

# 客户导向、组织驱动

## 向华为学习：营销体系建设与管理

### 【课程背景】

《孙子兵法》云：兵者，国之大事，死生之地，存亡之道，不可不察也。对于现代企业来说，谁是公司的兵呢？就是销售！公司的销售能力，也是公司市场竞争力的直接体现，并关系到企业的生死存亡。可是，很多公司的销售，还依赖于高层的事必躬亲和老板的亲力亲为，缺少有战斗力的营销队伍和组织体系。近几年，随着华为走入大众视野，华为公司的营销能力也得到更多企业界的认可。实际上，早在十年之前，华为就凭借着其在运营商领域的卓越成就，跻身世界五百强并成为通信领域的全球第一。更让人称赞的是，华为公司的营销体系历来由前方驱动后方，由销售驱动公司，成为公司发展的驱动力。那么，华为公司的营销体系建设与销售管理有哪些值得学习和借鉴的地方？如何设计公司的营销体系并做好销售管理？这将是本次培训的主要内容。

### 【课程收益】

- 1、学习战略市场定位及目标客户选择方法论
- 2、学习营销模型与营销体系规划设计逻辑
- 3、学习营销组织建设与矩阵式组织运作模式
- 4、掌握 LTC 营销管理流程与漏斗管理方法论
- 5、学习战略导向的营销体系绩效管理方法
- 6、提高营销体系运营效率与公司市场竞争力

### 【授课时长】 两天

### 【授课对象】 公司董事长、总经理、销售副总、销售总监等管理层

### 【课程特色】 理论与实战相结合；方法与案例相结合；可操作性强

### 【课程大纲】

#### 一、以客户为中心的营销内涵与体现

- 1、市场定位与目标客户分析
  - 案例：手机门店布局与原因分析
  - 市场定位与目标客户
  - STP 市场战略三步曲
  - B2B 市场细分维度
    - 案例：阿里巴巴创业历程与启示
  - B2C 市场细分维度
  - 研讨：目标客户画像

- 2、战略分析与目标客户选择
  - 客户需求分析
    - 练习：客户需求洞察
  - 产品卖点与价值分析
  - SWOT 分析与战略选择
    - 案例：华为农村包围城市
  - 以客户为中心的营销内涵
- 3、营销的逻辑与模型

## 二、营销体系建设与职能定位

- 1、营销模式与营销体系规划
  - 案例：华为营销体系与业务 BG
  - 销售成交元素分析
  - 营销模式与营销重点
  - B2B 销售模型与营销体系规划
  - B2C 销售模型与营销体系规划
- 2、营销体系组织架构与定位
  - 案例：企业组织架构分析
  - 华为营销组织架构
    - 练习：产品本质洞察
  - 华为狼獾组织定位
  - 华为营销体系职能定位
    - 客户销售体系的职能与定位
    - 产品营销体系的职能与定位
    - 客户服务部门的职能与定位
    - 其他部门的职能与组织定位
- 3、华为铁三角与矩阵式架构
  - 案例：跨部门协同困境
  - 华为铁三角与角色定位
  - 矩阵式组织架构与分类
  - 华为销售项目组构成
  - 华为组织特色与组织创新
- 4、矩阵式组织架构运营分析

## 三、营销漏斗管理与流程优化

- 1、大客户采购与营销流程管理
  - 大客户采购流程解析
  - LTC 全流程管理介绍
- 2、LTC 全流程管理
  - 销售线索管理
  - 销售线索的分类与管理四要素
  - 销售机会点评估与管理
  - 项目管理与项目分级制度
  - 项目引导与解决方案管理
- 3、MTC 全流程管理模型
  - 案例：三只松鼠与西少爷的发展借鉴

- 案例：培训机构的获客与人力分布
- 练习：营销漏斗模型与要素分析

#### 4、营销漏斗管理与流程优化

- 营销漏斗与管理抓手
- 组织流程优化

### 四、营销战略规划与绩效管理

#### 1、营销战略规划

- 市场规划方法论与PEST模型
- 机会点分析的四个维度
- 客户管理的四个阶段
- 市场目标管理

#### 2、营销体系的绩效管理

- 绩效的概念与内涵
- 绩效管理的概念与内涵
- 营销指标透视
- 绩效目标分解与承诺
- 绩效评价与反馈
- 绩效结果应用

#### 3、组织驱动的营销体系与管理

### 五、回顾与总结：以客户为中心的营销体系建设