

台湾刘成熙老师-核心品牌课程系列
集中外管理韬略-铸中国企业精英

市场营销战略规划与营销管理

(从市场洞察到战略规划落地)

主讲：刘成熙老师

前言：

随着公司自身业务不断发展及外部环境变化，以及国际市场的巨大战略机会，急需进入市场化转型的快车道。在克服困难，解决痛点的过程中发现营销人才不足，管理人才梯段断层明显，包括对现代化经营管理、整体队伍建设速度较为缓慢、企业营销知识库不完整，导致新的营销人员无法快速成长，等问题。企业再突破的时候也都遇到营销增量的问题，企业不断投入营销培训，提升营销人员的营销技巧，但依然不见营销起色，另外一方面营销费用大增，导致利润下降。

传统的人精式营销难以满足企业战略发展需求。体系化市场营销战略宝典打造-战略、组织、人才，一体化，用体系化来支撑营销体系，开展新的营销战场，突破红海，进入蓝海，带领企业再上一个台阶。企业从依赖人精式营销（个人能力），转向体系化营销（团队+专业化+价值创造），提供更具有竞争力的产品和服务。体系化营销将通过三个阶段成就公司营销增量：三个阶段：营销策划+销售管理+产品设计。1.用流程的方式构建体系化营销体系：对企业来说，任何人进入营销体系，按体系化走，都将为公司的营销带来价值。沉淀客户，沉淀知识，沉淀产品，透过知识管理，将营销遇到的问题，列成清单一一解决，成功案例与失败案例，构建详细的营销知识库，减少营销费用的支出。2.用表单强化营销信息化数据管理：为数字化营销提供强大数据，让营销管理者，公司最高层领导能随时根据数据对市场做出准确判断，进而调整公司的资源与投入，提升经营管理的科学化。3.用行为改进的方式，帮助营销人员养成营销习惯和专业的营销素养塑造，体现公司专业水平。

本课程实战进行，产出相关表单方案等，深受企业学员喜欢，能落地执行。

课程特色：

1. 透过讲师深入浅出、幽默风趣、见解独到的讲演，使学习轻松愉快。
2. 讲师行业经验丰富，可针对实际状况进行解析。
3. 授课讲师丰富的实务经验与操作手法使学员能即学即用。
4. 针对个案进行分析与研究，理论与实务能充分结合

授课方式：

启发式讲授、互动式教学、小组讨论、案例分析、角色扮演、导师多年的实际工作经验和从事职业顾问案例开放式与您分享。

课程目的：

1. 掌握用经营管理的思维，学会市场营销战略规划分析及营销策划技巧。
2. 掌握市场规划收集和分析内外部信息的技巧，洞察未来发展趋势，确定市场战略焦点（目
品质 效能 诚信 实践

标/举措) 的技巧。

3. 掌握市场营销组织、流程、人才的匹配技巧，学会规划核心关键任务，建立营销梯队。
4. 掌握市场销售管理，学会客户管理，客户需求洞察，提升商谈能力，成交管理等。
5. 提升市场营销团队管理技巧，学会市场营销指标分解与落实，以及人员激励技巧。

课程大纲：(2天 AM9:00-12:00;13:30-16:30)

第一单元：市场营销战略认知

一. 经营管理的核心

- 经+营=提升业绩+创造利润+布局未来持续增长

二. 经营效率为何重要?

- 企业持续成功=经 X 营=战略方向 X 经营能力 (效率 vs 效能)

三. 经营效率 vs 效能-是什么?

- 团队整体发挥的战斗力的
- 正确的做事 vs 做正确的事
- 企业经营的效率与指标

四. 市场营销的本质

- 如何通过沟通的手段让客户认识能满足其需要的商品。

五. 市场营销战略的内涵

- 知觉：明确认识企业本身与所处环境之变化趋势
- 规划：企业面对环境变化的基本因应构想
- 实践：高度的行动力（资源）缔造卓越实绩
- 回馈：找到关键差距并修正

第二单元：战略市场洞察与市场战略规划

一. 战略市场洞察分析

- 宏观分析
- 竞争动向
- 客户分析

二. 市场洞察的分析工具与应用

- 宏观趋势分析-PEST 分析法
- 行业分析-集中度分析法
- 行业分析-价值链分析法
- 行业分析-五力分析模型
- 竞争态势分析法
- 三四规则矩阵分析
- 需求与市场环境分析法
- 行业成功关键因素 KSF 分析法
- 分析公司目前的现状，进行 SWOT 分析，并得出战略矩阵。

三. 企业能力分析

- 优劣界定—资源/能力分析矩阵
- 战略思维模式-不同战略构面的重点
 - ◇ 营运范畴界定与调整

-
- ◇ 核心资源创造与积累
 - ◇ 事业网络建构与强化
 - 不同战略类型说明
 - ◇ 市场渗透
 - ◇ 市场发展
 - ◇ 产品发展
 - ◇ 垂直整合
 - ◇ 水平整合
 - ◇ 多元化
 - ◇ 合作联盟
 - ◇ 全球化
 - ◇ 差异化
 - ◇ 低成本

四. 形成战略焦点 (举措) -战略焦点

- 未来业务组合-核心业务+成长业务+新兴机会
- 创新模式
 - 产品, 服务和市场创新
 - 业务模式创新
 - 运营创新
- 资源取得与利用

五. 业务设计

- 客户选择
- 价值主张
- 价值获得
- 活动范围
- 持续价值
- 风险管理

六. 形成战略焦点的工具与应用

- 企业资源/能力分析矩阵
- 业务优先性评价：吸引力—竞争力分析
- 产品竞争力分析-GE 矩阵
- 波士顿 (BCG)矩阵
- 基于价值链的业务模型分析
- SWOT 整合分析与对策矩阵
- 利益相关者分析法
- 权力/动态性/利益矩阵分析法

七. 产出结果-市场营销战略分析与策划对应表单

- 营销流程-市场分析及策划流程
- 营销流程-销售流程
- 营销表单-市场分析及策划表单
- 3.1、PEST 宏观趋势与产业分析表

-
- 3.2、目标客户+内部资源与能力分析表
 - 3.3、营销策划方案书

第三单元：市场营销组织、流程、人才的匹配

一. 从最真实的现象说起

- 什么是您实现目标的策略？
- 什么是价值驱动因素？与您的策略有什么连结？
- 竞争者采用的策略有何不同？他们做得如何？
- 您的下属了解并支持您的策略吗？
- 您的下属有动机、有能力完成您的策略吗？

二. 战略一致性

- SP 作为“主轮”，牵引公司关注长期战略，定期进行战略审视，保障战略对标
- BP 作为支撑战略与行动的一致性，确保战略从公司规划，到组织目标，到部门和岗位目标，到个人目标，实现体系的贯通和衔接
- 除了 SP、BP 之外，还有一个很重要的计划内容，就是项目计划（PP）

三. 组织架构和流程的匹配性

- 组织架构，管理体系和流程
- 关键岗位的设置和能力要求
- 管理和考核标准
- 组织体系对关键任务执行的支撑

四. 界定并培养关键人才

- 战略目标与运营模式分析
- 关键能力与人才角色定位
- 核心人才策略与人员规划
- 人才识别、能力开发与扩展
- 梯队计划与职业规

五. 关键任务规划

- 支持业务设计、尤其是价值主张的实现
- 业务增长举措和能力建设举措并举
- 考虑实现关键任务所需要的相互依赖关系
- 战略目标的各项细节，必须衔接到接行动计划。

六. 制定有效执行的机制

- 年度运营计划应分解为季度、月度乃至每周的计划，逐层规划。
- 建立 OKR 计划落地跟踪机制
- 对于所有执行偏差与计划偏差，建立迅速解决问题的群策群力机制。

第四单元：建立体系化市场销售过程管理

一. 成功销售的共同点：客观态度

- 对销售机会进展状况的评估
- 对销售人员自己技巧，能力，知识及素质的评估
- 对销售流程的认识

二. 销售团队模式对管理风格的要求

- 销售模式的核心分类
- 体系式销售及人精式销售

三. 营销与销售管理基本架构

- 选择客户
- 争取客户
- 保有客户
- 发展客户

四. 客户的选择

- 选择客户的标准？如何确定优先级？谁是你的客户？谁不是？
- 在细分市场下，客户有哪些特定的需求？
- 如何进入快速增长的市场。
- 不能改变的，寻求客户配合。
- 可以改变的，我们配合客户。
- 避免尝试成为所有可能顾客的最佳供应者。
- 选择及投资目标顾客，确认投资在最能获利的机会中。

五. 新客户拓展管理

- 客户分解管理
- 存量客户管理
- 客户 7 大关键节点

六. 数字化驱动管理

七. 销售过程管理技巧

- 售前准备
- 建立关系
- 掌握需求
- 产品呈现
- 强化信心
- 化解异议

八. 信息收集

- 基本需求和购买环境
- 参与购买者
- 预算与资金来源
- 订购过程及时间构架
- 竞争态势

九. 研究客户需求的价值

- 客户对我们的产品/服务有需求
- 客户有预算采购我们的产品/服务
- 客户有采购时间计划
- 需要我们什么？(What)
- 为什么要？(Why)
- 谁做决策？(Who)

十. 客户需求研究的方向

- 客户是基于想解决问题，才做出购买的决定
- 人们不爱解决小问题，只爱解决大问题
- 客户的痛苦/问题愈大,紧迫性愈高,愈易成交。

-
- 引导客户认识问题的严重性，并鼓励采取行动
 - 十一. 客户需求种类
 - 经营的需求
 - 管理的需求
 - 个人的需求
 - 十二. 客户的购买环境
 - 十三. 不同客户购买环境下的销售策略
 - 十四. 影响企业采购决定的五种角色
 - 以经济效益为出发点的: Economic Buyer
 - 以技术把关为出发点的: Technical Buyer
 - 以用户运作为出发点的: User
 - 以双方联络沟通为出发点的: Coordinator
 - 以帮助我们赢单为出发点的: Coach
 - 十五. 销售竞争力分析注意事项
 - 十六. 建立信任路径图
 - 十七. 客户营销心理分析
 - 设施
 - 产品
 - 服务
 - 互动过程
 - 十八. 如何提高商谈能力
 - 建立信任路径
 - USP 独特销售主张
 - SPIN 提问法则
 - FABE 说服技巧
 - 异议处理技巧
 - 十九. 谈判过程与成交条件
 - 谈判的策略选择
 - 谈判的结构分析
 - 谈判的阶段与要点
 - 二十. 产出-体系化市场销售过程管理对应表单
 - 4.1、初筛客户信息登记、评分评级表
 - 4.2、客户社会评价表
 - 4.3、客户系统资料建档申请表
 - 4.4、重点客户中长期规划
 - 4.5、客户攻关计划
 - 4.6、客户交流记录表
 - 4.7、销售日志表
 - 4.8、报价单
 - 4.9、谈判策略表
 - 4.10、项目立项审批表
 - 4.11、销售工作周报

第五单元：市场销售团队管理与激励

一. 设计和分解销售指标

- 市场划分的方式
- 工作的流程
- 以目标为导向式的管理
- 目标管理的步骤
- 有效的销售目标的分配
- 销售目标达成的管理掌控

二. 销售计划、指挥与控制

- 行销与管理的计划
- 有计划性管理顾客
- 工作指令的下达
- 工作命令与报告的管理
- 部属的工作职务分析
- 部属行动管理与准则
- 部属的时间管理掌控

三. 业务人员激励与管理

- 了解激励本质
- 高绩效工作者的激励因素
- 正面激励部属的要点
- 反面激励部属的要点
- 激励管理的特性与功能
- 激励的程序与障碍
- 预防性激励技巧
- 有效激励技巧的特性
- 如何激励业务人员
- 如何开好业务会议
- 如何处理部属的抱怨

精彩见证-刘成熙本课程授课企业（部分选录），累计150天以上

1	鑫茂科技（深圳）	策略规划与战略管理	2009.7.3
2	富士康科技集团	战略规划与决策	2009-11-14
3	德赛集团	成功企划实务技巧	2009.12.19-20
4	武汉三良行	战略目标分解与执行力	2009-3-16-17
5	凯德置地（中国）投资有限北京公司	企业战略规划与策略管理	2009/10/21
6	凯德置地（中国）投资有限上海公司	企业战略规划与策略管理	2009/11/2

7	凯德置地（中国）投资有限成都公司	企业战略规划与策略管理	2009/11/5
8	凯德置地（中国）投资有限广州公司	企业战略规划与策略管理	2009/11/6
9	国家新媒体产业基地	年度经营目标与策略规划	2010.05.27
10	北京交通大学经管学院汽车 EMBA 中心-福田汽车专班-总裁高级研修班	基于战略的绩效考核与高效执行力	2010.12.07-08
11	网尚文化	战略 KPI 制定及分解	2010.06.13-14
12	富士康科技集团	战略 KPI 设定与绩效管理	2010.08.12-13
13	广东九丰集团	战略规划与执行	2011.5 月 23-24 号
14	东信网络	区域战略规划与执行	2012.1.30-31
15	浙江欧诗漫集团有限公司	企业成长管理	2012. 1.3 日
16	四川汉龙集团有限公司	企业战略规划与策略管理	2012 年 .4 月.23.24 日
17	浙江欧诗漫集团有限公司	企业成长管理	2012.5.7 日
18	广州航新航空科技股份有限公司	企业战略管理	2012 年 6 月 16-17
19	柯尼卡美能达咨询（深圳）有限公司	企业经营战略与策略管理	2012 年 8 月 10-11 日
20	佛山市顺德区工业设计协会	《企业战略管理》	2013 年 4 月 13 日
21	香港亚洲商学院 MBA 高级研修班	《企业战略管理》	2013 年 4 月 14 日和 21 号
22	佛山市顺德区瑞德电子实业有限公司	企业经营战略与策略管理	2013 年 5 月 11 日
23	无锡华地控股集团	领导者的战略管理	2013 年 12 月 3-4 日
24	深圳大百汇集团	企业战略规划与策略管理（9 小时）	2013 年 12 月 11
25	深圳清华大学研究院培训中心创新创业学院	卓越经营—企业年度经营计划	2013 年 12 月 28 日
26	中山市古镇镇青年商会	企业战略规划与策略管理	2014 年 3 月 6 日-7 日
27	欧文托普（中国）暖通空调系统技术有限公司	企业成长管理	2014 年 3 月 28
28	陕西长岭电子科技有限责任公司	企业经营策略与执行实务	2014 年 8 月 15-16 日
29	上海永升物业管理有限公司	战略规划	2014 年 9 月 18-19 日
30	上海虹日国际电子有限公司	区域市场战略规划与执行	2015 年 6 月 16 日
31	广西投资集团来宾发电有限公司	《中西方管理的差异与融合》2 期	2015 年 12 月 22-23
32	凯德置地上海	战略目标管理与分解执行	2015 年 6 月 10-11 日
33	凯德置地北京	战略目标管理与分解执行	2015 年 6 月 17-18 日
34	凯德置地成都	战略目标管理与分解执行	2015 年 6 月 24-25 日
35	广西投资集团来宾发电有限公司	《中西方管理的差异与融合》2 期	2015 年 12 月 22-23

36	凯德置地广州	战略目标分解与执行	2016年4月20-21日
37	广州瓷妆化妆品有限公司	战略规划与执行	2016年12月16-17号
38	长春盛程房地产开发有限公司	企业战略思维	2017年1月14-15号
39	澳洋集团有限公司	企业战略创新与变革	2017年3月31-4.1号
40	浙江清华长三角研究院人才培训部总裁班	创新的力量驱动企业发展	2017年4月8-9号
41	凯德中国管理商学院	战略目标管理与分解执行	2017年4月10-11号
42	中核检修有限公司	系统思考与战略解码	2017年4月12号
43	张家港永嘉集装箱码头有限公司	企业战略创新与变革	2017年4月18号
44	中核检修有限公司	系统思考与战略解码	2017年4月19号
45	佳能中国有限公司	战略思维	2017年6月1号
46	广东筠诚投资控股股份有限公司	基于战略的目标管理与分解	2017年6月20号
47	广东温氏集团养禽事业部	基于战略的目标管理与分解	2017年7月7号
48	广州大广高速公路有限公司	战略规划下的年度经营目标与策略规划	2017年7月28号
49	一汽大众销售有限责任公司	战略思维	2017年9月11号
50	广州大广高速公路有限公司	战略规划下的年度经营目标与策略规划	2017年7月28号
51	广东伟经集团有限公司	企业创新管理与变革之道	2017年11月12号
52	深圳前海用友友力合金融服务有限公司	基于BLM模式的战略与执行(2天新版)	2017年11月6-7号
54	福建省经济与信息化委员会-省级高级管理者培训班	企业创新发展战略	2017年11月23日
55	一汽大众销售有限责任公司	战略思维	2017年11月22号
56	中国邮政集团公司吉林省分公司	创新驱动企业发展战略	2018年8月28号
57	南通通海港口有限公司	基于BLM模型的战略与执行	2019年2月16号
58	广州中智光华企业管理咨询有限公司-公开课	创新的力量：创新驱动企业成长	2019年3月1-2号
59	杭州光华赋能教育科技有限公司-杭州公开课	制定行动战略与工作计划	2019年3月15-16号
60	凯德中国管理商学院	目标管理	2019年5月16-17号
61	广州华进联合专利商标代理有限公司	战略管理	2019年5月12号
62	郑州宇通客车股份有限公司	战略解码-第一期	2019年5月23-24号
63	广东省广业培训学院有限公司	战略目标分解与年度经营计划制定	2019年12月12

			号
64	深圳市艾姆诗数码科技有限公司	企业战略管理与经营思维技巧	2020年5月23号
65	湖南长远锂科股份有限公司	全局意识与企业战略思维	2020年6月13-14号
66	广西梧州丰业房地产开发有限公司	战略规划及策略管理培训	2020年7月25-26日
67	深圳市星河环境技术有限公司	全局意识与企业战略思维	2020年8月14-15号
68	汤浅蓄电池(顺德)有限公司	创新思维与理性决策	2020年9月4号
69	广发期货有限公司	企业战略创新与变革	2020年11月14-15号
70	郑州宇通客车股份有限公司	战略解码-第二期	2020年12月5号
71	广东科迪新材料科技有限公司	战略解码与执行	2021年1月31日-2月1日
72	深圳公开课	企业战略创新与变革	2021年4月16-17号
73	郑州宇通客车股份有限公司	战略解码第三期	2021年5月29号
74	昆明金域医学检验所有限公司	区域市场战略规划与执行	2021年6月18-19号
75	北京公开课	战略解码	2021年9月23-24号
76	宇通客车股份有限公司	战略解码第四期	2021年10月16-17号
77	江苏吴中医药发展股份有限公司	企业创新突破与再成长之道	2021年11月20号
78	广西和声电子有限公司	战略执行与落地	2021年11月27-28号
79	一汽-大众成都分公司	基于BLM模式的战略与执行-第一期	2023年2月26
80	一汽-大众成都分公司	BEM战略解码与执行-第二期	2023年4月7号
81	一汽-大众成都分公司	BEM战略解码与执行-第三期	2023年4月16号
82	宇通客车股份有限公司	战略解码-第五期	2023年5月13-14号
83	宇通客车股份有限公司	战略解码-第六期	2023年8月19-20号
84	先导科技集团	企业战略管理	2023年8月26-27号
85	深圳市丰巢科技有限公司	区域市场经营规划与执行落地-第一期	2023年9月14号
86	深圳市丰巢科技有限公司	区域市场经营规划与执行落地-第二期	2023年9月22号

欢迎扫一扫，添加微信，获取更快的服务。

