

《市场拓展的复合型组织-“铁三角”》

主讲：林安

课程背景

客户的需求正在快速不断地发生变化，要求面越来越广；很多情况下，客户对自身需要什么说不清楚；企业快速整合内部资源也面临挑战。单个的客户经理直面客户沟通已满足不了快速响应客户、快速理解客户需求、快速整合资源的要求，必须与其他资源联合，组成市场拓展的复合型组织“铁三角”。

我们考察了国内及海外若干企业的营销团队，尤其分析了华为的“铁三角”的市场运作，完成了《市场拓展的复合型组织-“铁三角”》这门研讨课程，从方法论、系统工具、市场实战的角度，在“铁三角”的定位、模型分析、“铁三角”的成长路径与管理等方面，为企业做了系统全面的诠释，是一门很好的赋能教材，也是一部可操作的、易于理解的指导书。

培训收益：

企业收益：提高企业的市场拓展能力。

学员收益：理解“铁三角”协同作战的角色与对应职责，提高快速响应客户与配合协同的能力。

知识点：“铁三角”结构模型

课程特点：

授课 40%+讨论 20%+案例 20%+视频 20%

参训对象：负责市场的各级管理者，客户经理，产品经理，交付与服务等与市场接触的其他人员

培训时长

2天（6小时/天）

课程大纲

一、“铁三角”的市场必然

- 1、未来行业的发展特点
- 2、倾听你的客户
- 3、大客户销售与一般客户销售的区别
- 4、大客户销售必须依靠团队协作才能完成
- 5、案例：一个典型的项目组任命
- 6、传统的销售组织的典型特征
- 7、传统功能型销售组织给客户的感受
- 8、传统功能型销售组织的其他弊端
- 9、视频：疯狂原始人
- 10、讨论：假如把视频中的逃生比作项目，您认为项目驱动型组织应该有哪些特点？
- 11、互联网时代下的企业组织变形
- 12、功能型组织和项目型组织的比较
- 13、视频：阿里巴巴赴美 IPO 上市路演宣传片
- 14、互联网+时代，销售发生了哪些变化？
- 15、视频：戚继光抗倭战斗
- 16、协作型战斗与单兵对抗有什么不同？戚继光的鸳鸯阵对我们的“铁三角”销售运作有什么启发？

19. 为什么要引入“铁三角”？

二、“铁三角”的角色定位

1、什么是角色？

2、讨论：结合平时的市场拓展工作，请描述“铁三角”的三角应该是什么角色？哪些岗位？这些岗位都承担了哪些职责？

3、“铁三角”的角色定位和使命

4、“铁三角”都是客户线，都代表客户，并对客户关系负责

5、讨论：基于你对市场及本企业业务的理解，你认为“铁三角”日常应该有哪些关键业务活动？

6、小结：“铁三角”角色定位

三、“铁三角”职责模型研讨

1、“铁三角”有哪些关键职责

2、“铁三角”职责模型

3、管理客户需求

1) 准确了解客户的需求

2) 讨论：“管理客户需求”具体的职责内容是什么？要履行好“管理客户需求”职责，需要完成哪些关键动作？

3) 看客户、看竞争、发现机会

4、管理客户关系

1) “管理客户关系”具体的职责内容是什么？

2) 关键客户关系

3) 决策链中影响力的界定

4) 关键客户关系拓展与管理的关键步骤

5) 客户关系规划

6) 拓展方法-区分客户态度

7) 典型工具：客户社交分类工具

8) 讨论：关键客户关系拓展与管理常见的问题有哪些？

9) 关键客户关系拓展与管理常见的问题

10) 普遍客户关系

11) 组织客户关系

12) 组织客户关系评估

13) 组织客户关系的层级标准

14) 组织客户关系的核心与关键点

15) 客户关系管理的方法论

16) 客户关系管理的分工与协作

17) 讨论：要履行好“管理客户关系”的职责，需要完成哪些关键动作？

5、领导项目

1) 讨论“领导项目”具体的职责内容是什么？要履行好“领导项目”的责任，需要完成哪些关键动作？

6、管理客户满意度

1) 客户满意度=客户期望同客户感知的匹配程度

2) 讨论：“管理客户满意度”具体的职责内容是什么？要履行好“管理客户满意度”的责任，需要完成哪些关键动作？

3) 案例：华为客户满意度管理

7、“铁三角”各角色在市场拓展不同阶段的参与程度

1) 潜在的商机阶段

2) 现实的商机阶段

3) 招投标阶段

-
- 4) 谈判和签约阶段
 - 5) 交付阶段
 - 6) 回款阶段

8、协同

- 1) 什么是协同
- 2) 视频：“不可能完成的任务”
- 3) 讨论：·为了顺畅高效的实施一项复杂任务，你觉得应该需要考虑哪些协同因素？
- 4) 协同的关键要素

四、项目“铁三角”的利益分配

1. 共享项目 KPI
2. 奖金的确定
3. 报备与审计
4. 盐碱地的奖励

五、“铁三角”的管理

- 1、“铁三角”的人员编制
- 2、“铁三角”的考核
- 3、“铁三角”与后方平台运作的组织流程
- 4、案例：组织
- 5、“铁三角”的能力要求
- 6、“铁三角”组织能力与个人能力提升责任体系
- 7、客户线赋能体系框架
- 8、讨论：企业的销售组织现状如何？与铁三角的最大区别是什么？从铁三角的运作与管理中获得什么？

六、总结

1. “铁三角”我们学习了哪些关键点？
2. 让听得到、看得见炮火的人呼唤炮火，让熟悉战场的人指挥作战！
3. “铁三角”运作减低了销售的复杂性！

*****END*****
