



用得上

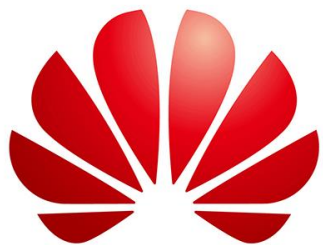
华为管理全景解析系列

成就华为8900亿战绩的销售管理法则

华为铁三角工作法

锻造持续打胜仗销售团队的落地路径

作者简介



HUAWEI

范厚华

华为前海外市场副总裁，“华为奇迹”创造者和见证者。

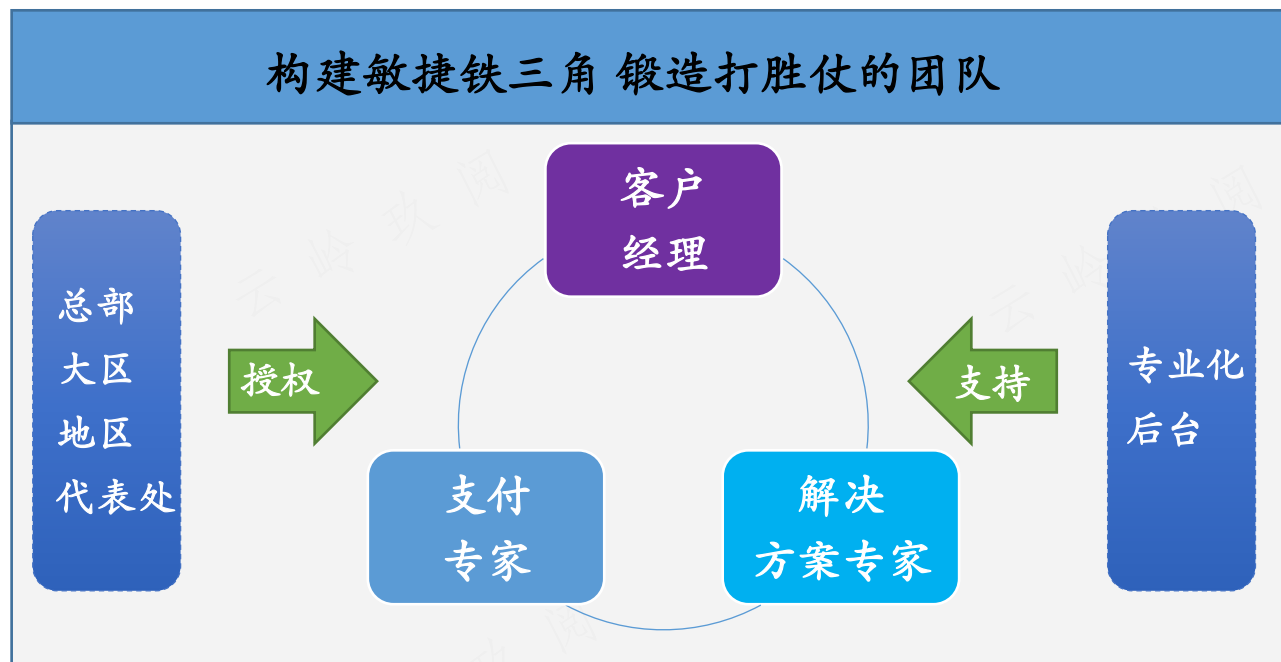
1997年加入华为公司，有17年华为工作经历深谙华为的销售体系，他曾从0开始给公司开辟新市场、拿下大客户、啃下难啃的骨头。

先后担任海外市场副总裁、区域总裁、子公司CEO、IFS（集成财务服务）变革副总裁、OTC（机会点到回款）变革总监等关键职务。



成就华为8900亿战绩的销售管理法则

如何把华为销售经验转化为自己公司的技能?



把握铁三角精髓 让销售从不确定走向确定

面向客户

铁三角对准的是客户，在市场前端，使用联合力量作战，使客户感到华为是一个界面。

聚焦目标

为了目标，打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式

推拉结合

由过去“推”的机制，逐步转化为“推”“拉”相结合，以“拉”为主的机制。

邓涛

华为前全球市场总裁

不要认为华为铁三角只是销售，其实是把全公司以客户为中心这句话真正落到了实处。这个独特的架构，把公司为客户创造价值的产品、服务、能力和决心，完美地与客户产生了超循环，一个班长就能发起一场全球战争。非常值得有追求的中国企业家读一读。

王维滨

华为前海外地区部总裁、全球行销副总裁

这本书中所采用的大量案例来自作者的亲身经历。这本书理论与实践相结合，既能帮助你了解“铁三角”销售工作方法，又具有非常好的可读性，是一本不可多得的好书。

胡赛雄

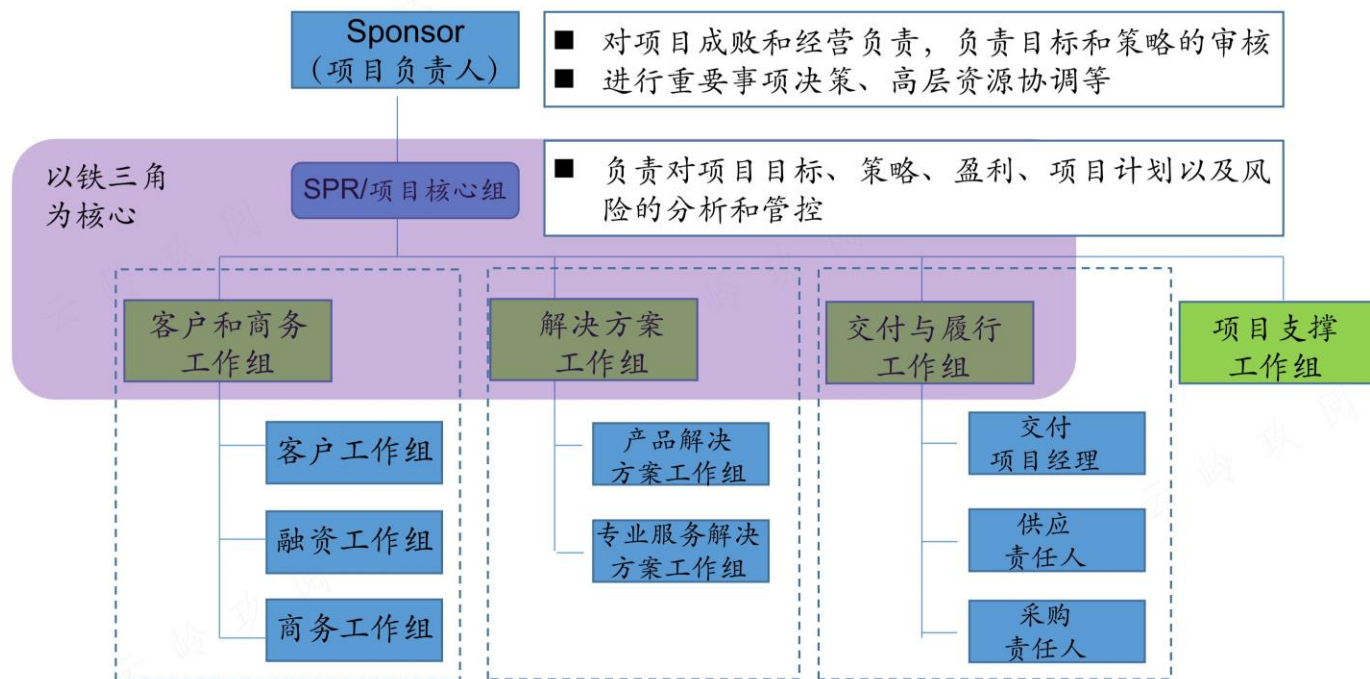
华为前后备干部系主任

这是一本华为亲历者的记述，是具有17年销售经验的华为高管的倾心之作，是系统论，更是方法论。



团队协作作战，共享利益

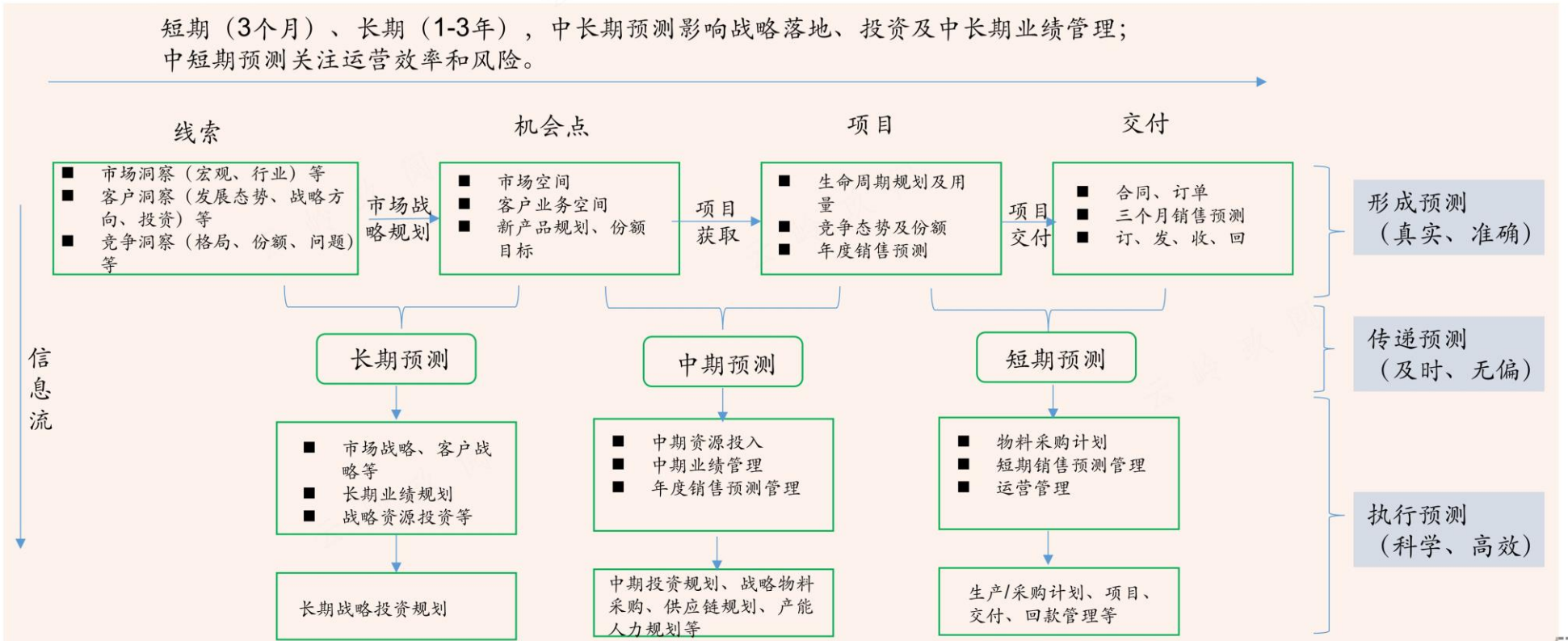
□ 铁三角销售法，就是由单兵作战转为小团队共同面对客户的团队作战，整个销售项目运作的核心就是铁三角。



机会点管理：销售预测体系

- 团队销售中最难处理的地方在于过程的不确定性。因为正在运作的项目总是处于各种可能发生的变化之中，而销售漏斗的基本思想就是变不确定为确定。只有确定才能量化，只有量化才能管理。常见的销售预测体系如图所示。
- 铁三角销售团队的工作重心还是应当更偏向于机会点之后的流程，而考核和审计的重点也是始于机会点管理。

短期（3个月）、长期（1-3年），中长期预测影响战略落地、投资及中长期业绩管理；
中短期预测关注运营效率和风险。



目录

CONTENTS

01

铁三角工作法的缘起和发展

02

构建聚焦客户需求的铁三角组织

03

基于铁三角的LTC流程

04

铁三角销售团队的激励和管理

05

可复制的铁三角

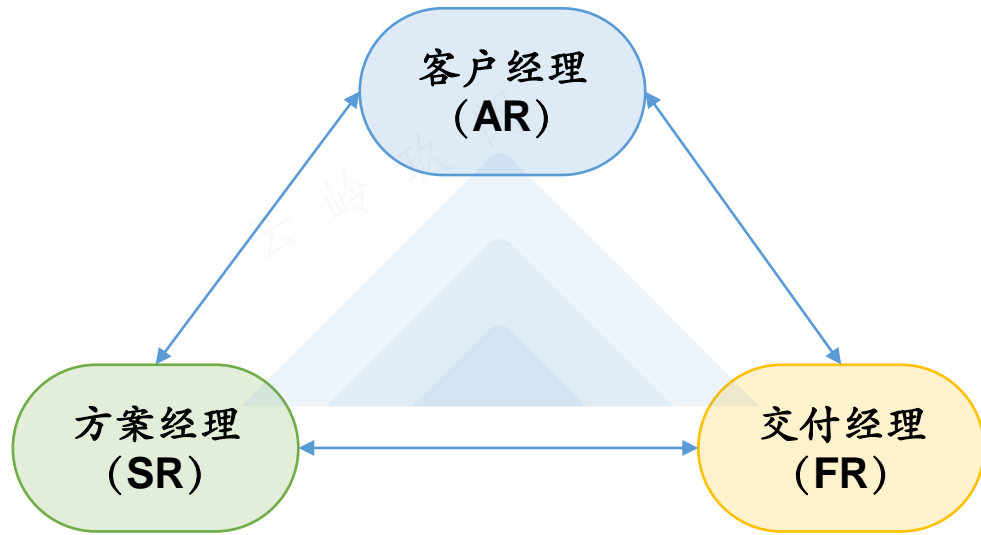
+

01

CONTENTS 铁三角工作法的缘起和发展

铁三角：最具进攻性与协同性的销售模式

- 铁三角由三个角色组成，客户经理、方案经理和交付经理，三个角色共同构筑了一个三角形的攻坚团队，彼此支持、密切配合，通过极其迅速的响应机制，能够在最短时间内，端到端及时响应客户需求，为客户提供全面的解决方案，将销售工作最需要的进攻性与协同性融于一体。



客户经理 (AR)

或者叫作销售经理，简称为AR (account responsible, 客户负责人)，主要负责客户关系、业务需求管理、商务谈判、合同与回款。

方案经理 (SR)

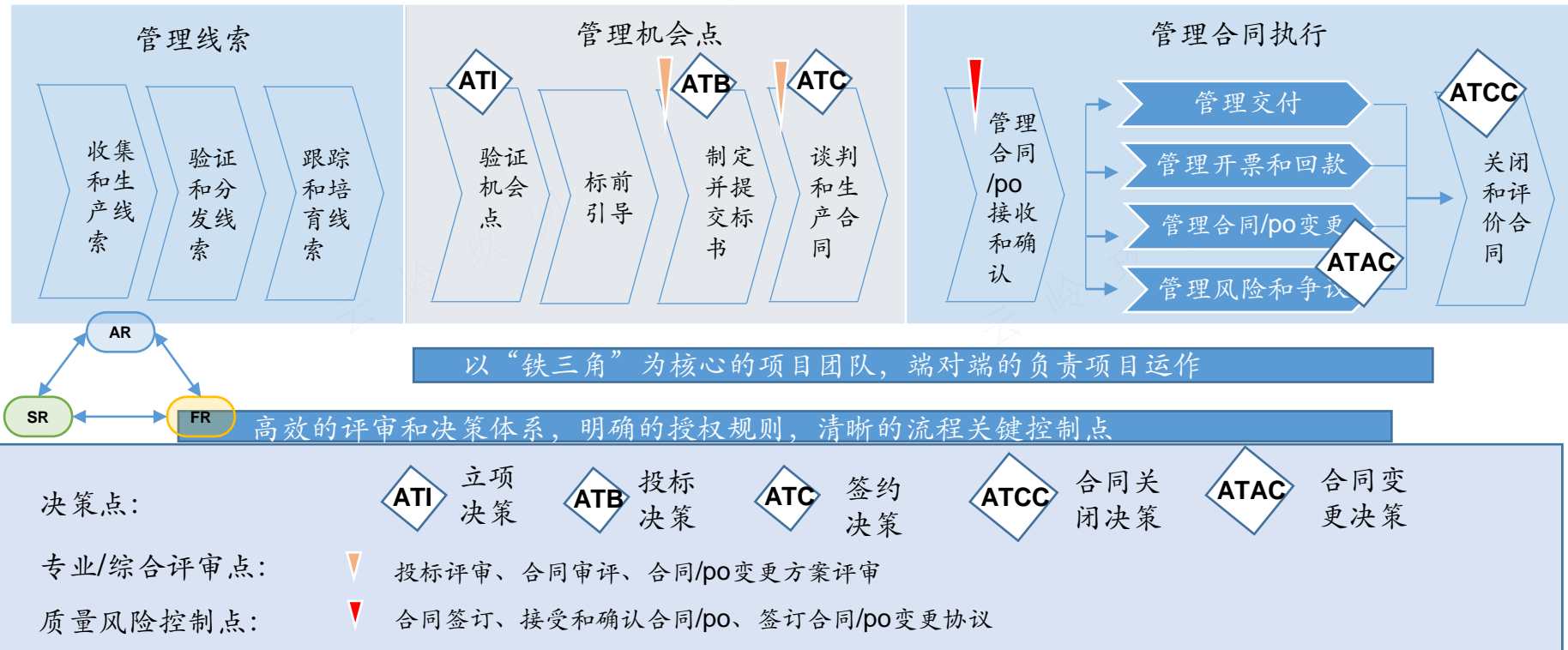
简称为SR (solution responsible, 产品方案负责人)，主要负责产品需求管理、产品与方案设计、报价与投标、技术问题解决。

交付经理 (FR)

简称为FR (fulfill responsible, 交付负责人)，主要负责从订单、制造、物流、安装到交付验收的项目管理。

LTC流程：保障铁三角运作的关键

□ 依托LTC流程，可以高效推进销售业务的效率，有效提升项目成功率，而铁三角则各自带动中台和后台的资源来服务客户，为客户创造最大的价值。

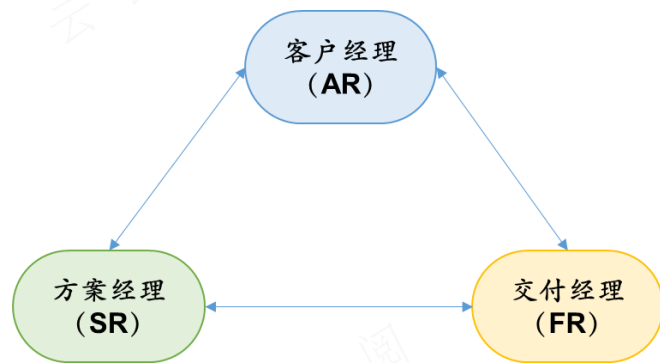


LTC流程定义

- LTC流程就是从管理线索到管理机会点，再到管理合同执行的主业务流程。
- 也就是说，首先要重视市场研究和前期拓展，收集和生成项目线索，然后形成机会点，发展成与客户的合同，通过合同执行把产品和服务交付给客户，实现客户价值创造，客户为获取到的价值而支付，企业把款收回来，最后关闭合同。
- 这是一个完整的价值创造的端到端流程，而运作这套流程的主角就是铁三角销售团队。

图：LTC主流程与铁三角

“铁三角并不是一个三权分立的制约体系，而是紧紧抱在一起生死与共、聚焦客户需求共同作战单元。它的目的只有一个：满足客户需求，成就客户的理想。”

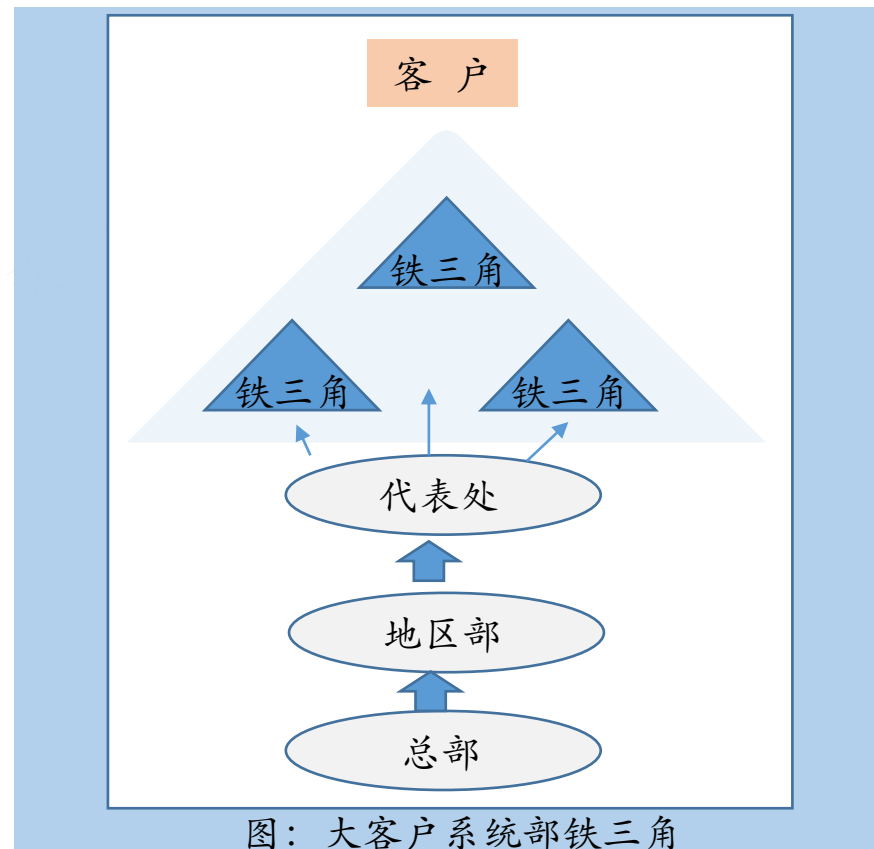
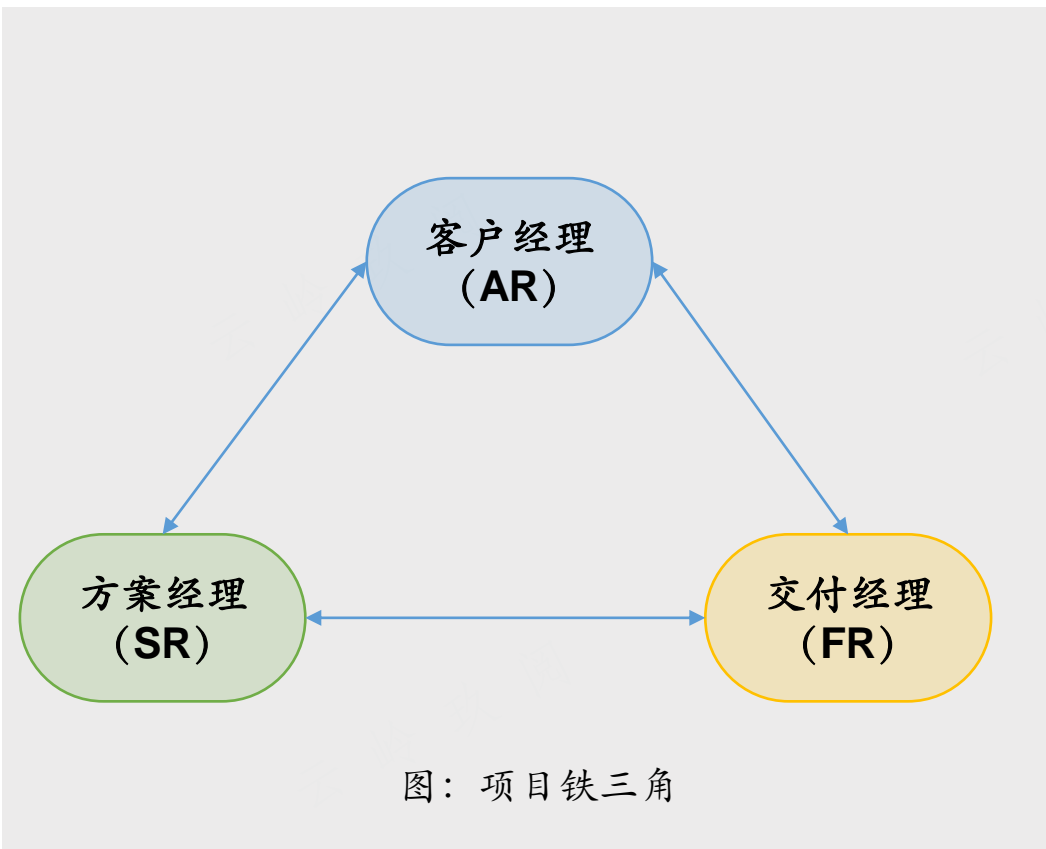


任正
非说



铁三角：两种类型

- 华为铁三角模式的构成体系包含两个层面，一个是项目铁三角，另一个是大客户系统部铁三角。
- 项目的铁三角，是直接面向客户的最基本的组织及经营作战单元。
- 大客户系统部铁三角组织角色则相对固定，也是项目铁三角各角色资源的来源以及项目铁三角业务能力的建设平台。

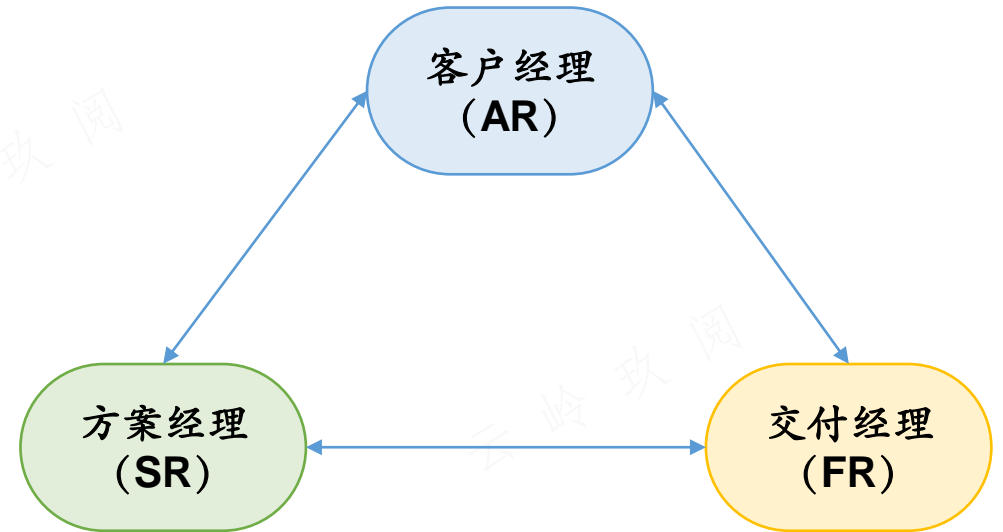


铁三角：经验借鉴需注意的问题

□ 从表面上看，铁三角销售法是一种销售战术，但究其本质，是华为在过去十多年里一直提倡的流程型组织在客户端的具体实现模式，更是“以客户为中心、为客户创造价值”经营思想的具体体现，而且这种模式适用于绝大多数现代企业。

- 铁三角中的每一个角色在整个销售团队中的定位和职责是什么？
- 他们如何为客户创造价值？
- 支撑他们运作的流程是什么？

这些问题涉及的是铁三角销售体系的内部相互关系和运作支撑流程（LTC流程）。



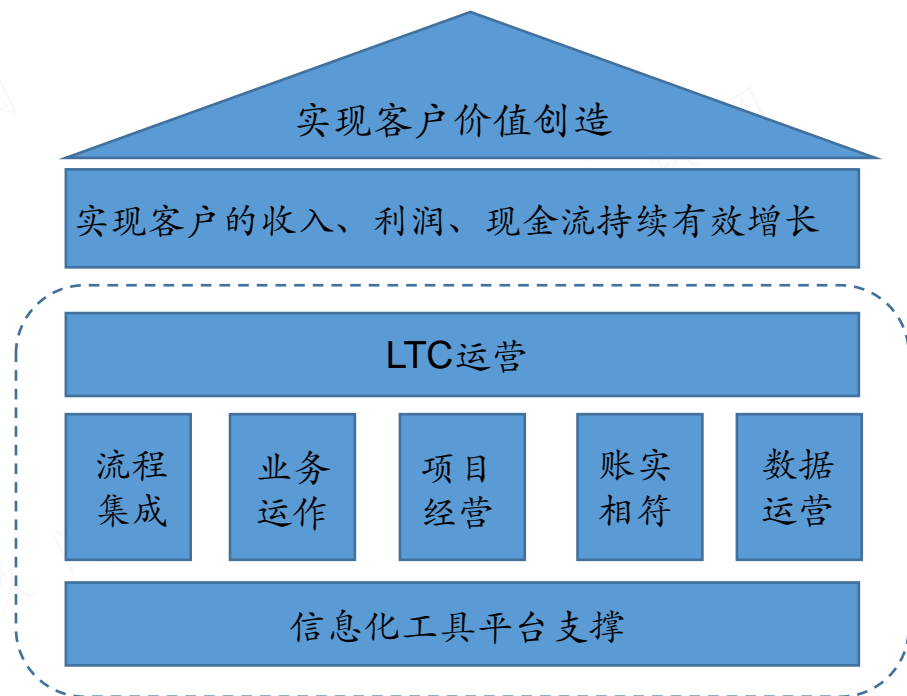
LTC流程：管理的目标

- LTC流程管理，目标是对准客户的业务流程，拉通线索、机会点、合同签订、合同执行、回款到合同关闭的全流程并集成，构建起整套以客户为中心的LTC流程架构及体系。



LTC流程：如何构建与变革

- 如何构建起一套简单、有序、有效并适应大客户服务的LTC业务管理体系？
- 华为的LTC变革设计，聚焦在组织能力的提升和管理体系的改进，目的是实现流程集成、决策高效、供给及时、数据准确和能力到位，构建起一套集成LTC规则、流程、组织和运营的业务平台、资源平台和数据平台，使用灵活的互联网技术、大数据技术、云服务和智能化技术，组成全球运营的IT数字化系统，从而实现客户价值创造，保障客户更满意、运营更高效。



□ LTC流程的价值主要体现在客户更满意、财务更健康、运营更高效三个方面。

01

面向客户

- 构建了客户与公司的统一界面，全面地理解和服务于客户
- 充分匹配客户的业务流程，成就了客户的商业成功。

02

面向一线

- 提升了一线铁三角的作战能力，让一线把更多的时间聚焦于客户
- 让决策前移，充分授权，使一线能够更快地响应客户的需求
- 拉通了端到端销售流程，打破部门墙，提升了机关与一线协同作战的效果。

03

面向公司

- 提高了运作效益，提升了客户满意度，实现了可持续的盈利增长。
- LTC业务管理体系成为探索客户价值创造的重要管理体系。

+

02

CONTENTS

构建聚焦客户需求的铁三角组织

客户经理的职责不仅仅是卖产品

- 任何企业生存的基础都是为客户创造价值，为客户带来收益，从而使客户心甘情愿地为这些收益付费。在产品销售过程中，客户经理（销售人员）是离客户最近的人，需要与客户保持紧密的联系和接触，想方设法拉近和客户的关系以了解客户的需求，获得更多的订单。但客户经理的职责仅仅就是卖产品、获得订单吗



01

华为的客户经理职能

- 在华为的销售体系中，客户经理的职责不只是卖产品，更不是站在客户的对立面，而是作为客户的代表。
- 最重要的职责是理解客户需求，根据客户的业务需求、站在客户的角度向公司提出要求。



02

一般公司的客户经理职能

- 站在公司的立场上，和客户“斗智斗勇”，想尽办法为公司创造更大的利益，拿到更多的订单，甚至会用上一些不太上得了台面的小手段、小伎俩，在暗地里损害客户利益。

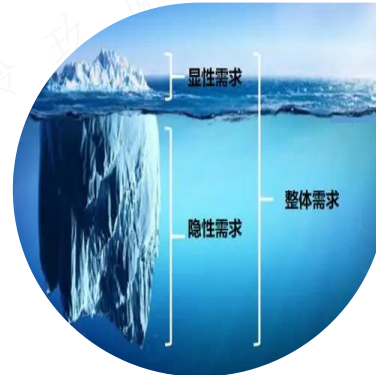
客户经理：工作方式

- 与客户在一起，对客户业务痛点和业务需求了如指掌，随时准备为客户服务，驱动公司提供解决方案以满足客户的需求，让客户更满意，这就是以客户为中心。
- 一旦客户有了发展业务的想法和预算，客户经理就可以在第一时间获知客户需求，并深刻理解客户诉求，会同方案经理和交付经理给出更加贴近客户需求的解决方案，从而拿下订单，完全不给竞争对手可乘之机。



把时间花在客户身上

一个真正优秀的客户经理，应该将80%的时间花在客户身上，要保持与客户的密切接触和联系，甚至可以直接在客户那里上班，而不是深居总部办公室。



第一时间了解需求

在铁三角销售体系中，对客户经理的要求是每天都在客户身边出没，时刻关注是否有新的机会点产生。

客户经理：四大岗位角色认知

□ 华为公司逐步总结出客户经理最核心的四大价值，或可称为客户经理的四大岗位角色认知。

- 一个合格的客户经理必须同时扮演四种角色：
- 销售项目的主导者、客户关系平台的建立和维护者、全流程交易质量的责任者，以及客户群规划的制订和执行者，都是LTC业务流程的重要角色，与产品方案负责人和交付负责人形成铁三角匹配运作，而不是简简单单地卖产品。

AR： 客户关系平台的建立和维护者

- 客户关系规划和拓展
- 实施客户关系关键行为
- 关键结果达成

SPD： 销售项目的主导者

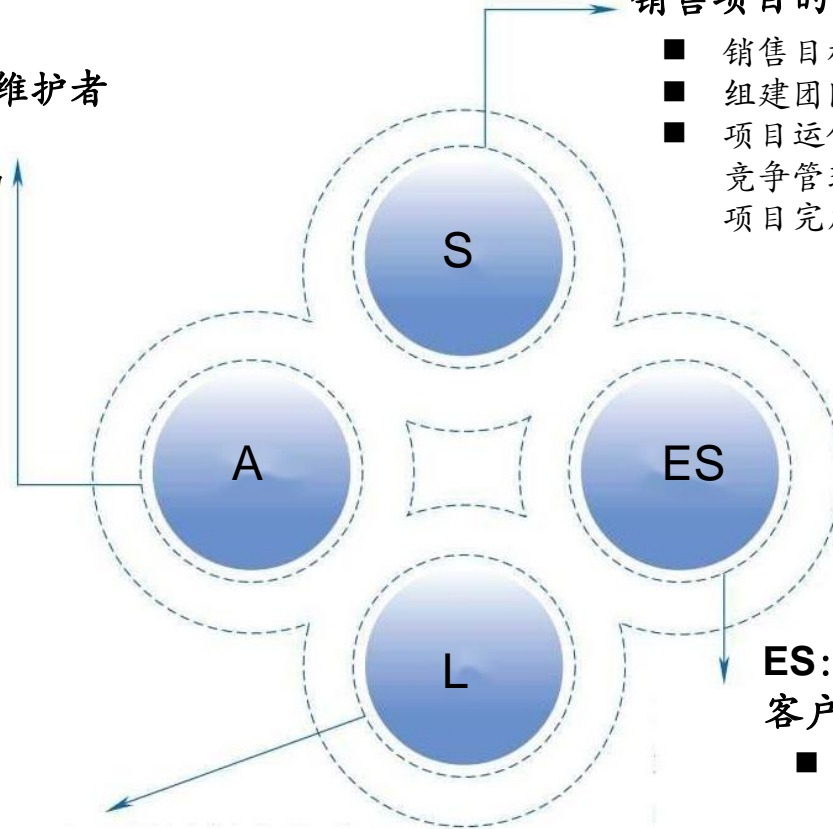
- 销售目标制定
- 组建团队
- 项目运作管理与监控、竞争管理等，这是销售项目完成的基础

LTC： 全流程交易质量的责任者

- 机会点的风险识别与管理
- 合同签订质量把关
- 合同履行质量监控

ES： 客户群规划的制订和执行者

- 理解客户的战略，洞察客户需求/痛点
- 制定客户群的目标和策略
- 管控执行与相关的调整



铁三角

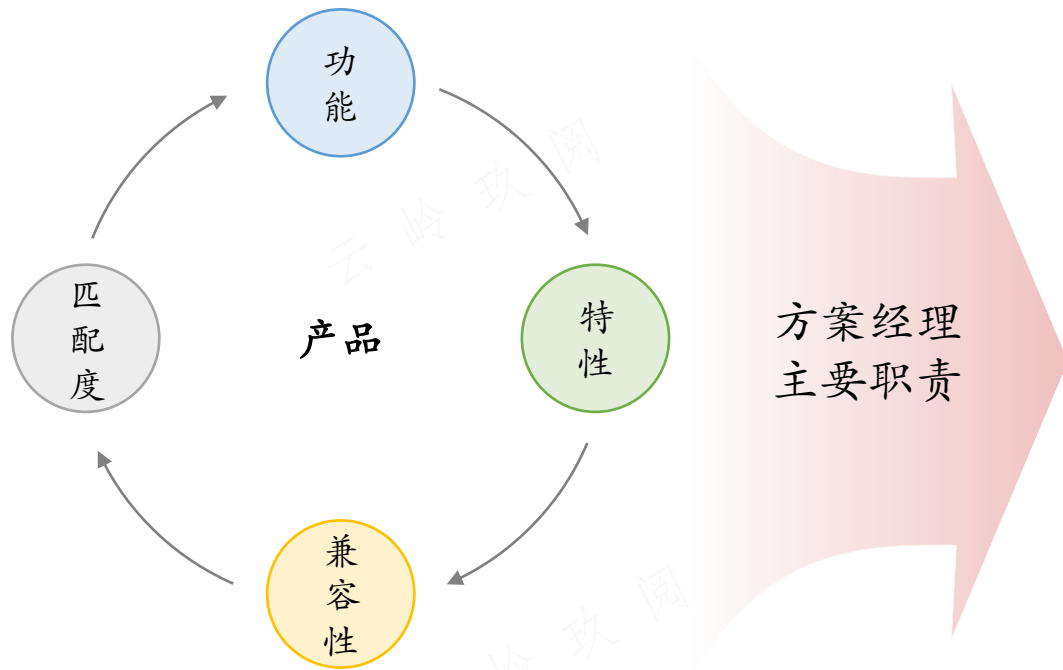
团队协作

- 在铁三角销售法中，最重要的永远是团队合作，彼此配合、协同作战，而非某个能人的单打独斗。
- 对于解决方案的责任和后期交付的责任，就应该由铁三角中的另外两个角色——**方案经理**和**交付经理**来完成。



方案经理：主要职责

- ❑ 如何摆脱低价的红海竞争，真正体现公司的技术实力？
- ❑ 华为的做法是，从客户需求和业务痛点入手，经过调研分析，真正理解客户需求，为客户提供有竞争力的个性化的解决方案，而不是简单地比拼价格。



制订解决方案

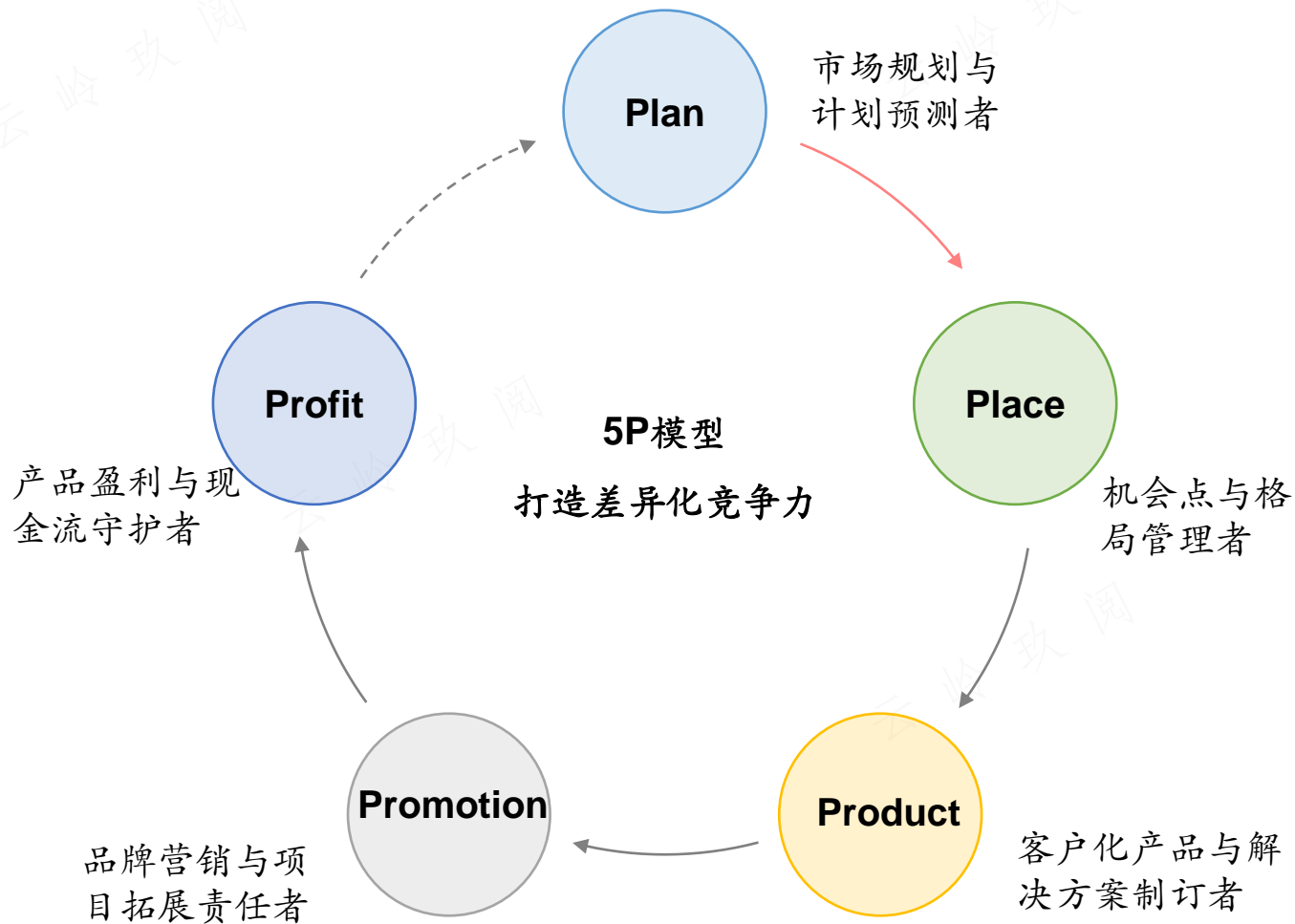
- 从产品的功能、特性、兼容性和匹配度等方面思考，帮助客户解决问题，**提高产品与解决方案的竞争力**，是方案经理的主要职责。
- 简单地说，就是方案经理**制订的解决方案**，既能满足客户需求、体现客户价值，又能形成差异化竞争力。

客户需要的到底是什么？

什么样的解决方案能够最大限度地体现客户价值，提升客户满意度？

方案经理职责

在很多公司，方案经理这个角色是缺失的。



方案经理：5P模型打造差异化竞争力

- 在铁三角销售体系中，方案经理是一个十分重要的角色，他绝不是客户经理的简单辅助，而是作为一个项目的战略分析者和策划者，负责分析市场和客户的方方面面，拉通各方面的资源，以求最大概率获得项目成功。
- 为了明确方案经理的角色定位，华为的产品营销管理者共同开发出了一套方案经理的核心职能图，称之为5P模型。

Plan: 市场规划与计划预测者

- 进行市场洞察和分析，做出产品市场规划和中长期的预测
- 要做到有个性、有针对性，要针对不同的细分市场、细分行业、细分客户做有差异性的解决方案

Place: 机会点与格局管理者

- 完成市场调研和规划后，要善于从中找到市场的突破口
- 在销售项目进入LTC流程之后，找到需求痛点，进行战略沙盘的推演，匹配产品，进行产品布局和准入管理

Product: 客户化产品与解决方案制订者

- 制订客户化的产品和解决方案的能力，对产品和解决方案进行统一协调管理
- 提炼产品、解决方案和服务的价值，并开展产品和解决方案营销策划和实施

Promotion: 品牌营销与项目拓展责任人

- 要想打动客户，让客户感知产品、解决方案与服务价值，必须制定包含：
 - 公司、产品和解决方案的品牌推广策略、竞争优势和价值呈现策略，向客户关键利益相关人进行汇报和沟通，让客户深入理解和认可，进行项目拓展。

Profit: 产品盈利与现金流守护者

- 销售项目最终能否为公司带来盈利，需要方案经理制定和执行产品解决方案的定价策略和竞争策略，参与合同质量的控制，对合同签订前后产品和解决方案满足客户需求的流程全面负责。

销售的终点

对销售流程终点界定的不同，结果大相径庭



签约后为终点

企业的经营者会将合同的签订视作销售流程的最终环节，但由于交付出问题，客户不满意，导致“烂尾”，甚至不能及时回款。更严重的是，客户关系遭到极大的伤害，后期很难再靠销售人员拉回来，有些客户甚至再也不回头

VS



交付后为终点

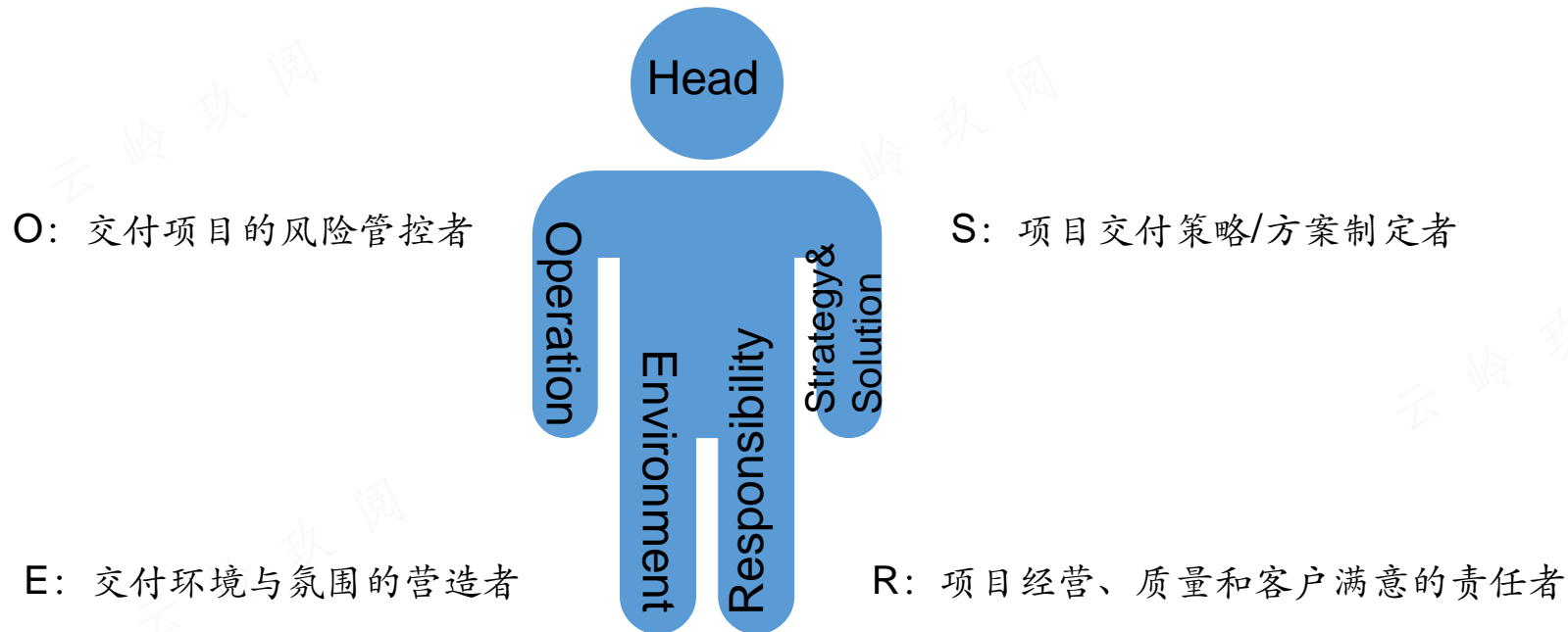
客户在签订合同之后，还需要企业提供相应的交付以及售后服务，只有在交付结果获得客户的认可，客户支付了全部货款后，整个销售流程才算真正结束。而服务工作则需要一直持续到产品的生命周期结束才彻底结束。

- 要想真正实现正确交付，要求销售团队拥有实现契约管理的能力。
- 基于这个目标，在铁三角销售体系中，华为要求交付经理一改以往的弱势形象，全程参与项目从立项到合同签订的过程，全面了解项目的前因后果，并且发表自己的专业意见。

交付经理的HEROS角色认知

- 铁三角销售体系中的最后一个角色便是交付经理，主要负责的是产品的交付和后期维护，交付经理只需按照合同进行契约化交付，然后通过验收和取得回款，并在此过程中不断提升客户满意度就可以了。
- 那么，交付经理应该具备怎样的角色认知呢？华为公司在经过深入调研和系统性总结思考之后，为交付经理这个角色总结出了一个HEROS模型。

H: 交付项目团队的领导者



- 交付经理在铁三角销售体系中具有十分重要的作用，其责任和价值不再仅仅是“售后”。
- 如果交付经理的自我认知出现偏差，铁三角历经千辛万苦拿到的合同便存在无法交付的风险，轻则签了又改、改了又签，将宝贵的时间消耗在流程反复之中；重则延误货期和工期，被客户投诉，不仅自己会受处罚，前期好不容易提高的客户满意度也将功亏一篑。



H (Head)：项目交付团队的领导者

通过对项目组织的发展和建设，塑造一支高绩效的团队，践行公司核心价值观，遵守契约精神，为客户创造价值，满足客户需求。

E (Environment)：交付环境与氛围的营造者

负责项目的合规运营，确保项目交付遵从公司的相关管理制度和规定，构建良好的交付环境和氛围。

R (Responsibility)：项目经营、质量和客户满意的责任者

严格执行“按契约交付、按预算执行”的基本原则，对项目经营结果的达成负责。

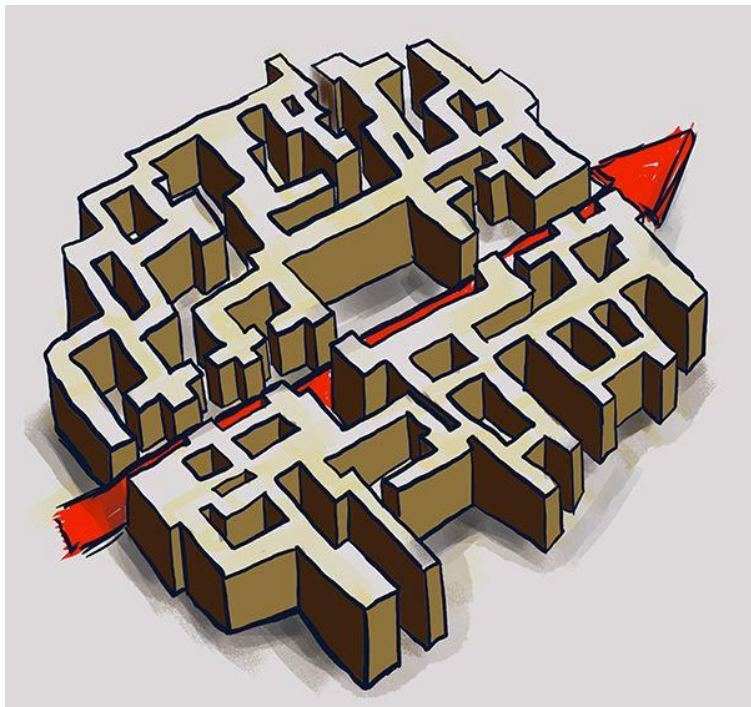
O (Operation)：交付项目的风险管控者

对项目重大问题的风险进行决策和管控，对超出项目组管控范围的风险，需及时升级，以规避风险并进行闭环管理。

S (Strategy&Solution)：项目交付策略/方案制订者

制订项目交付策略和项目交付方案，并对执行进行管理。

- ❑ 铁三角中的客户经理，就是企业的销售专家，方案经理是技术专家，交付经理就是交付专家，包含对产品供应管理的职责。
- ❑ 三者共同面向客户价值创造，高度协同，打通了困扰无数传统企业的部门墙，从而在日益激烈的现代企业竞争中，为企业取得先发优势。

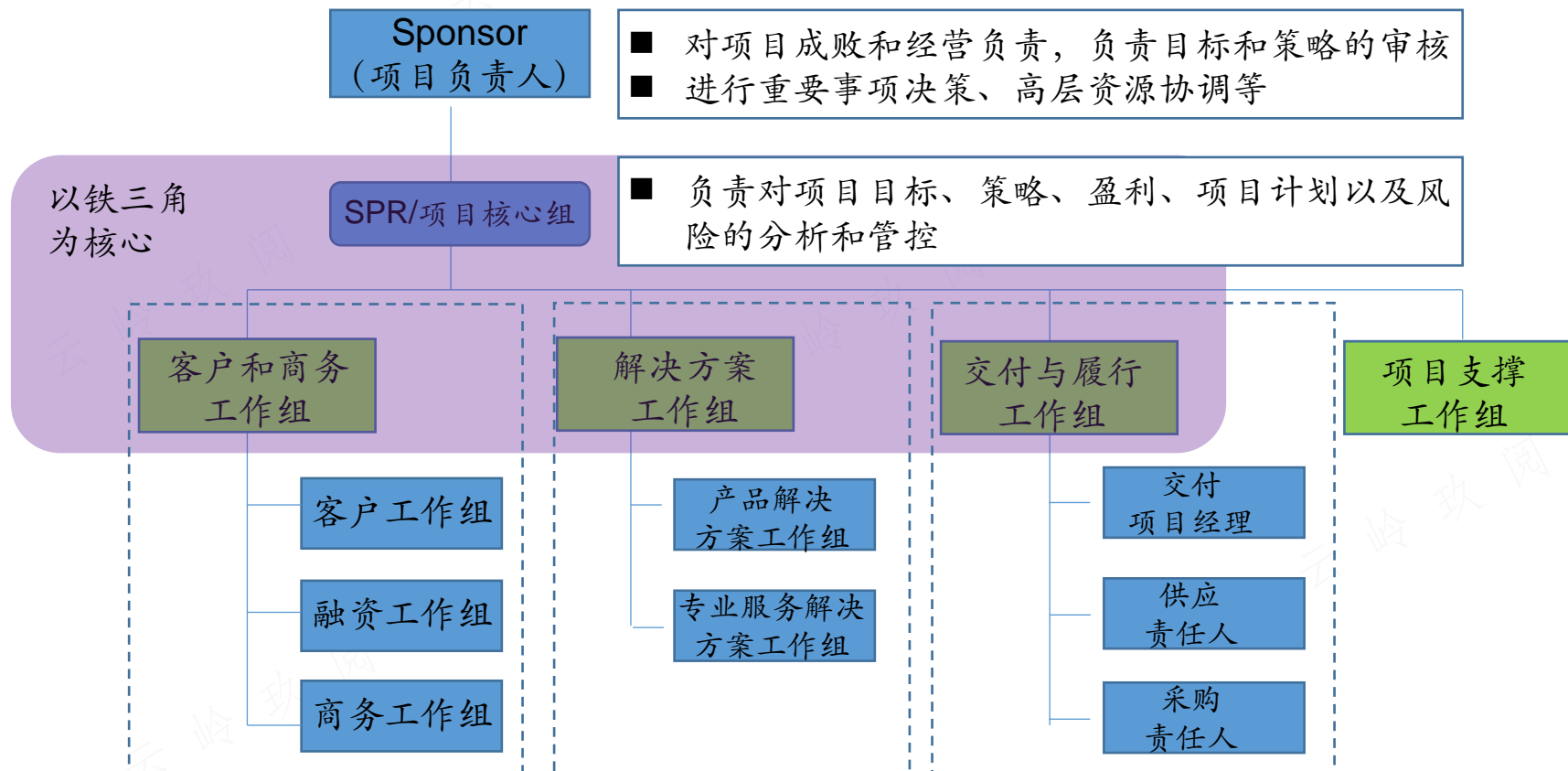


如何打造团队协作作战

- 真正的铁三角只有一个共同目标，今年会有多少订单，形成多少收入和回款。
- 在分钱的时候，也要基于这个目标制定一个奖金包，而不是在各自的职能部门拿提成。
- 之所以要制定统一的奖金包是因为：如果订单拿不下来，大家都没有收入，自然会很着急，这时候该补位的角色便会赶紧补位，而不是互相埋怨和拆台。这才是铁打的三角，是个利益共同体。

团队协作作战，共享利益

□ 铁三角销售法，就是由单兵作战转为小团队共同面对客户的团队作战，整个销售项目运作的核心就是铁三角。





转变观念

学习铁三角销售法，首先观念上要转变，面对客户，无论你来自销售部门、产品部门、交付部门还是研发部门，都是代表公司，没有“我们”“你们”“他们”，只有“我们”，客户也只会记住你公司的名字。



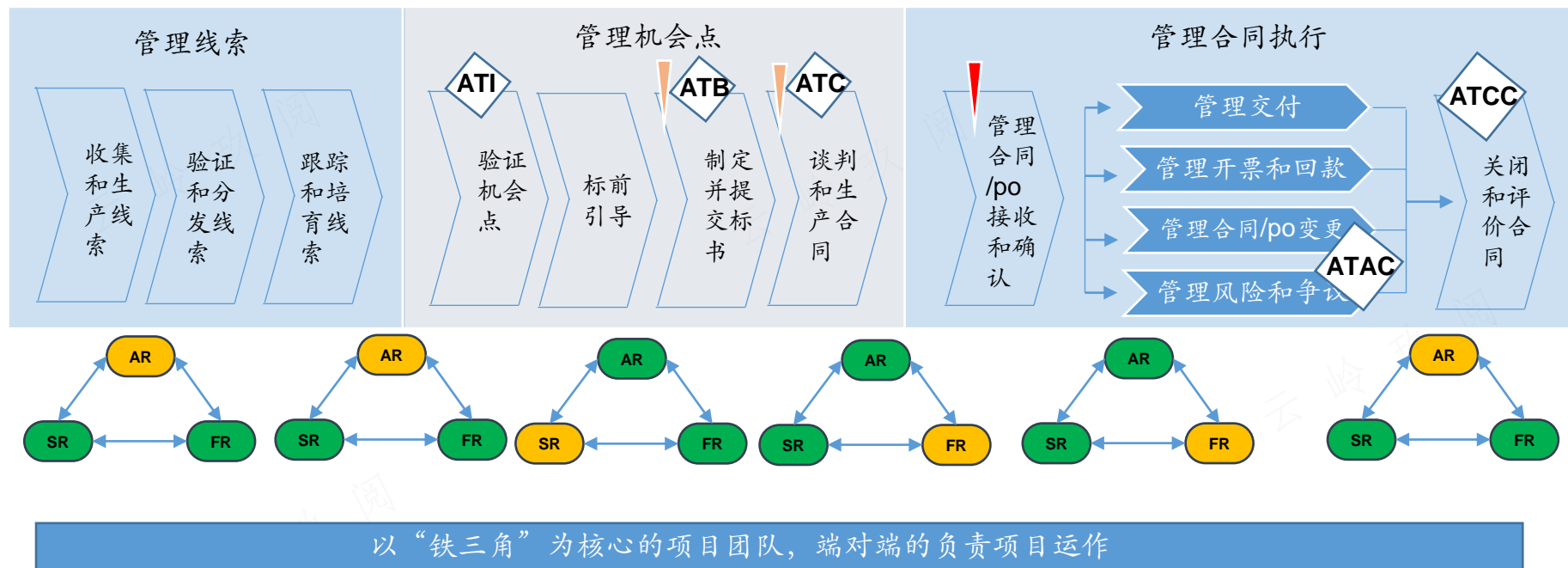
协同作战

- 销售是场跨部门、跨领域的协同作战，绝不是某个关键角色的独角戏。
- 协同作战，可以理解为面向客户决策链条的多维度立体销售和服务。作为LTC业务管理体系的一线基本作战单元，铁三角销售团队可以根据订单的不同属性，派出各种“特种小分队”，全面出击，各个击破，最终赢得订单。



团队协作作战，共享利益

- 在LTC流程的每一个阶段，AR、SR、FR的工作各有侧重，角色随项目阶段互动，既有明确的分工，又有全流程的协同。
- 在线索阶段、机会点阶段、合同执行阶段分别发布项目组相应的人员任命，明确各个阶段的主要责任人；同时，三个角色必须端到端全流程协同起来，成为一个真正的团队。



图：LTC中的铁三角互动要求示例

+

03

CONTENTS 基于铁三角的LTC流程

基于铁三角的LTC流程

销售线索

销售线索从哪里来

线索转化

如何把线索转化为机会点

机会点管理

机会点管理，变不确定为确定

标前引导

80%的结果在发标前就已经决定了

01

合同管理

高质量合同：“赢”“盈”并重，风险可控

成交

成交并不意味着销售工作的结束

交付质量

如何提升交付质量

满意度管理

客户满意度管理不是形式主义

02

销售线索是什么？

- 所谓线索，就是客户对特定的产品或服务的潜在购买意愿，是项目早期在客户内部的信息表现形式（无论销售组织是否获取），它最终将可能为我们带来商业机会。

销售起始

线索是将潜在客户从陌生人转变为实际客户的中间角色，也是公司销售过程的起始。

客户痛点

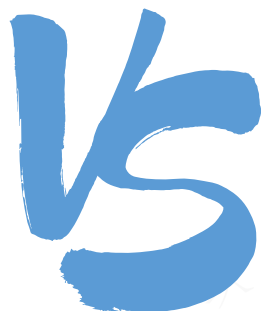
线索都来自客户，指向的都是客户的痛点。所有的线索都是客户发出的，而不是销售团队发明的

工作的问题	隐藏的痛点
“我们是不是该考虑升级内部网络系统了？”	办公室网速太慢，严重影响客户的办公效率。
“上个月，我们的打印机已经有过20多次服务故障，能不能和采购部反映反映？”	打印机故障对客户的办公效率已经产生了严重影响
“我们的竞争对手选择了某数字化营销系统，我们应该如何应对？”	竞争对手骤然发力，客户该何去何从？
“听说××影院准备引进最先进的IMAX技术，我们要不要跟进？”	客户如果不跟进，就有可能被顾客“用脚投票”



传统的销售团队

获取新的销售线索，全靠市场部门和销售人员的自身努力，强调“以销售员自身为中心”。这种获客方式其实难度很大，运气因素起了很大作用。



华为的销售团队

强调“以客户为中心”的铁三角销售法则与此完全不同，可以将其总结为客户管理三大法则。

销售线索来自哪里？

- 正是通过客户关系管理、客户需求管理、客户满意度管理这三大管理法则，铁三角团队加深了对客户的理解。
- 成功的铁三角，必须比客户更了解客户。只有做到这一点，才算得上深入挖掘线索。

- 在铁三角销售体系中，是整个团队都在做客户关系，而且是从不同角度参与客户关系的建设：
- 有人专门对口负责采购和商务部门，有人专门对口技术和测试部门，还有人负责的是运营部门和维护部门
- 对客户需求的准确理解能力构建在一线，而不是在公司总部。

客户关系管理

- 客户满意度管理，指的是管理好潜在客户的期望，分析潜在客户的需求，呈现出解决方案的价值。
- 如何了解潜在客户对企业的全面评价和期望，是公司赋予铁三角销售团队的关键使命，只有铁三角销售团队最清楚客户的期望，也只有铁三角销售团队才能真正为客户创造价值。

客户满意度管理



客户需求管理

- 构建联合作战团队，全方位地从客户的角度去思考客户的业务发展状况，并及时提出自己的建议和解决方案。
- 华为的铁三角销售团队每天都出现在客户的办公室、会议室和生产一线，既及时响应了客户需求，又掌握了客户最完整的信息。

销售线索的质量与来源如何保证?

- 如何扩大线索的来源和提升线索质量，是铁三角销售团队效率提升的关键。
- 四大措施实施。



要从被动式寻找线索，
转变为主动挖掘生成
线索



只有自己创造的线索，
才可称为真正的第一
手线索



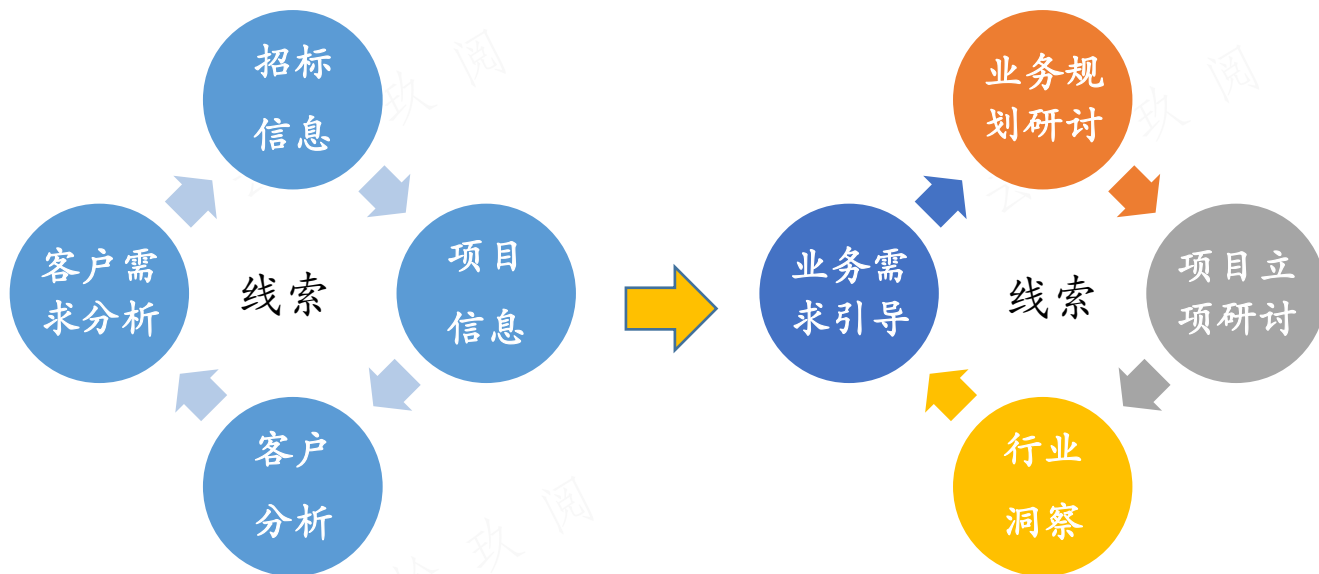
真正有价值的线索，
产生于招标之前



发现线索的三大关键
点

措施1：要从被动式寻找线索，转变为主动挖掘生成线索

- ❑ 被动式获取线索就是被动地等待，被动地被告知招标项目，什么时候发标，标的有多大，有哪些诉求，需要何时完成，等等。
- ❑ 主动式发掘线索需要从深入了解客户的战略意图和战略规划入手，根据客户的战略规划，发现或引导客户需要启动什么样的项目，何时完成项目，采用什么样的技术手段和解决方案，等等。



图：被动与主动线索寻找方式示意图

主动式发掘线索的好处

01 深度理解客户需求

从客户的角度去思考和引导，一开始就与客户紧密地联系在一起，第一时间掌握客户的需求和痛点，甚至参与到客户业务规划研讨、年度计划讨论以及项目立项讨论中，从而挖掘出对公司最有价值的销售线索，把握客户项目运作的节奏。

02 深度屏蔽竞争对手

这样做要远胜被动收集线索、被动等待投标，既可进一步促进建立良好的客户关系，也可以屏蔽竞争对手。

措施2：只有自己创造的线索，才可称为真正的第一手线索

- 二手线索能够对公司产生的实际作用，远远低于第一手线索。只有自己创造的线索，才可称为真正的第一手线索，对销售团队才具有最大的验证价值。那么，从哪里创造线索？如何才能创造线索？
- 面对运营商和政府、企业客户，为了有效创造出一手线索，华为的铁三角通过一系列的关键活动为客户提供服务，让每一个节点都可以为客户创造价值，这也是华为线索管理的精髓所在。



公司汇报

给客户汇报华为成长的重大进展，让客户感知华为正处于一个不断进步与发展的状态，不断与客户共同成长。



技术交流

为客户提供产品与方案，进行能够切中客户需求与痛点的技术交流。没有客户对公司产品和技术的认可，一切免谈。



公司考察

考察公司总部，了解华为的研发实力、制造能力、物流能力等，以及与公司高层领导交流企业管理理念、经营思想、发展战略和价值主张等。



市场活动策划

带着重点客户参观华为已经交付的样板点，策划一系列同类客户的展会和研讨会，利用口碑传播的强大效应，进一步让客户坚定自己的选择。



高层互访

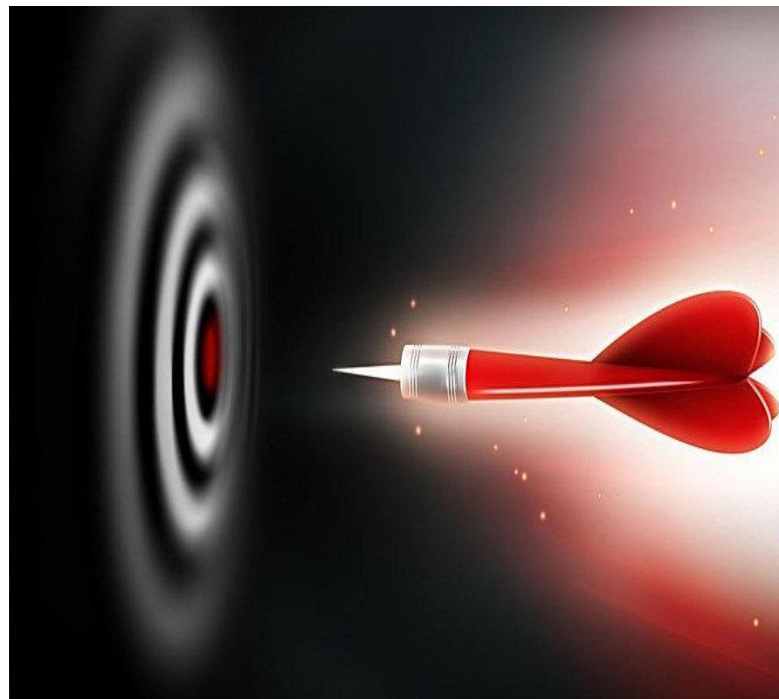
在项目运作的关键环节，作为一线作战单元，当地的铁三角团队会促成公司高层间的交流与访问，在此过程中敲定关键问题，实现双方一拍即合的效果。

措施3：真正有价值的线索，产生于招标之前

- 通过有效的线索管理，可以让客户在招标之前就基本确定和你公司合作的意向，自然也就没有竞争对手什么事了，这就是华为经典的“未战先胜”。
- 销售成功的逻辑，说到底就是客户、竞争和自身的博弈。谁能快人一步掌握客户的痛点和需求，比竞争对手更好地帮助客户解决问题，谁就能赢得活下去的机会。

赢得先机

- 事后弥补远不如事中控制，而事中控制又远不如事前管理，这就是线索管理的精髓所在。
- 真正有竞争力的线索，毫无疑问产生于招标之前，因为客户的痛点和需求，早在招标前就已实际存在。
- 谁能第一时间洞察客户痛点，便能掌握真正有价值的线索，在竞争中赢得先机。



措施4：发现线索的三大关键点

- 线索可以是联系人、决策人、产品需求、方案需求、客户名称、预算大小等；不同行业和领域的线索信息也会有不同的特性。接下来，便需要线索管理人员快速分析出适用于自身公司的线索信息，并生成初始线索表单，最后填写并提交线索档案。

针对性交流

在具体线索的挖掘过程中，则须对症下药。比如：对于技术工程师，可以跟他们讨论产品的技术性能

充分利用时间

要想真正把客户关系维护和拓展工作落到实处，必须善于调配时间，充分发挥好时间的价值。白天的八小时工作时间基本都泡在客户那里，和客户一同上下班，随时收集、积累客户的需求与信息，做好渗透式、发散式的线索创造工作

和客户成为朋友

陌生客户主动打响你的电话，并不意味着你在回复完他的业务咨询之后便可中断与客户的联系，其实这只是线索创造工作的开始。顺着时间的推移，铁三角销售团队还需要持续不断地深入发掘客户信息与需求，以及他们的朋友圈和关系链

基于铁三角的LTC流程

销售线索

销售线索从哪里来

线索转化

如何把线索转化为机会点

机会点管理

机会点管理，变不确定为确定

标前引导

80%的结果在发标前就已经决定了

01

合同管理

高质量合同：“赢”“盈”并重，风险可控

成交

成交并不意味着销售工作的结束

交付质量

如何提升交付质量

满意度管理

客户满意度管理不是形式主义

02

如何把线索转化为机会点

□ 线索不会自然而然地转化为销售机会，而是需要做大量的工作去推动。那么，如何推动呢？



推动线索 转为机会点



以管理项目的思路来管理线索



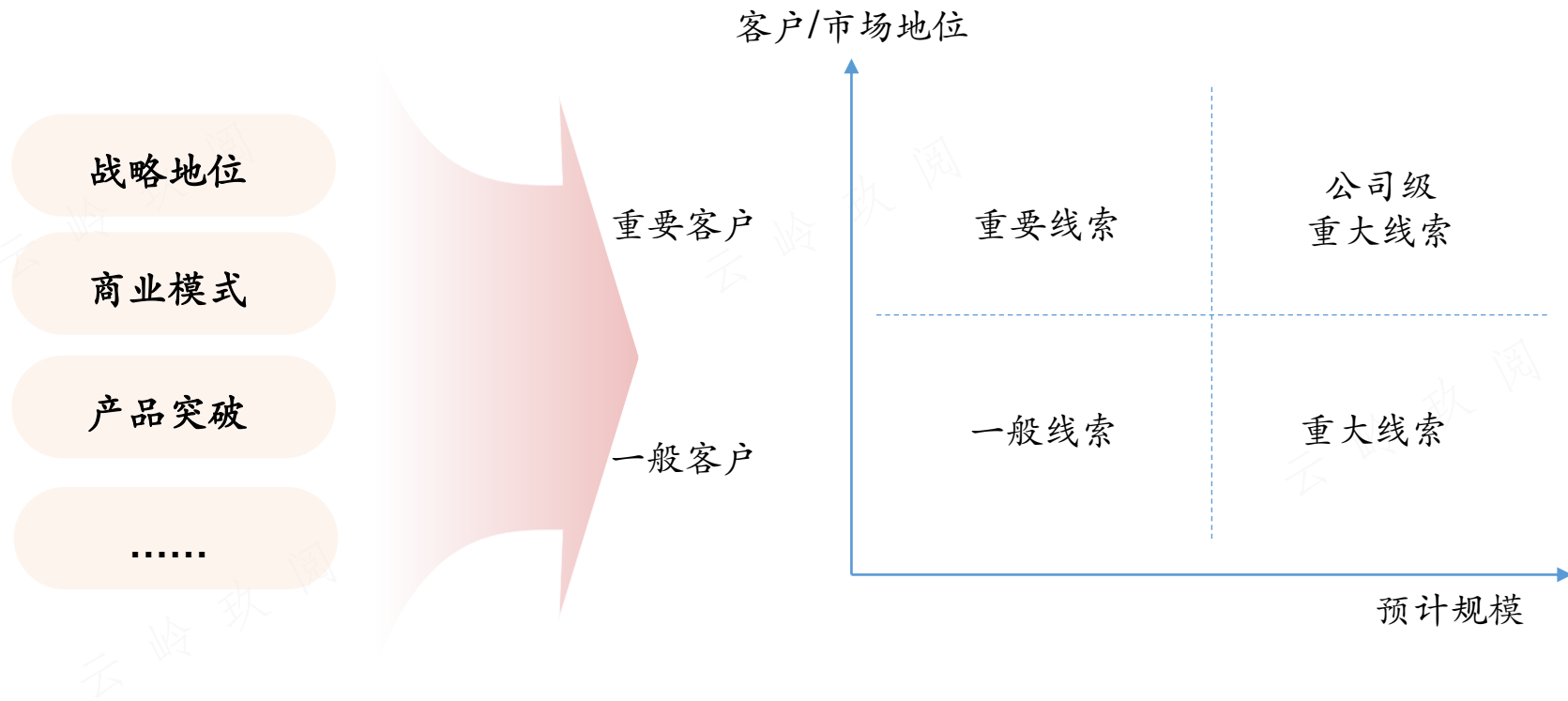
引导客户从发现问题到承认痛点



用“错位验证法”验证线索的真实性

以管理项目的思路来管理线索

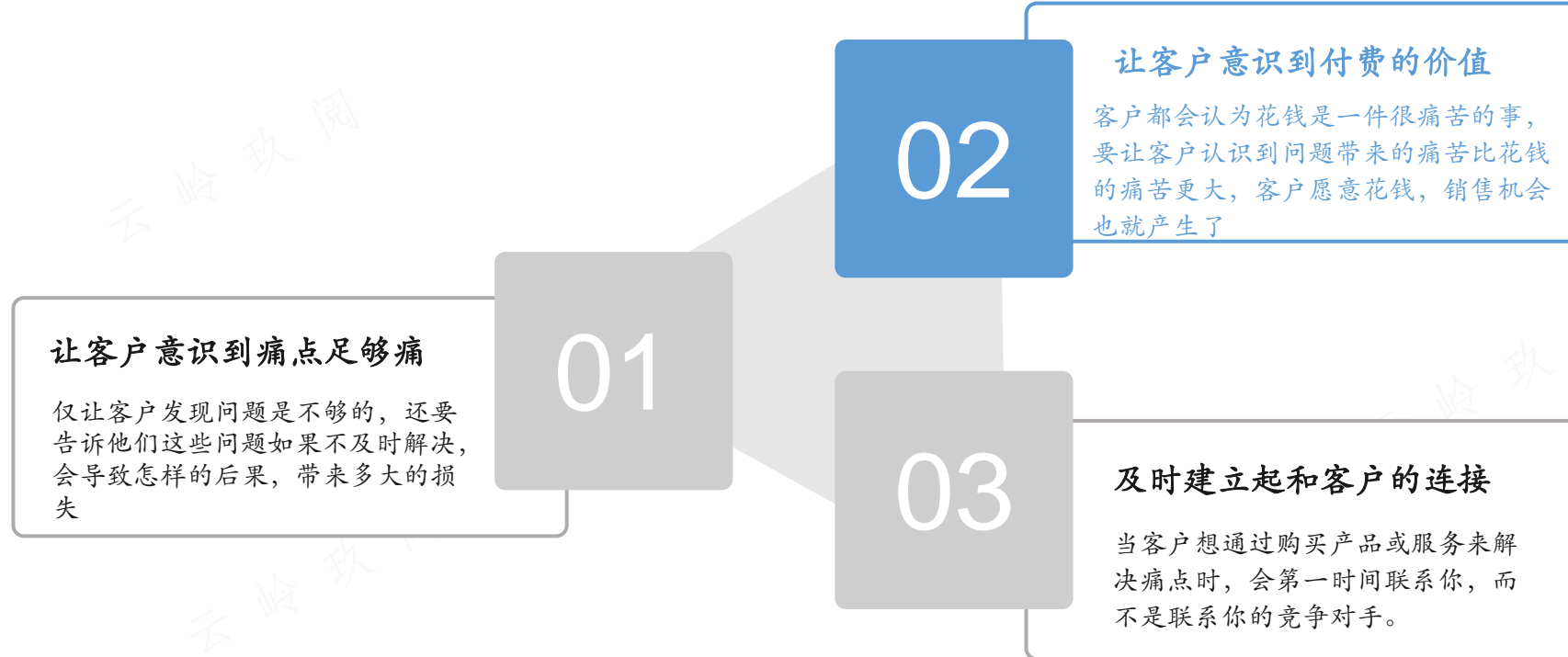
- 以华为为例，通过分层管理，建立起总部、地区部和代表处之间的线索管理体系。代表处对短期线索培育负责，总部和地区部对中长期、重大线索培育负责，根据不同要素，对线索项目进行分层分级管理。
- 分层要素包括客户地位，线索预期规模，是否涉及新产品、新解决方案和新商业模式等。



图：线索分层管理方法示例

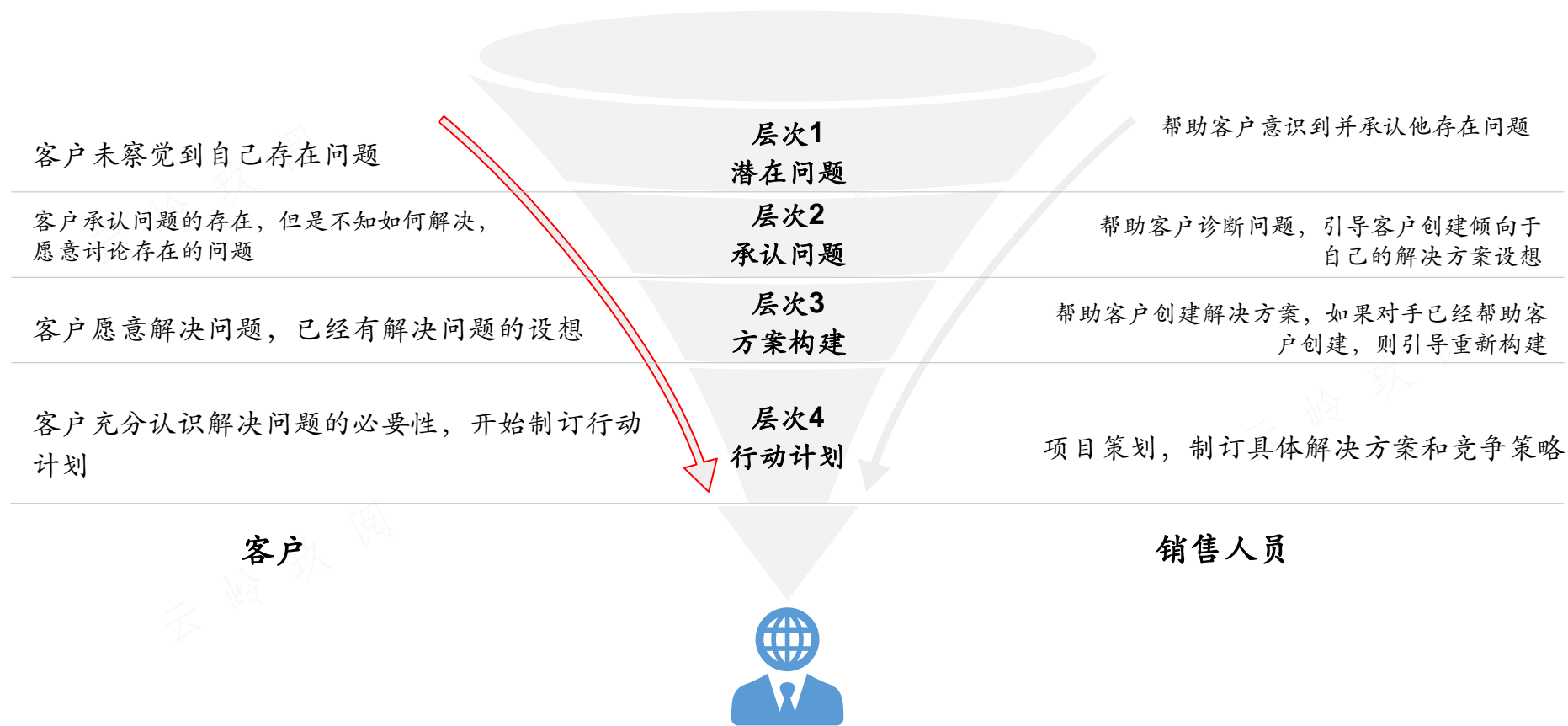
引导客户从发现问题到承认痛点

- 要想把销售线索转化为销售机会，还需要铁三角团队建立起客户、痛点和自己三者之间的连接。注意，这里有两种连接要做，一是客户与痛点之间的连接，二是客户与你之间的连接。
- 具体而言，需要做到以下三点：



引导客户从发现问题到承认痛点

- 让客户意识到痛点足够痛，没有痛点就没有业务，客户的问题就是推动项目前进的动力。发现问题和解决问题，是销售团队最基本的工作内容。
- 销售人员经常使用如下的痛点分析引导分类。



用“错位验证法”验证线索的真实性

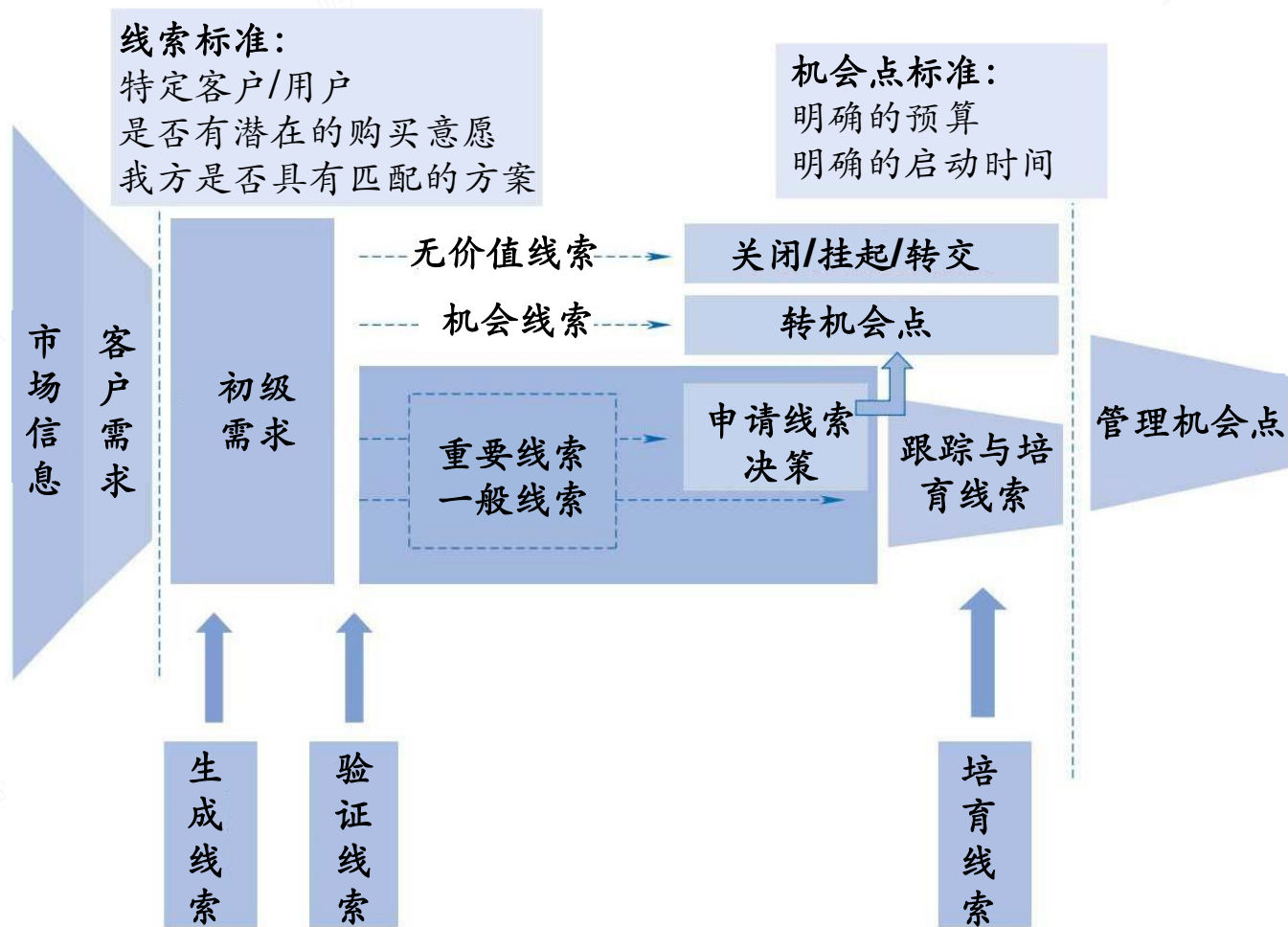
- 由线索提交人以外的其他人员与该客户对接人以及不同层级的客户相关人进行多角度确认，避免单点沟通导致误判和信息误传递。
- 经过验证，线索可分为初级线索、可信线索以及机会线索三大类。

类别	客户需求的特征	跟踪方式
初级线索	无清晰的业务需求，但是有倾向	跟踪线索，将类似的线索分组，集中培育
可信线索	有清晰的业务需求	跟踪和培育线索
机会线索	有清晰的决策人或决策团队	客户经理将线索转化为机会点，并准备立项评审材料
	有针对业务需求的投资计划	
	有明确的项目启动或者关闭时间	

- 线索在经过验证之后，便需要进行合理的分发，让合适的人干适合的事情，以控制线索的跟进周期，减少流单率（指线索没有转化成订单的比例）。
- 铁三角中的客户经理可根据线索信息挑选认领自己擅长领域的销售线索跟进。
- 线索管理的目标是让线索更精准，而不是追求完美。

用“错位验证法”验证线索的真实性

□ 每个公司由于行业特点和所处阶段不同，其线索管理的具体方法和流程也会有些不同



图：线索管理流程示例

基于铁三角的LTC流程

销售线索

销售线索从哪里来

线索转化

如何把线索转化为机会点

机会点管理

机会点管理，变不确定为确定

标前引导

80%的结果在发标前就已经决定了

01

合同管理

高质量合同：“赢”“盈”并重，风险可控

成交

成交并不意味着销售工作的结束

交付质量

如何提升交付质量

满意度管理

客户满意度管理不是形式主义

02

机会点管理：变不确定为确定

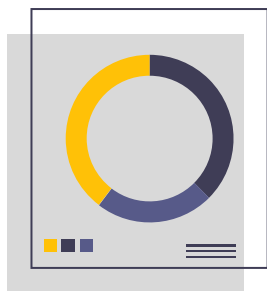
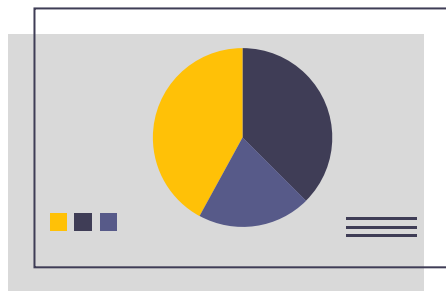
- 线索和机会点都来自客户，二者的主要区别在于是否有明确的预算和启动时间。
- 线索转换为机会点，关键在于客户有了明确的预算和确定的时间来做这件事情，以解决他的痛点，而且我们公司也有相应的解决方案来满足客户需求。



是否有明确的预算



是否有明确的启动时间



机会点管理：变不确定为确定—引导预算

- 如果客户没有预算怎么办？只是等待吗？预算也是可以引导的！
- 引导预算，可以从以下几个方面着手：



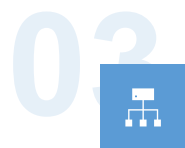
了解投资结构

了解客户的投资结构、投资重点，也就是“钱花到哪里”；和客户预算负责人交流讨论，了解客户的预算制定流程，也就是“钱怎么花”。



预算引导前移

通过战略研讨和交流，深度了解客户的建设规划，引导年度预算。



预算“乾坤挪移”

在符合客户业务发展方向的前提下，引导客户把用于友商项目的预算转移到匹配我司的产品和解决方案上来



引导客户投资结构

引导客户把其他类型项目的预算转移到匹配我司产品和解决方案的相关项目上来



引导客户做大蛋糕

深度理解客户痛点，用投资回报分析等工具，引导客户用发展的眼光做预算，帮助客户实现商业成功。



引导融资或商业模式

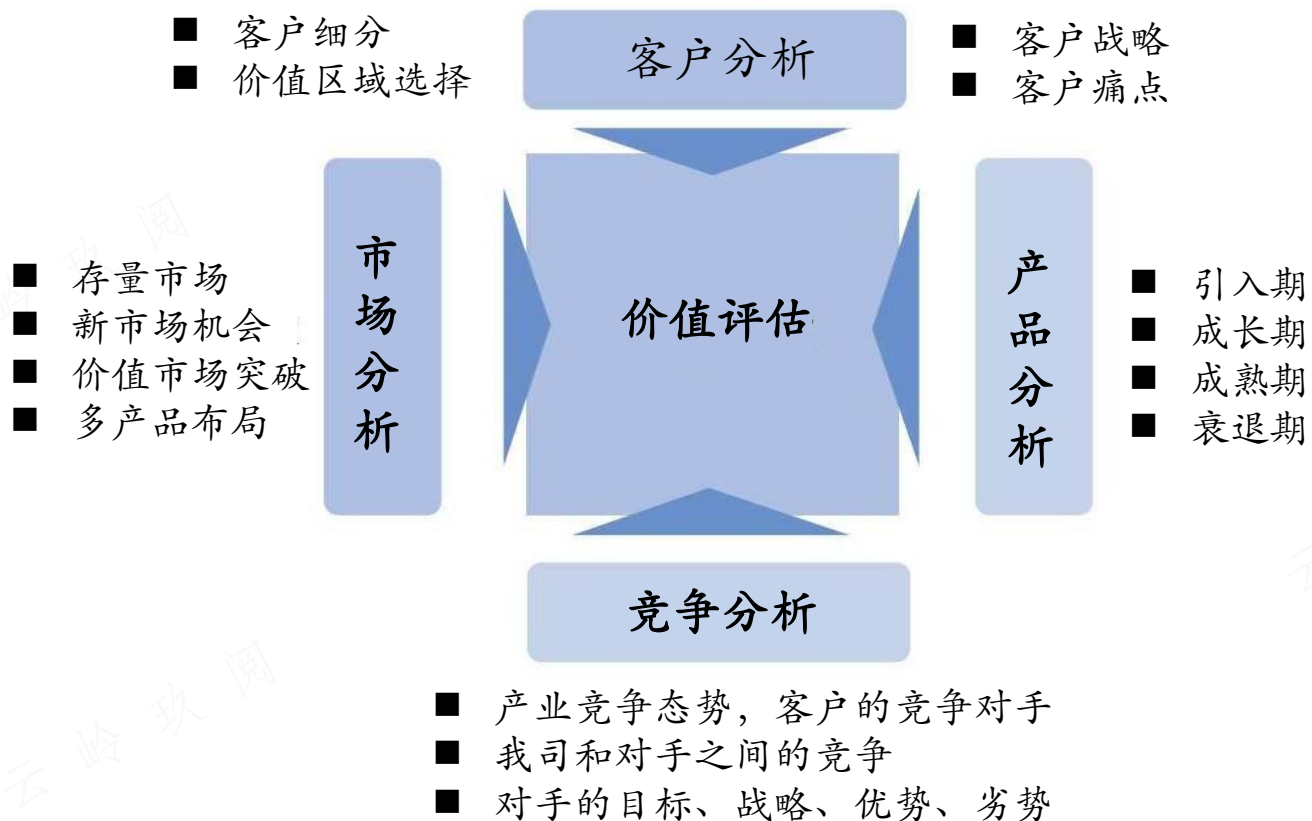
引导客户使用融资或者其他商业模式：客户预算不足怎么办？可以提供融资等金融手段或者其他商业模式以支撑客户业务发展。



更高层面沟通

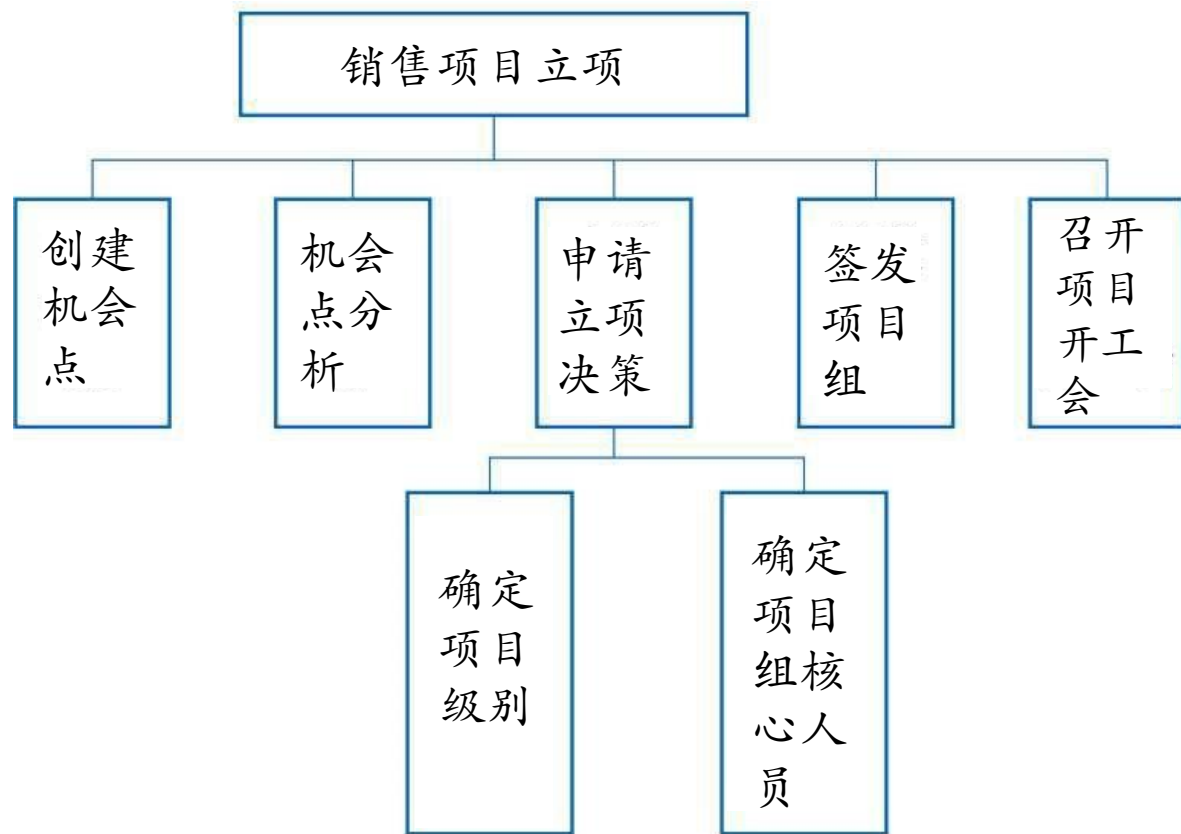
通过更高层面的沟通和交流，着眼于企业未来发展前景，增强客户投资信心。

- 有了明确预算，线索转化为机会点后，铁三角团队需要进一步核实项目的意义、预算、决策链、采购时间、竞争对手信息和市场空间等细节。
- 对一个正常项目而言，一般可以从以下四个维度洞察机会点。



图：机会点洞察的四个维度

- 机会点得到进一步核实后，便进入立项决策环节。立项决策是所有商务合同开始的第一步，没有立项的项目不可能进入运营阶段，经过立项的项目都会被赋予一个唯一的编号，直到合同关闭，在系统内根据权限不同可以立刻导出所有立项项目的情况，以便于管理和后续的流程合规审计。

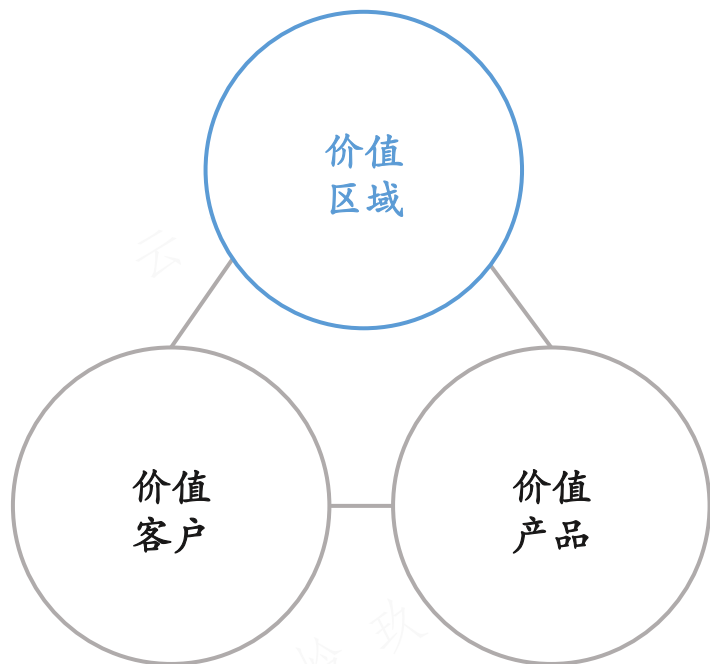


- 立项决策一般是由铁三角团队中的方案经理或者客户经理发起，明确了客户可能需要的产品和预算的多少，以及项目需要申请的级别。
- 不同的项目级别对应的支撑资源完全不同，包括高层支持资源、研发支持力度、项目预算，等等，相对应的项目奖金也有着巨大的差异。

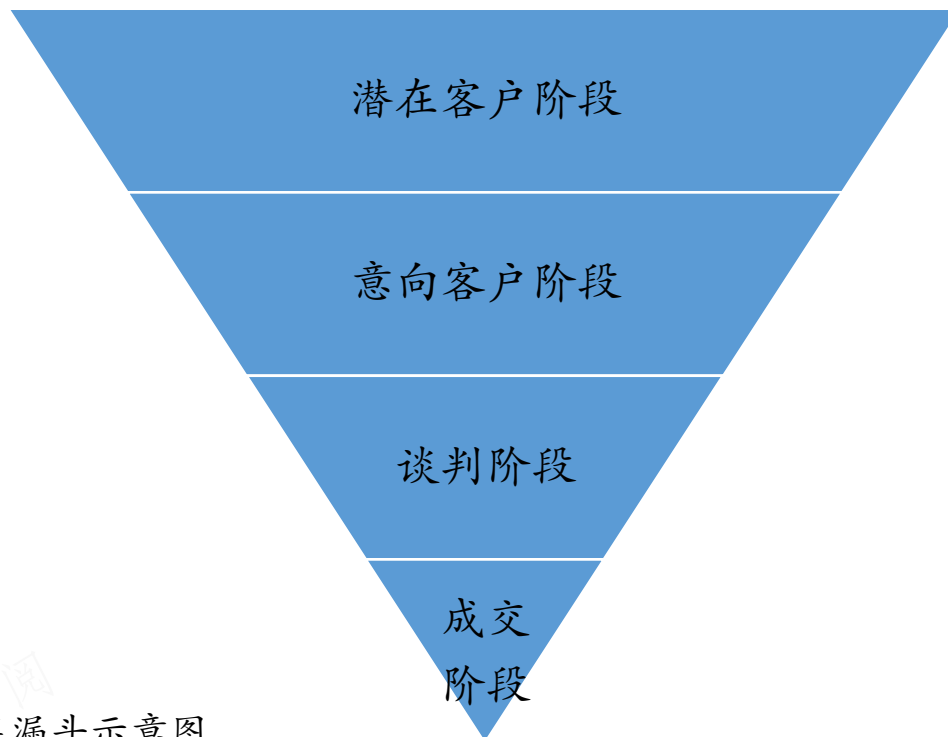
图：销售项目立项示例

机会点管理：确定级别

- 公司需要从价值区域、价值客户和价值产品这三个维度，对项目进行综合判断，在层层审核验证后确定不同的机会点级别。
- 定级后，便可以围绕这个项目进行人员安排：核心是铁三角销售团队，一般以客户经理为主，承担主要责任。



□ 销售过程可以分为四个阶段，分别是：潜在客户阶段、意向客户阶段、谈判阶段和成交阶段。

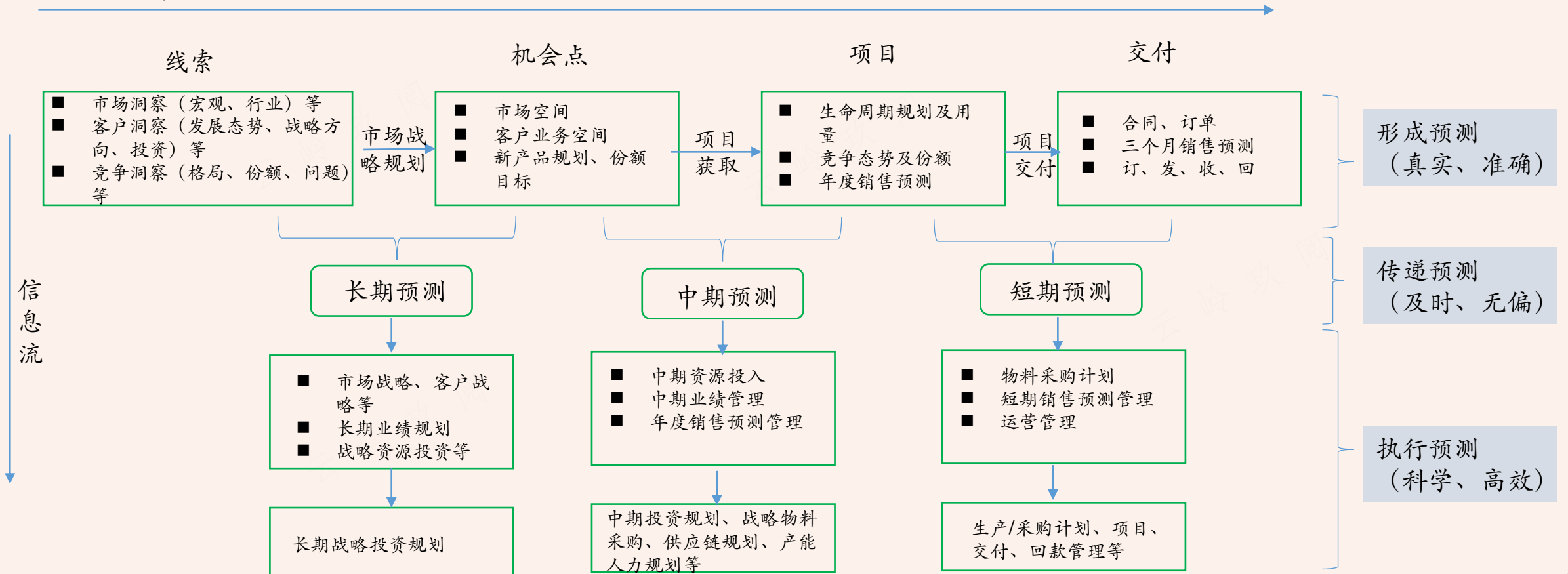


图：销售漏斗示意图

机会点管理：销售预测体系

- 团队销售中最难处理的地方在于过程的不确定性。因为正在运作的项目总是处于各种可能发生的变化之中，而销售漏斗的基本思想就是变不确定为确定。只有确定才能量化，只有量化才能管理。常见的销售预测体系如图所示。
- 铁三角销售团队的工作重心还是应当更偏向于机会点之后的流程，而考核和审计的重点也是始于机会点管理。

短期（3个月）、长期（1-3年），中长期预测影响战略落地、投资及中长期业绩管理；中短期预测关注运营效率和风险。



基于铁三角的LTC流程

销售线索

销售线索从哪里来

线索转化

如何把线索转化为机会点

机会点管理

机会点管理，变不确定为确定

标前引导

80%的结果在发标前就已经决定了

01

合同管理

高质量合同：“赢”“盈”并重，风险可控

成交

成交并不意味着销售工作的结束

交付质量

如何提升交付质量

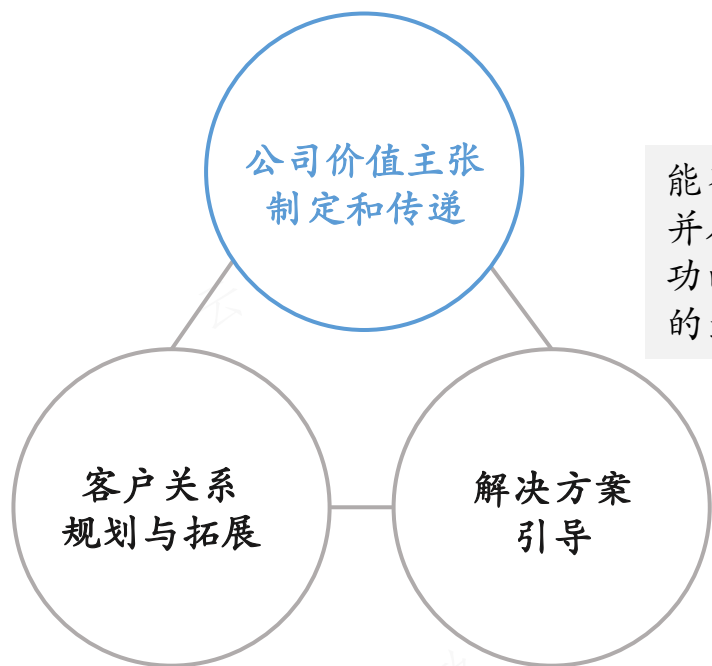
满意度管理

客户满意度管理不是形式主义

02

标前引导：80%的结果在发标前就已经决定了

- 有经验的销售人员都知道，一个项目标书发出来的时候，80%的结果其实已经基本决定了。
- 铁三角销售法的核心之一，就是各个角色在线索开始就不同程度地介入，标前引导是一个非常重要的阶段。



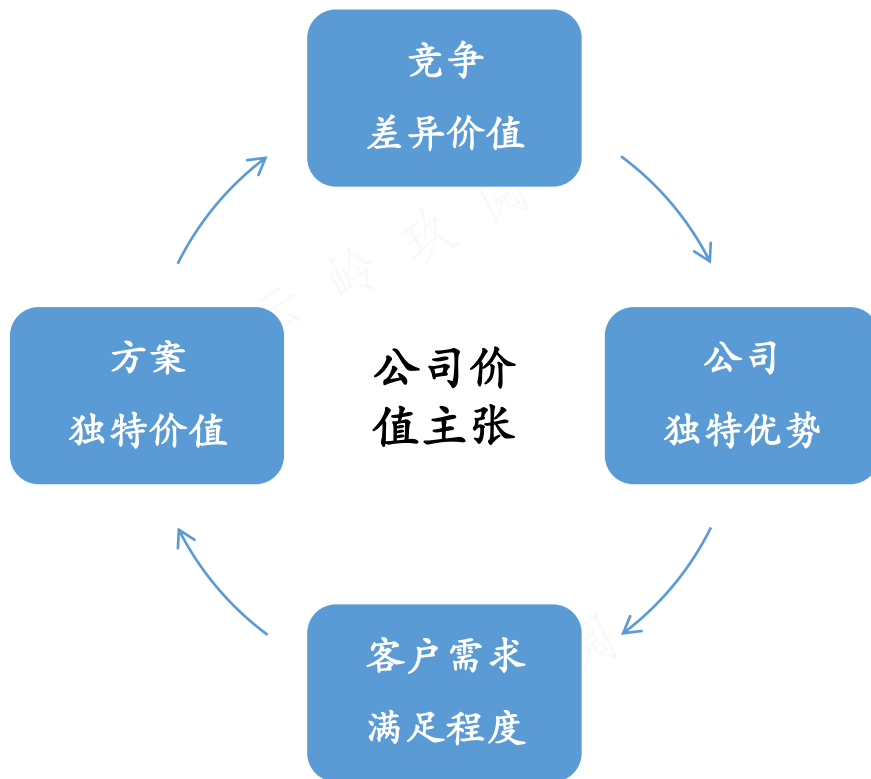
图：标前引导主要包括内容

能否建立起有效的客户关系、制订出真正解决客户痛点的方案，并在合适的时间、向合适的人传递公司的价值主张，是项目成功的关键。这个阶段的运作管理至关重要，也是铁三角销售法的最重要环节。



□ 客户为什么选择你？

□ 当一个机会点摆在公司面前时，客户首先看公司品牌和解决方案是否匹配，尤其是全新客户或者在老客户中推广的全新战略产品。客户为什么选择你？关键是你向客户传递了什么样的价值主张，你能帮助客户实现什么价值。



图：公司的价值主张组成

01

制定与优化价值主张

- 从客户、竞争对手和自身三大维度进行系统性分析，制定和持续优化价值主张，形成自身独特的技术、产品、服务及综合解决方案优势

02

引导技术招标规则

- 以客户需求和痛点为出发点，强调客户成功关键要素分析，识别其权重，结构化制定出引导策略，协助客户制定合理的技术、产品、服务和综合解决方案招标规则。对技术招标规则的引导是项目成功至关重要的因素。

03

商务招标规则

- 设计公司对于客户的技术、产品、服务以及综合解决方案的价值呈现，有效结构化方案价值，并将价值货币化。这个阶段是客户淘汰劣质供应商的最佳时期，公司应协助客户制定合理的商务招标规则。

04

差异化优势方案

- 向客户提供有针对性的差异化优势方案，让客户准确把握住核心技术水平、产品质量高低、供货能力强弱、运作速度快慢、服务水平高低等差异化价值，并将公司的关键信息在引导过程中传递给客户，以促进客户的理性购买。

- 找对人，说上话，办成事。客户关系是项目运作的基础，没有良好的客户关系，就无法准确了解客户的真实需求和业务痛点，也就无法制定出打动客户的价值主张，更无法传递价值主张。
- 了解并充分分析**客户决策链条**中的关键角色及相互关系，对整个机会点的把控至关重要。

销售的本质，就是一个不断对客户决策链条施加影响的过程。



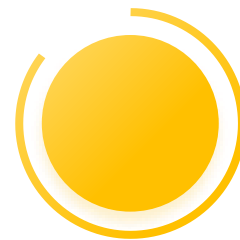
关键决策人

业务链条上的管理人员、合同签字人等



关键“隐形角色”

决策者的股东、利益相关方、家人等

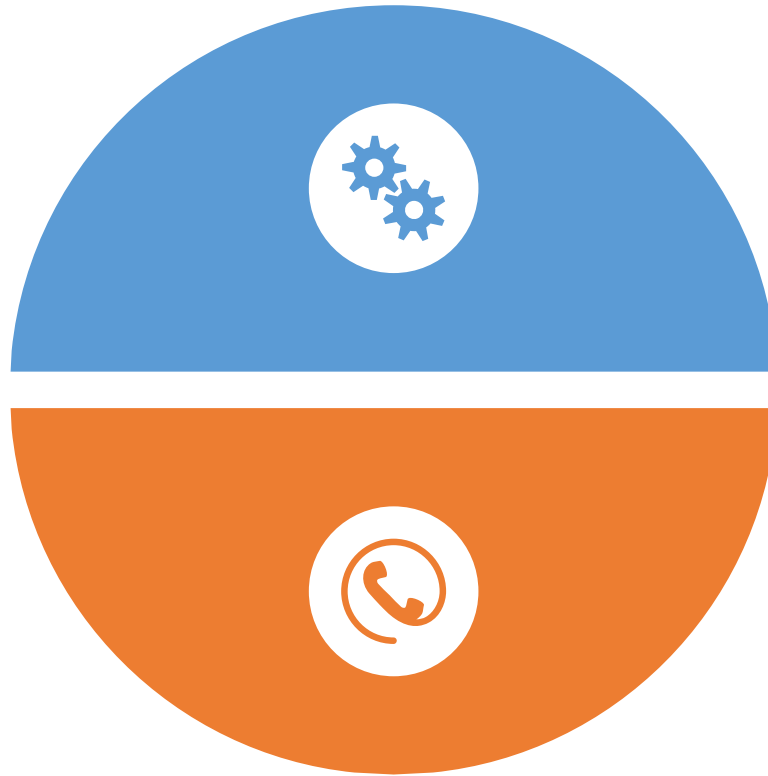


竞争对手与客户关系以及与本公司与客户关系对比

- 一旦对机会点进行综合分析之后，就要制定相应的拓展策略和客户关系规划，确定在整个决策链条中先找谁后找谁，由谁和谁洽谈。
- 如果你在某一决策成员那里受阻，则需调动公司资源，去获取另外一个对决策影响力更大的成员的支持。
- 在此过程中，通常会用到以下两个专业工具：

客户“权力地图”

- “权力地图”展示的是客户内部的权力结构，以及他们对相关决策的影响力。
- 对销售人员而言，弄明白“谁能决定购买你的产品或服务”这个问题至关重要！想要更加清晰地体现客户的决策链条，客户“权力地图”就能派上大用场。



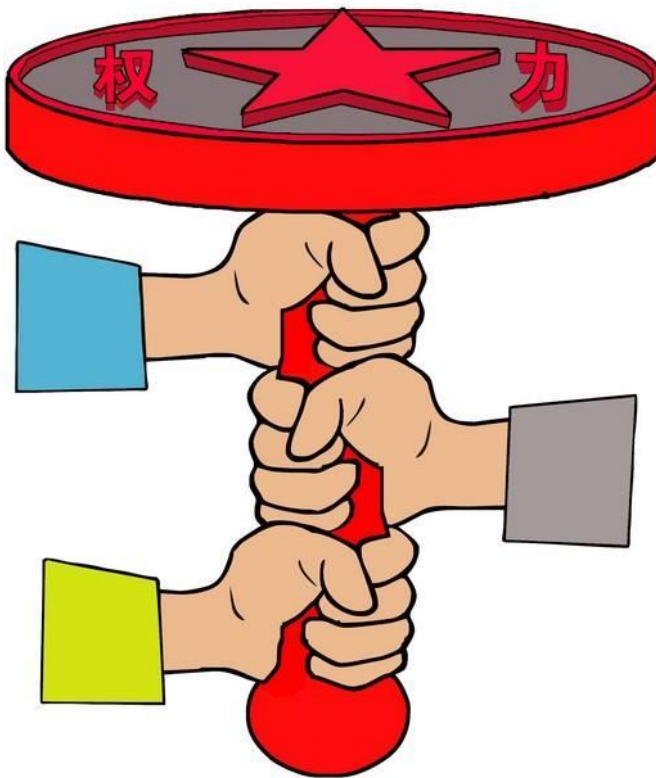
在画出客户的“权力地图”之后，销售人员还需要对决策链条中的关键角色、岗位以及人员进行深入分析，此时需要用到的工具叫“鱼骨图”

鱼骨图

- 在做“权力地图”分析的时候，不能简单地照搬照抄客户的组织结构图，因为对于同一家公司，特别是一些大型客户，即使只有一张组织结构图，但是由于项目不同、负责人不同，或者项目牵头人不同，“权力地图”会有很大的不同，所以对于每个新项目都要重新进行分析，制定出新的“权力地图”。

客户“权力地图”

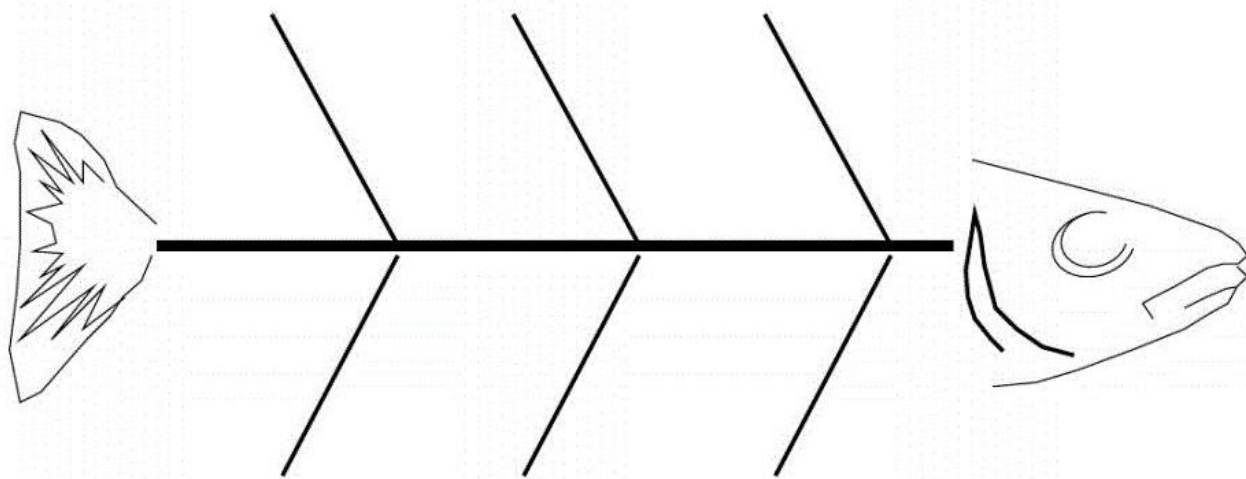
图：客户权力地图示意图



- 从右往左看，越靠近目标的决策链角色越重要；从外围向中心轴看，决策链角色中越靠近轴线的越重要。
- 销售人员可以通过使用不同的颜色来标明关系现状。针对不同的目标，有不同的决策链，这样就可以快速得出下一步的工作计划，有针对性地关注和改善客户关系。
- 在用“鱼骨图”进行分析的过程中，要精准到人物的职务和姓名。

鱼骨图

图：客户组织结构鱼骨图



- ❑ 在完成项目分析、理清客户决策链条之后，肯定想确定这个机会点是否有可能转化为合同，这就需要你上门拜访客户。
- ❑ 拜访是铁三角销售法的基本动作，也是建立客户关系的基本通道，包括常规拜访、家庭拜访和高层拜访等多种形式，用以形成客户关系分层次的多点支撑。
- ❑ 客户拜访是人性理解力的修炼，通过不断感悟、顿悟和站在客户的角度深度思考，替客户着想，用动人心弦的行动激发人心内在的善。

拜访的三个关键点：

精心策划，重视细节，提升客户体验

铁三角销售团队拜访客户是经过了精心的策划和准备，确保每次拜访都能够解决问题，能给客户带来价值，还要给客户带来新思想、新方法、新思路、新产品、新工具等。而不是什么资料都不准备。

以终为始，达成拜访目标

拜访就是建立连接、交流信息、达成共识。“终”指的是期望达成的目标，而启动拜访的构想就是“始”。拜访，要站在目标看策划，站在未来看现在。针对重大的拜访，尤其是高层拜访，以终为始是拜访成功的重要思路之一。

勤于复盘，预见下一次成功

围绕客户决策链进行大量拜访是一个系统性工程，需要执行、验证、调整、再次执行。在此过程中，复盘就显得尤为重要。无论成败，都要勤于复盘。

标前引导：解决方案引导

- 公司的技术、产品、产品组合、系统性解决方案和业务特性，必须满足客户需求，既要能为客户解决实际问题，又要具有先进性和竞争性，为客户带来便利和利益，同时还要在商务价格上具有明显优势。
- 销售不仅是产品的竞争，更是方案的竞争。不要对客户说你的产品有多牛，而要说你的方案对他有什么价值。
- 如何才能制订出差异化解决方案？要想解决这个问题，必须先从客户的痛点入手，帮助客户识别和直击痛点。

借助SPIN销售法识别痛点制定差异化的方案

S

Situation question
背景问题

通过询问背景问题，我们可以发现客户的不满、困难和痛点。

P

Problem question
困难问题

比如：客户的市场战略是什么？客户有没有盈利的痛点？客户的抗风险能力如何？等等。

I

Implication question
暗示问题

要让客户意识到痛点的紧迫程度，必须采取行动做出改变。此时，之前的隐性需求就变成了显性需求。

N

Need-pay off question
需求效益问题

需求效益问题注重的是解决方案，而暗示问题的关注点是问题本身。

基于铁三角的LTC流程

销售线索

销售线索从哪里来

线索转化

如何把线索转化为机会点

机会点管理

机会点管理，变不确定为确定

标前引导

80%的结果在发标前就已经决定了

01

合同管理

高质量合同：“赢”“盈”并重，风险可控

成交

成交并不意味着销售工作的结束

交付质量

如何提升交付质量

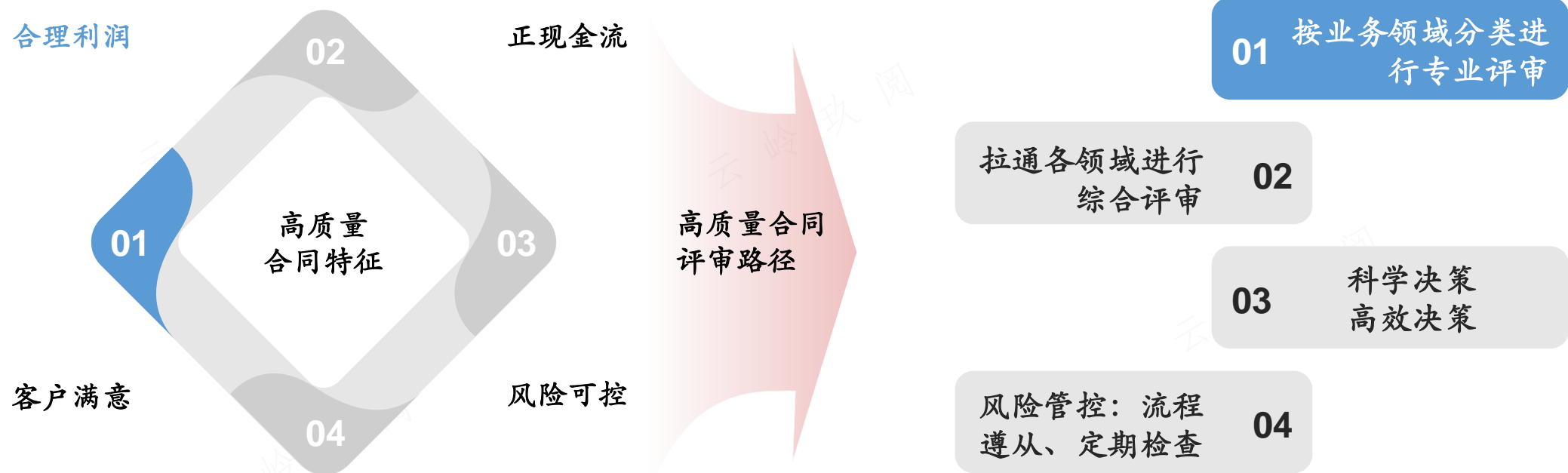
满意度管理

客户满意度管理不是形式主义

02

高质量合同：“赢”“盈”并重，风险可控

- 当经过机会点管理的一系列过程，销售人员终于成功地与客户达成了合作意向，接下来的关键一步就是签订合同。
- 签订合同之前的一系列相关工作，直接决定了合同质量的高低。



高质量合同：“赢”“盈”并重，风险可控

- 当经过机会点管理的一系列过程，销售人员终于成功地与客户达成了合作意向，接下来的关键一步就是签订合同。
- 签订合同之前的一系列相关工作，直接决定了合同质量的高低。

风险管控：流程 遵从、定期检查 04

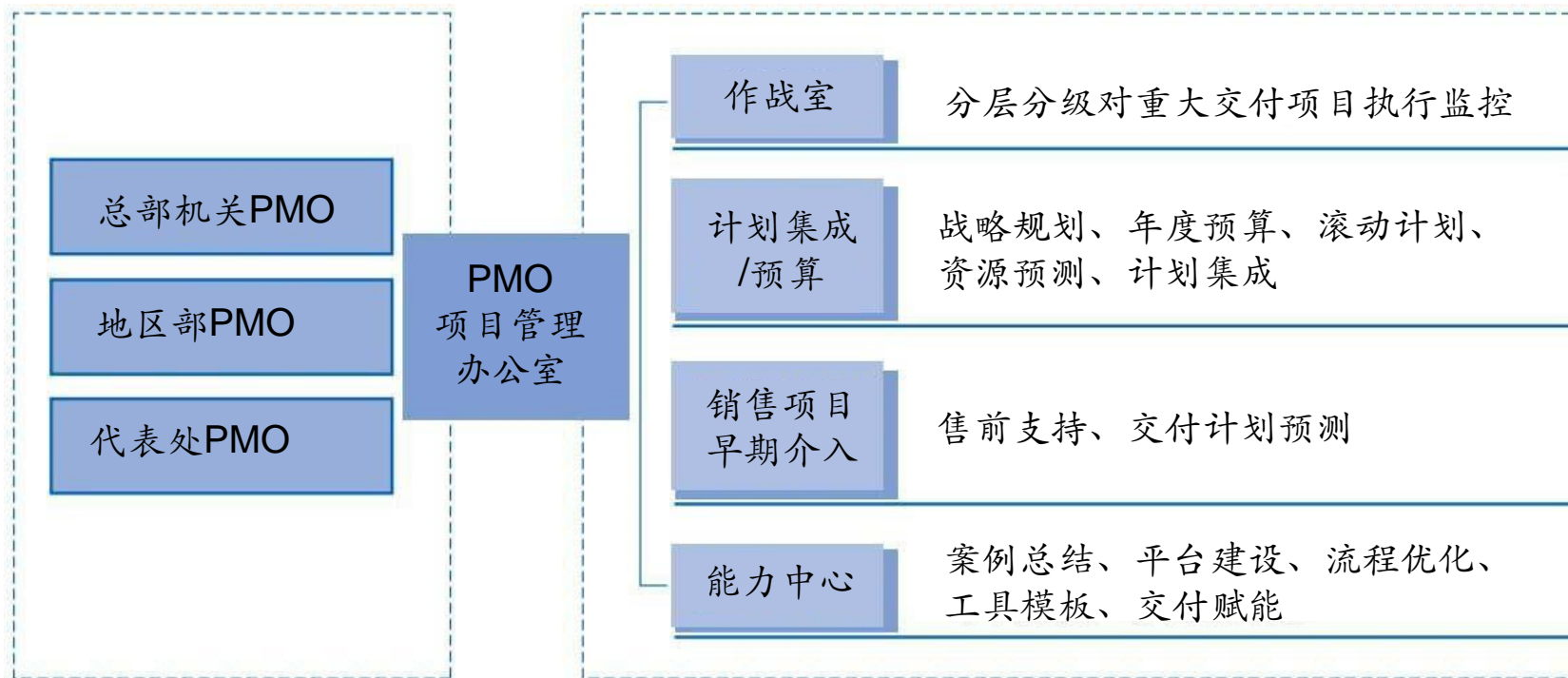
图：合同签订流程示例

- 合同签订并不意味着项目结束，而是项目正式开展的第一步。
- “赢”“盈”并重、风险可控，这是销售团队从粗放管理进入精细化管理的一个重要标志。



成交并不意味着销售工作的结束

- 所谓销售，其实就是把客户的想法或需求变成合同，最后通过完成交付、实现回款的全过程。
- 前期的线索管理和机会点管理完成的是“从0到1”的过程，但这个1实际上是虚拟的1，要想真正把合同变成收入，需要交付来完成。交付可能会让你得到1，也有可能“从1到N”，得到更多的销售机会，当然也有可能彻底失去这个客户。
- 为了确保交付的高水平完成和强化项目的管理能力，根据公司规模大小及相应的组织机构，必要时还需要建立从总部机关到地区部和代表处的三级PMO（Project Management Office，项目管理办公室）组织。



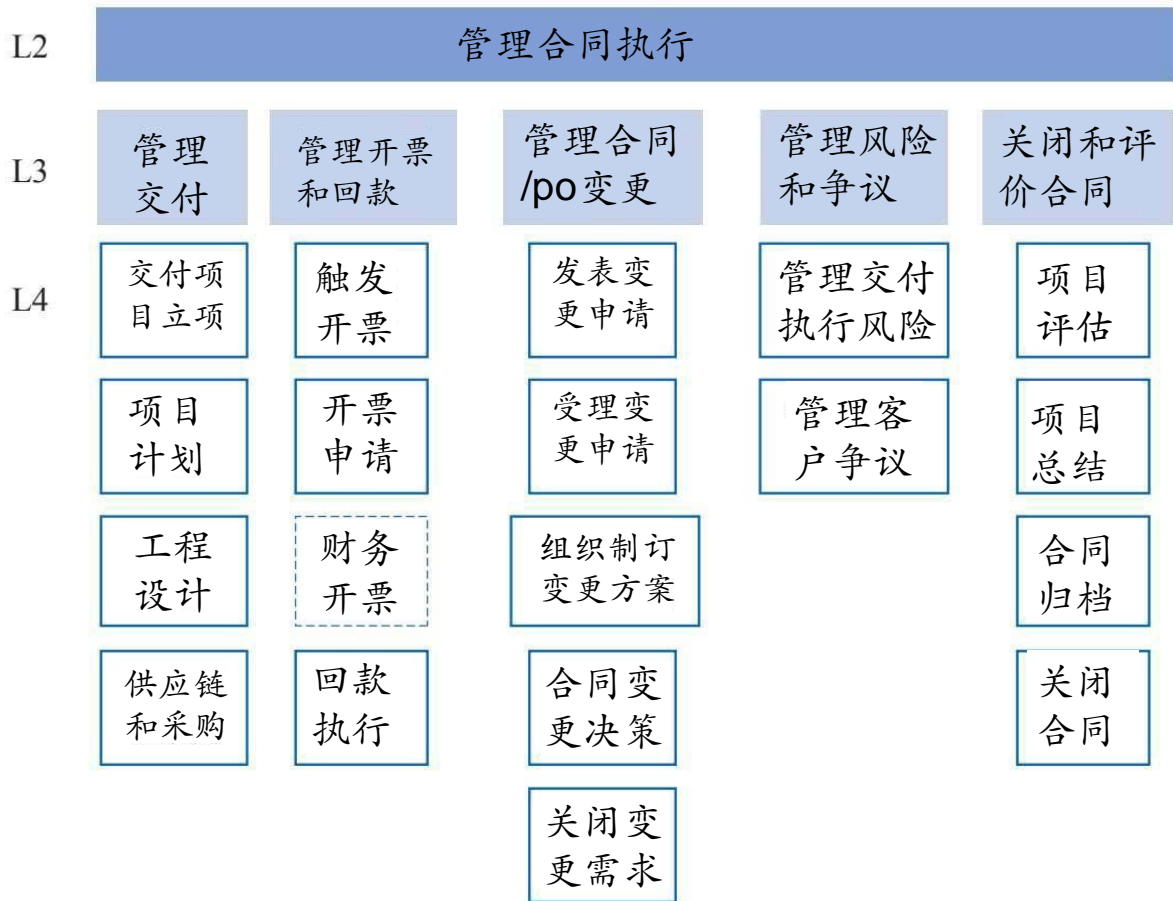
图：三级PMO组织示例

如何提升交付质量

- 经过多年来对企业的研究以及在服务实践中积累的经验，我发现很多大型企业都存在一个老问题：重销售，轻交付，合同执行难。这也是困扰国内大多数公司的一个难题。
- 那么，华为如何提升交付质量呢？

以流程驱动销售项目

将交付计划、采购计划、生产计划、生产进度、发货进度、到货进度、安装进度、验收进度、验收结果以及交付风险、问题与解决等，通过项目管理系统和交付管理系统，进行信息和数据的全方位拉通，让每一个环节都能落地并可视，让客户“眼见为实”，最大限度地提升客户满意度。



图：管理合同执行流程示例

基于铁三角的LTC流程

销售线索

销售线索从哪里来

线索转化

如何把线索转化为机会点

机会点管理

机会点管理，变不确定为确定

标前引导

80%的结果在发标前就已经决定了

01

合同管理

高质量合同：“赢”“盈”并重，风险可控

成交

成交并不意味着销售工作的结束

交付质量

如何提升交付质量

满意度管理

客户满意度管理不是形式主义

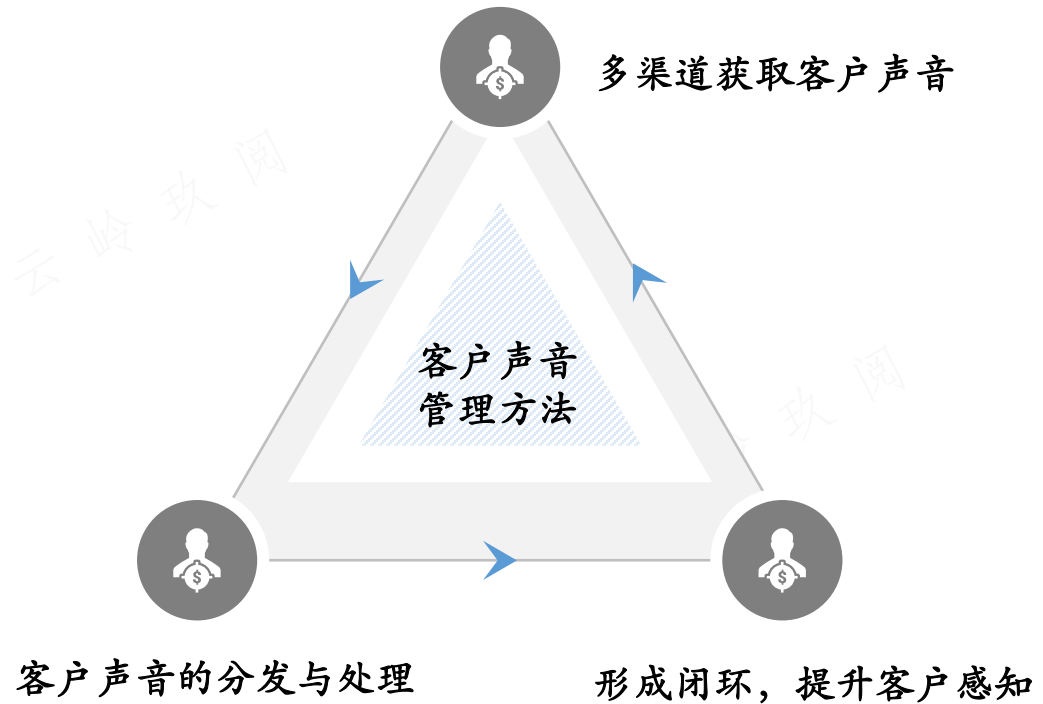
02

客户满意度管理不是形式主义

- ❑ 客户声音，就是在项目运作或其他商务活动过程中，客户根据项目或者合作体验发出的反馈意见，比如客户提出的业务需求、改进建议或者表达的不满等。
- ❑ 通过对客户传递的信息、数据、情绪进行分析，铁三角销售团队可以清晰地看出客户对项目或者合作的满意程度，并做出进一步的评估和改进，从而更好地为客户提供符合其需求的产品与解决方案，为客户创造价值。

华为客户声音管理法

- 华为建立了一整套完备的客户声音管理办法，简称为VOC（voice of customer，客户之声）管理法
- 典型流程：从客户声音的获取到分发，再到处理，最终解决客户在声音中表达的情绪或者问题，形成完整的闭环，从而提升客户的感知。



客户满意度管理：多渠道获取客户声音

- 通过多层次、全方位的渠道获取客户声音，如客户热线、网络、商务活动、调查问卷，以及ITR流程中的非技术问题，细分到公司的业务运作过程中。
- 在获取客户声音的过程中，以下两个问题需要引起铁三角团队足够的重视：

决不能回避客户

- ✓ 企业的销售团队不但不应该避开与客户的交流，反而还要促成一定数量的客户接触活动，比如高层峰会、企业考察、专题活动等。
- ✓ 项目的交付工作是以客户的满意为最高准则

客户声音并不一定都来自客户

- ✓ 只要能够反映客户的行为和倾向，客户声音可以有不同的来源，可以来自客户的输入和反馈，也可以来自业务运营中的交易记录，或者来自员工的输入记录
- ✓ 数据来源的多样性有助于获取和利用更具价值和可行性的客户声音。



客户满意度管理：客户声音的分发与处理

- 对于通过各种渠道收集上来的碎片化的客户声音数据，企业需要通过一套统一的客户声音信息分类分析架构来规范处理，从而建立起对客户声音的理解和认知，对问题进行诊断和根源性分析，然后推动组织内部的产品、解决方案、服务的持续改进。
- 在客户声音分发到铁三角团队之后，应由客户经理负责处理客户声音，负责解决客户问题，而对应技术或产品问题的客户声音，需由方案经理或交付经理协助处理。
- 在这个环节中，同样有两个问题需要特别关注：

还原客户真实的声音

- 不是客户说什么，我们就要做什么。铁三角团队要学会找到客户声音的根源，通过分析提出更有针对性的解决方案，这才是我们面对客户声音的应有态度。
- 比如：“话机听筒的电缆长度最好能够超过10米。”很多企业在收集到此类信息之后也会一照做，但华为第一反应是：客户的真正意图是什么？沟通之后发现，原来客户是想要拿着电话在房间的任何一个地方通话，这才是客户的真实声音。于是他立刻将这一信息反馈给上级部门，很快华为便推出了无绳电话，完美解决了客户需求，甚至超出客户预期。

重视高层客户声音的分析和处理

客户管理术语：问题乘数或者权重。问题乘数是指同样的问题可能代表了多少客户。换句话说，就是会有多少客户可能遭遇到同样的问题。比如在第一次使用在线支付遇到问题时，有多少人会重复尝试直至成功，有多少人会打电话求助客服，有多少人会求助朋友圈，有多少人会直接放弃，等等。

客户满意度管理：形成闭环 提升客户感知

- VOC管理法的最后一项工作，就是在客户声音的获取、分发以及处理的基础上，通过阶段性的管理措施，形成客户声音的闭环，实现提升客户感知的目的。
- 闭环能否最终形成，关键在于客户提出的问题是否得到了有效的解决。



提升顾客满意度，需要考虑三个重要因素：

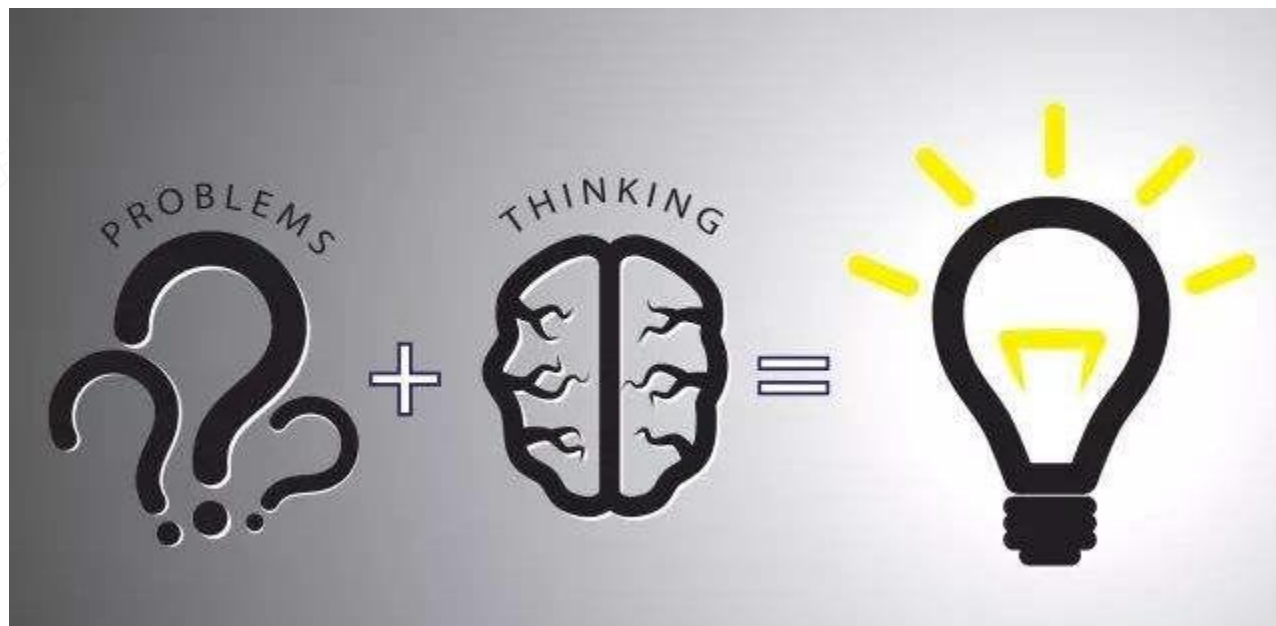
- 顾客对产品的期望、产品的实际表现和产品表现与顾客期望的差距。
- 因此，客户期望管理和客户感知管理，也是客户满意度管理的重要内容。

01 客户期望管理
正确理解客户期望+引导客户期望

02 客户感知管理
把事做好+及时有效的客户沟通

客户满意度管理：形成闭环 提升客户感知

- VOC管理法的最后一项工作，就是在客户声音的获取、分发以及处理的基础上，通过阶段性的管理措施，形成客户声音的闭环，实现提升客户感知的目的。
- 闭环能否最终形成，关键在于客户提出的问题是否得到了有效的解决。



+

04

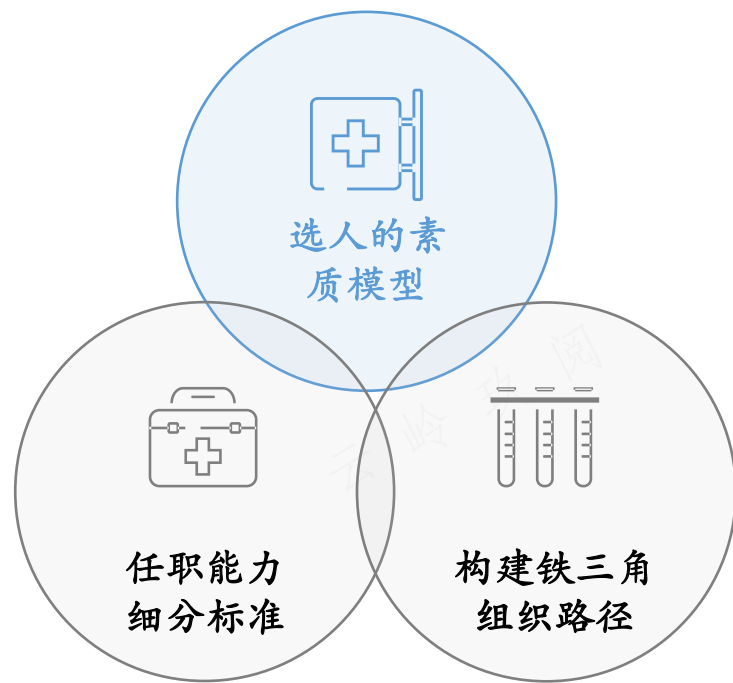
CONTENTS

铁三角销售团队的激励
和管理

打铁还需自身硬，找对人远比改变人重要

- ❑ 华为铁三角销售法成功可以复制，但绝不能简单复制，不能说给一线销售团队凑够客户经理、方案经理和交付经理三种角色就万事大吉。
- ❑ 还需要系统地提升整个团队的人员素质和能力。只有挑选优秀特质的销售、方案和交付人员，按照方法和任职要求，科学地对他们进行专门训练，才能组成像华为铁三角这样的队伍。

华为铁三角团队搭建路径



素质模型：什么样的人适合做销售工作？

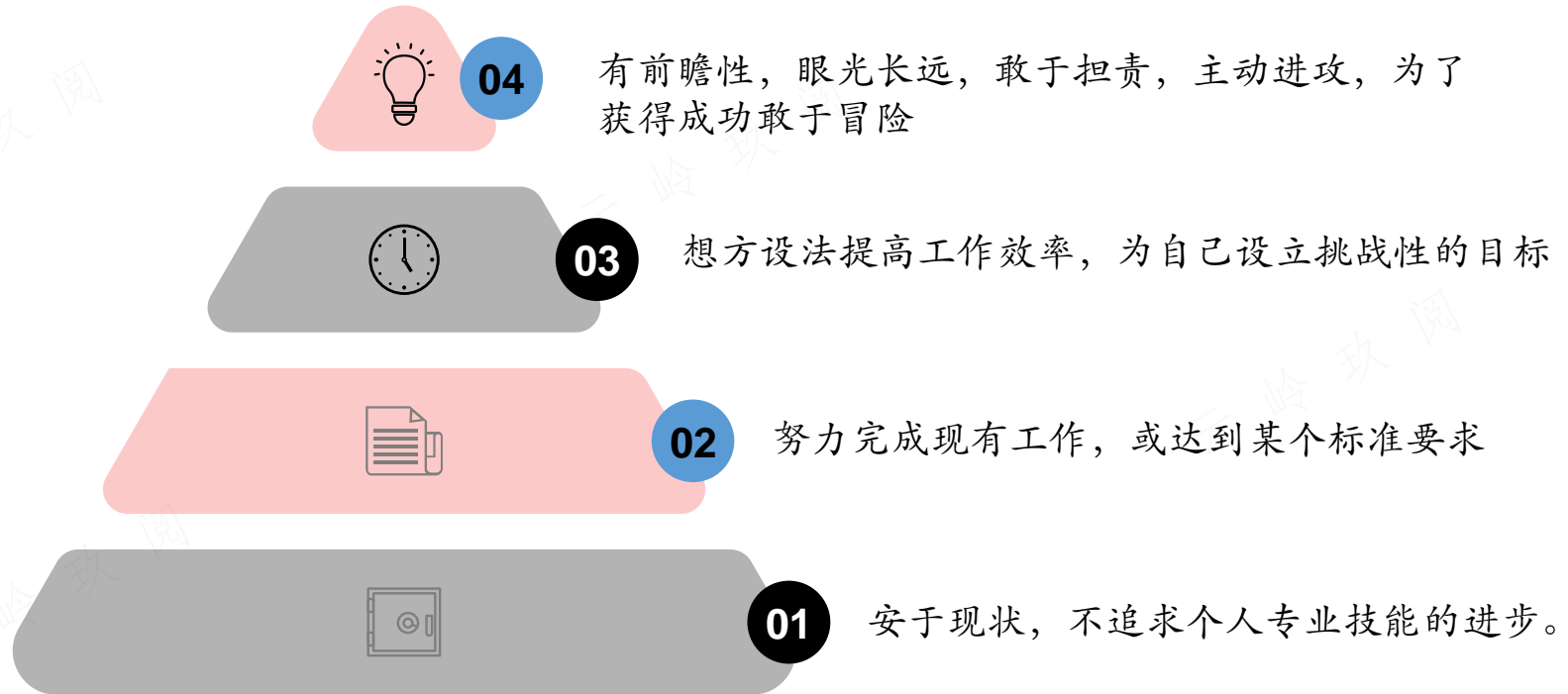
- 建立素质模型的目的是让销售团队的人力资源管理更趋科学化和理性化，进而能够复制。
- 华为有一整套销售类人员素质模型，包含成就导向、人际理解、适应能力、主动精神和服务意识等诸多方面。



素质模型：成就导向

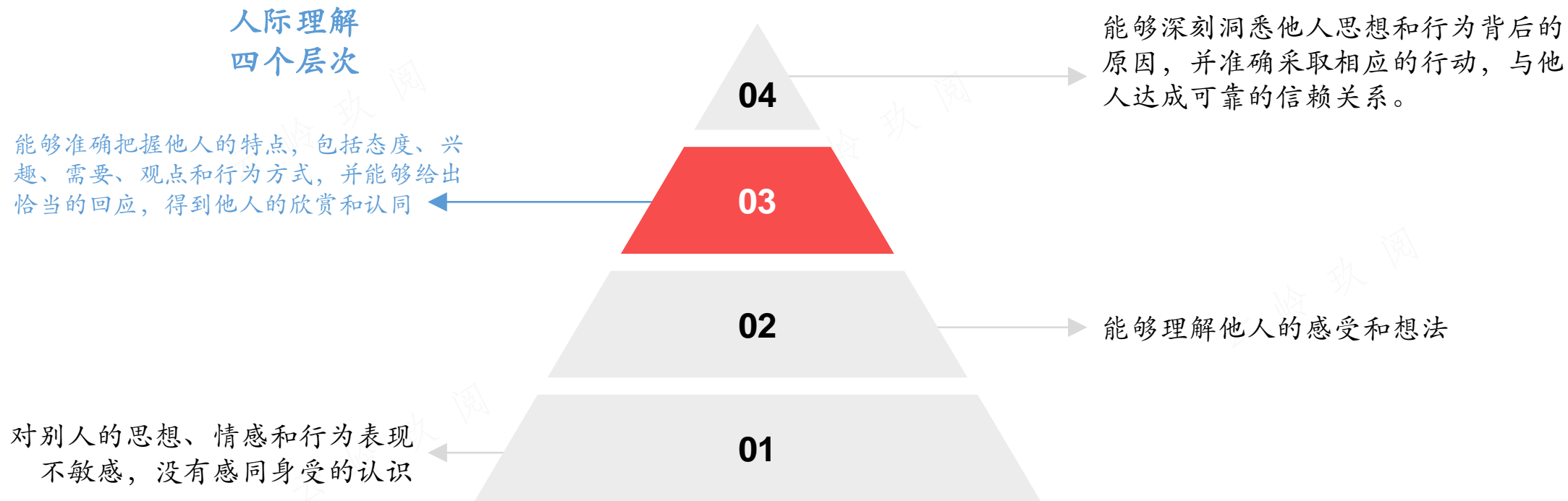
- 成就导向的人追求做事的成就感，拥有较强的冒险精神，愿意迎接困难的挑战，希望自己的表现超过他人，有强烈的表现欲。这种人做任何事都会力争达到优异的标准，不断追求进步，关注结果和效率，注重代价和奖赏，十分适合担任销售类岗位。
- 需要注意的是，争强好胜绝不能简单等同于成就导向，争强好胜有时只是自负的代名词，而过度自负的销售人员往往会影晌和客户之间的关系。

成就导向 四个层次



素质模型：人际理解

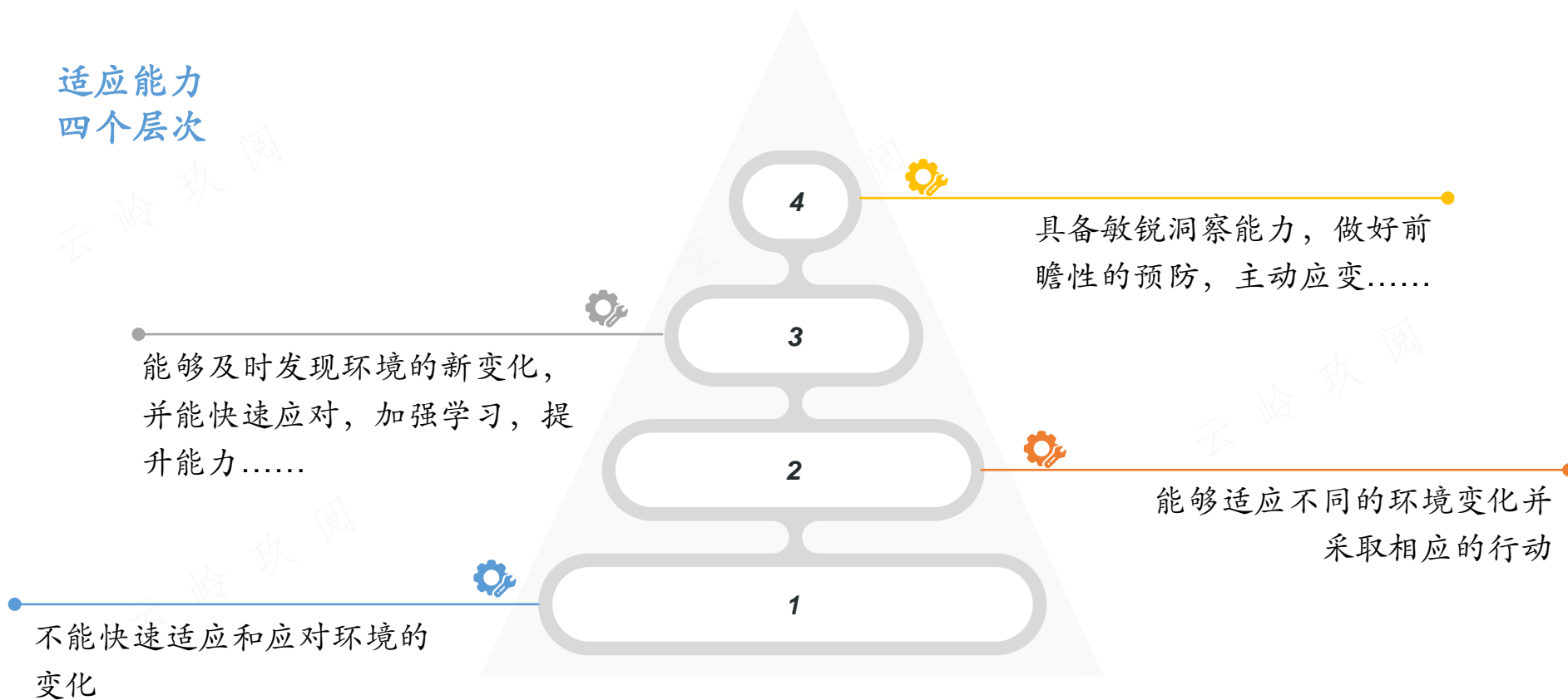
- 人际理解指的是个人愿意了解他人，并能够准确地掌握他人的特点，正确理解他人没有明确表达出来的想法、情感和顾虑。这种能力也被称为“同理心”或“人际敏感性”。
- 在客户经理这一角色中，人际理解是客户关系建立的基础。



素质模型：适应能力

- 适应能力指的是个人有效地适应各种环境变化的能力。
- 客户在变，技术在变，需求在变，社会在变，企业和员工必须快速适应和应对这些变化。

适应能力 四个层次



素质模型：主动精神

- 主动精神是指个人在工作中不惜投入较多的精力，提前预测到事件发生的可能性，并有计划地采取行动，提高工作绩效，避免问题的发生或创造新的机会点。
- 这种品质也被称为内驱力、策略性的未来导向和前瞻性等。

主动精神 四个层次



04

主动成为内在驱动力，不仅个人主动积极，还能影响周边人群，以便创造更多的机会或避免问题的产生。

03

主动思考，总是比他人先发现机会或问题，并快速做出行动，能达到超出他人预期的效果

02

能够主动完成工作，自觉地投入更多的努力和精力，并自发地学习和思考。

01

工作不主动，需要他人督促才能完成任务，不能提前计划或思考问题，直到问题发生后才能意识到事情的严重性。

素质模型：服务意识

- 服务意识指的是销售人员具有帮助和服务客户、满足客户需求的愿望。
- 具有服务意识的销售人员会比较关注客户对服务的满意度，集中精力发现客户需求并给予满足。

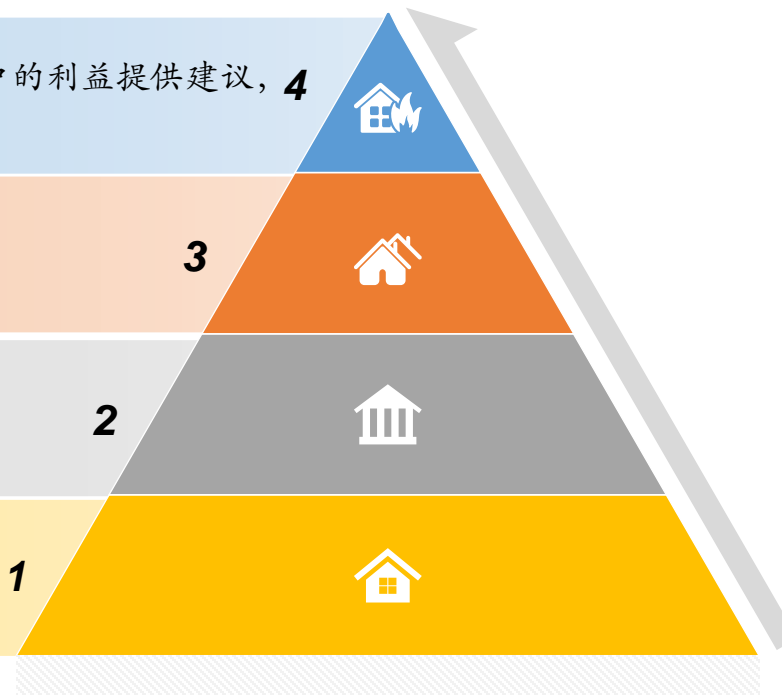
服务意识四个层次

能主动了解客户的潜在需求，发现客户的潜在问题，主动为客户提出解决方案并为客户的利益提供建议，**4**
不仅让客户满意，而且使客户从内心出发愿意成为长期合作伙伴。

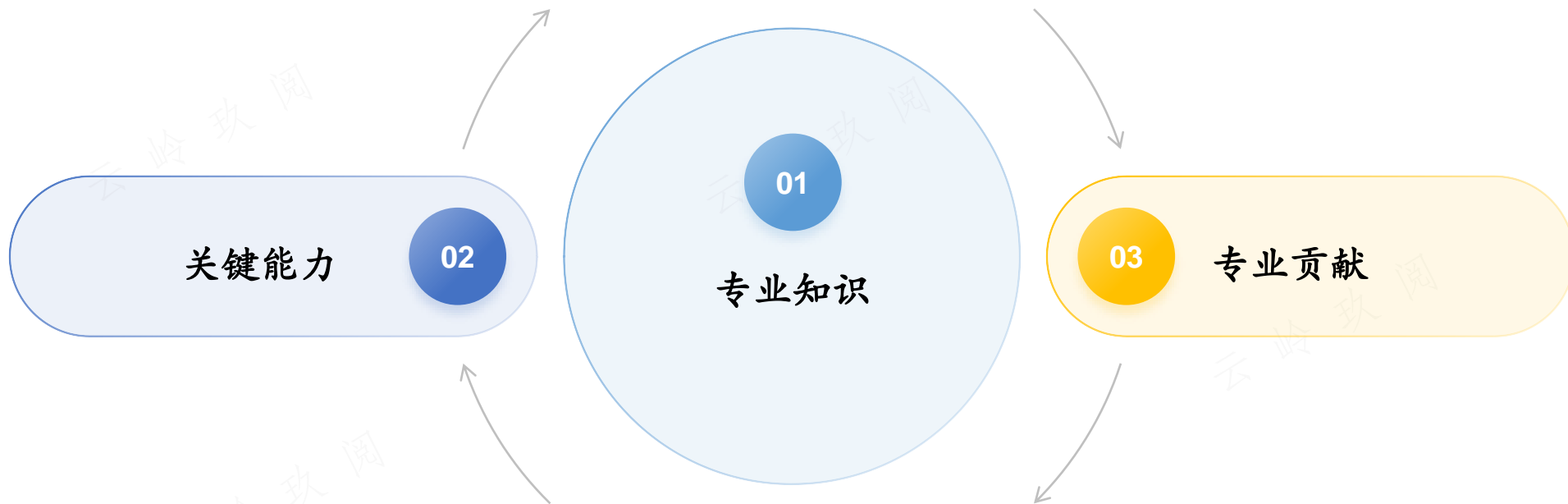
能站在客户的角度思考问题，对客户的服务请求做出超出客户期望的行动 **3**

对客户的问题、要求和不满，能够感同身受，快速做出反应 **2**

服务意识差，缺乏主动满足客户需求的愿望和态度 **1**

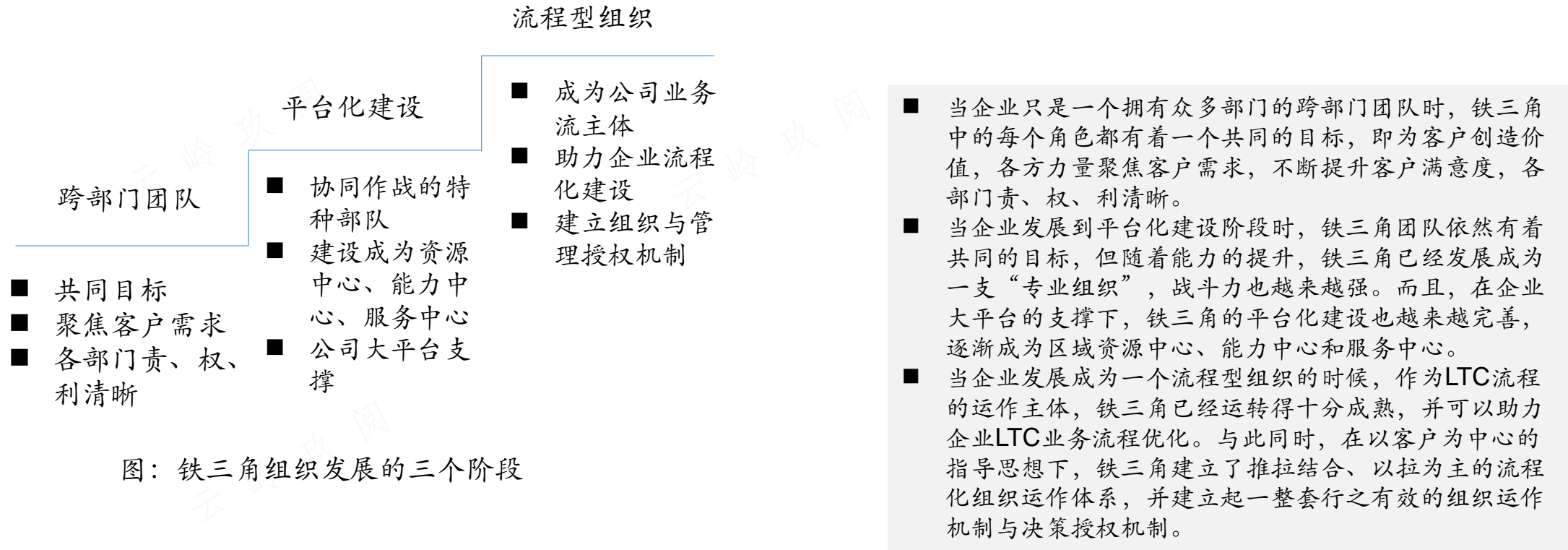


- 除销售人员的基本素质模型，要想成为一个合格的销售人员，还必须掌握相关的专业知识和具备相关的能力
- 通过专业知识、关键能力和专业贡献这三个方面的评估，可以把铁三角人员进行分层分级管理，这就是华为的任职资格管理体系。



构建铁三角组织路径：组织发展阶段

- 销售团队的组织建设，与企业的整体发展阶段也有着极为密切的关系，在不同的发展阶段，铁三角销售团队的组织形态也会有所不同。



□ 关于铁三角的组织建设，可以根据市场线索及机会点多少，沿着LTC流程，按照以下原则进行组织设计。

成员构成

铁三角项目组由客户负责人（销售）、方案负责人（方案）、交付负责人（交付）作为核心成员，同时任命项目经理，还要任命相关支撑人员。

分阶段任命

铁三角项目组组长（项目经理）可以根据项目进展阶段、项目的性质、人员能力情况确定，可以分阶段任命。

多项目组

多产品、多品牌运作客户，可以根据产品、品牌项目建立多个铁三角项目组

上级对口支持

每个铁三角项目组的上级设置项目经营小组长，对口支持铁三角项目组的工作与问题解决。

激励方案：什么样的销售团队激励方案才是最有效的

□ 不同的销售激励，会带来不同的业绩效果。那么，华为铁三角团队的激励方案是怎样的？它与其他公司有哪些区别？

一般公司

- 绝大部分企业对销售人员都实行“销售提成制”。
- 特点：简单易行，也可以激发销售人员的斗志，在企业的初创时期可能比较有效。
- 但是，随着公司业务规模不断扩大，产品品种日趋繁多，交付方案也越来越复杂，团队合作越来越密切，这个时候再采用简单的销售提成制，显然不能满足公司持续增长的需要。

VS

华为公司

- 华为在一线铁三角销售团队的奖金分配上，坚持不搞“销售提成制”，它的逻辑和内在因素是什么？
- 因为：从个人英雄主义转向小团队作战；销售人员不只是对销售额负责，还要对项目的全流程负责……
- 客户经理、方案经理和交付经理三方，都是在同一个锅里吃饭，如果谁干不好，掉链子砸了锅，所有人都没饭吃。这不仅涉及管理上的问题，还需要运用合理的考核与激励制度，才能让铁三角中的三个角色完美配合，形成合力，心往一处想，拧成一股绳。

激励方案：华为的激励管理体系

- 不同的销售激励，会带来不同的业绩效果。那么，华为铁三角团队的激励方案是怎样的？它与其他公司有哪些区别？
- 华为的激励管理体系大致可分为薪酬分配体系、奖金分配体系和股权分配体系，通过高压、高绩效、高回报的激励管理体系驱动员工不断向前，为客户创造更大的价值。



激励方案：铁三角的考核维度

- 考核是激励的前提，有考核标准才有激励标准。因此，在进行激励管理之前，要有一整套完备的考核体系来对铁三角及其支撑角色进行系统的考核。
- 对铁三角销售团队的考核，主要包括合同财务、卓越运营和客户满意度三大指标。



合同财务

合同财务指标包含收入、利润、现金流和成本达成情况

卓越运营

卓越运营指标包含业务、质量、时间和预算等合同条款履行情况

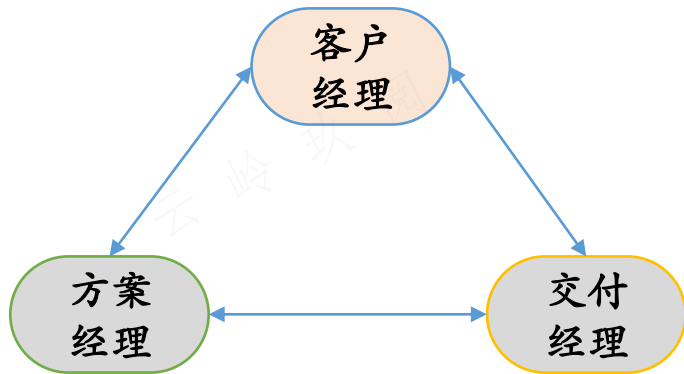
客户满意度

客户满意度指标则包含客户体验、问题解决和关系维护情况等。



- 在不同时期，考核原则和考核目的都没有发生太大的变化，但是在考核方式、内容和考核权重上会根据市场发展成熟度进行匹配。
- 在不同市场条件下，即使是同一角色也可能存在差异。
- 因此，三个角色要做到与市场发展状况的高度匹配并不容易。

□ 铁三角销售团队中三个角色的考核和关系，在企业管理中是最普遍、需要进行深刻反思的问题。

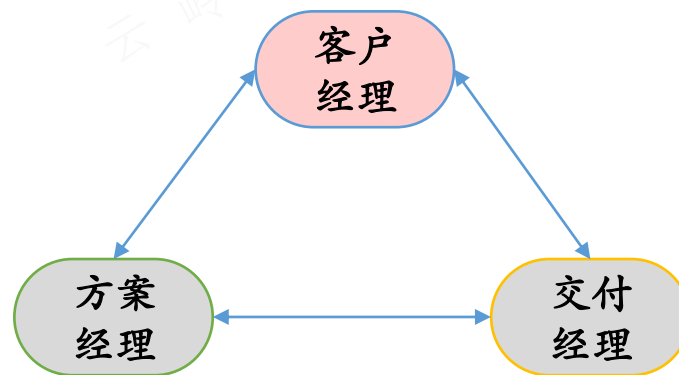


团队合力

- 在一个铁三角销售团队里，三个角色有着共同的KPI，这样才能保证大家心往一处想，劲往一处使。
- 项目的成败关系到所有人，如果失败了，最大的**责任人**便是项目经理（售前往往是客户经理，合同履行阶段是交付经理）；
- 如果产生了严重的后果，项目经理很有可能会下课，同时其他角色肯定也会受到不同程度的影响。
- 因此，铁三角中的每个角色都要从项目成功的维度去思考和执行。

激励方案：铁三角的考核维度

□ 铁三角销售团队中三个角色的考核和关系，在企业管理中是最普遍、需要进行深刻反思的问题。



客户经理考核维度 按照客户群维度为主、产品维度为辅来划分

主要职责

- 确保为客户创造价值，使客户满意，与客户建立良好关系

考核关键指标

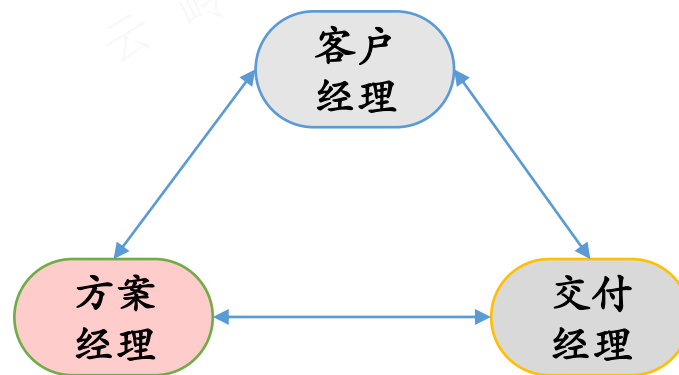
- 销售目标达成（收入、利润的前提）、回款目标（现金流）达成和客户满意度，这是内部考核指标。
- 而真正以客户为中心的价值创造才是根本。

核心能力展现

- 客户经理既代表客户的利益又代表公司的利益，掌握二者平衡的奥秘才真正体现出客户经理的能力。

激励方案：铁三角的考核维度

□ 铁三角销售团队中三个角色的考核和关系，在企业管理中是最普遍、需要进行深刻反思的问题。



方案经理考核维度 按照产品维度为主、客户群维度为辅来划分

主要职责

- 为客户提供满足其需求的、有竞争力的解决方案

考核关键指标

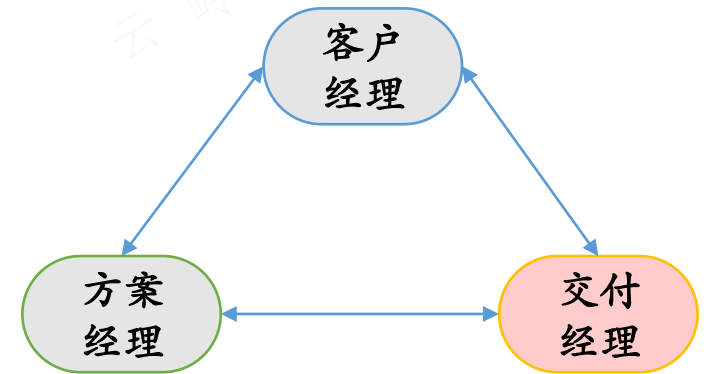
- 销售目标的达成（收入、利润的前提）
- 产品市场份额（收入、利润的前提）保障

核心能力展现

- 方案经理要懂得如何呈现产品与解决方案的价值，站在客户的维度去思考价值创造，以及如何让客户感知和认可相关的独特价值，而不是纠缠于产品与解决方案的低层次功能。
- 只会展示功能的产品和方案不会产生高附加价值。价值呈现的**深度和高度最能体现出方案经理的能力**。没有客户经理和交付经理的**深度参与和合作**，展示独特价值是无法达成的。

激励方案：铁三角的考核维度

□ 铁三角销售团队中三个角色的考核和关系，在企业管理中是最普遍、需要进行深刻反思的问题。



交付经理考核维度 按照产品维度为主、客户群维度为辅来划分

主要职责

- 保障合同成功履行，以及客户对合同履行的满意度

考核关键指标

- 收入的达成
- 成本控制
- 卓越运营指标

核心能力展现

- 交付经理需要在项目早期介入，参与产品与解决方案设计，在合同和订单产生的过程中提前控制和避免交付风险，并与客户达成一致。
- 在这个过程中，与客户经理和方案经理的协同以及与客户达成共识的水平，体现出交付经理的能力。

激励方案：铁三角的考核维度

- 三个角色在考核时会采用平衡记分卡模式，主要考核指标一般可分为关键财务指标（70%）、关键举措（20%）、团队合作（10%）和个人学习与成长（加分项），按照公司目标制定管理办法进行目标制定，按照公司个人绩效考核管理办法进行考核，考核结果按照公司激励与奖励管理办法进行应用。

考核项	目标	权重	衡量标准	完成时间	辅助人员	完成情况
铁三角总体绩效目标	指铁三角团队的总体目标，以KPI形式表现					
个人绩效	个人业务目标	个人承担的收入、订货、回款等业务目标				
	重点工作目标	考核期内的重点工作目标				
	团队合作	团队配合目标				
能力提升目标	聚焦短板，针对性提升					

表：铁三角人员个人绩效考核PBC示例

激励方案：铁三角的激励策略

- 为了使考核机制进一步优化，华为扩大了项目铁三角负责人的行政管理权，包括绩效评议权和项目奖金分配权。华为还秉持“不断自我批评，不断改进管理”的原则，具体方法为：从一线往回梳理流程，提炼业务本质；从一线往回梳理组织，不增值的组织坚决砍掉。
- 华为对铁三角销售团队考核激励的方法主要可分为以下三个方面：



奖金分配制度

- 坚持不搞“销售提成制”，而是**基于目标达成率的“奖金包分配模式”**，即按照“贡献和利润分享制”，再辅以项目奖励，实现集体与个人的利益平衡。
- 这种方法不断强化铁三角**团队协作机制**，摆脱个人英雄主义，走向团队共赢，实现共同目标。



考核指标

- 将市场划分为空白新拓展市场、成长性市场和成熟市场三类，分别结合市场难度，对考核指标进行动态调整。
- 针对难点市场，销售额目标考核比例调低一点，但是市场关系和格局目标定高一点。
- 在成熟市场，前人栽树后人乘凉的场景下，把销售收入和利润目标的考核比例定高一点，必须付出努力才能够得着。



全局激励

- 落实“以客户为中心，为客户创造价值”的协同价值导向，不断强化市场、销售、研发、供应链都应面向“实现客户需求，让客户满意”的价值诉求，通过面向市场和客户的考核指标进行拉通。
- 主要做法是：在上下游业务单元之间形成考核联动，设置客户满意度指标，并利用考核指标的互锁，让所有部门都面向客户进行承诺。

激励方案：铁三角的激励策略

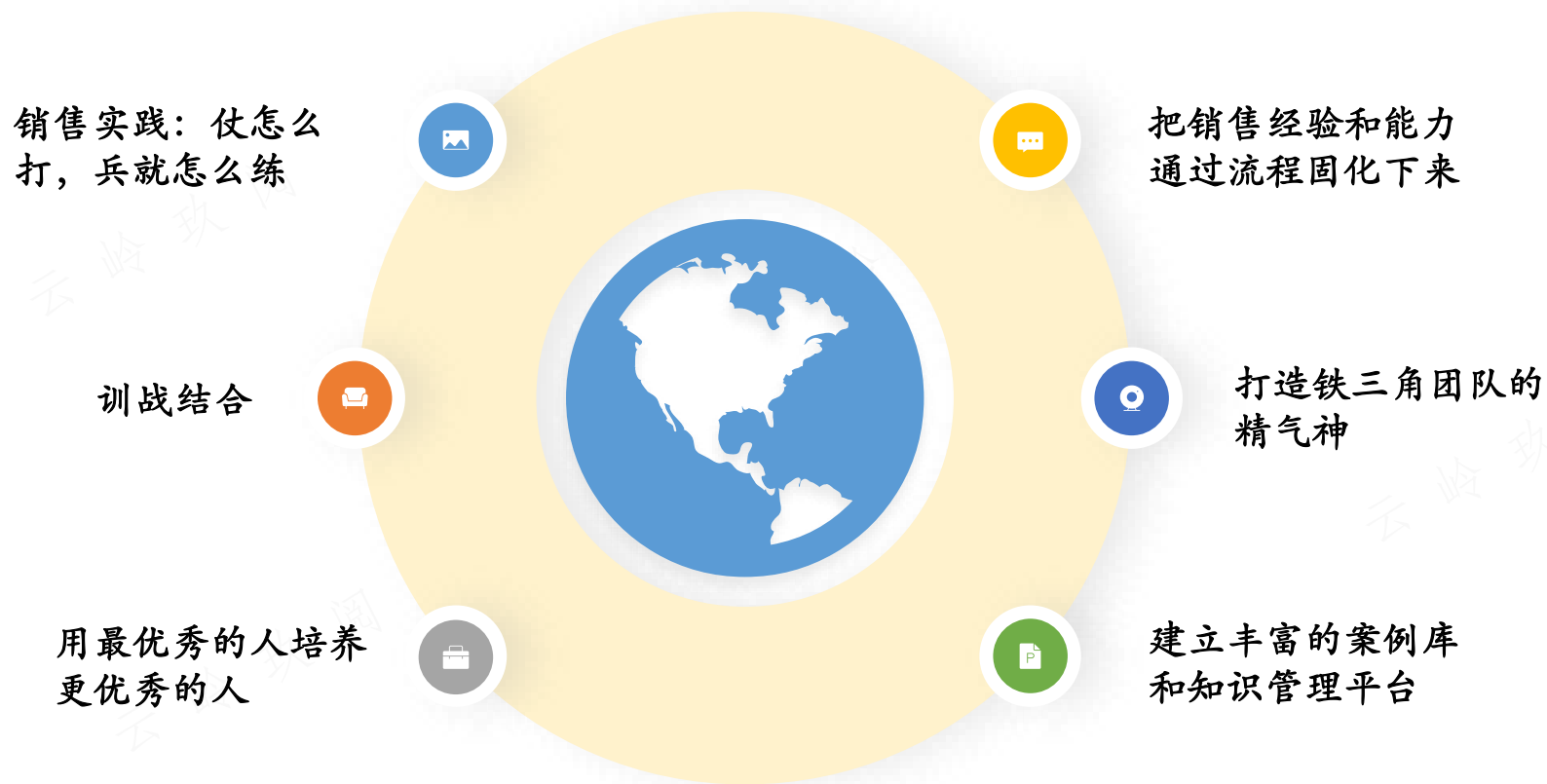
- 铁三角的有效运行，需做好利益机制和经营机制的协同，从共同的KPI、能力管理、决策与授权、资源池可收费性/利用率等几个要素进行赋能。



图：铁三角利益机制和经营机制示意图

能力建设：销售人员的能力如何跟上公司发展

- 能力的提升不是做几次培训就可以实现的，需要系统性的规划和实施，同时这也是一个学习、实践、再学习、再实践不断循环往复的过程。
- 华为在销售能力提升方面实践多年，有一整套独到的实践经验和提升体系。



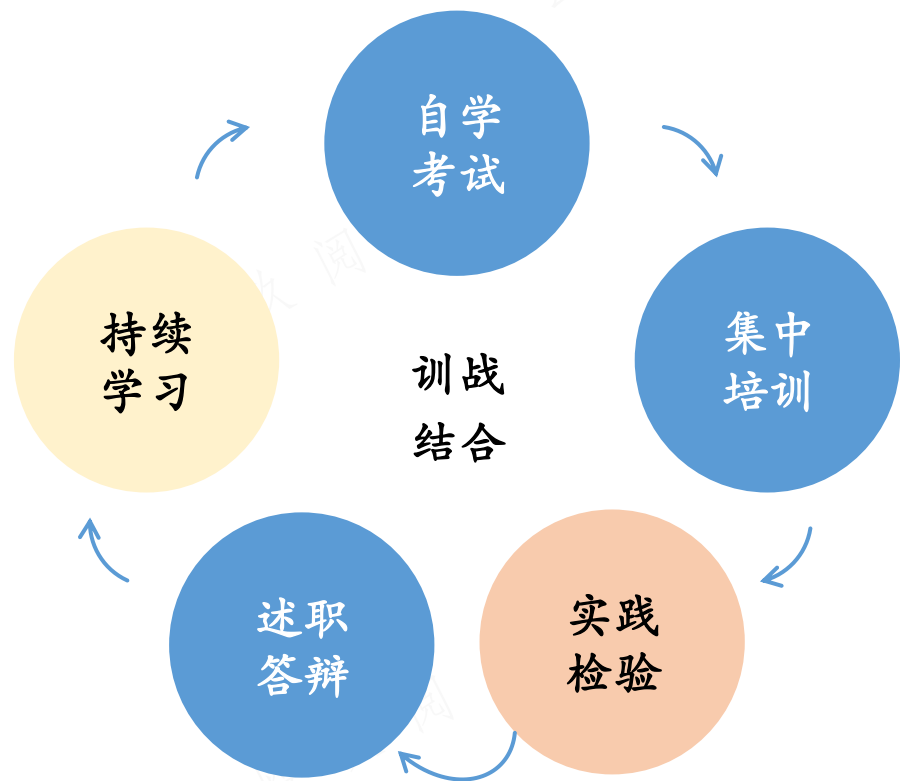
能力建设：销售实践-仗怎么打，兵就怎么练

- 对铁三角人员的培养主要是通过具体的销售实践。不要出现在战场上需要打步枪的，而培训出来的却是开航母的。培训和赋能永远要跟战场中的业务需求保持密切一致。
- 每个公司因为行业属性和发展阶段不一样，对铁三角人员的能力要求也会有所不同。要梳理清楚每个岗位的核心能力要求，以及目前能力的主要差距和问题，再有针对性地开展能力提升计划。

	核心能力要求	能力差距
客户经理	客户关系规划与运作 项目运作管理 产品与解决方案知识 策略制定 商务谈判 跨文化沟通 团队领导	项目运作能力不足 商务谈判能力不足 客户关系管理能力不足 洞察力及敏锐度不足
方案经理	解决方案制订 战略解码 产品竞争分析 客户关系 产品知识 方案宣讲	对产品技术的了解不足 方案宣讲能力不足 对行业及市场创新趋势了解不足
交付经理	交付项目管理 客户沟通 产品知识 风险管控 推动协调 服务意识	客户沟通能力不足 项目及风险管控能力不足 推动协调能力不足

表：铁三角能力要求及差距分析示例

- 仅仅有理论知识的培训是远远不够的，培训和实战一定要结合起来，是一个从自学到集中培训、实战检验、答辩、再学习的循环过程。



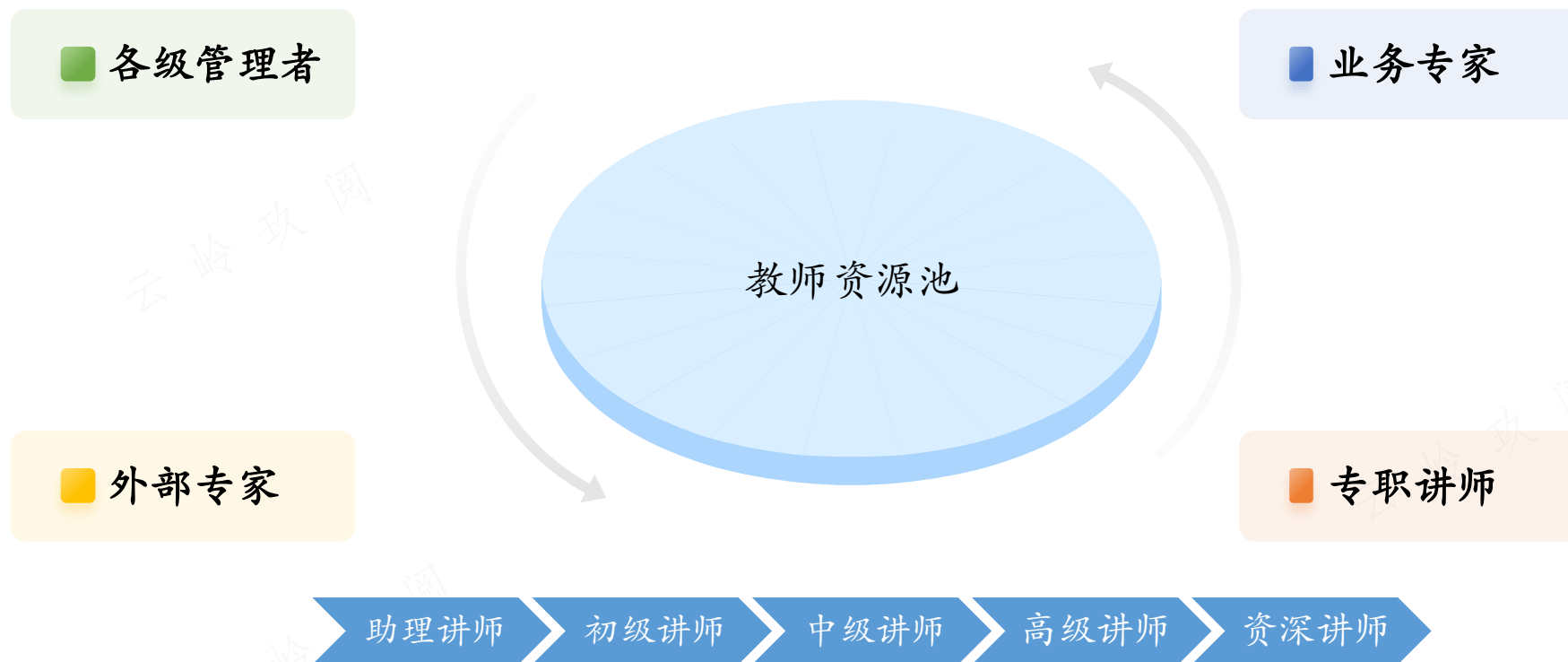
图：训战结合过程图

集中培训

- **讲师引导**：由具有丰富实战经验的管理者或者业务专家来进行引导。
- **案例研讨**：有成功案例，也有失败案例，也有自身案例。
- **模拟演练**：在课堂上进行研讨以及模拟演练

能力建设：用最优秀的人培养更优秀的人

□ 华为走上讲台进行培训赋能的大多是业务专家或者由业务专家走上管理岗位的管理者。



铁三角的决策和授权机制

- ❑ 决策授权机制对铁三角销售团队至关重要，没有充分的决策权，华为的铁三角销售团队绝不可能取得如今的辉煌成就。
- ❑ 让一线团队直接决策，是华为屡战屡胜的一大法宝。华为的各级销售决策团队会依据销售授权，在销售项目的关键决策点进行决策。
- ❑ 为了能够让“一线作战团队直接决策”彻底落地，华为的铁三角销售授权有一整套完整流程，制定实施授权方案。



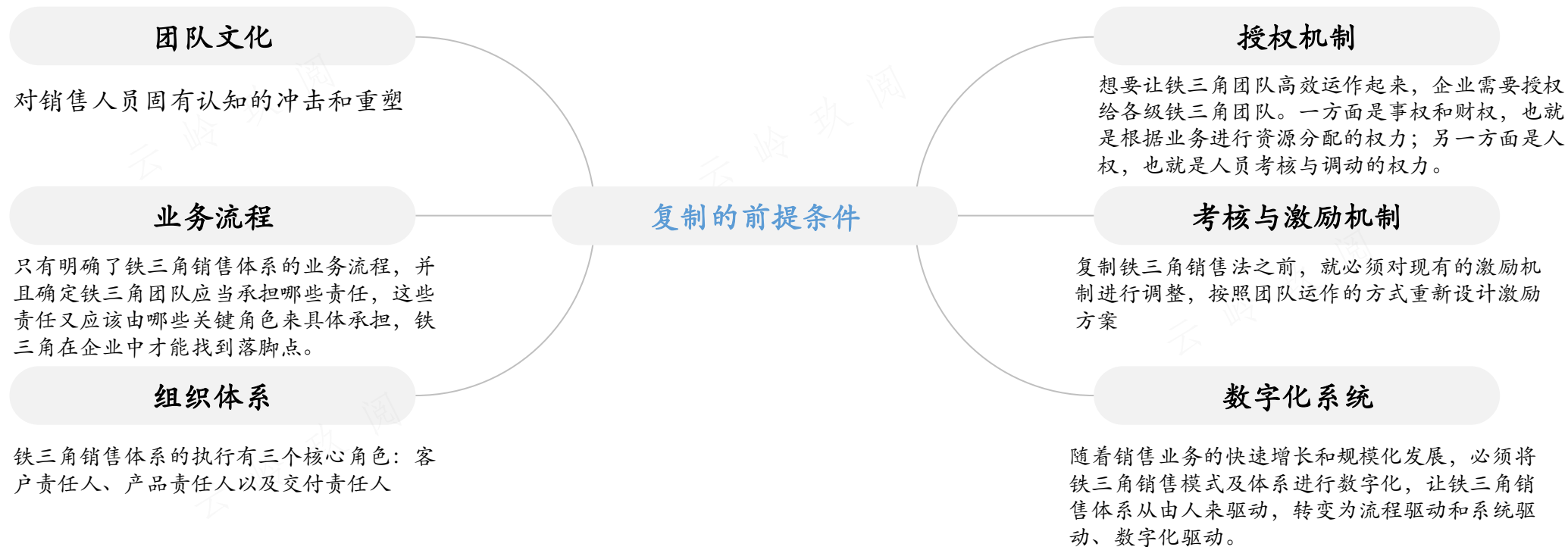
+

05

CONTENTS 可复制的铁三角

复制前提：铁三角销售法，你也能学会

- 虽然不同企业的销售模式有所不同，但面向客户都需要一支团结一致、分工协同的铁三角团队，来支撑销售工作的高效执行。从管理的角度来说，铁三角销售法是围绕客户业务需求展开的销售管理模式。
- 好的销售模式可以帮助一家公司走向成功。然而，销售模式绝非一抓就灵，华为铁三角销售法绝不能简单复制，而是需要大量的前提条件作为铺垫，才能确保复制的效果。



- 在复制铁三角销售模式的具体场景中，想要在企业内部成功运作一套新的销售体系，首先就要让员工从思维层面认同。否则，即便引入铁三角销售模式并调整组织形式，但如果员工内心不接受这种改变，复制也会失去了效果。
- 对企业来说，思维层面的认知升级，最好要先于业务层面的改变。要想让员工从意识形态上接受铁三角销售模式，企业还是要从文化的建设的角度入手。那么，如何去塑造这种文化基础呢？



“以客户为中心” 的价值导向

“以客户为中心”的价值观是企业成功复制铁三角销售模式的文化基础。

协同价值导向

在传统单兵作战模式的影响下，企业员工对销售这件事情已经形成了固有认知，无法与他人进行有效的协同。而想要解决这个问题，最简单直接的方式就是在企业文化当中加入协同价值导向，引导员工改变认知，重新认识团队协作的价值和作用。

业务流程重塑：没有高效的业务流程，何谈销售效率的提升

- 华为的铁三角销售体系包含两个关键要素，其一是铁三角销售团队的组织形式，其二是从线索到回款的业务管理体系，也就是LTC流程。
- 想要组建自己的铁三角团队，首先要重新塑造自己的销售业务流程。只有这样，企业才能按照业务流程展开所需的关键环节，找到设计销售团队的思路。



- 华为的数字化转型紧紧围绕华为长期主张的价值创造的变革主线，一是让华为的运营更高效，二是不断提升华为客户及用户的价值体验，让客户及用户更满意。

面向研发和产品
创造的产品流

基于问题到解决
的服务流

面向客户价值体
验的交易流

基于市场到线索
的营销流

- 构建一个从战略到执行的强有力的数字化体系，采用前、中、后台的数字化架构，对各大业务流进行了全方位梳理。
- 前台实现了更加快速敏捷的用户连接。前端业务能否根据业务场景进行灵活部署、能否通过服务部署能力让业务更加敏捷，这个判断标准十分重要。
- 华为将中台的业务能力进行了梳理和重塑，重新搭建了一个服务化的数字中台。

□ 何完成自己的数字化转型，为新常态下的铁三角销售法复制提供基础条件呢？

数字化营销 01

利用数字化平台进行营销和宣传。相对于传统的营销渠道，数字化营销具有无边界、无时空限制的特点，能够更快地将企业营销和宣传的内容传递给更多的客户，从而在最短的时间内扩大企业的影响力。

数字化采购和供应 03

通过大数据技术为采购和供应工作赋能，用最短的时间、最少的资源、最快的速度完成采购和供应任务。



02 数字化交易

华为开始构建面向客户的全程全链、无接触式的订单接收、合同签订模式，包括交易价格的确定。

04 数字化办公

一个完善的数字化办公系统，能够提供在线即时交流的功能，让企业内部的沟通变得更加顺畅。当然，即便没有疫情的影响，在正常的环境中，数字化办公的效率也要优于传统的办公方式。