

加速企业  
复原力课程精读

# 营销篇

## 【胜战】

解锁常胜营销铁军的成功  
密码

## 【迎战】

从野蛮生长游击队到高效  
作战正规军的蜕变

百思特管理咨询集团

# 加速企业 复原力 课程精读

**Best consulting**  
百思特管理咨询集团

2020年年初，任正非曾非常坚定地表示过：华为目前的任务就是活下去。原本很多人以为，华为在遭遇美国断供之后，这两年必然是举步维艰。但华为这两年从未停止过前进的脚步，反而促使其释放出强大的复原力，进一步采取旨在重塑自我的战略，也让华为像凤凰一般浴火涅槃。

面对高度不确定的外部环境和未知的风险，**企业家需要一颗强大的“心脏”，保持战略定力，而企业最需要的是“复原力”，加快适应环境的变化，快速调整策略，快速实施应对举措**——因为如果企业连生存都难以维系，就谈不上活得更美好。

为了帮助中国企业能够从容有序面对突如其来的不确定性，百思特商学院特邀核心专家团队，结合当前现实环境以及标杆企业经验，根据百思特二十年服务的不同阶段不同行业客户的特性，精心策划输出了中国企业可复制学习的一系列课程。

本次课程直播分享旨在**帮助企业从营销、供应链、数字化三大核心环节，提前构筑抗险“护城河”，打造企业中长期竞争力，提升并加速企业“复原力”，找到化危为机，乱中保稳，稳中求胜，困境突围之路！**



# 营销篇

## 【胜战】 解锁常胜营销铁军的成功密码

主讲嘉宾：Kevin

- 百思特管理咨询集团营销管理专家
- 前华为某产品线MKT部长
- 国内知名上市企业副总裁

围绕企业必然面对的核心营销问题，讲述企业如何实现从销售到销售管理的系统化升级。通过分享华为的标杆经验并结合自身企业实战经历，帮助企业找到如何真正把能力建立在组织之上，实现个人力量到组织力量转变的做法打法，最终打造一支战无不胜的高效营销作战团队。

### 企业不同发展阶段的营销管理痛点

**10亿的追赶者阶段：能力重组，做加法。**把过去老板能够做的事情，高管能够做的事情，变成营销管理的模式，这个阶段最重要就是销售管理的标准化。同时要努力再打下一些大客户，通过完善的培训机制把销售能力传递下去。

**50亿的领先者阶段：组织重组，做乘法。**当企业处于第二、三名位置的时候，如果没有一套市场研发销售交付一体化的流程体系，经验和打法是很难沉淀复制的。其次，企业需要有一个领导市场的产品来开拓市场；同时，这个阶段的绩效跟激励方式也非常重要。

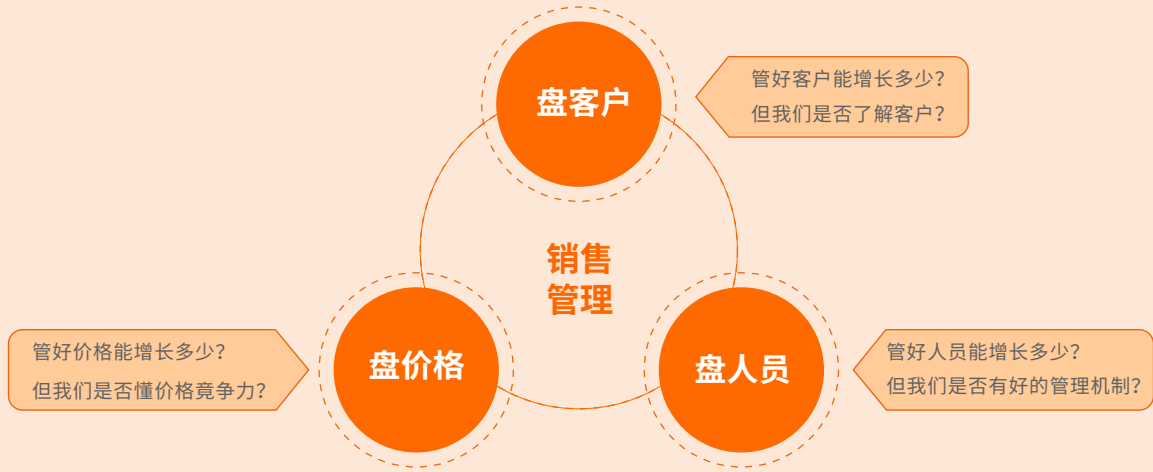
**100亿领导者阶段：模式重组，指数增长。**能够完成从往解决方案向顾问式销售的转变，同时要建立对行业的控制力。

### 快速提升销售业绩的三板斧

疫情期间也是客户拜访难进行的时候，管理者尤其要清晰这个时候可以做什么事情。我们讲的三板斧，就是第一盘客户，第二盘价格，第三盘人员。

什么叫盘？我们要把客户进行分类：哪些是我的品牌客户，哪些是我的利益客户，哪些是我的商业客户，哪些是我的低质客户。

### 快速提升销售业绩的三板斧

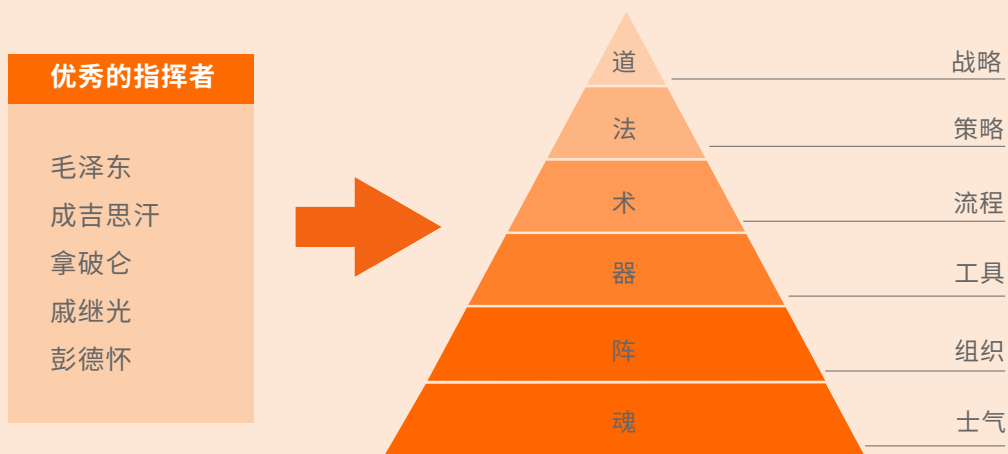


为什么这么讲？因为这是在不增加投入，不改变过去的管理方式的情况下，也能做好的三件事，而且是销售管理三个最基本的东西。

首先很多时候我们根本不知道客户在想什么；其次，真正管好价格，整个的销售额和盈利会有大幅度的改善。最后一点就是管好人员，我们销售正常的淘汰率是在15~20%，低于这个淘汰率说明这个销售团队是没有战斗力的，高于这个比例说明这个销售团队氛围不好。只有把优质的资源给到优质的客户，我们才能跟客户共同成长。

### 建设卓越营销体系的六大核心要素

#### 营销管理的核心要素：六脉神剑之道法术器阵魂



**营销六脉神剑核心：**根据行业底层逻辑，因材施教的设计企业营销体系升级路线。

大家都想学华为，关键是要在哪些要素上学华为。华为分解出营销四要素，认为所有的生意离不开这四个基本面：

**第一：客户关系      第二：解决方案      第三：交付服务      第四：商务融资**

不同行业四要素的比例权重是不一样的，所以我们不建议盲目的抄袭华为，而是要学习华为营销的底层逻辑，加上我们自身行业的标杆和自身的沉淀，最终找到我们努力提升的一个方向。

## 华为市场营销经验对中国企业有什么启发？

### 1、学流程：围绕客户决策链和销售场景设计销售流程（151工程）

- “1”个营销资料库
- “5”个销售必经的拓展动作
- “1”个销售项目管理

一句话总结：一切行动听指挥，一切动作标准化，一切业务流程固化在组织之上，打破对人的依赖。

### 2、学封赏：三条红线制定销售绩效设立与考核

定销售目标的核心是要跳一跳够得着，所以它有上限和下限，叫跳着摸和触线出死，尤其要严防战略竞争对手突破。

### 3、学练兵：五重熔炉打造特种兵流水线

从销售团队的打造来讲，华为有一套独特的方法。相较于一般企业试测式的培养，华为通过强化式的基本功的锻炼以及场景式的训练，快速提升销售能力。

### 4、学文化：探索销售之道，以客户为中心如何贯彻到底？胜则举杯相庆，败则拼死相救如何实现？狼文化如何打破山头，上下同欲，实现个人英雄和团队作战的完美平衡？

华为有一句非常著名的话叫“以客户为中心”，真正把以客户为中心坚持到了极致。另一方面，小胜靠勇，大胜靠德。如果放弃了以客户为中心，有一天客户就会放弃你。

## 案例分享

### 初创企业如何快速打造营销铁军？

X公司是一个做自动化标准件的子公司，刚开始的时候基础特别好，有技术有产品，但是缺乏销售。当时的公司招聘了很多的应届的大学生，销售队伍就是由几个有经验的销售主管和应届生组成的。

通过华为的销售培训强化训练，让销售经验沉淀复制，新销售能够快速的扑向市场，在两年的时间内就实现了销售额三个亿。

## | 案例分享

### 老牌上市企业如何从卖产品到卖解决方案？

Y公司有4000多家客户，覆盖二三十个行业，随着规模的增长，公司的管理思路和经营模式发生了一些变化，难以找到战略主线。从二三十个行业同时发力，是很难实现增长的。

通过融入式咨询重塑营销体系，明确新业务方向，聚焦主航道业务，拉通产销研；并完成销售平台搭建、销售队伍建设，同时抓住5G和新基建的热潮，实现业绩连续增长。2021年的财报显示营收50亿，净利润6亿+。



扫码可观看回放

# 营销篇

## 【迎战】从野蛮生长游击队到高效作战正规军的蜕变

主讲嘉宾：付老师

- 百思特战略营销专家
- 华为LTC营销变革第一任项目总监
- 华为LTC流程与铁三角组织主要设计者

当企业发展到一定阶段时，营销能力的建设必须从个人向团队转变。本期围绕企业在销售端面临的协同作战、经验复制、体系建设、激励方式等问题，为企业解答营销团队如何从个人军孤奋战向团队协同作战转变，把销售英雄的经验复制到团队中，打造一支高效作战的营销正规军！

### 销售常见的7大问题

对于企业来说，最重要的是收入。客户产生收入，销售才能造血。企业要活下去，首先要抓住销售这个龙头！根据300+场辅导课经验，我们总结出销售常见的7大问题：

**客户产生收入，销售才能造血，企业要活下去，首先应抓住销售这个龙头：**

1. 销售**孤军奋战**，产品不够竞争力，服务客户不满意，产、销、服如何**协同作战**，枪口一致对外？
2. 前线冲锋陷阵，中后台监管审批，如何**不让英雄流血又流泪**？
3. 老板是最大的销售，销售依赖**个人英雄**，如何把个人能力复制到**整个团队**？
4. 事业部与老板博弈，**经营目标压不下去**，销售信息反馈不上来，怎样解决**诸侯割据**？
5. 销售线索不上报，市场机会发现晚，客户被竞争对手引导，项目需要血拼，怎样让**销售过程可控**？
6. 售前与售后沟通不畅，签单很爽，**交付痛苦**，需求变更损失，如何不让赚钱的合同变亏损？
7. 决策权掌握在总部手中，总部领导连轴转开会，一线不能及时得到**授权**，怎样**避免贻误战机**？



### 从游击队到正规军，重在建设组织和流程

世界上最有效率的组织是哪个？

答案是军队！华为一直在学习军团作战的方法。

为了可以用灵活机动的战略战术来抓机会，华为在去年成立了第一批的5个军团。在这5个军团里面，产品销售和服务人员组成了一支面向客户的作战军团。在今年刚刚过去的3月份，华为又成立了第二批的10个兵团，用军团战术不计代价地去改造煤矿、港口、码头、电力等传统行业。

所以营销团队应该向军队学习，用军队的作战方式来武装一家企业的营销团队，形成整个营销军团的作战方法。

从销售游击队转化为高效正规军，必须要经历过下面4个阶段：**从销售直觉到销售技巧，再总结销售方法，最后形成我们的集大成销售的兵书——LTC营销体系。**

## 销售能力演进：从游击队到正规军



## 构建以客户为中心的LTC营销能力体系

从2008年开始，华为花费了10年时间，建立起以客户为中心的LTC营销能力体系，回答了一家企业在营销过程中的4个问题，让销售能够实现军团化作战。

### 1. 谁来满足客户的需求？

一线组织来满足客户需求。华为建立以客户代表(AR)、解决方案代表(SR)、交付和服务代表(FR)为核心的“铁三角”作战单元；与中后台的区域组织，总部的机关组织一起构成完整的营销团队。

### 2. 营销团队做什么？

**第一件事：客户关系管理。**销售要去找到客户，了解客户，分析客户，明确客户的诉求、战略甚至是考核KPI，与客户构建良好的关系。

**第二件事：解决方案管理。**建立关系的目的是为了向客户销售产品，解决方案管理就是负责根据客户的需求开发解决方案，并最终提供给客户。



### 3. 团队如何运作？

整体就是根据LTC销售流程运作。这里需要区分一点：LTC和LTC流程是两回事。LTC是华为的营销体系，包括了组织、能力、考核等。LTC流程是一个销售流程，用于指导营销团队如何接触客户，挖掘线索匹配方案，并让客户接受方案，继而签订和履行合同的过程。所以我们用LTC的销售流程来指导铁三角如何打仗。

### 4. 如何发挥团队能动性？

铁三角为什么愿意打仗？因为有导向驱动的价值评价和价值分配体系，也就是营销人员的考核和激励。

#### 如何发挥铁三角的作战效能

铁三角不是简单地一个人负责客户关系搞商务工作，一个人负责产品，一个人负责交付。它的作战需要协同配合，互相支持。

#### • 资源中心提供炮火支援

铁三角必须能够呼唤到后方的资源，资源中心的重装旅就是铁三角作战的后方炮火。他们由懂产品，解决方案，交付服务和研发的专家组成，了解产业和市场。当铁三角发现基地需要呼唤炮火支援的时候，重装旅就迅速赶来支援战斗。

#### • 能力中心负责能力建设

企业需要建立一个能力中心，负责建设和培养我们战士的作战能力，打造铁三角和资源中心快速迎战的能力，实现机动灵活的战略战术。

#### • 共享KPI发挥协同效应

要让铁三角协同作战，机制一定要发挥作用，这个机制就是共享的KPI和获取分享制。考核铁三角不能各管一段，而是要让大家采用共享的KPI。这个KPI要遵循目标一致，但区别细节，根据不同的职责区分客户关系、商务、解决方案、交付等不同的侧重点。只有铁三角的KPI目标一致，才能实现铁三角的紧密协同和有效运作。

## 总结LTC营销体系的五层模型

市场营销的过程实际上是向客户选择价值、传播价值、传递价值的过程。LTC营销体系包含了五个层次：理念、战略、战术、战役、组织人才。





阅读推荐：

### 《营销战》艾·里斯、杰克·特劳特

市场营销就是战争  
客户的心智就是我们要占领的阵地  
而竞争对手就是我们的敌人  
把项目管理的方式运用到营销过程中  
把营销该做的规范动作管理起来

## 案例分享

**某家行业龙头电器公司，已经组建了铁三角运作，但互相之间存在不配合的情况。**

**解决方案：**铁三角的建设过程中，销售人员需要一个接受的过程。经过调研了该公司的经销商、大客户和营销团队。开展了一系列包括项目分析会、大客户关系方案等培训；并协调后方的解决方案团队来整合产品提供解决方案。

**客户收益：**帮助铁三角组织运作得更加协调顺畅。

**客户评价：**越做越有味道，越做越有难度，越做越想做。

**某全球领先的零售银行，目标是跨界向华为学习营销，优化流程，提升效率。**因为属于国家的特许经营，营销手段比较简单粗陋，急需学习华为科学化的营销体系和作战方法。

**解决方案：**让客户经理成为关键，组建两类的铁三角模式：客户经理+产品经理、产品经理+交付经理。通过优化客户接待和营销人员绩效，节省了开户时间和员工应付业务性工作的时间，解放一线生产力，形成以客户为中心，服务好个人客户的核心宗旨。

**客户收益：**客户经理人均节省115个小时/年；每一笔账户变更节省16分钟；过滤46.27%的非加强型尽调。



扫码可观看回放

**Best**  
Consulting

## 百思特管理咨询集团

📍 总部地址：深圳南山区粤海街道中国储能大厦17层  
分支机构：广州·北京·上海·杭州·青岛·武汉·长沙·成都

电话：400-803-0798  
邮箱：[best@best-group.cc](mailto:best@best-group.cc)  
官网：[www.best-consulting.com](http://www.best-consulting.com)

