

《企业战略决策与市场定位》课程教学大纲

课程名称：《企业战略决策与市场定位》

课程性质：内训、公开课

培训对象：企业管理层

教学时数：一天

课程收益：企业发展到一定程度都会进行战略优化或调整，如何进行战略决策？市场如何定位？这些是企业发展中的大事，我们切不可用“战术的勤奋掩盖了战略的懒惰”，公司必须有明确的战略方向，在明确战略方向的同时必须有准确的市场定位，定位定天下，只有定位准确，公司才能集中资源专心致志的做好工作。通过本课程的学习，学员可以提高战略决策的方法，运用战略决策的思维，保证战略目标的实施与管理

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。

确保课程的效果：

① 课程时间分配：

理论讲解 40% 实战练习 20% 课堂互动 20%

重点案例 10% 工具使用 10%

② 整个培训包括案例分析、现场解答、团队竞赛等形式，让学员处在紧张、热烈、投入的状态中，老师讲授的观点简单实用，容易掌握、方便记忆，学员可以系统地学习理念、原则和方法，达到学完就用，而且用之有效。

教学纲要

第一章：企业战略管理解读

1. 什么是企业战略
2. 物竞天择优胜劣汰
3. 这些从我们身边消失的名牌
4. 公司战略包含的主要内容

- ✓ 如何增长业务量
- ✓ 如何满足客户需求
- ✓ 如何对变化的市场环境做出反应
- ✓ 如何管理子公司及建立组织能力
- ✓ 如何达到公司的战略目标和财务目标
- 5. 战略管理中常见的误区
 - ✓ 流浪汉现象
 - ✓ 追星族现象
 - ✓ 航母情节
 - ✓ 新瓶装旧酒现象
 - ✓ 赶鸭子上架现象
 - ✓ 事后诸葛亮现象
 - ✓ 见树不见林现象
 - ✓ 个人意志代替战略现象
- 6. 企业战略发展的四大死穴
- 7. 战略制定的目的
 - ✓ 建立企业在行业中的地位
 - ✓ 成功的和竞争对手竞争
 - ✓ 满足客户需求
 - ✓ 获得卓越的市场业绩

8. 战略与使命、愿景的区别

第二章：企业内外部环境分析

一、企业外部环境分析

1. 宏观环境分析主要内容及对企业战略的影响
 - ✓ 政治经济
 - ✓ 社会文化
 - ✓ 科学技术
 - ✓ 政策环境
2. 三种基本市场结构、特点及战略
 - ✓ 无垄断-从事战略竞争是没有任何优势的
 - ✓ 寡头垄断-考虑竞争对手的反应，采取合作或竞争的战略
 - ✓ 完全垄断-由进入障碍的保护来保持单一的卖者从而获得经济利润。
3. 行业产品的生命周期
4. 波特五力模型
5. 波特五力模型考虑因素
6. 资源强势和弱势，外部机会和威胁

二、企业内部资源盘点

1. 资源七要素分析
 - ✓ 已经拥有的资源
 - ✓ 被模仿的难易程度
 - ✓ 抵抗替代的能力
 - ✓ 资源利用率
 - ✓ 本质竞争力
 - ✓ 企业革新能力

- ✓ 持久力
- 2. 内部因素评价矩阵
- 3. 公司内部资源描述矩阵
- 4. 两个核心能力的评价
 - ✓ 一线执行力
 - ✓ 能够产生多大价值
- 5. 公司的成本是否有竞争性
- 6. 公司价值链体系
- 7. 行业价值链体系
- 8. 头部企业与行业标杆的研究
 - ✓ 销量与利润空间
 - ✓ 投入规模与产出
 - ✓ 经营模式
 - ✓ 客户质量与数量
 - ✓ 团队战力
 - ✓ 成长路径与关键点
- 9. 成本竞争的研判

第三章：企业市场定位

- 1、常见的种类定位
 - 2、定位的意义
 - ✓ 心智第一
 - ✓ 品牌的区隔
 - ✓ 销量的提升
- 2、FABE 模型
- 3、全面了解消费者心智资源
- 4、“定位”四步骤
 - ✓ 行业分析
 - ✓ 差异区隔
 - ✓ 寻找支撑点
 - ✓ 传播方向与方法
- 5、定位八法

第四章：战略决策与实施

1. 企业战略决策解构
 - ✓ 天时：研究宏观经济、产业、行业规律、趋势
 - ✓ 地利：战略目标、战略定位、商业模式、区域布局等
 - ✓ 人和：人财物资源配置、机制保障等
 - ✓ 知己：深入剖析自身优劣势，核心竞争力、实现扬长去短
 - ✓ 知彼：对标标杆，掌握战略动态，调整战略战术
 - ✓ 百战不殆：确保战略目标实现
2. 企业面临的战略问题分析
3. 企业战略目标与财务指标
4. 战略决策的六步骤
 - ✓ 问题识别
 - ✓ 确定决策标准

- ✓ 分配标准权重
- ✓ 拟定所有的备选方案
- ✓ 评估方案
- ✓ 选择最佳方案
- 5. 决策常用的方法与能力
- 6. 决策常用的思维方式
 - ✓ 原点思维
 - ✓ 坐标思维
 - ✓ 时空思维
 - ✓ 层级思维
 - ✓ 合分思维
 - ✓ 结构思维
 - ✓ 统筹思维
 - ✓ 简约思维