

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

咨询项目体系化营销宝典打造 -战略、组织、人才-

(市场营销-组织人才-团队管理)

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。体系化营销宝典打造-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。

品质 效能 诚信 实践

课程目的：

1. 掌握用经营管理的思维，学会战略市场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（目标/举措）的技巧。
3. 掌握营销组织、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. 掌握销售过程管理，学会客户管理，客户需求洞察，提升商谈能力，成交管理等。
5. 掌握销售团队的管理与人员激励以及领导技巧。

课程大纲：（2天-6天 12-24小时，可以安排咨询项目产出成果）

第一单元：战略市场分析及营销策划

一. 经营管理的核心

- 1 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？

- 1 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？

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

四. 市场营销的本质

- 1 如何通过沟通的手段让客户认识能满足其需要的商品。

五. 市场分析与策划的内涵

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

六. 战略市场洞察分析

- 1 宏观分析
- 2 竞争动向
- 3 客户分析

七. 市场洞察的分析工具与应用

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

八. 企业能力分析

- 1 优劣界定—资源/能力分析矩阵
- 2 战略思维模式-不同战略构面的重点
 - 1) 营运范畴界定与调整
 - 2) 核心资源创造与积累
 - 3) 事业网络建构与强化
- 3 不同战略类型说明
 - 1) 市场渗透
 - 2) 市场发展
 - 3) 产品发展
 - 4) 垂直整合
 - 5) 水平整合
 - 6) 多元化
 - 7) 合作联盟
 - 8) 全球化
 - 9) 差异化
 - 10) 低成本

九. 形成战略焦点（举措）-战略焦点

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

十. 业务设计

- 1 客户选择
- 2 价值主张
- 3 价值获得
- 4 活动范围
- 5 持续价值
- 6 风险管理

十一. 形成战略焦点的工具与应用

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

十二. 产出结果-市场分析与策划对应表单

- 1 营销流程-市场分析及策划流程
- 2 营销流程-销售流程
- 3 营销表单-市场分析及策划表单
- 4 3.1、PEST 宏观趋势与产业分析表
- 5 3.2、目标客户+内部资源与能力分析表
- 6 3.3、营销策划方案书

第二单元：营销组织、流程、人才的匹配技巧

一. 从最真实的现象说起

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

二. 战略一致性

- 1 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
- 2 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
- 3 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

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

四. 界定并培养关键人才

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

五. 关键任务规划

- 1 支持业务设计、尤其是价值主张的实现
- 2 业务增长举措和能力建设举措并举
- 3 考虑实现关键任务所需要的相互依赖关系
- 4 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

- 1 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。
- 2 建立 OKR 计划落地跟踪机制
- 3 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。

第三单元：销售过程管理-销售技巧

一. 成功销售的共同点：客观态度

- 1 对销售机会进展状况的评估

-
- 2 对销售人员自己技巧，能力，知识及素质的评估
 - 3 对销售流程的认识
- 二. 销售团队模式对管理风格的要求
- 1 销售模式的核心分类
 - 2 体系式销售及人精式销售
- 三. 营销与销售管理基本架构
- 1 选择客户
 - 2 争取客户
 - 3 保有客户
 - 4 发展客户
- 四. 客户的选择
- 1 选择客户的标准？如何确定优先级？谁是你的客户？谁不是？
 - 2 在细分市场下，客户有哪些特定的需求？
 - 3 如何进入快速增长的市场。
 - 4 不能改变的，寻求客户配合。
 - 5 可以改变的，我们配合客户。
 - 6 避免尝试成为所有可能顾客的最佳供应者。
 - 7 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
- 1 客户分解管理
 - 2 存量客户管理
 - 3 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
- 1 售前准备
 - 2 建立关系
 - 3 掌握需求
 - 4 产品呈现
 - 5 强化信心
 - 6 化解异议
- 八. 信息收集
- 1 基本需求和购买环境
 - 2 参与购买者
 - 3 预算与资金来源
 - 4 订购过程及时间构架
 - 5 竞争态势
- 九. 研究客户需求的价值
- 1 客户对我们的产品/服务有需求
 - 2 客户有预算采购我们的产品/服务
 - 3 客户有采购时间计划
 - 4 需要我们什么？(What)
 - 5 为什么要？(Why)

-
- 6 谁做决策？(Who)
 - 十. 客户需求研究的方向
 - 1 客户是基于想解决问题，才做出购买的决定
 - 2 人们不爱解决小问题，只爱解决大问题
 - 3 客户的痛苦/问题愈大,紧迫性愈高,愈易成交。
 - 4 引导客户认识问题的严重性，并鼓励采取行动
 - 十一. 客户需求的种类
 - 1 经营的需求
 - 2 管理的需求
 - 3 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
 - 1 以经济效益为出发点的: Economic Buyer
 - 2 以技术把关为出发点的: Technical Buyer
 - 3 以用户运作为出发点的: User
 - 4 以双方连络沟通为出发点的: Coordinator
 - 5 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
 - 1 设施
 - 2 产品
 - 3 服务
 - 4 互动过程
 - 十八. 如何提高商谈能力
 - 1 建立信任路径
 - 2 USP 独特销售主张
 - 3 SPIN 提问法则
 - 4 FABE 说服技巧
 - 5 异议处理技巧
 - 十九. 谈判过程与成交条件
 - 1 谈判的策略选择
 - 2 谈判的结构分析
 - 3 谈判的阶段与要点
 - 二十. 产出-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

第四单元：销售团队管理

一. 设计和分解销售指标

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

二. 销售计划、指挥与控制

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

三. 业务人员激励与管理

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

四. 销售部门的组织与领导

- 1 士气与斗志的重要性
- 2 重视非正组织动向
- 3 部属心理学的必要性
- 4 组织士气的管理
- 5 提高士气的具体做法

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 |
| 87 | 某国际物流集团 | 营销宝典打造-战略、组织、人才 | 2023年10月19-20号 |

欢迎扫一扫，添加微信，获取更快的服务。

