

---

# 企业成长密码

## --企业基因战略（2天版）

主讲：陈竹友

### 一、课程主旨

为什么有的企业可以长期保持竞争优势，有的企业却昙花一现？为什么有的企业总是处于领先地位，大多数企业却停滞不前？为什么一流的企业能永葆青春，大多数企业却未老先衰？是什么导致了企业与企业之间的本质差异？是什么决定了企业与企业的竞争级别？是什么限制了企业的成长空间？是什么在左右企业的发展前景？

本课程是由企业基因战略原理和企业能力体系管理理论创始人陈竹友老师主导研发并亲自讲授，是目前最前沿的战略管理思想。本课程根据企业所处生命周期的特征，系统阐述企业基因战略原理和战略方法。用生命 DNA 的逻辑诠释企业成长法则，用生命基因原理剖析企业生存、成长、发展规律。帮助企业家探寻企业差异的根源，透视企业的竞争规律确立企业竞争优势的关键要素。

### 二、学员收益

1. 企业基因战略与传统战略思想的本质区别
2. 企业基因战略的系统理论和具体方法
3. 驱动企业成长的软实力模型
4. 形成企业核心优势的基因模型
5. 企业初元基因及其战略模式
6. 企业价值基因及其战略模式
7. 企业文化基因及其战略模式
8. 企业核心能力体系如何构建

### 三、适用学员

1. CEO、董事长、总裁等企业经营者；
2. 副总裁、总经理、高级经理等企业高级人才；
3. MBA 班学生、EMBA 学员；
4. 对企业战略管理实战操作和理论研究有兴趣的人员。

### 四、教学方式

专题演讲、案例分析、互动教学

---

## 五、课程时间

二天

## 六、课程大纲

### 第一讲：大道不言，企业竞争力来自何处

#### 第一节、 走入尽头的“中国模式”

案例：悲惨的瑙鲁共和国

案例：鄂尔多斯和玉门市

#### 第二节、 企业竞争力来自何处

案例：世界 500 强里中国企业共同的问题

#### 第三节、 什么是生命基因

1. 什么是生命基因

2. 是什么促使了差异的形成

#### 第四节、 寻找企业成长密码

案例：产业生态限制企业成长空间

案例：商业模式决定企业发展前景

案例：企业家境界决定商业级别

案例：老鼠和大象的区别—企业基因决定企业强弱

### 第二讲：上兵伐谋，战略谋划

#### 第一节、 谋定而后动，战略决定成败

1. 毛泽东与林彪的差异

2. 宏观经济与战略路径

案例：外资进驻中国的战略路线图

案例：国际资本进军中国的战略路线图

案例：没有战略的中国发展战略思路分析

#### 第二节、 企业战略导论

1. 孙子兵法：庙算与战略规划

2. 战略决策：何伯权与孙正义

3. 战略分析：企业家必备的三大战略工具

#### 第三节、 企业战略规划的四大步骤

1. 如何进行战略定位

2. 如何选择战略目标

3. 如何选择战略方法

4. 如何制订战略计划

#### 第四节、 企业战略管理范畴

1. 战略规划包括的内容

2. 战略执行包括的范围

---

## 第三讲：企业战略蓝图，上下同欲者胜

### 第一节、企业驱动力

1. 缺失性动机
2. 成长性动机

### 第二节、生存驱动力

1. 危机反推力  
案例：“睡狮论”与“脱亚论”  
案例：华为和微软
2. 利益驱动力  
案例：商圣法则-商业原则  
案例：过程增值-企业价值  
案例：商誉附加值-万科和王老吉

### 第三节、成长驱动力

1. 分配助动力  
案例：盗亦有道—分配的价值观  
案例：超级女声—商业分配模式
2. 目标聚动力  
案例：道不同不相为谋  
案例：兔鸟团队

### 第五节、文化驱动力

1. 使命源动力  
案例：共产党宣言-使命不是“打土豪，分田地”  
案例：“自来水哲学”-企业的终极产品是使命
2. 愿景牵引力  
案例：三大宗教的愿景共性  
案例：愿景的力量：《孙子兵法》-上下同欲者胜

## 第四讲：企业战略能力，知胜者有五

### 第一节、匹配的，才是完美的

- 案例：荆轲为什么失败—有战略无能力  
案例：淮南子—有能力无战略

### 第二节、知胜者有五，企业五大战略能力

1. 知可以战与不可以战者胜-基础能力  
论述：企业基础能力的范围和要求  
方法：如何识别企业的关键成功能力要素
2. 将能而君不御者胜-领导者能力  
案例：松下幸之助的领导艺术  
案例：艾柯卡-领导者可以主宰企业，企业主宰不了领导者
3. 识众寡之用者胜-资源利用能力  
案例：杜德拉的“连环计”
4. 以虞待不虞者胜-知识管理能力  
观点：个人与组织知识  
观点：显性与隐性知识

---

观点：知识与价值转换及管理

5. 凤凰涅槃-企业创新与进化能力

案例：恐龙并未灭绝-企业进化

案例：日本富士通-创新风险

**第三节、 企业战略能力体系模型**

**第四节、 不同生命周期下的企业战略选择**

小结：企业基因战略的核心元素

## **第五讲：企业生存战略**

**第一节、道法自然，企业生存之道**

1. 恐龙启示录：强大的动物，不一定是生命力最强的

2. 什么样的动物可以避免劫难

**第二节、企业生存战略要素**

论证：规范化管理-减少的成本即是企业的利润

案例：第九城市的客户资源管理

案例：中国奶粉业的“原罪”-客户及商誉管理

**第三节、产品竞争战略，如何打造产品优势**

案例：芭芭娃娃-产品研发缺口

案例：如家连锁-客户需求缺口

**第四节、服务竞争战略。如何打造服务优势**

观点：ZB 理论与服务战略

案例：海尔洗衣机-以客户为导向的服务型产品研发

## **第六讲：企业成长战略**

**第一节、 马太效应，谁最有可能成为领导者**

案例：财富规律，你拥有什么优势？

案例：领导者，谁是产业链的“业主”？

**第二节、 尾灯效应，中小企业的战略选择**

观点：鳄鱼的传说

案例：瓜子壳里的战争

**第三节、 领导者战略模式**

案例：星巴克的领导者战略

案例：沃尔玛的领导者战略

案例：腾讯的领导者战略

案例：国美的领导者战略

**第四节、 跟随者战略模式**

案例：谁是刘皇叔

案例：百事可乐的跟随者战略

案例：蒙牛的跟随者战略

## **第七讲：企业发展战略与品牌文化传播**

**第一节、多元化与专业化**

---

1. 多元化战略的优与劣

2. 专业化战略的利与弊

## 第二节、竞争者壁垒

案例：格兰仕，一个不断制造障碍的领先者

## 第三节、企业文化：描绘大蓝图

理论：企业文化的组成

观点：儒家战略-儒家为什么能够超越百家？

分析：企业文化的对内传播

案例：毛泽东“三湾改编”与企业执行文化

企业行为文化的核心元素

## 四、品牌战略

案例：中国品牌真相

案例：品牌核心定位

互动：如何打造与众不同的差异化品牌

# 第八讲：战略绩效与战略执行

## 第一节、战略失败的根源

1. 战略执行是战略成败的核心要素

2. 战略绩效是保证战略执行的必德因素

## 第二节、战略绩效管理

1. 中国绩效失败的原因分析

2. 绩效管理的激励机制

## 第三节、战略绩效管理

1. 战略地图

2. 平衡记分卡

3. 细项战略实施计划表

## 第四节、战略执行力

案例：执行力是如何丧失的

分析：建立知行合一的执行力控制系统