**杭州站**

**向华为学：以客户为中心的狼性营销**

**主讲老师：谭宏川**（原华为公司客户群总监、销售罗盘©SLT认证导师、营销规划©PLT认证导师）

**授课对象：**营销经理、销售精英

**时间安排：**2021年10月29日9:30至17:00

 2021年10月30日9:00至16:00

**地点安排：**待定

**参课费用：**学习卡套票8张/人

现金票3800元/人

**人数限制：50**

**课程收益**

1. 透析华为的狼性文化
2. 了解华为人才获取方式
3. 学习营销团队激励措施
4. 借鉴华为营销成功经验

 **课程大纲 Outline**

**第一讲：华为的狼性文化**

**课堂互动**：大家如何理解狼性文化？

**一、华为狼性文化源于危机意识**

1. 课前阅读：任总《我的父亲母亲》
2. 案例：比尔盖茨——微软离破产之后十八个月

**二、华为的狼性文化**

1. 头狼文化
2. 团队合作
3. 学习意识
4. 集群作战
5. 包容文化
6. 坚持忍耐

**第二讲：初创期的华为狼性营销 1987-1992**

**生存期——活着就是硬道理**

1. **领导者的狼性**

**二、创业初期就具备的“以客户为中心”的营销意识**

1. 案例：华为-客户眼中与众不同的代理商

**三、“我们活下来了”——逆境中求生存**

1. 案例：同时期，中兴、思科与华为企业实力的对比
2. 案例：短暂的辉煌——巨龙的崛起与陨落
3. **创业期华为组织营销组织结构**

**第三讲：国内发展期的华为狼性营销 1992-2000**

**发展期——井冈山的红旗能抗多久**

**一、华为营销的压强原则**

1. 案例：黑龙江——与爱立信的山头战役
2. 案例：山东——与朗讯、西门子的山东菏泽之战
3. **对标与超越——向优秀的竞争对手学习**

**三、弯道超车**

1. 案例：从C5网络到C1网络，华为农村包围城市策略

**四、国内发展期，华为营销组织结构演进**

1. **营销体系重要成果：华为优秀市场人员模型**

**六、华为人才获取**

1. 早期以社会招聘人才为主
2. 后期以招聘应届生为主，立足于自身培养
3. 现在不拘一格，开放合作

**七、华为营销专业培训**

1. 上岗培训

1）军事训练——融入集体

2）企业文化——认同公司

3）技术培训和实习——掌握知识和技能

4）营销理论和市场演习——实践煅炼

2. 在职培训

1）打造学习型团队

2）1+1新员工的导师制

3）专项培训班

4）网络教育

5）有偿深造（华为大学）

3. 下岗培训

1）烧不死的鸟是凤凰

2）资源池与战略后备队

3）干一行、爱一行，服从公司调配

讨论：结合华为客户经理模型，谈谈你对这个角色的认识（从素质、能力、角色定位等角度）

**第四讲：全球化发展期的华为狼性营销 2000-2010年**

**全球化——变革与自我批判**

1. **雄赳赳气昂昂，跨国太平洋**

**二、全球化初步阶段**

1. 案例：试水香港电信市场

**三、忍耐与等待，坚守国外市场**

1. 案例：俄罗斯市场开拓
2. 案例：巴西市场8年不盈利

**四、全面推进国际市场**

1. 案例：英国电信BT21世纪网络认证

**五、市场攻坚，重返国内运营商市场**

1. 案例：国内3G网络建设三大战役

**六、华为一线组织运作**

1. 一线地区部/代表处的铁三角结构
2. 铁三角的核心：客户群系统部
3. 代表处的平台化运作（资源如何调配和获取）
4. 作战中心、能力中心、资源中心（如何呼唤炮火）
5. 案例：华为的铁三角协同作战击败友商，赢得合同

**七、营销方法重要方法论**

1. 海外营销九招
2. 铁三角营销项目运作
3. 营销五环十四招

**第五讲：2B+2B业务融合发展期的华为狼性营销 2010年+高速成长期——开放、妥协、灰度**

1. **居安思危，活下来——是华为公司最高纲领也是最低纲领**

**二、跨部门、跨组织的协同作战**

1. LTC（从线索到回款）的端到端流程

**三、狼性文化的传承**

1. 企业BG的狼性营销
2. 消费者BG的狼性营销

**第六讲：华为为什么会成功？向华为学什么**

1. **华为给中国企业界带来的价值**

**二、对华为成功的多种解读**

1. 行业选择的成功？（未来通信行业三分天下有其一）
2. 市场拓展的成功？（对目标的执着追求）
3. 头狼的智慧？（华为教父的个人魅力）
4. 文化的成功？（愿景和价值观）
5. 技术的成功？（研发的高投入、压强原则）
6. 战略布局的成功？（以农村包围城市，集中优势兵力打歼灭战）

**三、群狼争先——华为营销队伍管理和激励**

1. 以结果为导向
2. 末位淘汰制度
3. PBC（个人业务承诺）四部分
4. KPI指标（销售目标、市场目标、财务目标等综合性指标）
5. 措施和方法（达成目标的手段，符合SMART原则）
6. 周边协作
7. 个人学习与成长

**四、营销团队激励措施**

1. 华为薪酬设计
2. 综合激励方式（短期+长期）——工资、奖金、分红
3. 打破大锅饭——不让雷锋吃亏
4. 获取分享制——奖金是挣出来的不是公司发出来的
5. 非物质激励——金牌团队、金牌个人，荣誉感有时比金钱更重要

**五、营销任职资格体系（人才成长）**

1. 建立任职资格管理体系的目的
2. 任职资格衡量要素和晋升通道
3. 任职资格等级和角色
4. 任职资格获取的条件与程序

**第七讲：课程总结——华为营销哪些方面的成功经验可以借鉴**

1. 客户关系管理（以客户为中心）
2. 战术管理——人海战术、兵团作战（团结合作、集体奋斗）
3. 激励管理——销售队伍高强度高压力高回报（持续冲锋、前赴后继）
4. 运作管理——科学方法（及时总结，失败是成功之母）
5. 人才管理——英雄倍出、火线提拔、实战检验
6. 文化灌输——小胜在智，大胜靠德

**输出成果：**课程的531改进方案

****

**谭宏川**

**原华为公司客户群总监、销售罗盘©SLT认证导师、营销规划©PLT认证导师、美国培训协会（AATCP）高级促动师**

**资历背景**

1. 信任五环©CLT认证导师
2. 日本产业训练MTP©认证
3. 美国SPI解决方案销售认证讲师

**授课风格**

1. 案例教学：“宰相必起于州郡，猛将必发于卒伍”，课程中萃取了大量华为营销一线作战的经典案例，以案例为药引，回顾旧知，验证新知，激发参训者更深层次的课堂思考。
2. 成熟课程：深入研究国内外著名的营销及销售理论，并结合企业实际对课程本地化，“成熟理论+本地化内容”的课程结构，使课程更具有实操性和指导性帮助参训者学而即用之。
3. 行动学习：讲授+案例+实战+工具，提倡在学习中思考，在思考中练习，在练习中成长，提供大量落地工具，通过练习实现行为习惯的转变，通过行为的改变提升销售人员绩效。

**授课经验**

中国移动、中国联通、中国电信、工商银行、建设银行、中国平安普惠金融、中英人寿、江苏悦达集团悦达农装、华润置地、万科地产、国家电网、中兴通讯、中通服、烽火科技、瑞思康达、上汽集团环球车享、太阳油墨、卡乐电子、中广核集团、苏州高新园区产业孵化器、东风商用车，东风南方等

**课程预告**

**时间：**2021年11月5、6日（周五-周六）

**课题：**《销售谈判与专业回款技巧》

**主讲：**程广见（原德国拜耳公司销售高管）