

(培养战略思维 (2 天

: 课程背景

战略是营销高管的事，但战略思维是每一位营销人员都应当具备的。本课程旨在培养所有营销人员的战略思维，从而高效应对复杂的市场环境。

: 参加对象

。企业决策者、营销决策者、营销高管

: 研讨后学员收益

- 从战略的定义到个人的领导方面，全面系统的更新对战略的认识；
- 明白三个差别，战略和运营的差别，战略和战术的差别，品牌和品类的差别，建立全面的战略认识观；
- 从认知规律、差异化机会、商战模型上系统掌握战略相关的方法论；
- 从主要专业术语上，加深对战略的理解，建立系统的、整体的对战略的认识；
- 从 9 个纬度，加深对战略的认识和理解，同时根据理念和方法论，分析和检查自身的战略。

: 研讨大纲

目的	方法	内容	时间
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、小组讨论	战略是选择阵地.1 市场环境 10 年对比 • CRM/TQM/BPR 对战略的作用 • 运营效益和战略的区别 • 战略的军事定义 • 战略的商业定义 • 宏观：供需形势的演进 • 微观：客户购买决定的发生地 • 练习：描述公司的战略 •	-9:00 10:30
15 分钟休息			
借助认知阶梯的工具，用品类/品牌/集中度等分析所在行业。	讲解、案例分析、小组讨论	2.战略是建立认知 • 认知的规律 1) 容量有限 2) 不喜混乱 3) 需要安全感 4) 定型后难以改变 • 认知阶梯 • 关键术语：品类/品牌/集中度	10:45 - 12:00

		• 练习：行业认知阶梯	
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。	讲解、讨论、案例分析、小组讨论	战略是确立差异.3 差异化的误区 • 质量误区 (1 低价误区 (2 性价比误区 (3 产品丰富误区 (4 差异化的机会 • 抢先 (1 产品特性 (2 品牌表现 (3 练习：差异化的机会 •	13:00 - 14:30
15 分钟休息			
从理念上区分战略和战术之间的关系，能够敏锐的区分两种思维的差别，摒弃由内而外的思维	讲解、讨论、案例分析、小组讨论	4.战略从战术开始 • 由内而外的思维 (战略-战术) • 由外而内的思维 (战术-战略) • 由内而外思维的后果 -不承认错误 -错失机会 • 战术动作到战略的转移 • 战略和差异切入点的关系 • 练习：识别由内而外的思维	14:45 - 16:30
第二天			
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。	讲解、案例分析、小组讨论	战略是打败对手.5 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 • 案例：华为云 • 战争类型有形式决定 • 练习：当前的打法要点 •	-9:00 • 10:30 • • • • • •
15 分钟休息			
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。	讲解、案例分析、小组讨论	6.战略是保持聚焦 • 聚焦的威力 • 聚焦的三重优势 • 聚焦是否有“吃不饱”的问题 • 聚焦个案分析 • 练习：面临的诱惑	10:45 - 12:00

<p>认识到简单的重要性，能够看清焦点小组/试销等背后的危害，学习和体会。会认知调研方法</p>	<p>讲解、案例分析、小组讨论</p>	<p>7.战略是追求简单</p> <ul style="list-style-type: none"> • 简单的重要性 • 不要让数据替代常识 • 焦点小组访谈的作用和局限 • 试销的好处和潜在危害 • 客户的行为能否预测 • 认知调研法 • 练习：认知调研问卷 	<p>13:00 - 14:30</p>
<p>15 分钟休息</p>			
<p>衡量是否把认知当战场，平衡短期利益和长期利益之间的关系。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、案例分析、小组讨论</p>	<p>8.战略是领导方向</p> <ul style="list-style-type: none"> • 能否亲临前线 • 是否能实事求是 • 不单纯追求数字 • 善于把认知当作战场 <p>9.战略是实事求是</p> <ul style="list-style-type: none"> • 增长和战略之间的关系 • 短期利益和长期利益 • 警惕大公司病 <p>10.总结和行动</p> <ul style="list-style-type: none"> • 分享你对战略的理解 • 分享有哪些观点的改变 • 你现在的战略是什么 	<p>14:45 - 16:30</p>