
战略决定成败

一 经营决策与战略管理

主讲：陈竹友

一、课程主旨

成功的企业是相似的，失败的企业各有各的原因！

为什么有的企业一飞冲天，有的企业却昙花一现？为什么有的企业一路领先，大多数企业却停滞不前？为什么有的企业基业长青，有的企业却未老先衰？

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？

战略决定未来，能力决定水平。

企业最大的成本是决策成本，企业最大的失误是战略失误！

当绝大多数企业家把目光紧盯销售额和利润率的时候，只有极少数企业家将目光投向了利益背后的客户、客户背后的市场、市场背后的趋势、趋势背后的规律、规律背后的战略、战略背后的思维。成功的企业家只关注两件事：企业发展方向的经营决策和企业获取竞争优势的能力培养！

本课程完全针对中国企业的个性特征和特殊性而设计，细致分析中国企业的成长环境、生存轨迹、成功秘笈和失败根源。深度剖析竞争策略的具体方法，全面掌握本土战略的核心原理，系统了解企业经营战略的方法和决策管理。帮助中国本土企业，尤其是中国中小企业寻找发展的战略基因，发现提升企业竞争优势的成长密码。

二、学员收益

通过学习本课程，可以帮助企业家获得如下收益：

- 1、认识企业经营决策和战略管理的核心要素；
- 2、理解企业成长发展的本质规律；
- 3、掌握经营决策和战略管理的系统思维；
- 4、感悟中国企业走出困境的成功法则；
- 5、构建符合企业个性化特征的战略模型；
- 6、培养企业与众不同的战略能力体系；
- 7、学习企业生存、成长和发展阶段的战略类型；
- 8、熟练运用战胜对手、获取优势的竞争方略。

三、适用范围

-
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、EMBA等总裁班学员。

四、教学方式

案例分析、主题演讲、互动教学

五、课程时间

一天 (6小时)

六、课程大纲

第一章：上兵伐谋——决定企业优劣的核心关键

第一节：中国企业家共同的错误

- 1、规模越大利润越少的根源
- 2、人数越多效率越低的原因

第二节：不同时期的企业战略差异

- 1、生存期的企业战略要求
- 2、成长期企业的战略重点
- 3、成熟期企业的战略关键
- 4、什么时候需要企业变革

第三节：战略管理解决企业的三大难题

- 1、方向选择：想做什么和能做什么？
- 2、战术选择：如何做和怎么做？
- 3、方法选择：缺什么和如何补充？

第四节：战略规划的四大大步骤

- 1、现况分析与综合评估
- 2、战略方向与目标选择
- 3、方法评估和方法选择
- 4、具体细项的行动计划

互动案例：“新国十条”下的房地产企业何去何从？

第二章：谋定而后——经营决策与战略选择

第一节：经营者要像战略家一样思考

- 1、“中国模式”已走到尽头

-
- 2、世界 500 强里的中国企业
 - 3、毛泽东和林彪最大的不同点在哪里
 - 4、战略家的共同特征

第二节：经营者最大的成本是决策成本

- 1、二战时期的盟军参谋
- 2、所有的决策都带有主观彩色
- 3、乐百氏：错误决策的恶果
- 4、软银：成功决策的依据

第三节：经营决策和战略选择

- 1、小河水长不出大鱼：行业选择
- 2、企业里长不出庄稼：模式选择
- 3、基因决定优劣：企业基因与战略能力
- 4、寻找企业短板：缺什么补什么

第四节：市场竞争与企业定位

- 1、中小企业的市场竞争定位
- 2、业绩成长的五种途径
- 3、中小企业的战略选择
- 4、适合中小企业特点的战略方法

第三章：知胜者有五——寻找企业成长密码

第一节：基因决定优劣，DNA，剖解生命基因密码

第二节：驱动企业成长的六大核能

- 1、利益驱动力：企业获取利润的三个层次
- 2、危机反推力：企业危机意识的倡导与管理
- 3、分配助动力：合作共赢的商业模式
- 4、目标凝聚力：凝聚产生力量
- 5、使命源动力：超越物质的境界
- 6、愿景吸引力：描绘共同的蓝图

第三节：确立企业竞争地位的核心能力

- 1、企业兵法：知可以战与不可以战者胜
- 2、企业兵法：以虞待不虞者胜
- 3、企业兵法：将能而君不御者胜
- 4、企业兵法：识众寡之用者胜
- 5、企业兵法：上下同欲者胜

第四节：企业基因战略原理

- 1、匹配的才是完美的：战略与能力的高效匹配
- 2、企业 DNA：基因原理下的战略选择
- 3、企业能力体系：构建企业能力体系的步骤流程

第四章：小企业大战略——竞争战略模型

第一节：恐龙启示录

- 1、物竞天择，剩者为王
- 2、蟑螂法则：保存自己，是一切的基础

-
- 3、蚂蚁法则：合作共赢，弱弱成强

第二节：中小企业产品竞争战略

- 1、发现新客户：芭芭战术
- 2、开发新市场：如家策略
- 3、模仿改进：三新思维
- 4、渗入对手内部：百事方略

第三节：中小企业服务竞争战略

- 1、企业竞争中的BZ原理
- 2、客户需求与产品服务之间的差距
- 3、过时的终端服务仍然有效
- 4、如何把终端服务扩大到所有流程

第四节：如何成为老大：行业领导者战略

- 1、马太效应与财富规律
- 2、你已经拥有的，上帝会让你获得更多
- 3、案例分析：企业最需要“拥有”什么

第五节：如何干掉老大：行业跟随者战略

- 1、刘备如何保存实力
- 2、从“替补者”到竞争者的百事可乐
- 3、从“跟随者”以“领导者”的蒙牛乳业

第五章：多元化战略与品牌文化传播

第一节：多元化战略的利弊分析

- 1、企业在什么情况下应该考虑多元化
- 2、企业多元化的三种类别
- 3、安索夫的多元化战略分类
- 4、多元化业务管理方法

第二节：企业文化的魅力

- 1、钢铁长城是如何建成的
- 2、从儒家文化到毛泽东思想：企业文化的对内传播

第三节：品牌，企业文化的对外传播

- 1、品牌真相：品牌背后是文化
- 2、品牌境界：潮流的代名词
- 3、品牌战略：先有鸡，还是先有蛋

第四节：品牌定位与传播

- 1、品牌定位：品牌诉求的4个核心命题
- 2、品牌传播：品牌是这样打动客户的

案例互动：如何选择品牌定位？