



全国创业培训工作指导委员会
创业实训项目专家办公室
Project Office of National Governing Committee
for Entrepreneurship Training

创业实训模拟公司

市场分析与战略规划

创业实训教师手册



教师手册使用说明

1. 此手册作为实训师进行实训授课的教学指南
2. 因各地学时不同，若本手册各模块内容与本地教学计划不完全相同，请以本地教学计划为纲进行教学
3. 实训师在授课中可根据需要添加案例分析、游戏等内容，以丰富教学内容与手段，达到好的教学效果
4. 授课过程中的休息时间为1~2次，每次10分钟，实训师可自行调配
5. 在使用过程中，期待您提出宝贵的改进意见，可联系本地区分中心教学教务负责人



➤ 实训目标：

1. 了解市场细分、目标客户选择、市场定位、市场规模和发展趋势的分析方法
2. 学习如何通过市场调研判断客户需求
3. 了解赢利模式，确定本公司赢利模式
4. 掌握调研竞争对手的方法，进行竞争分析
5. 运用核心价值曲线分析本企业，形成具有差异化的经营策略

➤ 实训时长：**4学时** 180分钟(中途休息**10**分钟)



内容与方法

序号	实训主题	时间安排（分钟）	授课方法
1	实岗任务检查与点评	10'	检查点评
2	市场分析STP	45'	案例分析 小组讨论
3	市场预测	45'	小组讨论 实训演练
4	赢利模式(商业模式)	30'	案例分析 小组讨论 提问对话
5	核心价值曲线分析	30'	小组讨论 案例分析
6	布置实岗任务 实训反馈	10'	布置任务 问卷反馈



主题	1实岗任务检查与点评
时间安排	10 分钟
训练目标	总经理的管理能力, 团队的执行能力
教学流程	① 总经理汇报工作任务完成情况 ② 老师听取汇报并察看完成的任务 ③ 了解学员遇到的问题, 答疑与任务点评
实岗任务	----



主题	2 市场分析STP
时间安排	45 分钟
训练目标	分析能力, 学习能力, 理解能力 ; 学会分析细分市场, 能完成目标客户描述 , 学习市场定位;
教学流程	①通过案例分析导入, 比如 让学员就房地产进行细分。细分情况写在挂纸上。然后询问学员, 不同的细分市场有哪些企业在专注? 它们为什么如此定位? (10分钟) ②老师强调细分和定位的重要性, 以及定位的基本原则。(10分钟) ③各公司就自己项目的市场细分和定位进行讨论, 描述自己的目标客户, 结果写在挂纸上。(15分钟) ④汇报和点评。(10分钟)
实岗任务	商业计划书 2.2, 2.3



1 细分市场

- ▶ 就是通过市场调研，依据消费者的需求特点和购买行为及购买习惯等方面的差异，把某种商品的整体市场划分为若干个消费者群的一种市场分类方法。
- ▶ 通过市场细分划分出的每个消费者群就是一个子市场。每个子市场都是由具有相同或类似需求倾向的消费者构成的群体。



2目标客户分析

- ▶ 目标客户分析：目标市场在哪？在开发客户之前，我们从何处去了解所要开发的目标客户及这些潜在目标客户的基本资料。
- ▶ 目标客户从何而来呢？是漫无目的的拜访当地所有的工商企业、行政事业单位，浪费着宝贵的时间、金钱和精力。还是根据“我们的客户集中在哪里”，并结合产品定位、市场情况及经验，划定一个大概的客户范围，在此范围内寻找客户。



3 市场定位

主要是通过广告策划和
广告宣传在消费者的大
脑中定位。没有最好的
产品，只有最好的概念





主题	3 市场预测
时间安排	45 分钟
训练目标	分析能力, 学习能力, 理解能力 ; 学会做客户需求分析, 市场容量计算, 占有率计算, 竞争分析
教学流程	①从案例分析导入, 对市场容量的分析和预测。然后引出基本计算公式; (5分钟) ②引导学员说明预测市场容量的思考过程, 然后让各组预测自己项目的市场容量情况和可能的份额(占有率)。 (20分钟) ③分析市场中已经存在的竞争对手, 有多少家?他们的优势劣势分别是什么?(10分钟) ④汇报和点评。 (10分钟)
实岗任务	商业计划书 2.1



1 市场容量的计算公式

=区域内人口总数 * 目标客户比例% * 目标客户年平均消费量 * 区域内消费比例% * 占有率%



2 什么是竞争对手？

广义的竞争者是来自于多方面的。企业与自己的顾客、供应商之间，都存在着某种意义上的竞争关系。

狭义地讲，竞争者是那些与本企业提供的产品或服务相类似、并且所服务的目标顾客也相似的其他企业。



3 如何确定真正的竞争对手

- ▶ 生产规模接近
- ▶ 销售界面相同
- ▶ 产品形式接近
- ▶ 定位档次相同
- ▶ 价格接近
- ▶ 目标客户相同



4 竞争分析方法

1) 识别竞争者

当前的同行企业；

潜在的加入者；

生产替代产品的企业；

可能前向整合或后向整合的客户或经销商。

2) 竞争者的策略

市场的领导者

市场的挑战者

市场的追随者

市场的补缺者



3) 判断竞争者目标

每个竞争者在市场寻求什么？

什么是竞争者行动的动力？

4) 评估竞争者优势和劣势

产品/销售渠道/市场/营销/生产经营/研发能力/资金实力/组织/管理

5) 判断竞争者的反应模式

迟钝型/选择型/强烈型/不规则型竞争者



主题	4 商业模式
时间安排	30 分钟
训练目标	分析能力, 学习能力, 理解能力 ; 学会商业模式描述, 了解商业模式创新的商业价值;
教学流程	①从消毒餐具案例分析导入商业模式的概念; (5分钟) ②从美容美发行业的服务卡显露的危机。引导学员思考对其商业模式有什么新的建议和创新? (10分钟) ③各公司设计自己的商业模式, 是否有创新的可能? (10分钟) ④模拟公司汇报和老师点评。 (5分钟)
实岗任务	商业计划书 1.3



1 商业模式定义（赢利模式）

- ▶ 商业模式 = 赢利模式 = 赚钱模式
- ▶ 商业模式：1块钱在你的公司里转了一圈，最后变成了1.1元，这增加的部分就是商业模式所带来的增值。



2赢利模式设计

- ▶ 客户是谁？
- ▶ 卖给客户什么产品和服务？
- ▶ 客户为什么买你的产品或者服务？
- ▶ 你的竞争壁垒是什么？

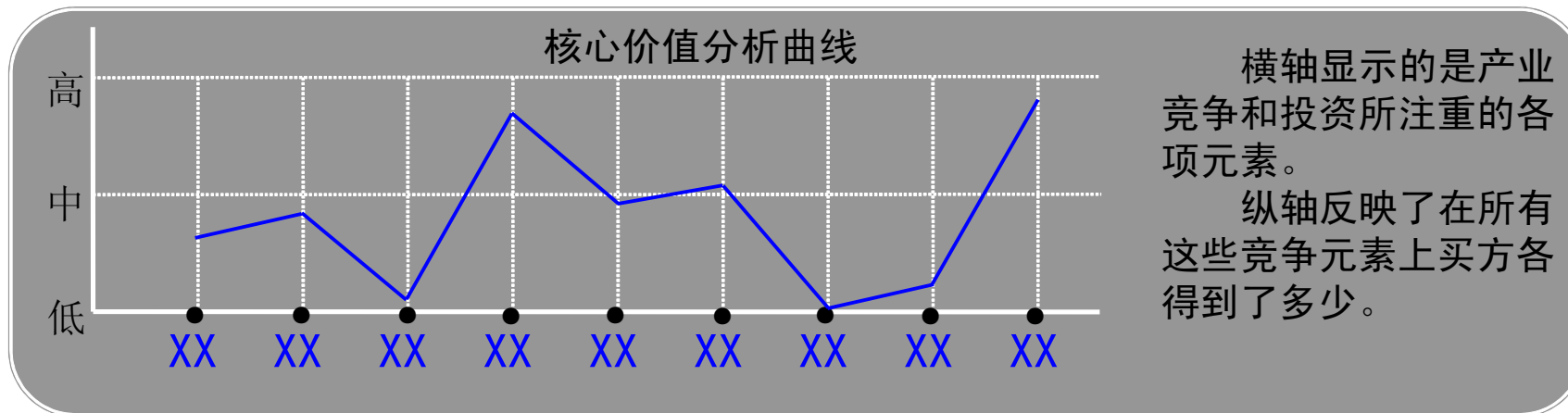
参照创业计划书模板“BP1.3商业模式”初步确定本模拟公司商业模式。



主题	4 核心价值曲线分析
时间安排	30 分钟
训练目标	分析能力, 学习能力, 理解能力 ; 学会绘制核心价值曲线分析并进行差异化策略分析;
教学流程	①以如家等为案例简要介绍商务酒店的发展情况。请学员思考和分析商务酒店的核心价值, 画出曲线图。(10分钟) ②简要说明蓝海战略的四步动作。然后让各公司在现有模式的基础上进行剔除、减少、增加和创造, 看看会有怎样的发现。(10分钟) ③各公司选择本公司的核心价值, 然后画出曲线图。(10分钟)
实岗任务	核心价值曲线分析



1 核心价值曲线定义



定义：

核心价值曲线，也称“战略布局图”。它是综合分析企业自身和竞争对手，调整企业发展战略的一种企业战略分析工具。

作用：

认识自我状况
了解竞争对手
清晰人我差异
确定公司战略



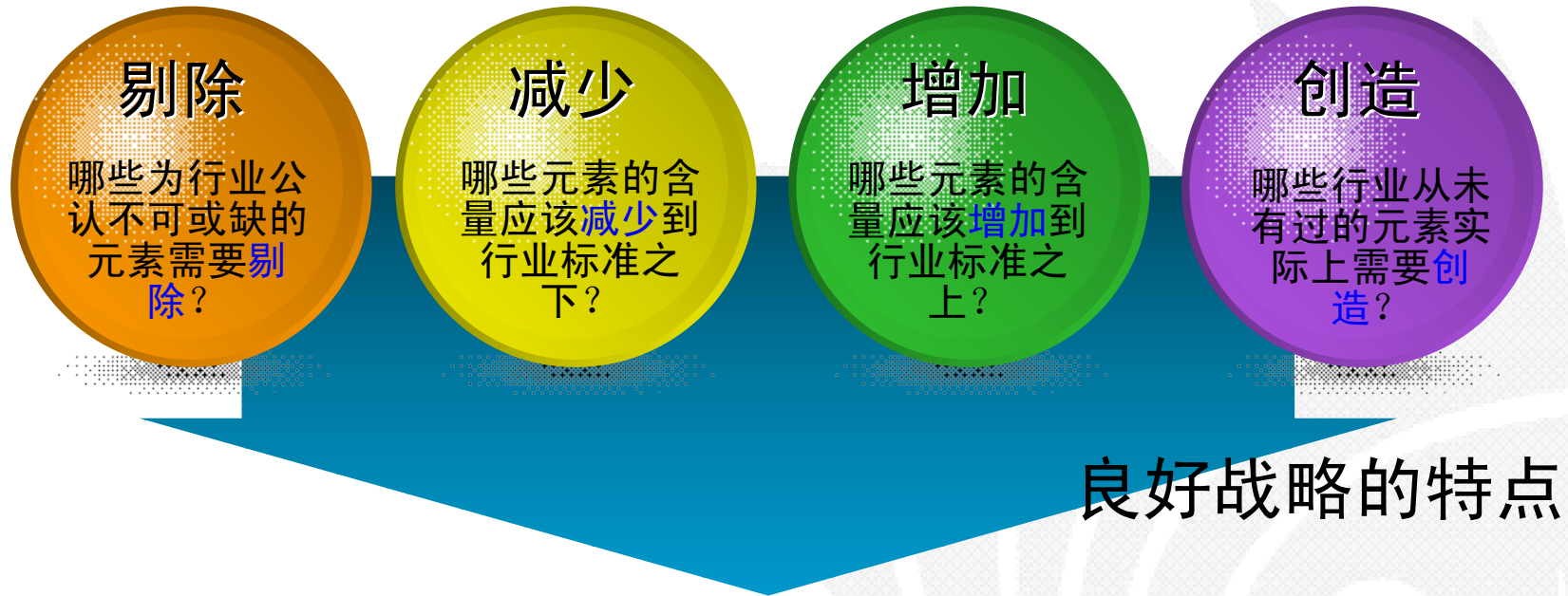
2红海蓝海战略的概念

红海战略	蓝海战略
竞争于已有市场空间	开创无人争抢的市场空间
打败竞争对手	甩脱正面竞争
挖掘现有需求	创造新需求
在价值与成本之间权衡取舍	打破价值与成本之间的权衡取舍
按差异化或低成本的战略选择协调公司活动的全套系统	为同时追求差异化和低成本协调公司活动的全套系统



3 创造新价值曲线的四步动作框架

为了打破差异化和低成本之间的权衡取舍关系，创造新的价值曲线，有四个问题对挑战产业现有的**战略逻辑**和**商业模式**而言至关重要：



形成本公司核心价值曲线



4如何确立本企业的核心价值或优势？

营销界名言：

人无我？ 有

人有我？ 优

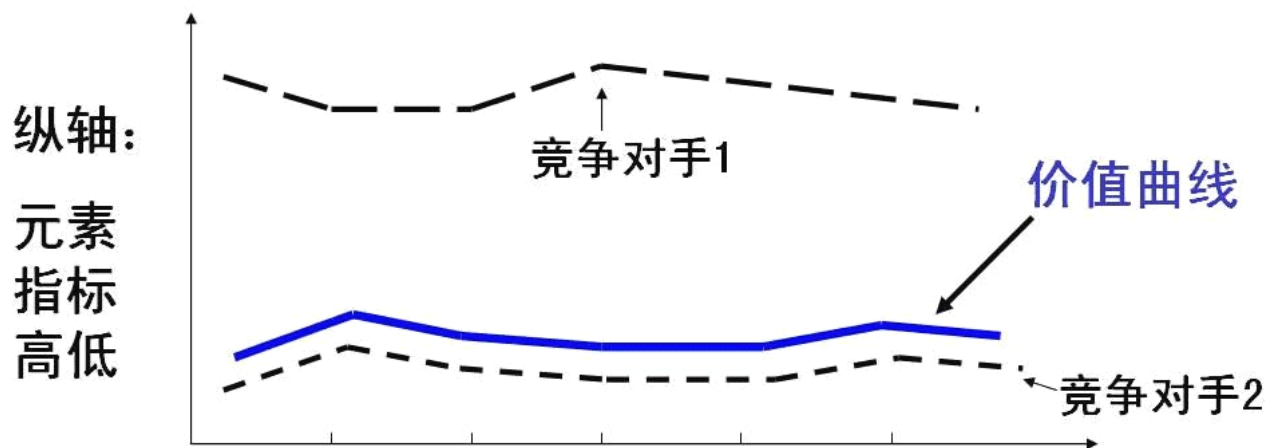
人优我？ 转





5 绘制本企业核心价值曲线

用价值曲线“画出”你的战略



横轴：产业竞争和投资所注重的各项元素



主题五 布置实岗任务与实训反馈

时间安排	10 分钟
训练目标	学习能力;总结能力 学习效果自我评价;
教学流程	<ol style="list-style-type: none">① 老师布置课后需要完成的实岗任务;② 随机找3-5位学员现场谈自己本次课的收获（每人30秒，主要从本次课学到了什么？最喜欢哪一个部分的内容？建议等展开）③ 学员填写实训反馈表④ 组织总经理会议(课后10分钟)
实岗任务	实训反馈表



序号	实训任务	说明
1	市场定位与目标客户 (BP2.1)	课上工作任务
2	市场预测 (BP2.2)	
3	商业模式 (BP1.3)	
4	竞争分析 (BP2.3)	
5	核心价值曲线分析	
6	实训反馈	



- ①完善创业计划书1.3、2.1、2.2、2.3（老师要检查项目）
- ②市场竞争调研分析（总经理要检查项目）