

# 《区域市场战略分析与决策》课程教学大纲

**课程名称：**《区域市场战略分析与决策》

**课程性质：**内训、公开课

**培训对象：**企业管理层

**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战略。通过本课程的学习，学员可以高请什么是战略及容易混淆概念、分析企业战略制定内外部环境，优化或调整本企业发展方向，如何盘点企业资源为战略服务、企业战略制定的方法、战略实施的骤与方法。

**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：企业战略规划的重要性**

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

## **第二章：企业内外部环境分析**

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. 企业生存的三重图
- 3. 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。
- 4. 两个核心能力的评价
  - ✓ 一线执行力
  - ✓ 能够产生多大价值
- 5. 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
- 6. 行业产品的生命周期
- 7. 波特五力模型
- 8. 波特五力模型考虑因素
- 9. 公司与主要竞争对手的比较

### 第三章：区域战略规划与实施

- 1. 战略目标的确定
- 2. 战略制定的目的
- 3. 企业战略目标与财务指标
- 4. 战略的三种选择
  - ✓ 战略调整
  - ✓ 战略转型
  - ✓ 跨界另起炉灶
- 6. 战略实施的五步法
  - ✓ 画蓝图
  - ✓ 横分解
  - ✓ 纵分布
  - ✓ 配资源
  - ✓ 里程碑
- 7. 样板在战略实施中的作用
- 8. 战略实施中的 ECIRM 模型
- 9. 联想的战略人才观
- 10. 华为的人才选拔
- 11. 战略管理的五项任务
  - ✓ 制定战略展望和业务使命
  - ✓ 设置目标体系：战略目标和财务目标
  - ✓ 战略制定：制定战略计划
  - ✓ 战略实施：建立保障体系，实施战略计划

✓ 战略评价：业绩评估及战略调整

21. 在预算、政策和激励上支持战略

#### 第四章：区域市场预测与决策

##### 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. 如何寻找市场契合点
4. 新市场如何布局
5. 咨询案例：张经理的“手抄布局地图”
6. 工具：市场调研“头头是道”的使用

##### 二、竞争市场分析

1. 竞争对手数据分析
2. 竞争对手产品策略分析
3. 竞争对手营销策略分析
4. 竞争对手价格策略分析
5. 促销与动销分析
6. 网络渠道关系分析
7. 团队战力分析
8. 投入产出分析

##### 三、客户分需求分析

##### 四、行业市场分析的方法及工具

1. 定性预测
  - ✓ 客户意向调查法
  - ✓ 销售人员综合意见法
  - ✓ 专家意见法
  - ✓ 市场式销法
  - ✓ 市场因子推演法
2. 定量预测法
3. 利用互联网获取信息
4. 工具：数据分析工具应用
5. 工具：SWOT 分析使用
6. 行业总量预测的方法
7. 如何调高预测的准确性
8. 市场预测的步骤
9. 销量标杆的选择
10. 做决策的八步骤
11. 决策的思维结构
12. 工具：销量常见的预测的六种方法
13. 工具：多学科市场预测法
14. 工具：“见微知著”预测法
15. 工具：数据对比法

##### 五、区域市场定位

1. 定位的重要性
2. 常见市场定位的方法

3. 区域市场定位的标准
4. 区域市场定位的主要形态
  - ✓ 无差异营销
  - ✓ 集中性营销
  - ✓ 细分市场营销
5. 市场类型划分与策略
  - ✓ 根据地市场策略
  - ✓ 竞争型市场策略
  - ✓ 辐射型市场策略
  - ✓ 培育型市场策略
6. 工具市场定位的 SPT

#### 五、决策常见的方法与能力

- 1 确定决策目标
- 2 着重考虑找重大问题
- 3 提出创造性的备选方案
- 4 多个冲突的目标中如何取舍
- 5 资源能力匹配分析
- 6 认真考虑风险的承担能力
- 7 权衡利弊的方法
- 8 对自己的决策负责
- 9 构建一张结果表
- 10 决策如何得到支持

案例：猎场中的企业情报战

### 第五章：市场营销目标与资源运作

1. 市场营销目标制定的主要方法
  - ✓ 产品策略设计
  - ✓ 价格策略设计
  - ✓ 通路策略设计
  - ✓ 客户策略设计
  - ✓ 引流策略设计
  - ✓ 推广与传播策略设计
2. 如何盘点自身资源
3. 营销目标实现的管控方法
  - ✓ 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
11. 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

12 扬长避短才是王道