

企业战略三部曲之二：让战略落地

▶ 管理者把事情做好，领导者把事情做对。

—— 沃伦 本尼斯 《领导者》

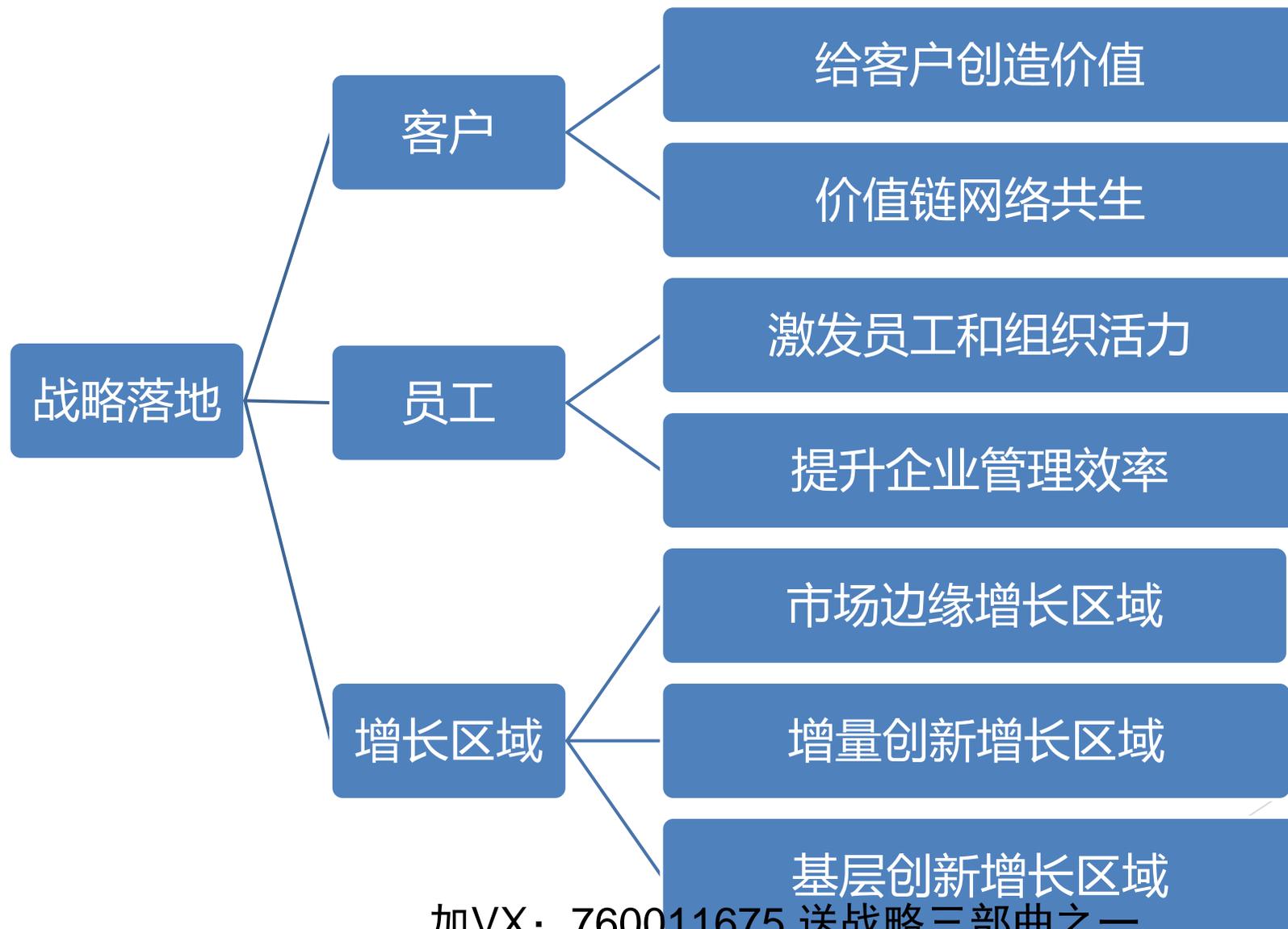
▶ 领导者制订战略，管理者负责实施。但在我们看来，最出色的领导者应该两者兼备。

—— 波尔 林文德 《让战略落地》

- ▶ 人是战略和执行的连接点，是战略成败的决定性因素。
- ▶ 我认为，战略根本上是增长和增长方式，战略的起点是市场。

—— 中粮集团董事长 宁高宁

战略落地的二大核心、三大增长区域



加VX: 760011675 送战略三部曲之一

序言：跨越战略与实践鸿沟的五大领导力

战略实行

忠于企业形象，避免陷入追求规模增长，放弃追求那些自己不具备致胜权的多样化市场机会。

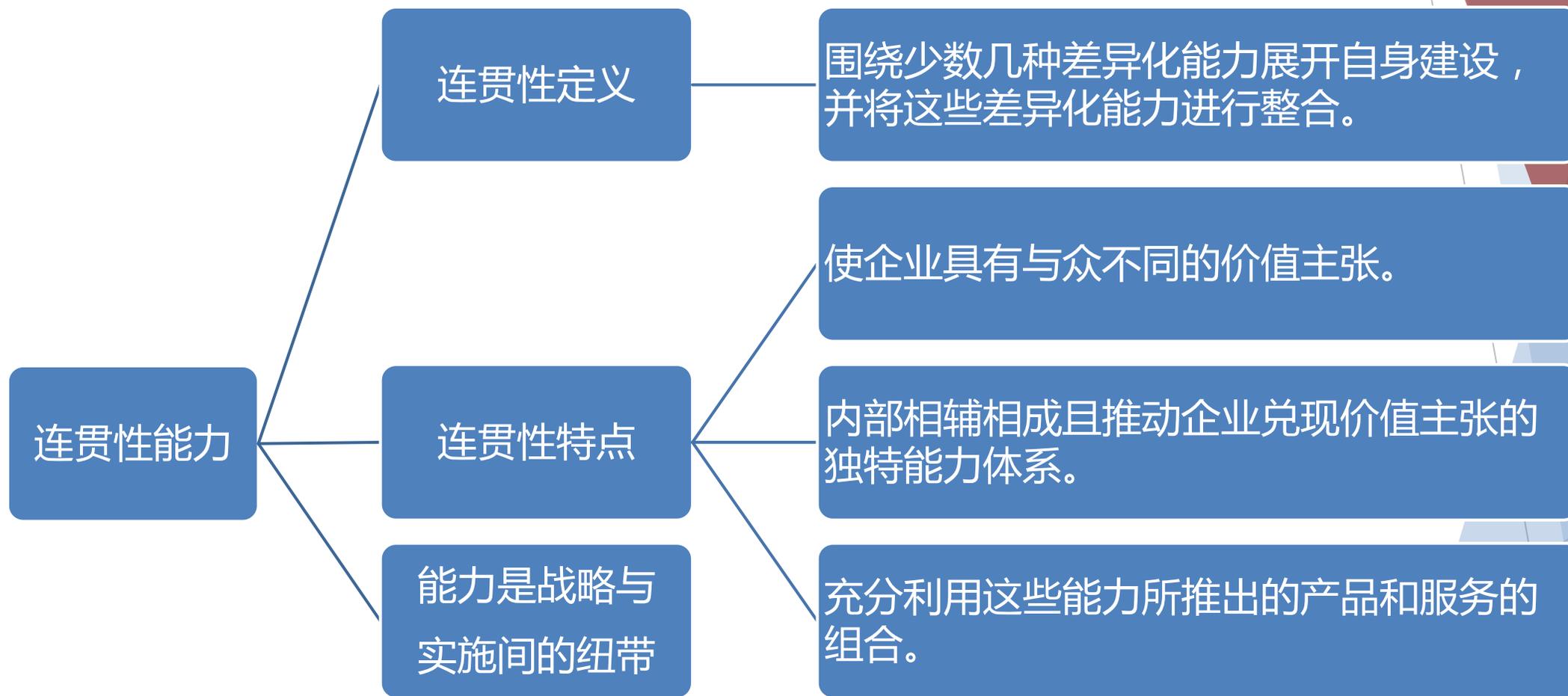
针对自身特点打造系列行动能力，坚持将战略原则落实的日常生活中。

改变组织架构，重新系统思考配套措施，以落实战略定位和目标。

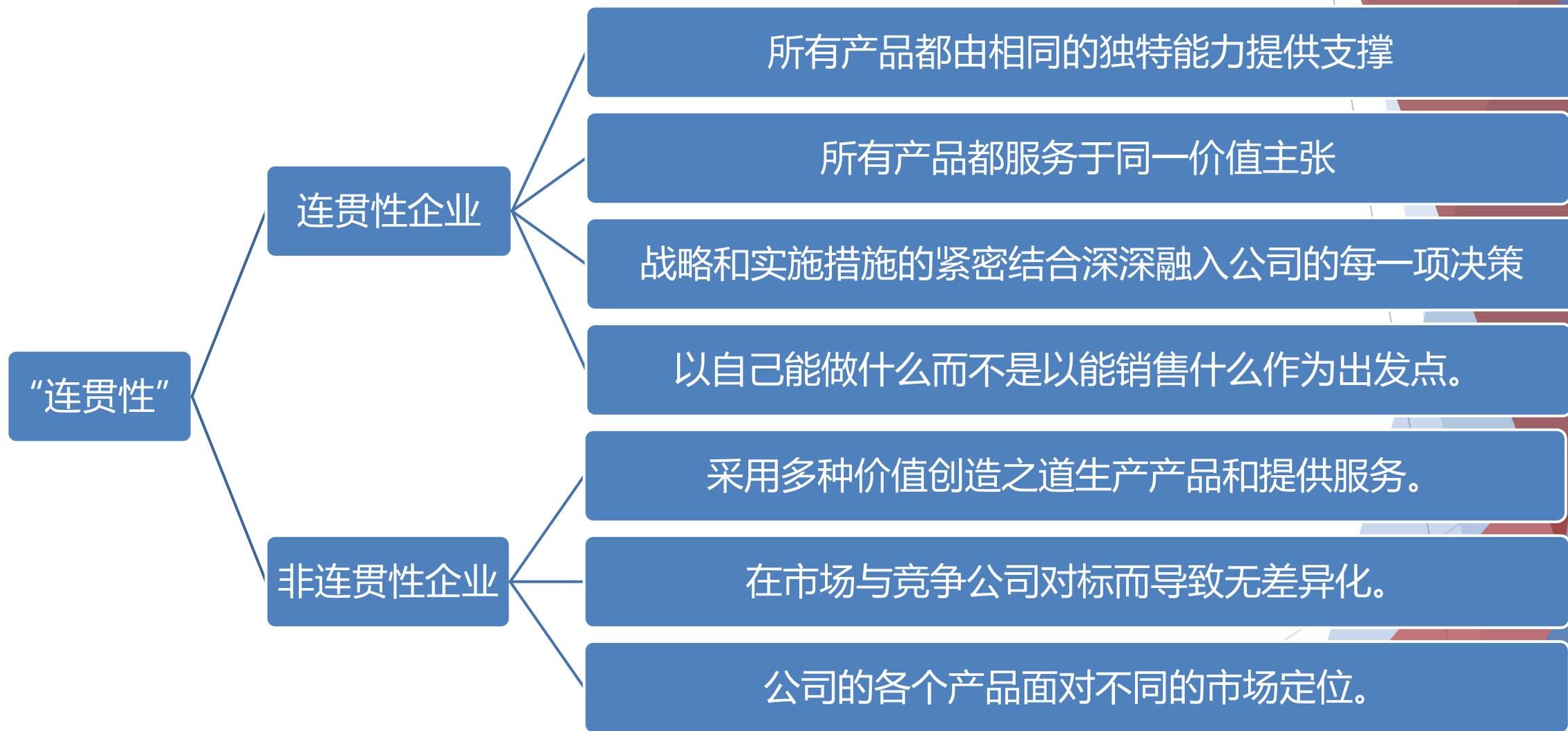
从战略的角度重新分配资源，对少数最重要的战略方向集中投入资源，同时消减其它方面的投资。

不一味追求灵活，并不是尽快应对外部变化，而是通过创造所希望的变化来塑造未来。

战略落地：“连贯性能力”



企业的“连贯性” 差异化



传统业务实践如何造成战略与实施间的鸿沟

传统认知	意料之外的结果
注重增长	陷入增长陷阱：在并不具备致胜权的市场中追逐各种市场机会
追求卓越职能	凡是都力争做到世界级水平，但无一掌握；将外部对标分析视为通往成功之路。
开展重组以推动变革	迷恋组织架构设计和重组，希望单凭重组就能够改变行为方式并获得成功，但最终徒劳无获；
精益瘦身	全方位消减成本，关键能力缺乏投入，而无关紧要的业务和职能部门却投入过多；
灵活坚韧	时时应对市场变化，错误地认为如果能随机应变就可以在竞争中存活，因而不断调整经营方向。

跨越战略与实施间的鸿沟：五大非凡的领导行为

传统认知	五大行为
注重增长	忠于企业形象，以自己最擅长的领域为出发点实现差异化和增长
追求卓越职能	将战略落实到日常，打造能够实现战略意图的跨职能部门能力并将其相互联系起来；
开展重组以推动变革	发挥企业文化的作用，欣赏和利用企业文化的力量
精益瘦身	消减成本，发展壮大，摒弃无关紧要的事物，加大对重要领域的投资
灵活坚韧	塑造未来，反思能力，创造需求，按照自己的方式改变行业结构

加VX：760011675 送战略三部曲之一

如果：五大非凡的领导力行为缺失

传统认知失误	五大行为风险
不能忠于企业形象	企业将疲于实现各种目标，工作重心不断调整成为常态，应对各类紧急事件，完全没有机会建立所需的能力，公司在许多市场中参与竞争，但无一具备致胜能力。
如果不能将战略落实到日常工作中	公司不得不依赖职能部门来达成战略目标，各职能部门会按照自己的理解和观点来开展运营，难以全面兑现战略原则；公司会做出许多伟大承诺，但看上去永远不会使其成为现实。
如果企业文化不能发挥作用	员工会脱离集体，缺乏热情和奉献精神，公司可能会成为消极进取型企业；员工只是口头上支持新战略，但背地里却在等待下一次的人员改组，新战略因此往往以失败而告终。
不当消减成本	公司会变得像营养不良的肌体，最重要的环节缺少资源；不需要的环节营养过剩，关键能力可能会萎缩，直至模糊在企业视线中。
不能塑造未来，反思自己	公司将被领先企业颠覆，丧失成为领先企业其中一员的机会，转而依附于行业中规模更大的连贯性企业。

加VX：760011675 送战略三部曲之一

案例：宜家家居的企业形象剖析

宜家成立于瑞典，是全球领先的家居用品品牌。

▶ 价值主张：

宜家以低价和体验实现其价值。该公司为全球大众创造更加美好的日常居家生活——以十分亲民的价格、积极的客户参与、优异的品质和高度的可持续发展精神，提供实用、时尚的家居用品。

▶ 能力体系：

*对消费者居家生活方式的深入理解：宜家将这种能力广泛应用于设计、生产和零售环节。

*经济时尚的产品设计：宜家在设计环节结合了客户参与、供应链效率和价格考量。

*高效、可推广、可持续的运营：通过整合供应链、生产和零售领域的业务实践，宜家建立起自己独特的运营能力。

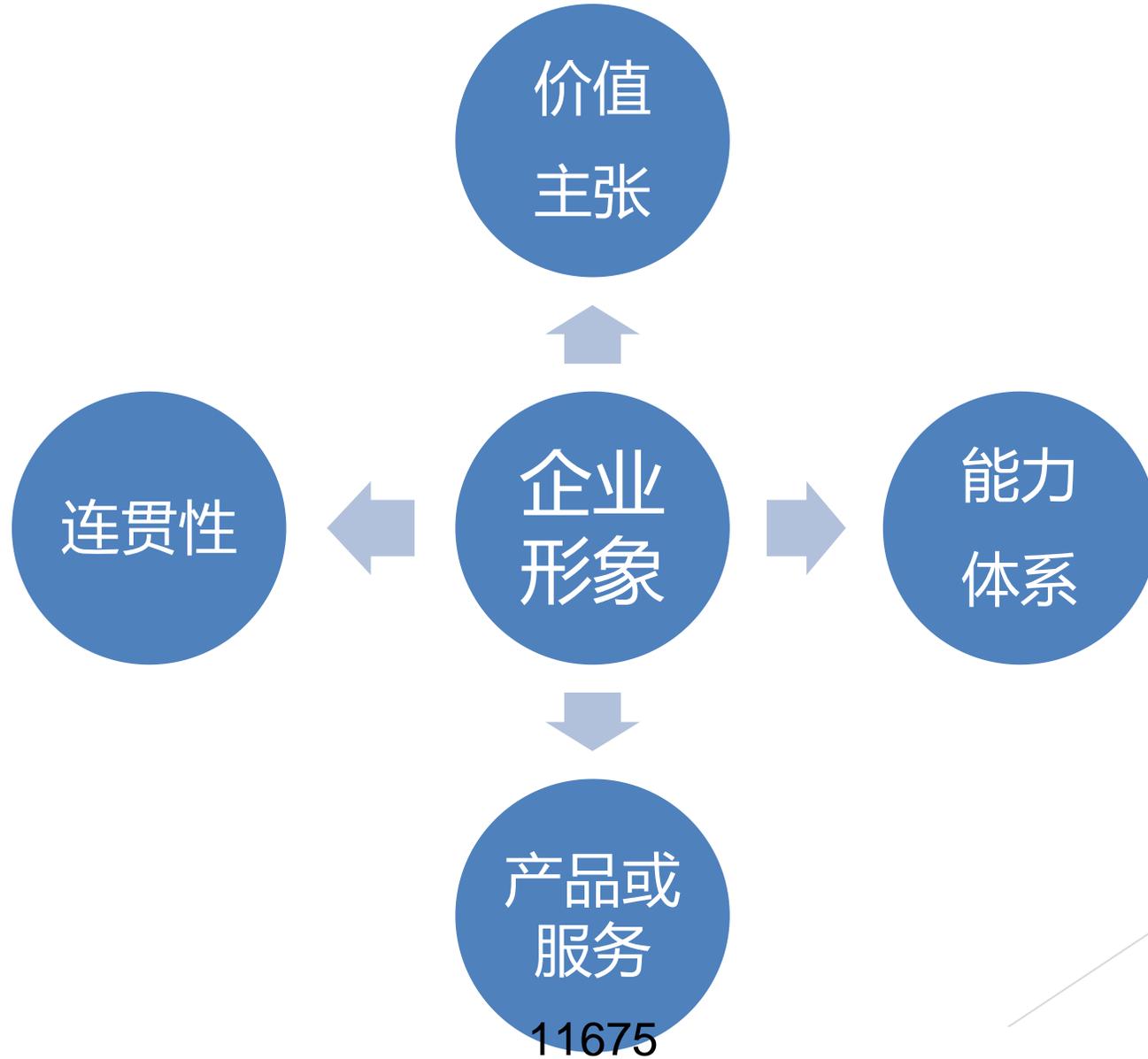
*以客户为导向的零售设计：宜家指导自己如何督导融合沉浸式环境和开放式仓库环境，提供参与、灵感和“可以过一天”的独特购物体验，人们可以时间充裕地选购自己每天都要共处的家居用品。

▶ 产品服务组合

宜家凭借平板家具和自选、自运、自组装模式而闻名，销售价格实惠的家居和其它家居用品。

加VX：760011675 送战略三部曲之一

企业形象的核心要素



公司形象评估

评价要素	战略：我们能否表述	实施：我们能否实行
价值主张	我们是否清楚如何在市场中创造价值	我们是否针对于价值主张息息相关的能力进行投资。
能力体系	我们是否能说出3-6项其它企业所无法比拟的能力？我们的战略声明是否反映了这一点？我们的组织架构是否支持并能够利用这一能力体系？	我们是否确定了这些能力如何在同一体系内共同发挥作用？我们所有业务是否都利用了这一无与伦比的能力？我们的绩效管理体系是否对这一能力体系起到巩固和强化的作用？
产品服务匹配度	我们是否明确了产品和服务的最佳切入点？我们销售的产品和服务是否都符合我们的能力体系？	我们是否认识到如何在新的舞台上利用自己的能力体系？我们是否以匹配度作为新产品开发和并购的基础？
连贯性	公司的每名员工是否都可以清晰说出我们的差异化能力？我们是否在所选择的市场中有效、成功地开展竞争（我们是否具备致胜权）？	企业领导层是否巩固和强化这些差异化能力？我们的各项决策是否强化连贯性？或是有些决策使得不良惯性增加？

企业价值主张的选择标准：价值核心

价值主张选择标准

得到企业核心竞争优势支撑，因此具备可行性。

创造的价值优于竞争对手，其它企业难以匹配或模仿。

虽有部分主张在当前不能兑现，但长期看属于在范畴之内；借助适当的投资和关注，可以建立所需的能力。

得到市场客户的青睐和响应。

能够给公司带来持续赢利。

即使是考虑到行业和市场可能发生的种种变化，也能保持关联性和连贯性。

公司价值主张的选择流程：

彻底研究各种“纯音”，发现与行业的相关性？竞争对手如何创造价值？竞争对手具备哪些兑现价值主张的能力体系？

研究行业市场，包括整体市场竞争格局。是否存在与行业相关但尚未被提及的价值主张？哪些价值主张可以主导未来3-5年？

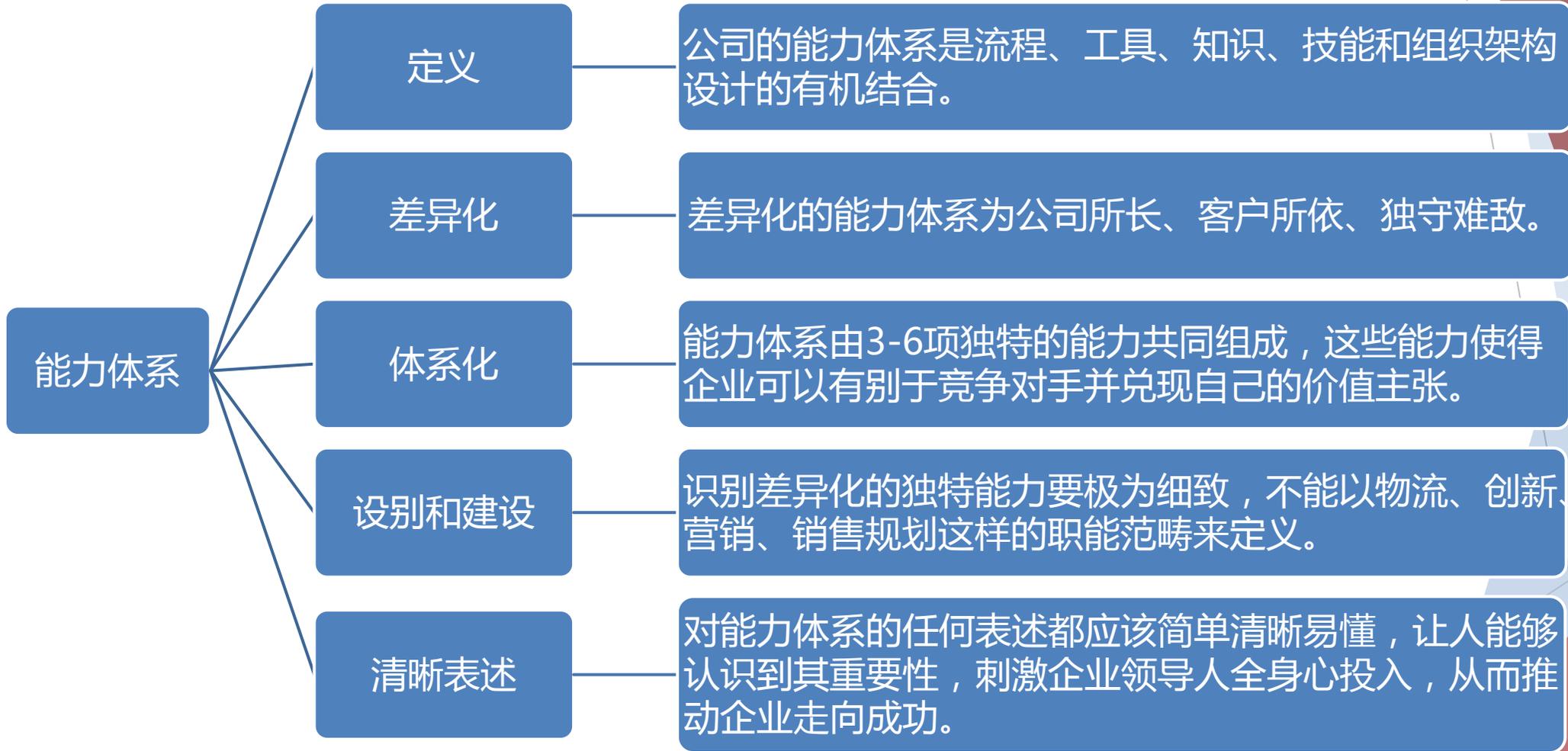
如果公司选择了一种价值主张，能在多大程度予以兑现？如何实现与其它公司的差异化？对企业形象影响如何？

研究公司的现状，对于每一种可能被选择的价值主张，目前已经具备了哪些匹配的能力？需要弥补哪些短板？弥补的成本如何？

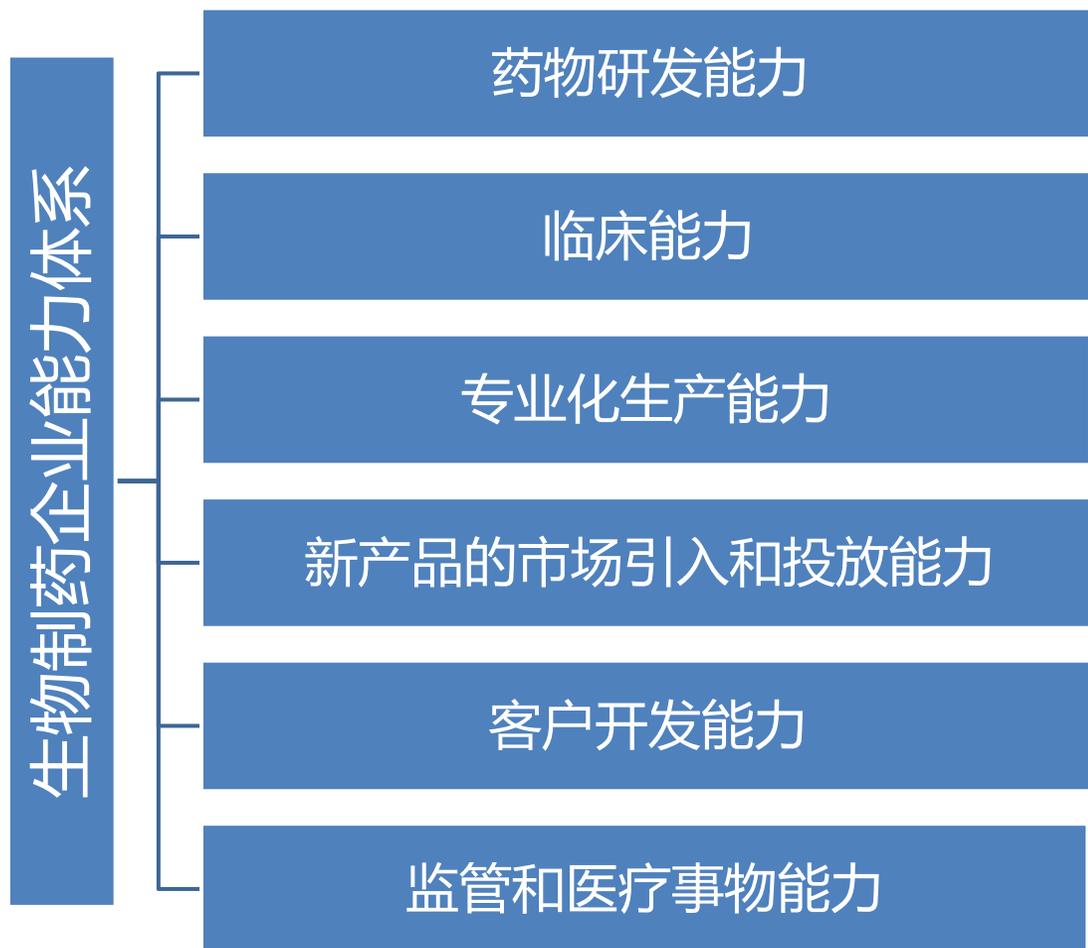
对于所有可能采用的价值主张，哪些具有最大的市场潜力？为什么？哪些价值主张是首选？它的吸引力在哪里？如何与最大程度的差异化能力相匹配？

我们将这些最为基础、无须赘述的价值主张称为“纯音”，例如：聚合者；创新者，平价竞争者，体验提供者。

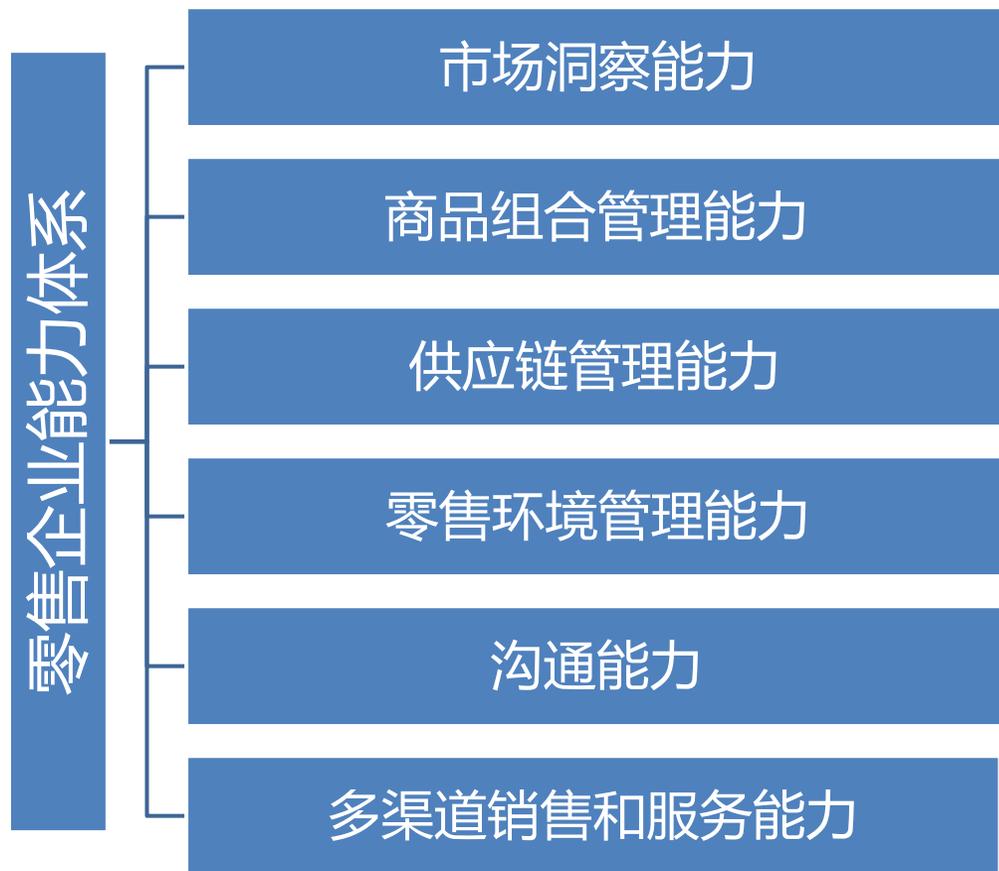
公司的能力体系



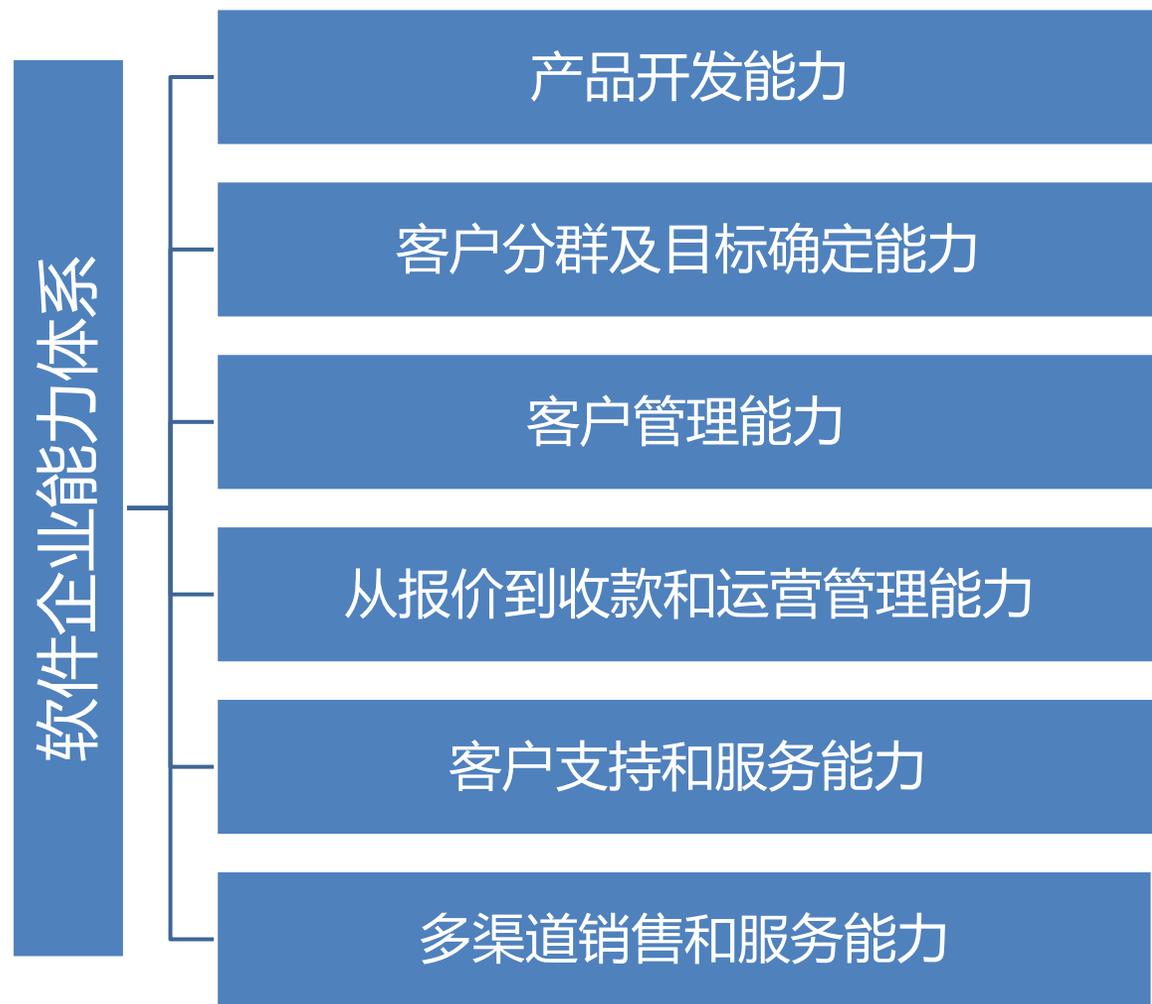
案例1：生物制药企业的必备能力体系



案例2：零售企业的必备能力体系



案例3：软件企业的必备能力体系



产品服务组合

产品服务
组合

```
graph LR; A[产品服务组合] --- B[产品服务组合需要与公司价值主张无缝对接]; A --- C[推动公司独特能力体系的建设和推广应用]; A --- D[要避免陷入“邻接陷阱”，即在考虑到成功所需的独特能力完全不同的情况下，拓展进入看似相同的产品或服务领域];
```

产品服务组合需要与公司价值主张无缝对接

推动公司独特能力体系的建设和推广应用

要避免陷入“邻接陷阱”，即在考虑到成功所需的独特能力完全不同的的情况下，拓展进入看似相同的产品或服务领域

工具：从能力体系看产品和服务组合

产品或服务

```
graph LR; A[产品或服务] --- B[产品或服务与价值主张的匹配度有多高？能否借此持续地吸引最重要的客户从而带来诱人的增长机遇？]; A --- C[产品或服务是否能以能力体系为核心？能否直接获益于最重要的竞争优势？]; A --- D[产品或服务是否提供了实现财务业绩最大化的方式？还是另有利润更为丰厚的选择？]; A --- E[将公司的精力和资源放在对上述3个问题全部答案均为“Yes”的业务上，否则就要谨慎。];
```

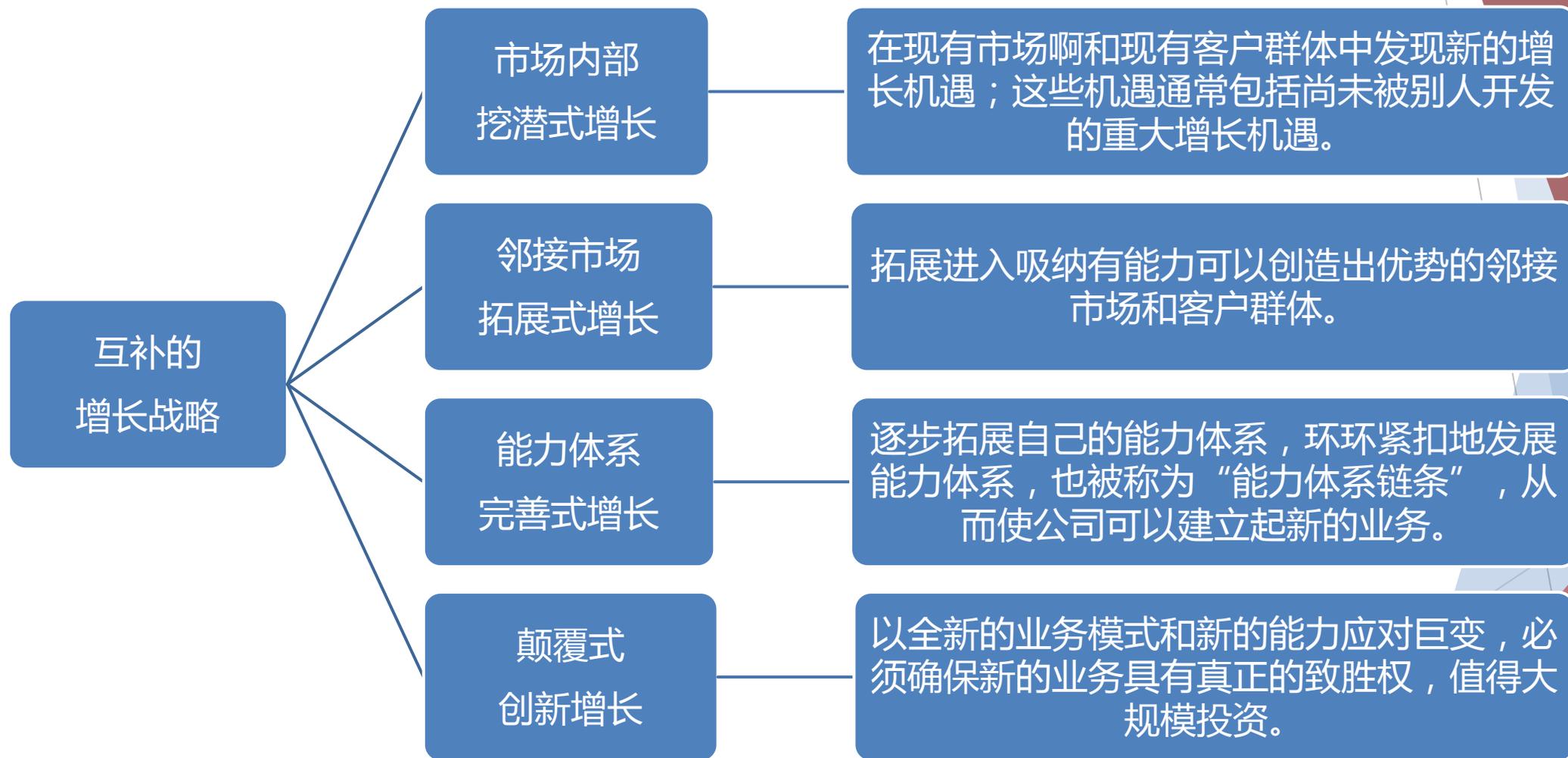
产品或服务与价值主张的匹配度有多高？能否借此持续地吸引最重要的客户从而带来诱人的增长机遇？

产品或服务是否能以能力体系为核心？能否直接获益于最重要的竞争优势？

产品或服务是否提供了实现财务业绩最大化的方式？还是另有利润更为丰厚的选择？

将公司的精力和资源放在对上述3个问题全部答案均为“Yes”的业务上，否则就要谨慎。

企业的增长战略：四种互补增长方式



将战略落实到日常：制订能力体系蓝图流程

从价值主张出发，
提出价值目标。

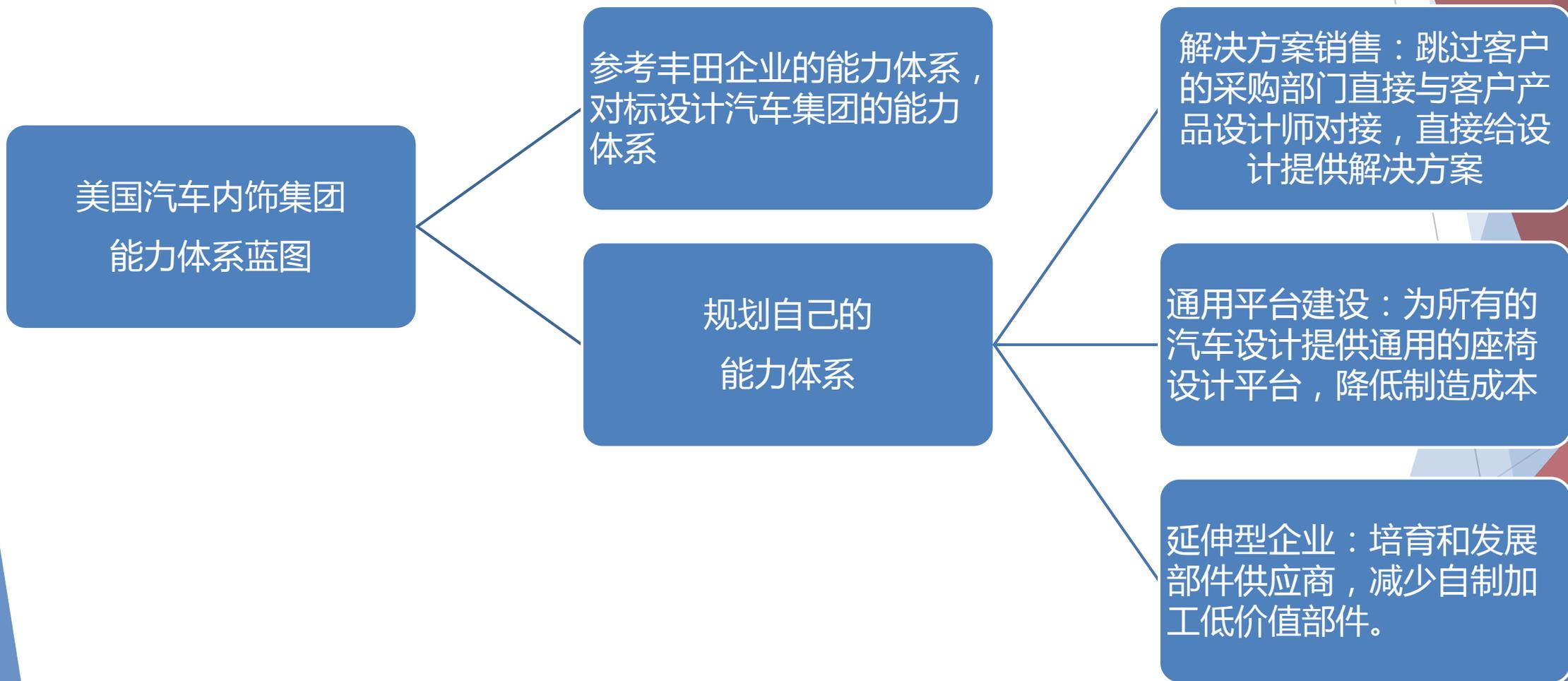
为兑现价值目标，
提出所需人才、
流程、技术和组
织架构的资源组
合

CEO和战略推进
团队在能力体系
建设工作中必须
亲力亲为。

以怀疑的眼看对
领先企业的能力
体系进行对标分
析。

组建一个跨部门
的指导委员会来
监督能力体系蓝
图的建设。

案例：美国汽车内饰集团的能力体系蓝图



案例：汽车集团对解决方案销售的能力体系设计

解决方案销售能力

这是一种什么能力？需要对建立什么能力有清晰的认识。

为什么如此重要？认识到该能力对实现价值主张和整体业务起到什么样的重要作用

与我们原有的能力如何实现差异化？

这种能力在实际工作中如何应用？如何运转？涉及哪些职能部门？

发挥这种能力需要哪些业务流程、系统和工具表单使其成真？具体措施如何？

对于能力体系，商业论证结论如何？计算投资回报率和有助于力挺投资的其它参数

在公司能力体系内，新的能力如何与其它能力相匹配？确保从逻辑上站得住脚。公司能力体系中的各种能力都应该服务于公司战略，并起到独特的作用。

打造与众不同的独特能力

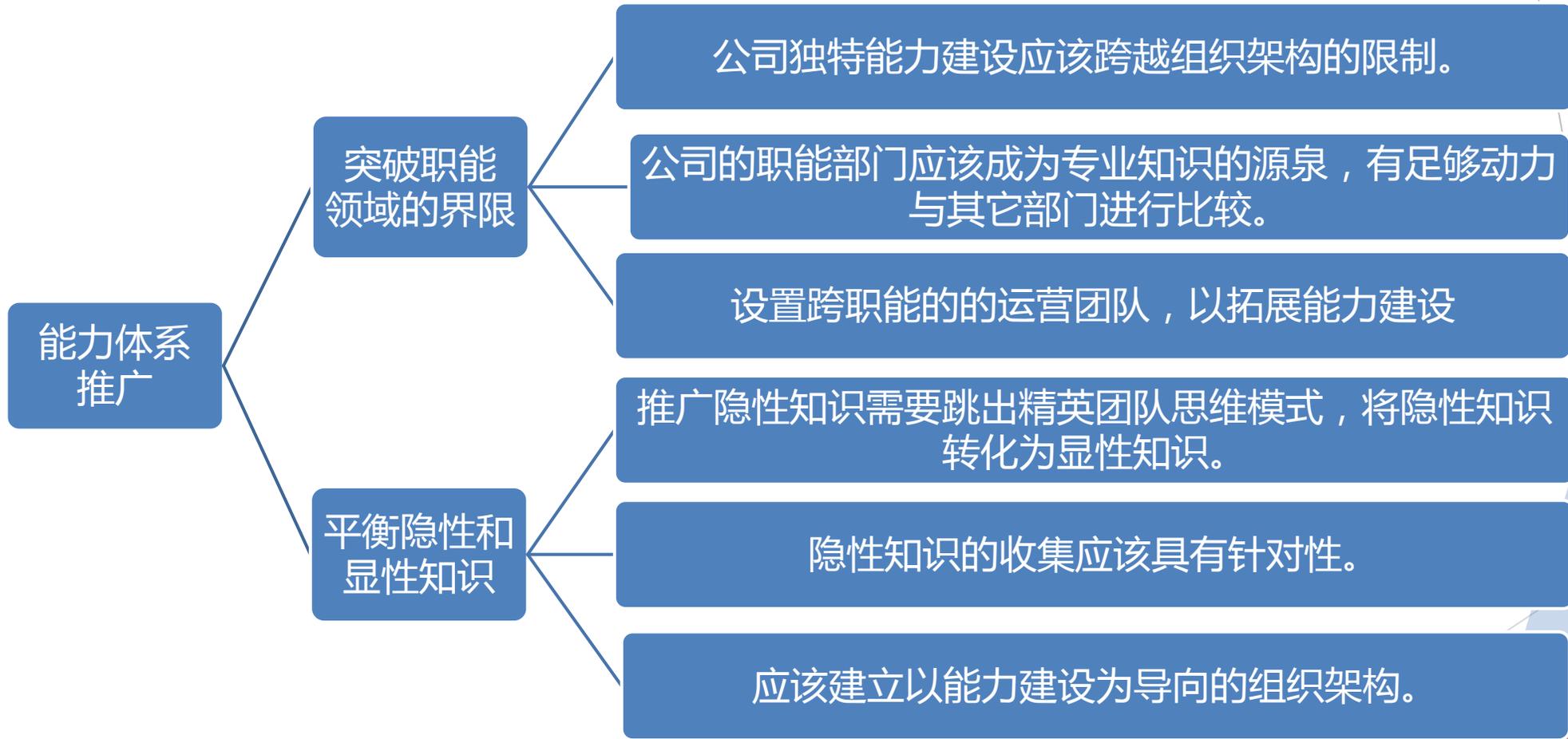
打造与众不同
的能力

有针对性的干预，重塑当前的能力体系。

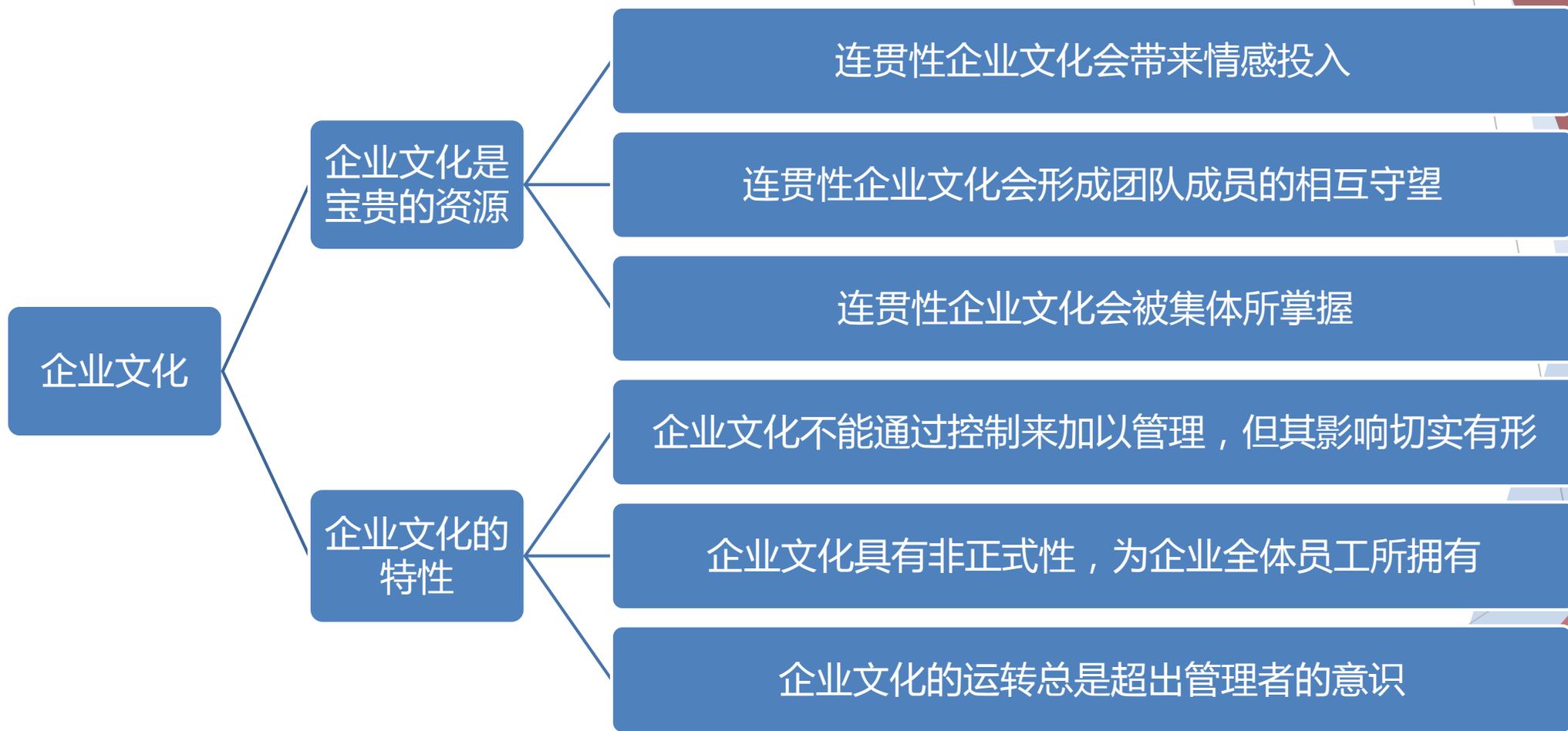
能力创新，打造竞争对手无法轻易复制的全部业务实践。

能力驱动型并购，利用收购的业务提升体系能力。

能力体系的推广



发挥企业文化的作用

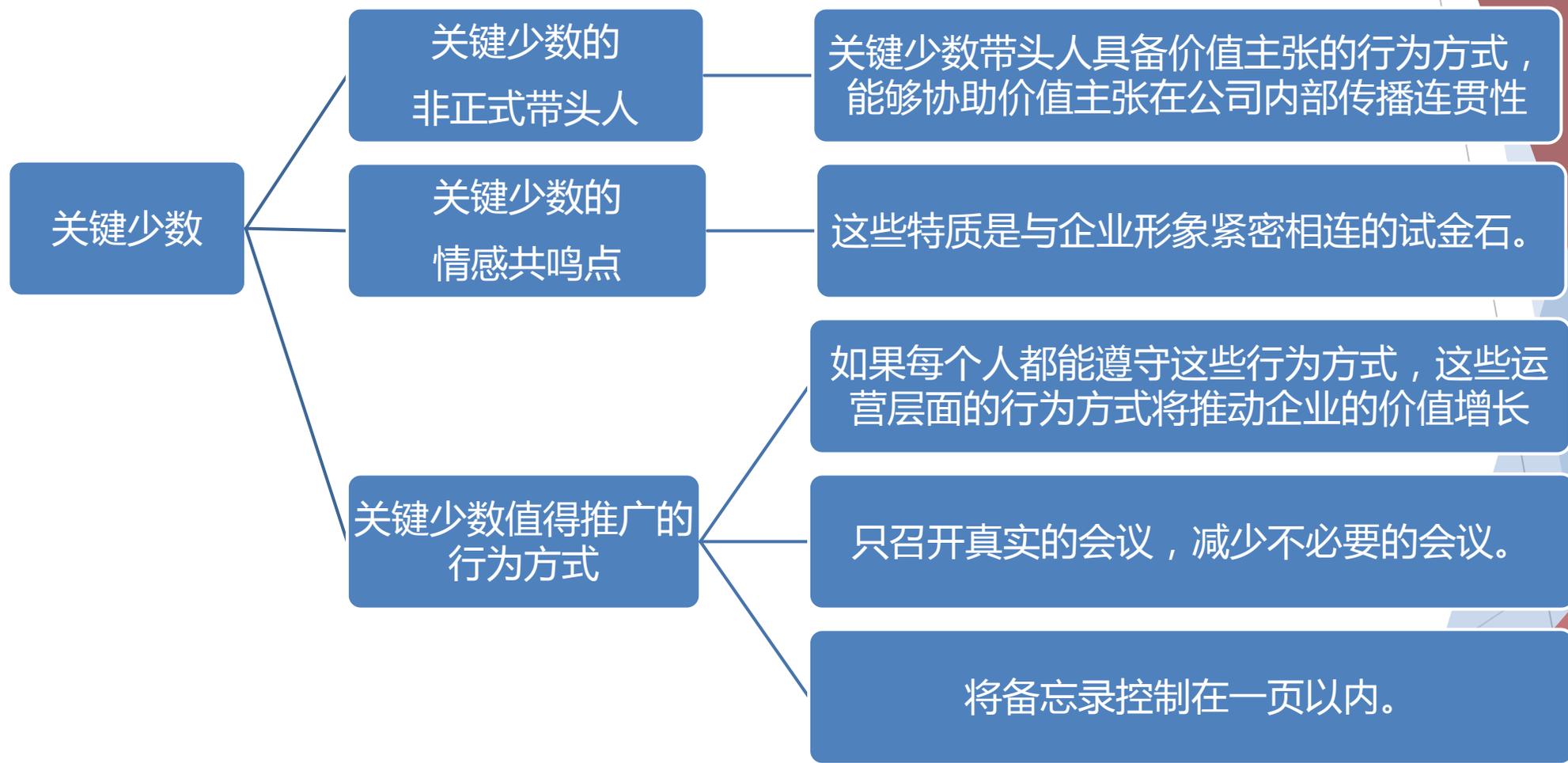


布局关键少数

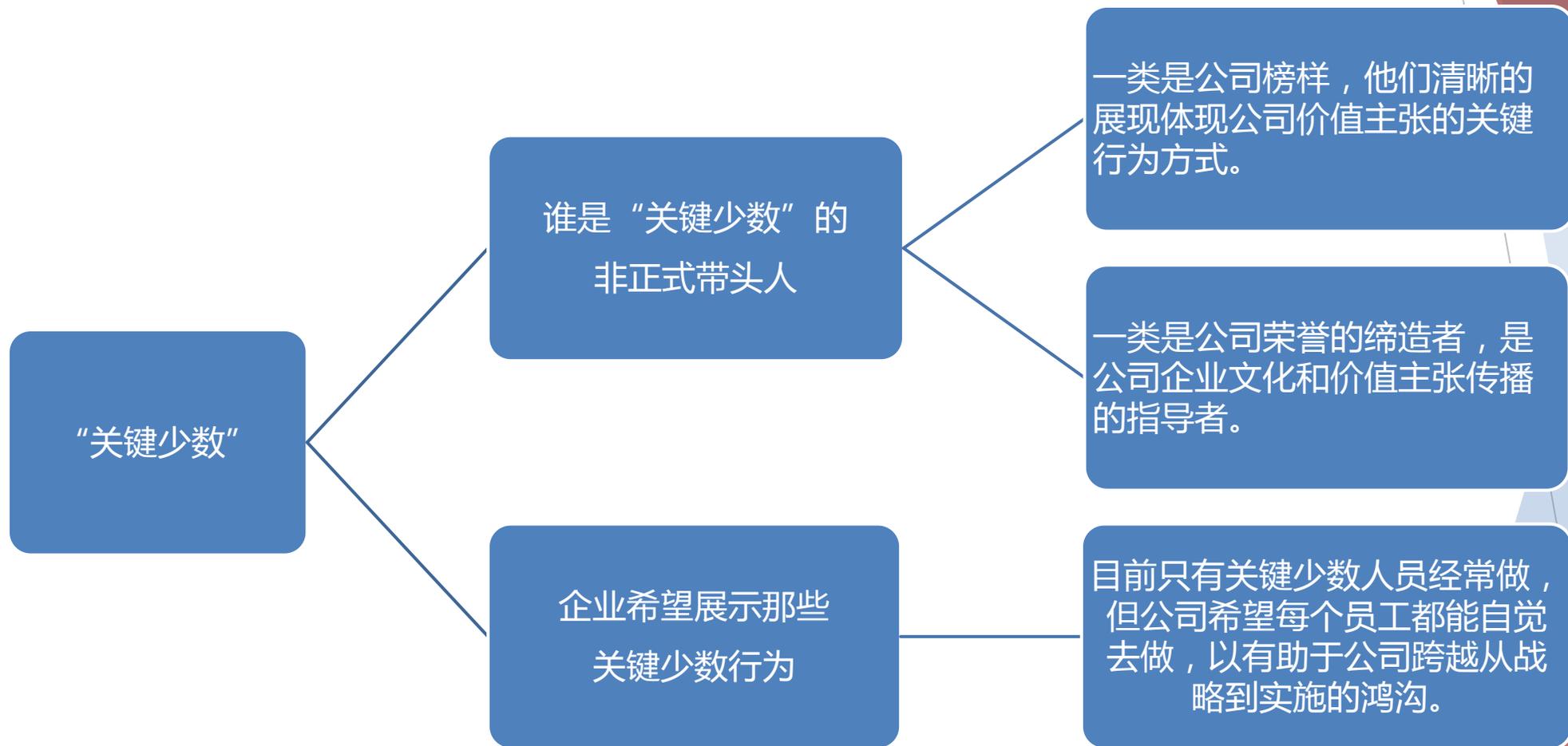
各类组织文化特质的优缺点

关键文化特质	积极的影响	消极的影响
以工程设计为导向	技术卓越	缺乏商业意识
以命令控制为基础	执行工作有效有序	各自为政，走向市场速度慢
以企业传统而自豪	自信、专注	自大、自满
以企业为家	忠诚、有社区意识	对财利的渴望
注重个人名誉	共识、合规、守纪	过于厌恶风险

布局关键少数：隐含的企业文化要素



确定公司里的“关键少数”



“关键少数”的非正式带头人

要素	“榜样人物”	“荣誉缔造者”
从何处发现	独特能力的关键岗位，尤其是那些开展带来增值的跨部门管理者或单点干预的人员。	与工作密切相关的人员，经常能够观察同事并对其产生影响的岗位，但并不一定是正式的管理岗位。
他们需要带来什么	以他人能够学习模仿的方式，将隐性知识转化为有形的日常行动	大家齐心协力参与进来的原因，以及让他们全情投入的方式。
他们如何配合转型工作	发挥榜样的作用，以非正式的方式指导类似岗位的同事，参与或领导能力的蓝图制订、建设和推广工作。	针对全新能力体系的影响以及企业文化的反应，分享切合实际的想法并提供反馈意见。

企业需要突出哪些“关键少数”文化特质

如何发现	发现什么
问：对榜样、荣誉缔造者和负责人开展访谈，了解能代表企业的文化特质	能对公司尝试建立的独特能力起到支撑作用的文化特质；例如：医疗和金融企业的“感同身受”。
听：在正式或非正式的会议中，发现哪些人可以畅谈新能力建设方面的内容	有关挑战的故事，企业在能力建设过程中曾面临的困难以及最终战胜挑战。
忆：挖掘仍具有现实意义的历史观点	挖掘企业的历史传承，发现与现在能力建设相关的故事。
找：针对公司希望推广的文化，发现有代表性的物品	从这些历史性的物品中，发现与现有能力建设与战略实施相关联的任何物品。

公司希望推广哪些“关键少数”行为方式

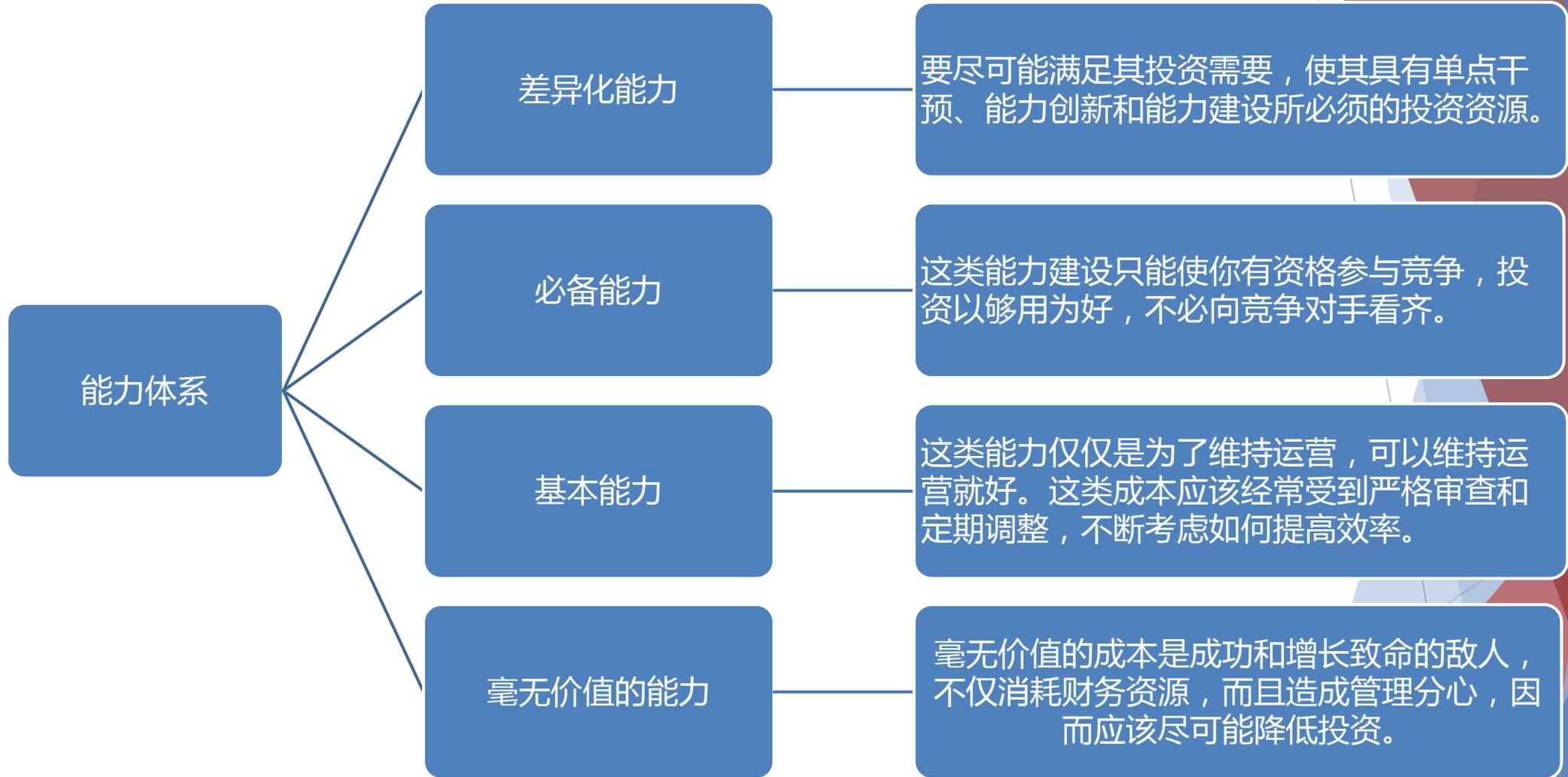
行为要素	具体问题
战略支撑	少数行为是否与公司的价值主张或能力体系相关？能否为企业带来有形的业绩？尤其是希望凭借能力体系实现的成果？能否在公司一线的工作中发挥成效？
信号	这种行为是否十分明显？是否能以引人注目的方式开展行动？是否能从公司的高管层发起？
推广	这种行为是否可以推广？能否可以鼓励其他员工以这种方式开展行动？是否能够涉及公司的人脉网络或团队建设？是否适用于公司的中层管理者？
实施难易度	是否能以平实的语言说明这种行为方式？一旦认识到这种行为，大家是否会自觉付诸行动？这种行为是否贴合公司的文化特质。

消减成本，发展壮大：从何处找到投入资金

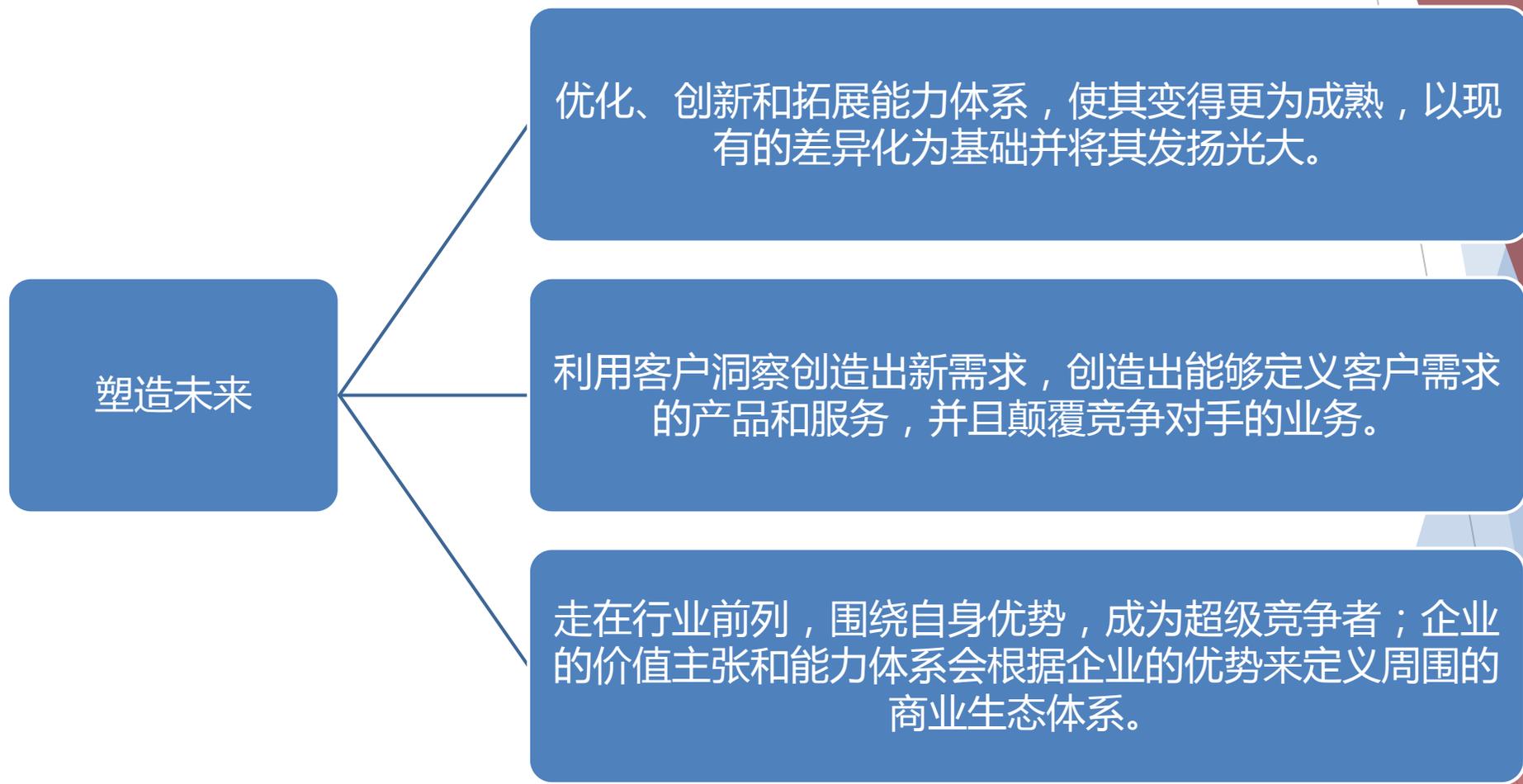
企业各类能力体系的投资占比管理原则

能力体系类别	示例	投资成本占比
差异化能力：有别于任何其它企业，能够带来可持续竞争优势的3-6项独特能力	独特的产品创新和设计能力、超高端的品牌建设、超乎寻常的目标市场的消费者洞察；集中注意力、投资以实现超乎寻常的技术水平、针对质量、创新和生产效率开展设计和投资	40% - 60%
必备能力：在行业内开展竞争所必须具备的能力	物流、战略采购、后台流程、IT集成架构；提升效率、消减成本，保持“足够好”的水平即可	15% - 25%
基本能力：基本的业务能力、维持运营所必须	税务、物业及设施维护、能源管理；将成本大大下降到远低于竞争对手的水平、提升效率、外包管理	10% - 20%
毫无价值：不能对战略起到支撑作用的过往投资	过多的评估环节、过时的监管合规要求、许多长久存在的业务实践；应该逐个考虑、取消绝大多数；能省则省、降低服务水准	0% - 20%

能力建设的投资原则



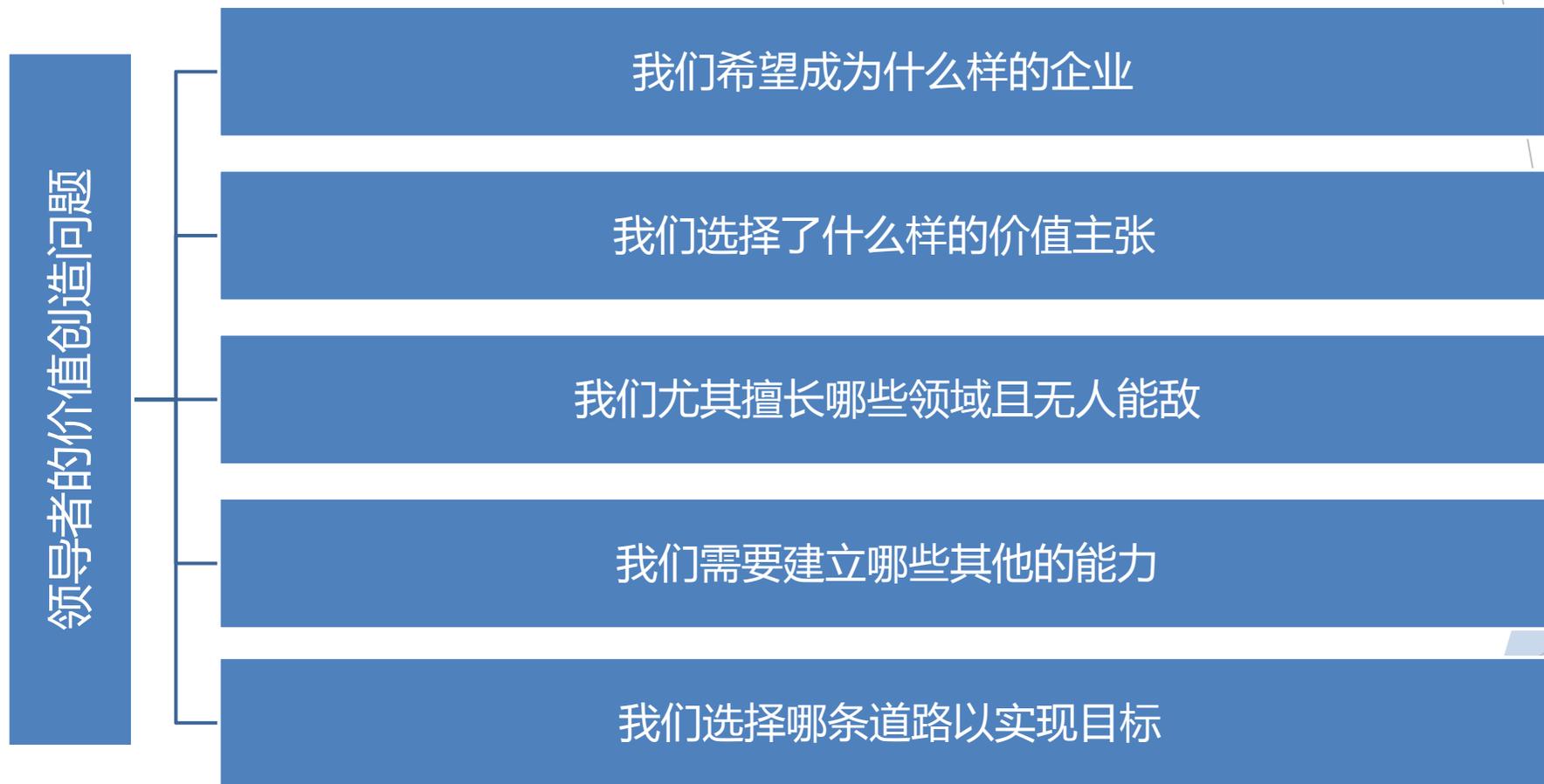
塑造未来：发展的路径



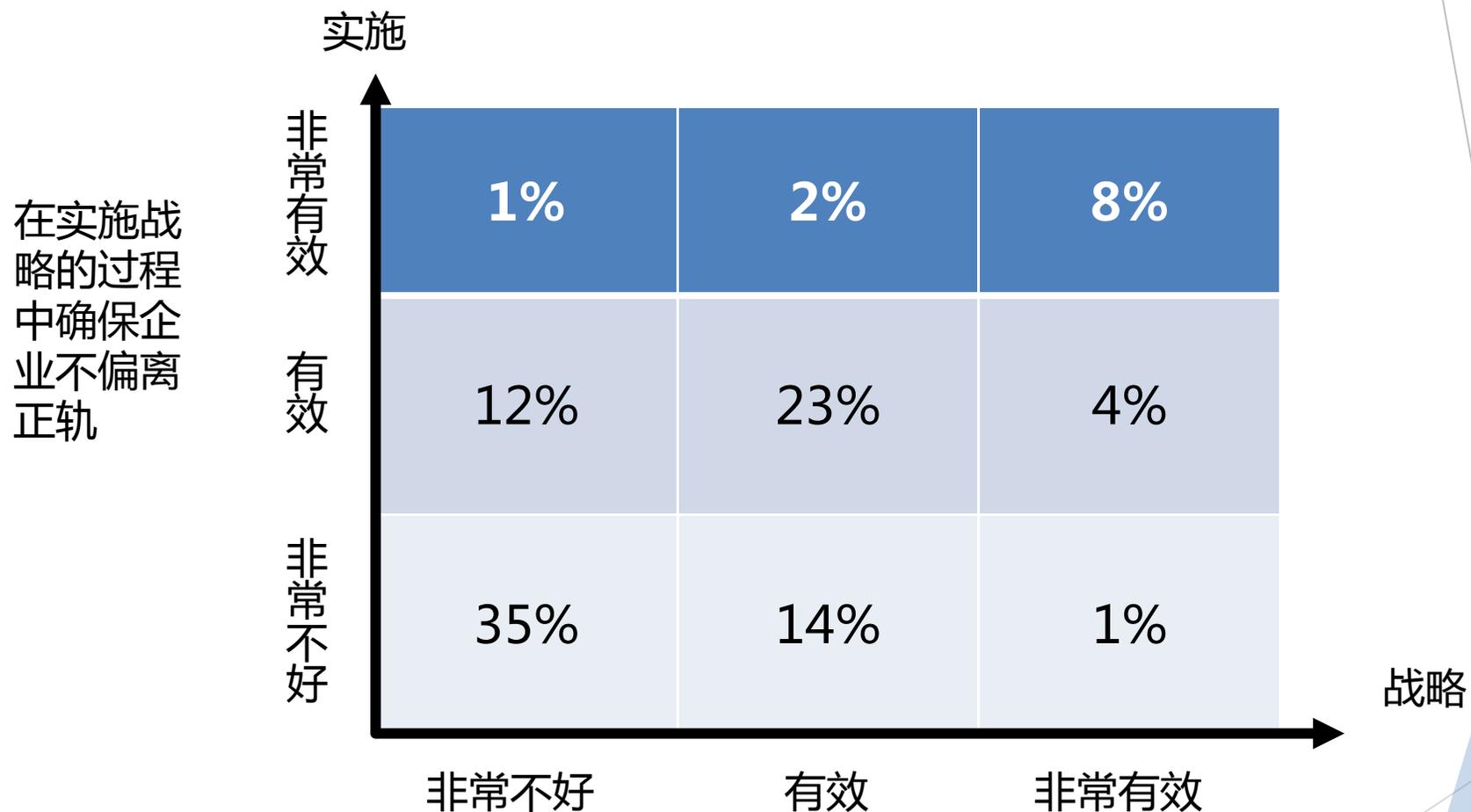
掌控行业发展趋势：超级竞争者研讨会

关键要素	主要内容
自我评估	目前我们的连贯性有多高？ 自己有哪些核心优势？ 竞争对手在做什么？
超级竞争者及其能力	行业将如何围绕可能的超级竞争者模式发展？哪些模式可能会大行其道？ 未来存在哪些价值创造机会？这些机遇有多大吸引力？ 潜在的超级竞争者需要具备哪些能力才能保持兴旺？ 需要放弃或出售哪些业务以适应行业改变的环境，以强化未来的竞争力？
比较和差距分析	哪种超级竞争者行为模式最适合我们自己？ 自己在能力体系存在哪些短板？这些短板是否可以补齐？需要投入哪些资源？ 部分竞争者有可能采用怎样的报复措施？会有怎样的结果？
顶层路线图	未来行业会如何发展？我们应该如何顺应这种变化？ 哪些能力需要强化？这些能力是否需要体系化？ 谁是真正的竞争对手？我们可以采取哪些措施以实现发展的目标？

大胆无畏，坚定前行



美国企业高管在战略制订和实施方面所取得的成效



解答有关企业走向长远成功所涉及的战略和企业形象方面的基本问题

领导者的问题和行为方式（1）

五大行为	领导者的问题	领导者的行为
忠于企业形象	<p>我们是否清晰地认识到战略的根？我们是谁？我们希望成为什么样的企业？我们如何在市场中创造价值？</p> <p>我们是否对真正需要的能力进行投资？</p> <p>我们在销售的大部分产品或服务是否符合我们的价值主张和能力体系？</p> <p>我们是否在目标市场中具备致胜权？</p>	<p>保持健康的增长，不再追求毫无致胜权的市场机遇；</p> <p>以身作则地忠于选择的企业形象；</p> <p>做出有条不紊的战略和实施选择；</p> <p>将独特能力的建设和落地工作做到实处；</p> <p>把握每次机会清楚地创达企业形象，并表达出相信所选择的道路通向成功</p>
将战略落实到日常	<p>各项能力如何协助我们创造并获取价值？</p> <p>各项能力如何互相强化？</p> <p>以那些指标来衡量我们的成功？</p> <p>我们有那些迫在眉睫的短板需要补足？</p> <p>我们今后应该如何提高我们的能力体系？</p>	<p>关注于企业尤其擅长的领域而非现有资源（品牌和资产）；</p> <p>从能力而非职能的角度进行思考和探讨，鼓励大家打破职能的界限；</p> <p>贴近一线工作，从细节层面了解能力体系，同时不断参考既定的长远蓝图；</p> <p>信任最终的裁决者，对危机战略的实施权衡工作进行裁定；</p>

领导者的问题和行为方式（2）

五大行为	领导者的问题	领导者的行为
发挥企业文化的作用	<p>哪些关键少数非正式带头人能够最有效地协助我们投身于企业形象？</p> <p>企业文化中哪些关键少数情感共鸣点与企业形象最为密切相关？</p> <p>我们应该在企业中推广哪些关键少数行为？</p>	<p>不断主动介绍和采用关键少数行为；提倡能对企业战略起到强化作用的企业文化特质；提倡情感投入；在各职能部门和事业部之间培养相互守望的精神；</p> <p>通过学习和培训，提倡集体掌握并加快个人的隐形知识能力的发展；</p>
消减成本发展壮大	<p>预算中有多少用于投入独特的能力？</p> <p>当前哪些举措和项目服务于既定的战略？哪些不是？我们的预算编制和持续改善流程与既定战略间的匹配度如何？</p>	<p>明确哪些成本领域对于能力体系而言至关重要，并进行明显的投资；同时明确其它投资成本的类型；通过设定激进的目标成本，消减非关键能力领域的投资；确保自己的时间和注意力投入到最关键的领域，将连贯性贯穿于实践工作中。</p>

领导者的问题和行为方式（3）

五大行为	领导者的问题	领导者的行为
塑造未来	<p>我们应该如何优化并拓展能力体系以应对变化？</p> <p>我们应该如何利用客户关系来更好地满足他们已知和未知的需求？</p> <p>我们应该如何走在行业的前列并围绕优势塑造行业的未来？</p>	<p>支持成为超级竞争者的伟大构想，要求你的同事制订一条可行的路径；</p> <p>不再一味地应对市场的变化，而是积极地利用这些市场变化来进一步提升企业的形象；</p> <p>培养怀有相同抱负的领导者 and 接班人；</p>

附录：战略简史

地位学派：最好的致胜方式是在行业或市场中占据牢不可破的位置。

代表人物：布鲁斯·亨德森 提出的增长 - 份额矩阵分析

执行力学派：竞争优势并非源于财务运作，而是来自执行力和卓越运营，即建立更好的流程、技术和产品；

代表人物：威廉·阿伯内西和罗伯特·海耶斯

应变学派：通过尝试新理念和方向，放弃走不通的路径，随时调整以面对挑战，高管能借此获得竞争优势。

代表人物：亨利·明茨伯格

专注学派：最有效的企业将成绩归功于一系列“核心竞争力”，这些基石级的技术能力使得企业凭借独特的方式开展竞争；

代表人物：加里·哈默尔和C.K.普拉哈拉德。

平衡学派：辩证地综合利用前述四种学派的可取之处，从而将战略思维变为生活之道；

代表人物：波尔·林文德

附件：宁高宁 - 战略与实施（1）



- 战略与人是相互作用的
- 战略本来就是人决定的



宁高宁-战略与执行 (2)



宁高宁 - 战略与组织 (3)



宁高宁 - 战略的6S管理体系 (4)



宁高宁 - 战略与经理人 (5)

1. 你精力充沛不知劳累吗？
2. 你总觉得眼前的一切不够好你想改变它吗？
3. 你心里总有一团不灭的火要创建业务发展公司吗？
4. 你不断爱观察爱学习爱研究对周围的事物有不断深刻的认识吗？
5. 你有科学专业的原则和精神吗？
6. 你有科学专业的习惯和工作方法吗？
7. 你真心虔诚地经历过科学系统的洗礼吗？
8. 你是你这一行业的专家吗？
9. 你能发现问题提出解决方案开把它完成吗？
10. 你能有意识地建立管理系统让运营更畅顺让错误不重犯让组织一起进步吗？
11. 你对人性有深刻的认识吗？
12. 你对社会环境有深切的认知吗？
13. 你的人生定位生活目标与社会的公司的家庭的目标一致吗？

14. 你明白你的任务是看管别人的财物吗？
15. 你心理上舒舒服服地接受了你是放牛娃吗？
16. 你真心地认为人人是平等的每个人都是要尊重的吗？
17. 你可以是理想主义者又是完美主义者又是现实主义者吗？
18. 你可以并不十分在意个人的金钱回报吗？
19. 你有前瞻性吗？
20. 你能提出设立战略目标吗？
21. 你在不断地创新创造吗？
22. 你赞成企业的本质是科学加信任吗？
23. 你有清晰地传达你的意图的能力吗？
24. 你能组建带领团队吗？
25. 你可以自然地把自己当成团队一员而不是有隔阂的所谓领导吗？
26. 你可以自律可以以身作则吗？
27. 你有坚忍的性格吗？

28. 你受了委屈也能笑脸相迎吗？
29. 你宏观有认识微观有把握可以同时搞战略和执行吗？
30. 你能突破一般的开会讲话而把团队的思维水平和境界提高吗？
31. 你可以把任何项目都在几分钟内心中算出一个基本回报吗？
32. 你有判断力吗？
33. 你可以很快对问题不仅仅是评论甚至批评但可以找出原因开教育团队吗？
34. 你敢冒险吗？
35. 你有能力控制风险吗？
36. 你有良好的价值观和信仰原则吗？
37. 你公正吗？
38. 你廉洁吗？
39. 你厚道吗？
40. 你智慧吗？
41. 你机敏吗？
42. 你精明吗？
43. 你正直吗？
44. 你心口一致吗？
45. 你敢反思批评自己吗？

46. 你敢承担责任吗？
47. 你能遇到问题不回避，出了问题不找借口吗？
48. 你时刻准备着明天你可能会被免职吗？
49. 你敢作出及时的决策吗？
50. 你敢大胆启用有能力有潜力的人吗？
51. 你能发展业务而不是守摊儿吗？
52. 你可以成功地建业创业革命性地推动事情吗？
53. 你有气场吗？
54. 你有带动力吗？
55. 你是汗水泪水水泥水满身的登山领头人吗？
56. 你好胜吗？
57. 你要荣誉吗？
58. 你不服输吗？
59. 你诚实吗？
60. 你可信吗？
61. 你能把利益平衡好让大家感觉公平开为了共同目标充满激情地快乐奋斗吗？
62. 大家认同你的目标和信仰吗？
63. 关键时刻你能冲锋吗？

宁高宁 - 战略与经理人 (6)

- | | | | |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| 64. 你能把信送给加西亚吗？ | 80. 你自信吗？ | 99. 你铁面无私吗？ | 120. 你的战斗激情可以长期持续吗？ |
| 65. 你能抓住事情的根本吗？ | 81. 你的信心和热情会感染团队吗？ | 100. 你是严厉的长官吗？ | 121. 你主动吗？ |
| 66. 你能一针见血解决问题吗？ | 82. 你能规划一件大计划吗？ | 101. 你菩萨心肠吗？ | 122. 你决策快效率高吗？ |
| 67. 你能放权授权让团队发挥吗？ | 83. 你能调动组织所有的资源来促成这一计划吗？ | 102. 你柔情似水爱你的团队吗？ | 123. 你天文地理古今中外精神物质科学技术都略知一二吗？ |
| 68. 你能把握好你什么时候出场吗？ | 84. 你对市场有敏锐深刻的感觉吗？ | 103. 你能集思广益群策群力又能力排众议坚持担当吗？ | 124. 你驾着企业这艘船知道要去哪里吗？ |
| 69. 你能总结经验教训让大家更聪明吗？ | 85. 你激励人奖励人吗？ | 104. 你的底线原则在哪里？ | 125. 你敢打硬仗吗？ |
| 70. 在集体目标的追求中你受感动吗？ | 86. 你有不断释放正能量乐观向上的精神吗？ | 105. 你勇敢吗？ | 126. 你能把握转折点完成关键资产技术产品布局把企业带入新阶段吗？ |
| 71. 你忘我吗？ | 87. 你对组织行为有深刻的认识吗？ | 106. 你乐于接受挑战吗？ | 127. 你不断关注了解外面的世界吗？ |
| 72. 你做正确的专业的事吗？ | 88. 你是领导但你有领导力吗？ | 107. 你认为越是艰难的工作才越能发挥你的能力吗？ | 128. 你了解竞争对手和行业趋势吗？ |
| 73. 你坚持持续地做正确的事而不因眼前的诱惑而取巧吗？ | 89. 你关心大家吗？ | 108. 你能把小业务做大吗？ | 129. 你关注热爱敬畏你的客户吗？ |
| 74. 你的思想和做法会给组织带来目标驱动和奋斗的压力吗？ | 90. 协同吗？ | 109. 把坏业务做好吗？ | 130. 在企业环境困难的时候你是忍辱负重者吗？ |
| 75. 你能不断适应新的环境新的更挑战性的职务吗？ | 91. 大度吗？ | 110. 你能无中生有创立别人想不到的业务吗？ | 131. 在企业顺利的时候你是衷心喜悦的祝福者捍卫者和不断警醒者吗？ |
| 76. 你是学习型经理人吗？ | 92. 你阳光透明吗？ | 111. 你享受你的工作吗？ | 132. 你能自嘲吗？ |
| 77. 你启发人培养人吗？ | 93. 你是目标导向吗？ | 112. 你很少怨天尤人吗？ | 133. 你能幽默吗？ |
| 78. 你有第二梯队可以随时接替你吗？ | 94. 你是业绩导向结果导向吗？ | 113. 你知人善任吗？ | 134. 你能优雅吗？ |
| 79. 你能理解人是暂时的企业是长久的吗？ | 95. 你关注费用成本投入产出你是当家过日子的人吗？ | 114. 你看人准吗？ | |
| | 96. 你可能是好成员但你是好领导吗？ | 115. 你看事准吗？ | |
| | 97. 你是自我驱动吗？ | 116. 你有商业直觉吗？ | |
| | 98. 你是有些天真烂漫的奉献者吗？ | 117. 你在琢磨思考吗？ | |
| | | 118. 你的观察思考是系统的吗？ | |
| | | 119. 你能承担过错分享功绩吗？ | |

宁高宁 – 经理人的五个阶段（7）



宁高宁 – 战略的高价值阶段（8）

1

价值创造

- 创造是企业组织的本质属性，是一个全员全过程的行为。
- 具有创新、创造、开创性的经营才有真正的价值创造。
- 技术，商业模式，新业务，全过程，系统性价值实现。

2

企业的价值

- 交易价值、生产价值、
- 资产价值、投资价值、
- 资本市场的全系统价值重估和实现.....

3

组织的难度在于理解、支持、鼓励这个价值创造的过程。

- 大企业中有无创业者？是谁创造了新业务、新的成长点？
- 创新者才是创新的企业属性。团队的，体制机制的战略思维，价值创造的过程，动力，能力，耐心，支持都要有。
- 有什么样的团队就有什么样的价值创造和战略的可能性。过期的弱点.....

宁高宁 - 五步组合论 (9)

