

《狼性营销》

向华为学习营销体系建设和狼性大客户营销特训营 曹建明

【特训营背景】

在艰难的时代，每一个面向大客户营销的组织都面临以下几个问题：

建设一个什么样的营销体系才能多打粮食？

如何把企业战略目标转化为具体的营销项目？

如何标准化、流程化、规范化、体系化的运作每个项目？

如何把销售人员的“一招鲜”变成“组合拳”——最大限度地保证项目的成功率？

- ★ 28年的时间，华为站在巨人的肩膀，成长为将近18万人的世界一流通信设备制造商，实现销售收入3950亿元人民币，2016年上半年实现40%的增长！
- ★ 华为投入300多亿元人民币在管理咨询领域：IBM、中国人民大学、HAY、KPMG、Accenture等给华为以巨大的帮助；
- ★ 华为市场营销成功在哪里呢？任正非说：只要华为的模板、体系、干部在，就是一把大火把华为烧啦，我还能建设一个华为！华为的成功来源于多方面，但是体系化的建设和华为坚持的销售项目运作和管理无疑是最值得浓墨重彩的两个内容。
- ★ 华为的市场营销体系包括：战略；组织构架；文化与市场文化；人才的选拔；培训体系；绩效管理体系；任职资格体系；团队激励体系；销售项目运作与管理。
- ★ 销售项目运作和管理：围绕目标的过程管理。项目运作和管理：项目引导、设定目标、成立项目组、项目分析、制定策略、制定计划、实施计划、项目总结。

【特训营收益】

（一）项目原理

《狼性营销——向华为学习营销体系建设和狼性大客户营销特训营》（以下简称《特训营》下同）直指企业大客户营销中的“山头林立，主义横行”的顽疾，实现大客户营销的标准化、流程化、规范化、体系化彻底解决大客户营销中的大项目运作不规范的问题！

《特训营》以解决企业大客户营销中的难题为出发点，以培训参训人员大客户营销能力（思维、素质、礼仪、动作）为重点，借助行动学习、头脑风暴、欣赏式探询三大工具，融汇培训、教练、咨询三种手段于一体，用三天两晚的时间打造参训学员的大客户营销的能力，形成符合企业实际情况的营销体系和营销套路！

（二）特训营能给你带来什么？

可视的显性成果：

模板……

非可视的隐性成果：

参训人员营销目标制定以及落地到具体项目结合能力的提升

参训人员总结自己经验《操作指导书》制定能力的提升

参训人员 PDCA 能力的提升

参训人员整个公司营销体系构建意识的启蒙和切入

(三) 特训营的三大亮点

实用实操——模板化：

- ★ 年度工作：年度项目一览表、目标鱼骨图、销售任务分解表、区域市场规划报告模板、综合评议表（员工自检）、劳动态度自检表、绩效考核管理制度
- ★ 季度工作：客户关系评估表、述职模板、分公司季度自评表、季度工作目标及绩效考核评价表
- ★ 月度周度：大区月度工作报告、大区工作周报
- ★ 工作函件：技术发展/研讨会邀请函、工作联络单、公司考察/高层拜访/技术交流申请单、文件书写管理规定
- ★ 合同评审模板：工程与服务评审书、合同（投标）评审申报单、合同履行与工勘信息表、合同评审信息表
- ★ 项目管理规定以及模板：项目组运作管理规定、项目策划报告模版、项目分析会模版、项目总结模版、项目组运作评估表、项目简报模版

有用有效——成果化：“带着疑惑来，带着成果走”！基于前期的深刻调研，特训营中的专家现场指导，企业分管副总和核心部门经理、营销骨干现场完成《**公司年度任务分解表》、《**公司年度目标鱼骨图》，回到公司稍加调整即可使用；同时获得大项目运作的模板、规定、操作指导书！既有“鱼”又有“渔”。

考核项目	考核要素	权重	工作目标计划	完成情况	分数	考核部门
绩效指标 (KPI) 5 5%	销售目标	30%	竞标项目目标：：xxx 万元；			销售管理部
			非竞标目标：xxx 万元；			
			总目标合计：xxx 万			
	市场目标	10%	XXX 项目突破；XX 项目机会点的挖掘；			
	回款目标	15%	xxx 万元			财务部
关键行为 35%	项目管理 (考核项目组运作规范性)	10%	项目分析会和纪要的质量，以及项目策划报告的质量；			销售管理部
	客户公关目标	10%	客户关系的建立，摸清决策链、建设信息源；			直接主管
	客户拜访次数	10%	每周拜访 3 个重点客户；			直接主管
	团队协作	5%	与其它业务部门的合作良好，无不良工作表现投诉；			360 度全方位：

机会点 5%		0%				销售管理部
主管 5%		5%	加强与同事的交流，培养市场意识和有效工作方法；			直接主管
	客户人数	(客户+销售) (X) + (X【(X)男(X)女】)				
	客户级别	<input type="checkbox"/> 省级 <input type="checkbox"/> 市级 <input type="checkbox"/> 地区级 <input type="checkbox"/> 其他(需注明)：				
	客户职位(可多选)	<input type="checkbox"/> 局长/总经理 <input type="checkbox"/> 副总 <input type="checkbox"/> 处长 <input type="checkbox"/> 其他(需注明)：				
	客户专业(可多选)	<input type="checkbox"/> 市场 <input type="checkbox"/> 运维 <input type="checkbox"/> 人力资源 <input type="checkbox"/> 其他(需注明)：				
	客户交流背景	客户正在组织结构变革。				
	技术交流的重点	<input type="checkbox"/> 全面介绍 <input type="checkbox"/> 客户既有问题解决 <input type="checkbox"/> 建设注意事项 <input type="checkbox"/> 其他地方建设运营经验介绍				
	产品	<input type="checkbox"/> 车载 PIS <input type="checkbox"/> 配线 <input type="checkbox"/> 系统集成				
销售已经做过的工作	公司介绍(可多选)	<input type="checkbox"/> 简介 <input type="checkbox"/> 产品和解决方案 <input type="checkbox"/> 企业文化和战略 <input type="checkbox"/> 组织架构 <input type="checkbox"/> 业绩 <input type="checkbox"/> 典型案例 <input type="checkbox"/> 人员架构				
	网络现状调查：	<input type="checkbox"/> 已有机型 <input type="checkbox"/> 售后情况 <input type="checkbox"/> 业务提供能力 <input type="checkbox"/> 技术领先性 <input type="checkbox"/> 客户满意度 <input type="checkbox"/> 备板备件提供能力 <input type="checkbox"/> 客户关系 <input type="checkbox"/> 其他(需注明)				
	客户关系工作	<input type="checkbox"/> 局长/总经理 <input type="checkbox"/> 副总 <input type="checkbox"/> 处长 <input type="checkbox"/> 其他(需注明)：				

五人参训，全员受益——系统详细可复制：《特训营》提供的工具和方法，系统、逻辑、便于使用，五人学会之后就可以在本公司进行指导推广，实现知识和能力的二次转移，实现企业收益的最大化。

【特训营时间、参加人员和费用】

特训营时间：星级酒店，3天2晚，共计22个小时的实操演练。

特训营参加人员：

- ★ 大型企业五人团队：分管副总裁、营销总监、营销骨干、人力资源负责人、研发部负责人的团队作战与深度分享。
- ★ 中小企业三人团队：一把手、研发部负责人、市场营销部负责人。

费用：39800元

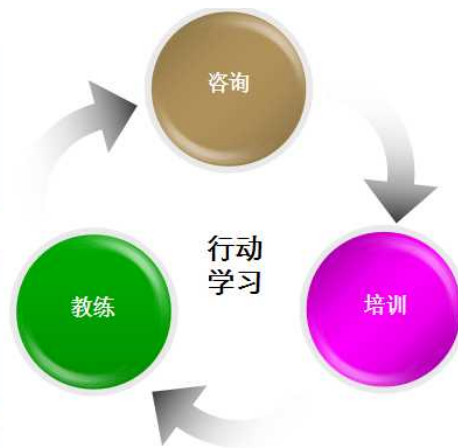
【特训营核心内容】

(一) 特训营的3个阶段

	特训营前一周	特训营期间3天2晚	特训营后两周
项目组任务	<ul style="list-style-type: none"> 企业调研 企业分析 学员情况分析与熟悉 课程针对性准备与设计 	<ul style="list-style-type: none"> 知识传授 现场指导 专业顾问 答疑解惑 	<ul style="list-style-type: none"> 答疑解惑 个别辅导 资料分享
参训人员任务	<ul style="list-style-type: none"> 相关资料准备 课程预习 参训人员筛选 行程及物品准备 	<ul style="list-style-type: none"> 倾听理解 实操演练 现场操盘 整理成果 	<ul style="list-style-type: none"> 理解内化 推广辅导 知识转授 总结提升

“特训营”综合运用咨询、培训、行动学习、教练技术等智力服务手段，最终实现从知识到能力、从能力到素养的系列转变！

素养提升	咨询： 深入的专业调研，详实的数据资料，权威的专家观点，为学员思维及成果转换提供指导和帮助，树立成功大客户营销的信心和兴趣，实现能力到素养的转换。
能力转换	教练： 以案例、演练、头脑风暴和欣赏式探寻为主要特征的团队实训，让参训人员在做中学，学中悟，切实掌握大客户营销的套路、工具、方法和流程，实现知识到能力的转化。
知识导入	培训： 经典课程培训，使学员系统掌握营销体系和大客户营销的知识体系，形成大客户营销的体系框架。



(二) 特训营核心课程大纲

狼性营销

——建设属于自己的大客户营销体系，
实现大客户营销的标准化、流程化、规范化、体系化

【课程背景】

- 1、2015年实现销售收入3950亿元人民币，2016年上半年实现40%的增长！
- 2、华为投入300多亿元人民币在管理咨询领域；
- 3、华为市场营销成功源于多方面，但是体系化的建设和华为坚持的销售项目运作和管理是两个主要内容。
- 4、华为的市场营销体系包括：战略；营销组织架构；文化与市场文化；营销人才的选拔；营销培训体系；营销绩效管理体系；营销任职资格体系；营销团队激励体系；销售项目运作与管理；

5、销售项目运作和管理：围绕目标的过程管理是华为的管理理念。项目运作和管理：项目引导、设定目标、成立项目组、项目分析、制定策略、制定计划、实施计划、项目总结。

【课程特色】 华为模式，模板，案例，演练

【课程对象】 企业中高层管理者、市场营销管理人员

【课程时间】 3天2夜

【授课方式】

专题讲授、案例讲解、实操演练、小组研讨等，并通过大量情景案例和案例的分析讲解使教学过程寓教于乐、深入浅出、贴近实际。

【课程目标】

华为的营销体系架构是什么？

销售人员的基本素质要求；

销售项目运作的基本套路；

销售项目引导的工具和方法；

销售项目设定目标的工具和方法；

销售项目成立项目组的工具和方法；

销售项目项目分析的工具和方法；

销售项目制定策略的工具和方法；

销售项目制定计划的工具和方法；

销售项目实施计划的工具和方法；

销售项目项目总结的工具和方法；

华为销售正在使用的：雷达图、鱼骨图、策划报告模板、项目分析会模板、实施计划模板等全套模板；

掌握：SWOT分析法、SMART原则、6W3H、卡等基础知识。

【课程大纲】

介绍主持人/身体放松游戏：

- 1、主持人介绍课程背景和课程目标；
- 2、将主讲老师推出；
- 3、主讲老师自我介绍：授课大纲，课程安排；
- 4、课程方案，课堂规则；

单元一：向华为学习什么

- 1、为什么要学习华为？
- 2、华为的价值；
- 3、华为的五个重要成功之道；
- 4、关键词1、狼性文化；
- 5、关键词2、人才牵引；

- 6、关键词 3、国际化；
- 7、关键词 4、中西合璧；
- 8、关键词 5、华为基本法；
- 9、关键词 6、技术优势；
- 10、关键词 7、任正非；

单元二：华为的营销战略

- 1、华为和通信市场的结合；
- 2、华为的营销战略；
- 3、华为整体竞争优势的来源：战略导向；
- 4、华为的一五一工程；
- 5、华为以客户需求为导向；
- 6、项目的来源；
- 7、年度目标的鱼骨图；

单元三：华为的营销组织构架

- 1、市场对华为组织结构的要求；
- 2、以客户为中心的营销模型；
- 3、公司组织结构总体特征；
- 4、公司主体组织架构；
- 5、管理平台的建立；
- 6、华为全球营销构架；
- 7、组织建设；
- 8、办事处业务支持科工作职责；

单元四：华为文化与市场文化的

- 1、企业文化是对人的思想的管理；
- 2、华为公司的核心价值观；
- 3、华为市场文化的；
- 4、竞争力是企业生存之本；
- 5、价值体系；
- 6、考核出来的企业文化 - 理念到实践；

单元五：华为的人力资源管理体系

(一) 人力资源管理的理论基础

- 1、人力资源管理的基本哲学；
- 2、X、Y、超Y、Z理论 人性假说；
- 3、我们对员工的基本假设；
- 4、人力资源管理体系的基础和原则；
- 5、人力资源管理的原则；
- 6、人力资源管理价值链；
- 7、人力资源管理的目标；

8、人力资源管理大厦；

(二) 华为人力资源管理体系

- 1、人力资源政策的转变；
- 2、人力资源管理的战略战术；
- 3、奋斗机制系统；
- 4、高层管理者应当做到；

(三) HRBP—业务合作伙伴

- 1、HRBP 工作理念—针对业务痛点提供解决方案；
- 2、HRBP 工作内容；
- 3、HRBP 工作意义—为业务部门创造价值；
- 4、HRBP 定位—是业务伙伴而不是业务部门的伙伴；
- 5、HRBP 与三支柱—站在肩膀上整合解决方案
- 6、HRBP 隶属关系——根据管理成熟度调整；
- 7、HRBP 的挑战—如何执行落地；
- 8、HRBP 关键工作——聚焦干部管理；
- 9、HRBP 与 COE 关系？——战略合作关系；

(四) 演练

- 1、学习按照产品和区域的结合寻找项目机会；
- 2、鱼骨图；（演练必须按照投标现场实际进行，注意开场、身体语言、语音语调、尊称、逻辑性等）

单元六：华为营销培训体系

- 1、华为招聘的排他条件；
- 2、华为营销人员素质模型；
- 3、华为公司培训体系；
- 4、培训推动任职能力提升；
- 5、营销系统培训组织构架；
- 4、培训体系 - 培训类别；
- 7、培训课程体系；
- 8、营销系统导师制；

单元七：华为营销绩效管理体系

- 1、价值评价很重要；
- 2、绩效管理程序；
- 3、绩效管理；
- 4、管理者的绩效观念；
- 5、销售员考核；

单元八：华为营销任职资格体系

- 1、建立任职资格管理体系的目的；
- 2、任职资格衡量要素；
- 3、任职资格体系的程序；

- 4、营销专业标准单元；
- 5、营销专业任职资格模板；

单元九：华为营销团队激励体系

- 1、激励体系；
- 2、市场部荣誉激励；
- 3、表彰激励；

单元十：销售项目运作与管理（基础篇：销售素质培训）

- 1、互动游戏：你会谈恋爱吗？
- 2、知识结构：四会；
- 3、优秀销售必备条件；
- 4、需求理论；
- 5、心态：性格决定命运；
- 6、意识：责任、目标、客户、团队、沟通、时间、学习、成本、发展、形象；
- 7、案例：货款回收（勤快的脚）；喝酒；
- 8、案例：需求的引导（软件的销售）；

单元十：销售项目运作与管理（第一部分：1、什么是销售项目管理？）

- 1、客户怎么运作项目？
- 2、我们运作项目的重点；

单元十：销售项目运作与管理（第一部分：2、什么是销售项目管理？）

- 1、什么是项目？
- 2、什么是销售项目管理？
- 3、为什么销售项目要做项目管理？
- 4、销售项目管理的对象；
- 5、讨论：销售项目怎样才能成功？（启发大家：品质好、性价比好、服务好、品牌好、关系好）

单元十：销售项目运作与管理（第二部分：1、销售项目运作循环及常用方法）

- 1、销售项目运作循环
 - 1.1、项目的来源；客户项目的决策过程；
 - 1.2、目标设定的重要性和原则；
 - 1.3、SMART 原则；
 - 1.4、案例演练：如何设定好目标
- 2、成立项目组
 - 2.1、组建项目组的目的；
 - 2.2、组长（AM）的责任；
 - 2.3、项目管理责任人的责任；
 - 2.4、项目组成员的责任；

演练

制作我司产品/解决方案/项目的技术门槛一览表；

梳理我司产品/解决方案/项目的特点/卖点；

3、项目分析

3.1、项目分析的方法——SWOT 分析法；

3.2、案例演练：客户、竞争对手、自身的三角分析；对手与自身的 SW 分析；

A、项目三要素（宏观）：公司品牌、产品品牌、市场份额；

B、项目四要素（微观）：关系、产品技术、商务、服务；

C、决策链分析；

3.3、常用分析工具：雷达图、鱼骨图；

4、制定策略

4.1、讨论：策略制定需考虑的问题；

4.2、策略制定的核心；

4.3、策略类型；

5、制定计划

5.1、制定计划；

5.2、讨论：制定计划的要素；

6、实施计划

6.1、计划与实施；

6.2、项目实施中的风险管理；

6.3、风险识别与评估；

7、项目监控与评估

7.1、实施与监控；

7.2、监控方法和评估工具；

8、项目分析会

8.1、项目分析会的时机和分析要素；

单元十：销售项目运作与管理（第二部分：2、销售项目各阶段的管理要点）

立项阶段管理要点：设定目标、组建项目组、项目分析会；项目策划报告；

实施阶段—投标前准备阶段管理要点：客户、标书、组织方向的工作；

实施阶段—标书制作阶段管理要点：消息源（客户内部消息源）；

实施阶段——评标阶段管理要点：关键工作（客户开标信息表）；

收尾阶段管理要点

5.1、演练：商务谈判技巧；

5.2、项目档案；

5.3、案例：ADSL 项目分享；

项目总结分析会

特训营总结

参训人员返程

【特训营口碑展示】

（一）行家推荐

曹建明老师的《狼性营销——向华为学习营销体系建设和狼性大客户营销》我听过多次。看得出来：曹老师曾经是华为的狼头，不仅理论功底深厚，而且实践经验丰富；专业的操作方法给我和我的团队留下了深刻的印象！对于我们销售的发展起到了非常大的作用！——中国建材副总裁南方水泥集团总裁 肖家祥

谈到大客户营销，谈到华为的营销模式，在我所接触过的老师中，没有比曹老师讲得再好的了！——中国太平保险集团市场总监 单友明

曹老师的课扎实、落地、实操性很强，既有案例又有模板！如何把毛泽东思想和企业管理结合起来，“以奋斗者为本”“以客户为中心”，曹老师对我们国企启发很大！——中车青岛四方机车车辆股份有限公司总经理 马云双

听了曹建明老师两天的《狼性营销——向华为学习营销体系建设和狼性大客户营销》，茅塞顿开，很多平时工作中的难点和困惑被点透了，豁然开朗！曹老师的课确实很实用！——黑龙江国脉工程有限公司董事长 郭广友

曹老师的课程内容很扎实！对照《狼性营销——向华为学习营销体系建设和狼性大客户营销》的课程内容，我发现我们有很多的思维和方法需要扭转和变化！——河钢集团石钢公司副总经理 郑国昱