

从魏武卒到铁三角 – 无敌的销售铁军是怎样炼成的

课时设计：1-2 天

课程背景：

销售是一个企业存在的基础，没有订单的企业，无论有多么高尚的情怀，多么宏大的愿景，都无法长久的生存。拥有一支能征惯战的销售强军是很多老板心中的梦想。一个无敌的销售铁军应该是什么样子的？如何提升我们的指挥艺术，即使弱势中也能夺取项目的成功？

为了便于大家的理解，我们以春秋战国时期的一支铁军魏武卒为例，从兵员素质、战斗素养、军事装备、人员激励、指挥艺术等多个方面，来共同解读如何构建企业销售组织的现代强兵。对标业界标杆企业销售组织成长的三个阶段，目标驱动阶段、基础管理阶段、流程化组织阶段，来揭开销售组织运作的一种模式（铁三角运作）的神秘面纱。

“三人同心，其利断金”。何谓铁三角？并不能简单的理解为企业组织中的三种工作角色，而是一种面向客户的以项目为核心的作战单元，其目的是：发现机会，咬住机会，将作战规划前移，呼唤与组织力量，从而完成组织的目标。铁

三角关系，并不是一个三权分立的制约体系，而是目标导向、生死与共、聚焦客户需求的作战单元。他们的使命是：满足客户需求，成就客户的理想，完成团队目标。

我们从铁三角中究竟学习什么？铁三角属于销售组织的高阶能力，一般的销售组织主要管理两点：一是员工的行为管理，客户跑动的勤不勤，因为从概率上说，越大的客户覆盖带来的销售机会就越多、是否把有效时间花在了价值客户身上？二是员工的能力管理，客户接触的质量高不高，是否需要提升员工把控客户的能力？而铁三角兵法是销售能力的进阶，它是以项目为核心，强化三种角色和能力的协同，核心在于协同，从而达到让合适的人，在合适的时间，做合适的事情，从而做到以弱胜强。

铁三角为什么重要？因为他们是企业中真正直接面对客户的组织，企业的价值传递需要由他们来完成。时代在进步，企业之间的竞争越发残酷，最终能存活下来的一定是深刻理解客户需求、持续为客户创造价值，同时又善于运用资源的企业。铁三角的精髓是为了目标而打破功能壁垒，形成以项目为中心的团队运作模式。熟练运用铁三角兵法，在前线一发现目标和机会时，企业的整体资

源才能高效协同，而不是拥有资源的人来指挥战争、拥兵自重。谁来呼唤炮火？

应该让听得见炮声的人来决策。

目前中国企业面临的销售困局：

1. 项目成败依赖个人式的英雄，团队作战协同能力弱。
2. 效仿业界标杆的铁三角运作有形而无实，推诿扯皮，铁三角变成了三角铁。
3. 部门各自为政，相互之间沟通不畅，信息不共享，各部门对客户的承诺不一致。
4. 客户接口涉及多个部门人员，关系复杂。在与客户接触时，每个人只关心自己负责领域的一亩三分田，导致客户需求遗漏，解决方法不能满足客户需求，交付问题也层出不穷。
5. 对客户的需求更多的是被动响应，难以主动把握客户深层次需求。
6. 基层组织作战方式与作战能力陈旧，无法适应新业务新市场对市场体系的要求。

课程定位：

本课程致力于通过对业界标杆企业一线作战单元铁三角组织运作的研究，为企业破解业绩增长困局，提升客户满意度，提供实操性的方法论、流程、工具。

参加对象：

企业 CEO、营销总监、大区经理、分公司总经理、销售团队负责人、资深销售骨干、营销骨干等。

培训收益：

1. 研讨学习业界标杆企业铁三角组织发展历程以及为企业创造的价值。
2. 按照定标比超的方法学习与继承标杆公司先进经验，打造市场体系能打硬仗的基层作战团队。
3. 通过对市场体系业务流程的梳理，了解在商业机会的不同阶段，铁三角如何发挥独特价值，以及团队管理的方法、工具、日常运作，包含常用的工具如权力地图，痛苦链等在项目中的应用。

培训方式：

1. 培训前一至二周内，进行培训学员/培训企业客户关系管理现状的问卷访谈，针对访谈调研结果，制定针对性的设计现场讨论话题；
2. 方法工具讲授 + 学员个案现场提问、现场指导解决思路方案建议；
3. 培训期间，可设置茶歇，把脉企业客户关系管理流程、机制、方法工具运用等核心问题，按照课程点对应讨论分析，让学员感受培训内容学了就会，会

了能用，用了就有成效！

课程大纲：

一、 铁三角是什么

1. 什么是铁三角？
2. 铁三角的能力阶段
3. 企业一线作战团队中常见问题与困惑

二、 铁三角组织的独特价值

1. 营销业务体系框架以及铁三角价值呈现
2. 提升能力捕捉市场商机
3. 团队作战模式确保项目成功
4. 铁三角对营销体系流程化建设的价值

三、 铁三角在线索管理中的价值呈现

1. 什么是线索管理
2. 线索管理的四个阶段
3. 在线索培育中呈现铁三角价值
4. 线索转化过程中铁三角责任的变迁

四、 铁三角在销售项目中的亮点

1. 销售项目管理中的业务分层理念（业务运作与业务管理）
2. 以项目管理的方法来管理销售过程
3. 项目运作过程中的工具与方法