

企业市场运营竞争创新战略

曾培训过有关鞋业企业

江阴海澜之家 温州贵人鸟

百丽 上海达芙妮 爱乐鞋业 安踏 三星特步 乔丹 福建富贵鸟

康踏（福建） 晋江宝达 福建七匹狼 与狼共舞 石狮木林森 吉祥鸟

台资福州协丰 台资宝成鞋业 晋江登利禄……



一. 训练题目：企业市场运营竞争创新战略

二. 课程时数：12 小时

三. 参加人员：中高层管理人员

四. 课程大纲：●本课程不是填鸭式硬梆梆的老式战略课程，主要是市场生存的战略
创新概念学，主要是刺激受众的思维

●本课文参考竞争力大师迈可·波特（Michael E. Porter）新竞争观念

壹. 目前市场环境与分析

(一). 新常态下市场发展趋势

●由一代鞋王百丽国际的退市说起 2013

●十年前鞋业市场高速发展与目前的产能过剩（只是鞋服业吗）

●目前多数鞋业以及服装零售行业的尴尬境遇

●看看一本老书比尔盖兹唯一的未来之路（你忽略了什么）

●大数据时代开始与精准营销（销售与管理模式重磅改变）

●目前市场中有关环境的战略性态势（市场的突变与对应）

产品与品牌日趋同质化 品牌忠诚度下降 销售工具与信息管道突变

目前市场中消费趋势的基因改变

生产技术相似

商品相似

营销策略战术相似

通路相似

行业操作相似

(二).日本商业战略名家界屋太一曾提及的获利途径战略性思维

●企业战略性发展与市场生存获利思维

获利地盘 获利复制方式 乱世生存地盘概念 要什么

●掌握某特定市场建设开始不断竞争前进从中获利

战略性操作重点在市场竞争

战略性操作方向侧重 外

案例分析：

●掌握某特定小市场精耕细作靠时间累积获利

战略性操作重点在时间累积

战略性操作方向侧重 内

案例分析：

●掌握某市场开始耕耘到环境重选战地获利

战略性操作重点在复制模式重起炉灶

战略性操作方向侧重 选地

案例分析：

●你的本钱与自我审视再战略性意图选择

(三).以战略性角度检查企业目前能力的堆积 (企业竞争力检查工具)

●内部结构竞争力组成因素比较自我分析模式

请根据自己的特点，对以下各篇因素重要程度所占比重打分，以总分 **150** 分计算，**120** 分以上为优秀，**120-80** 分之间为合格，**80** 分以下是警戒线

●市场生存概念学的兴起（近年来市场运营概念的突变）

几个不一定的战略新思维悄悄升起（经营管理知识的翻新）

雷死老一代的创新概念

贰. 新态势下销售管理新思维与新方法的分析

(一).先说说 Gucci 在 2003 的战略选择故事

- 市场扩充与市场精致化
- 网购思维与一段视频 NET A POTER 的冲击

(二).市场营销战略优势化与侧重发展趋势（50年代至21世纪的变化方向分析）

- 50年代是一个以制造为主的产业，谁能做谁就赚钱
- 60年代发展到以成本为主的产业，会做已不够，成本须更低
- 70年代进入到讲究质量与新产品推出速度的年代
- 80年代则除了会做、成本低、质量，同时反应速度还要够快
- 90年代变到以企业特殊能力为主的竞争
- 21世纪强调的是策略创新、核心能力、蓝海领域、品牌个性、价值链、产品计划

(三).成本领先（Cost-leadership）战略

- 保持企业成本于行业中领先水平
- 实体可形成优势到一定程度时也会害死你

(四).市场运营策略中利益最优化导向分析

- 销售与生产导向的战略与发展方向
- 发展轨道的补强作用
- 组织建设方向 资源集中方向 未来获利方向阶段发展放在何处(资源集中概念)

(五).市场战略与最优化运作

- 完成企业战略可行与发展的支持该是什么
- 商品进化成为战略性目地的工具（哪部门来主导策略）
- 市场化与战略性进化对生存竞争重要性
- 企业追求利益价值与利润的进化趋势（战略性思维必须进化）

(六).商品战略性思考分析

- 想想真实战场状况与商品计划的悄然连接
- 战略性工具中商品计划、生命期与价值利益的商品观念
- 商品战略性目的地与利益价值的企图

(七).商品营销战略方格分析 (商品文化生命检查工具)

- 价格与价值的辨别平衡位置
- 象限分析：轴线与定点的移动
- 商品生命与文化构建

(八).企业战略中产品研发组织架构分析对照表 (企业研发机构设置比较工具)

(九).企业运营变迁比较表 (企业运营对照工具)

叁. 品牌灵魂构建管理战略运作

(一).回顾一下品牌的概念

北欧烙印 **Brandr** 与地中海石匠工会该念啥东西被忽略了

(二).回顾一下品牌的操作

- 品牌 = 知名度？
- 妄图用轰动一把来代替对品牌关注度的长期建设会死得很快
- 品牌文化很模糊

(三).品牌构建要思考的环境变化因素

- 媒体的变化 观众和读者在减少
- 消费者的变化 消费者需求增加
- 市场环境的变化 竞争更加剧烈
- 企业本身的变化、产品的创新受到挑战、人才的流动性加大、组织结构面临挑战、企业文化的障碍、资金不足的烦恼、市场的分裂和不稳定性等

(四).品牌构建中的思考

- 勾画出品牌的精髓描绘出品牌建设能力
- 掌握品牌核心描绘出品牌的感性因素
- 寻找品牌的灵魂找到与众不同的差异战略
- 通过第一和第二步骤的了解和评估，创造品牌的灵魂及定位和宣传信息

- 品牌的培育、保护及长期爱护
- 多产品总类时要用一个主题即品牌核心价值把不同产品串起来

(五).案例分析：耐克运动鞋的神话演绎历史（观看 PPT）

- 进行说明后进行课堂分组讨论

(六).国内企业品牌核心价值漫天游的原因

- 谁说制造业品牌不重要
- 企业界、策划界对维护品牌核心价值长期不变的“重要性”并不了解
- 高估了广告传播的效果，误以为把品牌信息传给消费者是件轻松的事情
- 企业无以总裁为主的品牌战略管理委员会，进行品牌战略实施与制定检查
- 面对市场竞争压力与内外环境而错误改变品牌核心价值

案例分析:康佳与长虹市场争夺战

日本电气 SANYO 妈妈乐市场争下所放弃的核心与品牌兴衰

(七).市场品牌塑造差异化 (Differentiation) 战略

- 差异化战略的核心，是使顾客认为有价值的某种独特性
- 易被竞争者复制，不能产生持久的竞争优势
- 价值链的每项活动都存在可差别化的可能性
- 差异化战略不仅要顾客提供独特的超值部分，而且要能充分地显示及被辨识出来

(八).企业运营渠道对总公司品牌能力分析（经销商市场调查问卷）

(九).企业可在 FAITH POPCOM 爆米花报告学到的发展趋势（创新策略的分类）

- 以下进行说明后进行课堂分组讨论

1. 茧居 (COCOONING)
2. 人老心不老 (DOWN - AGING)
3. 自我的主张 (EGONOMICS)
4. 奇幻冒险 (FANTASY ADVENTURE)
5. 逃离都会积极开拓自我 (CASHING OUT)
6. 追求健康的狂热 (STAYING ALIVE)

7.略为放纵 (SMALL INDULGENCES)

8.个人角色多元化 (99 LIVES)

9.警戒型态消费 (VIGILANTE CONSUMER)

10.社会拯救 (SAVE OUR SOCIETY)

肆.经营战略变革与核心能力策略

(一).经营战略思维创新为何要首重核心能力的确定

- 企业经营与核心能力构建分析
- 企业核心能力案例分析

案例分析:鸿海的生产价值链与企业发展策略

金宝公司善长小零件与企业发展策略

富士集团擅长记忆与企业发展策略

台湾 80 年代 IT 产业覆灭的教训 (重产品与重能力的不同下场)

(二).在大同小异中，找出自己的独特之处

竞争力之父 M . PORTER 提出的创新方式

案例分析:台湾 5°C 创新发展

(三).创新核心能力的特质建立

思考自己的品牌核心能力时应把焦点放在知识、能力层面而不是在产品本身

伍.可以思索的发展方向参考

(一).一带一路与国际新环境

- 中国影响力与国际化的趋势
- 国际商机新认知 (先与后)
- 我们该做什么可以做些什么 (物流该动啦)

案例分析 第一梯次 第二梯次与商机 后面小弟跟上

(二).企业走向国际化要先重视的问题分析

- 国际咨询公司埃森哲与《经济学人》2013 联合发布的一份报告说明了么
- 走出去 如何走 谁来走 走向何方

- 为何走出去的路程常满地尸骨（血泪与学费）

案例分析

- 最大的挑战就是“缺乏对海外市场的了解”和“无力驾驭全球运营的复杂性”

案例分析

- 由汉唐盛事重新理解不患不能而患不知

案例分析

(三).我们可以做些么来尝试

(四).领导销售团队的工作参考工具

- 防范营业活动惰性的行动重点表（工作检查表参考运用）
- 让自己的业务人员操作更有效率（依检查表就会有效率）
- 下属工作执行力自我检查重点（营销执行力工作检查表参考运用）
- 主管营销计划日行工作检视表（工作检查表参考运用）
- 销售人员销售执行能力检查分析表（终端战斗力检查工具表参考运用）
- 营销策略规划作业（重点工作安排运用）