

D001 工业品 (BtoB) 企业营销战略规划新思维 (1-2 天)



主讲：张长江

课程背景

营销战略规划是企业的重要职能战略之一，企业所面临的很多看似无解的问题，都可以归结为战略短视、战略失误或战略缺失的问题。

最近 20 年以来，我们称之为 VUCA(Volatile/Uncertain/Complex/Ambiguous)世界：市场环境动荡、无常、复杂、模糊，产品生命周期越来越短、跨界颠覆越来越多、技术与信息整合速度越来越快、市场越来越难以捉摸和预测。面对这样的市场环境，企业的营销战略思维必须要随之而调整，比如缩短战略制定的周期，提升战略的灵活性、重视项目制管理与突击小分队的作用、产品快速迭。

本课程专门针对在企业中从事战略规划与决策的营销高管或市场经理设置，旨在全面提升相关人员在 VUCA 时代的营销战略管理水平和市场营销规划能力，从而能够使其站在战略的高度，运用科学的工具和方法解决企业营销管理过程中所面临的诸多困惑和问题，最终达成战略目标。

本课程以营销战略规划路线图为主线，围绕市场分析与调研、市场细分与目标市场选择、细分市场需求预测、细分市场竞争定位、4P+C(客户关系管理)营销组合决策（产品策略、推广策略、渠道策略、价格策略、客户关系策略）、营销组织设计、营销目标计划与营销预算等七个方面为学员提供系统化的营销战略思维的框架和营销规划的工具，使学员能够把握营销战略规划的本质，建立基于战略导向和客户导向的系统化营销思维模式。

课程特色

- 针对性强。本课程为 B2B 行业量身定制，培训师具有十五年 B2B 行业的一线销售与营销管理经验，培训紧密贴合行业特质，针对性强。
- 实战性强。课程以大量的实战案例展开讨论，结合实际工作中学员经常遇到的问题讲解破题的方法，很多实战的技巧和策略拿过来就可以用，实战性强。
- 系统性强。课程体系严谨，结构清晰，理论与实战相得益彰，使学员能够系统化的掌握课程的理论框架，并能结合工作中的实际情况加以灵活运用。

授课方式

□ 授课形式包括：通过启发式讲授、互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、观看视频、性格测验等多种生动的培训方式，最终达到最佳的授课效果。

课程大纲

第一单元 市场营销规划的基本框架

- 营销的定义
- 营销规划基于营销思维而非销售思维
- 推销满足需求，营销创造需求！
- 毛泽东对战略的理解：战略是基于客观环境的主观能动性
- 市场营销战略规划的概念及营销战略五要素
 - ① 调查 (Research)
 - ② 市场细分、目标市场选择、市场定位 (STP : Segmentation、Targeting、Positioning)
 - ③ 市场营销组合 MM (Marketing Mix)
 - ④ 实施 (Implementation)
 - ⑤ 管理 (Control)
- 市场营销战略规划的思考框架
- 互联网时代市场营销战略的三种思维：终局思维、增长思维和互联网思维

第二单元 市场调研和市场分析

- 市场调研的定义
- 市场调研的四种类型
- 市场调研的三个重要原则和五个步骤
- 常用的调研信息搜集方法
- 一手数据与二手数据
- 数据分析模型-SWOT 态势分析工具
- 外部环境分析的 PEST 模型

·内部环境分析的对标法

·工具：调研计划表

课堂研讨：运用 SWOT 工具制定营销战略框架（2 天课程才有）

第三单元 STP 营销：市场细分、目标市场选择与定位

·STP 营销理论及 STP 实施的三个步骤

·市场细分的概念

·市场细分的四个重要原则

·市场细分与目标市场营销的步骤

·工业产品市场细分变量的选择

·案例：卡特彼勒工程机械的市场定位

·五种目标市场定位策略

·案例：新奥燃气细分市场划分

·目标市场选择的 SPAN 矩阵工具

课堂研讨：运用 SPAN 工具对某个市场进行细分并确定目标市场（2 天课程才有）

·市场定位的概念

·美国营销学家特劳特的四步品牌定位法

·B2B 产品品牌定位的三要素

·案例：甲骨文服务器的产品利益定位

·案例：Double A 复印纸的价值主张定位

课堂研讨：运用市场定位工具对某种产品进行市场定位

第四单元 营销组合决策之产品策略

·产品的定义及产品策略五个要素

·产品的三个层次

·“产品—细分市场”的组合策略

·产品线图谱规划

·案例：宝马“产品—细分市场”的组合策略

·案例：江淮改装车产品系列规划

·产品线组合管理策略：形象产品、利润产品、销量产品、防火墙产品

·产品生命周期管理策略：导入期、成长期、成熟期、衰退期的营销策略

课堂研讨：确定公司产品的生命周期及产品组合决策

第五单元 营销组合决策之渠道策略（三天课程才有）

·渠道规划的定义

·不同阶段的渠道规划原则

·影响渠道规划的因素

·分销渠道规划的三个维度：渠道的长度、宽度和广度

·建材行业的三级分销渠道结构

·工业品行业的常见分销渠道结构

·决定渠道长短的四个要素

·长短渠道优劣势比较

·不同市场阶段的渠道宽度设计原则

·渠道宽窄选择原则

·独家经销商的三种类型：专销、专营、多品牌

·LG 电子的渠道规划模式：不同区域不同模式

·渠道的广度的概念

·案例：壳牌润滑油的渠道广度

·“产品-渠道-市场”三维规划工具

·渠道激励政策的制定：销售目标、渠道分级、返利政策、市场支持、市场保护

课堂研讨：编制公司未来一年的渠道规划蓝图

第六单元 营销组合决策之客户关系管理策略

·客户管理管理（CRM）的三个层次

·客户关系管理的三个目标：更多、更长、更久

·客户分等级服务标准

·案例：施乐的大客户等级结构

·客户关系管理的四个阶段：考察期、形成期、稳定期、衰退期

·客户满意度提升的策略：提高感知服务与管理期望值

·客户忠诚度提升的策略：**（三天课程才有）**

- 1) 提升客户让渡价值
- 2) 提升客户关系：组织客户关系+关键客户关系+普遍客户关系
- 3) 创造差异化的服务体验

· 供应商先期介入 EVI 策略、VMI 供应商管理的库存策略及全生命周期服务策略

· 案例：霍尼韦尔的零库存服务

· 案例：华为云机房解决方案

· 案例：罗尔斯罗伊斯发动机的全责绩效保障合同服务

· 服务模式设计工具：企业价值螺旋与行业价值链分析

课堂研讨：设计创新的服务模式，创造差异化客户服务体验

第七单元 营销组合决策之推广策略 (三天课程才有)

· IMC 整合营销传播的概念

· 整合营销传播的七个原则

· 新产品发布会与技术交流会

· 产品展示与演示技巧

· 研讨会与技术培训

· 竞赛与论文推广

· 品牌内刊与文化营销

· 公共关系与事件营销

· 数字化营销与社会化媒体

· 年度整合营销传播计划工具

第八单元 营销组合决策之定价策略

· 价格政策与价格体系需要解决的三个问题

· 索尼创始人盛田昭夫：定价即经营

· 价格变动与利润变动之间的关系

· 价格变动和销售额变动之间的关系

· 定价金字塔：战略定价与战术定价

· $f(\text{价值}) = \text{价格}$ ：价格是价值的函数

· 战略定价的三个步骤

- 战略定价的思考步骤 1：品牌定位
- 战略定价的思考步骤 2：定价的战略意图
- 战略定价的思考步骤 3：市场竞争定位
- 六种典型的定价策略
 - 1) 成本加成定价法(Markup Pricing)
 - 2) 目标利润定价法(Target-Return Pricing)
 - 3) 认知价值定价法(Perceived-Value Pricing)
 - 4) 价值定价法(Value Pricing)
 - 5) 通行价格定价法 (Going-Rate Pricing)
 - 6) 边际贡献定价法
- 案例：LONSTAR 水泥公司定价策略案例
- 五种价格修正策略
- 价格的调整：不同产品生命周期的定价原则
- 价格调整的策略：如何策略性涨价？如何策略性降价？

第九单元 营销组织调整、目标分解及营销预算

- 战略与组织设计、流程设计、绩效考核之间的关系
- 以战略为核心的组织设计原则
- 企业不同发展阶段的组织调整思路
- 四种典型的营销组织模式：职能型、产品型、区域型、顾客型
- 集权型混合组织模式设计理念
- 分权型矩阵组织模式设计理念
- 案例：ABB 中国的矩阵式营销组织
- 营销目标的逐级分解模式
- 营销目标的预测模型·营销预算的编制：目标进度、人员编制预算、费用预算