

工业品营销战略梳理与模式创新

【课程大纲】

一、突破企业发展瓶颈

- 奥凯电缆的启示
- 传统制造业的集中化与竞争现状分析
- 企业什么样的成功是战略性成功
- 过剩环境下传统企业的转型的策略与方向

案例：科华恒盛的转型之路

康尼机电的转型之路

龙马环卫的转型之路

- 企业顶层设计的三大系统

二、企业战略梳理与规划的指导思想

- 战略的本质在于选择
- 4C 战略规划
 - 知天--行业趋势是生死之理
 - 知地--客户价值是存活之理
 - 知己知彼--竞争优势是制胜之理
 - 不战而屈人之兵--核心竞争力是持续之理
- 企业文化是战略规划的指导思想
- 什么是战略思维

案例：巴德富的文化与业务系统

案例：一汽锡柴的文化与业务系统

练习 1：填写企业经营状况、问题与发展瓶颈&企业的愿景、使命与价值观

- 企业战略规划的系统构架

三、战略梳理六步分析法之行业分析

- 行业趋势分析
- 外部环境的 PEST 分析(政治、文化、经济、技术环境的变化分析)
- 年度政治文化经济技术的关键词
- PEST 环境的变化带给公司经营的机会分析
- PEST 环境的变化带给公司经营的威胁分析
- 分析趋势找风口

案例：聚酯节能板 PEST 分析

- 行业微观竞争环境分析 (集中度、毛利率、竞争者数量、关键要素)
- PORTER 竞争分析

案例讨论：星巴克竞争分析

案例分析：聚氨酯节能板竞争分析

练习 2：你企业 PEST 分析寻找机会

与威胁&你企业 PORTER 竞争分析

四、战略梳理六步分析法之 STP 策略

第一步：市场细分

- 客户细分的方法、变量
- 客户细分的关键要素

案例：宝洁公司的市场细分

案例：中国移动的市场细分

- 工业如何做市场细分

案例：山工机械市场细分

案例：聚氨酯节能板市场细分

第二步：选定目标客户群

- 选择市场的 80/20/30 原则
- 分析选择市场的模板
- 评定各细分市场的三个要素

案例：丰田混合动力车的目标客户

案例：聚氨酯节能板的目标市场选择

- 大数据在市场细分中的应用
- 工业品的市场细分的六步分析

案例：南瑞继保的市场细分

第三步：目标客户群的价值定位

- 定位定天下
- 定位的四种模式
- 可选的市场定位

案例：SIEMENS 母线的市场定位

案例：各空调企业的市场定位

- 定位的四个问题
- 定位的五大原则
- 定位的六大通道

案例：星巴克的市场定位、英航的市场定位

第四步：提出价值主张

- 价值主张的三角模型
- 关键客户的需求
- 对于关键客户我方独到优势
- 给关键客户的价值与好处

案例：麦当劳的价值主张

第五步：根据价值主张创建运营体系

- 将公司价值主张转化为客户价值
- 需要改进的维度
- 各维度要达成的 KPI
- 实现 KPI 要做资源调配与改进

案例：联邦快递基于价值主张构建的运营体系

练习 3：你企业市场 STP 策略练习&

如何改进企业的运营体系

五、战略梳理六步分析法之竞争策略

- 竞争标杆的选择与管理
- 竞争对手情报收集的十大方法
- 市场竞争的 SWOT 分析
- 制定竞争策略的核心密码
- 竞争策略的制定的五部曲
 - A、识别市场的竞争程度（红蓝海）
 - B、识别自己企业的角色（领导者、跟随者、挑战者、差异化者）
 - C、识别自己的专长与对手的弱点
 - D、选择适合的竞争战术
 - E、选择适合的竞争策略

➤ 防守者 8 大竞争策略

➤ 进攻者的 12 大竞争策略

➤ 新进入者的 4 大快速竞争策略

案例：YD 与超大竞争分析与竞争策略

练习4：SWOT分析与竞争策略&所在区域的竞争策略分析

- 比较竞争优势的建立

案例：可口可乐与百事可乐竞争优势建立

案例：芭比与BRATZ竞争优势建立

案例：海尔进入美国市场优势的建立

- 建立企业的核心竞争力
 - A、核心竞争力的两个维度
 - B、核心竞争力的实质
 - C、核心竞争力的三大作用
 - D、独特客户价值是核心竞争力的起点
 - E、建立企业核心竞争力的方法与工具

案例：海尔蓝海战略、蜂星手机卖场蓝海战略

练习5：你的企业独特客户价值梳理&根据独特客户价值改进运营体系

六、战略梳理六步分析法之营销策略

- 分析公司产品的市场吸引力
- 分析公司产品的市场竞争力
- 分析公司的瘦狗业务、奶牛业务明星业务、种子业务

- 梳理公司的产品、市场三层业务链

案例：宝洁、杜邦三层业务链

- 产品创新原则
- 市场开拓原则
- 不同的业务的管理模式的差异

练习6：规划公司的三层业务链

- 盈利模式的设计
- 利润通道设计和成本分摊设计

案例：6个快消品行业盈利模式创新

案例：5个工业品行业盈利模式创新

练习7：如何突破你企业的盈利模式七、战略梳理六步分析法之资源规划

- 3~5公司战略目标规划或梳理
- 第二年各类目标分解
- 围绕公司战略目标设计组织体系
- 围绕公司战略目标做财务规划
- 改进公司的运营体系、研发体系
- 建立或梳理营销的四大体系
- 风险分析与预防措施

练习8：头脑风暴制定公司战略目标并分解&作风险分析并制定预防措施