



尹传高 著

THE COMPETENCE
STRATEGY

战略

让企业再活50年

2005年，中国有3万多家中小型企业关门。目前，就算已经度过生存危机的大中型企业，也面临着破产的压力，安然一夜破产，德隆、格林柯尔轰然倒塌……

生存，还是死亡？
这是个问题。

尹传高 著

能力 战略

让企业再活50年

中国铁道出版社

2006年·北京

能力
战略

图书在版编目 (CIP) 数据

能力战略：让企业再活 50 年/尹传高著. —北京：中国铁道出版社，2006.9

ISBN 7-113-07483-9

I. 能… II. 尹… III. 企业管理-研究 IV. E270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 111879 号

书 名：能力战略：让企业再活 50 年

作 者：尹传高

出版发行：中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)

策划编辑：郭 宇 朱策英

责任编辑：荆志文

特约编辑：张艳霞

封面设计：润和佳艺

印 刷：北京鑫正大印刷有限公司

开 本：700×1000 1/16 印张：13 字数：187 千

版 本：2006 年 10 月第 1 版 2006 年 10 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-113-07483-9/F·458

定 价：28.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书，如有缺页、倒页、脱页者，请与本社发行部调换。

编辑部电话 010-51873014 发行部电话 010-51873117



中国企业界经历了几种类型的革命：资源获利型、市场机会取胜型、竞争差异策略型。我们现在需要的是以系统为核心的能力取向型。有了这样的能力，企业才可以再活50年！

训练自身能力，不找任何借口，外面环境是平等的，唯一不同的是企业自身的能力。

渴望成功是人所共识，但成功在于内在，空洞的成功理念是不可以复制的。唯有建立自身的能力体系，才是企业界和个人的当务之急。

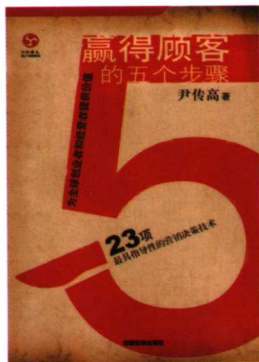
本书提出的三种最核心的战略能力是企业高层领导必须精通的，提出的24种关键能力是希望成功的企业急于掌握的，训练好这些能力，企业才会赢得新的未来。



尹传高

能力战略之父、中国企业能力训练第一人、下马威咨询机构董事长。北京大学社会经济和文化研究中心特聘教授。香港大学中国国际发展研究中心能力战略研究所特聘研究员。在能力战略、营销变革管理、战略性连锁经营等方面具有重大的研究成果。致力于企业的能力建设和商业思想研究。

尹传高其他著作



《赢得顾客的五个步骤》

ISBN 7-113-07011-6/F · 437

封面设计 **artrv** 润和佳艺 | 李运星
www.artrv.com

书 荐

没有能力的提高，一切都是空谈，能力大师尹传高在企业能力训练方面可谓独树一帜。

——深圳市 518 文化创业园发展有限公司董事长 钟伟鹏

在家电企业竞争日益激烈的今天，提出以能力训练为本，具有很强的指导性意义，康宝在与能力战略专家尹传高的合作中很明显地认识到能力提高的价值，相信能者无敌！

——广东康宝电器有限公司营销本部总经理 胡文忠

在中电电气多年的管理实践中，我深深地体会到，只有提高自身能力提高提升才会使企业发生根本性的改变，《能力战略》的出版具有及时性和革命性。

——中电电气营销中心总经理 方翔

在中国市场的发展中，作者的能力训练对“赛菲尔钻石”品牌成为一个著名品牌起到很实质性的作用，发自内心地感谢作者的帮助。

——“赛菲尔钻石”品牌持有人、总经理 王义善

联纵智达 10 年服务过 30 多个行业、300 多家国内外知名企业的实践告诉我们，任何一家企业要想活在未来，唯一的办法就是不断地增强企业生存和赢利的能力，进而增加驾驭市场、抵抗风险的能力，才能真正潇洒在当下，滋润在未来！本书就是告诉企业如何获得能力的宝典！

——联纵智达咨询公司董事合伙人、项目群总监 石章强

企业经营的战略战术优劣，可以反映出企业能力的强弱。“战略战术”是“外壳”，是阶段性问题，而“能力”是“内核”，是关乎企业的长治永续的“魂”。本书作者数年来在纵论企业经营战略战术的种种问题后，现在把目光聚焦到“能力”问题上来，不仅是其本人的

研究过程从“现象”到“本质”的必然，也是企业界智者追求最佳管理方法的必然。能力的研究，是企业管理的核心问题研究，是方法论的研究，是企业家思想境界实现超越的一条途径。企业家能力的外化表现是企业的兴衰存亡。企业的兴衰存亡为企业能力的综合表现。能力的最佳综合表现则需要高超的聚合能力！本人积 20 年企业高管的经验，痛感有能力者（但不能奢望全能之人）在诸多企业并不匮乏，但企业表现往往令人扼腕；如何使能人的能力得到展现，如何聚合众人之“能”运用发挥？本人细细品味本书后，大喜。窃以为：《能力战略》难得，不读不足以开茅塞！

——永旺信用担保（中国）有限公司执行总经理 王志学

企业未来的走向，我认为有三点：一是做健康，做长久；二是找到适合自己赢利和生存的模式；三是把企业做得有责任，有价值。这三点在本书中都有涉及，企业持续发展都离不开企业自身的能力，能力必须自动为这三点全方位伺服。传高兄的研究成果值得高度重视。

——知名财经评论员，海能企业管理策划有限公司总经理 于清教

盘点能力对企业而言是一次新的开始，实际上，许多年同企业打交道的经历告诉我，有太多的企业不知道自己赢在哪里，又会输在何时；也不知自己会凭何种能力浪迹江湖。这种脚踩西瓜皮式的现状最迫切地需要一次“能力”清仓。所以，尹总所做的归纳工作是企业能自知的开始。

——广州三土文化传播发展有限公司

董事合伙人 李俊雄

能力无疑很抽象，而尹传高老师却将能力化作一个个可执行的参数，这对于每个亟需提高能力的人和企业来说可谓雪中送炭，尤其书中运用了大量鲜活的经典案例，值得品味！

——《中国建设动态阳光能源》主编 程钰雄

睡得着也是一种能力

自从中电电气 2002 年成为全球最大的干式变压器生产商、2005 年成为全国最大的太阳能光伏电池制造商以来，外界关注最多的是我们的快速成功。开始颇感欣慰，但渐渐令我惧怕。因为我比任何人都清楚，一路狂奔之后，中电电气最需要的是对未来的理性思考，而不是对既往的英雄赞歌。

中电电气曾经为了成为行业领跑者的动机而设计自己的发展战略，这种外向型的竞争战略确实使我们超越行业列强，比我们的对手走得要远。问题是——我们还能走得更远吗？远到何处？我们又凭什么走得更远？如果说，以前我的战略视线聚焦在中电电气的竞争对手，那么现在，我的视线开始更多地转向中电电气自身：中电电气自己已经具备了哪些具体的执行能力去应对沧海横流？需要具备什么样的终极战略能力——或者说核心战略能力——方能显英雄本色？

因为思考，我睡不着，但却悟出一个道理：能否成功，全凭能力。

大浪淘沙，靠运气走到今天的企业当然项恐慌，而凭实力成长的企业自然振奋。当外部环境趋于规范、公平、理性时，唯真英雄笑傲江湖。

远见、创新、责任是我一直秉承的理念，在发展初期，这些理念与急功近利、因循守旧、自私自利的观念发生了激烈冲突。面对未知，我唯有坚持。今天，“远见、创新、责任”已成为中电电气的核心价值观，我们用远见超越竞争、用创新创造价值、用责任赢得尊重。如果问中电电气的能力是什么，我们会诚恳地说远、创新和责任；如果还要问中电电气的核心能力是什么，我们会自豪地答——思想！

而这样的思想体现在本书所提出的各种能力上面，而本书所给出

能力
战略

睡得着也是一种能力

ii 的相应的能力战略模型总使人茅塞顿开。这也是中电在战略管理实践中的所一直探索的吧！虽然我们没有这样清晰的提炼出来。

中电电气以观念创新为先导、以战略创新为基础、以组织创新为保障、以技术创新为手段、以市场创新为目标，这就是为什么中电电气能“与巨人同行，与世界同步”的真正原因。

我喜欢与智者为友、与书籍为伴，可以冲击思想，可以开阔眼界。当年，我因为思考而睡不着时，曾经拜读过尹传高先生《中国企业战略路线图》等多本管理著作，那时我就感觉：虽然各种管理理论花样百出，可是背后所渗透的哲理却是十分简单。肤浅的人喜欢把简单说复杂，深刻的人则喜欢把复杂说简单。在许多所谓的管理大师把你说得一头雾水的时候，尹传高的著作总能起到拨开云雾见太阳的功效。

尹传高先生最新出版的《能力战略》一书是当今时代企业战略思想深刻转型期的一部管理学力作，这本著作中渗透了尹传高先生一贯的比较浓厚的哲学意识和体系化的思想，提出企业高层领导必须掌握的核心战略能力和希望成功的企业急于掌握的24种关键能力，从能力角度指导企业成长，可以为本土企业所用，远胜于泛泛而谈的西方著作。相信很多因为思考而睡不着的企业界人士，会和我一样，因为在书中找到一些根本性问题的解决方案而豁然开朗，进而安然入睡，因为睡得着也是一种能力。

能力是说话的底气、是行动的实力、是成功的保障。有人问我“中电电气时速”还能保持多少？我相信，只要有足够的战略能力，就有永恒的奇迹。

陆延秀

中电电气集团董事长

读《能力战略》，找到商业模式的定律

读《能力战略》和读尹传高先生的其他著作一样，总有醍醐灌顶之感。字里行间的内涵很深，无法一目十行，需逐字逐句的反复咀嚼才品得出个中滋味。我通常是二分读，八分想，唯恐资质愚钝，悟不透书中深意，辜负了作者一片苦心。当我终于将《能力战略》读完时，我对过去一些不自觉的行为，开始有了一些自觉的认识。

仁者见仁，智者见智。我之愚见是，《能力战略》通过对核心战略能力和 24 种关键能力的阐述，解析了企业的成功之道。表面上看，作者谈及“能力”似乎相对独立，阐述各种“能力”本身的内涵和外延的联系也不甚紧密，但细细考究，《能力战略》的论述有完整的系统性，内在的逻辑关联极强，所有“能力”描述的最终指向，无一不是企业的制胜之道——集成并运用商业模式的能力。

分散的个人能力只有经过聚合后才能转化为企业能力。企业能力释放的平台是商业模式。成功集成并运用商业模式是企业能力的体现。卓尔不群的商业模式是企业制胜的不二法门。

很多人一直感到困惑：为什么企业重金聘用了那么多饱学之士仍不能使企业走出低谷？为什么企业有了好的产品、技术或项目，却好景不长？垄断、专利、稀缺资源、勤奋、敬业……为什么都不能使企业永续？

为什么模仿麦当劳卖汉堡包就不能成功？为什么微软的 Windows 能持续赢利？为什么管理学专家认为 GE、IBM、波音、戴尔、沃尔玛等几乎所有的企业最终都将不复存在，而 3M（美国的明尼苏达公司）将永存？

结论应该是我们是否具备聚焦、集成、掌握、运用、改善商业模式的能力。

能力
战略

读《能力战略》，找到商业模式的定律

“商业模式”究竟为何物？最初，“商业模式”被作为一个很时髦的概念，谁都可以肆意引用。当绝大多数人还没有想到去弄清其含义时，它已经变滥、甚至被唾弃了。迄今为止，我敢妄言，还有不少言必谈“模式”的人，其实压根还不知道“商业模式”为何物。

通俗的解释，商业模式就是赚钱的方式。严格界定，应表述为：一、企业经营的外部环境；二、企业要实现财务目标；三、企业在特定的外部环境中实现既定财务目标所需要的内部活动控制能力。总体来讲，“商业模式”是一个系统的集成，任何一种单独的要素，都不能构成所谓的“模式”。

成功的商业模式的核心要求是：实事求是。一般来讲，应具备三个条件：一是与众不同的差异性；二是难以模仿的特殊性；三是实事求是的务实性。

在某个阶段、某种体制下，针对某些特定行业、项目、产品的商业模式，无法保证企业永续经营。因为商业模式不是机械的、一成不变的。商业模式应随着企业动态运行而改变，但在不断完善过程中，始终保持其前后系统的一致性。

上个世纪末，当我所在的企业面临困境时，我认为突围的最好办法是设计一个极具差异化的商业模式。我从大量企业实践的分析中得出一个结论，即：产品竞争是低端竞争，它较容易掌握，同质化严重，竞争异常激烈；而商业模式的竞争是高层面的，其核心竞争力几乎难以模仿，往往在市场中容易形成“冷门”状况，容易迅速在市场竞争中取胜；产品竞争的最终反映应演进至模式竞争；将平淡务实的日常管理和高瞻远瞩的战略目标结合起来构建的商业模式，应该可以使企业走出低谷。结果，当我们找到了好的商业模式后，企业真的走向了辉煌。有鉴于此，我建议：当你面对企业的成败感到茫然失措时，你可以反复读一读《能力战略》，从商业模式上下功夫，我相信：你完全有可能成功！

王志学

永旺信用担保（中国）有限公司 执行总经理

赛菲尔的能力长跑

赛菲尔先生出生在18世纪英国的一个小城，当时他是一家首饰店的学徒，他偷偷地和店对面的一个美丽的女孩子热恋着。但是由于家庭背景的差异，这样的“天方夜谭”式的恋情苦苦地折磨着这个年轻人。不说到女孩子家去求婚，就连送一件定情首饰他都办不到。每天看着手中为别人打造的嫁妆，心中有说不清的感触。在工作时，他融入了他的倾慕之情和良好的祝愿。这种爱使赛菲尔的工艺有了飞速的长进，每天等大家下班后，他还仔细地打扫每一张工作台，原来他是用细小的毛刷把每个缝隙和角落的粉粒都收集起来，再用高温来提炼出一点点微不足道的金粉，三年过去了，一天，他拿着一件玫瑰型的戒指向老板说明了一切，老板先是被这件美丽绝伦的精品震惊，之后被他的诚实感动，更为他的情感所折服！赛菲尔后以首饰店老板义子的名义走进女孩子家时，他的心像镇上每个人送来的目光一样充满了幸福和希望。赛菲尔首饰和他的故事从此成为一个美丽的传说，代代相传。我信爱，成就了赛菲尔独特的文化传承的能力。没有什么能比这种建立在信心之上的爱更有说服力。

人性化的管理系统。赛菲尔以爱以信心为企业价值观，在每一颗产品上力求完美外，在内部人性化的管理上追求更人性化的管理，产品第一，员工第二，把企业的文化精神放到一个很高的位置，从内部做起，从自身打造企业的核心能力是赛菲尔一直的努力，所以，感动别人，首先要感动自己，信心和诚信是企业无法动摇的能力追求。

用心服务。对每个加盟者都用心照顾，用细节和内在的爱去关心他们是赛菲尔的成功密码。周到的服务和培训系统使赛菲尔的全国加盟商真正的感到赚钱的同时，也感受到企业也在帮助他们提升营销的能力，因为只有真正的能力提高了，品牌的价值才有最好的体现。

文化品牌见证历史的传承。买钻石是一个人一生的事情，是一个

能力
战略

赛菲尔的能力长跑

人一生中爱情所系，是在信念的基础之上的永恒的承诺。因此对于这样的文化产品，赛菲尔认真挖掘其文化的价值和内涵，使每个用户找到其信心的来源，钻石已经超越一般的产品概念，成为其独特品牌能力的核心所在。

本书多提出的企业能力在赛菲尔的历史中得到了完全的引证，是赛菲尔的梦想插上了翅膀，使书的内容成为一个不变的信念，品牌无限的传承是品牌能力的必然结果，也是品牌管理者应该一生所致力完成的事。谢谢本书的出版为赛菲尔找到了一个长远的未来。

王义善

赛菲尔品牌中国区总裁

目录

CONTENTS

序言

- 睡得着也是一种能力 / i
- 读《能力战略》，找到商业模式的定律 / iii
- 赛菲尔的能力长跑 / v

开篇

- 能力建设是中国企业的当务之急 / 1

能力战略

上卷 核心战略能力

- 第 1 章 中国商业思想的分析 / 7
- 第 2 章 中国企业价值分析 / 12
- 第 3 章 联想的战略路径 / 26
- 第 4 章 索尼的战略路径 / 33

- 第5章 企业变革能力的基因/39
- 第6章 企业转型能力之实现/51
- 第7章 变革性营销战略之道/55
- 第8章 战略平衡管理能力/61
- 第9章 中国企业对使命能力的片面理解/66
- 第10章 中电电气的战略平衡分析/70
- 第11章 中国企业战略管理能力的四大困境/77
- 第12章 战略研究的三个层面：发现能力战略/83
- 第13章 能力战略模型的结构分析/88
- 第14章 平衡能力的分析/98
- 第15章 终端战略：家电企业的能力困境/102
- 第16章 能力战略是个系统性创新工程/108
- 第17章 企业模型的研究/114
- 第18章 能力战略如何成就1 000 亿企业？/116

能力

战略

下卷 其他战略能力

领导能力

领导者需要理解多样性声音/129

整合能力

解读中国移动与凤凰卫视战略结盟/132

国际化能力

间接路线战略/137

危机处理能力

徐工并购事件/140

革新能力

TCL 真的老了吗/144

平衡能力

我们该如何幸福的工作/148

使命能力

外和内斗扼杀了中国老板的企业家精神/150

生长能力

“华为基本法”的自然嬗变/153

战略选择能力

中国企业以弱胜强的战略选择/155

搏斗能力

联想和戴尔的未来博弈/158

基础管理能力

管理学应该建立在什么基础和前提之上/161

变革能力

戴尔正是求变之时/164

反败为胜的能力

“智慧性失败”的四种选择/166

精益生产的能力

“中国制造”的理性跨越/169

品牌创新能力

世界品牌的属性共识/171

避免空心化的能力

金花股份之殇/173

价值创新的能力

新财富的“新价值主义” /176

用人能力

 中国企业的“反常、离奇和迷茫”/180

理论变革能力

 再造韦尔奇/182

战略分权能力

 TCL 需要从个人分权到战略分权的转变/184

策略能力

 中国中小企业拥抱世界的渐进路线/186

坚持能力

 不要“唱衰联想”/188

社会责任能力

 个人财富向商业思想的跨越/190

超越能力

 企业家以一种什么样的方式谢幕/193