

# 学习华为：客户关系管理流程方法论与实践

**[课时设计] 1-2 天**

**[课程背景]**

客户关系是生产力，华为在创业之初，被称为具有三流的产品，一流的市场，在华为征战市场的 27 年间，无论是国内还是海外，客户关系管理都为企业的发展提供了强大的支撑，也是企业发展的核心命脉！在此期间，经过总结与提炼，华为逐渐形成一套完整的客户关系管理体系与方法，并通过流程运营的方法，不断的优化与改进，成为华为快速发展的核心竞争力之一！

“华为的产品也许不是最好的，但这又怎么样。什么是核心竞争力？选择我而没有选择你就是核心竞争力”，华为从一个草根企业，用短短的 30 年时间成长为世界 500 强中的 83 位，成功逆袭，靠的是什么？强大的客户关系支撑功不可没，华为是世界上少数能把客户关系发展成公司战略控制点的企业之一，但是华为的客户关系究竟是什么，对于外界而言，始终蒙着一片神秘的面纱。

目前中国企业的客户关系管理困局：

1. 企业缺乏对客户关系的整体性认识和方法论的掌握；关键客户由少数销售精英掌控，山头林立，尾大不掉，客户成为个人的资产，而不是公司的资产；
2. 客户关系预算经常超标，花钱没数，花钱没度；
3. 没有完整的客户关系资料库，无论是项目运作，展会，客户接待，客户信息支持不足。无法有效管理客户决策链；
4. 很多客户信息保留在个人手中，工作的变动会导致客户信息流失，客户体验不好；
5. 缺乏全员的客户关系理念，客户关系主要由客户经理来承接；
6. 人员匮乏，无法支持客户关系的建立与经营；

**[课程定位]**

本课程致力于通过对华为客户关系管理流程方法论的研究，为企业破解客户关系管理困局，提供实操性的方法论、流程、工具。

**[课程收益]**

1. 学习华为客户关系管理流程方法论，如何从决策链客户关系、组织对接、普通客户关系全员覆盖目标客户。

2. 客户关系管理作为支撑流程，如何通过管理大客户策略、管理客户活动规划，管理接触与沟通，提升客户满意度，有效支撑市场目标的达成，怎样进行过程管理与监控。
3. 通过系列的方法、工具、日常运作，了解常用工具痛苦链、痛苦表、权利地图的使用。
4. 客户档案的维度（个人维度、组织维度、项目维度）如何解读。

### [培训方式]

1. 方法工具讲授 + 学员个案现场提问、现场指导解决思路方案建议；
2. 培训期间，可设置茶歇，把脉企业客户关系管理流程、机制、方法工具运用等核心问题，按照课程点对应讨论分析，让学员感受培训内容学了就会，会了能用，用了就有成效！

### [参课对象]

企业 CEO、营销总监、大区经理、分公司总经理、销售团队负责人、资深销售骨干；

**注：本课程不合适经验与资历较浅的销售人员，参课人员应至少具有 3 年以上销售或销售管理经验**

### [课程大纲]

#### 一、 客户关系管理概述

1. 客户关系管理的适用场景
2. 客户关系管理的定义
3. 标杆企业对 CRM 的理解
4. 客户关系管理的价值
5. 如何构建客户关系管理流程
6. 客户关系管理流程的总体架构
7. 客户关系管理的常见问题
8. 问题研讨

#### 二、 客户关系战略

1. 如何理解客户的战略
2. 客户的分类
3. 客户的策略制定
4. 客户策略执行与监控
5. 业务研讨问题二

#### 三、 客户关系规划

1. 四种类型的客户关系特征
2. 基于战略诉求的客户关系规划
3. 客户关系类型
4. 普遍客户关系规划
5. 关键客户关系管理的五个步骤
  - a) 关键客户拓展卡片
  - b) 关键客户关系的量化评估方法
6. 组织客户关系规划
  - a) 组织型客户关系十种武器
7. 客户关系支撑工具

#### **四、客户接触活动管理**

1. 展会管理
2. 营销三板斧（公司参观/高层拜访/样板点）
3. 日常拜访
  - a) 看电影，学管理
  - b) 如何把握关键人士的需求
4. 专题与品牌活动
5. 活动策划演练

#### **五、客户期望与满意度管理**

1. 客户声音的主要信息来源
2. 客户满意度管理

#### **六、客户档案**

1. 企业档案
2. 个人明信片管理