

《以市场为中心的企业运营与创新》课程教学大纲

课程名称：《以市场为中心的企业运营与创新》

培训对象：企业家、企业中高层、骨干

课程类型：总裁班

教学时数：两天

课程收益：

人生的路漫长，可关键处只有几步，对于企业来说也同样如此，我们看到世界500强的每年都有一些变化，在全球一体化、互联网化的今天，故步自封的企业倒下了，涌现了许多创新型的企业，我们切不可用“战术的勤奋掩盖了战略的懒惰”，必须居安思危实时审视行业的变化，实时调整公司的发展方向建立有竞争力的商业模式。

思科的CEO钱伯斯提出“快鱼吃慢鱼”，效率就是生命。生产制造型企业，如何以市场为龙头，以客户需求为导向，建立高效的营销组织提高公司整体运营节奏，包括生产、采购、品控、研发与市场如何协调一致，力出一孔、利出一孔，寻求新突破。让目标亮起来、让节奏快起来、让运营跑起来、让资金转起来、让员工动起来。

教学要求：

采用课堂讲授与课堂讨论相结合的方式进行，课堂讲授要求理论结合实际，运用大量案例和教学实例，深入浅出、旁征博引，同时配备课堂练习，现场互动以消化课程的课程内容。

教学纲要

第一章：企业战略与竞争性商业模式

一、中小企业的战略解读

1. 战略-做正确的事
2. 物竞天择优胜劣汰
3. 这些从我们身边消失的名牌
4. 资本竞争下的行业“三阵营”
5. 公司战略包含的主要内容
6. 企业战略发展的四大死穴
 - ✓ 行业选错导致企业无法做大
 - ✓ 行业上行期没有获得厚利
 - ✓ 行业下行期没有形成规模
 - ✓ 行业衰退前没有果断转型
7. 企业的定位与发展
8. 五力模型

二、确定有竞争力商业模式

1. 什么是商业模式
2. 商业模式的发展与变迁
3. 成功商业模式的五大定律
4. 拆解客户的商业模式
5. 商业模式的关键因素
6. 商业模式的创新

- ✓ 产品金字塔模式
- ✓ 产品迭代模式
- ✓ 行业标准模式
- ✓ 解决方案模式
- ✓ 配电盘模式
- ✓ 客户细分模式

7. 工具：商业模式画布
8. 工具：样板市场与样板客户打造
9. 案例：雅昌从 C 端到 B 的商业模式
10. 案例：大数据社区的商业模式

第二章：以市场变化与企业运营

一、企业运营效率为先

1. 产业链分析
2. 做产业链价值的主导者，
3. 前向一体化企业
4. 后向一体化企业
5. 管理的微笑曲线分析。
6. 公司的利润从哪里来
- ✓ 规模效应
- ✓ 高毛利的产品
- ✓ 品牌溢价
7. SWOT 分析
8. 如何提高运营效率
9. 为什么营销是龙头
- ✓ 全员的营销意识
- ✓ 生产与营销的关系
- ✓ 研发与营销的关系
- ✓ 品质与营销的关系

二、提升运营效率的方法与技能

1. 清晰的目标导向
2. 提高业务流程效率
3. 提高组织和个体决策效率
4. 优化资源配置
5. 打造效率优先的团队
6. 建立共享的信息平台
7. 问题的层次管理
8. 很抓落地执行
9. 激励与文化助力
10. 海尔的日清管理

第三章：市场化的企业营销组织

1. 市场营销在中国的发展与变化。
2. 6P到6C到6R
3. 销售部主要职责
4. 大客户部主要职责
5. 市场策划部职责
6. 市场调研与情报收集
7. 产品规划的职能
8. 客户管理是职能
9. 商业体系管理的职能
10. 产品生命周期的管理
11. 产品动销的职能
12. 月度营销指导书

第四章：市场布局与预测

一、行业预测与市场布局

1. 调研数据的准确与使用
2. 行业与区域市场形状
3. 如何快速看懂市场的“五勤系”
4. 调研后的重要动作
5. 如何寻找市场契合点
6. 新市场如何布局
7. 如何建立品牌的价值感
8. 新市场产品线的组合
9. 咨询案例：张经理的“手抄布局地图”
10. 工具：市场调研“头头是道”的使用

二、竞争市场分析

1. 竞争对手的选择
2. 竞争对手数据分析
3. 竞争对手的渠道策略分析
4. 竞争对手产品策略分析
5. 竞争对手营销策略分析
6. 竞争对手价格策略分析
7. 促销与动销分析
8. 网络渠道关系分析
9. 团队战力分析
10. 投入产出分析
11. 案例：雅昌公司的崛起

三、客户分需求分析

1. 客户购买模式
2. 客户购买类型
3. 客户购买决策
4. 影响购买的因素

第五章：市场营销计划的制定与完成

1. 市场营销计划制定的主要方法

2. 如何盘点自身资源
3. 营销计划实现的管控方法
 - ✓ 结果导向的管控
 - ✓ 制度体系管控
 - ✓ 信息管控
4. 计划的异常管理
5. 复盘在计划管理中的运用
6. 复盘的四个作用
7. 制定计划的 smart 法则
8. 工具：复盘的使用方法
9. 工具：月度营销指导书
10. 工具：月度营销会议

第六章：市场业绩提升

1. 如何热炒市场“三口锅”
2. 市场运营结构的调整
3. 市场成长与饱和攻击
4. 市场与行业的分类与策略
 - ◆ ✓根据地型市场
 - ◆ ✓竞争型市场
 - ◆ ✓培育型市场
 - ◆ ✓辐射型市场
5. 老市场维护与新市场业绩增长
6. 营销业绩提升的十种战法
7. O2O 营销策划业绩提升
8. 如何提升市场的运营效率
9. 终端动销十大法则
10. 案例：劲牌 25 亿到 100 亿销量腾飞的渠道变革
11. 案例：可口可乐在弱势区域的崛起。