

---

# 营销战略思维与竞争策略战术性思维向战略性思维的转变

## 战术性思维向战略性思维的转变

主讲人：吴洪刚 博士

开篇问题：为什么企业需要战略思维？

开篇案例：**1、美的集团国内市场建设成功与经验！**  
**2、比亚迪如何实现国内汽车市场的突破！**

### 第一章：认识营销战略的重要性

#### 1、从战略高度认识营销

如何规划中国市场

中国本土市场的特点 6 大启示

中国本土市场营销面临的挑战

中国本土市场面临的机会

面临复杂的中国市场，如何做营销计划

营销计划管理过程

#### 2、营销战略计划在营销管理的核心作用

营销计划是营销管理的首要职能

营销计划的作用

#### 3、营销战略计划制定的五大步骤

营销环境分析

销售计划制定

营销策略分析与选择

营销资源的配置

营销业绩评估与控制标准建立

#### 4、常见营销战略工作的障碍及克服办法

为什么营销战略在企业中没有得到广泛的应用

常见的营销战略计划的 10 大障碍

克服营销计划障碍的 10 种方法

成功营销战略的 13 条戒律

讨论：利润和销量在营销中的矛盾？

### 第二章：学会分析营销环境

#### 1、企业的使命与目标

公司究竟经营什么

---

公司使命陈述  
公司的目标是什么  
公司核心价值观是什么  
企业价值增值与分配模式  
企业存在的价值

## 2、营销审计

什么是营销审计  
营销审计的工作内容  
顾客与市场分析  
产品与服务分析

## 3、SWOT分析

外部机会分析  
外部威胁分析  
内部优势分析  
内部劣势分析

# 第三章：制定营销战略与目标

## 1、制定营销目标

营销战略 4P 与战术 4P  
战略地位与行动评价矩阵  
安索夫矩阵  
什么是营销目标  
营销目标选择中的矛盾

## 2、常用营销战略的评析

市场范围战略  
市场地域战略  
市场进入战略  
市场投入战略  
市场退出战略

## 3、制定应变计划

为什么要制定营销应变计划  
不同营销组合的反应函数

**【案例】：格兰仕模式的优势、不足及其借鉴意义**

# 第四章：实现有效的销售预测

## 1、市场潜力与销售潜力

为什么要进行销售预测  
销售预测相关概念  
市场潜力与销售潜力三大要素  
市场潜力、销售潜力、销售预测的关系  
市场与销售潜力的预估方法

## 2、影响销售预测的因素

---

外部因素

内部因素

### 3、销售预测的过程与模式

销售预测的过程

销售预测的模式

### 4、销售预测的方法

定性分析法

定量分析法

销售预测中的 10 戒

## 第五章：制定销售目标与计划

### 1、销售计划的内容与步骤

第一步：年度营销目标的确定

第二步：营销策略分析与选择

第三步：营销资源的分配

第四步：营销业绩评估与控制标准

### 2、销售目标体系

公司目标

营销目标

销售目标

产品类别、区域、月度/季度目标

销售人员目标

### 3、销售目标的确定方法

以过去实绩为中心的方法

以市场为中心的决定法

以利益性或生存条件为中心的方法

其它方法

## 第六章：营销资源的配置与预算

### 1、营销预算

什么是预算

营销预算的作用

营销预算在企业预算体系中的核心位置

营销预算的内容

营销预算的编制过程

营销预算的编制方法

营销预算的组织保障

营销预算中常见的问题

### 2、营销组织架构及人员的配置

营销组织设计的内容

营销流程与组织建设基本路线

营销组织及人配置优化模型

## 第七章：营销业绩的评估与控制

---

## 1、营销业绩的 KPI 考核

什么是 KPI

建立营销战略导向的 KPI 考核体系

营销 KPI 层级体系

KPI 的分解

营销高层管理者在绩效考核中的作用

常用营销业绩指标

## 2、避免营销业绩考评中的错误

对绩效考评的错误认识

绩效考核的目的

主观业绩指标存在的问题

客观业绩指标存在的问题

业绩评估中的注意事项

## 第八章：营销战略制定的方法与工具

### 1、战略营销计划的编制

战略性营销规划的过程

战略性营销计划的内容

### 2、年度营销计划的编制

年度营销计划的内容

年度营销计划的纲要模版

## 案例：XX 公司五年战略营销计划

XX 照明企业年度营销计划

XX 公司的全面预算管理

诺贝尔磁砖品牌的快速成长

大自然木地板品牌成长之道