
经营决策与战略管理

一 领导决策与企业竞争战略（2 天版）

主讲：陈竹友

一、课程主旨

《孙子兵法》：兵者，诡道也。生死之地，存亡之道，不可不察也。

两军对垒之前，必有运筹帷幄于后。军事上充分的庙算和周密的规划，可以有效提高部队获胜的机率；企业与企业之间的竞争，经过充分谋划的战略布局，同样有利于帮助企业率先完成预期的目标。

30 年来，中国企业的发展凭借的是市场和客户的“倒逼”，而不是经营者自觉主动的谋篇布局。企业经营者应该把更多的精力放在未来而不是眼前，就象 IBM 一直推崇的那样：“企业家绝不能把眼光放在 10 分钟之内，而应该看到 10 年以后”。

企业最大的失误，是决策失误；企业最高的成本，是决策的成本。

企业今天的现况，是企业家昨天决策的结果；企业明天的强弱，是企业家今天决策的因果。所以，一流的企业总是顺应经济环境和产业发展的趋势，因应而动率先谋划，掌控先机先发制人。只有不入流的企业才会感叹于市场的诡异、资源的众寡、对手强大和自我运气的不佳。

本课程从中国企业个性化特征出发，细致分析当前中国企业所面临的经济环境、政治环境和生存环境特点，帮助经营者拓宽视野、提高境界、俯瞰全局、韬略天下；深刻解析中国企业共同的弱点和存在不足，并根据不同阶段的企业成长特点，逐一解析生存战略、成长战略和发展战略的关键要素，帮助企业经营者掌握可操作的竞争战略方法、系统和理论体系。

二、学员收益

通过二天的课程，学员可以掌握并了解：

1. 理解中国企业生存环境的特殊性和企业成长的规律；
2. 掌握企业经营者、领导者必备的战略决策能力；
3. 熟练运用经营决策的重要核心工具；
4. 把握并了解企业竞争能力提升的方法；
5. 学习企业生存战略、成长战略的竞争策略；
6. 了解企业多元化发展、企业文化的构建思路；
7. 清晰品牌战略的竞争原理；
8. 梳理战略绩效和战略执行的管控体系。

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

二天

六、课程大纲

第一讲：中国企业生存环境分析

第一节、大背景：资本本质

案例：人民币升值对中国企业的深远影响

第二节、大阴谋：外资入侵

案例：外资入侵中国产业的6大诡计

第三节、大格局：谋篇布局

案例：西方“持剑经商”，中国“和谐发展”

第四节、大战略：软硬兼施

案例：从自来水到转基因，中国式“寡头垄断”正在形成

第二讲：定局，领导决策

第一节、决策者，领导决定成败

1. 辽沈战役：放眼全国还是着眼东北

2. 决策者：领导决定成败

案例：诺基亚，放弃全球第一意味着什么

第二节、决策反思，谁搞大了我们的肚子

1. 中国企业规模化成长之误

2. 组织庞大，帕金森定律

3. 产业未来和商业模式选择：小河水里长不出大鱼

案例：企业家境界与企业格局

第三节、领导决策

1. 领导决策的系统原则

2. 领导决策的信息原则

3. 领导决策的可行原则

4. 领导决策的满意原则

第三讲：竞争分析与决策管理

第一节、中国企业缺什么

1. 富士康：中国发展模式的终结者

2. 500强：没有竞争力的庞大帝国

第二节、战略规划与战略决策

1. 能做什么？
2. 想做什么？
3. 何时做、哪里做、谁来做？
4. 如何解决？

第三节、战略决策分析

战略规划与战略决策的范围

案例分析：新形势、新政策、新环境下的决策分析

第四讲：战略驱动与竞争能力

第一节、战略驱动力

1. 危机反推力
2. 利益驱动力
3. 分配助动力
4. 目标聚动力
5. 文化源动力

第二节、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

第三节、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
2. 将能而君不御者胜-领导者能力
3. 识众寡之用者胜-资源利用能力
4. 以虞待不虞者胜-知识管理能力
5. 凤凰涅槃-企业创新与进化能力

第四节、企业战略能力体系模型

第五讲：企业竞争战略

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、企业生存战略竞争要素

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：企业成长竞争战略

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：多元化竞争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