



# 2024

## LTC流程（线索、机会、合同）讲解

时间：2024.2.1

认识世界

改变世界

# 前言——LTC流程的重要性

“LTC是承载公司最大的人、财、物的业务流，这个业务流是否能高质量高效运转，决定公司的生死存亡。”

——任正非

## 营销变革的三重价值

### 第一重价值：成就客户

有效的营销变革让企业有能力用更**优质的产品与服务持续为客户带来价值。**

### 第二重价值：成就一线

- 1、**帮助一线减负**，减少一线员工的非增值业务(牵扯一线员工精力却不能直接让企业产生效益的工作)；
- 2、**为一线赋能**，让听得见炮声的人来指挥战斗(有效的营销变革可以替一线提供更多的资源和权利)；
- 3、**为一线提效**，提升一线系统运作效率(拉通端到端的营销流程，打破部门墙)。

### 第三重价值：成就企业持续有效增长

- 1、提升组织的运作效率，即提升组织绩效；
- 2、提升客户满意度；
- 3、帮助企业实现可持续盈利性增长，每家企业都需要保持合理的成长速度，如果不保持，企业没有足够的能力支撑自身发展的。

# 目录

**01 LTC 铁三角**

**02 LTC 管理线索**

**03 LTC 管理机会点**

**04 LTC 管理合同执行**

## 引入铁三角核心团队，拉通LTC流程的端到端职责

CC3（铁三角）是项目制跨功能团队，承接从机会点验证到合同关闭的端到端职责



Customer



Centric



Three

- 更好地实现 ‘以客户为中心’
- CC3是华为与客户在合同层面的统一界面
- 提升华为竞争力，提高客户满意度
- 体现营销4要素及其协同

- 由3个关键角色组成：
  - 客户责任人（AR）
  - 解决方案责任人（SR）
  - 履行责任人（FR）



# AR, SR, FR的具体职责及关键变化点

“我是AR。我的职责是确保客户满意，与客户建立良好关系。同时，盈利性销售对我来说也同样重要。”

## AR

负责总体客户关系和盈利性销售

### 客户关系

- 负责建立并维护客户关系
- 管理客户在各种机会点活动中的期望

### 盈利性销售

- 驱动盈利性销售，确保合同成功
- 负责财务概算和预测、定价策略、融资策略、条款及相关风险识别
- 制定合同谈判策略，并主导合同谈判
- 确保交易和PO签署、回款以及尾款回款

“我是SR。我的职责是确保提供满足客户需求的有竞争力的解决方案。”

## SR

负责技术和解决方案

### 客户技术和解决方案

- 负责解决方案策略、规划解决方案、保证解决方案质量、标书总体质量以及提升竞争力
- 制定满足客户需求的恰当方案，引导客户接受我方方案
- 确保解决方案与华为产品/服务组合和战略保持协同
- 准备报价清单，识别解决方案风险以及风险规避措施
- 负责与客户共同解决有关技术与服务方案的问题
- 支持客户关系的维护

“我是FR。我的职责是保障合同成功履行，以及客户对合同履行的满意度。”

## FR

负责合同履行的客户满意度

### 履行和交付

- 总体负责合同履行、项目管理和交付
- 领导DPM协同履行团队在售前阶段进行早期介入，保证合同质量及可交付性
- 负责合同执行策略以及相关风险的识别和规避
- 保障合同成功履行（包括开票），确保华为和客户双方都完全履行了合同义务
- 负责与客户之间的履行中的争议解决

## 思考，我们的CC3如何搭建？

AR负责总体客户关系和回款；

FR承担的主要工作是合同的履约、争议处理，不是传统意义上的交付，可以和AR兼岗。

AR 客户责任人

FR 履约责任人

与客户建立良好关系；线索筛选；保障合同成功履行，以及客户对合同履行的满意度。

SR负责技术和解决方案，此角色非常重要，需要很高的专业能力（商法、财经、解决方案等），**建议设置专岗。**

SR 解决方案责任人

线索管理；确保提供满足客户需求的有竞争力的投资解决方案

# 目录

**01 LTC 铁三角**

**02 LTC 管理线索**

**03 LTC 管理机会点**

**04 LTC 管理合同执行**

# LTC-管理线索

## 什么是线索？

1. 线索指的是客户还没有意识到或者说个别客户已经意识到了但是还没有达成共识的、需要加以引导才能明确的需求；
2. 华为将线索定义为：**客户对特定产品或服务的潜在购买意愿，其最终可能为企业带来商机**；
3. 线索处于商机的早期阶段，跟后面的机会点是有区别的，区分二者关键在于客户是否已经明确了预算或明显的购买行为，这是二者的分界点。

## 为什么要建立管理线索流程？

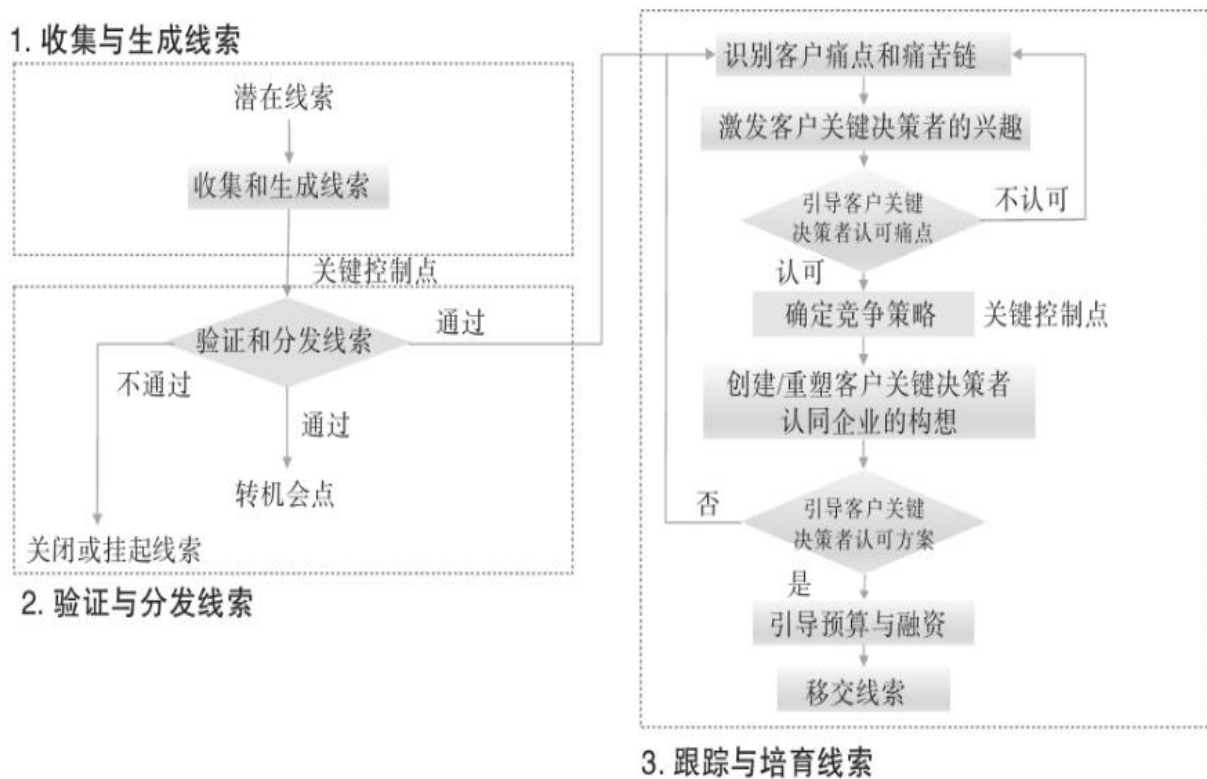
1. 其核心作用在于将线索与机会点区分开来，进行差异化管理；
2. 销售都是跟着机会走的，更喜欢确定性强、看得见又摸得着的项目，大概率会搁置不确定的机会项目。

例子：如果有两个客户，一个已经发标书了，另一个刚有启动的想法，那么销售大概率会搁置还未启动的项目，尽力去争取已经发标书的项目，等销售忙完发标书的项目后回过头去跟进之前那个刚有启动想法的项目时才发现之前的机会点已经不在，所以才需要单独管理线索。



# LTC-管理线索

通过线索业务场景抽象化，从而得到管理线索流程最佳路径的模型(见图3-1)。这一模型把早期商机管理按照逻辑分成三段：收集与生成线索、验证与分发线索、跟踪与培育线索。



通俗来讲，针对早期商机(线索)的管理逻辑是找商机、选商机、管商机。这个管理逻辑重点关注的是在满足客户需求的过程中企业如何与市场、与客户进行业务交互。

图3-1 管理线索流程最佳路径模型

# LTC-管理线索-收集与生成线索

**收集与生成线索：**包括多渠道主动收集初始信息、分析信息并生成初始线索、填写并提交线索档案三项关键活动。华为以全员营销落实收集与生成线索流程。



对于从多渠道主动收集初始线索信息，有一个更通俗的说法是“**扩大喇叭口**”。华为希望实现的业务最佳状态是通过多角色、多渠道主动收集初始线索信息，意在解决绝大部分企业的商机发掘主要由销售来完成这一弊端。

# LTC-管理线索-收集与生成线索

华为强调全员营销，并将其非常清晰地体现在岗位职责要求上，目的是在有限的工作时间中充分发挥所有员工的价值。

## 1.对于销售岗位，提出三重明确的要求

第一，**管理员工的跑动**，要求客户界面的所有员工，每人每周拜访的客户数量不能少于6个；

第二，在每年年底到次年年初，**销售必须拿到重要客户次年的投资预算表**；

第三，在每年9月，各个地区部都会成立一个组织(即客户预算引导委员会)，成员是各个客户群的主管，成员们要每周开会进行头脑风暴，共同思考一个问题，即“怎么才能让客户把钱花到我想让他花的方向”。也就是说，**知道客户怎么花钱，还不算能力，能教客户怎么花钱，那才是有水平。**

## 2.对于技术岗位，要求其“看网讲网”

为了让每个技术人员**跳出企业产品与技术的局限，真正站在客户的角度思考问题，结合行业、客户及企业的特点**，华为总结出一套标准化的方法叫作“看网讲网”，要求技术人员通过分析客户现有产品或服务的技术、性能、架构、成本、演进这五个层面，**全方位、多层次地梳理客户的需求。**

## 3.对于交付岗位，要求在存量经营、交付服务的过程中发掘线索

交付团队是很重要的，他们是客户满意企业的服务的重要一环，也是企业抵御竞争对手的防火墙，企业可以利用交付团队了解部分竞争对手的动态，还可以成为企业发现商机的重要途径。企业可以在项目交付的过程中**进一步了解客户的延伸需求**，也可以通过**客户对竞争对手的产品与服务的抱怨，找到自身的项目切入点。**

## 4.对于总部组织，要求为公司发掘商机

除了一线客户界面的岗位，总部的组织，比如承担营销责任的市场营销部门，也有能力且有义务为公司发掘商机。**比如：通过分析宏观环境、行业变化等，从更广的范围、更长的时间内为公司发现机会。**

# LTC-管理线索-验证与分发线索

当企业用全员营销的方式扩大了喇叭口，就会有大量的商机涌入企业的线索管道，这时会产生一个新的管理问题-企业的资源不够用了。基于此，流程模型中出现了**一个关键控制点：“验证与分发线索”**，设置这个控制点的目的在于把企业有限的资源匹配到**高价值的商机上**，以提升企业的**资源投资回报率**。

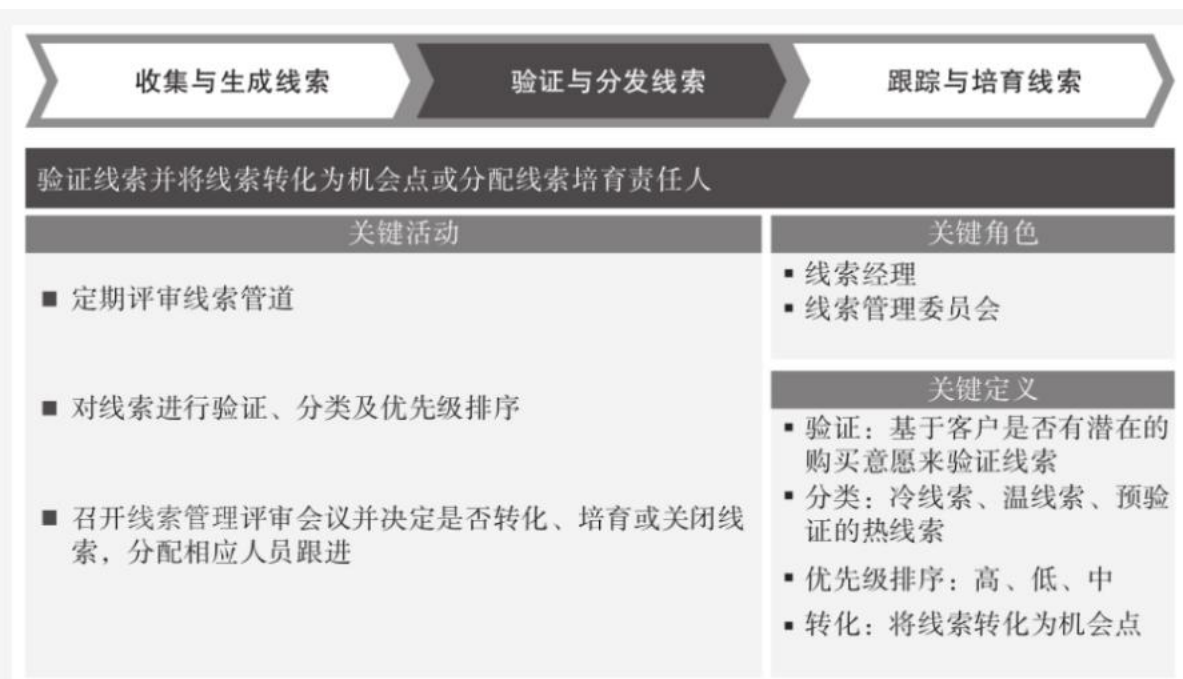


图3-3 管理线索之下的三级流程：验证与分发线索

## 三个关键活动:

### 1.定期评审线索管道线索

例行管理方式是**每双周召开一次线索管理例会**。大部分线索是半年后才会启动的项目，所以确认情况的频次不需要太高，企业需要平衡管理成本与管理收益。

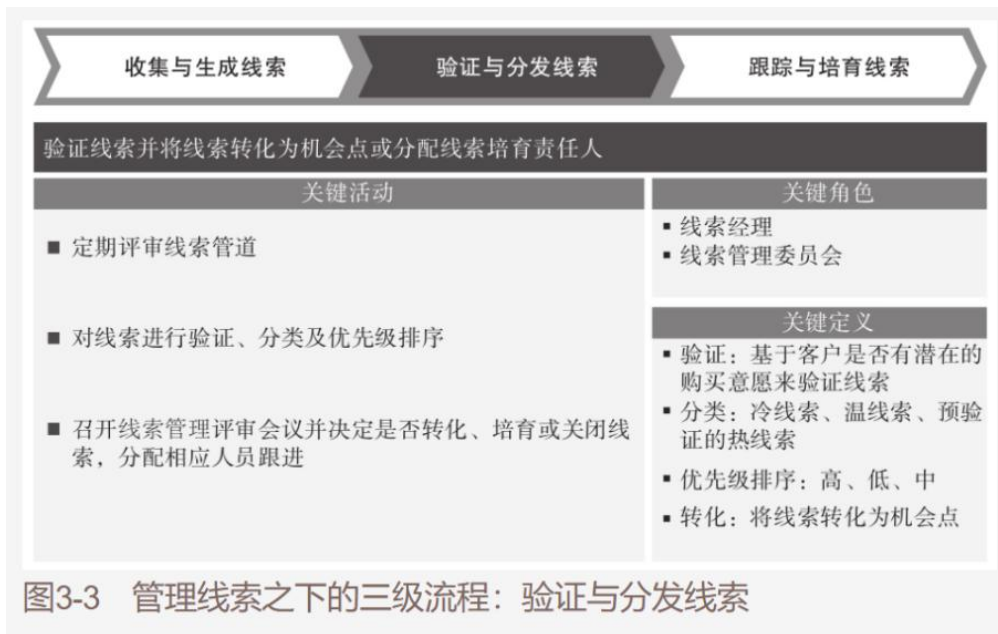
### 2.对线索进行验证、分类及优先级排序

对于**提报到系统中的商机信息**，企业要进行**甄别处理**，由线索经理完成**线索验证、分类及优先级排序**的管理动作。简单来说，围绕具体商机，需要讲清楚以下三个问题。

#### 问题一：这个商机是不是一个线索？

对于信息尚不清楚的商机，企业需要安排员工去拜访客户，**与客户交流以验证需求的真实性**。需求确认为真实的，企业就能得到这一商机了吗？不能，此时还要看客户的**需求与企业战略的匹配度**，不能什么生意都做。

# LTC-管理线索-验证与分发线索



## 三个关键活动:

### 问题二: 这个商机离我们有多远?

对线索成熟度的分析，企业要判断一个线索是冷线索、温线索，还是热线（机会点）。判断的方式是逐步递进的，比如客户是否有迫切的做这个项目的业务需求？这个解决痛点的采购流程清晰吗？客户是否已承诺投入所需的资金和资源？等等，我们基于这些问题来判断客户的项目需求目前位于客户流程的哪个阶段，并由此判断出它什么时候能启动，然后通过**热线索、温线索、冷线索**来标识。

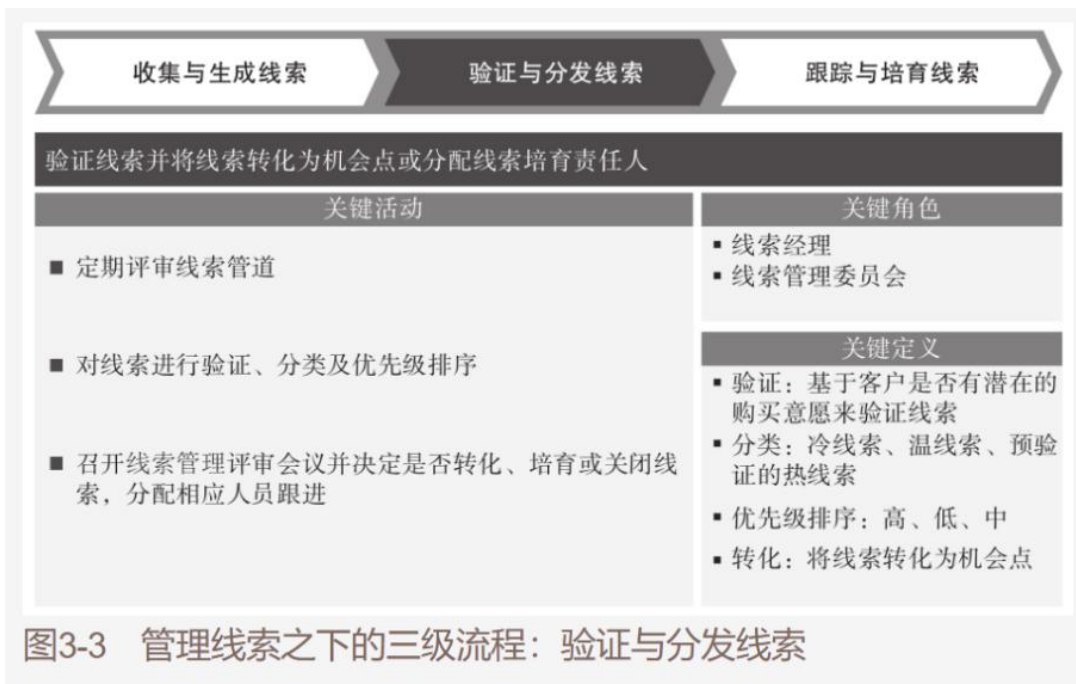
### 问题三:我们能不能赢单?

首先，**分析客户关系的好坏程度以及企业的产品与方案为客户解决问题的能力；**

其次，要看**解决方案的成熟度**，如果现有产品与方案在现阶段不能完全满足客户的项目需求，企业的**解决方案团队需要对此做重点评估和承诺；**

最后，需要检查项目所需的**关键销售团队成员是否可用**，分析**竞争格局、风险与线索价值描述**等项目关键要素。

# LTC-管理线索-验证与分发线索



## 三个关键活动:

### 3.召开线索管理评审会议并决定是否转化、培育或关闭线索分配相应人员

#### 线索的去向有三种:

**第一种**，在与客户沟通确认后，发现客户的需求是不真实的，或者与企业的业务范围严重不匹配，这时需要**关闭**这一线索，**不再浪费资源**。

**第二种**，在与客户确认需求后，发现需求不但存在而且**客户马上就要启动项目**。这时，企业不再进行线索管理，该**线索将直接转为机会点并立项申请**，交给销售团队主导，**进入机会点管理阶段**。此时的客户需求已是显性需求，企业将会面临激烈的竞争，需要客户关系为此保驾护航，而客户关系掌握在销售手中，所以**机会点管理应该由销售团队主导**。

**第三种**，在与客户沟通并发现需求后，发现需求客观存在，但客户对此还没有完全想清楚，客户端的不同**决策者的意见也没有统一**，而企业判断这个需求蕴藏巨大的发掘潜力，此时经线索管理委员会决策批准，**这一线索将进入线索管理的下一个阶段，即跟踪与培育线索阶段**。



# LTC-管理线索-跟踪与培育线索

跟踪与培育线索阶段是线索管理的核心。在跟踪与培育线索流程中，华为采用的是标准的解决方案销售逻辑模型。

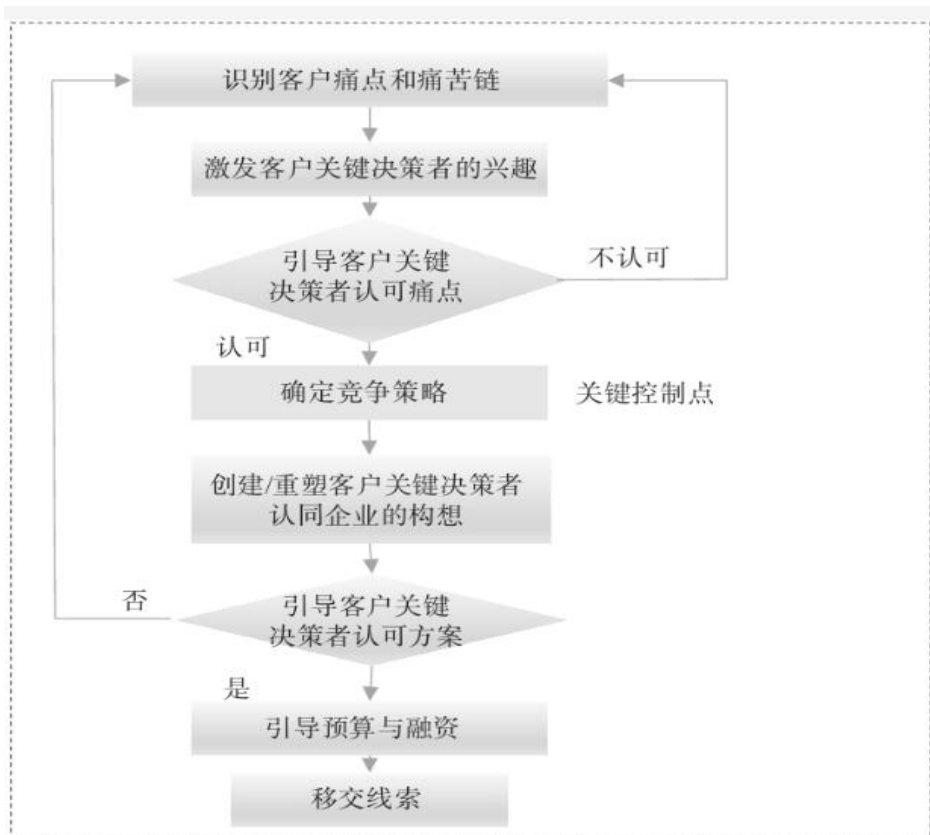


图3-4 解决方案销售逻辑模型

这个模型在逻辑上很严谨，**但是在现实中很难用好**。因为这个模型对个体的能力要求太高，想应用好它，企业至少要满足四个条件：

**第一**，销售要非常精通本公司的产品与方案；

**第二**，销售要懂客户的业务，而且要比客户更懂客户的业务，这样才能成为对方的咨询对象，做好一个合格的顾问；

**第三**，销售要会洞察客户的心理，建立好客户关系，赢得客户的信任，这样客户才愿意接受你的方案；

**第四**，销售要有项目管理能力，既能调动客户，也能调动公司内部资源在项目中发挥作用，这样，项目计划才是有序且可控的。

对任何一个公司来说，能同时满足以上四个条件的销售都是凤毛麟角，

那为什么华为可以应用这个模型？因为通过**构建流程，华为可以以团队的形式实现资源与能力的互补，用团队专业化取代个人专业化，从而实现顾问式销售的效果。**

# LTC-管理线索-跟踪与培育线索

## 华为销售的六步:

### 第1步: 识别客户痛点和痛苦链

所有项目的源头都是客户的业务痛点, 如果客户没有痛点, 就不会有项目。我们必须真正站在客户的角度思考问题, 理解客户的业务以及业务的完成场景, 为客户发现和解决问题。在这个过程中我们会用到一个工具: 痛苦链与痛苦表。

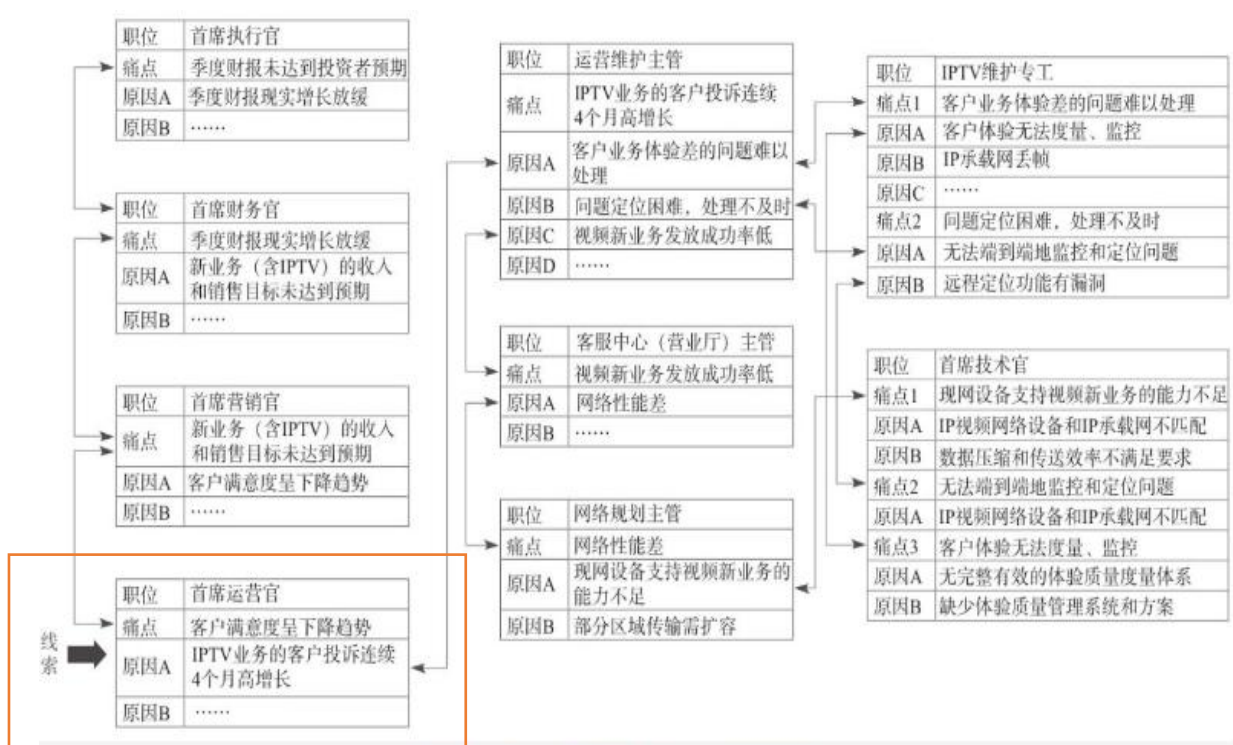


图3-5 痛苦链与痛苦表

痛苦链与痛苦表是一种基础的客户需求分析工具。

以图3-5 中的首席运营官 (COO) 为例, 如何去找其业务痛点?

一般以客户岗位**关键绩效指标 (KPI)** 作为切入点, 客户只会对与自己岗位相关的事情感兴趣, 也只有客户岗位KPI出现了问题, 客户才会感到痛苦。比如客户的COO发现最近客户满意度呈下降趋势, 原因是XX业务的客户投诉连续4个月高增长, 这就是COO的业务痛点。

# LTC-管理线索-跟踪与培育线索

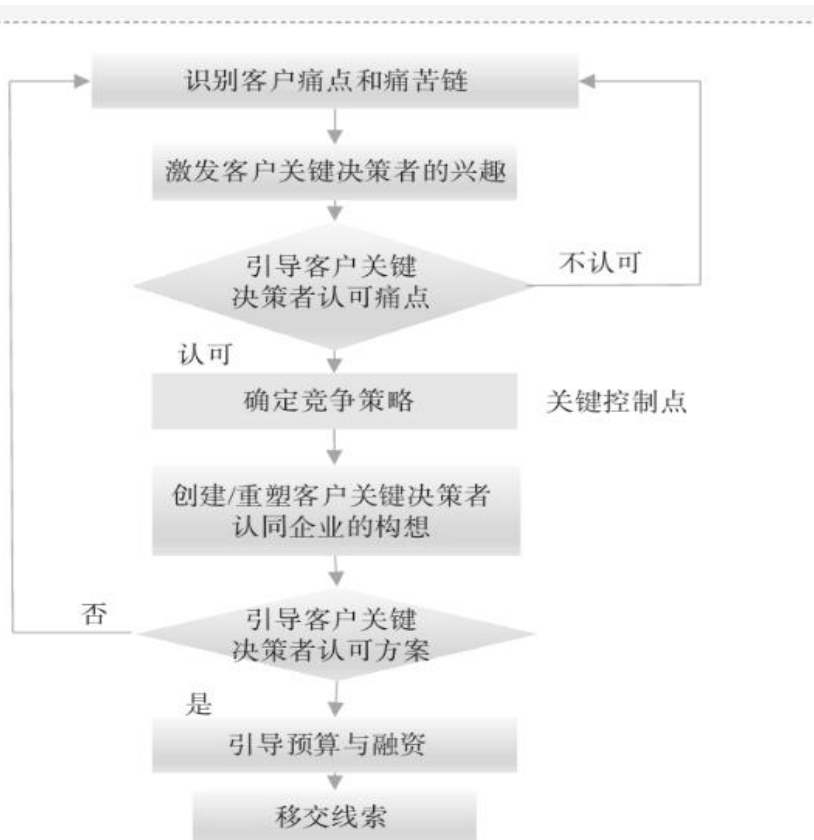


图3-4 解决方案销售逻辑模型

## 第2步：激发客户关键决策者的兴趣

关键决策者指在客户的**决策链中有话语权的人**。企业中的某个决策者可能并不能决定项目是否启动，在**足够数量的决策者的支持下**，才有可能推动项目启动。

在这一步要关注的要点是，销售要与每个客户关键决策者**基于他们的岗位KPI**探讨他们感兴趣的业务问题，**提高他们对问题的关注度，而不是一味推销自己的产品与方案，这样容易引起客户的反感。**

这个阶段销售的核心目标是让客户愿意和自己深入探讨其业务问题。

## 第3步：引导客户关键决策者认可痛点

关键决策者**认可痛点非常关键**，我们通过分析问题并且观点得到了客户的认可。如果客户认同你分析的问题但是不关注问题的影响，认为这是个小问题，那他就不会想要通过启动项目来解决问题。

客户关键决策者不是指一个人，要有**足够数量的决策者认识到问题的严重性**，才能够走到下一步。如果做不到这一点，说明对客户问题的分析不够深入，没有找到真正的症结，需要**通过痛苦链与痛苦表重新分析，重新引导客户。**

# LTC-管理线索-跟踪与培育线索

## 第4步：确定竞争策略

**这是一个关键控制点**，这个控制点的盲区是：**没有在项目提前锁定竞争对手**。企业运作项目，管理并控制客户需求的目的是**相较于竞争对手建立比较优势**。如果不能在引导客户需求前锁定对手，“果实”就很容易被对手摘走。

## 第5步：创建/重塑客户关键决策者认同企业的构想

这一步的核心目的是**把客户需求与企业的产品方案优势相匹配**。

客户作为一家企业，它的项目需求来自方方面面。如果企业对客户的项目需求不加以引导与控制，那么产品在满足有些需求方面可能并不具备优势。所以要**对客户的需求进行管理**让客户最终的项目需求向**对我们有优势的方向倾斜**。

## 第6步：引导客户关键决策者认可方案

这一步企业与客户决策链中的关键决策者确认项目需求，提出**企业解决问题的方案与建议，突出差异化优势，并获得对方的认可**。

如果企业分析项目存在风险，那就需要回到第一步重新进行项目引导；但如果企业评估投票足够多了，就可以往下推进与客户的采购部门合作，进入**引导预算与融资环节**，并**准备移交线索**。到了此阶段，竞争对手会有所反应，商机就进入**强竞争阶段**。

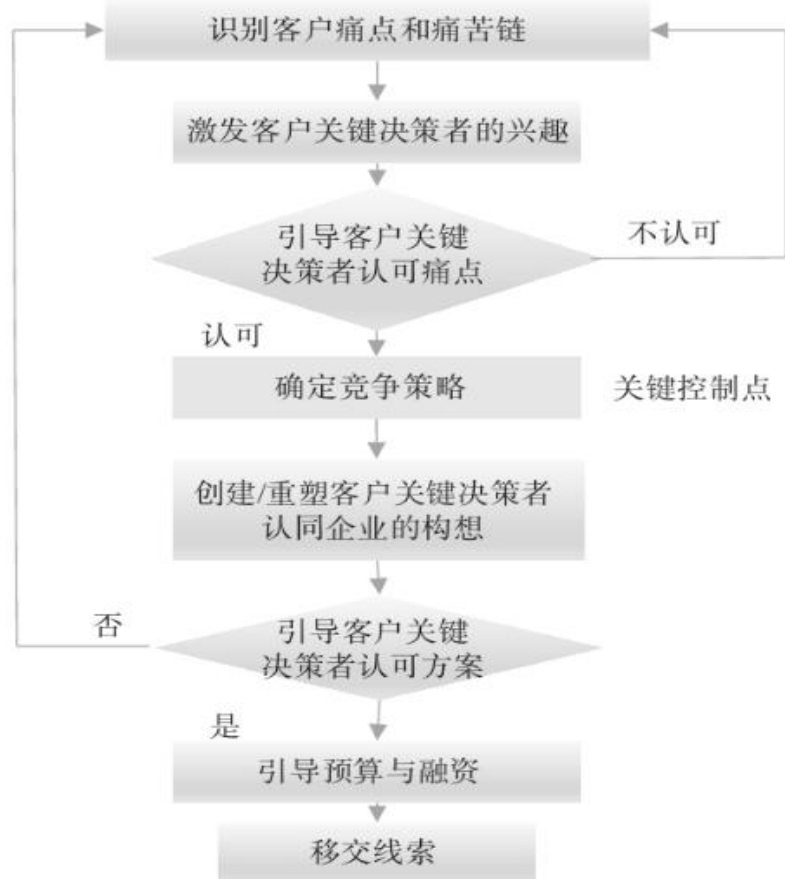


图3-4 解决方案销售逻辑模型

# LTC-管理线索-跟踪与培育线索

## 管理线索流程由谁主导？

与绝大部分企业由销售主导商机管理不同，华为线索管理是由**铁三角组织中的解决方案体系来承担的**，即由**市场体系下的技术团队承担**这是流程得以高质量运作的关键要素之一。

线索对应的是客户的隐性需求（如：客户还没想好），在企业引导后需求才可能显性化并成为实实在在的项目。要想做到这一点，企业就必须**了解客户的行业、业务及业务的完全场景**，而这恰恰是企业**在市场体系下设置技术团队的目的**在这个过程中，**销售团队的作用偏弱**。销售的优势体现在**客户关系方面**，但是在**隐性需求阶段**，由于客户并没有想好，竞争对手也没有动作，竞争偏弱，**销售的优势难以发挥，反而是技术团队有更大的发挥空间**。

以前的项目运作由销售团队主导，技术团队则负责支撑销售团队，帮助其引导客户的需求并输出解决方案。但是在线索流程确立后**技术团队在商机管理中的价值进一步提升了**。换句话说，**最好的项目不是客户告诉企业的，而是企业告诉客户的，企业可以更好地引领客户**。

**线索管理不再像以前一样与竞争对手竞争明确的项目，而是自己创造项目。项目究竟能有多大，取决于企业自身的能力。**



# 思考，我司线索如何管理

## 1、线索收集

- **多渠道主动收集初始信息**：全员收集信息，包含销售、技术、交付、职能人员，设置相应奖项；
- **分析信息并生成初始线索**：分析线索的真实性，并初步生成线索记录；
- **填写并提交线索档案**：提交线索档案。

## 2、验证与分发

- **定期评审线索管道线索**：成立线索管理委员会，定期对线索进行评审；
- **对线索进行验证、分类及优先级排序**：对线索要进行甄别处理，由线索负责人完成线索验证及优先级排序。
- **召开线索管理评审会议并决定是否转化、培育或关闭线索分配相应人员**：与客户进行沟通，确认意向状态并上会评审，并决定线索处理方式：关闭、转化（机会立项）、培育线索。

## 3、跟踪和培育

- **识别客户痛点和痛苦链**：通过痛苦链深度挖掘客户的痛点（挣钱太多了，为花钱烦恼；不喜欢“土老板”这个称呼）；
- **激发客户关键决策者的兴趣**：基于关键决策者痛苦链探讨问题，提高他们对问题的关注度，核心目标是让客户愿意和自己深入探讨其业务问题，激发他们的兴趣；
- **引导客户关键决策者认可痛点**：通过分析让KDM认可痛点非常关键，另外，要有足够数量的决策者认识到问题的严重性，也很关键；
- **确定竞争策略**：如果存在竞争对手，提前锁定竞争对手，管理并控制客户需求，相较于竞争对手建立比较优势；
- **创建/重塑客户关键决策者认同企业的构想**：对客户的需求进行管理让客户最终的需求向对我们有优势的方向倾斜，**把客户需求与企业的产品方案优势相匹配**；
- **引导客户关键决策者认可方案**：提出企业解决问题的方案与建议，突出差异化优势，并获得对方的认可；如果评估KDM投票足够，可以进入**引导预算与融资环节**，并准备移交线索。



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/948072060072006040>