

海外市场拓展与运营管理

课时设计：2天

课程对象：

企业高层、海外营销主管、市场主管、海外营销骨干员工

课程简介：

中国企业走出去开拓海外市场，既需要勇气也需要智慧。首先我们应该对国际市场的总体情况有一个认识和把握，也应该认识到海外市场拓展的过程一定是循序渐进的，那么进行海外市场拓展应该如何进行战略布局、一般会经历那几个阶段，每个阶段都应该设定什么样的目标以及各个阶段的关键任务和注意事项等，这些都是国内海外拓展先行者付出很多代价才逐渐摸索出来的。同样在海外的市场运作应该有别于国内市场，海外机构运营也因为有特殊的海外背景而更具挑战性。

本课程总结了以华为为代表的中国海外拓展标杆企业的在实践中的宝贵经验和沉痛教训，希望能对已经和正在走向海外的企业有所帮助，使大家多受一些启发，少走一些弯路。课程核心内容包括对国际市场的基本情况进行了分析；以海外市场拓展的标杆企业实践为线索，分析了海外市场战略布局的两类典型实践活动和经验，重点介绍了华为为代表的工业品企业海外营销机构战略布局的实践和理论；提炼出工业品企业海外市场拓展过程中通常应该经历的四个阶段，以及每个阶段的目标、核心任务及工作重点。

本课程已经在众多大中型企业，包括国有和民营企业，横跨电子信息、能源电力、交通、高端制造等各个行业进行过宣讲和分享，受到所有公司高层和海外营销主管的高度认可。希望能为更多企业在海外市场拓展的战略和管理方面发挥启迪和帮助的作用。

课程收益：

- 1、了解国际市场发展趋势和中国企业面临的机会与挑战；
- 2、理解海外战略布局的思路，了解实际运作的要点；
- 3、认识国际市场拓展的四个阶段及策略、目标和工作重点，掌握相关方法论；
- 4、了解海外市场运作和组织机构运营的重要环节并能够运用于管理实践；

授课方式：

讲授、小组讨论、案例分析、课堂答疑

课程大纲：

课程模块	主题
一、企业全球化发展与战略布局	<p>1、正确认识国内外市场的差异性</p> <p>案例：华为进入英国 BT 短名单从国内角度</p> <p>2、中国企业“走出去”面临的机会和挑战</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 企业面临的机会有哪些◆ 企业面临的挑战有哪些 <p>3、企业全球化发展进程</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 企业全球化的发展进程规律分析 <p>案例：华为全球化实践阶段和遵循原则</p> <p>4、企业海外战略布局</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 海外市场战略布局实践与理论分析 <p>案例：1、华为与海尔的两种战略</p> <p>2、华为公司市场布局与发展介绍</p>
二、海外区域市场拓展的四个实践阶段	<p>1 市场调查阶段</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 调研的目的是什么，包含哪些主要内容◆ 市场与行业分析方法◆ 竞争分析的要点是什么？◆ 客户的组织脸谱和业务脸谱◆ 如何与客户联系，如何进行信息收集 <p>案例：印度与日本市场与行业调研摘选</p> <p>2、市场拓展阶段</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 国际市场拓展要解决的关键问题◆ 国际市场拓展初期的具体工作内容◆ 基于市场和机会点分析的业务规划◆ 确认合作伙伴与合作形式◆ 关注海外政府关系与政府类项目◆ 创立品牌与获得客户认可 <p>3、市场发展阶段</p> <ul style="list-style-type: none">◆ 国际市场进一步发展阶段的目标和途径

	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 海外项目成功要素 4、市场持续发展阶段 ◆ 获得国际市场持续发展的关键工作有哪些 <p>案例：印度华为的售后服务</p>
<p>三、海外组织结构建设与人才管理</p>	<p>1、海外组织结构建设</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 海外市场机构常见的组织类别 ◆ 基于流程的组织建设 <p>案例：华为海外组织机构演进过程</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 机动灵活的作战单元 <p>案例：华为的“铁三角”</p> <p>2、国际化人才队伍建设</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 管理者思维与行为的转变 ◆ 企业国际化的领导人才挑战与解决之道 ◆ 海外人才梯队建设 ◆ 有效管理中方外派人员 ◆ 海外高端人才获取与管理 <p>案例：华为的海外激励政策与高端人才观</p> <p>3、跨文化管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 民族文化的内涵与差异 ◆ 企业文化的移植与水土不服 ◆ 沟通从文化开始 <p>案例：海外本地员工与中方员工眼中的彼此</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 如何建立良好的文化氛围 <p>案例：华为“掺沙子”行动</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 本地化战略
<p>四、海外市场业务运营与管理</p>	<p>1、海外区域市场规划</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ 海外区域市场战略解码与定位 ◆ 市场分析的关注点 <p>案例：IBM 的五个“看”</p>

◆ 基于市场和机会点分析的业务规划

◆ 目标与策略制定

案例：SWOT 策略制定法

2、品牌营销

◆ 国家品牌与企业品牌

案例：华为的“新丝绸之路”

◆ 品牌营销四部曲

案例：华为 1-5-1 工程

3、销售管理

◆ 机会点管理

案例：聚焦价值客户，识别机会点

◆ 项目立项与监控

◆ 项目策划与竞争管理

案例：“化敌为友”

◆ 交易控制和盈利管理

案例：从按“产品”卖到按“软件版本”卖

4、客户关系管理

◆ 客户关系的规划

◆ 客户关系实施监控

◆ 客户关系的评估

5、服务的保障与价值

◆ 服务营销一体化

◆ 服务创造价值

◆ 客户满意度管理