

---

# 营销战略思维与竞争策略

主讲人：吴洪刚老师

## 一、中国企业市场环境的变迁

### (一) 中国营销环境的变迁--过度竞争

- 1、市场由供不应求转向供大于求
- 2、分配结构不合理导致消费结构不合理
- 3、投资与外贸拉动，而不是内需拉动
- 4、由高利润转向微利时代

### (二) 中国市场本土化特征

- 1、经济发展的不平衡
- 2、城乡二元化结构的特点
- 3、区域文化的特殊性

### (三) 中国市场全球化特征

- 1、消费文化的全球化
- 2、信息全球化
- 3、经营意识的全球化
- 4、人才的全球化
- 5、中国营销环境全球化与本土化提出的挑战
- 6、战略思维能力的提升
- 7、中国市场管理的普遍性与特殊性
- 8、正确认识传统文化的作用

### (四) 产业链升级

- 1、中业企业大多处于产业链低端
- 2、产业链低端带来的附加值和竞争激烈度加强
- 3、认识中国企业发展“时滞论”的错误
- 4、案例 美国个人计算机行业利润分布

### (五) 低成本竞争优势的弱化

- 1、建立在低人工成本基础上的中国营销策略；
- 2、低效率的营销管理；
- 3、中国价格战的基础是低人工成本，而不是高效率；
- 4、营销效率是竞争力的关键

### (六) 市场集中度是大还是小

- 1、中国竞争性行力总体是分散度大，集中度不高；
- 2、竞争不是过于激烈了，而是激烈度不够；

### (七) 品牌缺失

- 1、中小企业对品牌认识处于启蒙状态；
- 2、从战术层面而不是从战略层面认识品牌；
- 3、品牌力的缺失彰显战略思维能力的严重匮乏。

## 二、如何树立战略性的营销思维

---

小不计大”——中国企业营销战略思维的缺失

“聪明有余，智慧不足”的中国企业

**(一) 容易误导营销战略的思维方式**

- 1、蓝海战略的正确解读
- 2、中国式管理的误导
- 3、细节决定营销成败
- 4、执行力的问题

**(二) 中国的市场集中度是大还是小；**

- 1、从家电业看中国行业的市场集中度
- 2、中国市场结构总体是分散而不集中
- 3、市场竞争激烈度还不够强烈

**(三) 低成本与低效率的营销模式；**

- 1、建立在低人工成本基础上的中国营销策略；
- 2、低效率的营销管理；
- 3、中国价格战的基础是低人工，而不是高效率；
- 4、营销效率是竞争力的关键；

**(四) 如何适应微利环境下的市场竞争**

- 1、拚弃企业成长中的投机思维
- 2、建立战略性的市场布局能力
- 3、营销价值与利润的区别
- 4、质疑股东价值最大化的企业理念

### **三、如何构建企业的营销战略框架**

**(一) 我国营销发展的三个阶段**

- 1、广告阶段
- 2、制度阶段
- 3、文化阶段

**(二) 中国企业营销模式及面临的难题**

- 1、经销制与直销制模式的选择
- 2、连锁超级终端与专卖店模式的竞争
- 3、如何建立正确的厂商关系

**(三) 营销定位**

- 1、宝马身份的下降引发的思考
- 2、新天是如何陷入壕沟之中
- 3、中国企业如何走出壕沟

**(四) 各位次企业的战略选择规则**

- 1、领导者的竞争策略
- 2、追随者的竞争策略
- 3、挣扎者的竞争策略

---

案例：索尼彩电降价的战略企图

讨论：中国低人工成本，是国际化营销的优势还是劣势？

## 四、中国本土渠道战略的思考

### （一）为什么经销商总站在厂商和消费者之间？

#### 1、中国本土市场的特点

问题：

中国市场复杂多变，怎样做营销呀！

——消费力分布不均衡，存在明显东西、城乡差距！

——从消费力的差距来看，城乡差距对企业的影响大于东西差距！

——中国省级区域市场消费潜力巨大！

——各区域市场的市场发育程度和消费习惯具有较大的差异！

——中国市场渠道复杂，如何适应呢！

#### 2、营销实践中，传统经销商的优势与作用

#### 3、中国本土市场渠道的重要性

#### 4、为什么需要中间商？

#### 5、分销渠道的主要流程

#### 6、分销渠道的层级

#### 7、关于选择公司推销队伍和

#### 8、制造商的经销商选择原则

#### 9、渠道“接触度”

#### 10、B2B 的成功因素

#### 11、渠道选择应考虑的因素

#### 12、我国经销商变革的趋势

案例：分销渠道决策案例

### （二）为什么要建立紧密型厂商伙伴关系？

#### 1、渠道拓展的六大矛盾

第一：近期销售业绩与品牌长期发展的矛盾

第二：营销渠道建设与多元化产品的矛盾

第三：市场营销成本与精耕细作要求的矛盾

第四：经销商的掌控风险与自建网络的矛盾

第五：近期市场高投放与长期市场目标的矛盾

第六：财务控制与扩大市场覆盖率的矛盾

#### 2、传统经销商面临的市场挑战

第一：竞争激烈化

第二：竞争品牌化

第三：竞争精细化

第四：竞争微利化

#### 3、市场正在由无序向稳定竞争阶段过渡

#### 4、传统经销商面临的六大转型模式

#### 5、由交易型向伙伴型关系的提升是厂商关系发展的趋势

- 
- 6、企业价值链
  - 7、经销商的功能与价值——从销售商到营销商
- (三) 如何构建经销商核心竞争力？**
- 1、经销商核心竞争力构造模式
  - 2、经销商的激励与管理

## 五、中国企业品牌战略的思考

### (一) 品牌管理分析模型

### (二) 品牌管理的阶段与判断点

- 案例：1、宝洁公司的 USP 策略
- 2、瑞夫斯的 USP 理论
  - 3、MOTO-V3 手机的 USP
  - 4、奥格威的品牌形象理论
  - 5、如果“QF”是一个人，会是什么样的人？
  - 6、特劳特的品牌定位理论
  - 7、张裕·解百纳

### (三) 品牌架构决策的三层模型

- 1、产与品牌的关系
- 2、品牌间的驱动关系
- 3、品牌的角色与作用

### (四) 产品与品牌的关系

- 1、品牌基础设计的内容
- 2、品牌是什么？
- 3、品牌要素包含什么？
- 4、品牌命名原则
- 5、品牌命名案例分析
- 6、品牌标识设计原则
- 7、品牌标识图例
- 8、品牌形象代表
- 9: 案例分析

### (五) 品牌定位理论

- 1、作为传播的定位理论
  - 2、作为传播的定位理论
  - 3、作为营销的定位理论
  - 4、作为战略的定位理论
- 案例：1、四大葡萄酒品牌品牌定位与联想
- 2、照明业品牌定位

### (六) 品牌定位必须有价值的支撑！

- 1、品牌价值的提炼
- 2、什么是品牌理念词
- 3、举例：品牌理念词
- 4、品牌理念词与广告语区别

---

## 5、品牌传播的主要渠道

# 六、营销战略案例赏析

### (一) 厨卫行业营销策略的分析

- 1、方太营销模式分析
- 2、华帝营销模式的解剖
- 3、其它品牌的点评（美的、老板、海尔、前锋。）

### (二) 电脑业营销策略的剖析

- 1、戴尔与联想中国市场策略的比较
- 2、异军突起的神舟电脑

### (三) 汽车业营销模式

- 1、比亚迪汽车成功之道
- 2、吉利汽车定位的探讨
- 3、汽车销售模式的不足与发展趋势