



乔诺商学院
GEONOL BUSINESS SCHOOL

乔诺咨询
GEONOL CONSULTING

成就下一个行业领导者
ENABLE THE NEXT LEADER

上市即上量，GTM操盘确保营销增长

主讲：彭健

“让打胜仗
成为一种信仰
Let's win Become a faith
After the new year Ten lectures

开年
十讲

CEO

跟营销部门老大谈了几次，
这些问题还是没有答案...

- 营销部门老大拍着胸脯签下了今年增长目标的“军令状”，可是我心理还是不踏实...
- 研发说营销不给力，营销说产品不受市场欢迎，为什么夹在中间受伤的总是我？
- 按爆款打造的新品上市都两个月了，销量还是起不来，问题到底出现在哪里？
- 出货倒是增长了，但应收账款和渠道库存也增加了，营销费用也砍不下去，这种不健康的增长还叫增长吗？

营销负责人

我整天都跟打仗似的，到处扑火，
这种日子快扛不住了

- 产品开发部门让我承诺某个新品的销量，这个脑袋我可没法拍，可是不拍也得拍啊！
- 新品批量上市，各个部门都要增加支持费用，新开的渠道也需要支持，财务还要砍费用，怎么办？
- 几个渠道客户各自为战，他们唯一达成的共识就是让我降价，这帮家伙，内部都是黑盒子，我的手怎么才能插得进去？
- 某友军又掀起了价格战，理还是不理？

业务在一个亿以内，老板就是销售



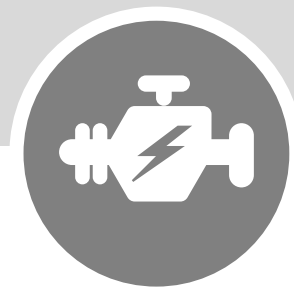
老板搞定

业务进一步增长，营销就是“分行业、划地盘、铺渠道、投广告”，职能化销售组织逐步完善。但是做到10亿，30亿，到处扑火，明显感到增长的瓶颈，市场上一有风吹草动，就感觉随时要崩溃



销售部门搞定

突破30亿，突破50亿，超100亿，怎么承载更大的增长和市场变化？这时候需要引进GTM，驱动营销组织的内外协同，不增加人、不追加粮草，靠优化营销系统，改变工作方式，系统发力，向“方法”和“变革”要增长



营销体系发力

GTM-Go To Market,就是营销操盘231： 操2个盘子，落实3个协同，完善1个系统

2个盘子

-业务目标在营销系统的解码
-一波未平，一波又起

企业级别产品组合的
大盘
赢得整个战争

销售增长目标

产品级别的
小盘
上市即上量
确保积战役之小胜为大胜

3个协同

-增长目标、流程

GTM和IPD的协同

- 1.把当下要卖的卖好
- 2.未来卖什么确保有营销系统的声音

4P+X协同

营销功能和资源的优化组合

产品组合/系列/子品牌的协同

小盘之间、以及与大盘的协同

1个系统

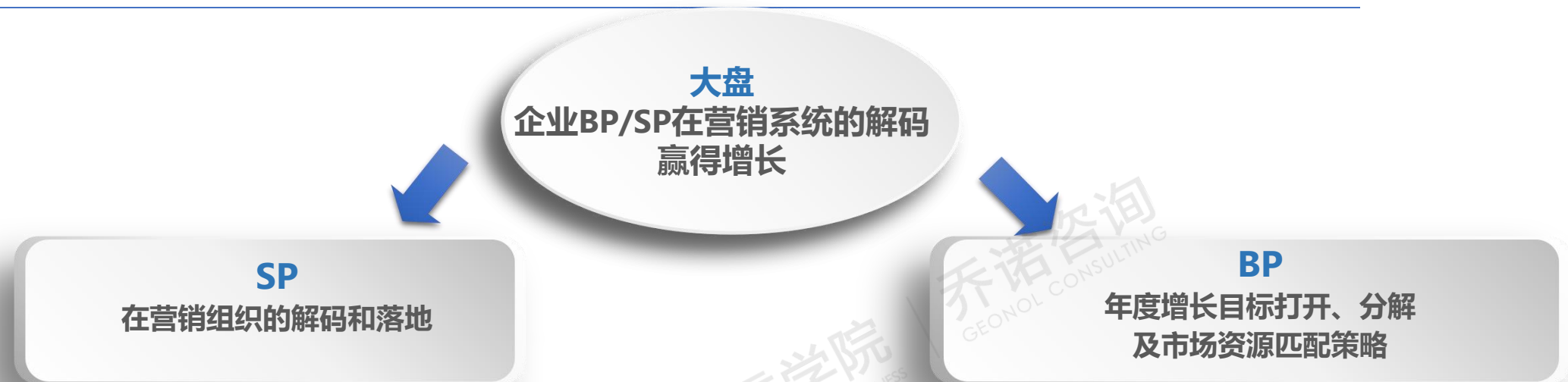
-执行力支撑

营销系统

4P：产品、市场、渠道、零售、价格

X：服务、供应链和订单物流、财经合规、法律、运营、规划和发展

核心：组织、流程、能力



营销系统的战略举措

- 销售体系的数字化、可视可控变革
- 中长期渠道规划和变革
- 中长期零售战略
- 新产品系列或子品牌的规划
- 规划进入新的市场比如海外、下沉等
- 销售组织的变革和活力、能力提升

输出：营销组织的SP及当年的重点落地工作清单

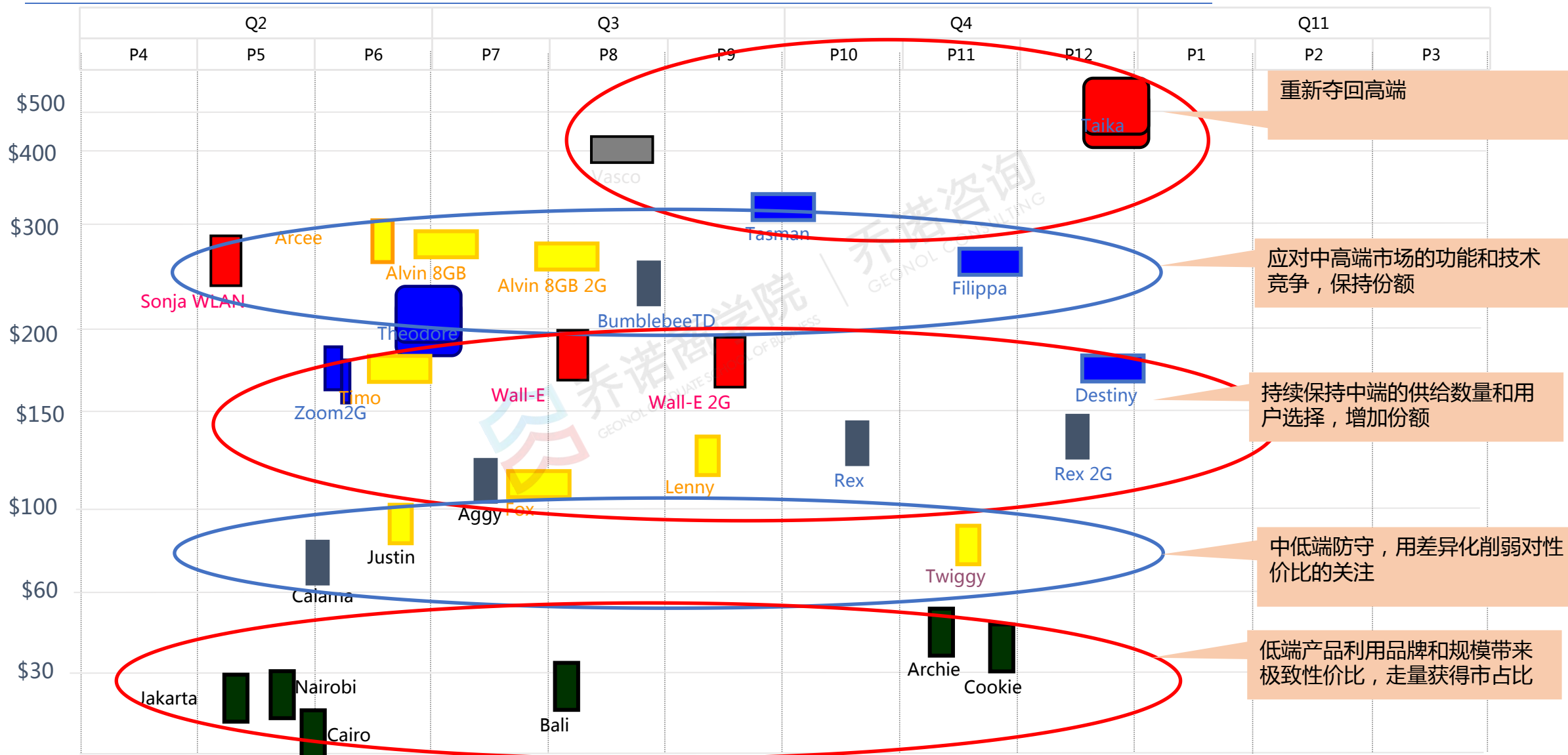
年度增长目标打开：

- 以产品视角的打开、分解
- 以渠道视角的打开、分解
- 以零售店面视角的打开、分解
- 以市场细分（区域、层次、线上线下）视角的打开、分解

输出：

- 1、市场资源匹配策略：营销挡位的制定，和产品优先级、渠道优先级、店面分类的相互匹配和资源分配原则，资源投放的有的放矢/ROI
- 2、GTM大盘规划：增长目标落实每一个（新）产品、每一个客户、每一个区域、每一个门店、每一个周期（周/月/季度/半年）、每一个营销事件
- 3、新品上市GTM操盘计划：每一个新品都有操盘计划

GTM大盘：BP年度业务指标通过产品路线图分解、资源配给、组织协同



价位和定位决定产品使命

GTM大盘：BP的实现 “心中有数”、“增长有谱”



GTM大盘规划
产品上市和上量在时间轴上拆解
以及对应匹配的营销挡位

Date: 2007-08-24																																	
Program		Class	BG	GL	Effort		2007														2008												
MW = Must Win BH = Big Hit C = Core		Overall Status	Total Effort	Offering complexity	Mktg Investment	Self-in	Sales Vol (1st 6m)																										
							P5																										
							P6																										
							P7																										
Marketing Themes								Marketing Theme: Wireless Network																									
Nile		MW	Yellow	H	H	L	L	H																									
Amazon		C	Green	L	L	L	L	H																									
Mississippi		BH	Red	M	L	H	H	H																									
Yangtze		MW	Green	H	H	L	L	L																									
Yanisei		C	Green	L	L	L	L	L																									
Ob		BH	Yellow	M	L	H	H	H																									
HuangHe		C	Red	L	L	L	L	H																									
Amur		MW	Yellow	H	H	L	L	L																									
Congo		BH	Red	M	L	H	H	H																									
Lena		MW	Red	H	H	L	L	L																									

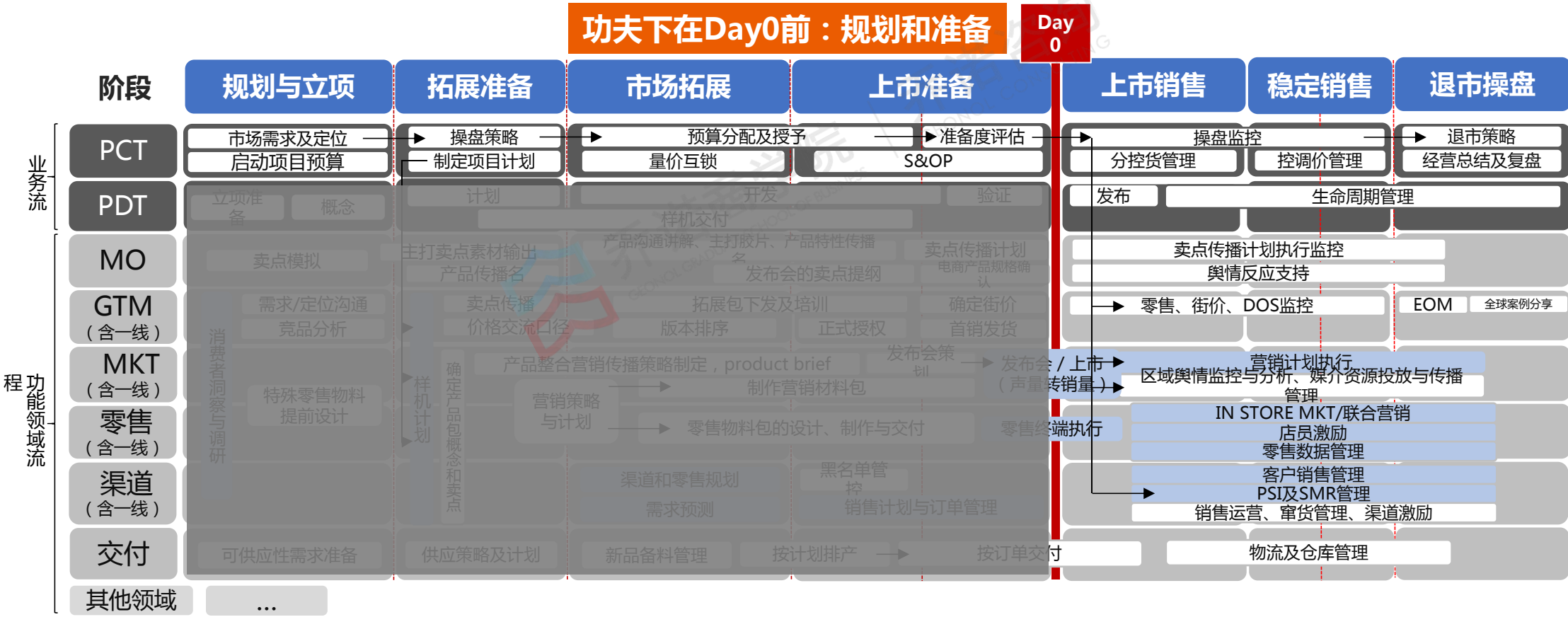
WHAT：针对某个市场、渠道的产品组合
WHEN：首销排期，多个Day0的统筹安排
HOW：产品和营销挡位制定 (例如：必赢、大热门、核心等分类)

营销投入计划
渠道平衡和区隔
线上线下资源配置

GTM小盘：确保每一个产品贡献增长

以Day0驱动跨部门流程，力出一孔，蓄势冲量

- Day0 之前：蓄势，上量
- Day0 之后：通过价格、版本、促销活动等做势能保持，波次营销，持续上量
- 生命周期：退市之前迭代已经发生：用户保持
- Day0的选择：创造，比如双11、苹果Day；借力：展会、节假日等；竞争锚定：抢时间；Day0分解：谍照、犹抱琵琶半遮面；多个Day0的排期；



第一部分: 上市项目主计划

1. 产品一纸禅：1-Pager
2. 产品功能和卖点描述
3. 主要时间节点和安排
4. 产品商业目标及考核指标设定
5. 销售和供应计划量表
6. 首销Day 0产品版本及包装计划
7. 产品生命周期计划（包含改款、替代和用户持续接触和保持维护）
9. 风险管理计划
10. GTM虚拟团队项目成员、职责及联系方式

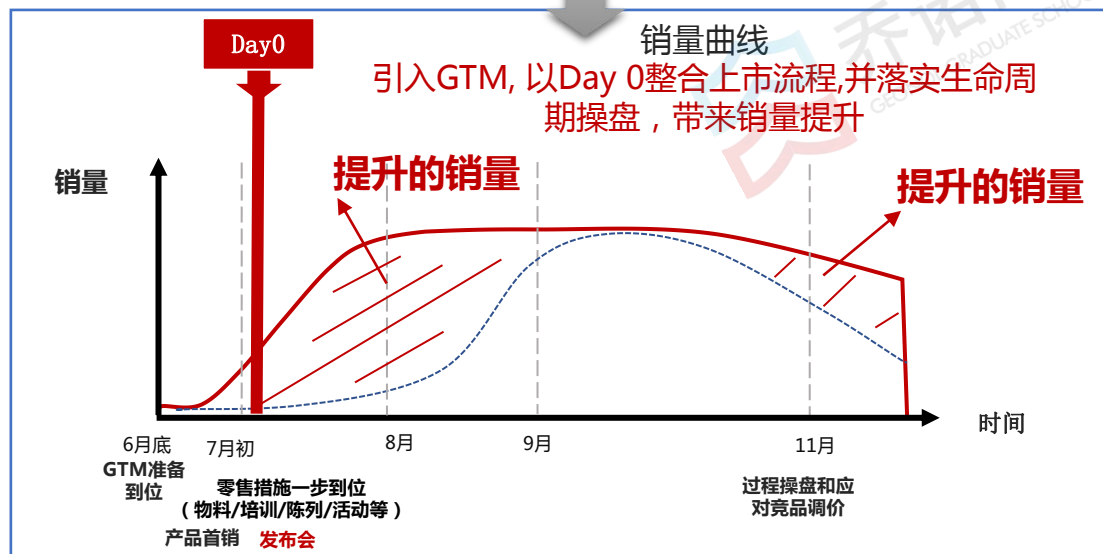
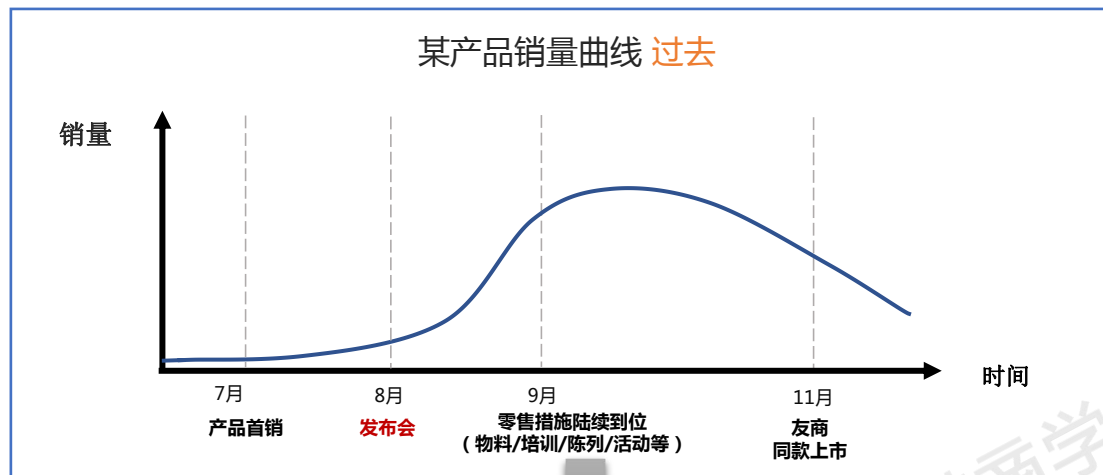
问题：第8是什么？

第二部分: 营销功能计划

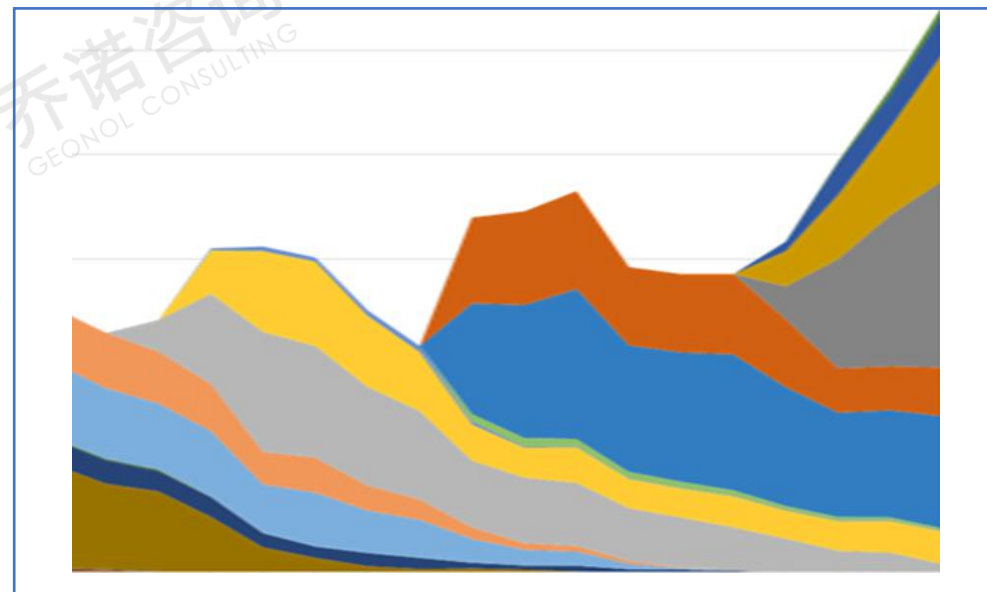
11. 产品及软硬件衍生版本（包含软件、应用组合、配件等）计划
12. 服务（及包括软件和应用）计划
13. 开箱、开机用户体验策略及计划
14. 产品对应售后能力建设和实施计划（培训、备件、配件、工具等）
15. 市场预热活动计划
16. 消费者触点Touchpoint 规划及实施
17. 零售覆盖规划和执行
18. 销售及渠道规划
19. 公关和媒体（含发布、评测等）计划
20. 法律和合规计划
21. 营销合作伙伴及合作计划

第三部分: 附件

GTM小盘：Day0 “上市即上量” 以及生命周期GTM管理同时带来单个产品销量增长，单个产品销量增长累积企业整体销量的增长



单个产品的销量曲线在时间轴上的叠加成大盘
“一波还未平息，一波又来侵袭”



小盘增长即大盘增长

做好3个协同：增长目标是协同的目的，流程拉通是协同的手段

GTM和IPD的协同

- 1.把当下要卖的卖好
- 2.未来卖什么确保有营销系统的声音

产品组合/系列/子品牌的协同

小盘之间、以及与大盘的协同

4P+X协同

营销功能和资源的优化组合

GTM：完善1个系统

体系能力是操盘的基础和支撑：

- GTM操盘是营销的大脑，营销体系的流程能力、组织活力和执行力就是营销的手和脚，必须要匹配
- 诸葛没有五虎上将和百万雄师，纵有神奇兵法，其亡也忽焉

营销系统

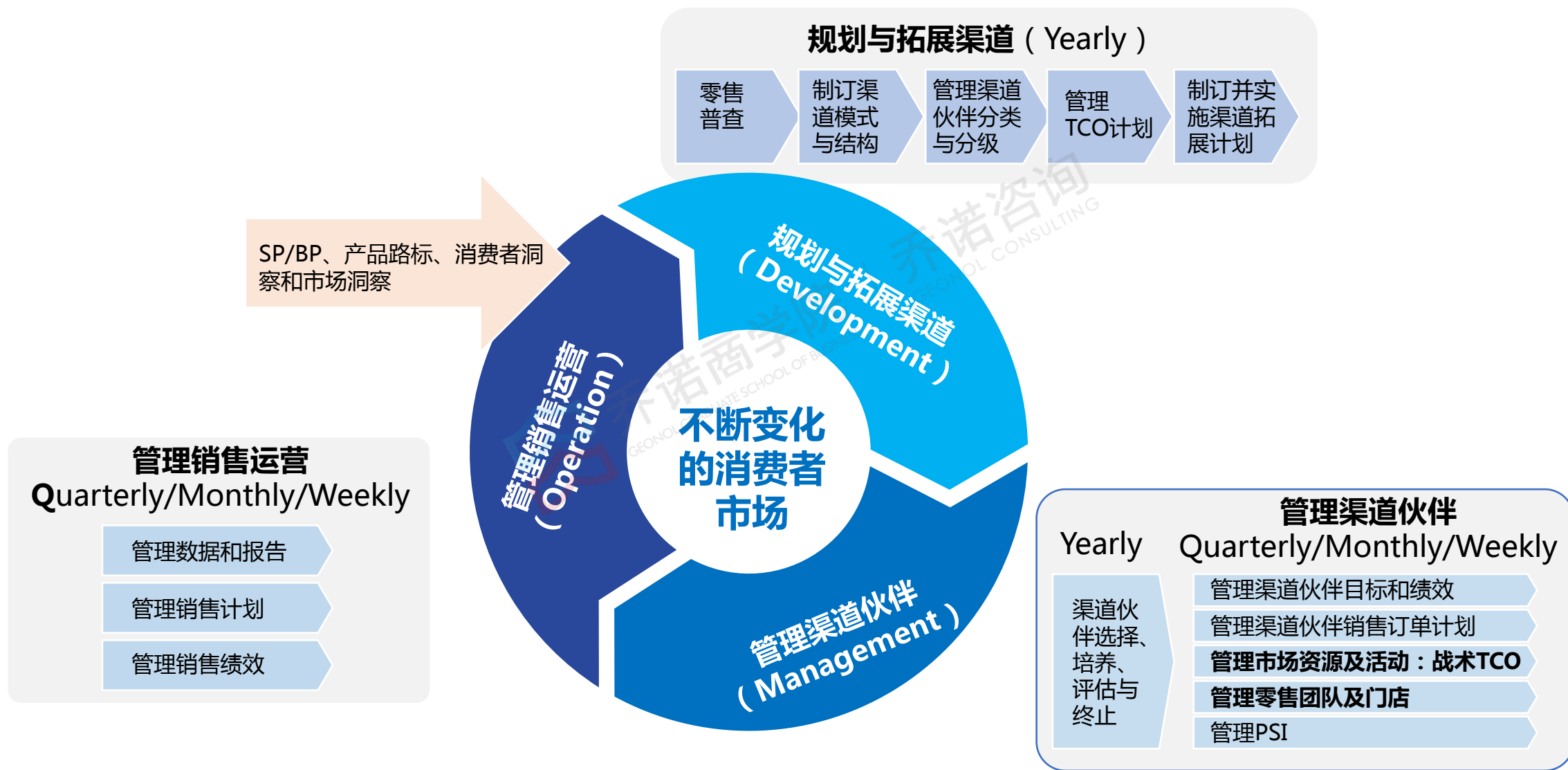
4P：产品、市场、渠道、零售、价格

X：服务、供应链和订单物流、财经合规、法律、运营、规划和发展

核心：组织、流程、能力



GTM营销操盘：完善1个系统举例：渠道能力分析和提升框架



总结：营销操盘231：操好2个盘子，落实3个协同，完善1个系统

2个盘子

- 业务目标在营销系统的解码
- 一波未平，一波又起

企业级别产品组合的
大盘
赢得整个战争

销售增长目标

产品级别的
小盘
上市即上量
确保积战役之小胜为大胜

3个协同

- 增长目标、流程

GTM和IPD的协同

- 1.把当下要卖的卖好
- 2.未来卖什么确保有营销系统的声音

4P+X协同

营销功能和资源的优化组合

产品组合/系列/子品牌的协同

小盘之间、以及与大盘的协同

1个体系

- 执行力支撑
- 组织活力
- 流程能力

营销系统

4P：产品、市场、渠道、零售、价格

X：服务、供应链和订单物流、财经合规、法律、运营、规划和发展

核心：组织、流程、能力

-消费者为中心

-增长指标的有效打开和达成：管理到每一个产品、每一个客户、每一个区域、每一个门店、每一个周期（周/月/季度/半年）、每一个营销事件

烦恼的解决：

231操盘法则带来增长，3月28日“营销增长高管研讨”将进一步讲解和演练

CEO

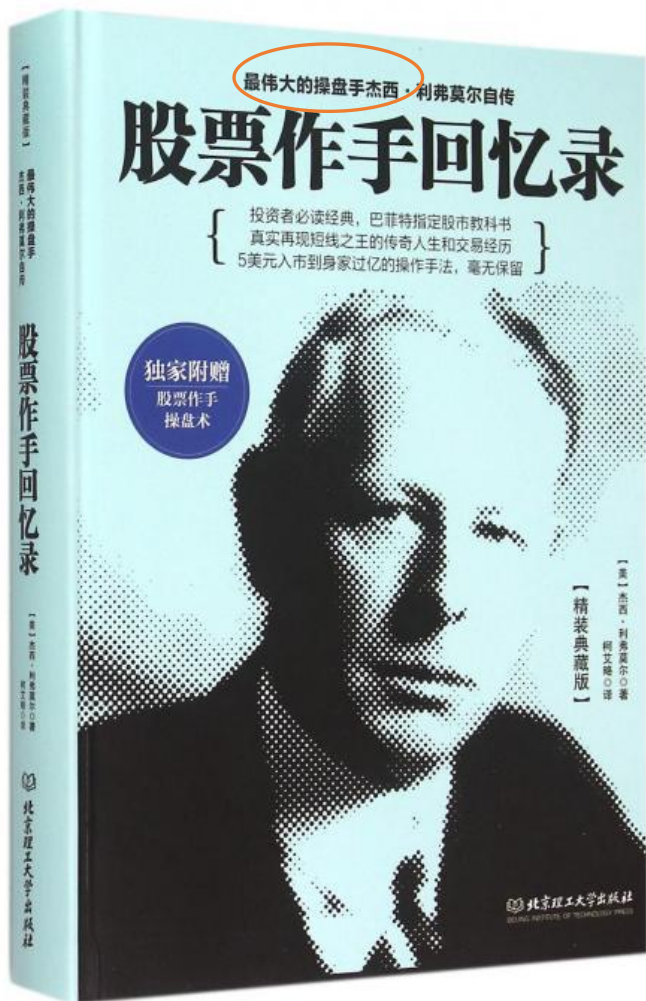
和营销部门老大一起参加乔诺的营销增长研讨，这些问题的答案将更加清晰...

- 营销部门老大拍着胸脯签下了今年增长目标的“军令状”，可是我心理还是不踏实...GTM大盘规划让“增长有谱”
- 研发说营销不给力，营销说产品不受市场欢迎，为什么夹在中间受伤的总是我？GTM和IPD协同拉通，研发营销携手共增长
- 按爆款打造的新品上市都两个月了，销量还是起不来，问题到底出现在哪里？GTM操盘力出一孔，上市即上量
- 出货倒是增长了，但应收账款和渠道库存也增加了，营销费用也砍不下去，这种不健康的增长还叫增长吗？4P+X协同，营销挡位匹配增长目标，带来健康的ROI

营销负责人

虽说营销就是打仗，但还是应该抽出时间参加乔诺的营销增长研讨，宁可学做操盘手也不继续做“优秀”的救火队长了

- 产品开发部门让我承诺某个新品的销量，这个脑袋我可没法拍，可是不拍也得拍啊！向前掌控零售端，零售管理做到可视可控，预期销量和增长“心中有数”
- 新品批量上市，各个部门都要增加支持费用，新开的渠道也需要支持，财务还要砍费用，怎么办？GTM大盘规划输出营销挡位，和产品、渠道分类匹配，增长更有效，避免资源无序争抢
- 几个渠道客户各自为战，他们唯一达成的共识就是让我降价，这帮家伙，内部都是黑盒子，我的手怎么才能插得进去？向前掌控零售和影响消费者，渠道客户选、用、育、留更可控
- 某友军又掀起了价格战，理还是不理？产品做到价值定价比竞争定价更具市场主动性



他是20世纪华尔街的神话，是难以逾越的丰碑，每一代的**操盘手**都或多或少从他的生平吸取自己需要的营养，他就是杰西·利弗莫尔。你可以假装没看见他，你可以不喜欢他，但你不能略过他。

——彼得·林奇

不管是经济繁荣还是经济危机，都成为一小部分人暴富的舞台，利弗莫尔就是其中一个
——乔治·索罗斯

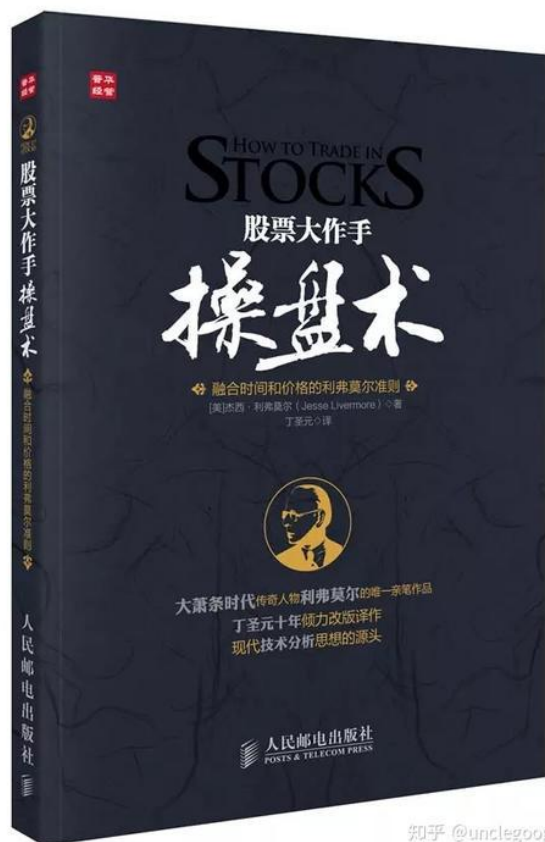
他（利弗莫尔）试图让市场跟着他的意愿走，而不是等待市场自然地转势。
——江恩

当时他雇佣40名“统计员”作为助手，在没有计算机的情况下，选取了1002只股票，对下跌和上涨的详细数据进行记录和趋势分析，当数据告诉他大势不妙的时候，利弗莫尔赶紧走人（逃过了1929年股市崩盘）

——《金融心里学》作者 拉斯·特维德

投资规划、行情研判、择时择股、风险控制

论一个操盘手的修养：操好2个盘子，落实3个协同，完善1个系统



知乎 @unclegoogu

营销就是操盘

成为企业营销的专业操盘手， 销量和事业共创新高！

成为家庭幸福的操盘手，人生赢家！

投资规划、行情研判、择股择时、风险控制

- 胜兵先胜而后求战，引入GTM操盘，可以从给今年要上市的重点产品做个全面的GTM操盘计划开始
- 如果对之前做的年度增长计划有点担心，那就趁第一季度还没有结束，赶紧做个检讨分析，打粮食要赶季节
- 为了下半年、明年，甚至后年的增长目标，非常有必要责成专人小组，尽快给营销系统做个体检，了解土地肥力，是增加土地肥力的第一步



乔诺商学院
GEONOL BUSINESS SCHOOL

乔诺咨询
GEONOL CONSULTING

成就下一个行业领导者
ENABLE THE NEXT LEADER

THANKS

谢 谢 观 看

“让打胜仗
成为一种信仰
Let's win! Become a faith
After the new year Ten lectures

开年
十讲