

竞争分析和策略选择

—— 在竞争中，发现最佳策略

一、课程背景：

长期以来，我们营销人员为了完成阶段的业务目标，而疲于应付客户的各种需求，所有的时间和精力仅着眼于眼前，而对未来思考不多。我们在高度竞争的环境中，如何选择最适合自己的策略？在有利于当前业绩的同时，又能着眼于未来，这是每一个营销人员都。需要思考的问题

。本课程旨在帮助营销人员分析竞争环境，为自己找到最佳营销策略

二、参加对象：

。市场总监、销售总监、市场经理、销售经理等营销和销售高级管理人员

三、学员收益：

- 在现有知识和经验的基础上，拓宽视野，培养策略思维；
- 能够理解战略和运营、营销和销售的差别，能够解读公司战略；
- 能够用竞争的视角分析当前的处境，能够从发展的视角观察行业格局和变化；
- 能够结合当前市场环境，立足于自身历史和优势，寻求最佳策略，用于实践；

四、研讨大纲：

目的	方法	内容	时间
第一天：上午			
使参加者意识到商业竞争的焦点已经转移到客户的认知	讲解 案例分析 小讨论	市场竞争的演进 .1 <ul style="list-style-type: none">● 欢迎和介绍● 问题征集/归类和梳理● 供需状态和市场竞争的演进 1) 工厂生产 2) 市场需求 3) 客户认知 <ul style="list-style-type: none">● 客户购买决定的发生地● 战略的定义（军事/商业）● 思考：运营效益和战略的区别	- 09:00 10:30
茶歇 10:30-10:45			

<p>借助认知阶梯的工具，用品类/品牌/集中度等分析所在行业的竞争格局。</p>	<p>讲解 案例分析 小组讨论</p>	<p>认知规律和市场格局.2</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 认知的规律 1) 容量有限 2) 不喜混乱 3) 需要安全感 4) 不易改变 ● 认知阶梯（消费/工业/互联网） ● 关键术语：品类/品牌/集中度 ● 练习：行业认知现状 	<p>-10:45 12:00</p>
<p>第一天：下午</p>			
<p>明白品牌和品类的概念和关系，能够意识到竞争分品牌之间的竞争和品类之间的竞争，以及何种情况下品牌要代表品类与老品类展开竞争。</p>	<p>讲解 讨论 案例分析 小组讨论</p>	<p>品牌和品类 .3</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 什么是品牌/品类 ● 品牌和品类的命名 ● 品牌和品类的关系 1) 品类未来决定品牌未来 2) 品牌价值由品类和地位决定 3) 消费品类表达品牌 ● 创建新品类的步骤 ● 两种竞争：品牌/品类 ● 练习：新品类机会 	<p>-13:00 14:30</p>
<p>茶歇 14：30-14：45</p>			
<p>意识到建立差异化概念是战略的核心，并通过案例探讨寻找差异化的方法。</p>	<p>讲解 讨论 案例分析 小组讨论</p>	<p>差异化的机会 .4</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 差异化的重要性 ● 差异化的误区 1) 质量误区 2) 低价误区 3) 性价比误区 4) 产品丰富误区 ● 差异化的机会 1) 抢先 2) 产品特性 3) 品牌表现 ● 练习：差异化的机会 	<p>-14:45 16:30</p>
<p>第二天：上午</p>			

<p>从战争中得到启发，在清楚两大原则的基础上，引申出四种商战打法。并进一步明确对竞争对手的战略。打法</p>	<p>讲解 案例分析 小组讨论</p>	<p style="text-align: right;">先胜而后求战 .5</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 兵力法则和防御优势法则 ● 防御战及打法要点 ● 进攻战及打法要点 ● 侧翼战及打法要点 ● 游击战及打法要点 ● 打法类型由位置决定 ● 练习：现状和打法 	<p>- 09:00 10:30</p>
<p>茶歇 10 : 30-10 : 45</p>			
<p>清楚聚焦的威力，聚焦后的诱惑，能够从现实出发，避开各种。诱惑的陷阱</p>	<p>讲解 案例分析 小组讨论</p>	<p style="text-align: right;">聚焦的优势 .6</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 聚焦的力量（专业/质量/价格） ● 聚焦/销售/利润可以不同 ● 三种舍弃（市场/特性/客户） ● 聚焦的要求 ● 练习：可能的舍弃 	<p>- 10:45 12:00</p>
<p>第二天：下午</p>			
<p>使学员明白，真正的战略可以从战术开始，从客户认知中的。一个机会点开始</p>	<p>讲解 案例分析 小组讨论</p>	<p style="text-align: right;">从战术的机会点开始 .7</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 由内而外的思维（战略-战术） ● 由外而内的思维（战术-战略） ● 如何识别一个好的策略 ● 案例分享：(消费品/工业品) 	<p>-13:00 14:30</p>
<p>茶歇 14 : 30-14 : 45</p>			

<p>请有代表性的学员分 • 。享自己的案例</p> <p>● 分享课程收获，更新对战略的认识，观察当前战略和方法论的联系。</p>	<p>讲解</p> <p>案例分析 小组讨论</p>	<p style="text-align: right;">学员案例分享.8</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 防御战案例 ● 进攻战案例 ● 侧翼战案例 ● 游击战案例 <p>9.总结和收获</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 分享你的收获 ● 分享哪些认识的改变 ● 分享行动的计划 	<p style="text-align: right;">-14:45 16:30</p>
--	--------------------------------	---	--

