

---

# 新常态下的营销模式创新

## 从体系建设到项目运作和管理

曹建明

### 【整体目标】

学习了解新常态；

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（可不讲）；

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。

### 【重点内容】

新常态需要什么样的市场模式，不需要什么样的市场模式？

向华为学习什么？

---

全面了解华为的营销体系：战略、组织构架、文化与市场文化和、人才选拔、培训体系、绩效管理体系、任职资格体系团队激励体系；

销售人员的基本素质、商务礼仪（可不讲）要求；

销售项目运作的工具和方法：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、项目总结等；

华为正在使用的各种模板：策划报告、项目分析会、实施计划等；

华为项目运作中用到的工具：雷达图、鱼骨图、SWOT分析法、SMART原则、6W3H等；

销售项目各阶段的管理要点：

立项阶段：项目策划报告；

实施阶段：投标前、标书制作阶段、评标阶段；

收尾阶段管理要点：商务谈判技巧。

## 【课程内容】

### 单元一：向华为学习什么

- 0、新常态下需要、不需要什么样的市场模式？
- 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：华为的营销组织架构

- 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、营销系统培训组织架构；
- 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。

### **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、性价比高、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

### **【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