

战略营销与决策

(方案班)

[课程背景]

当企业经历了生存阶段，存量业务基本能满足公司生存条件，怎样才能活得更好？多年以后，当初一同创业的企业，差距逐渐拉大，是否隐隐着急？

曾几何时，公司曾经缔造过无数个辉煌，在互联网大潮下，很多新兴企业后来居上，疯狂蚕食你的市场，坐以待毙还是绝地反击？明明在研发、产能都能跟得上的情况下，营销为何找不到突破口？

在经济新常态、供给侧改革和外贸震荡冲击的当下，如何制定我们的战略营销，创新营销策略，集中优势兵力，往一个城墙口冲锋，突出重围，占领高地？

本课程结合老师多年的实战经历，从“差距分析-市场洞察-创新焦点-业务设计-团队组合”五个阶段进行递进式分享，在“道、局、术”国学智慧框架下，全方位分解，策略性进攻，立体式突破，最后达成成交。

课程内容从营销战略思维出发，深入浅出，通俗易懂，侧重实战，即学即用。

适用对象：总经理、营销总监、营销经理、营销精英

授课方式：采用互动式教学、案例分析、小组讨论、PK训练、游戏互动；

授课时间：1-2天/每天6小时

[课程收获]

- 根据公司战略，制定营销战略及决策机制；
- 差距分析，知己知彼，寻求改进方向；
- 科学进行市场洞察，掌握一抓三看方法；
- 全盘盘点现在营销体系，进行全新业务设计；
- 布局市场，点将布阵，集中优势兵力，进攻目标市场。

[课程大纲]

第一讲：差距分析-寻找改进空间与增量的获取方向

- **业绩差距分析**
自己和自己比
- **行业差距分析**
和业界最优比
- **机会差距分析**
和潜在空间比

研讨 1、差距分析-找差距 (研讨-点评-输出方案)

第二讲：市场洞察-战略环境分析与判断

- **未来趋势 (抓风口)**
案例：稳健医疗要求口罩工厂在疫情之前全力生产
- **宏观分析 (看行业)**
 - 1) 行业规模
 - 2) 政策趋势
 - 3) 技术趋势
 - 4) 产业链趋势
 - 5) 经营方式趋势
- **竞争动力 (看竞争)**
 - 1) 竞争格局
 - 2) 替代品
 - 3) 竞争对手分析
 - 4) 潜在对手 (跨界) 分析
 - 5) 供应商分析
 - 6) 购买者分析
- **客户分析 (看客户)**
 - 1) 客户群体
 - 2) 客户需求
 - 3) 市场变化

研讨 2：市场洞察-寻机会 (研讨-点评-输出方案)

第三讲：创新焦点-打造产品核心竞争力

- **未来业务组合**
- **创新策略**
 - 1) 综合成本最低法
 - 2) 价值主张
 - 3) 全面解决方案
 - 4) 锁定
 - 5) 生态链
- **产品策略**
 - 1) 引流产品-聚焦流量
 - 2) 常规产品-聚焦竞争
 - 3) 利润产品-聚焦独特
 - 4) 明星产品-聚焦传播
 - 5) 战略产品-聚焦领先
- **卖点提炼**
 - 1) 关于卖点的四大思考
 - 2) 先产品定位，再提炼卖点
 - 3) 在同质化产品中如何提炼差异化卖点

研讨 3：创新策略-思出路（研讨-点评-输出方案）

第四讲：业务设计-布局市场利器

➤ 业务设计构成六要素

- 1) 客户细分（我们选择什么样的客户？）
- 2) 极致产品价值（客户为什么选择我们？）
- 3) 一句心动的广告语（客户兴趣点）
- 4) 低成本触达客户（业务开发）
- 5) 成功的盈利模型（持续购买）
- 6) 领军人物与超人组合（点将布阵）

研讨 4：业务设计-布战略（研讨-点评-输出方案）

第五讲：业务创新-新兴市场发力

➤ 组织化赋能

- 1) 强后台：公司实力、技术创新、融资能力
- 2) 大中台：情报收集与数据分析、大数据、资源中心
- 3) 小前台：特种部队，集中优势兵力打歼灭战

➤ 新老业务的三种关系

- 1) 组合互补关系
- 2) 部分能力和资源共享，终端协同较少
- 3) 替代性或颠覆性

➤ 资源支持

- 1) 资金
- 2) 资源
- 3) 人力
- 4) 公司影响力

➤ 培育责任

- 1) 统一思想（战前动员，价值观一致）
- 2) 建立老业务补偿机制

- 通常老业务做出极大的付出
- 当新业务有起色时，担心被无情的划走
- 建立“不能让雷锋吃亏”的补偿机制
- 如果没有补偿机制，企业在新业务后续的发展中，应反哺老业务

研讨 5：业务创新-促升级（研讨-点评-输出方案）

第六讲：排兵布阵-集中优质兵力导向冲锋

➤ 以客户为导向的决策机制

- 1) 谁来决策
- 2) 决策流程
- 3) 决策权限

案例：某标杆企业的营销事业部组织架构图

➤ **导向冲锋的铁三角模型**

- 1) 营销力
- 2) 产品力
- 3) 交付力

➤ **管理四层站位**

- 1) 总经理级
- 2) 总监级
- 3) 部门经理级
- 4) 部门主管级

➤ **领军人物选拔**

- 1) 主动性
- 2) 概念思维
- 3) 成就导向
- 4) 影响力
- 5) 坚韧性

➤ **动力机制**

- 1) 市场目标
- 2) 业绩考核
- 3) 薪酬设计
- 4) 核心干部的利益与总部绑定

工具：管理能力评估模型

研讨 6：团队组合-导冲锋（研讨-点评-输出方案）

结束篇：小游戏-寻找市场规律