

《华为销售训战—在战争中学习战争》

——仗怎么打，兵就怎么练

主讲：王舒

【课程背景】

随着中国经济的飞速崛起，越来越多的中国企业实现了业务的局部领先，随之而来的则是跨国界、跨领域的转型与拓展。在此过程中，人才的供应与培养起到了至关重要的支撑作用。然而，大部分企业发现，在培训和发展上播种和投入了很多，结出的果实却极其有限。

那么有没有一种既经受了实践检验，又被证明了对加速关键人才培养、提升学习转化以及增加效益行之有效的方法呢？在这里**华为的训战方法论**将是值得拥有的选择之一。

该方法论发源于中国人民解放军，脱胎自企业界科学的学习与设计方法，并发展完善于华为的战略预备队学习与实践，而且伴随着华为从单一 B2B 到 B2C 再到华为云以及 5G 等新业务场景的发展，并且业务体量和规模上在国内、海外都经受了考验。

假如要给训战用一句话做个总结，那就是华为 CEO 任正非反复强调的“**仗怎么打，兵就要怎么练**”，用实战这个支点去更大程度地撬动训练的业务效益，真正对准业务，不断从实战中快速提炼打法，在组织里高效推广复制和应用，然后再复盘再提炼，以此助力组织能力越来越强。

大客户销售人员的训战即是采用真实的案例和真实的业务场景，**以标准化、场景化、案例化**作为其核心思想，使课堂集训和实际相融合，还原出真实的销售业务挑战，并进行训练和实战复盘。

【课程收益】

学习华为大客户销售的底层逻辑和核心方法技术，从客户洞察，销售目标，客户决策链管理，竞争对手分析与销售策略制定，到销售成交，全流程对标华为学习和训练。

聚焦大客户销售的关键任务和关键挑战、关键场景，训练大项目大客户销售能力提升。

使用真实的业务案例和业务场景，带着问题来，通过实战演练，带着结果和能力走。

沉淀行业销售案例和标准打法，形成大客户销售标准化体系，沉淀销售工具和方法。

【课程特色】

以企业大客户销售的真实案例为载体，运用华为训战逻辑设计，聚焦多个销售关键场景和挑战，标准化训练销售人员作战能力。

【训战场景和要求】

客户线设计 4 个场景：包含 3 轮拜访+1 轮投标场景训练，包括客户洞察分析、客户需求挖掘、客户关系及竞争对手分析、解决方案汇报及异议处理、讲标呈现；

内部管理线设计 5 个场景：包含 4 个研讨会+1 个总结复盘会，包括拜访筹备、项目需求分析、项目运营策略、讲标筹备和项目总结复盘；

关键角色设计 3 个：客户代表、销售团队、观察员；

注意：需要客户提供案例【按照模版】

【课程对象】 大客户销售人员，销售主管，解决方案经理，产品经理，团队长，分管领导等人员，或对标华为的铁三角小组成员，每组 5-8 人，4-5 个小组；

【课程时间】 3 天 2 晚

【课程全景图】

典型训战场景	成果交付
1.管理场景：客户拜访筹备会	1.洞察分析流程及关键要素

2.客户场景：客户拜访+需求沟通	1.客户/项目信息收集分析表 2.客户角色画像
3.管理场景：拜访后项目需求分析会	1.客户关键问题及需求清单初稿 2.项目立项规划、目标及团队分工 3.解决方案初稿
4.客户场景：客户关系管理+方案初稿汇报	1.客户组织权利地图清单 2.项目目标设定清单
5.管理场景：项目运营分析策略会（竞争对手分析+策略优化）	1.客户关键问题及需求清单第二稿 2.解决方案第二稿 3.客户关系推进计划
6.客户场景：解决方案汇报+需求确认共识	1.项目整体整体运作的5环14问清单
7.管理场景：讲标筹备会	1.投标策略与报价策略 2.讲标ppt
8.客户场景：方案呈现+招标谈判	投标结果公示
9.管理场景：项目复盘总结会+知识收割	1.销售动作优化与行动计划 2.销售管理工作优化与行动计划

【课程内容】

开场：团队组建与破冰：Check in

团队组建与介绍

团队分享

一、销售团队难以实现业绩增长的根本原因是什么？

1、影响销售业绩达成的客观因素分析

研讨：定位关键问题，确定训练目标

二、销售训战的意义和价值，如何推进销售训战？

1、传统培训和训战的利与弊

- 销售目标愿景的塑造
- 销售能力提升的方法
- 如何设计和落地销售体系

案例：JD业务板块业务推进的流程示例与分析

2、训战模式的价值和意义

如何确定销售关键业务场景

如何应用场景在培训课堂上实现销售的学练评

研讨：典型销售场景成功经验分享

三、通过训战流程串联销售流程、技能和销售经营

1、训战阶段一：训战导入，客户洞察

赋能导入：聚焦策略目标的客户洞察分析，制定拜访计划

训战推演：训战流程和规则共识

训战推演：训战工具和关键节点

训战推演：训战角色分配及预演，分组定角色

工具：训战背景、案例演说、标书发布、关键角色小组会、拜访计划表

产出物：洞察分析会（流程）、拜访计划表（白板展示版）

训战推演-约见训练

约见训练反馈（现场反馈）

赋能导入：定位业务推进的客户关键角色画像分析

研讨：客户信息完善、角色画像讨论

• 训战推演：拜访前准备

2、训战阶段二：需求探查，聚焦价值

• 训战场景推演：客户拜访（开场、需求沟通和引导、销售业务敏感度）

工具：客户拜访评估表

• 训战推演：需求分析（与客户拜访环节同步进行）

研讨：需求分析会

工具：需求分析会（流程）

• 训战场景推演：拜访环节复盘（拜访结束后即时开展）

• 赋能导入：呈现价值的需求分析，需求分析的要点重点有哪些？

• 赋能导入：体系化项目经营思维的推进策略如何做？

• 训战推演：编写可研方案

工具：项目经营策略会（流程）、可研方案标准模板（无标准模板可通过现场组织研讨确定）

产出物：项目推进策略（白板展示版）、可研方案（白板展示版）

3、训战阶段三：方案沟通、策略优化

• 训战推演：可研方案沟通（方案讨论汇报、需求评审及确认）

工具：方案沟通评估表

• 训战推演：项目经营策略分析（报价策略、成交策略）

工具：项目经营策略会

• 赋能导入：前置异议，有策略性的化异议为成交价值

• 赋能导入：检视目标，推动成交

• 训战推演：编写投标方案（PPT版）

工具：讲标方案呈现模板

产出物：讲标方案（PPT版）

4、训战阶段四：招标谈判，方案呈现

• 训战推演：招标谈判，推进成交结果

工具：招标谈判评估表

• 训战推演：方案呈现

工具：方案呈现点评表

四、销售项目的深度复盘

1、训战过程回顾

2、如何评估销售项目是否成功

• 定义成功和失败

• 评估销售项目成功的标准

世界咖啡：回顾关键任务节点上的目标达成标准

3、销售团队如何塑造复盘文化

研讨：如何应用训战思维推动销售持续成功