
华为狼性营销管理之道

从体系建设到项目运作和管理

曹建明

【课程目标】

全面了解华为的营销体系；
提升销售人员的基本素质；
掌握销售人员应该必备的商务礼仪；
掌握大客户营销的基本套路；
掌握大客户营销中的 8 个核心步骤以及每个步骤所使用的工具、方法和技巧；
掌握华为正在使用的销售过程中的各种模板；
掌握大客户营销中需要用到的工具；
掌握销售项目各阶段的管理要点：立项、实施、收尾阶段；
商务谈判技巧。

【课程亮点】

主要内容
鱼骨图
客户关系分析表
项目策划报告
项目总结

【授课对象】 各级管理干部

【课程时长】 12 小时

【课程大纲】

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、有关华为成功的多种说法；
- 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、华为营销战略；
- 2、华为营销战略（早期）；

-
- 3、成功基因：营销策略；
 - 4、品牌营销：国际化；
 - 5、华为以客户需求为导向；
 - 6、华为唯一不同的价格；
 - 7、华为的一五一工程；
 - 8、华为营销战的战略执行；
 - 9、华为的客户关系行销；
 - 10、华为客户关系行销的操作手法；
 - 11、华为的营销控制方案。

单元三：华为的营销组织构架

- 1、以客户为中心的营销模型；
- 2、公司组织结构总体特征；
- 3、公司主体组织架构；
- 4、营销系统的组织和队伍建设；
- 5、华为全球营销构架；
- 6、国内营销组织结构总图；
- 7、国内产品行销办公室组织结构图；
- 8、国内办事处组织结构；
- 9、办事处组织架构解读；
- 10、办事处业务支持科工作职责。

单元四：华为文化与市场文化

- 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；
- 4、华为危机论；
- 5、竞争力是企业生存之本；
- 6、价值体系；
- 7、考核出来的企业文化 - 理念到实践。

单元五：华为营销人才选拔

- 1、华为招聘的排他条件；
- 2、决定个人绩效成绩的关键所在；
- 3、华为营销人员素质模型。

单元六：华为营销培训体系

- 1、华为公司培训体系；
- 2、培训推动任职能力提升；
- 3、营销系统培训组织构架；
- 4、培训体系 - 培训类别；
- 5、培训类别；

-
- 6、培训资源的开发与管理；
 - 7、培训课程体系；
 - 8、营销系统导师制；
 - 9、营销客户经理模型。

单元七：华为营销绩效管理体系

- 1、价值评价是人力资源管理的重要工作；
- 2、华为十大管理要点第一条；
- 3、绩效管理；
- 4、华为绩效管理的逻辑；
- 5、组织气氛；
- 6、考评体系的基本假设；
- 7、管理者的绩效观念；
- 8、绩效管理的三大纵向内容；
- 9、销售部经理考核；
- 10、销售员考核。

单元八：华为营销任职资格体系

- 1、营销科举制；
- 2、营销专业任职资格适用的人群；
- 3、建立任职资格管理体系的目的；
- 4、任职资格衡量要素；
- 5、任职资格等级与角色；
- 6、任职资格体系的程序；
- 7、营销专业标准单元；
- 8、营销专业任职资格模板。

单元九：华为营销团队激励体系

- 1、华为激励的发展历程；
- 2、薪酬制度的宗旨；
- 3、华为对关键人才的激励；
- 4、市场部荣誉激励；
- 5、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、优秀销售的必备条件：手、脑、心、脚；
- 4、需求理论；
- 5、企业的本质：合适的场所；
- 6、职业化：职责+专业；

-
- 7、心态：性格决定命运；
 - 8、意识：责任、目标、客户、团队、沟通、时间、学习、成本、发展、形象意识；
 - 8.1、6W3H；SMART 原则；
 - 8.2、卡耐基人际处理 9 原则；
 - 9、职业习惯。

基础篇：商务礼仪培训

- 1、销售人员注重礼仪的目的；
- 2、男、女员工仪容仪表；
- 3、检查一下自己；
- 4、仪态（微笑、目光、站姿、坐姿、走姿、蹲姿）
- 5、注意事项；
- 6、不雅姿态；
- 7、问候、鞠躬问候、握手问候；
- 8、交换名片；
- 9、开会&培训礼仪、与会者礼节；
- 10、引路、电梯礼仪；
- 11、用餐礼仪：
 - (1)、座位的安排；
 - (2)、点菜时间；
 - (3)、点菜原则；
 - (4)、点菜指导——三优四忌；
 - (5)、吃和吃相的讲究；
 - (6)、酒桌上应注意的小细节；
 - (7)、倒茶的学问；
 - (8)、中途离席。
 - (9)、酒宴上的礼仪；
 - (10)、十大名茶介绍；
 - (11)、八大菜系介绍。

第一部分：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）。

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（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）；

-
- 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。
 - 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）：市场关系、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；
 - 3.4、案例演练：如何召开项目分析会。
 - 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；
 - 4.4、讨论：三十六计与项目策略；
 - 4.5、案例演练：拿出一个公司实际运作的项目制定策略。
 - 5、制定计划
 - 5.1、制定计划；
 - 5.2、讨论：制定计划的要素；
 - 5.3、案例演练：指定任务分解表。
 - 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、案例演练：项目分析会的时机和分析要素。

第二部分：2、销售项目各阶段的管理要点

- 1、立项阶段管理要点
 - 1.1、设定目标、组建项目组、项目分析会；
 - 1.2、案例演练：项目策划报告（写出一个策划报告）。
- 2、实施阶段——投标前准备阶段管理要点

-
- 2.1、案例演练：客户方向的工作；
 - 2.2、案例演练：标书方向的工作；
 - 2.3、组织方向；（演练：项目简报）。
 - 3、案例演练：实施阶段 - 标书制作阶段管理要点
 - 3.1、消息源（客户内部消息源）。
 - 4、实施阶段——评标阶段管理要点；
 - 4.1、关键工作（客户开标信息表）。
 - 5、收尾阶段管理要点
 - 5.1、演练：商务谈判技巧；
 - 5.2、项目档案。
 - 6、项目总结分析会。