

D003 区域（行业）市场销售计划制定与市场营销规划



主讲：张长江

一、学员对象

本课程适用于工业品（或 BtoB 行业）企业中的董事长、总经理、营销总监、销售经理、行业经理、产品经理、市场经理、市场主管、市场专员、销售主管、销售人员、销售工程师、售前技术支持，也适用于企业中致力于提升市场营销能力的其他部门员工。

二、课程背景

在全球及国内经济放缓的大背景下，很多企业的销售业绩都出现了不同程度的下滑。虽然企业采取了各种应对措施，例如加强销售技能培训、调整激励政策、调整产品定价策略等，但业绩仍然差强人意，问题到底出在哪里？

在经济高速发展时期，市场需求旺盛，到处都是项目，到处都是订单，致使很多企业的决策者都有“重销售，轻市场”的思想倾向，只是一味追求销售业绩的增长，忽视市场环境洞察，忽视客户需求洞察，忽视市场细分与市场定位，忽视渠道规划、忽视新业务培育……，当然更无暇顾及区域或行业负责人市场营销技能的提升。

当经济发展陷入低迷状态时，企业的营决策者才发现：

- 1) 眼看着传统市场的需求严重萎缩，新市场有需求但企业既没有业绩也没有品牌知名度，销售经理面对陌生的市场、陌生的客群，无所适从，无能为力，只好选择“全体躺平”；
- 2) 眼看着客户开始追求极致性价比，纷纷采取最低价者中标的采购策略，销售经理却只能拿着公司传统的产品、传统的业务模式和旧的价格体系应对，市场份额流失，订单流失，利润流失。

对于工业品（或 BtoB 行业）企业来说，市场营销职能往往比销售职能更为重要，因为市场营销职能涵盖了推动或维持企业销售业绩增长的几乎所有要素，其具体价值体现在以下几个方面：

1. 市场调研

通过实施专业的市场调研，营销人员能够准确洞察市场环境变化、客户需求变化和竞争变化，识别优势与劣势，识别机会与威胁，并依据市场调研数据制定更为科学的营销策略。

2. 市场细分、市场定位与目标市场选择

通过制定市场细分、市场定位与目标市场选择策略，使营销人员能迅速掌握进入新市

场的“密码”，从容应对产品与客群的变化。

3. 4P 营销组合决策

通过制定合理的 4P（产品、定价、促销、渠道）营销组合决策，营销人员能够在新市场中通过展会、技术交流会、打造样板客户等方式迅速建立品牌知名度，快速布局销售渠道，以精准的产品策略满足不同细分市场中客户的差异化需求，并依据客户需求、竞争状况等因素制定出具有竞争力的细分市场与区域定价策略。

4. 客户关系管理策略

维护和优化客户关系对于保持客户忠诚度和推动重复采购至关重要。基于专业的客户关系管理能力，营销人员可以更好地识别高价值客户，为高价值客户提供定制化服务和增值服务，提升客户满意度和忠诚度。

……

总之，市场营销职能能够为工业品企业创造一个全方位的销售支持系统，帮助企业在复杂多变的市场环境中实现销售业绩的稳步增长。

三、课程特色

本课程采用“训”与“战”相结合的形式，以“理论讲授 + 案例分析 + 实战演练 + 现场辅导 + 工具落地 + 行动计划”六位一体的咨询式培训模式展开，使学员快速掌握相关的实战工具和实战技巧，做到“学了就会用，回去就能用”。课程具有“**四多一好**”特色，即“**实战案例多、实战工具多、课堂研讨和情景模拟多、学员学习收获多、课堂氛围好**”。

四、标准课时

本课程标准授课时长为 **2 天 (12 小时)**。

五、课程收益

·使学员通过培训了解区域市场营销规划与目标制定五要素，在销售工作中具备系统化的营销思维。

·使学员系统化了解工业品（或 BtoB 行业）企业市场营销的九大模块，十大工具（包含 SWOT 分析工具、目标市场选择的 SPAN 矩阵、目标市场三维定位图工具等），并熟练

掌握其中 3-4 种工具的运用方法。

·使学员通过培训掌握销售计划制定与分解的工具和方法，学会对本区域（行业）的销售目标进行计划和分解。

·老师将在课堂中分享将近 20 个 BtoB 行业市场营销的经典实战案例，每个案例都涉及销售人员在营销实战中遇到的种种困惑，以及对应的解决方案，比如“新产品进入新市场没品牌知名度、没业绩怎么办”、“产品与对手相比没优势，怎么办”、“产品陷入同质化竞争，各个竞品厂家都在拼价格，如何破局”等等，让学员当场就能领悟工具和理论模型运用的方法，做到“学了就会用，回去就能用”。

六、课程大纲

第一单元 区域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

·区域市场营销规划五要素

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)

【案例】为什么华为要引入 MTL (Market To Lead) 流程？

第二单元 区域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
- SWOT 态势分析模型
- 区域市场外部环境分析的 PEST 模型
- 区域市场内部环境分析的对标法

【案例】某输送带制造商 SWOT 分析案例

【工具】SWOT 分析工具

课堂研讨：运用 SWOT 工具制定区域市场营销策略框架（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

3.1 市场细分策略

- 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

3.2 目标市场选择策略

- 五种目标市场定位策略
- 目标市场选择的 SPAN 矩阵

3.3 市场定位策略

- 市场定位的概念
- BtoB 产品品牌定位的三要素
- 四步目标市场定位法

【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

【案例】新奥燃气的细分市场策略

【工具】目标市场三维定位图工具

【工具】目标市场选择的 SPAN 矩阵

课堂研讨：运用市场定位工具对某种产品进行区域市场定位

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

第四单元 区域市场竞争策略

- 重要观点：生态位重叠导致竞争
- 三种竞争对手：现实对手、潜在对手、替代品
- 四种细分市场竞争定位：领导者、挑战者、追随者、补缺者
- 细分市场领导者的竞争策略
- 细分市场挑战者的竞争策略
- 细分市场追随者的竞争策略
- 细分市场补缺者的竞争策略

【案例】宝钢的市场领导者策略

【案例】传音手机在非洲市场的补缺策略

【案例】华为智能光伏如何依靠侧翼进攻挑战行业领导者地位

第五单元 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
- 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

【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

【工具】产品线组合管理工具

【工具】产品生命周期管理工具

课堂研讨：确定区域市场的产品生命周期营销策略及产品组合决策

第六单元 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
- 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

【案例】壳牌润滑油的渠道规划

【案例】雷士照明的渠道营销组合拳

【案例】华为和中兴的渠道策略差异对比

【工具】“产品-渠道-市场”三维规划工具

课堂研讨：编制本区域未来一年的渠道规划蓝图

第七单元 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

【工具】差异化服务设计工具

课堂研讨：设计创新的服务模式，创造差异化客户服务体验

第八单元 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
- 公共关系与事件营销
- 数字化营销与社会化媒体运用

【案例】华为的展会营销策略

【案例】立邦漆的竞赛推广

【案例】壳牌劲霸润滑油的整合营销传播活动

第九单元 营销组合决策之定价策略（三天课程才有）

- 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？

【案例】某船舶配件制造商的细分市场差异化定价策略

【工具】价值定位图工具

第十单元 区域市场销售计划制定与分解

- 目标设定对区域营销管理的四个重要意义
- 目标制定的 SMART 原则
- 结果指标 (KPI) Key Performance Indicator 关键业绩指标
- 过程指标 (GS) Goal Setting 工作目标设定
- 关键绩效指标 (KPI) 制定的五项原则
- 如何确定 KPI 与 GS 指标分解的工具-平衡计分卡工具 (BSC)

- 平衡计分卡工具（BSC）所蕴含的逻辑
- KPI 指标分解—第 1 次分解的三个主要维度：按销售区域、按行业或细分市场、按产品线
- KPI 指标分解—第 2 次分解的三个主要维度：按指标类别、按时间轴、按人员
- KPI 指标分解—第 3 次分解的三个主要维度：按客户、按指标类别、按项目

【案例】某工业品企业营销经理 KPI 考核指标体系

【案例】某工业品企业营销经理 KPI 考核指标分解模式

【工具】业绩指标分解的平衡记分卡工具

七、讲师介绍



7.1 讲师简介

- 工商管理硕士
- 工业品营销实战派专家
- 上海交大、浙大、清华、山大、武大总裁班特聘讲师
- SMEI 美国市场营销国际执行委员会 (Sales & Marketing Executives International)注册营销总监 & 销售总监
- 国家工信部工业品品牌专家组成员
- IPTS 国际职业培训师协会高级培训师
- 中华讲师网全国营销十强培训师
- 原施耐德（中国）人才发展中心特聘讲师
- 原首钢国际（香港）控股销售经理
- 原联众智达营销咨询集团咨询总监

7.2 授课风格

张老师具有十五年、上百家 500 强企业或上市公司的咨询与培训经验，开展企业内训

及讲授公开课上千场，好评率 100%，可谓身经百战，是真正靠谱的实战派讲师。

他博览群书，阅历丰富，视野开阔，充满智慧；他授课风格诙谐幽默、形象生动、互动性强，课堂氛围极佳；他在市场营销领域刻苦钻研近三十年，形成了完善的知识结构和知识体系，并出版过多部营销方面的专著；他课程定制开发能力强，能根据学员的行业、背景、经验设计出与学员属性高度匹配的实战课程；他控场能力强，能根据学员的情况调整授课风格和授课方式，真正做到“驾轻就熟，挥洒自如”。

在讲授理论工具的同时，张老师还会在课堂中结合自己在二十余年营销、营销管理及咨询生涯中的亲身经历，分享上百个实战案例，并在课程中融入古今中外的历史典故和人生哲理，不但使课程通俗易懂，张弛有度，而且对学员提升认知水平也非常有帮助。

7.3 授课经验

张长江老师服务过的客户：10+家世界 500 强，100+家国内上市公司

钢铁：宝武集团、鞍钢集团、太钢集团、澳大利亚博思格钢铁、中国五矿……

物流：中国远洋、中外运、安能物流……

建筑：中建八局、中建三局、中铁建工……

化工：万华化学、传化化学、法国阿科玛、中化……

新能源：明阳风机、天合光能、保利协鑫、晶科能源、固德威……

石油：中石油、中石化、中海油、海科石化……

煤炭：神华、中煤、兖矿……

有色：中国铝业、大冶有色、金田铜业……

机器人：库卡机器人、ABB 机器人、新松机器人……

半导体：日本广濑电子、中国电子科技集团……

工程机械：卡特彼勒、徐工、三一、中联重科、合力、斗山……

输配电设备：ABB、施耐德、西门子、特变电工、正泰、南瑞、思源电气……

自动化：汇川变频、博世力士乐、英威腾、合康新能

IT&信息化：上海东方有线、中国铁塔、浪潮集团……

暖通设备：凯士比泵、大金空调、良机冷却塔……

照明/LED：欧普照明、雷士照明、海洋王照明、艾比森……

汽车零部件：杭州万向、普利司通轮胎、万安发动机、华阳电子……

光学/声学/连接器/电池：中航光电、广濑电子、德胜电子、德赛电池……

环保与水务：北控水务、首创水务、中晶环保、龙净环保……

军工：中国兵装集团、中国兵器工业集团、中船重工、中航工业……

新材料：中材科技、泰山玻纤、佛塑科技……

机械装备：阿特拉斯、台群精机、纽威数控、青岛软控、株洲中车、冰轮……

涂料：华润涂料、双瑞涂料、松井化学……

建材家居：上海耀华皮尔金顿、上海信义玻璃、东鹏陶瓷、蒙娜丽莎陶瓷…

金融：上海银行、交通银行、中国银行……

纺织：百隆东方、赛得利纤维……

印刷包装：北人印刷、金石包装……

7.4 客户评价

张老师的课程实用性强，思路清晰，对我们营销团队的帮助很大，现在我们已经邀请张老师担任我们集团的常年营销顾问和专职培训讲师。

——南玻集团 营销副总裁 赵光豪

张老师是真正的实战派讲师，他讲的很多策略和方法，我们的区域经理拿过来就可以用，这个我觉得是很重要的；我们现在已经把张老师的项目型销售管理体系运用到实际工作中了，并取得了明显的成效。

——新疆特变电工 营销总经理 宋辉

张老师所讲的内容正是我们销售团队所需要的，好像为我们量身定制的一样，这是我听过的所有培训中感觉最实用的一次。

——国电南瑞 营销总监 刘成标

张老师是我目前碰见的营销讲师中，我感觉最实战的一位，参训的学员都反映老师的实战经验很丰富，学员整体评分都在 90 分以上，培训取得了圆满的成功。

——中联工起 培训主任 冯烁

培训对于我们企业来说，我们希望的是：对我们的中层管理者，带来新的思想，新的思路，并且很多东西是可以学了就可以拿来用的，这些期望在张老师的课程中我觉得基本都实现了，这次培训，确实让大家都受益匪浅。

——泰豪科技 营销总经理 刘宝俊

对于我们这样的全球五百强企业，培训体系是相当完善的，每年我们都会接受很多来自不同领域和不同风格的讲师的培训，对于张老师我认为属于典型的实战派，经验非常丰富，对于我们这个行业的销售模式也很熟悉，他总能运用案例、互动的方式让复杂的销

售变得简单化，而且有规律可行，这确实让我收获很大。

——阿姆斯特壮世界工业（中国）有限公司 营销经理 周国斌

7.5 出版专著

