

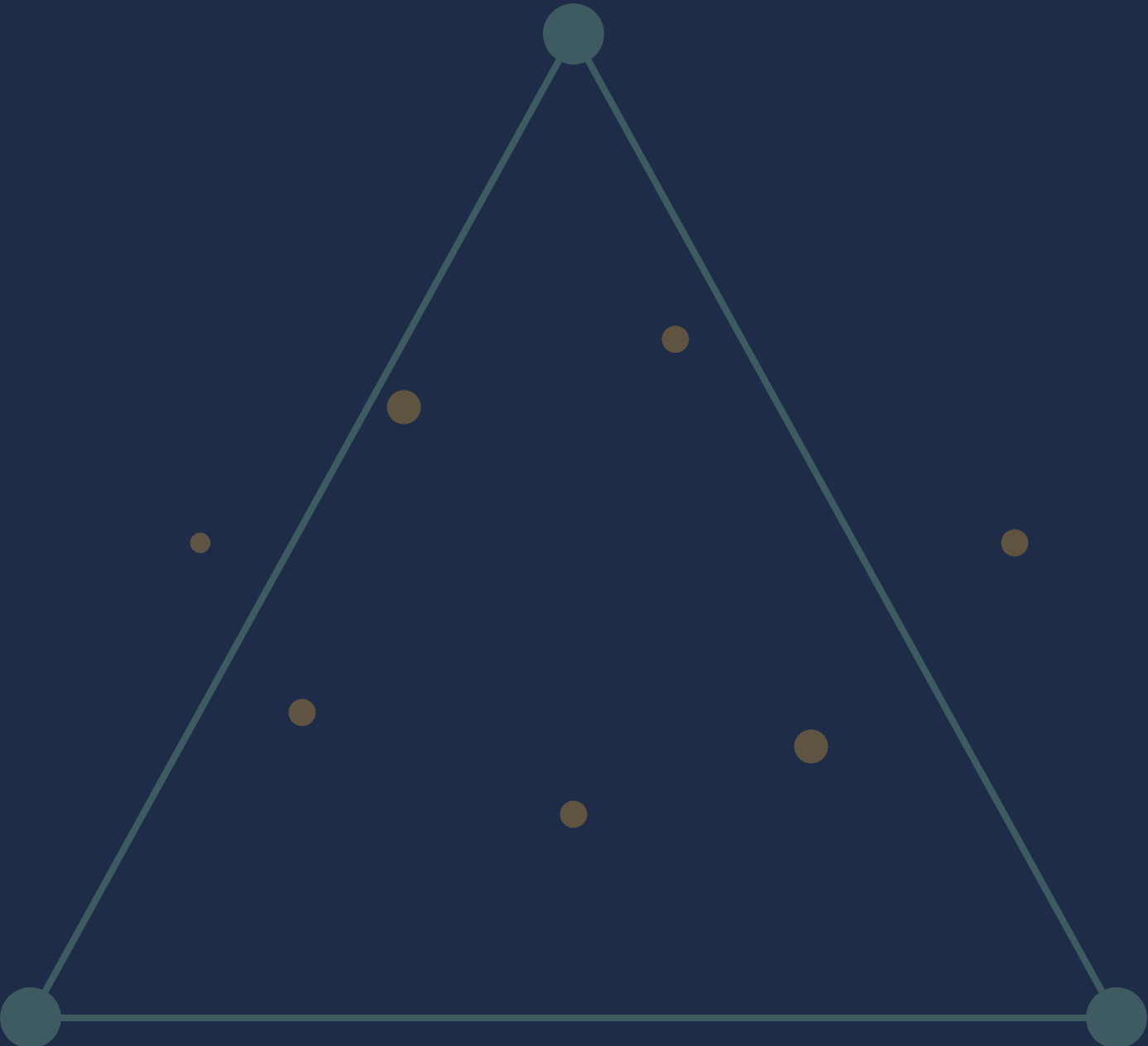
—— 后铁三角时代 · AI 营销战法（一）

铁三角 可以休矣

AI 正在重写营销组织

从专业化分工的历史价值，到 AIT 新型组织的形成逻辑

卅年勤沉淀 · 十年磨一剑 · 三年终得见



—— 加入我们 · AI 营销沙龙社群

这份材料，欢迎转发扩散

看到的人扫码即可进群——把它转给更多同行，一起把 AI 真正用进业务里。

群内主要内容

- 老庄系列直播的预告与开播提醒
- AI 进入真实业务的案例与问题讨论
- 直播核心观点及延伸内容
- 群友之间的经验交流与观点碰撞

近期系列直播

- 7月15日 AI 时代的管理之变：后铁三角时代
- 7月22日 营销管理为什么失效，如何应对
- 7月29日 AI 时代营销战法——模式落地



微信扫码进群

这份 PPT 就分享在群里
欢迎转发，一起进来

这里不做泛泛的 AI 工具分享，我们更关心一个问题——AI 真正进入业务以后，营销、管理和人的价值会怎样改变？

—— 系列的来历

卅年勤沉淀，十年磨一剑，三年终得见

这个系列，是老庄三年 AI 思考的一次总报告：AI 对管理、对营销，究竟是一种颠覆，还是一种继承？变了什么，不变的又是什么？

29年前



进入华为
从一线销售做到营销总监

创业八年



前后两家公司利润尚可
却是最不开心的一段时光

15年前



转型咨询顾问
让更多组织与个人卓有成效

10年前



开发两个训练营
系统整理管理与销售知识

3年前



AI 进入大众视野
追问它到底改变了什么

—— 先看懂一条主线

生产力变了，组织必然要变

这套 PPT，回答五个连续的问题。

01

铁三角 为何成立

知识稀缺，必须依靠
专业化分工。



02

今天 为何变重

解释、协同、专家与
责任成本上升。



03

AI 改变了什么

知识、角色与流程的
前提开始瓦解。



04

组织 走向哪里

从固定铁三角走向
AIT 动态协作。



05

老板 怎么行动

重构流程，并重新划
分责权利。

“

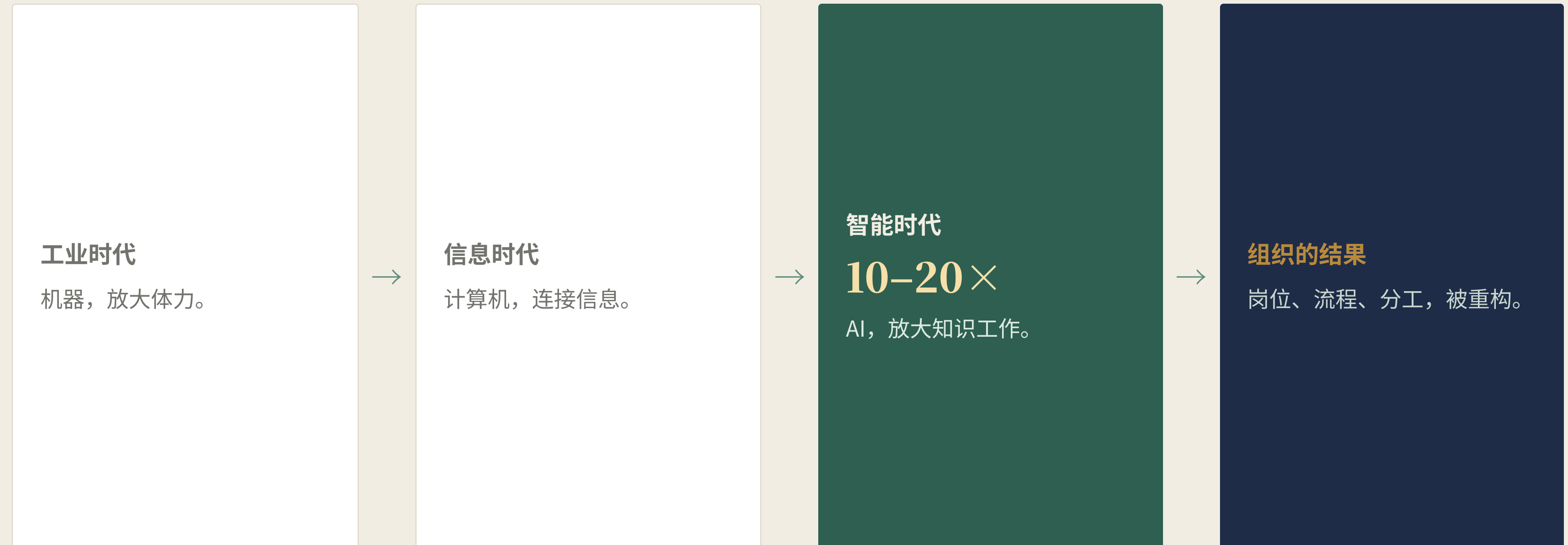
动荡时代最大的危险，
不是动荡本身，
而是**依然用昨天的逻辑做事。**

—— 彼得·德鲁克《动荡时代的管理》

| AI 时代的关键问题，不是「用不用 AI」，而是——还要不要继续沿用昨天的业务逻辑。

AI 不是多了一个工具，是生产资料变了

生产资料变化 → 生产力变化 → 生产关系必须调整。



AI 提升的不只是某个岗位的速度，而是整个知识系统的可调用能力。生产资料变了，组织这层「生产关系」就必须跟着变。

—— 问题一 · 铁三角为何成立（2006，苏丹代表处）

“

你们讲这么多，知道我要什么吗？
我不要产品优势，也不要你们干活快——
我要的是一张稳定运行、能创造收益的网络。

问题不在「大家有没有努力」，而在——谁对客户完整成果负责？大公司极度分工之下，恰恰没有人负责这个成果。华为丢了单，反思的结论，就是铁三角。

它把复杂营销，拆成三个清晰的角色

专业化分工，是铁三角的底层逻辑——三个角色各负责一段，共同兑现客户要的那个成果。

AR

客户经理

经营客户关系与商务，理解客户到底要什么。

SR

方案经理

把复杂产品知识，转化为有价值的技术方案。

FR

交付经理

保障方案落地，真正兑现客户要的结果。

二十年里，铁三角为华为攻城拔寨立下汗马功劳——在 B2B 营销领域，公认还是华为最强。

分工，解决了人的知识边界与角色冲突

庄子 · 养生主

吾生也有涯，
而知也无涯

生命有限，知识无限。一个人不可能什么都懂，复杂的工作就需要分工。

亚当·斯密 · 国富论

大头针的
「近 200 倍」

劳动分工让生产效率提升约两百倍——
它吹响了工业革命的号角。

德鲁克 · 岗位设计

化解
「角色冲突」

又跑关系又写方案，性格上互相打架——
这类「寡妇制造者岗位」，谁干谁累垮。

问题一 · 小结

铁三角不是错了， 它只属于特定的历史条件

学习华为，应该学它解决问题的思想，而不是照搬它在特定时代形成的组织形式。承认历史价值，才能看清今天的边界。

—— 问题二 · 今天为何变重（一个熟悉的场景）

项目一卡住，我们就「开会」

加人、开会、找领导、催销售——多数公司的第一反应高度一致：先开会，开成了「夜总会」。

拉一个群



销售·技术·专家·交付·领导全在



夜里开会，一轮接一轮

大部分没有解决

会开完了，问题依旧在。

耗费却极其巨大

管项目的人越来越多，判断却未必更清楚。

专业化越深，四类代价越容易暴露

尤其对中小企业，组织成本可能已经超过了专业化带来的收益。

01 客户面对多套语言

销售讲关系、方案讲技术、交付讲实施；客户重复表达，信息在转述中损耗。

02 协同成本越来越高

一卡住就开会、拉群、找领导；人性趋利避害，各从立场出发。

03 专家成为组织瓶颈

复杂问题都等少数专家；看似拥有专家，实则被专家的时间所限制。

04 完整责任被切碎

人人完成自己一段；项目失败时，却没有人对客户的完整结果负责。

对中小企业，这可能是一笔算不过来的账

大型复杂项目

高客单价 · 高复杂度 · 充足专家资源

专业分工的收益，
覆盖得住协同成本

≠

中小企业常见场景

订单较小 · 毛利有限 · 专家稀缺

三套人马的固定成本，
可能吞掉专业化收益

关键不是「学不学铁三角」，而是——这套组织形式，是否服务于你要的业务成果。

竹间咨询 | 组织配置，必须匹配订单规模与毛利

问题二 · 小结（道德经）

为学日益，为道日损

学习要不断做加法；回到本质，却要做减法。这些年很多企业学铁三角，学的全是加法——**加角色、加流程、加会议**，越加越重，离本质越来越远。

AI 正在瓦解它赖以成立的三个前提

当基本假设变化，旧组织就不能只做局部优化。

01 信息稀缺 知识难以获取

→ AI 可实时调用企业知识与外部知识

02 角色专用 一人难跨专业边界

→ AI 为前端人员提供多角色支持

03 线性协同 按固定步骤推进

→ AI 可根据场景实时生成路径

从「步骤标准化」转向「成果标准化」

AI 不需要每一步都被预先规定，但必须清楚成果、标准与边界。

过去：步骤标准化

- 1 先做什么
- 2 再做什么
- 3 由哪个岗位处理
- 4 按固定流程交接



未来：成果标准化

- 1 要形成什么成果
- 2 成果满足什么标准
- 3 哪些边界不能突破
- 4 最终由谁判断

中间路径可以动态变化，最终成果必须可判断、可验证、有人负责。

是「业务 + AI」，还是「AI + 业务」？

前者加速旧流程，后者重新设计业务路径。在旧作坊里摆一台机器，不叫 AI 原生。

业务 + AI

原流程不变，只在环节上提速

- 写方案更快
- 报表整理更快
- 材料生成更快

AI + 业务

从成果出发，重构流程

- 重新定义客户责任
- 让 AI 进入关键判断
- 让专家经验可复用

局部效率提升，不一定带来整体成果



方案做得再快，也无法修正前面错误的客户与需求判断。

先找瓶颈，再决定 AI 进入哪里；先看整体成果，再评价局部效率。

—— 问题四 · 组织走向哪里

固态组织

固定角色 · 固定交接



流变组织

客户责任固定

支持能力按需调用

铁三角能「铁」，是因为那个时代需要稳定结构。AI 时代的组织，围绕客户成果动态协作——这就是 AIT。

不是把铁三角换个名字，而是改变能力如何流动

前端承担客户责任，中间提供智能支持，后端持续创造可复用能力。

A

Account Representative

客户代表

面向客户，对完整结果负责。

I

Intelligence

智能体

实时提供知识、分析、方案与行动支持。

T

Team

专家团队

解决新问题，并把经验沉淀为组织能力。

最重要的不是「什么都会做」，而是对完整结果负责

客户代表的四个核心判断

客户真正需要什么？

当前最重要的问题是什么？

我们承诺的成果是什么？

下一步行动应该是什么？

1 懂客户

理解业务处境与价值诉求。

2 定成果

把模糊需求转成可验证结果。

3 作判断

在复杂信息中进行价值取舍。

4 担责任

对客户的完整结果负责。

它站在前端与专家之间，提供实时能力支持



它把分散的知识和历史经验，变成前端可以随时调用的能力——实时、多线程，不受限于谁今晚有没有空。

强大的专家，是让组织逐渐不必等待自己

过去评价专家

- 亲自解决了多少问题
- 熬了多少夜
- 多少项目必须由他出场



未来评价专家

- 解决 AI 暂时解决不了的新问题
- 把过程沉淀进知识库
- 让更多人无需等待专家本人

如果处处都需要你，你不是牛，你是瓶颈。——「最大的浪费，是经验的浪费。」

靠「解决 — 沉淀 — 复用」的闭环

同类问题下一次不再从头开始，经验才真正进入组织。



🔄 组织能力，持续增长。

先回答三个问题，而不是先买一个 AI 系统

组织方向不清楚，工具越强，混乱可能越快。

1 谁对客户的结果负责？

不能只有销售管关系、售前管方案、交付管实施，却没有完整责任主体。

2 哪些工作应该交给 AI？

从关键节点和业务瓶颈出发，决定 AI 在哪里提供知识、分析、方案与行动支持。

3 专家在新组织里创造什么价值？

既解决新问题，也把个人经验转化为组织可以反复调用的知识与技能。

最终，落在「责、权、利」三个字上

新的生产方式，需要新的责任、授权与利益机制。

责

责任

谁对成果负责？
人与 AI 怎样分工？

权

授权

谁可以调用数据？
谁能作出哪些判断？

利

利益

效率收益如何分享？
员工为什么愿意改变？

如果员工只感受到「学会 AI 就会被裁」，企业内部一定会产生隐性阻力——你一个人，搞不过一百个人。

别急着推翻组织，先跑通一条真实路径

铁三角不会一夜消失——任何过渡都是渐进的，但转型方向已经清楚。



先证明一条路径能产生业务成果，再逐步扩展到更多场景。

从铁三角到 AIT

铁三角可以休矣

不是因为它曾经错了，而是因为——支撑它的生产力条件，正在改变。

过去

依靠岗位分工与流程控制，获得确定性。

未来

依靠客户责任、智能支持与知识沉淀，取得成果。

组织可以动态流变，但客户成果必须始终有人负责。

那把磨了十年的剑，到第三篇全面展现

第一篇 · 本篇

7月15日 · 已开播

组织之变

为什么变——铁三角可以休矣，走向后铁三角时代的 AIT。

✓

你正在阅读本篇材料

第二篇

7月22日 · 开放预约

营销管理之变

为什么你现在的营销管理，正在失效。



扫码预约
锁定直播席位

第三篇

7月29日 · 开放预约

营销战法之变

解法——AI 时代的营销战法，到底怎么落地。



扫码预约
锁定直播席位

我们下篇见。

—— 加入我们 · AI 营销沙龙社群

这份材料，欢迎转发扩散

看到的人扫码即可进群——把它转给更多同行，一起把 AI 真正用进业务里。

群内主要内容

- 老庄系列直播的预告与开播提醒
- AI 进入真实业务的案例与问题讨论
- 直播核心观点及延伸内容
- 群友之间的经验交流与观点碰撞

近期系列直播

- 7月15日 AI 时代的管理之变：后铁三角时代
- 7月22日 营销管理为什么失效，如何应对
- 7月29日 AI 时代营销战法——模式落地



微信扫码进群

这份 PPT 就分享在群里
欢迎转发，一起进来

这里不做泛泛的 AI 工具分享，我们更关心一个问题——AI 真正进入业务以后，营销、管理和人的价值会怎样改变？