

企业营销规划与实操策略

课程背景：

中国改革开放超过 40 年，企业谈论战略也超过 20 年，现在企业已不再是要不要战略规划的科普教育，而是需要战略管理深度变革的新思想、新思维。波特的红海战略将企业竞争定位在产业链优势上差异化与低成本，蓝海战略将企业定位在寻找没有竞争的蓝海市场，在这样的情况下，一个全新的竞争战略产生了——《黄海战略》，一个创造不平等竞争力的策略，将竞争的焦点放在企业能否创造不平等竞争力上面。落脚点在竞争路径与商业模式。

中国企业现在普遍的问题呈现为：战略无光，就是战略无洞察力，企业找不到发力点。因此才出现二级战略：文化无用、运营无智、管控无力（不懂组织模式）、执行无序、后继无人、薪酬无效。这一切的焦点是因为战略无光，企业战略没有洞察力，没有新思想、新思维，从而导致后面的一系列的问题，《企业营销规划与实操策略》帮助企业解决系列问题。

课程收益：

让学员系统地认识全球战略规划的理论、方法和工具，创造出适合于本企业的与竞争对手不平等竞争力的策略，从以下几个方面出发：

- 帮助企业找到战略规划的新思路、新方法；
- 帮助企业在战略规划过程中寻找到新的商业模式；
- 帮助企业在战略规划过程中发现新的战略路径；
- 帮助企业在战略规划过程中发现新的管理模式；
- 帮助企业认清战略规划过程中的误区，解决战略问题，降低企业战略规划中的经验成本。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：董事长、总经理及中高层管理者

课程方式：案例讲解+视频+演练

课程大纲

课前秀：一系列漫画图开启你的战略之旅

第一讲：营销战略规划实操

前言：战略要解决两个市场的效率

一、市场营销的本质

1. 个人或群体创造价值和交换价值，满足社会需求和欲望的管理过程
2. 销售是把东西卖出去，把钱收回来

案例：小提琴拍卖，小沈阳、观澜高尔夫

3. 营销的本质——创造顾客价值剩余

- 1) 价值=解决问题的功效
- 2) 顾客价值剩余=解决问题的期望价格—顾客的购买成本
- 3) 营销=解决顾客的问题

4. 营销之道=经营之道+销售之道

- 1) 经营之道就是企业营销战略管理与企业战略管理之道
- 2) 销售之道即把东西卖掉，钱收回来的管理之道
- 3) 核心在掌握主动权

案例：广告促销——孕妇收款、供热系统集成销售、披麻戴孝感动大客户

二、营销战略中的营销五步法

第一步：假设顾客价值

1) 市场营销从假设开始

2) 真实的营销情景——从假设开始

案例：哇哈哈推出非常可乐、阿里巴巴的产品假设

3) 营销假设从顾客价值开始

案例：美的饮水机、自由爱床垫、王永庆卖大米、盛天绍夫的铁盘录音机

4) 市场营销演变历史

a 工厂时代

案例：福特汽车

b 市场时代

案例：通用汽车

c 心智时代

案例：小米

第二步：求证顾客价值

1) 产业求证分析方法——SMART 产业分析模型（锅里、碗里、勺里、地里）

案例：从网红产业说起

2) 营销现状评估分析方法

案例：美迪亚地板、深圳观澜高尔夫

3) 求证的核心目标——诊断的目的是发现营销矛盾、解决营销矛盾的方法与过程

案例：自由爱智能健康床垫

第三步：设计顾客价值

1) 从品牌设计顾客价值——企业没有品牌，就没有大的价值

案例：王老吉，100 年没有走出广东，一个品牌设计让他走向全国

2) 从营销模式设计顾客价值

案例：顺丰快递送信——谈的是快递，需求是速度

案例：化妆品——需求是美丽，买奔驰，需求是尊贵

案例：温氏集团，苹果上下游封闭整合

案例：可口可乐与天联世纪通跨界整合

案例：奔驰与阿玛尼“贴牌”合作

案例：陕鼓动力的横向整合

3) 从产品设计顾客价值

案例：微软的视窗软件

第四步：传递、沟通与推广顾客价值

1) 核心利益的表达

案例：捷豹的销售、早期香港的“蒸馏水”、东盛制药的“白加黑”

2) 公关——最省钱的推广

案例：麦当劳为市政府卖公交月票、农夫山泉为学校创办“争当小小科学家活动”

3) 客户见证与转介绍

4) 造势——创造性的推广与销售

5) 借力

案例：蒙牛借力伊利

6) 共生推广

案例：北京乌鸡精与广州太阳神

7) 生态营销

案例：长虹的承兑汇票

第五步：管理顾客价值

案例：TCL 的渠道管理，OPPO 的渠道管理，“箭牌”卫浴的渠道管理

第二讲：产品策略实操

案例：从一个食品企业的产品卓越战略实操说起

1. 什么是产品策略

案例：福特与特斯拉

2. 产品专业化策略

3. 单品极致化策略

4. 市场专业化策略

5. 选择性专业化策略

6. 产品策略聚焦背后的逻辑

总结：产品策略——明确一个产品策略、策略上持续，绝不摇摆、执行上深挖，多层聚焦

第三讲：产品规划策略

一、从企业三个层面出发

1. 战略层——品牌战略

1) 品牌与价值链、产业链

2. 策略层——产品线和产品结构

3. 执行层——价值定位

案例：华为、小米与苹果

二、具体的概念产品策划——符号产品

1. 取一个好名字

2. 故事产品

3. 象征产品

4. 需求产品

5. 方案产品

6. 聚焦产品

7. 杂交产品

三、相关非具体的概念产品策划

1. 构建产品创新体系

案例：苹果产品创新模式

2. 三环产品创新法

四、产品经理组织与流程

第四讲：价值定位策略

一、价值定位 DBFA 四要素

1. Demand——客户需求

2. Benefit——产品利益点

3. Feature——产品支撑点

3. Advantage——产品差异点

重要提示：永远不要忘了针对什么细分市场的前提

二、价值定位——支撑点

1. 什么是产品支撑点

2. 梳理产品支撑点

1) 找规律,找出产品品类元素的规律

2) 挖掘产品亮点

3) 打造完整产品

4) 把握变化趋势，什么是你产品品类的变动因素

案例：如家酒店，QB 美发店

三、价值定位——利益点

1. 我们在卖什么？——产品、服务、系统、方案、公司、自己

2. 我们靠什么卖？

四、四要素重要概念

1. 描述产品的方式——利益点，支撑点(产品要素)和差异点

2. 营销产品的方式——用产品的利益点去满足客户的需求、是支撑点和需求之间的“桥梁”

3. 四要素之间的关系

1) 支撑点带来的利益点

2) 利益点与需求点

3) 利益点就是“卖点”

4) 支撑点转化为利益点

五、价值定位——客户需求

1. 三个角度看客户需求

1) 产品的使用功能——材料

2) 产品的使用价值性——用途

3) 产品带来的精神意义——品牌

2. 满足客户需求的三个层次——升华、外延、基本

第五讲：品牌规划策略

一、品牌是什么？

二、品牌策略四大规划

1. 品牌策略规划之一：品牌之魂

1) 核心理念

2) 核心价值

3) 核心利益

案例分析：SK2——美白、劳斯莱斯——帝王

2. 品牌策略规划之二：品牌之体

1) 对内行为识别

2) 对外行为识别

案例：毛主席——没有文化没有组织的军队是愚蠢的军队，是不能战胜别人的。

3. 品牌策略规划之三：品牌之形

1) 视觉基本系统

2) 视觉应用系统

4. 品牌策略规划之四：品牌定位

案例：小米手机、宝马、奔驰、沃尔沃

三、品牌定位三要素

1. 目标消费者

2. 产品差异化

3. 竞争者

四、品牌定位的方式

1. 抢先原则

2. 站位原则

3. 对抗原则

案例：云南白药——邦迪，蒙牛——伊利，统一——康师傅

五、品牌表达策略

1. 面对目标消费者

案例：面对智利——李连杰如何表达定位目标消费者，核心利益，产品差异化

第六讲：营销组织管理策略规划

案例：TCL的渠道管理，OPPO的渠道管理，“箭牌”卫浴的渠道管理

一、营销组织规划如何承接协调公司战略规划

1. 产品领先战略——组织管理
2. 运营卓越战略——流程管理
3. 亲近顾客战略——文化管理、KPI管理

二、产品卓越战略的营销组织结构规划

1. 产品卓越战略型公司的一般组织结构
2. 产品卓越战略型公司营销系统的一般组织结构
3. 产品卓越战略型公司营销系统的两种变形组织结构的优缺点

4. 营销组织的落地管理

- 1) 营销组织岗位设计
- 2) 岗位职责划分及管理范围和权限界定
- 3) 岗位所需素质描述
- 4) 组织间水平关系和垂直关系的界定和描述
- 5) 组织间沟通程序及权责划分

案例：华为产品卓越战略之前和之后的组织结构变化

三、产品经理在产品卓越战略型公司组织中的独特位置与作用

1. 产品经理的团队成员
2. 产品经理如何组织产品创新
3. 产品经理的能力模型

四、企业营销业务流程规划与重组

1. 业务流程重新规划与梳理
2. 定货、发货、回款等业务流程设计
3. 销售政策的制定及审核
4. 派出销售机构的管理和维护
5. 新业务流程的实施研讨
6. 新业务流程的试运行
7. 新业务流程的运行检讨并正式运作

五、企业销售渠道规划与整合

1. 销售网络（通路）的结构和模式设计
2. 销售网络层次规划
3. 销售网络成员的关系规划
4. 网络成员的选择条件
5. 网络成员的管理政策和控制
6. 网络成员的服务与培训支持体系建设

案例：TCL

六、销售终端的建设与管理

1. 终端结构、层次设置与规划
2. 终端展示与陈列设计
3. 终端促销设计与规划
4. 终端巡查及服务规范设计
5. 终端的培训与终端支持

案例：马可波罗瓷砖

案例：法恩莎洁具