

TCL集团总裁 李东生 强力推荐

姜汝祥 著

认真第一，聪明第二  
结果提前，自我退后  
锁定目标，专注重复  
决心第一，成败第二  
速度第一，完美第二  
结果第一，理由第二

# 真 正 de 执 行

## 一箭洞穿执行力

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877> 此处有大量书籍免费下载！

仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！

新华出版社出版

水隐醉月

李东生 强力推荐

认真第一，聪明第二  
结果提前，自我退后  
锁定目标，专注重复  
决心第一，成败第二  
速度第一，完美第二  
结果第一，理由第二



一箭洞穿执行力

新华出版社出版

**图书在版编目(CIP)数据**

真正的执行/姜汝祥著. —北京:新华出版社,2004.12

ISBN 7-5011-6856-3/C. 88

I. 真... II. 姜... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 116258 号

责任编辑 罗海岩

**真正的执行**

姜汝祥 著

\*

新华出版社出版

(北京市石景山区京原路 8 号 邮政编码 100043)

北京金田特印刷有限公司印刷

2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

787mm×1092mm 16 开本 20.75 印张 169 千字

2005 年 1 月第 1 版

印数:1—5000 册

ISBN 7-5011-6856-3/C. 88 定价:39.80 元

购书热线:(010)64403976 64403956

版权所有 侵权必究

# 为什么中国优秀企业 普遍面临突破困境？ (4)

---

## 如何由大而强？中国企业向世界级企业 迈进的首要问题 (4)

●大企业的第一问题是它如何更大？由于大，它的增长就不能再是机会型，而只能是战略型。

●大企业的第二问题是它如何更强？大不一定强，但不大注定不强，强有强的机制，没有做强的机制，大就不会强。

## 为什么中国企业既难大也难强？ ——中国企业面临战略与文化双重困境 (6)

●中国独特的经济环境造就了伟大的企业家，企业家的伟大导致企业缺乏组织能力。

●中国独特的文化造就了员工的聪明或“善变”，员工太聪明导致企业的权谋文化。

## 执行启蒙：中国新一代企业家的使命 (8)

●有什么样的经济环境就有什么样的企业，有什么样的员工就有什么样的企业家，这是理解目前中国企业“突破困境”的出发点。

●表面上我们在做商人，其实我们是农民式的商人，骨子里并没有现代商人的东西，比如独立人格，比如规则高于一切。

## 吃亏是福：以原则为中心终结权谋时代 (11)

●执行启蒙运动可以通俗地概括成一句话：我们做的就是我们说的，我们说的就是我们做的。

●正因为谁都怕吃亏，就说明我们的客户从来没有被别人多给过。如果你多给他一些，他一定非常感激你。这是目前中国最稀缺的资源。

●知识帮助你完成了认识世界的第一次启蒙,我们现在所说的执行,是要完成内心人格的第二次启蒙;知识让你解放能力,尊严和人权让你解放智慧。

## 从英雄式机会驱动走向职业化战略驱动:第一代企业家使命已经结束 (13)

●张瑞敏用SBU利益机制来做海尔,但他可能没有想到,员工对SBU机制必定是权谋性的,内心没有“信以为真”,SBU的效果决不可能持久。

●就整体而言,目前中国优秀企业所面临的整体性“突破困境”而言,张瑞敏所代表的第一代企业家,已经不具备带领这些企业再上一层楼的能力了。

## 围绕核心竞争力打造执行力 (20)

### 为什么要围绕核心竞争力打造执行力? (20)

●核心竞争力这个词对中国企业最有价值。原因在于,核心竞争力代表了中国企业目前最需要的转型:从机会驱动为主的外延式赚钱方式,转向以客户价值为核心的战略驱动型赚钱方式。

●我们在这一阶段最需要强调一点是,中国企业要正视自己的弱小,要懂得一个基本的道理:弱小走向强大的唯一道路,就是专注!

### 执行的斜木桶理论:围绕客户价值打造核心竞争力 (22)

●管理理论无非是现实需求的一种反映,如果一个理论在欧美大受欢迎,被普遍采用,然后在中国也同时大受欢迎,同样普遍采用。我觉得,那不是一种正常现象。

●目前大规模推行的“平衡测分卡”(BSC),是一种木桶理论,这种理论对大部分中国企业可能构成了一种误导。中国公司的逻辑

是“发展中的问题,要在发展中才能解决”,这种逻辑是斜木桶逻辑。

●没有客户价值我们就不能生存,没有速度和重点我们就会被淘汰。这是沉湎于“优化”的西方管理学家不懂的逻辑,但中国企业家却不能不懂。

●矛盾就是矛盾,冲突就是冲突,在矛盾与冲突面前,永远都有一个孰重孰轻的问题,永远都有一个不得不放弃些什么的问题!

## 走出机会型驱动怪圈:围绕核心竞争力 获得增长突破 (26)

●分数高,那是你比别人强的优势,并不代表你有持续优势,持续竞争优势的来源是学习能力,所谓高分低能就是这个意思。

●核心竞争力这一概念在中国的混乱,原因在于一个非常重要而又被忽视了的问题,这就是我们目前大部分企业的增长,更多的是靠外在力量,而不是靠组织性的精耕细作完成的,所以,他们一想起核心竞争力这个词就感到心虚。

## 企业家执行能力太强,导致企业缺乏执行力 (27)

●建议《福布斯》上的某些富豪们不妨问问自己,你的企业拥有支撑几百亿营业额的组织能力与制度能力么?如果没有的话,就要建立起对成功的警惕与对失败的宽容。

●二十多年的改革,造就的本身就是一个偏“武”的环境,“不管黑猫白猫,抓到老鼠就是好猫”,“摸着石头过河”,都是典型的执行语言。

## 走出权术误区:中国企业家“悟道” 可能是个假象 (30)

●管理是一种对事物运行规律把握的技术,权术是对人际关系进行把握的技巧;管理需要权术,但权术不是管理。

●真正的公司政治,在本质上就应当是商业利益而不是政

治。公司就是公司，公司的本质是谋求经济利益的最大化，而不是权力的安排。

## 制度不相信好人：名牌大学的MBA为什么携款而逃？ (32)

●名牌大学的MBA为什么携款而逃？这些问题的发生表面上看，是权术水平高低，但实质上却是制度出了漏洞。是通过悟道来识破“人性之恶”，还是用制度与文化来控制？这是两条完全不同的道路！

●“悟道现象”中，如果把责任完全推到企业家身上是不公平的，我们随处可见若干权谋员工或主管在权谋方面的“卓越表现”。

## 找到执行突破点：为什么从传统文化中学不到真正的执行？ (34)

●为什么几乎每一个大的民营企业，都培养出了无数的“小老板”？原因就在于那些真正“悟”出了道的下属，就会自立门户。

●管理的出发点是事的顺序，而权术的出发点是人的服从。管理的本质是规律，权术的本质是谋略。

●在胡雪岩、“悟道”做法背后，是我们的三大传统管理文化——人治文化，清谈文化，面子文化。

## 锡恩内部执行修炼：什么让你痛苦？什么让你强大？ (38)

●商业讲究结果，你拿不出结果就不行。原则不是感情，感情再好还是个人问题，不是公司之道。

●如何变成内心坚定强大的人？设想一切外在的推动力都不存在了，我们依靠什么前进？想通了这个，才能够真正强大起来！

# 执行的48字真经

(44)

## 执行48字真经：把简单的道理执行透 (44)

●大凡伟大的公司，文化必定是单一的，而大凡平庸的公司，都有各式各样的“上司文化”、“部门文化”。

●执行的道理一定是简单的，凡是复杂的道理，注定不可能执行。

## 执行陷阱：中国足球毁于聪明，中国企业毁于什么？ (46)

●中国足球界为什么会出现“百花齐放”：赌球，开饭店，做酒楼，五花八门，唯独球技与职业精神这两朵最需要培育的花蕾，却凋谢了。

●共产党员怕就怕认真二字，中国足球输也输在认真二字，态度决定一切，做企业当如此！

## 执行的8字方针 认真第一，聪明第二。 (48)

●不认真与太过于聪明，是一个问题的两面。聪明人一生都在想办法，想如何找到更好的办法超过对手，而不是认认真真做事来超越对手。

●为什么个人是一条龙，群体是一条虫？态度决定高度，在一个“小聪明”的环境中，认真就成了傻！

●在中国企业中，执行问题的核心是文化，文化问题的核心是认真。在中国做企业，“怕就怕认真二字”！

## 锡恩执行修炼：我准备了什么？ (51)

●认认真真做事，对自己负责，这是做事的底线。

●抛弃“能人”理论和“捷径”思维，按照事前、事中、事后的流程，做好每一个细节。

## 执行的16字原则 (55)

●在市场竞争的意义上,以人为本指的是以别人(消费者)为本,而不是以自己为本。

●自我跑到前台,就会把客户价值推到后面。为什么财务的人常常要用很专业的财务语言说话?为什么研发部门的人,往往热衷于做他们心目中完美的产品?原因都源于此。

“结果提前、自我退后、锁定目标、简单重复”——执行的16字原则。

## 结果提前、自我退后 (55)

## 锁定目标,专注重复 (57)

●什么是不简单?能够把简单的事千百遍做对,就是不简单;什么是不容易?把大家公认的非常容易的事情认真地做好,就是不容易。

●锁定目标,将能量和精力聚焦在一点上,目标一旦确定,一切归于简单。专注重复,每一天,每一月,每一年,简单的事情重复做。

## 执行的24字战略 (60)

“决心第一、成败第二”,“速度第一、完美第二”,“结果第一、理由第二”。

——执行的24字战略

## 决心第一,成败第二 (61)

●一旦决定,就不要没完没了的讨论,不要花时间去考虑能不能成功,而是要坚决执行,即使失败也要执行。

●执行的关键是建立必胜的信念和决心。

决心原理:如果不想做事的话,任何人都可以找N个理由来不做。这个时候只有一样东西发生作用,那就是你有没有决心!

## 速度第一,完美第二 (63)

●过于追求完美的结果往往是 $0 < 0.1$ ,而速度第一的结果是,

多个0.1的积累就会实现1的突破。

●做——修改——做——完善,在做中思考,在做中完善,发展中的问题要在发展中解决,这就是中国公司的成长逻辑。

速度原理:0.1>0,过分追求1的结果往往是0,速度比完美重要。

## 结果第一,理由第二 (66)

●事情都做完了,你有一千个理由,你有一万个理由都不重要,重要的是这个事情的结果是什么!因为我们是靠结果生存。

●执行的关键在于做出种种不利假设,假设对方失误怎么办?假设自己疏忽怎么办?然后在最不理想的情况下找到解决办法。

●伟大的公司为什么不会死?不完全是因为他们总是方向正确,而是他们即使在方向错的情况下,也在奋力拼搏。这种时候,失败的只是方向,作为人本身,作为团队,并没有错。

结果原理:我们是靠结果生存,我们不可能靠理由生存,没有结果,我们就不能生存,这是硬道理。

## 结果第一,理由第二 (72)

### 执行就是要结果:一个差的结果也比没有结果强 (72)

●不要把精力放在落后的员工身上,那样只会降低执行力。也不要对淘汰落后员工有道德内疚,相反,淘汰落后员工是对他们最大的帮助。

●先开枪再瞄准的逻辑,就是执行逻辑:一个差的结果,也比没有结果强。所以,有行动能力的人,这种人永远都先做再说。

●把信送给了加西亚,怎么样?拿到信就行动,有行动才有目标,没有行动,目标就没有了意义。

●不管黑猫白猫,抓住老鼠就是好猫,怎么样?社会主义和资本主义是有区别,但如果我们不抓老鼠,这种区别有意义吗?

●凡是决定了的,就是对的,这是《麦当劳七大方针》中的最后一条;也是麦当劳方针中最重要的一条。

## 战略对执行有什么用? 战略是一种因果

## 关系 (74)

●一个建筑师跟一只蜜蜂最大的差别，不在于谁做出的建筑更精致，而在于建筑之前建筑师的脑子里面有一个清楚的设计图。

●信息永远都是很有限的，商人有七分把握就行动，学者要有十分把握才行动，这就是做商业和做学问的区别。

## 战略是地图与罗盘：错误的方向也比没有方向好 (76)

●战略第一定律：战略是地图，整体决定部分。战略要回答的第一个问题是：“这是什么”。

●战略第二定律：战略是罗盘，方向锁定行动。有方向才有归宿感。

## 执行是果因关系：只有好报，才有好人 (77)

●佛教是因果关系，而基督教因为“原罪”而成为果因关系，这就有了IBM创始人沃森那种“救赎”行为。

●执行是果因关系，果因关系永远强调的都是结果：好报才有好人，没有好的结果，就没有好人。

## 执行是金：只讲行动和结果 (79)

●执行路上有两条美女蛇，一条的名字叫追求完美，另一条的名字叫迷信创新。

●在执行的意义上，学问不是第一位的，实践却是第一位的，凡事要亲自做一遍。如果你不吃梨子，你就不知道梨是什么滋味。

## 完成任务是一个阴谋：为什么完成任务只会收获借口？ (80)

●任务是一个执行假象，是因为我们绝大多数的人在实际工作中，当你以为你自己是在执行的时候，其实是在完成任务，而不是执行。

●几乎所有企业都面临着无数由“完成任务”所导演的“阴谋”，如果你不能制止这一“阴谋”的蔓延，那么你就会被这一“阴谋”所淹没，就会造成整个企业执行力的丧失。

## 什么样的人的执行人才,什么样的人不是 (83)

●成功人士与性格、心胸、知识素质,甚至民族、种族都没有必然的联系,在他们身上,只有一点是共同的——那就是对自己深深的责任感。

●一个对自己负责的人,他的身上有三个重要的特点:第一是信守承诺,第二是结果导向,第三是永不言败。

●什么样的人不是执行型人才?聪明人大多不是执行型人才,聪明人一生都在寻求更好的解决方案,而很少能够像“阿甘”一样把一件事做到底。

## 信守承诺,结果导向,永不言败:一个织席贩履的庶民如何成为一代君王? (85)

●如果你需要武将,你需要像刘备那样放下心态,同甘共苦。如果你需要文将,你需要有“三顾茅庐”那种诚意与执着。

## 锡恩执行修炼:如何培养有执行能力的人 (88)

●如果我们的制度会因为“好心”而不同,就会出现没有人对结果负责,就会出现下一个好心的员工犯了更大的错,你也没法处罚,然后就会出现我们在真好心与假好心之间难以判定。从而导致制度失去权威。

## 狼性原则:迫使员工进化 (92)

### 如果不是强者淘汰弱者,就是弱者淘汰强者 (92)

●很多当老总的,在遇到挫折之后,还在想雄心勃勃地“二次创业”,但还有几个部下想再创业的?当年什么都没有,所以像狼一样跟你打拼,一旦拥有财富或权力,想的可能就要改变了。

●一个公司最高领导者的领导哲学是一种狼性哲学——通过强者来淘汰弱者的哲学,弱者不被淘汰,弱者就会淘汰强者。

## 你的业绩愈好,你可能离未来愈远: IBM如何从狼变成羊? (94)

●IBM表面上仍然很强大,但在表面强大的背后,IBM内部文化,已经从一个充满活力的狼,变成了一只没有斗志的羊。

●对人过分的尊重会让人忘记自己的立场,即使某个人做的很差,人们出于尊重仍然会说:“非常感谢,我们知道你尽力了。”

## 唤醒IBM的狼性:IBM转型真相 (97)

●当弘扬人性、强调品质、精益求精的狼性原则,变成一批人保护既得利益的借口,这家公司就走向了不思进取的羊群文化中。

## 狼性原则之一:忍辱负重 (99)

●企业从小长大的过程,是一个牺牲和养育过程。当客户从我们的努力中,看到我们对原则的坚守与对事业的追求时,正是我们的员工通过忍辱负重,受白眼来培育内心原则的时候。

## 中国一流企业执行案例:张瑞敏砸冰箱 砸出什么? (101)

●张瑞敏之所以能够带领海尔如此成功,不是因为他有多少伟大的才能,而是因为他有对质量原则和用户原则的坚守:砸冰箱是想告诉海尔人,我们提倡什么? 我们反对什么?

## 狼性原则之二:整体至上 (102)

●团队如果做出了一个决定,那么所有的人就必须支持,如果我们每个人都发出不同的声音的话,那么我们的顾客看到的是什么?

## 狼性原则之三：自知之明 (104)

●虎很威风，狮子也很威风，但那不是你要做虎或狮子的理由。领导者懂得专注于一点可以使自己成为这一领域的领袖，而不是不自量力的想当万兽之王。

## 狼性原则之四：顺水行舟 (105)

●如果有一个机会可以在一夜之间成就你，就必然存在一种机会，在一夜之间毁掉你。道理很简单，成就你的是机会，摧毁你的也必然是机会。

●永远要记住是时势造英雄，而不是英雄造时势。你要不断地告诉自己，这个世界是不断变化的，你只有不断超越自我，才是真正的王者风范！

## 狼性原则之五：血浓于水 (107)

●在公司遇到困难的时候，你是把员工的利益放到第一位呢，还是把你自己的利益放到第一位？如果你的员工遇到困难的时候，你把他放到第一位，那么你就有血浓于水的文化。

## 狼性原则之六：表里如一 (109)

●如果看重谁，你就严格地要求谁，如果你认为哪个团队业绩很优秀，你就要严格要求那个团队更加的职业化。只有这样，我们才能建立起一个不依赖任何人的公司。

## 中国优秀企业的执行榜样——万科为什么收回一线经理的解雇决定？ (110)

●地产行业是地域性特点最强的行业之一，很难在异地取得成功。万科地产跨地区取得成功的原因之一，就是万科公司有尊重制度和按程序做事的文化，万科的外地公司才能最大限度贯彻总部的战略。

## 狼性原则之七:知彼知己 (111)

●如果我们对于客户价值的了解是不一样的,我们就会按自己脑子中的价值去做事。这样长期下去,一定会在公司内部潜藏着若干的矛盾与冲突,“不是不报,时候不到”。

## 狼性原则之八:原则第一 (112)

●上帝只会拯救那些愿意自己拯救自己的人,如果连自己都不愿拯救的员工,出路只有一条,那就是被淘汰。

## 世界级优秀执行人才的榜样:NBA巨星 是如何炼成的? (114)

●NBA就是生意,NBA联盟中天天都有这种事。不过事情总有好的一面,对我来说好的一面就是,如果今年我打得更好,我将得到更好的工作。

## 狼性原则之九:团队精神 (116)

●凡是强大的团队,都是成员为团队牺牲个人利益,能够得到其它成员尊敬与回报的团队。

●微软公司使数以百计的雇员成了百万富翁。但为什么这些百万富翁拥有如此大的一笔财富,却继续留在微软工作?

## 狼性原则之十:持续基因 (118)

●企业的存在是为了利益,但我们却必须超越利益,才能拥有真正的持续基因。

●一个员工之所以在一家公司里面做出贡献,是因为他在这家公司里面感受到人性的东西,只有人性的力量才是最伟大的。

## 锡恩执行修炼:为什么员工打工心态那

## 多重？锡恩员工的回答 (120)

●为什么别的公司花1万元一个月招我过去我都不会去？尽管我在锡恩公司还拿不到这个工资。是因为锡恩公司正在致力于打造执行人才，而我们知道执行人才在未来的企业是最受欢迎的！我们要的是未来！

## 做大气层还是放大镜 (124)

---

### 中层的放大镜原理 (124)

●中层只有两种选择：要么做大气层，把高层战略的大部分热量都折射和损耗掉。要么做放大镜，把太阳的光芒聚集到一点，把纸点燃。

### 找准位置：从乘客到司机 (125)

●位置变了，眼光和心境都会发生相应的变化。但大多数中层经理在执行上犯的问题是，人是司机了，可眼光与心境还是乘客。

### 老板要有狼性：乘客永远不会自动变成司机 (127)

●没有拼命的环境和机制，人为什么要拼命？当人处于既得利益状态时，80%的忠臣会变得毫无斗志。

●没有斗志的员工会告诉你：“这个市场已经饱和了，我们的产品质量太差了，我们的服务太差了。”总之，“我们的一切都太差了”，只有他自己不差。

### 聚焦目标：中层经理永远只有一个目标 (129)

●如果你想成为一个真正有成就的人，你必须聚焦。戴尔、比尔·盖茨为了赚钱，都是中途退学。那上完学再创业不好吗？戴尔、比尔·盖茨的经验告诉我们，上完学之后，多半就没有戴尔、比尔·盖茨了。

## 你的工作标准在哪里？永远都不要放弃 裁员的权力 (132)

●大多数公司都声称自己的工作标准是按照中间层次的员工定的，但实际上，如果公司工作标准是以中间员工的执行状况定的，那么公司的实际标准一定低于中间员工的水平。

●当我们的业绩在下滑，而且是销售骨干出现连续几个月的业绩下滑时，最重要的问题是什么？是看看你的企业里面，是不是出现了“老鹰变小鸡”的这种文化。

## 超越期望：永远没有最好，只有更好 (134)

●联想分拆之后，拿钱去投资房地产。这就等于一只猎鹰掉到了鸡窝里，与鸡共舞。戴尔在IT业一直像狼一样往前冲，而联想赚了钱去做房地产，那么这个仗不用打就能预见分晓。

## 不相信忏悔：永远只有这次，没有下次 (138)

●老总永远是最后一个知道下属犯错的人。批评和责备都是过去，彻底解决问题才是未来。

●中国的老总们自我感觉往往都非常好，经常觉得自己可以把什么事情都搞定，然而实际上呢？下属永远比你想象的聪明。

●有错，就必须承担后果，这跟悔过没有关系。不愿意承担后果的人，绝对都是没有执行力的人，无论他怎么讲，都是谎言。

## 猴子管理法：责任使人进步 (144)

---

### 责任是一只猴子 (144)

●每个人的本性中始终在重复着一个永恒的主题：回避风险；所有的执行在管理层面上都可以总结为一点：责权利的对等。

●责任是一只猴子，如果你不懂如何回答下属的请示，转眼

之间,猴子就会跳到你的身上。然后,你就不再有上下班时间,不再有周末,不再有假日。

## 猴子管理第一法则:锁定责任 (146)

●经典执行借口:销售不好是因为俄罗斯的矿山爆炸。责任锁定,首要的是锁定猴子的归宿。这是上下级之间保证执行的要点。

●始终让猴子在下属的肩上;凡是计划的就一定要有结果,哪怕是阶段性的结果;责任变动时要让放猴子的人清楚:猴子已经跳到另一个人身上了。

## 锡恩的执行修炼:猴子为什么总是在我们之间跳来跳去? (150)

●职位是责任与权力的统一,没有责任就没有权力,我们之所以能够对一个东西说同意,是因为我们对它可能出现的错误负责!

## 猴子管理第二法则:时间守恒,让员工照顾好自己的猴子 (155)

●指导员工:以终为始,不当保姆,让员工照顾好自己的猴子,尽量地增加你可以支配的自由时间。

●完美的细节是靠检查实现的!你只需要在某一个关键点上检查,其他时间各做各的。

●管理者指导下属,重要的是提供的这个指导依据是普遍性适用的,这样你就可以帮助很多人。如果你习惯于每一件事都具体教,你就带不了多少兵。

## 世界500强执行榜样:为什么麦当劳的洗手间最干净 (159)

## 猴子管理第三法则：沟通职责 (160)

- 与上级一起明确你的职责；千万不要忘了猴子是从哪儿来的？
- 与下级一起讨论职责的意义；制定书面计划。
- 麦当劳能够让一个打扫厕所的清洁工也懂得他对麦当劳的巨大价值，并由此激发起热爱清洁，奋发向上的精神，这就是麦当劳的伟大。

## 猴子管理第四法则：授权——让下属把猴子当自己的养 (162)

- 你可以授权所有的工作，但不能授权所有的职责。
- 能人体系就是一种充分的授权，只不过用来监督的手段是感情。能人体系实际上是一种感情监督下的充分授权体系，所以，在能人体系中，一旦出现了坏的结果，通常的结论是：“你辜负了我对你的一片好心”。

## 猴子管理第五法则：做重要但不紧急的事，猴子才不会累死 (165)

- 不明确重点的员工，每天看上去非常忙碌，却没有上司想要的结果；
- 通常情况下，每天或者每阶段的重点在1到3个。如果都是重点，便都不是重点；
- 要提前做那些重要但不紧急的事，对于紧急但不重要的事，要敢于说不。

## 猴子管理第六法则：猴子也需要快乐 (167)

- 一句赞美的话，影响力可长远到一辈子。

## 中国优秀企业执行榜样：格兰仕的书信文化 (169)

## 猴子法则之七:检查和监督能使猴子进化 (170)

●你的检查和监督就是让猴子进化,就是把风险控制在学习之前,使得猴子知道如何做事。

●如果你想要权力,那么你就凡事压着下属、超越他们;如果你想要的是业绩,就让他们超过你。

## 锡恩执行修炼:门是什么颜色的? (172)

●执行型人才首先要勇于承担自己的责任,少说“我们”的职责,多说“我”的职责。

# 总经理执行 七大错误

(176)

## 总经理执行第一大错误:追求完美 (176)

●追求完美的人,给完美赋予了绝对的价值,因为在他们的脑子中,不完美就没有价值。从心理学角度讲,追求完美的人往往带有某种程度的自我强迫症。

●现在除了专业人士用专业照相机外,其他大部分人不都用的是傻瓜机吗?这就是非常典型的简单战胜了复杂,不完美战胜了完美。

## 总经理执行第二大错误:奖励错位—— 考核A,鼓励B (178)

●想要什么,就鼓励什么,GE想要员工工作得更快、也更出色,它的薪金和奖励制度就是:只奖励那些完成了高难度工作目标的员工。

●你不能贿赂你的孩子们去完成家庭作业,你不能贿赂你的太太去做晚饭,你不能贿赂你的员工们去为公司工作。

## 总经理执行第三大错误：眼睛里只有明星员工 (180)

●你想害谁，就让他当劳模，只要当上劳模，每次扫地，每次做事肯定是劳模先去，稍微做不好冷嘲热讽就上来了。这时候，评了劳模，反而把劳模给害了。

●你越是看重一个员工，你越是要在公开的场合给他提一些意见。我们一定要明确一点，一家公司之所以做大做强，一定是团队努力的结果。

## 总经理执行第四大错误：到处是重点 (183)

●在解决问题的程序上，先从解决最紧迫、最重要的事情开始，把这个事情解决了以后，再来一个一个地解决其他事。如果你一开始就全抓的话，反而解决不好。

●为什么大部分管理混乱的公司，可能在很多方面都做的不好，但财务一定做的不错？

## 总经理执行第五大错误：过早乐观 (185)

●在跑马拉松的时候，优秀的选手从来不是一开始就跑在第一，优秀的选手永远都是到了中途开始才加速，而一开始跑到第一的选手，最后很少跑到第一。

## 总经理执行第六大错误：不放弃任何机会(187)

●为了业绩，牺牲了制度和文化的结果一定是，有人在今天能够成就你，那么有人就能在明天毁掉你。

## 总经理执行第七大错误：迷信创新 (189)

●我反对在执行中迷信创新，是因为创新在很多企业家那里，等同于走捷径。

# 如何建立一个不依赖能人的 执行系统?

(194)

## 诸葛亮真有资格斩马谩吗? 如何构建不 依赖于任何人的制度执行力? (194)

●执行只有两条。一条是,服从是军人的天职,百分之百实现结果。另一条是,如果服从不能够实现结果,那么就通过不服从来实现结果,这就是“将在外君命有所不受”的根本含义。

## 没有三个逆向假定,就没有制度执行力 (196)

●你想与谁结仇,你就借钱给他。为什么借钱会成为朋友间反目成仇的导火索?关键在于我们的因果思维:欠债还钱,天经地义。问题是借钱的人可不这么想。

## 建立制度之后如何实施? 执行三化:流 程化,明晰化,操作化 (199)

●人们之所以说假话,是因为可以不负责任。如果必须对后果承担责任,很少有人会说假话。

## 机制失效:两百多年历史的巴林银行为 什么倒闭? (201)

●在里森把巴林银行搞破产前两个月,在巴林银行金融成果会议上,来自世界各地的巴林银行经理,还将里森当成巴林的英雄,对其报以长时间热烈的掌声。

## 巴林银行倒闭完全是可以避免的,但为 什么却发生了呢? (204)

●里森在狱中说:对于没有人来制止我的这件事,我觉得不可思议。伦敦的人应该知道我的数字都是假造的,这些人都应该知道我每天向伦敦总部要求的现金是不对的,但他们仍旧支付这些钱。

# 为什么伟大的公司无法复制？ (210)

---

## GE:我们是人才工厂! (210)

●这就是GE的逻辑，我们之所以能够提供优秀的产品与服务，是因为我们首先造出了优秀的人才。

●重要的是你能够把你的好点子做到多少，而不是你能够想到多少好点子。

## IBM:我们优秀的执行人才是从“长板凳”炼出来的 (212)

●领导的使命不完全是业务，帮助下属成长、提升团队竞争力才是最重要的职责。领导能力所要求的不是亲自把业务做得很好，而是你要帮助你的下属做得非常好。

●如果一个人一辈子只在一个专业领域里，他的领导能力是有问题的，因为他看问题的角度太窄，一个人的成长是需要大环境支持的。

## 摩托罗拉：“以人为本”塑造文化执行力 (215)

●管理是什么？管理就是让你的下属真正懂得，价值是靠“理解客户价值”本身创造的，一个理解客户价值的管理者，能够创造无数个理解客户价值的下属。而一个理解客户价值的团队，不依赖于任何能人。

●我对锡恩员工讲：摩托罗拉是如何对我的，我就如何对你们；摩托罗拉是如何管我的，我就如何管你们；摩托罗拉不可以做的，在锡恩这里也绝对不可以。因为我知道要像经营大公司一样经营小公司，才有希望长大。

## 沃尔玛：世界第一公司的七大执行纲领 (219)

●许多人认为沃尔玛是一夜暴富，只有我们自己知道，为此我们已经整整奋斗了20年。

## 因为专注,所以持续:为什么万科能够二十年持续赢利? (223)

●万科这二十多年,在多元化中做减法,在区域扩张中做业务收缩,在专业化中做精细化集约化,在产品领先中做技术创新,比国内其他优秀企业提前十年从经验上摸索出公司增长的减法原理。

## 优秀公司的七大执行纲领 (228)

---

### 第一大执行纲领:创造危机 (228)

●如果说你们没有远大的理想与宽广的胸怀,就不可能正确对待变革。如果你不能正确对待变革,而是抵制变革,公司就会死亡。

### 第二大执行纲领:行动能力是淘汰出来的 (230)

●企业不应该向员工承诺“提供终身就业”,而努力让他们拥有“终身就业能力”。

●我们失去优秀的员工是一种罪过,但我们不淘汰平庸的员工却是一种罪恶。

### 第三大执行纲领:凡是已经决定了的,就是对的 (232)

●哥伦布:“即使决定是错的,那我们也可以通过执行来把事情做对,而不是再回头讨论。”

### 第四大执行纲领:人们不会做你希望

的,只会做你检查的。 (234)

●GE公司通过实行“六西格玛”质量管理体系,节省了20亿美金。“六西格玛”的思想核心是,如果你强调什么,就把它量化;你不量化,就说明你不重视。

第五大执行纲领:没有人会拒绝改变,  
但所有人都拒绝被改变 (236)

●如果员工能够通过做一件事情感到乐趣,那么我们为什么不做呢?  
●员工工作不仅是要用身体和双手,更要用心和脑,如果员工为生活担忧得少一些,工作上一定会更用心用力。

第六大执行纲领:用备忘录驱动执行力 (238)

●“我们所有的高级管理人员都从内部提拔,但如果你想要升迁,最好先学会写备忘录”  
●与其说相信别人的头脑和忠诚,还不如把它用白纸黑字写出来。

第七大执行纲领:亲自作出表率 (241)

●你想要什么样的文化,你就要亲自向员工做出表率,员工就会按照你指引的方向往前走,这就是真正的执行。  
●总裁的时间在哪里,公司的重点就在哪里,员工就从哪里去做。

**如何从失败中获得执行力?** (246)

---

为什么中层和员工害怕失败,而老板或  
高层却不怕? (246)

●一旦我们是从失败机理的层面探索失败原因,我们就很容易找到失败的原因,从而找到成功的钥匙。这时候的失败当然是

“增加了经验”，“改进了方法”，“磨炼了意志”等等。

●尽管我们不喜欢失败，不愿意失败，但问题是为什么失败无处不在？结论是，并不是所有的失败都是负面的，失败的积极意义比我们想象的要多很多。

## 为勇气和原则而战：什么时候执行才是一种战略？ (248)

●失败是否能够转化成为战斗力，最重要的因素就是失败能否转化成一种信念，在这种转化机制建立起来之后，越失败，信念就越坚定。

●所有伟大的军队都是有信仰的军队，“不成功则成仁”。同样，所有伟大的企业都是有勇气与原则的企业。

## 培养勇气第一大定律：儿童定律——要成功，就要先拥抱失败 (251)

●真正让我们愤怒的不是外界给我们的疼痛，而是我们对疼痛的反应；真正让我们停止进步的不是失败，而是我们对失败的反应。

## 培养勇气第二大定律：不干胶定律——左眼是失败，右眼是成功 (253)

●勤奋是什么？勤奋就是失败，没有失败哪有勤奋！“没有失败就没有勤奋，没有勤奋就没有成功。”这就是我们讲的不干胶定律的实质。

●我们的眼里只看到碌碌无为的人，我们就碌碌无为。我们的眼里只看到意志坚定的人，我们就意志坚定！

## 培养勇气第三大定律：库柏定律——要防止失败，就要善待失败 (256)

●失败跟疾病是一样的道理。所以我的结论是，要防止失败的最好办法就是善待失败，而不是失败时候下猛药。

●善待失败有一句很形象的话,那就是“痛并快乐着”——一般人感冒了就觉得倒霉,但是按照库柏定律,你感冒了应该“痛并快乐着”。

## 培养原则第一大定律:蝴蝶定律——没有失败,只有暂时停止成功 (259)

●有时候短暂的失败,是自然规律起作用的结果。当失败是自然规律一部分的时候,我们消灭了失败,也就消灭了成功。

●王安的失败证明,一个天才可以超越现实获得商机,但天才却不可能改变规律,不管违反技术发展规律还是违反经营规律,最后终将走向失败,那才是真正的失败。

## 培养原则第二大定律:祈祷定律——原则不可以再来一次 (262)

●星巴克要求特许加盟店必须做到“以星巴克的标准来培训员工”,因为我们的原则是从消费者那里来的,所以,是消费者原则而不是我们在起作用。

●我们知道商业交易与相互信任之间的根本区别是什么,因此我们有自己的原则,我们绝对不为短暂的利益牺牲这一原则。

## 来自上帝的执行力:让失败来得更猛烈些吧! (267)

●当你遇到困难时,当你面对失败时,要想办法爬过去,超越过去,即使撞倒它也不要回头!

●听听那灵魂深处的声音吧,那是你在梦中也逃不掉的声音!既然逃不掉就向着呼喊着你名字的上帝跪下:我是如此的无能为力,请给我爱和信念的力量,使我无所畏惧地高喊,让失败来得更猛烈些吧!

---

# 扎硬营 打死仗

——姜汝祥博士《真正的执行》序

李东生

中国企业目前所面临的问题主要有两个，一个是核心技术，另一个就是国际化视野。前者是我们中国企业迈向世界级水平所需要的硬件，后者是迈向世界级水平所需要的软件。

在未来的十年，TCL的目标很明确：建成具有国际竞争力的世界级企业。而要做到这一点，我们就不能再关起门来和自己比，要把对比和追赶的目标调向世界级公司，让中国制造成为优秀品质的代名词。

这是一条充满希望，同时也充满艰辛的道路，要想获胜，我们唯一要做的，就是比世界级公司更加努力，更加勤奋，要“扎硬营，打死仗”。

所谓“扎硬营”就是营垒坚固，号令严明，所谓“打死仗”就是要有压倒敌人的勇气和破釜沉舟的拼搏精神。我觉得中国企业在未来竞争中，需要培养这种“扎硬营，打死仗”的企业精神，才有成功的希望。

扎硬营，就是要把企业管理的基本功练好，在企业竞争力的每一个环节、每一项流程都按最佳的标准和要求把工作做到位，在这方面没有任何捷径可走。

正所谓，朴素的思想造就优秀的企业。实践证明，在企业竞争

---

中，必须要把竞争力的基础打牢；单靠出奇制胜难以支撑企业持续成功。而那些文过饰非、投机取巧的经营劣习，终将葬送企业的未来。古人云“守正出奇、百战不殆”就是这个道理。这些年TCL的发展历程中，我们十分清楚地看到，凡是经营得好的企业，不但方向明确、赢利模式清楚，而且苦练基本功、不断改善价值链的每一个环节。

打死仗，就是要培养拼搏精神。在经济全球化的今天，我们面临的大部分对手都要比我们强大，我们只有比对手付出十倍、百倍的努力才可能超越他们。在关键的时候要有屡败屡战、百折不挠的勇气，心无旁骛、全力以赴，专注地把事情做好。

比如TCL在越南开拓业务之初，危机和困难重重，多数人主张撤出。这时，越南公司总经理却力主死战到底，并分析能成功的机会和理由。他认为若在越南市场不能成功，在其它地区更无胜算，且会严重打击团队信心和士气。他们这种在困境中死战不退的勇气，促成我们下定决心留在越南。结果，现在越南成为我们海外业务拓展最成功的国家。

TCL强调信任与授权，同时，TCL也强调自我责任与反省。在TCL，我们认为作为一线主管，首先要从审视自己开始。如果你是问题的一部分，就需要首先解决自己的问题，否则你就无法得到下属对你的信任。各级主管要带头参与，承担责任，才能建立起一个开放、沟通、并得到大家共同参与的氛 围，才能把员工的活力和激情调动起来。

其实对于大部分中国企业，未来的战略目标是非常清楚的，这就是致力于向世界级优秀企业学习，努力赶上并超过它们。就象当年的日本和韩国企业一样，要“扎硬营，打死仗”。从这个意义上讲，执行这样一个问题，其实还有一个更基本的出发点，就是中国企业未来的竞争优势问题。我相信，如果TCL在供应链的每一个环节——设计、制造、质量、销售、服务、物流等等，都做到最优，就没有人能打败TCL。在这个意义上讲，我们最大的竞争对手就是自己。只有不断地超越自己，特别是在成功的时候不停止，才能保持相对

---

领先的竞争力。

姜汝祥博士在《真正的执行》这本书中，提出有执行能力的人，是那些对自己有责任感的人，他们有三个特征：“信守承诺，结果导向，永不言败”；一个有执行力的团队，是强调“认真第一，聪明第二”的团队；一个有执行能力的公司，一定是针对客户价值聚焦能力的公司等等。我觉得总结得很到位，这与目前中国企业所处的特殊环境与历史使命是很相符的，我们作为发展中国家的企业，要想赶上并超过那些世界优秀企业，只有“扎硬营，打死仗”才有出路，不可能有什么捷径可走。

姜汝祥博士研究企业的角度大多从问题出发，这是我很赞同的。中国企业非常需要更多的专家学者，从实际问题出发，基于事实和数据，基于中国国情，扎扎实实地做更多的建设性研究，而不是哗众取宠，断章取义。

所有成功的优秀企业背后，一定都有优秀的企业文化在支撑。因为企业文化是企业信仰、价值观和行为规范的总和，它同时还包括企业的经营风格、员工行为习惯和应对事物的默认规则。执行问题表面上体现为业绩，但背后其实更多的是一个文化问题，只有在优秀的文化背景下，才可能有真正的执行。在这方面，姜汝祥博士有很多精彩的观点和结论，比如从理论上提出执行是因果关系，强调企业文化必须超越利益，才能拥有真正的持续基因。在操作上提出执行前要“决心第一，成败第二”，执行结束后要“结果第一，理由第二”；比如强调高层领导的责任是帮助员工进化等等。为我们打造优秀的企业执行文化提供了非常有价值的养料。

企业的竞争就是人的竞争，而人的观念、精神和勇气往往能起关键的作用。我们若能培养出“扎硬营，打死仗”的队伍，就能让对手心存畏惧，就会在竞争中有更多的胜算。

我认为，这就是真正的执行。

2005年1月3日

# 第一章



## 执行启蒙

为什么中国优秀企业普遍面临突破困境？

## 第一章 执行启蒙

### 为什么中国优秀企业普遍面临突破困境？

中国相当一批优秀企业目前正在经历着不同程度的停滞，比如海尔在各种质疑中增长出现徘徊，联想在业绩连续增长迟缓后宣布收缩业务，TCL 并购后正在步履艰难地谋求突破，还有更多的为我们所熟悉的著名企业，像方正、健力宝、三九等等，辉煌似乎正在成为历史。

当优秀企业的停滞是以群体现象出现的时候，我们只能跳出具体的企业，只能跳出具体现象，到这批企业领导者的头脑中去寻找答案。

柳传志对此有一个判断：中国目前最优秀的一批企业目前普遍面临着“突破问题”，联想目前面临的问题，其实是绝大多数优秀企业正在面临，或者将要面临的问题。

但问题是，联想面临的“突破问题”到底是什么？在这一点上，柳传志并没有给我们答案，或者说，也不可能给我们答案，因为他自己就是问题的一部分。

### 如何由大而强？中国企业向世界级企业迈进的首要问题

- 大企业的第一个问题是它如何更大？由于大，它的增长就不能再是机会型，而只能是战略型。
- 大企业的第二个问题是它如何更强？大不一定强，但不大注定不强，强有强的机制，没有做强的机制，大就不会强。

中国有句古话“君子之交淡如水，小人之交甘如蜜”。五年十年叫君子，一天两天叫小人。君子之交，因为交的都是最本质的东西，所以

如水之淡，但源远流长。中国企业向世界级企业靠拢，应当是君子之交，要淡如水，而不是像有些企业搞的那种甘如蜜，热两天之后，就反目成仇。

以“君子之交”的角度，来探讨中国企业向世界级企业靠拢，我们就要回归到最本质的问题上来。最本质的问题是什么？我觉得是中国企业靠什么方式解决“大企业问题”。

所谓“大企业问题”，就是那些只存在于大企业身上，而不会发生在小企业身上的问题。从全球范围看，“大企业问题”主要有两个：

第一个是它的大。由于大，它的增长就不能再是机会型，而只能是战略型。

比如沃尔玛年销售额两千多亿美元，它要增长10%就是两百多亿美元。哪里有一个两百多亿的机会供它抓住？所以，沃尔玛在近十年来的增长就不再是捕获增长的机会，而是聚焦客户关系的改进，聚焦供应链系统的整合，聚焦经营方式的变革与创新！

比如三星之所以在近几年成为全球赢利增长最快的企业，取代索尼成为消费电子的领袖，2004年上半年赢利甚至超过IBM、Intel。这些成功一定要追溯到上世纪九十年代，没有三星CEO李健熙当时偏执地坚持转型与数字化战略，就不可能有今天三星的繁荣！

第二个是它的强。大不一定强，但不大注定不强。所以，大企业之所以强，是因为它能建立起做强的机制。没有做强的机制，大就不会强。

美国企业由大而强的机制是商业化的法制体系，背后是所谓新教伦理的推动：人生而有罪，人因罪而平等，要经过创造财富之苦来赎罪才能通向天堂。所以，美国企业通过一套信念和规则来规范个人行为，通过利益交换机制来共享企业成长的成果，从而建立起一批巨无霸企业。

与美国不同，日本韩国企业由大而强的机制，是建立在集体主义之上的。为民族和国家而做好企业，成为这两个国家优秀企业最大的动力。他们相信，只要大河有水小河自然就不会干，他们愿意与团队共荣

共损。索尼五六十年代为自己树立的核心价值观，就是“提高日本的国家地位”，它的使命中有这么一句：“让日本制造成为质量优良的代名词”。

韩国三星能够在今天如此傲视群雄，它的精神动力显然来自于韩国民族主义情结下对日本的挑战。20世纪80年代，一批在美国硅谷奋斗了多年的韩国人回到了三星，他们高喊着“一定要打败日本人！”的口号，把目标定在比日本推出产品快半年上。当三星终于在1996年研制出了256 DRAM，在这一领域超越日本后，韩国的副总理参加了这一产品的发布会，韩国媒体更是将这些研发人员奉为“国宝”。

## 为什么中国企业既难大也难强？——中国企业面临战略与文化双重困境

- 中国独特的经济环境造就了伟大的企业家，企业家的伟大导致企业缺乏组织能力。
- 中国独特的文化造就了员工的聪明或“善变”，员工太聪明导致企业的权谋文化。

如果从战略性的增长来看中国企业的大，从文化模式（执行）来看中国企业的强，我个人对中国企业的未来是不乐观的。大源于战略，强源于执行。可我们目前的现状是，在战略上，中国最优秀的一批企业仍然热衷于机会而不是战略性的增长。而在执行上，我们看到的是，优秀企业的成功大都源于英雄式领导的推动，在这些成功背后我们几乎看不到太多可以复制或学习的经验模式。

所以，中国企业面临的其实是一个战略与执行的双重困境。当然，这些困境很大程度与我们的环境有关，计划与市场的双轨制造就了企业家的权谋能力，而中国经济持续的高速增长，使我们的企业习惯于捕捉机会，习惯于谋取特殊资源“做大做强”。

既然战略是这样一种机会或资源战略，那么执行也就自然地等同于

领导指示的“贯彻”——而不是基于组织、制度与文化的执行。柳传志的九字真言“建班子，定战略，带队伍”中，战略与班子都是可以因地制宜的，只有“带”才是中国这一批优秀企业发展历程的真实写照。这也是柳传志多次表明联想培养的是事业经理人，而不是“职业经理人”的道理。

事实上，如果我们将中国经济的特殊性暂时放到一边，像海尔、联想目前正在走的多元化，美国的 GE、德国的西门子、日本的索尼、松下、NEC 和韩国的三星都曾经走过，他们不也照样成功？这样看来，目前中国一批企业在战略上的困境，就不能单纯从业务本身获得解释，而是要放到中国经济的独特发展背景下，才有真正的解释。

所以，过分地苛求张瑞敏、柳传志这批企业家是不公正的。有什么样的经济环境就有什么样的企业，这是理解目前中国企业战略困境的出发点。

有什么样的员工就有什么样的企业家，这是理解目前中国企业家“突破困境”的另一个出发点。

在这种意义上，“突破困境”对中国企业家的确是共同面临的问题。这种共同点我归结成两句话：

中国独特的经济环境造就了伟大的企业家，企业家的伟大导致企业缺乏组织能力。

中国独特的文化造就了员工的聪明或“善变”，从而导致企业的权谋文化。

对第一句话我们不难理解。对第二句话，我觉得并没有得到应有的重视。社会学家韦伯揭示了一个基本的道理：为什么工业革命发生在西方？因为新教伦理这种果因文化，推动了资本主义发展。对中国而言，我们不认为非要基督教文化才能救中国企业，我们也不认为中国文化就无法现代化。但我们必须面对一个基本的现实：现代企业是西方两百年工业革命的产物，而这两百年兴盛的背后，有着强大的文化动力。

比如，到底是什么样的内在动机，驱使沃森坚持要把 IBM 打造成

伟大的公司？《特立独行者和他的 IBM 帝国：沃森传》（The Maverick and His Machine）一书的作者凯文·梅尼，他是专门研究沃森的权威，凯文·梅尼通过大量的事实和数据回答：沃森最大的动机并不是为了金钱、权力或名望（尽管这些也是诱因），而是为了追求某种比这些更加重要的力量：救赎。

如果我们懂得了这一点，那么就可以理解为什么中国企业的兴盛，不可能只依靠科学与技术获得，中国企业同样必须在非物质层面获得强大的文化动力。只有获得文化层面的强大动力，才能真正获得困境中的“突破”！

## 执行启蒙：中国新一代企业家的使命

- 有什么样的经济环境就有什么样的企业，有什么样的员工就有什么样的企业家，这是理解目前中国企业“突破困境”的出发点。
- 表面上我们在做商人，其实我们是农民式的商人，骨子里并没有现代商人的东西，比如独立人格，比如规则高于一切。

执行启蒙是中国新一代企业家的使命：从依赖人格的“小农商人”，走向独立人格的职业商人。所以，我在这本书中所讲的执行，不是一般意义上的那种执行。我讲的执行针对的是中国企业普遍存在的两大“突破困境”：

第一、中国企业家能力太强，导致员工能力不足。

就像父母能力太强了，子女就产生依赖思想。伟大的旗帜下往往是平庸的雇员。

第二、中国员工太聪明，导致执行力不够。

世界上执行力最好的公司，比如德国和日本公司，员工有什么特点

呢？做事都很认真。而中国员工的特点是聪明，聪明人的做法往往是当面一套，背后一套。聪明人总在想每一件事都有捷径，所以，企业家就要被迫与员工斗心眼，可企业家在明处，员工在暗处，结果就是企业内耗，执行力不足。

一句话，有什么样的企业家，就有什么样的员工；有什么样的员工就有什么样的企业家。可企业家和企业员工为什么又这样？答案是：我们与生俱来的传统文化。

中国传统文化的本质是什么？中国传统文化本质上就是一种农业文化。我们不否认中国传统文化有很多优秀的东西，但是当工业社会甚至信息社会来临的时候，中国的传统农业文化绝对不会成为未来商业社会的主流。为什么？

因为农业文化最大的问题在于“农民没有原则”。我们想想，除了产权问题之外，农业要受到天气的影响，农民就被天气摆布，看天吃饭，听天由命，被天气摆布的人怎么会有原则？

没有原则，所以就认为“有用就是好的，没用就是不好的”。这就是中国文化中权谋文化、实用主义文化的起源。

大家不要觉得不好意思，只要生为中国人，我们每一个人都可能是权谋家，因为这是农业文化的本质。有办法吗？没有！因为我们生在其中。但是，就像万科王石所讲的那样，“你以为我不懂权谋？你以为我不会玩这套游戏？不是不会，是不愿！”

没有认识到这个事实，是一回事，这叫蒙昧；认识到了却不自救，就是罪恶。基督教中上帝眼里最大的罪恶，就是感受到了良知的存在却不自救。

在经营企业的道路上，我们正在经历一场演变，从依赖人格的“小农商人”，走向拥有独立人格的职业商人，我们在慢慢地国际化。国际化不仅仅是经济含义，国际化还包含着文化的含义，以成败论英雄是很愚昧的。但愚昧归愚昧，因为我们被欺压、没当老大已经很多年了，半封建、半殖民地的历史，留给我们这个民族太多屈辱，外国列强每一次

入侵，都在我们这个民族的内心深处，种下屈辱的种子。

心理学告诉我们，有些东西是可以遗传的——屈辱、仇恨都是可以文化遗传。所以，这些东西如果不随时间慢慢消融的话，我们这个民族就会被屈辱、仇恨蒙住双眼。

这就是为什么我给“执行”赋予“启蒙意义”的原因。因为我们所做的，是执行背后的东西——在中国建立起拥有独立人格的商业文化！这是我们中国的希望，也是整个社会的福音，也是人类的福音。

我们必须正视一点，在中国慢慢强大的过程中，我们要学会慢慢地把心态放平。我们不能再让内心的仇恨滋长起来了！想想吧，中国第一代暴发户对钱的态度，在很大程度上不就是对内心屈辱的反动吗？他们被社会的困境压抑了几十年，突然有了钱会怎么办？报复社会！

怎么报复？吃饭要吃最贵的饭！开车要开最贵的车！反正就是“砸钱”——只选贵的，不选对的！

到了今天这个时代，我们对钱的概念正在发生改变，我们的心态在慢慢平和下来。因为钱是自己辛苦赚来的，成功是“一份耕耘，一份收获”获得的，对钱哪有什么仇恨？钱是让生活更美好的工具啊！这是中国社会经历了 20 年伟大变革的结果。

但是我们这个民族真的杜绝了仇恨的种子了吗？对财富的观念真得很理性了吗？没有，只不过这一代富豪的屈辱比第一代富豪埋得更深罢了。

这就是为什么中国企业做到目前这个阶段，仍然会出问题的原因。因为中国企业的兴盛，不可能只依靠科学与技术获得。只有获得文化层面的强大动力，才能真正获得困境中的“突破”！

这个强大的文化动力是什么？这个动力首先来自于我们对现实的正视。表面上我们在做商人，其实我们是农民式的商人，骨子里并没有现代商人的东西，比如独立人格，比如规则高于一切。但是我们相信，既然历史可以给我们沉重的包袱，我们就一定可以通过历史来把这个包袱卸掉。

道理非常简单，既然坏的环境给了我们坏的习惯，我们一定可以在好的环境里培养出好的习惯。

我们所说的执行，本质上就是在做这件事。为什么我说未来中国企业家的使命是执行启蒙？本质上，我是在强调，我们的出路在于从传统的农业文化向现代商业文化转化。

## 吃亏是福：以原则为中心终结权谋时代

- 执行启蒙运动可以通俗地概括成一句话：我们做的就是我们说的，我们说的就是我们做的。
- 正因为谁都怕吃亏，就说明我们的客户从来没有被别人多给过。如果你多给他一些，他一定非常感激你。这是目前中国最稀缺的资源。
- 知识帮助你完成了认识世界的第一次启蒙，我们现在所说的执行，是要完成内心人格的第二次启蒙；知识让你解放能力，尊严和人权让你解放智慧。

我认为，启蒙是中国未来一百年最重要的使命。什么叫启蒙？“蒙”谓之蒙昧，“启”谓之开启。在一群蒙昧的民众中怎么可能产生一个真正强大的企业群呢？西方社会曾经经历过一个启蒙运动的时代，花了一百多年，我觉得中国的启蒙运动也许会比西方更长。

对这一点我们并不乐观。所以，我觉得目前政府花很大力气做村民组织的选举，非常具有历史意义。这就是启蒙，功德无量。这个启蒙运动的目的就是把我们的蒙昧去掉，不要以为念完硕士、博士就跟蒙昧没有关系了，我们现在讲的蒙昧，是指从农业文化到工业文化的思维转化。博士的骨子里照样是农民，这有什么奇怪？

从这个层面上讲，知识帮助我们完成了认识世界的第一次启蒙，我们现在所说的执行，是要完成内心人格的第二次启蒙；知识让你解放能

力，尊严和人权让你解放智慧。我们所做的一切都是在第二次启蒙这个主题下进行的。

一个伟大的民族，一定是那些不断使她的民众变得更加理性的民族。一家伟大的公司，一定是那些不断把公司员工变得更有尊严，更有独立人格的公司，这才是一家公司伟大的地方。如果员工没有尊严，没有权利，没有人格，这样的公司就谈不上伟大！

中国企业在中国改革 20 多年之中所做的最大贡献，就是开始了这个伟大的启蒙进程。中国的企业家在挣钱的同时，正在推动着一个民族向现代化迈进的启蒙运动。

这个启蒙运动的核心，就是建立一种以原则为中心，以法律为准绳的做事系统，从而彻底从依赖于权力，依赖于英雄的强人系统中摆脱出来。

为什么目前中国最大的稀缺资源是诚信？回答是，因为基本商业原则在失落。为什么基本商业原则在失落？回答是，有利益的时候是一套，没有利益的时候是另一套，也就是权谋。一个真正的职业商人，当利益与原则矛盾的时候，宁可放弃利益也要遵守原则。

所以，执行启蒙运动可以通俗地概括成一句话：我们做的就是我们说的，我们说的就是我们做的。未来的中国商业社会，必将是一个诚信的社会，未来的中国商人，必将是职业的商人。

问题是现在怎么办？当一个新时代来临的时候，按新时代的要求做事，短期也许会吃亏，但从长期看，“吃亏是福”。为什么很多企业不愿诚信，不愿意多给客户创造价值呢？就是因为大多数人不愿意吃亏。正因为谁都怕吃亏，就说明我们的客户从来没有被别人多给过。如果你多给他一些，他一定非常感激你，这是目前中国最稀缺的资源。

这就像我们现在到处都怕上当受骗，如果你碰到一个人，一旦你确定他真是好人的话，你会怎么办？

当大多数企业家不忠诚于基本的商业原则，你忠诚于商业原则，就会获得消费者的尊重。谁说消费者短视，只注重眼前利益？消费者之所

以不相信承诺，是因为没有公司值得让我们相信！

## 从英雄式机会驱动走向职业化战略驱动：第一代企业家使命已经结束

- 张瑞敏用 SBU 利益机制来做海尔，但他可能没有想到，员工对 SBU 机制必定是权谋性的，内心没有“信以为真”，SBU 的效果决不可能持久。
- 就整体而言，目前中国优秀企业所面临的整体性“突破困境”而言，张瑞敏所代表的第一代企业家，已经不具备带领这些企业再上一层楼的能力了。

在未来几十年，我认为中国企业的历史使命将是商业理性启蒙，即正视我们每个人骨子里的农民思想，在中国建立起拥有独立人格的商业文化，从依附于政权和土地的农民，转化为拥有独立人格的职业商人。

所以，在经营企业的道路上，我们正在经历一场“执行启蒙运动”——在中国建立起拥有独立人格的商业文化。历史和文化从来都不是罪恶或宝藏，历史和文化是我们脚下的土地。在中国目前所进行这场工业革命中，虽然中国文化不能给我们提供足够的动力，但我们可以拥抱世界一切优秀文化和文明成果，来塑造新的文化！

从这个角度看张瑞敏在海尔推行 SBU 的努力，我们就会发现这种努力的突破价值：张瑞敏想用利益机制来做企业，这无疑是一种创新性的努力，但他可能没有想到，在中国文化的权谋背景下，员工应对 SBU 机制必定是权谋性的，如果内心没有“信以为真”，那么，所有的利益都将是权谋。所以 SBU 可以获得很好的效果，但 SBU 的效果绝不可能持久。

所以，以人为本，在公司建立起对商业规律和基本原则“信以为真”的文化，是中国企业“突破”小农意识的起点和归宿。中国一些优

秀企业目前存在的不少问题，表面上看是某种领导方式的问题，其实大多与我们脑子中的小农意识有关。比如商业交换在本质上是一种结果（价值）交换，但在小农文化中，我们通常更多关心做事的态度，我们会说，只要你努力，只要你态度好，结果不好也可以原谅。

这种小农意识无疑扭曲了基本的商业关系。所以，当我们仍然处于权谋时代的时候，出点问题是好事。我们不要把希望寄予某个领导人的“悟道”，只有权谋的领导才把精力放在悟道上，那些致力于打造世界级企业的优秀企业家，则会把精力放在组织、文化与机制的培育上。如果有人天天盯着你，你想犯错误也错不了，何必“大道无术”？在一个没有制度监督，没有反对机制的环境，悟道只能培养出权谋家。

正是在这种意义上，我觉得海尔张瑞敏，联想柳传志，万科王石，TCL李东生，华为任正非等等，这一代中国最优秀的企业家都来到了一个新的关口。他们能够把一个个小企业带到今天的地步，成为中国企业学习的榜样，无疑都是雄才大略、功勋卓著的优秀企业家。我们也不怀疑其中个别人能够完成自我否定和超越，比如王石很早就在万科致力于职业化建设，建立一个不以能人为中心的运营管理体制。李东生明确在TCL提出，要以世界级公司为标杆考量自己，建立国际化的思维视角。

但就整体而言，就目前中国优秀企业所面临的整体性“突破困境”而言，他们已经不具备带领这些企业再上一层楼的能力了。

在《中国企业家》杂志2004年第十期上，王石在庆祝万科20周年的繁荣时，坦率地表达了自己的局限性：

“我认为从文化背景来看，我们儒家文化背景、小农经济的操作方式，已经决定了我们的性格，包括我本人，是不适合于搞全球大企业的。万科在第三个十年就要检讨这些问题，我佩服联想在战略上发生问题的时候，它还能做到透明，但是这并不是中国企业的普遍性格。”

这种承认自己过时，坦荡面对新时代的做法，当年的王选也曾经说过：

“我现在到了这个年龄，61岁；创造高峰已经过去。我55岁以后就没有什么创造了，反而从92年开始，连续3年每年增加一个院士头衔。现在把我看成权威实在是好笑，我已经脱离第一线五年，怎么可能是权威，我真正是权威的时候不被人承认。我觉得我是努力奋斗，曾经取得过成绩，现在高峰已过，跟不上新技术发展的一个过时的科学家。”

对此，我曾经在《差距》一书中评论，王选是科学家，不是企业家，至少不是中国的企业家，只有科学家才会在良知下坦然地承认自己的过时。中国大部分企业家都将自己定位于一个或半个政治家，政治家是从来无所谓过时的。所以一个人的过时并不是他懂多少，而在于他是否过于看重和留恋拥有的权力——那是过时的力量。

王石无疑是一个企业家，而且是一个十分优秀的企业家。王石这样坦然面对自己的局限性，而且早就在着手把万科的领导权交给郁亮为首的第二代企业家，这在中国企业中算是一个奇迹。

之所以算是奇迹，是因为能像王选、王石这样努力成为权威，然后坦然承认自己过时的毕竟不多，制度也不支持他们这么做，结果便又回归到玩弄权术的平衡中。有人用国情不同来为这种回归作掩饰，在我看来事实却并非如此。中国有句老话，慢工出细活，好东西要慢慢来，可慢慢来他们一是等不起，二是学习总是太累。他们的年龄、知识素养和私心，都不支持他们去否定自己，去不断创新。

所以，“王石现象”在中国企业家中是不具备代表性的，也就是说这不是什么必然现象，而仅仅是他个人“自省与超越”的必然，是一种个体性的突破，而不是中国企业家整体演化的必然。

问题是，时代是不以个人意志为转移的，一代人自有一代人的使命，一代人必须付出一代人应当付出的代价。张瑞敏、柳传志所代表的第一代企业家，已经完成了自己的历史使命，他们把企业带到了相当的高度，但目前这些企业所面临的“突破困境”，却应当由他们的第二代接班人来完成。

一句话，他们已经过时了。我在《榜样》一书中详细研究过 IBM

九十多年的发展历程，当我们要总结为什么 IBM 是如此强大的时候，我特别想推荐吉姆·柯林斯（《基业长青》、《从优秀到卓越》的作者），所描述的 IBM：

“IBM 的创始人沃森给自己定下的任务，是不但要使其事业步入正轨，而且还要创建一个伟大的公司，它的成功，以及它的价值观将使该公司成为一种典范。沃森对待‘企业文化’这个概念的做法，与美利坚合众国的开国者们，对待‘资本主义民主’这个概念的做法如出一辙——他创造它的现代化模式并在实践中证实它能运行。”

这样的评语，在中国，有哪家企业有资格承受？而类似的公司之道，你却可以很容易在宝洁、惠普、可口可乐、诺基亚、摩托罗拉等等这批世界级公司中，不同程度地看到——只是表现形式有可能不同，但绝对没有本质内涵的不同。

这种对比留给我们的含义是十分深刻的。当年沃森退下的时候，他留给儿子小沃森什么？他留下来的不仅是一家公司，一个总裁位置，更多的是 IBM 独具特色的价值观和管理理念。这些价值观和管理理念，今天被称为 IBM 之道，在 IBM 处于至高无上的地位。

IBM 宣称，一切均可改变，IBM 之道绝不会变。

这就是真正的领导者。谁有能力创造一种文化，一种能够支撑一家公司历经九十年而不改初衷的文化，这样的人就可以称之为伟大的企业家。这样伟大的企业文化所支撑的公司就可以称之为伟大的公司。在这样的企业工作的员工，他们存在的意义不仅是为了赚钱，更在于他们对自己存在价值的判定，以及对于这个社会应当贡献的价值。

在这样的坐标系下看中国企业，我们更能看清自己的位置，才不会“以成败论英雄”，才会真正懂得什么叫成功。就像中国并没有真正的富人一样，真正的富人是一个历史概念，是一种规律与文化下的产物，中国有的只是暴发户，是有钱人。同样，中国只有伟大的企业家，中国并没有真正意义上的伟大企业。道理很简单，目前活跃在台上的这批优秀企业家，不管是张瑞敏还是柳传志，他们哪一个象 IBM 的沃森一样创

造，或是致力于创造一个可以持续百年的文化？

当然，我们不能苛求他们。这一代企业家，是在“市场”与“计划”双轨制下打拼出来的，在这种“谋略性的环境”中，他们能够将海尔、联想带到今天，的确伟大。但上帝是公平的，你不去创造一个持续百年的文化，就不可能有持续的基因，结果就只会留下一份江山与无数不可复制的“谋略”。

所以，只要强人企业家在位，这些企业的持续就充满了无穷的变数。就像我们在猜疑古巴、朝鲜等等那些“强人统治的国家”一样，我们总在想，这个国家在目前领导人之后会怎么样？

这一代人做不到的，就让下一代人去做吧。我们永远不要假设一代不如一代。相反他们这一代做不到的，下一代未必做不到。有些东西是时代性的，伟大企业的基因，永远是来自于时代，而不是能人的结果。当中国进入 WTO，就意味着中国企业进入了一个伟大的时代，所以，相信时代的力量吧！

请记住，当前进的道路出现分叉的时候，决定成败的就不完全是能力，而更多的是你对时代趋势的认识与选择，你选择了什么，你就是什么。

## 第二章

# 斜木桶理论

## 围绕核心竞争力打造执行力

## 第二章 斜木桶理论

### 围绕核心竞争力打造执行力

当我们习惯了太多昙花一现的明星公司之后，我们异常渴望中国出现一批能够持续增长的公司。但我们也很清楚，如果我们的企业做大做强不是建立在核心竞争力的基础上，那么，持续的梦想终究是个梦想而已。

问题是：为什么我们的公司普遍缺乏核心竞争力？中国企业如何培养核心竞争力？

#### 为什么要围绕核心竞争力打造执行力？

- 核心竞争力这个词对中国企业最有价值。原因在于，核心竞争力代表了中国企业目前最需要的转型：从机会驱动为主的外延式赚钱方式，转向以客户价值为核心的战略驱动型赚钱方式。
- 我们在这一阶段最需要强调一点是，中国企业要正视自己的弱小，要懂得一个基本的道理：弱小走向强大的唯一道路，就是专注！

既然我们大部分公司的成功都不是战略意义上的成功，那么，这就可能意味着我们大部分成功的公司，并没有真正的核心竞争力。

为什么？答案很简单：战略与核心竞争力本身就是一个问题的两面。当我们讲战略的时候，讲的是什么呢？无非就是对未来的选择，是一种基于经济发展规律的选择。

既然战略的本质是对规律的遵从。那么，我们要问，企业运营最基

本的规律是什么？回答是：对消费者价值的尊重，或者叫消费者价值主导！

消费者主导，包含了一个基本的道理，是消费者而不是生产商或服务商主导商品价值，这同时也意味着，由于消费者是不一样的，所以没有一家企业可以满足消费者的所有需求。我们只能专注于一点，才有专业，才能成功。或者说，那些企图满足客户所有需求的公司，一定是没有战略的公司。没有战略的公司，注定短命。

所以，一旦基于客户价值，战略的选择意义，首先就意味着放弃。我们只有放弃，才能集中力量去满足、甚至超越预期；进而满足差异化的消费者需求！

所以，我们发现世界上几乎所有优秀的公司，都是选择消费者价值链上的一环，集中力量做好这一环，放弃其他的若干环节，无论这些环节对消费者是不是很有价值。这种现象的背后其实就是做公司的本质：我们每个公司都是由普通的人组成的。是普通的人，就有局限性，就不能“同时踏进两条河流”。所以，有放弃才有重点，有重点才有专注，这就是战略！而集中力量于重要客户价值所培养出的能力，就叫企业的核心竞争力！

这就是为什么战略与核心竞争力是一个问题两面的原因。所以，我觉得核心竞争力这个词，对中国企业最有价值。这个词之所以对中国企业有特殊意义，就在于，核心竞争力代表了中国企业目前最需要的转型：从机会驱动为主的外延式赚钱方式，转向以消费者价值为核心的战略驱动型赚钱方式。

企业生存的唯一目的就是赚钱。只不过是要持续性的赚钱，而不是短期繁荣。核心能力实际上讲的，就是集中能力于客户价值——这是一种持续的赚钱之道！

专业化能够成为现代企业的主流形式，是源于分工与协作是现代企业的立身之本：在产业链中，企业愈专业化，就愈能够培养出独特的能力，把业务做到极致。而在消费者层面，差异化的企业又在市场这只

“看不见的手”下，协作成为一个整体，满足消费者不断变化的需求。

这就是为什么全世界的企业，大多选择走专业化道路的原因！首先是分工（专业化），然后才是协作。没有分工，就没有协作。这意味着企业持续发展的关键，是愈来愈走向专业，走向放弃：放弃一切自己之不能或不够能，聚焦于自己之所能。

从这个意义上讲，我不太相信有的专家讲的，企业成功靠的是系统能力。道理很简单，大而全的能力等于无能。

当然，系统力对那些在产业中已经是领导者，已经是巨无霸的企业，也许不失为一个有用的概念。但对今天的中国企业来说，系统力却是一种误导：我们在这一阶段最需要强调的是中国企业懂得自己的弱小；而弱小走向强大的唯一道路就是要有重点：要学会专注与放弃！我们只有专注于消费者价值的某一环，才有可能为未来成为世界级企业打下一个良好基础。

而强调所谓的系统力，就等于将企业在能力培养上的战线拉大。如果我们在一点上能力都培养不起来，我不太相信我们能够在若干点上形成系统力。即使要有什么系统力，那也应当指的是聚焦一点培养能力时，在企业内部若干部门合作的结果。

理解这一点，我们就不难懂得，没有核心竞争力层面的能力集聚，我们的执行能力有什么价值？没有价值的执行力，就不可能获得商业回报，而没有商业回报，不能赚钱，员工为什么要执行？

我们不要忘记，执行力的背后，实际上是若干员工自觉自愿地对企业目标的付出！越是自觉的承诺，越要高额的回报，没有价值与利益支撑的付出是不可能持续的。

所以，打造执行力的目的只有一个：塑造核心竞争力。要懂得客户价值，要懂得专注，要懂得放弃，才会有真正的执行力和竞争力！

## 执行的斜木桶理论：围绕客户价值打造核心竞争力

- 管理理论无非是现实需求的一种反映，如果一个理论

在欧美大受欢迎，被普遍采用，然后在中国也同时大受欢迎，同样普遍采用。我觉得，那不是一种正常现象。

- 目前大规模推行的“平衡测分卡”（BSC），是一种木桶理论，这种理论对大部分中国企业可能构成了一种误导。中国公司的逻辑是“发展中的问题，要在发展中才能解决”，这种逻辑是斜木桶逻辑。
- 没有客户价值我们就不能生存，没有速度和重点我们就会被淘汰。这是沉湎于“优化”的西方管理学家不懂的逻辑，但中国企业家却不能不懂。
- 矛盾就是矛盾，冲突就是冲突，在矛盾与冲突面前，永远都有一个孰重孰轻的问题，永远都有一个不得不放弃些什么的问题！

在充分竞争的市场，企业面临的是一个规范的市场环境，这种情况下的竞争力，可能更多地取决于我们熟悉的木桶效应：最短的一块板决定木桶能够盛多少水。欧美等大多数公司在竞争力上强调补短板，强调提高综合能力（系统力），我想就是这个原因。

但中国企业面对的是一个高速变动的竞争环境。我们不仅在技术，在设备等硬件上存在严重的短板，而且在管理在思维等软件上，同样存在诸多不足，把精力放在补齐这些短板上，何时才是出头之日？

所以，就培养竞争力而言，木桶理论对大部分中国企业是一种误导。

企图一夜吃个胖子，企图什么都要的结果，是什么都得不到（Everything is nothing）。没有重点，不懂得放弃，是典型的没有战略的表现！

这就是为什么我说核心竞争力这个词，对中国企业尤其重要。因为

从核心竞争力出发，我们就会发现，我们没必要在所谓的核心技术、现代化设备、新管理、新思维等方面去补什么短板。核心竞争力告诉我们：技术、设备、管理或者思维，对客户而言并不直接创造价值。

经营企业的一切努力，都应当围绕直接创造客户价值这一核心进行，其它的一切，都是支持（Support）性的。支持部分也很重要，但支持部分之所以有价值，是因为主干有价值。没有重点地补短板显然是一种没有战略的表现。

这种思想，我称之为斜木桶理论。斜木桶理论想说的是，在中国经济特殊的背景下，要满足客户价值，我们的竞争力系统是一个斜放的木桶系统。木桶能盛多少水，主要取决于最长的一块木板，然后其它的木板都应当依次缩短。也许最短的一块木板，可能还不及最长一块木板的一半，但这并不影响总的容量。

同样的一桶水，欧美企业可能是短板在起作用，而我们可能是最长的一块板在起作用。所以，欧美企业的管理很可能主要精力要放在优化上，对做得不足的地方加以优化。而中国企业的管理主要的精力则可能要放在战略上，是要有重点，才有真正的突破！

从这点出发，我们也很容易发现，目前大规模推行的“平衡测分卡”（BSC），对大部分中国企业可能构成了一种误导。我在美国哥伦比亚商学院做研究的时候，我的指导教授研究跨国公司竞争力系统，采用的就是“平衡测分卡”。的确，那是一个对大部分欧美企业有极大作用的管理工具，BSC提醒那些只注重赢利的企业要注意，企业的其它方面如果不均衡发展，就会出问题。

这有点像目前西方兴起的大规模环保运动一样，环境保护在西方就是典型的平衡测分卡的逻辑：我们不能因为经济而牺牲环境，甚至我们要为环保而牺牲某种程度的利益。

环保对中国同样重要。但如果我们把西方的环保指标与操作方式放在中国，那么，也许就没有这二十多年的经济繁荣了。中国改革的逻辑是“发展中的问题，要在发展中才能解决”，发展是硬道理！这种逻辑

不是平衡测分卡的逻辑，这种逻辑是我所总结的斜木桶逻辑。

我们都知道，管理理论无非是现实需求的一种反映，如果一个理论在欧美大受欢迎，被普遍采用，然后在中国也同时大受欢迎，同样普遍采用。我觉得，这不是一种正常现象。

我们应当提醒自己注意，只有商学院教授才会热衷于种种新理论，才会动不动说这个理论在西方过时了，中国也同样过时。商人强调的是“创造价值”。只有时装才有过时的问题，对商人来说，创造价值才是持续之源。

就像中国领导人没有被西方环保的热潮冲昏头脑一样，环保很重要，人权也很重要，但发展更重要，控制人口更重要，这就是中国的国家战略。今天，中国企业的领导人，也不要被各种西方理论冲昏头脑。平衡很重要，均好很重要，系统很重要，但客户价值更重要，突破更重要，抓住重点更重要，这就是中国的企业战略。

环保做不好，我们要承受污染，但没有经济发展中国却会动乱，人权很重要，但没有计划生育政策，没有人口控制，中国却会永远贫穷。这是在享受“均衡发展”的西方政治家不懂的逻辑，但中国人却不能不懂。

同样，管理中平衡做不好，均好不足够，我们要承受代价。系统不足够协调，我们要忍受振荡与冲击。但没有客户价值我们就不能生存，没有速度和重点我们就会被淘汰，这是沉湎于“优化”的西方管理学家不懂的逻辑，但中国企业家却不能不懂。

我们不是在对立这些要素，我们可以最大限度的协调与缓和矛盾，事实上，我们正是在这么做。但矛盾就是矛盾，冲突就是冲突，在矛盾与冲突面前，永远都有一个孰重孰轻的问题，永远都有一个不得不放弃些什么的问题！

经营企业中没有什么完美的，谁也不知道企业成功的前提条件。这句话对中国企业家，比“没有什么救世主”这句话更重要。因为不完美构成了目前中国企业真正拥有战略的哲学出发点：正因为没法完美，我们才要聚焦客户价值，我们才要有放弃！

## 走出机会型驱动怪圈：围绕核心竞争力获得增长突破

- 分数高，那是你比别人强的优势，并不代表你有持续优势，持续竞争优势的来源是学习能力，所谓高分低能就是这个意思。
- 核心竞争力这一概念在中国的混乱，原因在于一个非常重要而又被忽视了的问题，这就是我们目前大部分企业的增长，更多的是靠外在力量，而不是靠组织性的精耕细作完成的，所以，他们一想起核心竞争力这个词就感到心虚。

到目前为止，中国相当一部分企业的成功大都是企业家“胆大”或“机会好”的成功。特别是在改革的早期，很多人真的是不留神或往某些特定的方面“留神”，一下就成功了。

但这一切并不是企业核心竞争力的胜利，而是企业家个人的胜利。明确这一点对于大多数成功的企业十分重要，因为这可以帮助完成了第一次创业的企业家懂得，他过去的成功可能对企业持续的增长，也就是我们说的第二次创业不但没有什么帮助，相反可能还会成为阻碍。

道理很简单，企业家的创新精神与企业的“组织与制度能力”，也就是所谓企业家能力与企业能力并不在一个层面上，前者是对机会与变化的把握，而后者是集体的力量，只有这两者的有机融合才能形成企业核心竞争力。

更重要的是，核心能力是针对客户价值而言的，不为客户创造价值的 ability 一概与核心竞争力无关。所以，像柳传志当年不做汉卡做“贸工技”，像张瑞敏上世纪 90 年代做“海尔工业园”，现在看来无疑都是联想或海尔能走到今天关键的一步，但这些对公司的生存起过重大作用的举措，与客户价值并没有什么直接联系。它们是联想或海尔成功的关键

因素，但却不是核心竞争力。

换句话说，光是企业家精神的成功，获得的是企业的比较竞争优势，即由于你的创新或抓住了某些独特机会或资源，会使你比别人强，但并不会必然地使你拥有持续竞争优势。持续竞争优势唯一的来源是拥有核心竞争力，因为核心竞争力是一种基于创造独特客户价值的组织学习能力，不断的学习能力能够为客户价值提供不断的动力源泉，同时企业也获得了不再依赖某个强人的组织能力，这是“核心能力”之所以能够支撑企业持续的原因。

所以，区分比较竞争优势与核心竞争力是很重要的。比较竞争优势是一种相比竞争对手而言的优势，是一种比别人好的优势。而核心竞争力是一种基于满足客户价值的内在能力，是基于“组织（人）”的运作能力。凡是基于资源、设备获得的优势，凡是基于权力获得的关系或整合，既与客户价值没有关系，也与组织能力没有关系，都不能做为核心竞争力。

比如在上学时，你分数考的高，那是你的比较竞争优势，即比别人强的优势，但这并不代表你有持续竞争优势，持续竞争优势的来源是学习能力。所谓高分低能就是这个意思。

核心竞争力这一概念在中国的混乱，除了特殊的原因，比如某些企业家急于说明自己的成就不是靠“邪门歪道”获得的，而是有“核心竞争力”的等等。根本原因还在于一个非常重要而又被忽视了的问题，这就是我们目前大部分企业的增长，更多的是靠外在力量，而不是靠组织性的精耕细作完成的。

解铃还需系铃人。中国企业要走出机会驱动型怪圈，要走进战略驱动型发展，仍然还要企业家的第一推动。在中国，企业要培育核心能力，没有企业家是不可能的。

## 企业家执行能力太强，导致企业缺乏执行力

●建议《福布斯》上的某些富豪们不妨问问自己，你的

企业拥有支撑几百亿营业额的组织能力与制度能力么？如果没有的话，就要建立起对成功的警惕与对失败的宽容。

- 二十多年的改革，造就的本身就是一个偏“武”的环境，“不管黑猫白猫，抓到老鼠就是好猫”，“摸着石头过河”，都是典型的执行语言。

当然，核心竞争力中不可能没有企业家的作用。我们说企业的核心竞争能力是一种组织性的能力，是就结果而言的，就过程而言，企业核心竞争力是两种能力的有机整合：一种是企业家对于独特的客户价值的预见力或判断力，一种是在实现这种独特价值中，所形成的制度化组织化能力。

也就是说，核心竞争力包含着两个基本的培养机制：一个是企业家机制，一个是企业员工机制。企业家机制是说，没有企业家的权威，就没有企业统一的行动与指挥。所以企业家在核心能力机制上的作用，主要体现在两点：

第一、预见性，什么是客户的独特价值？这显然需要企业家独到的眼光。

第二、权威性，企业家通过个人权威确立统一的方向。

企业员工机制讲的是，我们如何激励员工行动起来，把独特的客户价值执行到极致？这就是业务一线的组织执行力。从企业家对独特客户价值的预见力或权威肯定，到组织性执行力的确立，就是中国企业核心竞争力的打造过程。

但这一过程并不容易。问题出在哪里？时常有企业家抱怨下属执行不力，我通常会提醒他反问一个问题：“你有没有想过，我们的员工之所以执行能力有问题，有没有可能是由于你（企业家）的执行能力太高了？”

我觉得这可能就是大部分中国企业在“执行”问题上的真相：因为企业家执行能力太高，反而导致企业执行能力太低。

我们应当记住一点，企业家的执行能力与企业的执行能力，是两个完全不同的概念。企业家的执行能力是个人能力，而企业执行能力是组织能力，或制度性的能力。

几乎所有的中国企业都在不同程度地受到执行问题的困扰，但我并不认为中国的企业家真正存在什么执行问题。中国的人才一般分为两类，一类是所谓的文才，一类是所谓的武将。文的通常是说了再做或不做，而武的通常是相信枪杆子里面出政权，与其讨论半天，不如做了再说。

中国目前能够有点成就的企业家，基本上都是“操作型”的，也就是性格倾向上偏“武”的比较多，他们的企业基本上都是自己一步一步带大的，所以，如果你说他们缺乏“执行能力”，无论如何也说不过去。

事实上，我们这二十多年来的改革，造就的本身就是一个偏“武”的环境；“不管黑猫白猫 抓住老鼠就是好猫”；“摸着石头过河”都是典型的执行语言，但是为什么执行问题又在今天成为困扰企业家的问题呢？

如果你留心的话，会发现过去红极一时的不少企业家，正在以这种或那种方式倒下。这并不奇怪，从组织结构与组织能力来看，其实有些所谓“首富”也就是一两亿资产的管理水平。为什么？认真看他们的产权结构和管理结构就清楚了，你会发现他们基本上都是家族人员在交叉持股，都是在用一批跟随他打江山的能人在管理公司。

这种组织结构与管理方式如何支撑几十甚至上百亿的公司？企业淘到“第一桶金”甚至“第二、第三桶金”，可能靠企业家优秀的执行能力就够了，而“第五、第六桶乃至以后更多桶的金”，就要靠企业组织性的执行能力了。

即使如此，谁能说这些企业家个人缺乏执行能力？比如上海的周正毅，他能够从小餐馆发家，最后做到拥有几家上市公司，成为上海首富，就个人而言他无疑是个英雄。其实，如果就个人能力，我认为周正毅与《福布斯》上的那些首富们并没有太大差别，他也并不是注定要

去犯罪，他之所以去行贿，只是由于他不甘于失败或太想成功，可是又没有能力“正当地”成功，结果只好铤而走险。

这种逻辑在当年的牟其中、胡志标身上都曾经充分的显现过，只不过方式不同而已。在这种逻辑面前，我建议《福布斯》上的某些富豪们不妨问问自己，你的企业拥有支撑几百亿营业额的组织能力与制度能力么？如果没有的话，那么你目前最需要的，首先是回头看一下如何建立企业的持续基础，与此同时在心态上建立起对成功的警惕与对失败的宽容。这样，当迟早会来的风暴真的来到的时候，你至少可以像史玉柱那样，爬起来又是一条好汉。

## 走出权术误区：中国企业家“悟道”可能是个假象

- 管理是一种对事物运行规律把握的技术，权术是对人际关系进行把握的技巧；管理需要权术，但权术不是管理。
- 真正的公司政治，在本质上就应当是商业利益而不是政治。公司就是公司，公司的本质是谋求经济利益的最大化，而不是权力的安排。

在中国企业家的访谈中，有一个现象，这就是在相当多的成功者所读的书中，出现了一种复古倾向，比如《资治通鉴》，比如《论语》之类，成了企业家的“热门读物”。读这些经典没有什么不好，值得怀疑的是读这些东西的动机是什么？他们想解决什么问题？这么多企业家在成功之后，回归到对传统文化的“悟道”上，未必是个好事。或者说，在中国企业家迷恋“悟道”的背后，其实暴露出的是中国企业家对现代企业运行逻辑的某种陌生或隔阂！

或者说，在中国企业家迷恋“悟道”的背后，是他们选择了一种对现实十分有效，但却对企业未来发展十分有害的领导方法。而选择这种

领导方式，并不是“传统之道”有多高明，而是我们的企业家，对科学管理方式缺乏足够的耐心与恒心！

有时，正确地提出问题可能比回答问题更重要。在如何管理公司这一问题上，我觉得相当一部分企业家把问题提错了。在他们那里，问题是：如何管理员工才能把公司做大做强？而我觉得真正的问题是：如何管理员工做的事，才能把公司做大做强？

这两个问题好像差不多，但背后的逻辑却是天壤之别！

基本的区别在于，在迷恋“悟道”的企业家那里，问题的出发点是人，而在我看来经营企业的出发点是事。在迷恋“悟道”的企业家那里，企业做大做强的关键在于如何把人搞定，而在我看来，企业做大做强的关键在于把做事做好。

什么是管理？管理是一种对事物运行规律把握的技术。而什么是权术？权术是对人际关系进行把握的技巧。管理无疑需要某种权术来增加综合和协调能力，但权术却会将企业运行变成政治的游戏！

这就是商业与政治的本质差别！所谓政治，本质上讲的是权力的安排与行使。而所谓商业，本质却是关于经济利益的交换与争夺。凡是关于权力的就是政治，而凡是关于经济利益的就是商业，这是两者的根本区别。

所以，如果你去买菜，无论你去与卖菜的为价格如何争吵，这都是商业而不是政治。但如果你不是去买菜，而是你看这个卖菜的不顺眼，从而想找人不让他卖菜，这就是政治而不是商业。

在过去，中国企业为什么摆脱不了政治？原因就在于体制问题。而现在中国企业有必要过多关心政治吗？所以，我觉得当中国企业的主要问题是商业而不是政治的时候，我们的企业家们要换换大脑了。

时代变了，我们的思想也要跟着变。即使讲政治，那也是讲“公司政治”——本质是商业利益而不是政治。也就是说，虽然我们把公司中的权力斗争叫做公司政治，但这与我们一般意义上的政治是有本质区别的。道理也很简单，公司就是公司，公司的本质是谋求经济利益的最大

化，而不是权力的安排。

所以，在全世界任何一家公司中都存在公司政治，但全世界任何一家优秀公司的政治都有非常明显的底线：权力游戏是公司利益体现！

由此，我们可以发现，世界级优秀公司的权力安排，有着十分清楚的逻辑与框架：首先是明确的公司法人治理结构，保证公司领导权一定是在股东利益的制约下行使；其次是明确的雇佣合约关系，保证员工在合约规定的时间和范围内，所有的行动都应当符合公司利益。

之所以要有这样一种底线，强调的仍然是非常简单的逻辑：公司就是公司，公司的所有行为必须最大化的体现公司利益。为什么传统计划经济下的国有企业中，领导者必须是半个政治家？结论是国营企业从本质上讲并不是真正意义上的商业组织！

同样，为什么世界级的那些优秀公司中，比如 GE，一旦杰克·韦尔奇的接班人上台，另外几个候选人就要离开 GE？为什么我们发现某些大公司，比如摩托罗拉新上任的总裁，他要做的第一件事就是把一批自己信任的人提上来？结论也很简单，GE 要的是公司利益，摩托罗拉要的也是公司利益。

## 制度不相信好人：名牌大学的 MBA 为什么携款而逃？

- 名牌大学的 MBA 为什么携款而逃？这些问题的发生表面上看，是权术水平高低，但实质上却是制度出了漏洞。是通过悟道来识破“人性之恶”，还是用制度与文化来控制？这是两条完全不同的道路！
- “悟道现象”中，如果把责任完全推到企业家身上是不公平的，我们随处可见若干权谋员工或主管在权谋方面的“卓越表现”。

当公司利益明确的时候，权力背后是明确的责任。这就像授权一

样，我之所以给你权力是因为我明确了你的责任。同样，在有明确责任的前提下，重用谁，或淘汰谁，就是行使权力的重要内容。这就是我所讲的：权力来自于流程——你的权力大小是制度流程赋予你的，而不是谁任命的。

比如，财务人员有没有权力？这取决于你的财务制度与流程是否清楚。在清楚的情况下，哪怕总经理，也没有权力随意报销，也要听财务人员的。

我们可以试想一下，如果没有明确的财务规范，企业将会怎样？把这点想清楚了，就会懂得一部分中国企业家迷恋“悟道”背后的真相——他们要么是对现代企业运行逻辑的某种陌生或隔阂！要么是缺乏对制度与流程的耐心与恒心！

当然，我们不会忘记，在几千年的中国传统文化下，我们还有一个重要的特色，那就是暴君与暴民共存。如果光说中国历史是一个暴君的历史，那是不公平的，在暴君的背后是无处不在的暴民。

所以，在“悟道现象”中，如果把责任完全推到企业家身上是不公平的。我们随处可见若干权谋员工或主管的“卓越表现”。或者说企业家是在明处，这些极富“权谋”的员工或主管是在暗处，防不胜防啊！

我们锡恩公司就曾经碰到过这样的事。在我们还处于创业期的时候，一个背景很不错的人总打电话想加入锡恩。他是天津大学毕业的 MBA，从北大纵横出来的，那也是一家国内知名的咨询公司。

我们很快接受了他，但半年之后他走了。按合同，咨询师要离开公司，是要提前一个月申请的，他不仅不辞而别，而且居然还有几万元的借款没还。

“要时间去告他？我们有时间吗？”是呀，如果做咨询的，从名牌大学毕业的 MBA 都如此，那还有谁可信？

我相信，在“悟道的企业家”那里，对付这种人的办法可以说数不胜数。那些修炼“悟道管理法”的企业家，他们的最高境界是从人性上把这类人看得清清楚楚。从而，从第一天起，别说你是 MBA，就是归

国洋博士，要玩这种阴谋诡计，就像小孩与大人玩捉迷藏一样。你好好干可以，只要有什么三心二意，没等你跑，我就把你先清除了。

所以，我们也这样安慰自己，不是不报，时候不到，这种人有一次，就会有两次，有两次，就会有三次。他是在北大纵横，在锡恩这样知识分子扎堆的地方行骗，现在他跑到社会上去了，迟早会有企业家用“悟道”管理法收拾他的。

但是，如果我们认真反省一下自己，我们真正按现代企业管理的逻辑做了吗？事实上，如果我们在招聘的时候，像跨国公司一样强调必须有过去雇主的推荐信，那么我们会发现，这位 MBA 离开北大纵横，就曾有过类似的闹剧。我相信下一家公司如果强调推荐信，也会知道他在我们这儿的劣行，如果我们的财务制度严格到不相信他的任何借口的话，借款也不会不还！

所以，有些问题的发生从表面上看，是权术水平高低，但实质上却是制度出了漏洞。是通过“悟性管理法”中的悟道来识破“人性之恶”，还是用制度与文化来控制“人性之恶”？这是两条完全不同的道路！

所以，现在我们招收员工，如果没有上家雇主的推荐信或无纠纷证明，我们一概不雇佣，无论你多优秀。同时，我们在这里也强烈建议所有的企业或企业家，在招收管理人员的时候，一定要象跨国公司一样，要求他出示原来同事的推荐信，原来雇主的推荐信。我们一定要共同建立中国经理人的诚信体系，让那些骗了这家骗下家的所谓能人无处藏身，让那些决心辞职的员工有所顾忌，这样才能建立起中国职业经理人的品牌体系。

**找到执行突破点：为什么从传统文化中学不到真正的执行？**

- 为什么几乎每一个大的民营企业，都培养出了无数的“小老板”？原因就在于那些真正“悟”出了道的下属，就会自立门户。

- 管理的出发点是事的顺序，而权术的出发点是人的服从。管理的本质是规律，权术的本质是谋略。
- 在胡雪岩、“悟道”做法背后，是我们的三大传统管理文化——人治文化，清谈文化，面子文化。

这个世界上的很多事，似乎都是说起来容易，做起来难。

让我们感到不容乐观的是，中国历史上从来没有真正独立于官僚体系之外的商业组织，中国传统文化中只有适用于官僚体系的权术，而没有适用于独立组织的管理。从古代中国任何一个优秀的思想家那里，都找不到现代管理的根本规律，这点恐怕是那些热衷于以史鉴今的人们想不到的。

### “悟道”做法背后的“人治文化”

传统上的中国是一个农业为主的国家，或者说，传统文化基本是一个建立在人身依附关系上的“人治文化”。

“人治文化”最明显的一个做法就是用能人，而用能人就特别讲究“用人不疑、疑人不用”。可我们都知道现代企业管理讲究的是用人要疑，讲究的是“制度第一，能人第二”。

曾经有一个老总跟我讲过一个故事：他说他对一个下属非常看重，在各种事情的处理上，他们都配合的特别好。但是那个下属总是说他不信任自己。为什么呢？最后这个下属说了：“你看看我跟你差不多十年了，你从来没让我去过你家，从来没让我为你个人做过什么事。”

就是说只有我去了你们家，我为你自己做了什么事情，你才是真正的信任我。这是什么逻辑？由此我们也就懂得，在那些学习“悟道”的企业家那里，他们恰恰就是如何通过这种私人关系的建立，来构筑以他为中心的能人依附体系。

这种依附体系本质上是对个人忠诚而不是对事或公司忠诚，大家可以想象得出，建立在这种忠诚关系上的企业做得愈大，是不是就愈危

险？

### “悟道”做法背后的“清谈文化”

中国传统文化由于本质上是一种农业文化，这种文化对什么东西的描述，提倡的就是含糊的“总结”而不是清楚的量化。比如“一生二，二生三”，到三就要“生万象”，数到九的时候就“九九归一”。我们对于数的概念就是：要么到三，要么到九，后面就没了，三和九都可以代表无穷多。

那些学习“悟道”的企业家，非常提倡所谓的大道无术。他自己说问题时不喜欢一是一，二是二的说清楚，而是希望下属去悟，这样的好处是：

第一、可以使下属永远在猜他在想什么，每个下属都从只言片语中以为自己深得真传，从而，使他永远可以坐在中间来平衡下属的权力斗争。

第二、他永远都是正确的。你做对了，那是你对他的精神“悟”的对，做错了，那是你对你的精神“悟”错了。

在这种体系下，员工最终只会像传统中医体系那样，只有两种结果，要么一事无成，成为一个很平庸的江湖医生；要么大彻大悟，成为一代名医。中间没有过渡层次。与此对应的是，类似于西医体系，现代企业管理体系中，从一般的医生到最高水平的医生，有很多级，每级都是可以通过学习实现更高级。

为什么几乎每一个大的民营企业，都培养出无数的“小老板”？原因就在于那些真正“悟”出了道的下属，就会自立门户。然后，当他们成长壮大，又培养出无数的能人出来成立小公司，与自己竞争，周而复始。

与此对应的是，我们发现在跨国公司真正做到高层的，如果离开也会是到另外的大公司做高层，很少自己出来做公司。为什么？道理也很简单，他们除了大公司那种正规化的打法之外，小公司“全能型”的打法大都不

会 他们从来没有悟过“小公司全能之道”。

### “悟道”做法背后的“面子文化”

中国人讲究以“情理服人”，情在前，理在后。一件事情发生后先从感情的角度去理解，先要讲面子，然后再来讲这个道理怎么样，这种观念与现代企业观念是相冲突的。现代企业观念是：理在前，情在后。我们先把这个事情的道理讲清楚，至于感情我们放到第二步去谈。

这种面子文化最大的恶果就是熟人文化导致的“制度变形”。什么叫“制度变形”呢？举个例子，我们往往在处理一个问题的时候是两套做法：碰到一个陌生人的时候，讲规则，讲利益；等到大家熟了，就讲哥们义气。

所以，我们经常可以看到很多“悟道”的企业家，常用的手法就是两套逻辑：对手下的能人或亲信是一套，以此换取他们的忠诚；而对员工是另一套，大讲制度或规则。结果大量的制度因为人不同而不同，久而久之，下属也会发现与其遵守制度，不如投靠某某，在企业形成或明或暗的帮派体系。

管理的出发点是事的顺序，而权术的出发点是人的服从。管理的本质是规律，权术的本质是谋略。权术服务于规律，现代企业是一百多年工业文明的产物，除了遵从工业文明内在的演化规律，我们还能做什么？这就是管理的底线。

## 锡恩执行案例

锡恩内部执行修炼：什么让你痛苦？什么让你强大？

我们说的就是我们做的，我们做的就是我们说的！

- 商业讲究结果，你拿不出结果就不行。原则不是感情，感情再好还是个人问题，不是公司之道。
- 如何变成内心坚定强大的人？设想一切外在的推动力都不存在了，我们依靠什么前进？想通了这个，才能够真正强大起来！

### 【故事背景】

大概锡恩的绝大多数人都有一怕吧？怕谁？怕博士？讲讲我自己的例子吧！

进入项目以后，犯了许多低级错误。先是没有做好项目的协调安排，后来又发生了一系列的问题：发邮件没有附件、发错邮件、没有标题；已经去了客户那儿却不知道访谈已经取消；到客户那儿却找不到路；明明担任联络人却没有把手机带在身边，导致博士两次电话都没有接到；没有按规定汇总和发送每日的工作成果……这类错误不胜枚举。

这里要讲的是犯了错误后的心理反应过程。

一般是这样的几步曲：“博士，我错了！”◇“博士，一定改，保证改”◇“博士，对不起，又是犯了最基本的错误”◇“博士，我无地自容”◇“已经没有辩解的余地了”◇“请您再给我一次机会吧”◇“不要对我失去信心啊”◇“无论如何，我不会放弃的”。

### 【因为依赖而痛苦，因为原则而强大】

自去年5月份以后，已经有一年多的时间没有经历这么大的痛苦

了！这是一个不断加码的心理负债过程：最初内心深处对这些低级错误是有些不屑的，认为不过是锡恩要求高一点，而自己恰好疏忽了一点。后来觉得注意一下就没什么问题。

可是问题还是问题，承诺不断加码，毛病该犯照犯，随后信心开始瓦解却依然“悲壮”地坚持自己会改……

痛苦的根源是什么？

博士一语中的：“眼里只有我，以权威为中心，而不是以原则为中心就是你最大的问题”。

我算是顾问中学历最低的了。在我的潜意识中一直在圆“求学梦”，锡恩在我眼里就是大学，博士在我眼里就是名师。

想起来，支撑我渡过当年许多难关的，就是这种强烈的求学欲。当时做的东西大家都很不满意（以现在自己的眼光看也是惨不忍睹），但我对大家说了一句话：“无论如何，我认定锡恩了！”。

现在看，这种心理状态是我最大的问题。每当我面临一些（也许是我自己认为，我的危机感太强，太真切了，挥之不去）困境的时候，都会告诉自己：我是一个执着的人，执着能感动一切！

但博士对我指出，这不是商业，也不是原则！这才是问题根源之所在。

商业讲究结果，你拿不出结果就不行。原则不是感情，感情再好还是个人问题，不是公司发展之道。我一直以来就是以感情在处理工作问题，所以你们看，在锡恩公司我从来不会和公司、同事产生利益纠葛。但是，却经常会把人和事混在一起。

比如做研究，经常关注的不是研究本身能不能产生价值，能不能立得住，而经常在想，博士会怎么看，他那么高的水平能看得了我做的低水平的东西吗？会不会不满意？不满意了会不会对我失望？……（典型的学生对师长的人身依赖）

最近有一件事让我有所突破。

有一个第三方研究是某政府部门做的报告，报告的结论是为战略规

划服务的。马上就要开座谈会了，但是只安排了我一个人参加。于是我在前天晚上给博士发短信，请教怎么准备。博士回信反问我的意见，我说：“1. 做好记录，把他们的观点反馈给您； 2. 向对方表明，我是来听会，并会把有关信息反馈给您”。

博士回答：“那我让秘书来吧，这两点她比你优秀”。然后教导我要“把自己当项目的主人”，具体做法是把我们对报告的要求列出来。

我马上阅读报告，边读边列要求。博士知道我这么做以后，鼓励道：“对呀，这样你至少懂了报告，为自己成为优秀顾问打下一个坚实的基石，懂了吧？”，“多这样做，你不就成为事实与数据专家了吗？坚实的事实与数据比 MBA 道理强一万倍”。

### 【小故事，大道理】

- 我自己对这件事的理解就是：以原则为中心，而不是以博士为中心！
- 如何变成内心坚定强大的人，我的结论是：当我做一件事情的时候，如果老板不提供指导，我该怎么办？
- 设想一切外在的推动力都不存在了，我们依靠什么前进？想通了这个问题，才能够真正强大起来！



## 第三章

认真第一 聪明第二

执行的 48 字真经

## 第三章 认真第一 聪明第二

### 执行的 48 字真经

我在一本书上看过这么一个故事，讲的是在一片美丽乡间景色的房间里，墙上装有三面镜子：

第一面镜子，表面凹凸不平，且有污点，看起来很脏。

第二面镜子，清洁精巧并装有美丽雕刻的镜框。

第三面镜子，既没框子也没有装饰，只是一面洁净清楚的镜子。

当面对第一面镜子时，我们看到了什么？回答是：“一面不干净的镜子。”第二面镜子呢？回答是：“看到了一面美丽的镜子。”第三面镜子呢？回答是：“看到一片美丽的景色。”

我觉得这个故事讲出了执行的真谛：真正的执行就应该如这第三面镜子——人们看到的是结果：从镜子中看到的是美丽风景，而不是表现自己（美丽雕刻的镜框）作为镜子的特色。

执行的难度也正在这儿，在所有的组织活动中，人的本性始终绕不过一个永恒的坎：以自我为中心。每个人都试图在照出美丽景色的同时，告诉别人“这是我照出的，而不是别人照出的”。可一旦以“自我为中心”，客户或结果就可能会被放置到第二位或第三位。

#### 执行 48 字真经：把简单的道理执行透

- 大凡伟大的公司，文化必定是单一的，而大凡平庸的公司，都有各式各样的“上司文化”、“部门文化”。
- 执行的道理一定是简单的，凡是复杂的道理，注定不可能执行。

大部分公司执行之所以失败，主要失败在两个方面：

第一，在公司层面、部门层面，以及员工层面，各个层面都在以自我为中心，忘记了真正给我们发工资的并不是公司，而是客户。

第二，分不清战略与执行的区别，在执行的时候，过多考虑非执行层面的问题。比如，已经在执行了，还在想是不是应当做？在执行层面，一旦定下来，哪怕是错的，也要做到底。

执行的逻辑是很简单的，或者说，凡是复杂的东西，注定不可执行。我对执行的研究，虽然有很多理论上的突破，但归纳起来，也就 48 个字。

首先，执行作为一种制度和文化，最基本的内核是什么？我总结了八个字：认真第一，聪明第二。这八个字强调的显然不是个人的“聪明”或“才智”，而是制度或认真。这意味着，大凡有执行能力的公司，文化必定是单一的，而凡是平庸的公司，却有各色花样的“上司文化”、“部门文化”。

其次是执行的原则问题，我总结为 16 个字：结果提前，自我退后；锁定目标，专注重复。在执行的时候，要将客户利益和公司利益放在第一位，将“自我”隐藏在程序与流程之后，围绕目标培养员工职业化精神，由此，才能保证执行的效果。

最后是执行过程中需要把握的三个要点。在开始执行前，需要把握的要点是决心第一，成败第二。对已经决定了的任何事，信心是第一位的，对风险的估计应当是在决策前，一旦决定了，讨论成败就更是借口。

在执行进行的过程中，需要把握的要点是速度第一，完美第二。我们在执行中常常有这种现象，曾经为得不到 100 而放弃，结果却是 0。若干成功经验和挫折告诉我们： $0.1 > 0!$

在执行结束之后，需要把握的要点是结果第一，理由第二。责任是通过行动结果的奖罚建立起来的，在大多数情况下（像 SARS 这种特殊情况下需要例外），要建立一种对事不对人的执行文化，重要的不是

去讨论失败理由，而是针对结果建立起责任与权利对称的机制。

总结起来，执行可以归纳为 48 字真经：

执行的 8 字方针      认真第一，聪明第二。

执行的 16 字原则      结果提前，自我退后；  
锁定目标，专注重复。

执行的 24 字战略      决心第一，成败第二；  
速度第一，完美第二；  
结果第一，理由第二。

执行陷阱：中国足球毁于聪明，中国企业毁于什么？

- 中国足球界为什么会出现“百花齐放”：赌球，办公司，开饭店，做酒楼，五花八门，唯独球技与职业精神这两朵最需要培育的花蕾，却凋谢了。
- 共产党员怕就怕认真二字，中国足球输也输在认真二字，态度决定一切，做企业当如此！

在中国爱好足球的人，内心深处一定都有一个大问号，为什么 13 亿中国人，怎么这球就总是踢不好呢？

韩国才多大？才有多少人？可是堂堂中国足球就总是“恐韩”，逢韩国必输。过去我们总在想，可能是因为我们穷，没钱养球队，因此没有好的球员。可现在有钱了照样还是不行，总不能再说是钱的问题了吧？

让我们欣慰一点的是，2002 年进了一次世界杯，总算让喜爱中国足球的人感到一丝回报。由此，我们也就万分好奇地想搞清一个问题：这个洋教练米卢到底有什么高招，能够把如此不成器的中国队送进世界杯？

我也很关心这一点，于是我很留心收集对米卢的各种采访。从这些

采访中，米卢给中国足球留下的经验可以归结为两点：第一是快乐足球。什么叫快乐足球呢？就是说我们踢球的时候，首先要踢出快乐，如果踢足球的人不能从足球本身获得快乐，那他们就要到足球场之外去寻找快乐了。第二是网式足球，就是把足球放到排球场上踢。为什么要这样踢？有例为证。肇俊哲是世界杯上唯一把球差点送进大门的中国队员，当年国家队在红塔基地的第一堂训练课，米卢将肇俊哲叫到了自己跟前，与肇俊哲展开了一场网式足球的较量。这根本就不是一场较量。初次见此“世面”的小肇简直就像是一个不会踢球的中学生，不仅身形蠢笨如鹅，一向灵光的腿也不听了使唤，不是离谱地将球踢出底线老远，就是回球太轻下了网。

中国足球队的另一位元老马明宇，对此的总结是：“网式足球耐心第一。虽然米卢在队内还是‘超一流’的水平，但大家玩的时间越长，超过他的可能性就越大。”

在世界杯结束后，马明宇回忆到：“十强赛期间，米卢一刻不停地在队中推行网式足球，现在看来是有深意的，十强赛长达两个月，一支球队不但得有实力，耐心也是必不可少的。国家队提前出线后，我们全队都还保持着相对平静的心态，这其中也许还有网式足球的一份功劳哩”。

而米卢自己怎么说呢？他说，我目前所有的训练都只有一个目的——教会队员如何在有球与无球的情况下，正确选择自己的行动，这需要“专注”，这才是最重要的训练。

有人曾经对全世界各种人的智商做了一个测试，结果是“中国人IQ全球第一”，这个结果是不是可信是一回事，但有一点大家都同意，这就是中国人是全世界最聪明的人。

如果说中国人智商全球最高，那我们足球队的智商就应当也是全球第一。可为什么全球第一聪明的球队，却总输呢？欧洲的球队我们就不比了，有人可以找出一万个理由说明不可比，但韩国我们有什么比不了的？“恐韩症”对堂堂十多亿人口的中国人来说，是不是有些太讽刺了？

共产党员怕就怕认真二字。中国足球输也输在认真二字。职业联赛开始之初，大家还在球场上比高低，所以，我们也迎来中国足球的春天，但好景不长，踢着踢着，足球队员的聪明才智就出来了。为什么这么辛苦呢？决定胜负的不只是水平呀，贿赂裁判不就行了？贿赂对方队员不就行了？

拼命踢球是为了钱，但钱也不只是能从球队获得啊？开始是通过转会，后来就干脆发展到参与地下赌球，热衷于自己办公司，开饭店，做酒楼……五花八门。

中国足球界于是出现了“百花齐放”，唯独球技与职业精神这两朵最需要培育的花蕾，却凋谢了！

中国企业的兴盛与衰落何尝又不是如此？

## 执行的 8 字方针 认真第一，聪明第二

- 不认真与太过于聪明，是一个问题的两面。聪明人一生都在想办法，想如何找到更好的办法超过对手，而不是认认真真做事来超越对手。
- 为什么个人是一条龙，群体是一条虫？态度决定高度，在一个“小聪明”的环境中，认真就成了傻！
- 在中国企业中，执行问题的核心是文化，文化问题的核心是认真。在中国做企业，“怕就怕认真二字”！

认真和专注，其实恰恰就是中国足球最大的问题。米卢在中国足球队的训练场上，旗帜鲜明地将一个口号挂在训练场上，这就是著名的一句话：“态度决定一切”。

不是你的水平，不是你的专业技术，而是态度决定一切！米卢用这句话告诉我们，中国足球队过去之所以踢不好，最核心的问题是不认真。

不认真与太过于聪明，是一个问题的两面。我不知道别人对中国人智商天下第一怎么想，反正我觉得这未必是件好事。聪明人一生都在想办法，想如何找到更好的办法超过对手，而不是通过认真做事超过对手。

在一个“小聪明”的环境中，认真就成了傻踢！所以，贿赂裁判，贿赂球员，打假球，做广告，做生意，赢球或赚钱的办法多种多样，就是不想想如何对得起几千万观众。

论个人素质和天资，不也有中国运动员在欧洲赛场作为主力吗？可为什么在中国就是条虫呢？因为我们太聪明了，每一个人都想占便宜，拿好处，都想少付出多获取，结果就是整个团队没有战斗力！米卢给中国足球界讲了一个非常简单的道理：球踢不好，是每个人都在玩“聪明”。

我们所谓的黑色三分钟，是水平问题吗？说到底还是认真问题。

遗憾的是，这种小聪明的游戏不仅发生在足球界，无数行业同样上演着类似的故事；因为这种聪明意识已经根植于我们的生存环境中。

比如我们父母如何教育孩子？孔融让梨，是我们传统的美德，哥哥与弟弟在一起，妈妈分梨的时候，如果哥哥总是要大的梨，妈妈一定会这样教训孩子：孔融都知道让梨，你怎么不知道让着弟弟呢？

于是哥哥下次就学会了如何对付妈妈。每次哥哥都会说，妈妈，把大的给弟弟吧，我要小的。这样几次之后，妈妈以后就会说，哥哥这么懂事，还是大的给哥哥吧。从此之后，大的梨就永远是哥哥的了。

从这里我们就可以看到，中国传统教育方式中，从来就不是鼓励人们直接争取自己的利益，从来不鼓励人们直接表达自己的愿望，而是鼓励孩子从小就培养权谋，鼓励他们如何捉摸大人或老师的心理，拿到好处。

所以，如果我们不改造这种聪明思想，每个人都想玩“聪明”，都想走捷径，那么，我可以负责的预测，中国企业可以造出好产品，但绝不可能造出世界级的产品；中国企业能够成为好企业，但绝对不可能成

为世界级的企业。

事实上，我们已经看到不少名牌，在创牌的时候质量一流，但几年之后就大不如前。同样的零部件，在国内组装的车要比国外装的差，这是为什么？

这些是技术问题吗？不，恐怕更多的是认真问题。在我看来，在中国企业中，执行问题的核心是文化问题，而文化问题的核心是认真问题，在中国做企业，“怕就怕认真二字”！

“一个人是一条龙，三个人是一条虫。”从“龙”变成“虫”，背后就是每一个人都去耍小聪明。小聪明的结果是把大聪明丢掉。执行只与勤奋有关，与责任有关，与用心有关，而与聪明无关。

一个有执行能力的人，他的身上唯一的标志就是对自己负责！

所以，我建议那些有志于塑造世界一流执行力的中国企业，要在执行文化中，明确地提一个口号：“认真第一，聪明第二”。我们要明确一点：一个事情要想真正做好，支撑你的不完全是利益，更多的是内心的一种责任感，一种对待事情是否认真的信念。

道理很简单，要想达到世界级的产品质量，需要几十年如一日地做到一丝不苟。要想成为世界级企业，需要我们为了一个目标，矢志不移。

## 锡恩执行案例

### 锡恩执行修炼：我准备了什么？

我们说的就是我们做的，我们做的就是我们说的！

- 认认真真做事，对自己负责，这是做事的底线。
- 抛弃“能人”理论和“捷径”思维，按照事前、事中、事后的流程，做好每一个细节。

聪明人总以为自己什么事都可以搞定，而因此常常在关键时刻出现失误。而有执行力的人，在内心却是建立一个信念，世界上的事没有捷径，只有认认真真，踏踏实实地做事，才可能换来成功。

下面是在锡恩的咨询项目中，一位访谈助理写的访谈工作总结：“我准备了什么？”在访谈的前两天，她就按照事前、事中、事后流程，认认真真，仔仔细细，把事情发生的任何细枝末节均考虑在内，以确保访谈过程万无一失，顺利进行。

这就是锡恩的咨询理念：我们说的就是我们做的，我们做的就是我们说的！

### 【我准备了什么】

#### 一、事前：

A. 访谈前两天（7月15、16日）的准备：

1. 7月15日，上网查询该公司的资料，将最有用的信息整理出来。于7月17日去该公司的路上交给项目组长事先了解。（A公司的资料已经放在附件中了）

2. 通过160查到A公司的电话为0755-26XXXXXX，地址为：深圳市XX区XX路XX号，打的过去需要1个小时。

3. 7月16日上午与A公司企划部确认7月17日具体的访谈时

间，询问到李总及其秘书的手机号码。

4. 7月16日下午5点先发邮件给A公司，与他最后确认项目组长访谈李总的时间，再打电话与他进行确认。随后打电话给李总的秘书，告诉他项目组长与李总访谈的事宜。

5. 7月16日下午5:30先发邮件给整个项目小组的成员，并以口头的形式告诉项目组长7月17日访谈李总的时间。与项目组长约好7月17日等候的时间与地点。

6. 项目组长此次访谈为外部访谈，提纲为业界知名企业家访谈提纲，所以7月16日我必须熟悉整个提纲，这样项目组长在给李总提问时我才不至于茫然无知。

7. 7月16日下午4:00开始准备物品如下：

两对金霸王7号电池，

金嗓子喉宝两盒，

好的录音笔两支，提前对录音笔进行测试，

《差距》一本，名片（项目组长的名片、自己的名片、如果有其他的顾问参加也要把顾问的名片预备上），笔记本一本，把李总及其秘书的手机存到手机上，时间安排表及外部访谈提纲（业界知名企业）打印三份，项目组长一份，Vivian一份，给顾问预留一份。

B. 访谈当天（7月17日）的准备：

由于对方7月16日上午才能告诉我项目组长访谈李总的具体时间，所以我这里作一个模拟，假定他们把访谈的时间定在7月17日上午10点。我们假定周六早上由于人多会堵车，所以我们比预计时间提前20分钟出发。

AM 8:00—AM 8:20 到公司对着这个表看看还有什么遗漏。告诉项目组长 8:35分 Vivian 打好的士在出口等。

AM 8:20—AM 8:30 电话再一次告诉李总秘书今天上午10点项

- 目组长访谈李总。
- AM 8: 30—AM 8: 35 到楼下打的，上的士之前一定要问清楚司机是否知道去客户那里的路，否则就换一部的士，直到找到一个了解道路的。
- AM 8: 35—AM 8: 40 到楼下等项目组长。
- AM 8: 40—AM 9: 50 去 A 公司的路上请做好如下几项：
1. 在车上向项目组长汇报当日行程安排及见面人。
  2. 把准备好的资料给项目组长在车上阅读了解。
  3. 把时间安排表及外部访谈提纲（知名企业）给项目组长。
  4. 提醒大家将手机调为震动状态。
- AM 9: 50—AM 10: 00 找到李总的秘书，让他带我们去李总办公室。

## 二、事中

1. 在项目组长交换完名片之后自己与李总交换名片（体现一种礼貌与职业化）。
2. 告诉李总为了更完整的记录下他与项目组长的谈话，我们要对现场作一个录音，之前我们别的访谈也是以这样的形式进行。询问李总是否同意。
3. 打开录音笔，开始录音，中途每隔 10 分钟检查录音笔是否在正常使用。
4. 为了使李总与项目组长的谈话不受干扰，中途李总办公室的大门如果开着主动去关上。
5. 心态：学习的心态，之前了解到项目组长要访谈的内容，把自己融入到角色中去，是整个活动的一个参与者，而不是一个旁观者。

6. 在访谈快要结束的前 10 分钟，提醒项目组长注意时间。
7. 走时拿走饮水的纸杯（体现锡恩公司的职业化）。
8. 与李总道谢告别。

### 三、事后

1. 询问项目组长是直接回宾馆还是去公司。
2. 送完项目组长之后，回公司导出录音的访谈内容并发送给整个项目小组的成员。
3. 把访谈录音整理成 WORD 文档。

## 执行的 16 字原则

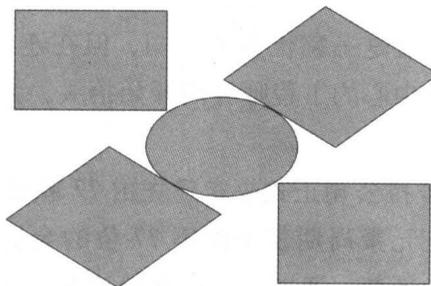
- 在市场竞争的意义上，以人为本指的是以别人（消费者）为本，而不是以自己为本。
- 自我跑到前台，就会把客户价值推到后面。为什么财务的人常常要用很专业的财务语言说话？为什么研发部门的人，往往热衷于做他们心目中完美的产品？原因都源于此。

“结果提前、自我退后、锁定目标、简单重复”——执行的 16 字原则。

### 结果提前、自我退后

我曾经在很多次培训或咨询项目中，请客户和我一起做下面这个练习。

图 1—这是什么？



这个练习有点像电视台做游戏，即我请一个员工来描述他看到的東西，然后让大家根据他的描述，把结果画出来。

一般我会请一些不同部门的人来做这个练习。结果发现，一些技术出身的人，会用一套非常专业的技术语言来描述。比如说一个单位圆，

这个单位圆跟正方形相切，然后跟另外一个正方形的邻角相交什么的。练习的最后我往往会请文化水平不高的员工来描述。

结果是，当技术人员描述的时候，技术部门的人都能画出来，但其他部门的人大都画不出来。而一个文化水平不高的员工一讲，大家都画出来了。

为什么一个教授级的高级工程师对大家描述时，大家画不出来，而一个识字不多的清洁工一讲，大家都画出来了。结论是，当技术水平高的员工描述时，他大多会采用技术语言，而当一个文化水平不高的普通员工去描述时，他没有什么技术语言，所以只能用大白话，大白话大家都懂。

问题是我们的目的是什么？是要大家画出来啊！这种现象十分值得我们品味。为什么往往拿了博士学位的人，拿了硕士学位的人，本事越大，专业知识越多，他们的自我也就越多？

原因在于，如果教授级高工也用清洁工的语言，那他不就与一般员工一样了吗？自我跑到前台，就会把客户价值推到后面。为什么财务的人常常要用很专业的财务语言说话？为什么研发部门的人，往往热衷于做他们心目中完美的产品，而不管这个产品是不是有市场？原因都源于此。

比如摩托罗拉无疑是一家优秀的公司，但在连续多年的成功之后，公司文化中以技术为中心的工程师导向开始抬头，为此摩托罗拉付出了沉重的代价。

1991年，摩托罗拉公司正式决定建立由 77 颗低轨道卫星组成的移动通信网络，并以在元素周期表上排第 77 位的金属“铯”命名。1997年铯星系统投入商业运营，通过卫星可在地球上的任何地方拨出和接收电话讯号。

铯星移动通讯系统为用户提供的主要业务是：移动电话（手机）、寻呼和数据传输。从技术角度看，铯星移动通信系统在技术上突破了很多障碍，系统基本结构与规程已初步建成，系统研究发展的各个方面都取得了重要进展，在此期间全球有几十家公司参与了铯星计划的实施，

可以说铱星计划从初期的确立、运筹和实施是非常成功的。

整个铱星系统耗资达 50 多亿美元，每年单单系统的维护费就要几亿美元。除了摩托罗拉等公司提供的投资和发行股票筹集的资金外，铱星公司还举借了约 30 亿美元的债务，每月仅债务利息就达 4000 多万美元。

当摩托罗拉公司费尽千辛万苦，终于在 1998 年 11 月 1 日正式将铱星系统投入使用时，命运却开了一个大玩笑，GSM 手机已经完全占领了市场。由于原先定位的客户，早已被 GSM 系统吸引过去，铱星系统无法形成稳定的客户群，从而导致铱星公司亏损巨大，连借款利息都偿还不起，摩托罗拉公司不得不将曾一度辉煌的铱星公司申请破产保护，在回天无力的情况下，只好宣布终止铱星服务。

2000 年 3 月 18 日，铱星背负 40 多亿美元债务正式破产。

铱星失败的原因，就是典型的工程师文化的失败。在摩托罗拉大举进攻高科技的铱星系统时，诺基亚却在手机的个性化应用上下功夫，一举推出了内置天线的手机。应当说手机天线的内置，称不上什么大发明，但诺基亚凭着这一创新，一举将摩托罗拉拉下手机市场份额第一的位置。

从摩托罗拉的失败到诺基亚的兴盛，都说明了一个基本的道理：在市场竞争的意义上，以人为本指的是以别人（消费者）为本，而不是以自己为本。要获得客户价值，就要“结果提前，自我退后”，或者说“必须抛弃以自我中心，而以结果为中心”。只有这样，我们每一个人所做的东西才能体现消费者的价值，而不是体现自我的价值。

而所有这一切，都在说明一个重要的执行原则：结果提前，自我退后。

## 锁定目标，专注重复

- 什么是不简单？能够把简单的事千百遍做对，就是不简单；什么是不容易？把大家公认的非常容易的事情认真地做好，就是不容易。

- 锁定目标，将能量和精力聚焦在一点上，目标一旦确定，一切归于简单。专注重复，每一天，每一月，每一年，简单的事情重复做。

当年法国的大文豪莫泊桑刚开始学写小说的时候，他的老师对他讲，你不要跟我学什么技巧，你到大街上去坐着，然后你看着驾马车的车夫，专门盯住一个。如果你能把这个马车夫描述得和其他马车夫不一样的话，那么你的写作就过关了。

我曾经在电视上看过一个节目，有一个很有名的说书人，当有人问他，为什么他的眼睛特别亮？他回答到：每天晚上在黑夜中点一枝香，然后每天盯着那枝香看半小时，几年下来眼睛就自然有神了。

莫泊桑成为一代文豪，说书人的眼神特别亮，这些奇迹在我们常人看来非常了不起。可创造这一奇迹的原因却非常简单，就是锁定目标之后，专注地一遍又一遍、重复再重复。

为什么伟大的成就往往是用如此简单的方式产生的？这种因果关系说明了什么？

一位著名的推销大师在告别他的推销生涯时，应行业协会的邀请来讲他的成功史。

那天的会场座无虚席，人们在热切地、焦急地等待着那位当代最伟大的推销员作精彩的演讲。当大幕徐徐拉开，舞台的正中央吊着一个巨大的铁球，为了这个铁球，台上搭起了高大的铁架。

在人们热烈的掌声中，这位著名的推销员出场了，他已经年近六十了，胡子花白，他穿着一件红色的运动服，脚下是一双白色胶鞋，站在铁架的一边。人们惊奇地望着他，不知道他要做出什么举动。

这时两位工作人员，抬着一个大铁锤，放在老者的面前。主持人这时对观众讲：请两位身体强壮的人到上来。好多年轻人站起来，转眼间已有两名动作快的跑到台上。

这位老人请他们用这个大铁锤，去敲打那个吊着的铁球，直到把它

荡起来。一个年轻人抢着拿起铁锤，拉开架势，抡起大锤，全力向那吊着的铁球砸去，一声震耳的响声，那吊球动也没动。他就用大铁锤接二连三地砸向吊球，很快他就气喘吁吁。另一个人也不示弱，接过大铁锤把吊球打得叮当响，可是铁球仍旧一动不动。

台下逐渐没了呐喊声，观众好像认定那是没用的，就等着老人做出什么解释。

会场恢复了平静，老人从上衣口袋里掏出一个小锤，然后认真地，面对着那个巨大的铁球。他用小锤对着铁球“咚”敲了一下，然后停顿一下，再一次用小锤“咚”敲了一下。人们奇怪地看着，老人就那样“咚”敲一下，然后停顿一下，持续地这样做着。

十分钟过去了，二十分钟过去了，会场早已开始骚动，有的人干脆叫骂起来，人们用各种声音和动作发泄着他们的不满。老人仍然一小锤一停地工作着，他好像根本没有听见人们在喊叫什么。人们开始忿然离去，会场上出现了大块、大块的空缺。留下来的人们好像也喊累了，会场渐渐地安静下来。

大概在老人进行到四十分钟的时候，坐在前面的一个妇女突然尖叫一声：“球动了！”刹时间会场立即鸦雀无声，人们聚精会神地看着那个铁球。那球以很小的摆动了起来，不仔细看很难察觉。

老人仍旧一小锤、一小锤地敲着，人们好像都听到了那小锤敲打吊球的声响。吊球在老人一锤一锤的敲打中越荡越高，它拉着那个铁架子“哐、哐”作响，它的巨大威力强烈地震撼着在场的每一个人。终于场上爆发出一阵阵热烈的掌声，在掌声中，老人转过身来，慢慢地把那把小锤揣进兜里……

我觉得这个故事精辟地阐述了成功的道理，简单的事情重复做，就会产生累积效应。当一小锤、一小锤的力量积累到一定程度时就会产生巨大的力量让铁球动起来，这就是专注的力量，就是执行的力量！

锁定目标，专注重复的意思是说，我们之所以做的更好，不是因为我们比别人聪明，而是比别人更用功，比别人更专注于一点。

张瑞敏曾经讲过，“什么是不简单？能够把简单的事千百遍做对，就是不简单；什么是不容易？把大家公认的非常容易的事情认真地做好，就是不容易。”执行的真谛就在于此，把简单的事情重复做就很不简单，能够锁定目标，不断重复一件事，用一生去做一件事，就是执行。

所以，结果提前，自我退后，锁定目标，专注重复；这 16 个字，不仅道出了成功的道理，而且还告诫我们之所以失败，很可能就是因为忽视了那些最简单的道理。第一个最容易被忽视的就是结果（客户），从自我出发，想当然地做事。第二个最容易出现的现象是“花心”：一件事做两下就以为自己会了，就不再用心钻研，或者做一点儿觉得差不多了就去做别的，换去换来，结果是一辈子一无所成。

## 执行的 24 字战略

“决心第一、成败第二”，“速度第一、完美第二”，“结果第一、理由第二”。

### ——执行的 24 字战略

所谓战略，回答的就是什么是重点，什么是必须放弃的。没有放弃，就没有重点。没有重点也就没有战略。

那么什么是执行中最重要的，什么又是执行中必须放弃的？我们需要从流程上把握执行：

在执行前，什么最重要？决心最重要！必须放弃什么？必须放弃对成败的计较。所以，在执行前的战略是：“决心第一、成败第二”。

在执行中，什么最重要？速度最重要！必须放弃什么？必须放弃完美。所以，在执行进行中的战略是：“速度第一、完美第二”。

在执行后，什么最重要？结果最重要！必须放弃什么？必须放弃理由。所以，在执行结束后的战略是：“结果第一、理由第二”。

## 决心第一，成败第二

- 一旦决定，就不要没完没了的讨论，不要花时间去考虑能不能成功，而是要坚决执行，即使失败也要执行。
- 执行的关键是建立必胜的信念和决心。

决心原理：如果不想做事的话，任何人都可以找 N 个理由来不做。这个时候只有一样东西发生作用，那就是你有没有决心！

现代中国，有两位伟人改变了中国，这就是毛泽东和邓小平。他们最大的区别在于，毛泽东是通过一套意识形态理论，通过思想和组织系统来完成对中国社会的改造。而邓小平对中国社会 20 多年的改革，遵循的却是非常典型的执行理论。

一句话，邓小平不是通过思想，而通过执行来改造中国的。我认为邓小平的执行理论，是中国企业执行理论的一笔宝贵财富。

我们可以回想一下上世纪七十年末，毛泽东逝世，整个中国都沉浸在迷茫之中，所有的人都在问：中国的未来在哪里？

这时候邓小平站了出来，他没有讲太多的理论，他只提醒全中国人民关注一个非常残酷的现实：落后就要挨打！中国现在很落后，而落后就要挨打，中国过去一百多年的屈辱史，就是中国的落后史。

在落后就要挨打的现实面前，我们就只有一条路可走，那就是强国！

在落后就要挨打的现实面前，我们没有资格讨论什么成败，我们唯一需要的就是决心。全中国人民都需要在一条底线面前团结起来，这就是重新点燃我们的强国梦。由此，中国的国歌恢复了《义勇军进行曲》，所有的中国人重新唱起民族的最强音：“中华民族到了最危险的时候，每个人被迫着发出最后的吼声”，“我们万众一心，冒着敌人的炮火，前进，前进，前进，进！”

这就是邓小平的执行战略。他面对“极左路线”，使用的方法是唤起我们的决心与斗志。当落后就要挨打，当中华民族到了最危急的时候，我们还要讨论成败得失吗？邓小平的执行战略非常清楚：这种时候什么都不重要，最重要是决心。如果我们连决心都没有，就什么都没有了！

既然已经决定要这么做了，就不要去想这个事情是不是合理，合理与否是决定前的事，而是要建立必胜的信念和决心。这就是执行前的“决心原理”——如果不想做事的话，任何人都可以找一百个，一万个理由出来不做它，这个时候只有一件事可以发生作用，就是你想不想做。

有了决心，才会有行动。天上不会掉馅饼，成功只眷顾领先一步采取行动的公司，只眷顾领先一步采取行动的人！

IBM，就是这样一个永远都要领先一步采取行动的公司。

大萧条时期，当其它公司都在裁员或降薪以对抗经济衰退时，IBM的创始人老沃森却偏执地提出，对机器的投入可能会受到市场的影响，而对员工的投入却可以创造市场的奇迹。

当IBM上下满足于制表机和考勤钟的市场兴盛时，它的统帅沃森却做出了一个令业界震惊的决定：IBM决定进军大型计算机。当时大家都以为IBM疯了。结果IBM一共投资了五十亿美金开发大型机，超过美国原子弹的研发投入。

当代最伟大的推销员乔伊·古拉德，是领先一步采取行动获得成功的另一个榜样。

乔伊·古拉德在《吉尼斯世界记录大全》中，被列为当代最伟大的推销员。他在一年之内，创造出推销1425辆汽车的世界记录，直到今天，还没有人能打破这个记录。

但这位世界第一推销员如何说明自己的成功呢？

“建立你的决心！不能再有‘以后再做’的事发生，因为根本没有明天再做这回事。今天不是决定你明天做什么，而是决定你明天成为什么。不要错过今天，将一星期前，一个月前，一年前的害怕、懦弱、毁灭信心的思想从你心中除去，今天是你充满信心，永远摒弃害怕的日

子，你今天才会充满信心地行动！这就是支撑我每天走向成功的秘密”。

“决心产生信心”乔伊·古拉德从一张灰尘厚积的桌子和一个电话本开始，在两个月之内超过了那儿所有推销员的业绩，一年之内，他的汽车销售成绩从零达到 1425 辆，成为世界最伟大的汽车推销员。

## 速度第一，完美第二

- 过于追求完美的结果往往是  $0 < 0.1$ ，而速度第一的结果是，多个 0.1 的积累就会实现 1 的突破。
- 做——修改——做——完善，在做中思考，在做中完善，发展中的问题要在发展中解决，这就是中国公司的成长逻辑。

速度原理： $0.1 > 0$ ，过分追求 1 的结果往往是 0，速度比完美重要

在十一届三中全会确立了以经济建设为中心之后，重点是有了，但改革的阻力是“大锅饭”和“平均主义”。这时候，邓小平提出的执行思想是：让一部分人先富起来！

我们现在听到这句话，好像觉得很平常，无所谓，但在当年这可是一个非常大的突破。为什么呢？让一部分人富起来的背后是什么？就是另一部分人挨饿，受穷。社会主义的使命是让我们共同富裕，可是现在有人告诉我们说，要让一部分先富起来，不但要让他们先富起来，而且还要给他们戴大红花！

但就是这样一个突破，带来了改革开放的第一轮发展高潮，一大批万元户诞生起来了。

这个突破带给我们的启示是什么？

让一部分人先富起来，是不怎么完美，特别是相当一部分人是通过不正当的方式富起来的，这让很多人产生了失落感，也加大了社会的不公平程度，一点儿都不完美。

可这就是执行的速度原理：一旦执行开始，速度就是第一位的，完美是第二位的。战略就是要有重点，要抓住主要矛盾，要懂得放弃。既然当时的主要障碍是“大锅饭”，是“平均主义”，那么，改革的重点就是打破“平均主义”，让一部分人先富起来！

这种时候，我们要懂得放弃，甚至是放弃一些“看起来或听起来很美”的东西。让一部分人富起来，我们获得了速度，就必须放弃完美。

问题是，速度带来问题怎么办？比如在改革开放中富起来的很多人，并不是我们所想象的劳动致富，很多是靠走私、行贿或者挖国家墙角富起来的。更严重的是，这些人富起来之后，会改变我们的社会风气，会出现黄、赌、毒等的死灰复燃。

问题终归是问题，怎么办？邓小平进一步提出来了速度逻辑的另一面：“发展中的问题通过发展来解决！”这句话讲得非常好，朴实无华，却一针见血。

记得我当年进摩托罗拉时，面试时老板问我，你过去做过很长时间的学术研究，在北大读完博士，出过很多本书，又做过宏观经济研究，你能不能回答一个问题：学者跟商人有什么不一样？

我当时的回答老板非常满意。我是怎么回答的？

我说，做学问是在一个很大的范围中做调查，却得出很小的一个结论。做商业恰好相反，是在一个很小范围做调查，却要得出很多或很大的结论。

比如我在摩托罗拉负责调查手机用户增长率的时候，委托的研究公司只抽样调查 1200 个用户，就代表全中国了。

这就是做生意。做生意不是做逻辑推导，不是把所有东西搞正确后再干，而是差不多了就行动。在执行过程中，最重要的是速度。速度逻辑所包含的两层意思是：行动先于结果（让一部分人先富起来），行动修正结果（发展中的问题要通过发展来解决）。

惠普在最近的再次兴盛证明了这一速度逻辑的力量。

一九九八年六月，惠普公布了一个令人吃惊的数字：当年增长率只

有 3%，而在两年前还达到 30%。公司同时还宣布，两千多名中高级经理暂时减薪 5%，这是惠普历史上伤心的一页。

为什么会这样？从宏观环境看，基本的原因是亚洲金融危机与 PC 行业的价格战。但华尔街分析师却不这么认为，他们质疑，为什么同样的情况下，戴尔、IBM 等公司却没有下滑到如此低谷，为什么惠普的适应力比其它竞争者迟缓？

惠普新上任的 CEO 卡莉对此的回答是：惠普的问题出在惠普自己身上。在过去六十年历史中，惠普是通过强调品质卓越、强调尊重员工获得成功的，但在信息经济时代，惠普却因为过分追求品质与员工共识，牺牲了决策与行动的速度，在网络经济中失了先机，显得处处被动。

为此，卡莉在惠普提出了著名的速度逻辑：先开枪，再瞄准！过去我们的新产品，是要在各方面都要达到九十五分以上才推出，现在我们应当改变这种思维方式了，产品做到八十分就该推出，然后再求慢慢改进。

对这一速度逻辑，卡莉有一个形象的比喻：你滑水冲浪，要保持一个速度才站得起来。在这一过程中，尽管我们很难精确抓住行经路线，但我们不能为了抓住路线而将速度放慢。网络时代，要抓住速度，才能进入竞争的门槛！

在我们的脑子中，做事情应当是“先瞄准，后开枪”，所谓“谋定而后动”呀！但惠普总裁卡莉给我们上了一课。她上台之后，做的第一件事就是要求惠普“先开枪，再瞄准”。

事实上，当卡莉进入惠普之后，发现惠普的确很优秀，人才济济，技术卓越，品质出众。但业绩为什么不好呢？问题出在市场上，由于有太多的人在追求瞄准的精度，结果惠普的行动总比市场慢好几拍。

但每个人对此都有各自的理由：“没瞄准好啊，怎么能随便开枪？”，“什么才叫瞄准好？”卡莉反问。高科技公司之间的竞争就像滑水一样，如果你想站稳，你就要足够的速度！比如微软，它的哪一个产品是完美的？但它的速度却是最快的。比如英特尔，它的产品也未必完美，但它创造出了著名的摩尔定律：每十八个月，英特尔让 CPU 的运算速度以

几何级数倍增一次！

速度逻辑的背后，包含的就是这种“实践出真知”的道理：“发展中的问题，要在发展中才能解决！”

## 结果第一，理由第二

- 事情都做完了，你有一千个理由，你有一万个理由都不重要，重要的是这个事情的结果是什么！因为我们靠结果生存。
- 执行的关键在于做出种种不利假设，假设对方失误怎么办？假设自己疏忽怎么办？然后在最不理想的情况下找到解决办法。
- 伟大的公司为什么不会死？不完全是因为他们总是方向正确，而是他们即使在方向错的情况下，也在奋力拼搏。这种时候，失败的只是方向，作为人本身，作为团队，并没有错。

结果原理：我们是靠结果生存，我们不可能靠理由生存，没有结果，我们就不能生存，这是硬道理。

中国改革一直都是在争论中进行的，每隔一个阶段，就会有各种否定改革方向的潮流涌出。八十年代，针对不少人用社会公平来否定改革方向，邓小平提出了一个著名的“猫论”：“不管黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫”。

“六四风波”之后，针对国际、国内对中国改革的“主义之争”，邓小平通过南方视察工作的机会，向全世界表明了他对中国改革的“硬道理”思想：“发展就是硬道理”。

我觉得邓小平的“猫论”与“硬道理论”，所针对的是执行结束后的

问题：如何评价每个人的成绩？邓小平的答案是：结果第一，理由第二，执行的本质就在于抓住结果，实现预期结果，没有结果一切都不存在。

事情都做完了，你有一千个理由，你有一万个理由都不重要，重要的是这个事情的结果是什么！因为我们是靠结果生存，我们不可能靠主义活下去。邓小平在这一点上，说的非常清楚：“对于我们这样发展中的大国来说，发展才是硬道理。”

没有结果，就不能生存，这同样是企业发展的硬道理。

华为在中国被誉为“狼性文化”的代表，既然是狼，就要使用狼性手段来追求结果。我们如何评价华为下面这一段狼性行为？

任正非曾经说过，什么是核心竞争力？“选我不选你”就是华为的核心竞争力。那么华为是如何做到“选我不选你”呢？下面是报刊上流传的一段华为故事：

据说华为驻某地的办事处主任，为了和一个县里电信局的处长拉上关系，平时非常留心观察对方。那时，学习驾驶汽车是很流行的事情，这位处长也在学车，但练习用车很少，练车的人很多，处长要排队等上一、二个月多才能轮到，而且，当时练习的车子最好的也就是北京202吉普车。

这位主任知道处长的这个爱好后，就想搞一辆好点的车让那位处长大人练习，但是办事处也只剩一辆破旧的吉普车。于是他托关系，向当地武警部队借了一辆崭新的小轿车，趁周末时间把车开到处长的家里，与处长一起练车。

当时地刚下过雪，还没有融化完，练习场里泥泞不堪，加上处长还不怎么会开，车子刚进到练习场就陷入了一个结冰的泥坑中，怎么也出不来了。办事处主任二话不说，脱了鞋袜跳到泥坑里就去推车，陪同的华为人也纷纷脱了鞋袜推车。

当时正值寒冬腊月，滴水成冰，几名华为人赤脚踏在冰水里，寒气刺骨，但心里是温暖的——终于有个机会可以表现自己，感动客户了。

像这样的故事，在上个世纪九十年代的华为，可以说是并不少见。

为了能和客户搞好关系，有的华为员工能把电信管理局上上下下领导的儿女上大学、爱人去深圳看海、家里换煤气罐等所有家务事都包了；能够冒充别的企业的人，从机场把对手的客户接到自己的展厅里；能够比一个新任处长的朋友更早得知其新的办公地址，在他上任第一天将《华为人报》改投到新单位。

一名华为这样形容华为的销售策略：“华为用一种自然的方式令员工们相信，为了市场销售的增长，大家所做的一切都不是可耻的。”

所以，我在《差距》一书中，对此进行了疑问：这种市场政治家的谋略，将是华为未来自我超越的最大困境。但是，左眼是失败，右眼就是成功，我们在右眼中又看到了什么？

我们看到的是华为对结果痴迷追求的“狼性原则”，这种原则，同样显现在今天华为在国际市场的打拼上。我们很难想象，没有当初的市场政治家的狠劲，如何能够有今天华为人的拼劲。

换个角度看问题，可以用一句话来说明这个现象：即使战略是错误的，也不是我们可以放弃努力的理由！赢在执行！回答的就是这种奇特的现象！

从组织能力的角度看，执行有着自己独特的逻辑；有时候，执行本身还包含着对自我能力的超越。战略是方向，有了方向不等于有结果，但有能力却是获得结果最重要的因素，为什么我们总错？谁能够保证我们就不会对呢？

伟大的公司为什么不会死？不完全是因为他们总是方向正确，而是他们即使在方向错的情况下，也在奋力拚搏。这种时候，失败的只是方向，作为人本身，作为团队，并没有错。这样，一旦方向对了，站起来的又是一个巨人！

现在的日本公司不就是这样吗？当日本公司群体性亏损的时候，那一定是出现了战略性的方向问题，但谁敢否定日本公司的强大？如果它们只是方向有问题，组织能力或执行能力没有问题，谁敢保证它们永远错呢？一旦他们醒来，仍然是中国公司最强大的竞争对手！



## 第四章

执行原理

结果第一 理由第二

## 第四章 执行原理

### 结果第一 理由第二

执行就是要结果：一个差的结果也比没有结果强

- 不要把精力放在落后的员工身上，那样只会降低执行力。也不要对淘汰落后员工有道德内疚，相反，淘汰落后员工是对他们最大的帮助。
- 先开枪再瞄准的逻辑，就是执行逻辑：一个差的结果，也比没有结果强。所以，有行动能力的人，这种人永远都先做再说。

有这样一个故事。

一位老和尚，他身边有着一帮虔诚的弟子。这一天，他嘱咐弟子每人去南山打一担柴回来。弟子们匆匆行至离山不远的河边，人人目瞪口呆。只见洪水从山上奔泻而下，无论如何也休想渡河打柴了。

无功而返，弟子们都有些垂头丧气，唯独一个小和尚与师傅坦然相对。师傅问其故，小和尚从怀中掏出一个苹果，递给师傅说，过不了河，打不了柴，见河边有棵苹果树，我就顺手把树上唯一的一个苹果摘来了。

后来，这位小和尚成了师傅的衣钵传人。

这个故事非常有价值，我觉得它揭示了执行中的一个基本道理：执行就是要结果，一个差的结果也比没有结果强。

我在经营锡恩公司中，就不怎么鼓励加班。如果一个人天天为工作加班，而不是在为学习或为提高自己水平，那一定是不正常的。我们不

要被假象所蒙蔽，因为我们要的是结果，而不是加班。如果一个人天天加班，就只能说明两件事，一件是他的工作量超标了，一件是他的能力不够。工作量超标是公司的责任，而能力不够是你的责任。

对能力不够的员工怎么办？

如果你要执行型的员工，那么执行的领导原则是：不要把精力放在落后的员工身上，那样只会把你的整体执行力降低。也不要对淘汰落后的员工有什么道德上的内疚，相反，淘汰那些落后的员工是对他们最大的帮助。

企业就是企业，企业生存的根本目的只有一个，那就是持续赢利。

所以，执行就是要结果，没有结果，任何理由都没有价值。锡恩在为客户做执行咨询项目时，通常都会建议客户在一年中拿出两个月，定义成“没有借口月”。

所谓“没有借口月”，就是在这两个月内，只讲结果，不讲借口。这样做也许粗暴了些，但执行重要的就是行动，有行动不一定有结果，但没有行动注定不可能有结果！

我们建议，“没有借口月”的最佳月份，是财年开始的第一个月和结束月。第一个月是开端，良好的开端是成功的一半；而最后一个月是结果，一个良好的结果就是成功。

其实，具体选哪一个月并不重要，重要的是培养一种新习惯：如果没有借口，只要结果，我们的行为将会怎样？真做到了这一点，执行力一定会有非常大的变化。因为我们很快就发现，其实真正要对目前执行问题负首要责任的，不是别人，正是我们自己。

过去，我曾经很不理解国际上很流行的一句话，这句话叫：“先开枪，后瞄准”，因为在我们的印象中，一直都是要“先瞄准，后开枪”的。

但惠普总裁卡莉给我们上了一课。她上任之后，做的就是“先开枪，再瞄准”。先开枪再瞄准的逻辑，就是执行逻辑：一个差的结果，也比没有结果强。所以，有行动能力的人，这种人永远都先走再说：

- 把信送给了加西亚，怎么样？拿到信就行动，有行动才有目标，没有行动，目标就没有了意义。
- 不管黑猫白猫，抓住老鼠就是好猫，怎么样？社会主义和资本主义是有区别，但如果我们不抓老鼠，这种区别有意义吗？
- 凡是决定了的，就是对的，这是《麦当劳七大方针》中的最后一条；也是麦当劳方针中最重要的一条。

所有这些都说明了一个基本的道理：哪怕是一个差的结果，都比没有结果好。完美的结果，永远是长期努力的结果。如果要追求快速而有力的执行，我们就要习惯接受不完美的结果。

无数的实践告诉我们：如果你总要一个完美的结果，那么你得到的多半就是一个完美的借口或理由。

完美是一个执行陷阱。

我们去服务顾客，永远做不到百分之百满意，但是我们可以让他们更满意一点儿，然后努力、努力再努力，做到他们满意。我们经营公司，不可能一下就成了 500 强，但至少我们可以不让公司亏损，然后再努力做到“致富”。

可是如果有人说，我们不能让顾客百分之百满意，所以干脆咱们不做了。如果有人说，既然我们不能发大财，那么，这点滴小利也不要赚了，结果又会怎么样？

哪怕一个差的结果都比没有结果的强，有了 0.1，就有 0.2。0.1 永远大于 0，这是一个不需要证明的执行真理！

### 战略对执行有什么用？战略是一种因果关系

- 一个建筑师跟一只蜜蜂最大的差别，不在于谁做出的

建筑更精致，而在于建筑之前建筑师的脑子里面有一个清楚的设计图。

- 信息永远都是很有限的，商人有七分把握就行动，学者要有十分把握才行动，这就是做商业和做学问的区别。

战略对执行有什么用？回答这一问题之前，我们首先要回答什么是战略。

什么是战略？战略就是对因果关系的回答，或者说战略就是道理，理是规律，是因，道是选择，是果。道路可以选择，规律只能发现，这一因果关系构成了战略的本质内涵。

战略对执行有什么用？战略（因果关系）可以帮助我们把复杂的问题简单化。就像魔术一样，你看到了一个神奇的现象，但你却搞不懂为什么会出现这个现象，当魔术师告诉你因果关系以后，你就可以同样创造这一奇迹。否则我们可能一辈子都不知道是怎么回事。

所以战略思维的本质，是帮助我们对一个复杂现象，做出简单而正确的判断。使我们可以很容易懂得，这个结果是由什么原因造就的。

人类社会到今天为止最伟大的胜利是什么胜利？就是理性的胜利。马克思讲，一个建筑师跟一只蜜蜂最大的差别，不在于谁做出的建筑更精致，而在于建筑之前建筑师的脑子里面有一个清楚的设计图。蜜蜂是靠本能去把它做好，建筑师是靠设计去做好，这就是最本质的差别。

比如说，我们在帮助客户做一个战略咨询项目的时候，本质上就是在告诉客户，我们要追求的结果是由什么原因产生的？知道了这种因果关系，就可以大大地减少摸索成本，就可以根据这种因果关系下结论，就可以执着地追求目标。这就是战略的本质。

从这种意义上讲，战略必须有思想。为什么？大家都知道逻辑体系永远都是不完备的，任何一种逻辑关系得出的结论，都包含着危险或风险。因此战略规划中就一定需要思想。思想是什么？思想是哲学。哲学

是回答这个世界根本的问题，人为什么生？人为什么死？

也就是说，如果原因与结果之间找不到终极对应关系，就需要从哲学上超越一对一的关系。哲学是从最终结果，也就是人生的终级目标来回答问题的。这就是战略永远都要包括远景，核心价值观，企业宗旨等内容的原因。

但是商业毕竟不是做学问。信息永远都是很有限的，任何战略分析与判断本身就是一种冒险，但我们别无选择。商人有七分把握就行动，学者要有十分把握才行动，这就是做商业和做学问的区别。

也就是说，我只要比你更清楚，我就赢了。做生意，是要拿到现实利益，得到更多的好处，所以我们不需要做百分之百，我只要比你清楚，我就能减少我的判断成本，就能提高我的投资回报率，这就够了。

这就是战略。

## 战略是地图与罗盘：错误的方向也比没有方向好

- 战略第一定律：战略是地图，整体决定部分。战略要回答的第一个问题是：“这是什么”。
- 战略第二定律：战略是罗盘，方向锁定行动。有方向才有归宿感。

战略对执行有什么帮助？战略是地图，地图是这个世界上最简单、最有效的因果关系。地图告诉你，你应当往那个方向走，如何走才能到达你的目标。任何战略，要的就是像一张地图那样的因果关系。

战略第一定律：战略是地图，整体决定部分。战略要回答的第一个问题是：“这是什么”。

战略第二定律：战略是罗盘，方向锁定行动。有方向才有归宿感。人为什么需要罗盘？是因为人需要方向，有了方向，心里才会安定。战略要回答的第二个问题是：我们如何到达那儿？

有这样一个例子。一群人在原始森林里迷路了，大家都不知道往那

哪走，突然有人拿出一个罗盘说，北在这儿，于是大家就跟着他走，终于走出了原始森林。但是，等大家全都走出来之后，有人发现，这个罗盘是坏的。

为什么一个坏的罗盘也能够帮助人们走出迷惘？因为人们不能真正走出迷惘的原因，不是因为路远，也不是因为路难，而是因为人们没有方向，不知道往哪走！

现实的奋斗中是不是有太多这种例子？罗盘是坏的，但有一个错误的方向，也比没有方向好。这时候什么东西在起作用？归宿感在起作用，战略可以创造这种归宿感，归宿感起作用，就是通过方向来锁定行动。

为什么在森林中迷路了，如果没有罗盘，大多数情况下是死亡？因为人愈多，死亡的可能性愈大。在没有方向的情况下，常发生的事情是什么？是意见不统一，遇到困难就要讨论，是不是方向错了？然后再讨论新路，最后在寻找方向中自己把自己打败——信心被干掉了。

有了一个罗盘是什么概念呢？不要再想了，就这样走吧！哪怕是一条最远的路，最后你也走出来了。这就是罗盘，方向锁定行动。

所以战略最强调两个基本的原则：整体至上；目标第一。整体大于部分，方向锁定行动。

整体的价值在于回答“这是什么？”只有回答“这是什么”，我们才能知道，我们现在做的所有的一切，有什么价值或意义。

目标的价值在于回答“我们要往那儿去？”“我们如何到达那里？”有了方向，就有归宿感，有了归宿感，就有信心。

**执行是果因关系：只有好报，才有好人**

- 佛教是因果关系，而基督教因为“原罪”而成为果因关系，这就有了 IBM 创始人沃森那种“救赎”行为。
- 执行是果因关系，果因关系永远强调的都是结果：好报才有好人，没有好的结果，就没有好人。

战略是一种对现实复杂性的简化，它体现为理论上的因果关系，所以，战略家首先得是个理论家。执行与战略正好相反，执行是一种对目标的结果要求，它体现为现实中的果因关系，所以，执行者首先得是个讲究利益得失的人。

好人有好报，恶人有恶报，这是因果关系。好人是原因，好报是结果，有好人这个因，就会有好报这个果。为了圆这一逻辑，佛教甚至创造出了“来生”这个概念：只要你做好人，那结果一定会有好报，你要是做了坏事，也会有恶报。

“不是不报，时候不到”，这世报不了，来世也会报。有了这一因果关系，至少使我们在心里感到慰藉，在心里对做好人这一信念也感到踏实了好多，甚至会使不少恶人临死前“良心发现”，所谓人之将死，其言也善啊！

果因逻辑正好相反。讲的是“只有好报，才有好人”，“只有恶报，才没有恶人”。果因关系在这里永远强调的都是结果：好的结果说明你是好人，没有好的结果，就要有恶报，这也可以帮助你做好人。

基督教就是这种果因关系：在天堂，亚当与夏娃原来是天使，因为犯“原罪”成了罪人，这是因果关系。但是在人间，人类是亚当与夏娃的后代，我们所有的人，生而有罪，就是果因关系：有罪并不可怕，可怕的是不知罪（不懂上帝的存在），人类只要赎罪就可以升天堂，特别是上帝的儿子替人类死而复活，更用实例证明果因关系的存在：恶报出好人！

人的一生之所以受苦，其实不过是由于“原罪”的恶报，而坦然承受这一恶报，就会回归天堂，所谓苦海无涯，回头是岸！

这才有《特立独行者和他的 IBM 帝国：沃森传》（*The Maverick and His Machine*）一书的作者凯文·梅尼所说的，到底是什么样的内在动机，驱使沃森坚持要把 IBM 打造成伟大的公司？沃森最大的动机并不是为了金钱、权力或名望（尽管这些也是诱因），而是为了追求某种比这些更加重要的力量：救赎。

## 执行是金：只讲行动和结果

- 执行路上有两条美女蛇，一条的名字叫追求完美，另一条的名字叫迷信创新。
- 在执行的意义上，学问不是第一位的，实践却是第一位的，凡事要亲自做一遍。如果你不吃梨子，你就不知道梨是什么滋味。

执行所包含的果因关系中，强调的第一点是行动思维。

什么叫行动思维？我们买了一台电视机，会不会打开说明书看完之后再去看电视？通常不会。我们往往是插上电以后先按了再说，按了不行，再去看说明书，这就叫行动思维。

我们在现实生活中，往往是按这种行动思维做事的。

比如下班了，有人站起来说：今天晚上我请大家一起吃饭。我们需要开个会讨论，到哪儿去吃饭，吃什么菜，把菜谱讨论好了再去？不会。通常出现的情况是，大家纷纷把电脑关了，把衣服穿上，然后边走边问，上哪吃？

行动思维就是这种吃饭思维。先收拾东西再问：到哪里吃？先有行动后谈目标。

为什么要行动第一？因为我们需要感觉为真！什么叫感觉为真？当我准备请你吃饭的时候，我把东西收拾好，你把东西收拾好，我们走出去了，这就是真。什么情况下说请你吃饭是假？说请你吃饭，我半天不动，你动了然后我还不动，这保证多半是假。

行动思维解决问题的方式，不是找最好的办法，是找最快的立即见效的办法。比如我们买手机以后，一定把说明书搁在一边，先看自己会不会用，如果不会用，也不会去看说明书，而是去问卖电话的人，告诉我怎么打。

这有点像吃梨。无论你怎么研究梨子的构成，但如果你不吃，你就

永远不知道梨子是什么滋味。所以，在执行的意义上，学问不是第一位的，实践却是第一位的，凡事要亲自做一遍。如果不吃梨子，就不知道这个梨是什么滋味，就这么简单。

执行所包含的果因关系中，强调的第二点是结果思维。

执行要的是结果，而不是任务。但是我们往往把任务等同于结果，想想吧，我们一天中，会得到多少这样的回答：“我已经按要求的了”，“我已经照你说的做了”，或者“我已经尽最大的努力了”。

但问题是，“结果怎么样了？！”一个公司，之所以不死亡，不是因为我们做了什么，而是因为我们做的结果如何！所以，无论多么美好的理由，甚至无论多么完善的行动，都不能抵消错误的结果，或者没有结果。

我们永远都要记住，就执行而言，0.1 永远都大于 0。有结果永远比没有结果要好，多的结果永远比少的结果要好。正是在这种意义上，我们发现执行路上有两条美女蛇，一条的名字叫追求完美，另一条的名字叫迷信创新。

之所以叫美女蛇，是因为她们表面上看起来很迷人，但实质上却是执行的大敌。追求完美犯的最大错误在于，完美主义者认为不完美就没有价值，而迷信创新犯的最大错误在于，要有价值就不能重复别人的路。

## 完成任务是一个阴谋：为什么完成任务只会收获借口？

- 任务是一个执行假象，是因为我们绝大多数的人在实际工作中，当你以为你自己是在执行的时候，其实是在完成任务，而不是执行。
- 几乎所有企业都面临着无数由“完成任务”所导演的“阴谋”，如果你不能制止这一“阴谋”的蔓延，那么你就会被这一“阴谋”所淹没，就会造成整个企业执行力的丧失。

用战略的因果逻辑来代替执行的果因逻辑，是执行失败的根本原因。战略是因果关系，执行是果因关系。战略的因果逻辑是有因就有果，好人就有好报。执行的果因逻辑是有果才有因，有好报才有好人。

为什么我们有那么多事情执行不下去？就是因为我们相信“好人有好报”这种因果逻辑。按因果逻辑看来：既然我们把这个事情给你，你就应该完成；既然你懂得了这件事的重要性，你就应当能够把它做好。

但执行的果因逻辑说：错了！只有好的回报才会有好人。所以，只要是执行就只讲结果，不讲结果就没有好人，不讲结果就没有执行。因为只有做出结果才能分出高低，没有结果我们所有人岂不都一样？

所以，我们不要去讲过去如何如何，也不要去谈学历多高、水平多高、职位多高，要想证明对企业有价值，就把结果做出来。

结果面前人人平等！这就是执行的基本逻辑，如果做不出结果，那你就与其他的人一样。因为一家公司强大靠什么？靠结果！

结果从哪里来？只能从行动中来，结果不能通过思考获得。无论你如何思考，也无论你思考的水平多高，结果都不可能通过思考获得。

按这种思维，如何造就执行型人才呢？要给那些执行得好的人以报酬，给那些执行得不好的人以惩罚，才有可能获得执行型人才。执行最基本、最本质的东西，就是这么简单的一句话，执行是果因逻辑，执行讲的是结果，执行是从结果反过来理解原因！所以，执行能力只能通过行动本身获得，不可能通过思考获得。

我们懂得了这么一个简单而基本的道理之后，就可以揭示一个执行假象，这就是“任务”。

我之所以说任务是一个执行假象，是因为我们绝大多数的人在实际工作中，当你以为你自己是在执行的时候，其实是在完成任务，而不是执行。

也许有人会感到迷惑：完成任务不就是执行了吗？这就是任务这一假象迷惑人的地方：完成任务不是执行，不仅不是执行，而且是执行的大敌。

其实我们从执行的基本逻辑出发，就不难发现“完成任务”的欺骗之处：当你安排一个任务的时候，你实际上是想要一个结果；但你忽略了一个心理学上的小陷阱：接受任务的人事实上并不会这么认为，既然接受的是任务，那么他就对任务负责，而不是对结果负责。

遗憾的是：任务并不是结果。许多人完成了我们要求他做的任务，但却并没有达到我们想要的结果。

举个简单的例子。你安排下属打电话通知销售部长参加一个紧急会议，实际上你要的是销售部长实际参加会议，这是你想要的结果。但在接受任务的人看来，却不是这样，在他看来，只要打了电话，就算完成了任务，至于来不来那是对方的事。

从因果逻辑看，你的下属有问题吗？没有，的确，来不来确实是对方的事，他不能对销售部长的行为负责。很完美的解释吧？但是，按执行的果因关系来看，你的下属有问题吗？当然有，不但有，而且问题很大！

我们设想一下真实的执行过程。如果下属把通知销售部长开会，当成结果而不是任务，又会是什么情况？打了电话通知了销售部长，并不能确保销售部长参加开会。要确保销售部长参加会议，至少在开会前要确认一下销售部长的时间有没有变动？最好还要在开会前十分钟或更多一点时间，提醒一下销售部长应该出发了。

对结果负责，而不是对任务负责，才会有真正的执行！

可为什么在现实工作中，我们总是得不到结果？原因就在于现实工作中，我们常常被“完成任务”这类完美的执行假象所迷惑。现在我们明白了，完成任务往往只是实现了部分结果，有时候甚至只是结果刚刚开始，但在因果逻辑上，他的确已经完成“任务”了（比如打电话），可又没有达到你的要求。这种矛盾会导致下属甚至整个公司都在找理由推卸责任，下属找理由对付你，你找理由对付你的老板或其他人，因为只要完成了任务，我们就有一万个理由来说明，没有完成结果不是我们自己的责任。

另一个方面，完成任务与结果的这种反差，也使结果真正出来的时候，任何人都可以争功，表明是自己的功劳。比如上面说的打电话通知销售部长这件事，如果电话打完了就完事，我们已经说过，这是典型的执行不力。但打了电话之后，销售部长真的参加了会议，你说这是谁的功劳？打电话的下属完全可以说是他的，结果在他的个人总结中，就会有一条：“总是按时完成上级交待的任务”，你还没话说！

热衷于完成任务对付老板，热衷于寻找理由推卸责任，久而久之，就会出现一种局面：功劳大家争，责任大家推！罪魁祸首是谁？我觉得，几乎所有企业都面临着无数由“完成任务”所导演的“阴谋”，如果你不能制止这一“阴谋”的蔓延，那么你就会被这一“阴谋”所淹没，就会造成整个企业执行力的丧失！

我们要懂得一个基本道理：对结果负责是对我们工作的价值负责，而对任务负责是对工作的程序负责。公司大了之后，职位就多，员工多了之后，部门就多。职位和部门一多，程序就往往会代替了结果，组织层级就会代替客户价值，于是任务往往就会迷惑我们的眼睛，于是就有了无数可以开脱责任的理由：你看他已经尽力了，他已经努力了，没有功劳也有苦劳等等。

如果我们要致力于打造一个强大执行力的团队，那么请记住，执行永远都只有一个主题：执行是要结果而不是完成任务。我们永远都要锁定结果这一目标，而不是任务这一程序。

## 什么样的人的执行人才，什么样的人不是

- 成功人士与性格、心胸、知识素质，甚至民族、种族都没有必然的联系，在他们身上，只有一点是共同的——那就是对自己深深的责任感。
- 一个对自己负责的人，他的身上有三个重要的特点：第一是信守承诺，第二是结果导向，第三是永不言败。

- 什么样的人不是执行型人才？聪明人大多不是执行型人才，聪明人一生都在寻求更好的解决方案，而很少能够像“阿甘”一样把一件事做到底。

在全球 500 强中，有人作过统计，近二十年来，从美国西点军校毕业出来的董事长，有一千多名，副董事长也有两千多名，总经理或者董事这一级的也有五千多名。

世界上也许没有任何一家商学院能够培养出来这么多的顶级人才。为什么不是商学院培养了企业领导人，而是西点军校呢？我们可以看一下西点军校对学生要求的标准——准时、守纪、严格、正直、刚毅。这些都是任何一家优秀企业对其领导人要求的最基本的素质，也是最值得挖掘或培养的素质。

相比而言，商学院却更多地教给学生商业知识和经验，较缺乏对一个人最基本的人文素质的培养。也许正因为如此，是西点军校而不是这些商学院培养了最优秀的领导人才。

从这一点出发，去对历史上的优秀人物作一个分析，会得出许多不太一样的结论。

我们发现，优秀的成功人士并不像许多书总结的那样，必须具备那么多的“优秀特质”。在历史上，既有像毛泽东那样有高深理论可以称得上思想家的人，也有像张飞那样目不识丁也一样可以成为英雄的人；既有像克林顿那样风流倜傥仍然不失为最优秀总统的人，也有像司马迁那样不问世事、埋头做史学研究和史学写作的人；既有像上一届的总理朱镕基那样性格刚烈获得世人拥戴的人，也有像伟大的总理周恩来这样从容不迫，把很多问题处理的非常完美的人。

由此，我们可以得出一个结论，成功的人士与性格、心胸、知识素质，甚至民族、种族都没有必然的联系，在他们身上，只有一点是共同的——那就是对自己深深的责任感。

也就是说，世界上所有的优秀人才，都有一个共同的特点：对自己

负责任——这就是执行型人才的特点。这个结果意味着，如果你想得到一个有执行才能的人，那么首要的要素就是“看他是不是对自己真正的负责”。

什么叫“对自己真正的负责”？一个对自己负责的人，他的身上有三个重要的特点：

- 第一：信守承诺，
- 第二：结果导向，
- 第三：永不言败。

正是这三个特点，使有责任感的人同时也就是有执行能力的人。同样，什么样的人不是执行型的人呢？聪明人大多不是执行型的人，因为他们一生都在寻求更好的解决方案，而很少能够像“阿甘”把一件事做到底。为什么阿甘那样一个智商不高的人，打乒乓球打成了冠军，跑步跑成了冠军，每做一样事都做到了顶级。他靠的是什么？靠的就是执着。

而聪明人做事最缺乏的就是执着。聪明人因为聪明，就总是在找捷径，把很多时间花在路途上或者找捷径上，没有一件事情做到底。另一方面，聪明人往往在社会上受宠，所以一旦碰到困难或反对，就不会像“执着”的人那样坚持，而是选择逃避。

**信守承诺，结果导向，永不言败：一个织席贩履的庶民如何成为一代君王？**

- 如果你需要武将，你需要像刘备那样放下心态，同甘共苦。如果你需要文将，你需要有“三顾茅庐”那种诚意与执着。

我们都知道这样一个故事。

有这么一个破落贵族的后代，通过广施仁德，远播贤名，使得文有卧龙、凤雏辅佐，武有关、张、赵鼎力相助，逐步实施三分天下的战略

方针，最终以一介织席贩履的庶民，成为开创蜀国大业的一代君王。

这个人的名字叫刘备。

《三国演义》讲述了曹操、孙权、刘备三分天下，虽然三个人各有千秋，但就成功背后的战略与执行能力而言，坦率地说，我更推崇刘备。

帝王争霸，从战略上讲，表面上是实力的较量，但实力背后却是所谓的“得人心者得天下，失人心者失天下”。当政的帝王因为失人心，才会给挑战者以机会，而若干的挑战者中，最后一定是那些真正懂得如何“得人心”者得天下。

要得人心，首先要得那些最有用的人的“心”，这就是人才！即那些对霸业最有帮助的人的心。现在的问题是：刘备这个人在英雄辈出的三国时期，就个人才能而言，并不出众。为什么三国最优秀的人才，比如一代名师诸葛亮，比如一代名将张飞、关羽、赵云等等，都投奔了刘备，而且至死不渝？

回答是：刘备具有“卓越的执行能力”。《三国演义》中，曹操和孙权是如何获得人才的？曹操在董卓时期就已经是京城八个主管军事的重要人物之一，且不说有曹洪、夏侯渊等至亲猛将相助，就是单纯以他的名气大旗一挥，便有像许褚、典韦那样的勇士投奔而来。

孙权就更不要说了，他继承了一大笔遗产。在他继承哥哥孙策王位的时候，孙策已经基本把江东的地盘给他准备好了，成千上万的江南才俊，尽落在孙权手中。

刘备是个破落子弟，虽说叫“皇叔”，但如果他真是“皇叔”，那也用不着受叔婶的白眼，靠织席贩履生活。虽然生活的贫困不能消灭他远大的志向，但贫困却招不来优秀的人才。

那么刘备是如何获得人才的呢？他的方式是：

第一：信守承诺。刘、关、张“三结义”是承诺的千古佳话。通过“结义”这种承诺方式，刘备获得了事业的起点：两员武艺超群的武将。

第二：结果导向。刘备知道自己的弱点，所以，到处寻找有才干的

人才，结交有能力的才子，目的就是要未来做一番大事。他知道要想使“三结义的承诺”能够得以持续，就要将心比心。他与张飞、关羽吃、睡都在一起，获得了张飞和关羽对他的赤胆忠心。即便后来曹操用高官与赤兔马，也没有引起关羽一丝动摇。

第三：永不言败。刘备请出诸葛亮已经成为千古佳话。所有的人都知道人才很重要，但是在怎样获得人才的道理上，刘备“三顾茅庐”给我们做出了一个执行的好榜样。试想想，大雪之中在茅屋外等待是什么滋味？

这就是“执行型人才”的优秀品质——如果你需要武将，不一定需要你金钱利禄，但需要你像刘备那样放下心态，能够吃住在一起同甘共苦。如果你需要文将，也不一定需要富贵荣华，但需要你“三顾茅庐”那种诚意与执着。

## 锡恩执行案例

### 锡恩执行修炼：如何培养有执行能力的人

我们说的就是我们做的，我们做的就是我们说的！

- 如果我们的制度会因为“好心”而不同，就会出现没有人对结果负责，就会出现下一个好心的员工犯了更大的错，你也没法处罚，然后就会出现我们在真好心与假好心之间难以判定。从而导致制度失去权威。

几年前公司搬家。搬家最主要的问题是两边的和约问题，为避免新旧办公室两边重复交钱，每天的房租大概是两千元，最好的结果是，这一边到期，新的办公室也刚好装修完，正好搬家。

但结果是，我们却比预计的晚了近一个月，原因是经办的人漏了要报消防这一环，他也是第一次办，大厦的人也没有提醒他，结果报的时候正好是年底，消防拖了将近一个月才报批下来，

如果你是经办人的上级，你怎么处理这件事？

锡恩有规定，凡是由于个人原因导致公司损失的，视情况要承担三分之一以上，甚至承担全部损失。在这个案例中，就是按最低标准处罚，当事员工也要承担大约五千多元的罚款。

对于危害公司利益的行为，我相信大多数公司都有明确的处罚规定。但为什么我们又常常出现执行难呢？

问题不在于制度上，而在于具体的情况永远比制度复杂。比如在这个案例中，如果当事者是自己的职责，那当然不难，问题是他主动要求承担这个很紧急的任务，他为此工作到每晚两三点，似乎不能简单地一罚了之。

的确，我们处理这类事件的基本难点，在于一个基本的矛盾：不做事当然就不会有错，做事就会有错。如果我们总处罚那些主动做事、但

犯了错的人，公司不就在鼓励那些不做事的了吗？长此以往，公司里不就没有人做事了吗？

在这种情况下有两种选择：

第一种：批评一下，象征性的处罚，目的是鼓励他积极主动承担工作的精神

第二种，要当事者承担责任。承担一个对他而言很大代价的责任，无论你是出于多么好心。

锡恩的处理办法是后者，把努力与结果分开，一档归一档。对他的努力，我们按国家规定给予加班工资甚至加倍补偿，并且给予他更多的发展机会，以鼓励他主动承担工作的精神。但对他给公司造成的损失，我们应当按照制度处罚他。

锡恩的结论是：负责任与做事是两个独立的系统。需要你负责的，你就要负责。而你勇于做事，那是你具备领导能力的表示。

这两个系统的功能是完全不一样的。如果大家都勇于做事，就可以使得公司获得更大发展。如果没有人勇于做份外的事，那是发展问题，只不过是公司走得慢一些而已。

但如果我们的制度会因为“好心”而不同，就会出现没有人对结果负责，就会出现下一个好心的员工犯了更大的错，你也没法处罚，然后就会出现我们在真好心与假好心之间难以判定，从而导致制度失去权威。

制度失去了应有的权威与尊严，公司就会死。在走得慢但不会死，与走得快但可能会死两种选择面前，你选择什么？那些急于成功的公司大部分选择后者，而锡恩选择前者。

## 第五章

# 高层执行力

## —— 狼性原则：迫使员工进化

## 第五章 高层执行力

### —— 狼性原则 迫使员工进化

如果不是强者淘汰弱者，就是弱者淘汰强者

- 很多当老总的，在遇到挫折之后，还在想雄心勃勃地“二次创业”，但还有几个部下想再创业的？当年什么都没有，所以像狼一样跟你打拼，一旦拥有财富或权力，想的可能就要改变了。
- 一个公司最高领导者的领导哲学是一种狼性哲学——通过强者来淘汰弱者的哲学，弱者不被淘汰，强者就会淘汰强者。

生物链是非常和谐的。这个和谐是怎么形成的？

如果自然界没有了狼，没有了虎，没有了豹等等这些凶狠的食肉动物，结果将会怎样？狼是陆地生物链中最高的终结者，狼的存在会使得其它的动物种类不断地进化。如果没有狼，动物界会出现什么？就会是弱者在淘汰强者。

我们曾经服务过国内一家非常知名的公司，为他们提供执行力方面的咨询服务。这家公司目前是国内同行业的前几名，在我与公司重要的中高层领导访谈结束后，我跟这家公司的老板说，非常不幸，你开了一个动物园。

他听了非常吃惊，什么叫动物园呢？我回答说，你的手下过去都是凶狠的战将，他们当年什么都没有，所以像狼一样跟着你打拼。但是现在，我看他们开的车的档次，说话的口气，估计他们每个人的身家大概

有几百上千万吧？有了这么多钱，他们几乎全都吃饱了，跟动物园里面的老虎和狮子有什么两样？

如果你的大将从凶狠的狼变成了动物园里的狮子，你们作为一个整体就已经失去战斗力了。

这还不是最可怕的，更恐怖的是，当年的创业大将已经功成名就，特别是在民营企业，由于还不知道老总未来如何对自己，那他们的最佳选择，就是打击和压迫那些内部新生势力，把自己的位置坐稳，在表面上把局面控制住。当你觉得他不行，想换他，可找出来换他的人还不如他。

这就是一个公司从创业走向衰落的演化逻辑。我们有多少公司都这样慢慢地被演化掉了？

很多当老总的，在遇到挫折之后，还在想雄心勃勃地“二次创业”。但还有几个部下想再创业？他们当年什么都没有，所以像狼一样跟你打拼，但当他们已经拥有财富或权力的时候，想的可能就要改变了。

事实上，有钱有权之后思维会发生变化，错了吗？没有，真正错的是企业的领导层，是你不知道他们有了一两百万，有了权力之后，就会从狼变成羊。奋斗一二十年，挣到几百万，对他们来说财富虽然还差得多，但年龄差不多了，不少人想的就是后路，他们不愿意失去他们的位置，但他们更要保护他们的位置。

怎么保护？除了开始在内部安排亲信，还要把那些能干的人干掉，还要把供应商或渠道商抓在手里，然后你看着办吧，你要让我干，你还得给我加薪。

谁应当对这种局面负责？不是企业的领导人是谁？一旦我们忘记自然界最基本的规律——优胜劣汰，不懂得去扮演狼虎豹等食肉动物在自然界中的使命，去淘汰那些老弱病残，整个公司就将是退化而不是进化，就会出现弱者淘汰强者，整个体系就将会慢慢地从狼变成羊。

所以我认为，一个公司最高领导者的领导哲学是一种狼性哲学——通过强者来淘汰弱者的哲学。

为什么在所有的动物种群中，强者都毫不例外地得到尊重？是因为强者能够带领他们不断地壮大。一个企业的最高领导的使命就在这里！领导者在企业中的使命，就是完成狼在生物链的使命——淘汰弱者。如果你不去淘汰弱者，结果就会是弱者反过来淘汰强者，你的企业就会变得越来越没有力量，越来越官僚主义。

为什么我们发现公司只要变大，人一多，最可能出现的结果就是竞争力的丧失？是不是所有大企业都没有竞争力？不是，有很多公司，像沃尔玛，像 GE，销售额达到一两千亿美元，仍然保持着很强的竞争力。

大企业之所以容易丧失竞争力，原因是有很多弱者可以在大公司这样一个大船里躲起来。当弱者形成群体的时候，他们存在的唯一方式，就是想方设法为强者设置障碍，然后把强者淘汰。

而为什么那像沃尔玛，GE 这样的企业，虽然大却能够充满活力呢？答案就在于这些公司的领导人，奉行的是“强者淘汰弱者”的狼性哲学。

**你的业绩愈好，你可能离未来愈远：IBM 如何从狼变成羊？**

- IBM 表面上仍然很强大，但在表面强大的背后，IBM 内部文化，已经从那个充满活力的狼，变成了一只没有斗志的羊。
- 对人过分的尊重会让人忘记自己的立场，即使某个人做的很差，人们出于尊重仍然会说：“非常感谢，我们知道你尽力了。”

上个世纪七、八十年代，IBM 还得意洋洋地沉浸于行业霸主的优越感中，但进入九十年代，IBM 却突然发现，自己被个人 PC 的新潮流

抛弃了，IBM 仍然是大型机的领导者，但大型机的价格和利润却在一天一天地下降。计算机产业似乎一夜之间就成了微软、英特尔这些“小公司”的天下。

结果是，从 1990—1993 年 IBM 一共亏损 47 个亿，等待 IBM 的是分拆，分成若干个独立的小公司去与微软、英特尔竞争。据说，当 IBM 董事会把郭士纳找到当 IBM 的 CEO，董事会只不过想找一个能够顺利将 IBM 分拆的 CEO。

但郭士纳却做了一个令业界振奋的决定，保持 IBM 的完整性！在他看来，IBM 的衰落表面上是战略上的失误，即 IBM 从战略方向上固守大型机而错过了 PC 的大发展机会，IBM 从战略控制上放弃了芯片与操作软件的主动权，将其给了英特尔和微软。但事实上，在这种失误的背后是 IBM 文化出了问题，从“追求品质第一，原则第一”的狼性文化，变成了“你好我好大家好”的羊群文化。

想一想上个世纪 80 年代的 IBM 吧：

- 1980—1989 年，美国处于经济衰退中，IBM 收入却几乎翻了一倍，税后收入比世界上其他任何公司都更多（510 亿美元）。
- 在整个 80 年代，IBM 是最有价值的美国公司，IBM 市值在 1990 年高达 624 亿美元，比通用汽车公司的价值高两倍多。
- 《财富》杂志从 1982 年开始公布最受钦佩公司名单，IBM 连续 4 年名列第一。

持续的成功使整个 IBM 充满着这样一种信念：IBM 对一切问题都胸有成竹。它比任何公司都了解如何把产品投放市场，比任何公司都知道如何去推销产品，也比任何公司都知道如何最大限度地发挥雇员的才

能。

这时的 IBM 表面上仍然很强大，但在表面的强大背后，IBM 内部文化，已经从那个充满活力的狼，变成了一只没有斗志的羊了：

“对人尊重”的狼性原则变成了羊群文化：封闭与保守

IBM 一位高级管理人员曾形象地描述当时的情景：对人过分的尊重会让人忘记自己的立场，即使某个人做的很差，人们出于尊重仍然会说：“非常感谢，我们知道你尽力了。”长此以往，对人的尊重就演化成了盲目地追求意见一致，导致了 IBM 全公司的封闭与保守。

微软曾要求 IBM 购买它 10% 的股份，但 IBM 不屑一顾。IBM 可以开发关系数据库 (Relational Databases)，当拉里·艾利逊 (Larry Ellison) 接受了这个主意，把 Oracle 公司建设成一家高效软件公司时，IBM 却袖手旁观。

“对人尊重”在 IBM 还意味着另一个更致命的死结：不解雇政策。IBM 当年为制造 360 系统电脑，建了 5 家工厂，但这个任务当时对 IBM 来说太复杂了，结果就只好通过增加大量雇员来解决混乱。从 60 年代到 80 年代的 20 年间，员工人数缓慢而稳步地从不到 10 万人上升到 40.7 万人。

高品质服务的狼性原则，变成了对现实利益满足的羊群文化

当 IBM 具有行业绝对领导权的时候，公司与顾客之间的互动关系就成了 IBM 单边关系，整个商业游戏变成了 IBM 的独角戏。当时流传的话是，要使 IBM 的员工有所行动，就像在沼泽地跋涉一样艰难。

曾经在某个时期，IBM 开发出了 CMOS (互补金属氧化物半导体 complementary metal-oxide semiconductors)，这种低成本的微型芯片可以取代传统的大型机处理器。但是 IBM 的管理层否定了 CMOS 技术，他们充满自信，以为竞争对手不会采纳这一技术。

在另一个阶段，IBM 发明了 RISC (精简指令集计算 Reduced In-

struction-set Computing ) 微处理器，IBM 比任何公司都清楚，新技术将意味着简化和更快速的计算，会更适应于新出现的微型机。但考虑到大型机目前的主导地位，结果 RISC 技术在 IBM 公司内缺乏支持者。

“精益求精”的狼性原则，变成了自我欣赏的羊群文化

当 IBM 还是一家年收入仅有 10 亿美元的公司时，就拿收入的 5 倍—50 亿美元作赌注，用于 360 项目的研究与开发，幸运的是，IBM 成功了，没有别的产品比 IBM 的 360 大型机系统更好地证明了 IBM 对市场的把握：它的 6 个型号同时推出，包含着能在大小计算机上都有效工作的高级软件。

接下来最自然的思维就是，既然我过去的成功都是在这种思维下取得的，你有什么理由要我不这么做？这种直线思维我们也许觉得很简单，但那些成功者可不这样认为，以至于在 1981 年，IBM 的经理们设定了一个目标，要到 1990 年把收入从 400 亿美元扩大到 1000 亿美元。

现在我们清楚地看到，这一目标到今天也没有实现，二十多年前的 IBM 却沉浸在大型机成功的梦幻中。曾担任过 IBM 负责战略和发展的资深副总裁的吉姆·卡纳维诺，在离开 IBM 后有了一番感叹：“谁能否认 360 机型的成功？可一旦被这种成功所麻痹，你就会越来越没有竞争力，因为 IBM 那时已觉得自己战无不胜了。”

## 唤醒 IBM 的狼性：IBM 转型真相

- 当弘扬人性、强调品质、精益求精的狼性原则，变成一批人保护既得利益的借口，这家公司就走向了不思进取的羊群文化中。

1993 年夏季，郭士纳上任不到半年，他给 IBM 实行了七十年之久的不解雇政策画上了句号，他一次就解雇了 3.5 万人。

郭士纳拯救 IBM 的重点是“客户第一”。郭士纳做得最多的一件

事，就是重新给公司行为定位，郭士纳宣布，IBM 要确立一种新的行为规范：客户第一、IBM 第二、各项业务第三；IBM 需要做的是“关注客户而不是关注公司内部程序和争吵，尤其是要更快地让我们的产品上市”。

有了这种目标，在 IBM 什么是优秀 郭士纳提出了著名的 PBC 考核系统（“个人业务承诺，Personal Business Committees”）：

- (1) 胜利第一 (Win)，要抓住任何成功的机会，以坚强的意志竭力完成。
- (2) 执行 (Execute)，这里强调行动、行动、行动，不要光是坐而言，必须起而行。
- (3) 团队至上 (Team)，即整体第一，绝不在顾客面前各自为政，让顾客产生疑惑。

1993 年秋，郭士纳提出了 IBM 改革的八项原则：

1. 市场是我们一切行动背后的推动力。
2. 我们本质上是一家质量至上的科技公司。
3. 我们成功的基本标准是顾客满意度和股东收益。
4. 我们是官僚组织最少、永远关注生产率的创业型企业。
5. 我们永不忽略公司的战略目标。
6. 我们的思考和行动都要有紧迫感。
7. 紧密团结、共同奋斗，杰出、勤奋的员工无往而不胜。
8. 我们将关注所有员工的需要。

这八项原则，针对的仍然是 IBM 的文化：IBM 三十年的辉煌在很多员工心中印象是如此的深刻，以至于他们认为任何变革都只会导致公司变得糟糕，他们总是希望变革停下来，怎么办？郭士纳的回答是：“我决定将公司的危机极端化和中心化！”

在郭士纳看来，当弘扬人性、强调品质、精益求精的狼性原则，变成一批人保护既得利益的借口，这家公司就走向了不思进取的羊群文化

中。如何将公司的危机极端化和中心化？郭士纳对全体 IBM 员工说，躺在过去的成功（大型机）上不思进取，无异于对客户的剥削。同样，靠一个强大的品牌去维持过时的技术，对于一个高科技公司来说，无异于对员工创造力的摧残！

从 1993 年起，IBM 首先对组织结构进行重大改革。他建立 SBU 使组织结构分权化，进行层级缩减、组织扁平化，使每个成员都发挥专业能力，从“若干艘战舰”转变为“一支舰队”！

九年后，2002 年，当郭士纳从 IBM 的 CEO 的位置上退下的时候，围绕他的是又一个美国英雄的神话，在他退下的前一年，即 2001 年，IBM 的收入就超过 800 亿美元，公司利润达到历史性的 63 亿美元。郭士纳通过狼性原则，使 IBM 这只大象再次跳起了轻盈的舞蹈！

## 狼性原则之一：忍辱负重

- 企业从小长大的过程，是一个牺牲和养育过程。当客户从我们的努力中，看到我们对原则的坚守与对事业的追求时，正是我们的员工通过忍辱负重，受白眼来培育内心原则的时候。

狼不会为了所谓的尊严在自己弱小时攻击比自己强大的东西。他会忍辱负重，等待自己强大到可以发动攻击的那一天。

狼性领导原则：领导者必须懂得从弱小到强大是一个牺牲的过程。

狼群也许算得上自然界中效率最高的狩猎机器，然而它们却有约 90% 的失败率。换句话说，据统计，狼群 10 次狩猎中只有一次是成功的。为此，狼经常忍饥挨饿。

但是狼群对此的反应不是无精打采、放弃努力或者自认败北，9 次未果的狩猎不会让它们气馁，因为它们知道还有第 10 次，或者第 11

次，甚至第 12 次，胜利总会属于它们。狼群所做的就是再次投身于眼前的工作，它们从不停止做那些微不足道的小事，每年奔波千万里寻找猎物，留神所有的蛛丝马迹。

所以领导者必须懂得，从小到大是一个捍卫企业文化与做事原则，把弱小的企业文化与做事原则，养育成为企业持续成长支柱的过程。所以你必须像母亲养育孩子一样养育企业文化与原则，为了企业文化与原则去牺牲，去忍辱负重，最后你才能够获得一个强大的企业。

世界上很多伟大的人物，他们都是经历磨难获得成功的。最著名的是韩信胯下之辱，如果韩信当年没忍胯下之辱，就很有可能在和一个无赖斗殴中，伤胳膊或伤了条腿，把自己白白给搭进去了。

同样，世界上很多伟大的企业，都是卧薪尝胆的结果。一次，方太的老总茅理翔问我，家族企业如何处理好接班问题？我的回答是，是不是把公司传给子女并不重要，重要的是我们要反过来问自己：你留给接班人的是什么？如果是一份家业，那么留给谁这个企业都做不长，而如果留下来的是“经营之道”，是经营企业的原则与道理，那么，这家企业就具备了持续的“遗传基因”。

惠普的创始人是戴维·帕卡德（David Packard）和威廉·休利特（William Hewlett），他们在车库创立了惠普。1957 年惠普公司上市，但在这一年的年初，帕卡德和休利特带领公司 20 多名经理来到旧金山以北的索罗马（Sonoma）旅馆，举行了为期两天的高峰会议。会议确立了一系列的公司宗旨，其基本核心是“客户第一，重视个人，争取利润”，这就是著名的“惠普之道”。

宝洁公司是美国蜡烛制造商威廉·宝特（William Procter）与肥皂制造商詹姆·险柏（Jornes Gamble），这是两个具有强烈宗教信仰和道德观念的人，他们创建宝洁的三大准则，仍然是今天“宝洁之道”基本内容：宝洁只雇佣具有优秀品质的人，所有高层都从内部选拔；宝洁支持公司员工拥有明确的生活目标和个人专长；宝洁公司应该提供一个支持和奖励员工个人成长的工作环境。

创立 IBM 的沃森是一个清教徒，他提倡的“大家庭文化”为每一个 IBM 员工制订了严格的行为规范和道德规范，他制定的“IBM 之道”也清楚地表明 IBM 是如何构造员工，客户与产品这种金三角关系的：永远保持对员工的尊重；不断追求为顾客提供高品质的客户服务；力争产品精益求精。

类似的公司之道，你可以在可口可乐、诺基亚、摩托罗拉等等这批优秀公司中，不同程度地看到——只是表现形式有可能不同，但绝对没有本质内涵的不同。

所以狼性原则对于领导人的第一个启示是，要懂得企业从小长大的过程，是一个牺牲和养育过程。我们去找客户的时候，一次不行，两次，两次不行，做三次，三次不行做四次，总有一天，客户会从我们的努力中，看到我们对原则的坚守与对事业的追求，而我们的员工忍辱负重，受白眼的时候，不就是内心中的原则长大的时候？

## 中国一流企业执行案例：张瑞敏砸冰箱砸出什么？

- 张瑞敏之所以能够带领海尔如此成功，不是因为他有多少伟大的才能，而是因为他有对质量原则和用户原则的坚守：砸冰箱是想告诉海尔人，我们提倡什么？我们反对什么？

1985 年，一位用户来信反映，近期工厂生产的冰箱有质量问题。张瑞敏突击检查了仓库，发现了库存中有 76 台冰箱不合格。当时有两种意见：一是作为福利处理给本厂有贡献的员工；二是作为“公关武器”，处理给经常来检查的工商、税务、电力或自来水公司的人，让他们能够少为难他们。

张瑞敏做出了一个有悖常理的决定：开一个现场会，把 76 台电冰箱全部砸掉。

张瑞敏当时要求所有的人都来参观，然后要求谁做的这个冰箱，谁

自己把它砸了。许多老工人都流泪了，因为那个时候，工厂都开不出工资。张瑞敏到这个工厂开始的几个月，都要到农村大队去借钱。

对张瑞敏砸冰箱的做法，当时海尔的上级主管部门意见很大，认为冰箱凭票供应的时代，张瑞敏没有抓住赚钱的好时机。即使 76 台不太好的冰箱处理给关系户做人情，也比白白砸掉合算。

但张瑞敏为什么要砸冰箱呢？他想砸出什么？

“如果便宜处理给你们，就等于告诉大家可以生产这种带缺陷的冰箱，今天是 76 台，明天就可以是 760 台，后天是 7600 台……”

领导者要懂得一个基本的道理，对原则与文化的培养首先是一个牺牲过程，如果没有利益面前的牺牲，谁不想拥有企业文化与企业原则？为什么许多企业建立不起企业文化？为什么这些企业的员工没有原则？张瑞敏砸冰箱对此是一个很好的回答。

在凭票供应的时代，76 台冰箱所能够带来的利益是不需要讲的，而在利益面前就有张瑞敏的不同：不是因为他有多少伟大的才能，而是因为他有对质量原则和用户原则的坚守，而质量与客户背后是企业的文化：我们提倡什么？我们反对什么？

这就是狼性原则给我们的第一个启示：不要为了所谓的尊严去打肿脸充胖子，我们之所以强大是因为我们内心的原则。

## 狼性原则之二：整体至上

- 团队如果做出了一个决定，那么所有的人就必须支持，如果我们每个人都发出不同的声音的话，那么我们的顾客看到的是什么呢？

在夜里，没有哪一种声音比狼群异乎寻常的嚎叫更阴森、凄楚、可怕的了。

当狼在一起嚎叫时，它们仿佛在宣告：“我们是一个整体，虽然每种声音都各有不同，但我们是一个强大的整体，所以最好不要惹我们。”

狼性领导原则：领导者最大使命，就是使员工听到公司强大声音里也有他的一份力量。

在电影上，或说小说中，我们经常看到或读到这样的场景，狼呼喊的时候，只要一声吼叫，就会引来无数只狼的响应，四面八方的声音聚集在一起，感觉整个草原就像是狼的世界。

这说明什么问题呢？尽管我们一家企业从老总到部长，从部长到员工，有着若干等级，也许你是老总，他是员工，但是当我们共同为企业利益而奋斗的时候，我们要让最底层的员工感觉到，我们的团队之所以如此强大，是因为这个强大的背后，是我们每一个人的每一份力。

在狼吼叫的时候，头狼和其它狼有区别吗？没有。这时候有的只是一个整体！所以，如果我们想获得一个好的文化，在这个文化中，每个人在个人利益与企业利益冲突的时候，我们都能够把整体放在首位，首要是要让弱小的员工也感觉到他的声音，感觉到公司的强大中，有他的一份声音。

领导者最大的使命就是使员工听到公司强大的声音中也有自己的那一份，离开了整体就没有了自己，而有了自己，就能为公司做出更大贡献。这种相辅相成的关系是一个团队使一家公司变得非常强大的动力之

事实上，无论你多么伟大，就个人的力量而言，我们每一个人都是很渺小的，但我们加在一起就很强大了！

我们为什么尊重麦当劳？

麦当劳之所以能够通过卖汉堡包，成为世界 500 强，不是他的汉堡包有多么好吃，而是这家公司值得我们尊重，进而我们依赖它，喜欢它。

麦当劳的强大，强大在它整体至上的企业文化。在《麦当劳员工手册》中，“麦当劳作风”一共有七点：第一点是注重整体利益；第二点是群策群力；第三点在确认团队贡献的同时肯定个人成绩；第四点是寻

求并利用差异与争论，去寻求整体和顾客的利益；第五点是通过相互信任和坦率地沟通去正视问题，解决问题；第六点是积极听他人的意见，主动和每个人沟通，保持言行一致；第七点是百分之百地支持决定。

在解释为什么要百分之百支持决定的时候，麦当劳说，在我们每个成员都发表意见并听取别人意见之后，团队如果做出了一个决定，那么所有的人就必须支持，如果我们每个人都发出不同的声音的话，那么我们的顾客听到的是什么？

这就是麦当劳强大的原因，因为我们尊重的是麦当劳这家公司，而不是某个人。

### 狼性原则之三：自知之明

- 虎很威风，狮子也很威风，但那不是你要做虎或狮子的理由。领导者懂得专注于一点可以使自己成为这一领域的领袖，而不是不自量力的想当万兽之王。

狼也很想当兽王，但狼知道自己是狼而不是老虎，所以狼选择了草原。

狼很想当森林之王，但是狼有自知之明，它知道森林之王是老虎、狮子，所以狼选择了自己的“细分市场”——大草原。在大草原上狼可以最充分地发挥自己的才能——团体作战，从而成为草原上的兽中之王。

狼性领导原则：领导者要懂得专注于一点，就可以使自己成为这一领域的老虎

领导者要懂得必须选择一个适合自己才能发挥的地方，而不是把自己无限放大。一家公司在迅速扩张的时候，是选择一个领域，把它集中做精、做透，成为这个领域的兽王，还是想到处出击？值得深思。

领导者一定要懂得，你的强大首先源自于对细分市场的选择，专注

的背后是自知之明——兽中之王是老虎、狮子。狼不去跟狮子、老虎争，狼选择了一个细分市场——在别的地方不行，但是在草原上就是第

狼选择草原，终成霸主，对领导者的启示是很深刻的，那就是领导者要懂得选择适合你的地方，才能有第一。领导者懂得专注于一点可以使自己成为这一领域的领袖，而不是不自量力的想当万兽之王。

为什么我那么强烈地反对很多公司做多元化？道理就在于此，你要去选择一个适合你发挥最大能力的地方，在那里你就是领导。如果你不自量力，选择了不适合你的领域，不仅不行，而且还会被别的强者吃掉。虎很威风，狮子也很威风，但那不是你要做虎或狮子的理由。

承认多元化是能力问题，承认“称王称霸”也是能力问题，我们必须懂得，战略首先是放弃，然后才是选择。狼选择草原，前提是它们懂得要放弃森林。

#### 狼性原则之四：顺水行舟

- 如果有一个机会可以在一夜之间成就你，就必然存在一种机会，在一夜之间毁掉你。道理很简单，成就你的是机会，摧毁你的也必然是机会。
- 永远要记住是时势造英雄，而不是英雄造时势。你要不断地告诉自己，这个世界是不断变化的，你只有不断超越自我，才是所谓的王者风范！

狼知道如何用最小的代价，换取最大的回报。

狼每年都会迁移，狼总是在不断选择适合自己的领地，狼会顺着风向随着季节的变迁，找到它食物最多的领地。狼也不会游泳，但它却会冒险跳上浮冰，到达更适合自己生存的对岸。

狼性领导原则：领导者永远要懂得是时势造英雄，而不是英雄造时势。领导者永远要懂得，这个世界是不断变化的，要不断超越自我。

看起来十分平凡的张瑞敏，20多年前还是一个政府部门的小科长，为什么他能够把一个小厂带成中国的榜样企业？柳传志20年前不过就是中科院一个非常普通的研究人员，为什么他能够带领联想成为中国高科技的领军人物？同样，李东生20多年前是惠州市政府里面的一个职员，为什么今天能够带领TCL成为中国走向世界的先锋？

张瑞敏如何识时务？当很多企业家都满足于从国外进口一点设备，就可以把企业做的很好的时候，张瑞敏已经在砸不合格的冰箱，在精心做市场了。

柳传志如何识时务？当多少公司在那儿热衷于倒买倒卖计算机时，柳传志就非常清楚的看到，光靠倒卖几台计算机挣一点钱，永远不能成就一家伟大的企业。于是他建班子、定战略、带队伍，把联想带到今天。

李东生如何识时务？当很多企业忙于彩电市场价格战的时候，李东生发现，彩电消费正在往大屏幕彩电过渡。当许多企业热衷于低价向国外出口时，李东生开始了他的跨国并购之路——虽然危险，但那是中国企业的唯一出路。

当我们仰望他们的英雄业绩时，我们更要懂得是什么造就了他们？顺水推舟这一狼性原则，给予领导者的启发是：永远要记住是时势造英雄，而不是英雄造时势。你要不断地告诉自己，这个世界是不断变化的，你只有不断超越自我，才是所谓的王者风范！

所以，当许多房地产公司，仍然在热衷于如何炒作概念，要把全世界的风光都搬到中国，王石已经在万科发出提问：连索尼这样优秀的公司，都会出现连续几年的衰退，那么万科如何面对未来的风险或不确定性？

顺水推舟的意思是说，如果有一个机会可以在一夜之间成就你，就必然存在一种机会，在一夜之间毁掉你。道理很简单，成就你的是机会，摧毁你的也必然是机会。

所以，同样是机会，方正为什么衰落，英特尔为什么持续兴盛？因为方正沉湎于“激光照排”这样世纪性的发明，至今方正仍然把自己定位于“有自己知识产权”、“受中央和政府关注”的嫡系企业，并以此为资源四处出击，以至于我们脑子中无法回答一个基本的问题：方正是一家什么样的公司？

相反，当年英特尔也曾经是 DRAM 的领导者，但当日本公司大兴进攻 DRAM，英特尔明智转型，不仅成为 CPU 的领导者，而且使 Intel Inside 成为家喻户晓的品牌。

伟大的企业永远是那些不断超越自己，永远为未来的变革做好准备的企业，这是顺水推舟这一狼性原则给领导者最大的启示。

## 狼性原则之五：血浓于水

- 在公司遇到困难的时候，你是把员工的利益放到第一位呢，还是把你自己的利益放到第一位？如果你的员工遇到困难的时候，你把他放到第一位，那么你就有血浓于水的文化。

狼是一种性情两极的动物，对猎物是残忍的，有时候可以吃得连骨头渣都不留；但是对同伴狼是最温情的，这就是狼之爱——冒风险的爱，是舍己的爱。

狼通常独自活动，但你不会发现有哪只狼在同伴受伤时独自逃走。在战斗中有同伴受伤时，狼的第一反应是救出伤员，不能丢下，一个都不能少，狼王尤其如此。

狼性领导原则：领导者懂得斗志是用鲜血激发出来的，文化是用牺牲获得的，没有在利益面前的牺牲，就没有真正的文化。

在战斗中，有同伴受伤躺在战壕里，而敌人往前冲的时候，很多战友都不惜冒着生命危险，去把战友抱回来了，这就是所谓的血浓于水。你是否有能力去让人跟随你冲进枪林弹雨，取决于你是否有能力让他们相信，你心中装着他们的利益。领导者懂得斗志是用鲜血激发出来的，鲜血才能形成团队中坚不可破的信赖。

因此，当一个公司处于最艰难境地的时候，作为领导者，一定要记住，必须做到把一些暂时的和短期的利益放到一边，才有真正的血浓于水。

当年在大萧条时，IBM 总裁沃森说，我不能裁掉我任何一个优秀的员工，相反我们还要吸纳那些被别的公司解雇的优秀的员工。这样才有大萧条以后 IBM 这些员工忠心耿耿地为 IBM 工作。

在 IBM 还有这么一个传说。一天，总裁沃尔森看到他的一位员工愁眉不展，就问他为什么？员工回答，我的太太在生孩子。沃尔森说，那你为什么不去照顾她呢？员工说，我的家在另外一个州，而我在这里开会，当时沃尔森就把他叫出来，用自己的直升飞机把那位员工送回了产房。

当这个故事在 IBM 流传的时候，IBM 就拥有了一种血浓于水的文化。

摩托罗拉的总裁说，如果任何一个员工在我的公司工作十年以上，那么要解雇他就必须经过我。因为我要知道，是由于我们的原因使得他要离开摩托罗拉，还是由于他自己的原因离开摩托罗拉。如果是我们的原因，我们要检讨。因为正是在最危难的时候，对于同伴的拯救、关怀以及发自内心的沟通，才是凝聚在我们企业文化中的最核心的东西。

领导者要非常清楚地知道，斗志是用鲜血激发出来的，鲜血是凝聚一个团队的信赖感最重要的因素。血永远浓于水，但这个血必须是我们

共同的付出。许多国内的企业，他们都知道企业文化很重要，但他们在企业文化上却非常困惑，这么强大的东西是如何形成的？

在公司遇到困难的时候，你是把员工的利益放到第一位呢，还是把你自己的利益放到第一位？如果你的员工遇到困难的时候，你把他放到第一位，那么你就有血浓于水的文化。

再讲一个我们锡恩的故事。我们有一个员工，凌晨 2 点生病了，下不了床，也没有现金，朋友们都关机了，就想到给公司副总经理打电话，讲到一半手机没电了。绝望，剧痛之中往楼下走去，走到一半的时候，传来了公司副总的声音，这位员工的泪水一下子涌了出来……这是什么？血浓于水。

深夜陪员工去看病不是什么大事，但事情背后是对员工的关心和照顾，这是大事。员工持股计划、损耗奖励计划与利润共享计划可以激励员工努力工作。但从小事关心员工、照顾好员工一样可以激励员工，而且更容易做到。

## 狼性原则之六：表里如一

- 如果看重谁，你就严格地要求谁，如果你认为哪个团队业绩很优秀，你就要严格要求那个团队更加的职业化。只有这样，我们才能建立起一个不依赖任何人的公司。

狼也很想当一个善良的动物，但狼也知道自己的胃口只能消化肉。所以，狼唯一能做的只有干干净净的吃掉每次的猎物。正是狼的冷酷无情，才保证了整个生物链的健康。

狼性领导原则：领导者懂得所谓职业化就是法不容情。

大富人家通常都出不了人才，伟大的旗帜下往往是平庸的员工。领导者必须懂得所谓职业化就是利益背后的原则高于一切，法不容情。

如果我们不懂得公司之所以强大，背后是对一些原则、特别是对一些商业利益的追求，不懂得把公司利益放到最重要的地位，把公司的利益放在个人利益之上，就不可能有真正的持续。

狼也很想当一个善良的动物，但那样不仅狼会饿死，而且自然界的和谐也会失去。

所以，每一个企业家也很想对员工表明，我是一个很善良、很体贴的人，但是，狼性原则告诉你，如果你是真正体贴他们的话，就要帮助他们进步，帮助他们懂得商业原则。领导要懂得对自己狠，也要懂得对员工狠，不然不仅领导自己要被饿死，员工也会因为你的仁慈而丧失斗志。

所以，如果看重谁，你就严格地要求谁，如果你认为哪个团队业绩很优秀，你就要更加要求这个团队职业化。只有这样，我们才能建立起一个不依赖任何人的公司。

## 中国优秀企业的执行榜样——万科为什么收回一线经理的解雇决定？

- 地产行业是地域性特点最强的行业之一，很难在异地取得成功。万科地产跨地区取得成功的原因之一，就是万科有尊重制度和按程序做事的文化，万科的外地公司才能最大限度贯彻总部的战略。

1997年，万科公司上海分公司年轻的新领导班子上任不久，人力资源部总经理接到上海分公司销售主任的投诉——上海分公司违反人事制度把他解雇了。

原来，这个销售主任同总部刚派过去的销售经理，发生了严重的工作冲突，这个销售经理当场表示要炒掉这个主任。万科的人事制度是：基层管理者如果在工作上犯了错误，首先应该是降职，仍然表现不好，才能将其辞退，并且必须征得分公司老总和总部人力资源部共同同意，并征询职委会（工会）的意见，方可进行。

为了维护上海公司管理层的权威和尊严，人力资源部还是决定维持

原判，可是，职委会对此立即提出了异议，认为这样的先例不能开。官司打到了董事长王石那儿。

王石经过同上海公司新的领导层充分沟通之后，说服他们收回成命。于是上海销售主任保住了饭碗，但受到降职降薪的处理；而新上任的销售经理却因此辞职了。

地产行业是地域性特点最强的行业，很难在异地取得成功。而万科地产跨地区取得成功的原因之一，就是万科有尊重制度和按程序做事的文化。因此，万科的外地分公司才能最大限度贯彻总部的战略。

在万科，保证制度和程序的正确，比业绩重要，因为正是大多数人对制度和程序的尊重，才能使整个组织长治久安、效率更大。

## 狼性原则之七：知彼知己

- 如果我们对于客户价值的了解是不一样的，我们就会按自己脑子中的价值去做事。这样长期下去，一定会在公司内部潜藏着若干的矛盾与冲突，“不是不报，时候不到”。

狼尊重每个对手，狼在每次攻击前都会去了解对手，有时为了侦查对手，不惜顶风冒雪跟踪几十里，直到了解清楚了才下手，而从不会轻视它，更不会盲目进攻。

狼性领导原则：领导者明白胜利并不是说明自己强大，而是说明自己比对手更用心。

世界上有很多小公司战胜大公司的例子。在同样条件下，为什么有些公司可以取得长足的发展，而有些公司却裹足不前呢？结论在于他们比对手更用心。

所谓的知彼知己，说的是你不仅非常清楚地知道对手的优势是什么，更重要的是要知道自己的优势在哪里。对企业来说，你要知道你的

消费者真正在想什么。你的高层、你的中层、你的员工能不能用 30 秒钟的时间简单地描述一下你的客户。如果你比对手在了解用户上更用心的话，你就会战胜对手。

所以，对用户的 30 秒描述，是检验一家公司是否用心的好办法之一。如果一家公司高层、中层、员工对客户价值描述很相似的话，那么这家公司一定非常强大。相反如果他们的描述都不相同，那么这家公司就算业绩很好，也长不了。

结论很简单，如果我们对于客户价值的了解是不一样的，我们就会按自己脑子中的价值去做事。这样长期下去，一定会在公司内部潜藏着若干的矛盾与冲突，“不是不报，时候不到”。

## 狼性原则之八：原则第一

- 上帝只会拯救那些愿意自己拯救自己的人，如果连自己都不愿拯救的员工，出路只有一条，那就是被淘汰。

母狼会在小狼有独立能力的时候坚决离开它。因为母狼知道，如果当不成狼，就只能当羊了。

幼狼一旦独立以后就不能跟狼妈妈在一起，这说明什么？这说明我们领导者重要的使命，是按照自然成长规律，像狼一样，把有独立能力的小狼赶出去，把它们赶出去之后，它们才真正可以成为狼。

是羊的，就必须做羊，是狼的，就必须做狼。如果过分照顾，小狼就会变成羊。

狼性领导原则：领导者绝不把精力放在落后员工身上，而是把精力放在表现不错的员工身上。企业不应该向员工承诺“提供终身的就业”，而应该努力让他们拥有“终身就业能力”。

GE 是全球最具有执行能力的公司之一，GE 这种执行能力从哪里

来的？GE “活力曲线”可以对此提供解释。

GE 活力曲线以业绩为横轴，以组织内达到这种业绩的员工数量为纵轴，由此得到一张正态分布图（图 1）：

在这张图中，GE 将业绩排在前面的 20% 的员工称为 A 类员工，业绩排在后面的 10% 的员工称为 C 类员工，中间 70% 的员工称为 B 类员工。

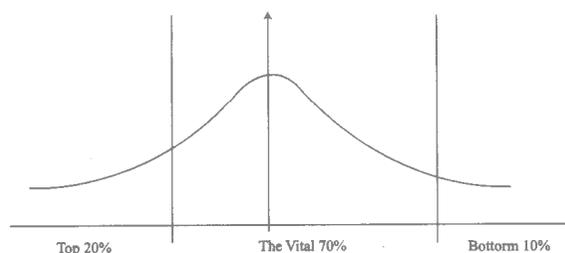


图 1

在工资提升、职务晋升和股票期权等奖励上：A 类员工得到的奖励往往是 B 类员工的两到三倍；B 类员工也会得到奖励，通常他们中间的 60%—70% 会得到工资提升和股票期权；C 类员工不会得到任何的激励。

除了奖励以外，三类员工在 GE 里的地位里也有非常大的差别：A 类员工将被视为 GE 最重要的财富，每一个 A 类员工的流失都被视为 GE 的重大损失，都必须事后开会检讨；B 类员工是 GE 的企业主体，也是 GE 最主要的培训对象；C 类员工会被“处理掉”和“清除出去”。

“经理们如果不能对员工进行区分，那么很快，他们就会发现自己被划分进了 C 类”。杰克·韦尔奇在自传中，表达了 GE 把“活力曲线”贯彻到底的决心。

从“活力曲线”这个名字，我们就不难看出这套评估方法在 GE 的位置——它是保持 GE 活力的重要来源。

中国的企业要想具备国际性的竞争力，也必须拥有自己的活力曲线。像 GE 一样，把我们的精力放在那些不断要求进取的员工身上。上

帝只会拯救那些愿意自己拯救自己的人，如果连自己都不愿拯救的员工，出路只有一条，那就是被淘汰。

事实上，“淘汰”对于弱小的员工，或者说对于落后的员工来讲，也许很残酷，但换个角度看未必不是一件好事。苦难同时也是一笔财富，这是自然界千万年来演化的基本规律。

如果我们不淘汰一个不努力的员工，那么这个员工就可能一辈子躺在企业的温床上，他这一辈子就毁了。如果企业把他淘汰了，他也许就会思考，我也有两只手，我也有同样的聪明才智，为什么我会被淘汰呢？

由此他也许就会发奋，也许将来就会做出一番非常了不起的事业。这样的事例在现实生活中，比比皆是。

所以，从另一个角度看，淘汰就是帮助，帮助羊群中的狼恢复野性。

## 世界级优秀执行人才的榜样：NBA 巨星是如何炼成的？

- NBA 就是生意，NBA 联盟中天天都有这种事。不过事情总有好的一面，对我来说好的一面就是，如果今年我打得更好，我将得到更好的工作。

纳克巴在 2002 年 NBA 选秀大会上，与姚明一起被火箭队选中，同是外籍球员的两人因此成为好朋友。但 2004 年 10 月 30 日，火箭队宣布不与纳克巴续签 3+1 新秀合同中的第四年合同，这意味着纳克巴在 04—05 赛季之后就将成为自由球员。

纳克巴在整个季前赛过程中就知道这个坏消息迟早有一天会到来，但当真的听到火箭不愿与自己续签第四年合同时，他的心里还是像打翻了五味瓶一般。纳克巴立誓要向所有人证明“他们做出了错误的决定”。

“我感到非常失望，”纳克巴说，“我希望能得到续约”。04—05 赛季是纳克巴与火箭队 3+1 新秀合同的第三个年头，本赛季他将领到

149 万美元的薪水，火箭拥有是否续签第四年的选择权，如果续约，纳克巴第四年可以得到 229 万美元。

虽然表现不算很好，但也不算很差的纳克巴为什么得不到续约？“这主要还是考虑到工资上限的问题，NBA 就是生意。”火箭队总经理道森则解释道，在姚明的新秀合同结束之后，火箭队必须提供一份最大合同才能争取将其留在队中，因此道森不得不开始着手为此做好准备，清理出足够的工资空间，纳克巴只能成为牺牲品。

“我们都爱纳克巴，现在他将有机会打得更好，如果他能打出出色的一年，就算他成为自由球员，我们也可以考虑花更多的钱来得到他，他有机会做到更好。但现在控制工资是我们的最重要的任务。”

那么纳克巴如何对待这种局面呢？纳克巴清楚自己仍有机会，“我知道这是一个生意方面的决定，我知道 NBA 就是生意，NBA 联盟中天天都有这种事。不过事情总有好的一面，对我来说好的一面就是，如果今年我打得更好，我将得到更好的工作。”

“大鲨鱼”奥尼尔被挤出湖人队之后，在正式加盟热队的新闻发布会上，发誓要为迈阿密带来一座 NBA 的总冠军奖杯，过去每个 NBA 休赛期，他体重都要增加，但在今夏的 NBA 休赛期，他却一直奋力减肥，奥尼尔已经将体重狂减到 330 磅左右，成功地减掉 15 公斤。

在热队的季前训练营中，奥尼尔更是勤勤恳恳地完成教练布置的训练任务。奥尼尔在球场上的活动范围更大了，防守也更加积极。

前 NBA 著名球星科尔评价：“我认为对于一名球员来说，换个环境也许是最大的激励。当你来到一支新球队，难免会觉得有点底气不足，即使是奥尼尔那样的大腕。”

马夫·阿尔波特，TNT 评论员对此评论：“我从奥尼尔的一些言论和他夏天的苦练可以看出，他正变得充满干劲，而这些是在上赛季的湖人队看不到的！”

## 狼性原则之九：团队精神

- 凡是强大的团队，都是成员为团队牺牲个人利益，能够得到其他成员尊敬与回报的团队。
- 微软公司使数以百计的雇员成了百万富翁。但为什么这些百万富翁拥有如此大的一笔财富，却继续留在微软工作？

这是一幅多么壮丽的场面。

广阔无垠的旷野上，一群狼踏着积雪寻找猎物。它们最常用的一种行进方法是单列行进。一匹跟着一匹，领头狼的体力消耗最大。作为开路先锋，它在松软的雪地上率先开一条小路，以便让后边的狼保存体力。领头狼累了时，便会让到一边，让紧跟在身后的那匹狼接替它的位置，领头狼默默地跟在队尾，养精蓄锐，随时迎接新的挑战。

这是另一幅壮丽的画面。

一望无际的天空，飞来一群排成人字型的大雁。大雁为什么要人字型飞行？因为大雁在空中飞行时，人字型排列的大雁翅膀之间形成一个负气压，这样飞比较省力，但是只有一只大雁享受不到这个好处，这就是头雁。但是头雁累了就退到后面，然后前赴后继，一个一个顶上。

由此我们得出的第一个结论是：没有牺牲的团队，绝对不是强大的团队。我们看一下雁、狼都是强大的团队。强大的团队，都是个体愿意为整体牺牲的团队。

第二个结论是：凡是强大的团队，都是个体牺牲后能够得到回报的团队。狼的团队使他们获得草原之王的地位，大雁的团队使他们成为地球上飞得最远的飞鸟之一。

狼性领导原则：有牺牲就有团队，没有牺牲就没有团队。用奖励不可能出现团队，奖励只可能鼓励竞争。

团队就是血浓于水，团队就是有人愿意放弃。团队就是个体做出牺牲的时候，他们的整体利益最大。大雁之所以可以飞的更远，狼的队伍之所以更强大，就是团队精神最好的证明！

微软公司是全世界上最强大的公司，但你可能不知道，微软公司也是体现狼性原则，靠团队精神吸引精英的公司！

众所周知，微软公司使数以百计的雇员成了百万富翁。但为什么这些百万富翁拥有如此大一笔财富，却继续留在微软工作？

在微软公司，一周工作 60 个小时是常事。特别在主要产品推出的前几周，每周基本上夜以继日。不错，微软公司为此给员工提供了高额津贴，但对于那些已经成为百万富翁的员工，多少津贴能够让他们夜以继日地工作？

那么，是什么神奇的吸引力，竟使这帮百万富翁（甚至千万富翁，亿万富翁）如此卖命地工作呢？答案只有一个，那就是，完全超越了自我利益的团体意识。

比尔·盖茨在谈到这种团队文化时，内心的欣慰溢于言表：“我们微软公司所形成的氛围是，你不但拥有整个公司的全部资源，同时还拥有一个能使自己大显身手、发挥重要作用的小而精的班级或部门。

我们每一个人都有自己的主见，而能使这些主见变成现实的则是微软这个团体。我的策略一向是，聘用有活力、具创新精神的顶尖人才，然后把权力和责任连同资源（人、财、物）一并委托给他们，以便使他们出色地完成任任务。”

这种团体意识，已在微软公司落地生根。微软人认为，他们不属于自己，而是从属于某种特别的东西，在微软，最重要的是让人们感觉到自己真正置身于一个彼此相互尊敬、相互信任、志同道合、宛如一个大家庭似的团体之中。

微软所坚持的这种团队原则，背后就是一种狼性原则：为了整体的强大，人人皆可以为团体利益做出牺牲，有了每个个体自觉自愿的牺牲，才有整个团体的强大，才有每个个体巨大的利益回报。

狼性的团队原则，同时告诉我们做团队领导的秘密：人人皆可为头狼，只要你愿意为大家牺牲。

## 狼性原则之十：持续基因

- 企业的存在是为了利益，但我们却必须超越利益，才能拥有真正的持续基因。
- 一个员工之所以在一家公司里面做出贡献，是因为他在这家公司里面感受到人性的东西，只有人性的力量才是最伟大的。

公狼会在母狼怀孕时，一直保护母狼，直到小狼具备独立能力。

狼性领导原则：领导者要懂得超越利益的文化，才是一个团队凝聚的核心，才是一个公司的持续基因。

这个世界一定存在着比利益更重要的东西，就是这家企业内在的核心价值观和他们的信念。一个员工之所以在一家公司里面做出贡献，是因为他在这家公司里面感受到人性的东西，只有人性的力量才是最伟大的。

在这一点上，位于美国新泽西的默克公司是一个毋庸置疑的榜样。

早在上个世纪五十年代，默克的缔造者乔治·W·默克，就给默克公司一个非常明确的宗旨：“我们应当永远铭记，药物旨在救人，不在求利，但利润会随之而来。如果我们记住这一点，就绝对不会没有利润；我们记得越清楚，利润就会越大。”

80年代，默克公司发现，他们的产品“美迪善”可以治疗河盲症（一种由盘尾丝虫传播的疾病，可导致失明），而当时约有100万人面临被感染的危险，他们分布在非洲、拉丁美洲和也门等地。

作为企业来说，这无疑是一个巨大的商机，但由于患病地区主要在第三世界国家，他们的政府和医疗机构没有足够的资金购买这种药品，于是默克公司做了一个惊人的决定——免费赠药，并自己负担费用，直接将药品分发到这上百万人手中。迄今为止，这项“美迪善”援助计划已经惠及 33 个国家的 3300 万患者。

时任默克公司 CEO 的罗伊·魏吉罗对此的解释是：“我不能肯定这种行动长期的影响如何，但我相信它多多少少会有报偿的。”

五年后，魏吉罗赴日旅行，日本友人告诉他，正是默克公司的链霉素彻底消灭了那里的肺结核病。“我们的确向日本提供过链霉素，并没有赚到一分钱，但是默克今天日本最大的制药公司，这绝非偶然。”

现任 CEO 吉尔·马丁继承了魏吉罗的做法，他不仅继续着“美迪善”的援助工作，还开展了一些与此相似的计划。例如，默克公司与盖茨基金会合作，各拿出 5000 万美元，在博茨瓦纳建立艾滋病监测机构、咨询治疗中心，并对医务人员进行培训，以阻止艾滋病在博茨瓦纳的蔓延。

默克是家被业界誉为“理想主义”的公司，它始终铭记唯一自己的使命，并为此奋斗不息。它相信“药物旨在救人，不在求利，但利润会随之而来”。

默克连续八年成为《财富》全球最受尊重的十佳公司，《财富》在评选原因中说：默克超越于利益，服务社会的理想，无疑给我们所有人，无论是学术界、政府机构、企业界还是公众，所带来的精神激励是美国社会的一笔财富。

在这个梦想不断遭到破灭的世界里，默克给了我们一个继续寻梦的理由：选定一个足够高、足够大的目标，并且不顾一切地坚持下去，你就会一步一步地接近伟大。

这就是狼性原则中最核心的原则：企业的存在是为了利益，但我们却必须超越利益，才能拥有真正的持续基因。

## 锡恩执行案例

### 锡恩执行修炼：为什么员工打工心态那么重？锡恩员工的回答

我们说的就是我们做的，我们做的就是我们说的！

- 为什么别的公司花 1 万元一个月招我过去我都不会去？  
尽管我在锡恩公司还拿不到这个工资。是因为锡恩公司正在致力于打造执行人才，而我们知道执行人才在未来的企业是最受欢迎的！我们要的是未来！

#### 【故事背景】

锡恩公司一位员工去回访客户时，与客户公司的赵总交流，针对赵总所说的他所在公司的员工打工心态很重，钱不多就走的这种情况，他的回答如下：

赵总，你要相信世界优秀公司凝聚员工的绝对不是钱，而是这个公司的企业文化、核心价值观。我来给你说说锡恩公司的真实故事。

1) 在锡恩公司，你会发现每天晚上 7、8 点钟公司几乎还有很多人自愿留在公司学习《赢在执行》并交流相互的感受，你会发现到了晚上 10 点之后，还有一些人留在公司里写今天学习与工作的心得给大家学习和指正（这就是集体的学习能力），老总有时候催大家早点回去，但你会发现大家都不想走，因为人要对自己负责任。

2) 在锡恩公司的员工手册上，明确的规定：公司规定晚上加班到八点钟以后是可以打的回去的。可你去我们公司看看，大家有公交车回去的时候绝对不打的。为什么？因为锡恩公司很尊重他的每一位员工，对员工很舍得投入，那相反员工也会很尊重公司，能为公司节省就为公司节省。

3) 现在我有一种很真实的心态，那就是别的公司花 1 万元一个月招我过去我都不会去，尽管我在锡恩公司还拿不到这个工资。包括我们公司很多同事也是这种心态。

不要以为锡恩公司刚开始招的就是一批特别优秀的人才。错，进来的是一群很普通的人，打工心态的也有，中专学历的也有。但锡恩不同就在，我们相信人人可以为圣贤，我们的机制，就是要把一群普通的人变得很优秀。

是因为公司的企业文化、核心价值观；是因为锡恩公司对于员工的尊重；是因为锡恩公司把我们打造成了执行性人才，而我们知道执行性人才在未来的企业是最受欢迎的；是因为锡恩公司工作的环境是一种对事不对人的文化，同事关系特别简单；是因为在这里你能得到很大的发展空间，你能不断的提高自己；是因为在这里能学到很多东西；是因为这个公司是一个坚守商业底线与人格底线的公司，是因为……

## 第六章

中层执行力

做大气层还是放大镜

## 第六章 中层执行力

### 做大气层还是放大镜

#### 中层的放大镜原理

- 中层只有两种选择：要么做大气层，把高层战略的大部分热量都折射和损耗掉。要么做放大镜，把太阳的光芒聚集到一点，把纸点燃。

太阳表面的温度在 10000 度以上，但是为什么它连地面上的一张纸都烧不着呢？原因很简单：

第一，它离这张白纸太远，距离越远，作用力就越小。

第二，它的大部分热量都被大气层折射和损耗掉了。

第三，它太分散自己的能量了。阳光普照的结果就是哪里都有阳光，哪里的阳光温度都不高。

但是我们有办法让太阳把纸点着，靠什么？靠聚焦。我们用放大镜把太阳的光聚焦到一点，就可以把纸点燃。

如果我们把公司战略比喻成太阳，把客户价值比喻成纸，那么中层是什么？

中层在太阳面前，只有两种选择：要么做大气层，把高层战略的大部分热量都折射和损耗掉；要么做放大镜，把太阳的光芒聚集到一点，把纸点燃。

所以对于中层来讲，是做大气层还是做放大镜？这是所有中层经理人必须回答的首要问题。

如何做放大镜而不是做大气层？

首先要找准位置，就是把放大镜和纸的位置搞清楚。放大镜与纸的

距离必须有一个恰当的位置，放大镜才能把纸点燃。所以中层首先要把握位置找准，太远了不行，太近了也不行。

其次是聚焦目标。在市场上中层不能拿着放大镜到处聚焦，否则就会到处起火。比如，财务部拿着放大镜对着营销聚焦，营销部拿着放大镜对着生产聚焦，生产拿着放大镜对着采购聚焦，这样火是点着了，但到处起火，导致高层的任务就是整天灭火。

所有的部门都必须只有一个目标，这样公司才能够发挥整体优势，才能强大。

最后要超越期望。一个公司强大，一定是能量递增的结果，中层超越上层的期望，才会有下层超越中层的期望。当我们说关键在中层，我们常见的问题是什么？就是中层不能够超越上层的期望，而他自己又要求下层超越自己的期望。

中层执行力的关键，就是遵循中层执行的放大镜原理：

1. 找准位置
2. 聚焦目标
3. 超越期望

## 找准位置：从乘客到司机

- 位置变了，眼光和心境都会发生相应的变化。但大多数中层经理在执行上犯的问题是，人是司机了，可眼光与心境还是乘客。

如果我们最近提拔了一个中层经理，那么，最好仔细观察一下他有没有这种现象：

- 第一、经常与下属肆意谈论上司；
- 第二、经常因为自己部门的问题而责难别人；
- 第三、经常认为部门的问题是别人的问题。

如果有这种现象，我们就可以简单地下一个结论：这个人当了经理，心还是一个员工。所以，大多数中层最大的问题就是：职位变了，

但是思维还在员工层次。

中层要找准位置，然而这个位置不是老板去帮他找，是自己给自己找。自己怎么找呢？就是从乘客变成司机，做员工是做乘客，而做经理是做司机。

当你是乘客的时候，你可以打瞌睡，你可以看外面的风景。但是当你是司机的时候，你会发现你的心境完全变了，你的眼睛会一直盯着前方，你不能打瞌睡，也不能随便看风景。

位置变了，眼光和心境都会发生相应的变化。但大多数中层经理在执行上犯的问题是，人是司机了，可眼光与心境还是乘客。

从这种角度出发，检验一个中层是否优秀的标准非常简单，就看他们的思维在哪个层次？你如果是人力资源总监，你的思维就应该在人力资源总监的层次。如果你是司机，但你还停留在乘客的思维，那么无论你的水平有多高，你都不是一个好司机。

松下幸之助创造出的商业奇迹中，就包含了这一基本的原理。

1933 年 7 月，松下决定投资开发小马达。之所以要开发小马达，是因为松下发现家用电器中，使用小马达作驱动的电器愈来愈多。过去马达都用在机器里，但是家用电器的现代化趋势，使得像电风扇那样的很多家电涌现，这些家电都需要用小马达。

松下相信，家用电器大量使用小马达的时代即将到来，于是就委任了一个非常优秀的研发人员中尾担任新产品研发部部长。

中尾接受任务后，带着部下买来 GE 生产的小马达，着迷地拆卸与研究。有一天，松下幸之助正好经过中尾的实验室，看到中尾这么工作，松下非但没有表扬他，却狠狠地批评了中尾。

松下对中尾说：“你是我最器重的研究人才，可是你的管理才能我实在不敢恭维。公司的规模已经相当大了，研究项目日益增多，你即使一天干 48 小时，也无论如何完不成那么多工作。所以作为研究部长，你的主要职责就是制造 10 个，甚至 100 个像你这样擅长研究的人，我相信你能做到。”

松下为什么要这样这么讲？因为松下认为，中层应当做中层的事。

那就是领导。如果这种思维不转变，中尾虽然可以把电机研发出来，但是这样的话，松下就永远做不成大公司。

然而，问题的关键在于：如果你是中尾的话，你是习惯培养 100 个像你这样优秀的人才，还是习惯整件事就靠你一个人搞定？当员工的时候，我们都习惯于什么事自己处理，然而当领导，却意味着从自己处理，变成领导和发展（Develop）团队成员的处理能力，可这是不少中层经理不习惯的。

当松下公司不仅研究出了开放型的三相诱导型电动机，而且还挤垮了日本最大的电动机生产厂家——百川电机。百川的老总不甘心失败，过来请教松下，“我是专门做马达的，你是做电器的。我做了一辈子马达，我有很多优秀的电机专家，可是你居然用三年时间就把我挤破产了。你推出的产品既比我的技术水平高，也比我的更受市场欢迎，你是从哪里招来的专家打败了我？”

松下说：“没有，我的所有专家全是内部员工！我只是把更多员工变成了专家。你有几十个优秀的专家，但却没有几百个优秀的员工，我正好相反！”

松下的产品，很少有多少是松下自己发明的，松下有这样一个观念：我们做不了技术的第一，但是我们可以做比第一更快的第一。

所以，中层的首要问题是要找准位置。做乘客，只对自己负责。但是如果你选择做司机，就要对全车人负责，而从一个员工到做中层经理，最大的变化就是从乘客变成司机。

## 老板要有狼性：乘客永远不会自动变成司机

- 没有拼命的环境和机制，人为什么要拼命？当人处于既得利益状态时，80%的忠臣会变得毫无斗志。
- 没有斗志的员工会告诉你：“这个市场已经饱和了，我们的产品质量太差了，我们的服务太差了。”总之，“我们的一切都太差了”，只有他自己不差。

那么我怎么做才能使员工从乘客变成司机呢？老板要懂得一点，只有拥有了狼性，乘客才会变司机，否则，乘客永远不会自动变成司机。

有这么一个小故事。从前有一个人在高山之巅的巢穴里抓了一只幼鹰，他把幼鹰带回家之后就养在鸡笼里。从此这只幼鹰和鸡天天吃在一起，玩在一起，慢慢地它以为自己就是一只鸡。

终于等到鹰慢慢地长大了，那个人想把它训练成一只猎鹰，可是鹰已经搞不清楚自己到底是鹰还是鸡？它没有任何想飞的愿望。主人试了好多办法都毫无效果，最后主人把鹰带到山顶上，再一下子把鹰扔下去，这时这只鹰像块石头似的直掉下去，慌乱之中它拼命地拍打它的翅膀，终于它能飞起来了。

所以，如果没有一种拼命的环境，就不可能有拼命的人。我们曾经服务过一个客户，这家企业曾经非常优秀，但是后来走了下坡路，产品销量一年不如一年。老总请我为他的企业做个诊断，于是我就把他的创业功臣召集起来开了个会。

会议结束，我就把老总拉到一边告诉他：“其实解决你的问题特别简单。”

老总很惊讶地说：“怎么简单呢？”

我就把上面这个故事说了。他立即醒悟过来：

“对呀，原来问题在于这些忠臣全都吃饱了！他们原来可是一分钱都没有，都是当地的农民，在他们没钱的时候与我一起创业，他们像一只老虎，像一匹狼。现在他们已经不需要捕猎就可以拿到吃的东西了。”

所以大部分企业执行力出现问题，就是因为没有拼命的环境和机制，人为什么要拼命？当人处于既得利益状态时，一个企业中 80% 的忠臣就会变得毫无斗志。只不过他们不会讲自己没有斗志，他们会告诉你：“这个市场已经饱和了 我们的产品质量太差了 我们的服务太差了。”

“我们的一切都太差了”，只有他自己不差。

我曾经问过那位老总，问他当年创业时的产品质量怎么样？售后服务怎么样？答案是所有过去的东西都比现在差很多，但是那时候企业做得很好，没有出现过像现在这样的问题。

那么现在到底怎么了？道理非常简单，就是因为鹰在鸡窝里养的时间太长了。

怎么办？如果他是鹰，你就要把他扔下悬崖，逼他重新飞起来。否则鹰再不拍打翅膀，它就要掉下悬崖了。当你的企业业绩出现问题的时候，你就必须这样对待那些麻木的忠臣，他们是鹰，就必须选择天空。

所以，判断是一只公鸡还是一只猎鹰的唯一标准是什么？就是把它扔下悬崖。公鸡如果想伪装成猎鹰，一旦你把它扔下悬崖，它就绝对伪装不了。公鸡和猎鹰的差别？就是悬崖与平地的差别。

所以，中层经理执行第一要点：找准位置，其中包含着两大关键：第一大关键，中层要转换观念，从乘客变司机；第二大关键，老板要有狼性。

## 聚焦目标：中层经理永远只有一个目标

- 如果你想成为一个真正有成就的人，你必须要聚焦。

戴尔、比尔·盖茨为了赚钱，都是中途退学。那上完学再创业不好吗？戴尔，比尔·盖茨的经验告诉我们，上完学之后，多半就没有戴尔、比尔·盖茨了。

比尔·盖茨是世界上第一大富翁，但是比尔·盖茨不是最年轻的富翁，最年轻富翁是戴尔。

戴尔的经历非常有趣，他在中学的时候就喜欢利用假日打工赚钱。他第一次做生意是给订报纸，他发现，找新搬家的人或新婚夫妇订报刊最容易成交。于是，他就到户政事务所等部门收集这方面的情报，而后就把报刊直接寄到这种人手里，于是订报单像雪片般飞来。几年打工，戴尔一共赚了 18 万美元。

有一次，戴尔的中学老师让学生们统计一下，他们每年的“小金库”有多少钱。老师看了戴尔的统计就惊讶地问他：“小戴尔，你是不是忘记打小数点了？”戴尔说：“没有忘记，确实是那么多。”老师一下子脸就白了，美国中学老师的年薪大概是 4 万美金，而戴尔有 18 万，你说老师听了脸能不白吗？

可见，戴尔从小就是一个挣钱的天才。

上高中时，戴尔迷上了计算机，他发现新买的计算机很容易过时，但是过时之后，买一台新机器很贵。计算机最重要的是核心部件，把它们换过来不就行了？于是，戴尔就把零件买过来，然后挨家挨户发传单：如果打电话给我们，我们就上门升级你的计算机！结果定单又像雪片一样飞来。

上大学之后，戴尔仍然受着“直销”赚钱的鼓舞，他装电脑的热情远远超过了上学。在大学一年级时，他就登记注册了“戴尔电脑公司”，全身心投入到自产（装）自销电脑上。

生意这样忙，戴尔自然就顾不上功课，他的成绩急转直下。父母有所耳闻，立即赶到学校，只见戴尔的房间里全是电脑和零件。眼看儿子几乎被电脑“毁了”，二老大发脾气。戴尔劝解道：“您别生气，您的儿子正在和 IBM 竞争，不拼着干不行啊！”

虽然父母不住地摇头，但戴尔还是继续做自己的，到后来他干脆就退学了。在一年之内，他搬了三次家，不是因为活不下去了，而是因为生意发展太快，刚刚把新房子租下来，人就坐不下了，不得不赶紧搬家。

戴尔公司创造了公司历史上的一个奇迹：连续 15 年每年增长 9%。到现在，戴尔的营业额已经达到了 376 亿美金。376 亿美金是什么概念呢？就是联想全年销售额全部加起来大致只有戴尔的 1/8。

而戴尔个人资产总额已经达到 160 亿美金。

如果你想成为一个真正有成就的人，你必须要聚焦。戴尔、比尔·盖茨为了赚钱，都是中途退学。那上完学再创业不好吗？戴尔、比尔·盖茨的经验告诉我们，上完学之后，多半就没有戴尔、比尔·盖茨了。

这就是聚焦，一段时间只做一件事。所以，对于中层领导来讲，你永远都要聚焦于一件事，那就是挣钱，要像戴尔一样关注挣钱。

有人会想，关注挣钱，那不是老板的事吗？实际上，中层成为大气层还是成为放大镜的最大区别，就在于放大镜能聚焦在“挣钱”上，而大气层却不能。

怎样才能让中层帮老板关注挣钱？老板一定要设计一个制度让中层

这样做。做到这样虽然难，但是不得不做。

为了做到这一点，海尔甚至在内部引入了“错误结果兑现制”，下面这个表格就是其中之一：

<p><b>一、生产计划考核标准</b></p>	<p><b>四、设备考核标准</b></p>	<p><b>六、文明生产考核</b></p>
<p>1. 外部因素造成欠产，无代 价加班完成计划。 2. 因本人原因造成班组或车 间加班 10 分钟以内，兑现 10 元，10 分钟以上或分厂 加班 5 分钟以上，当日工 资否决，但属于不可抗力 因素除外。</p>	<p>1. 例行日检工作未完 成，兑现 5 元。 2. 润管工作未完成， 兑现 5 元。 3. 未按要求做记录或 记录不及时、不规 范，兑现 5 元。 4. 违反设备操作规 程，兑现 50 元。 5. 无证上岗操作设 备，兑现 100 元。 6. 违反其它规定，按 相应规定处理。</p>	<p>1. 区域内各物架包括材 料、器具等未放到规 定位置或标志不清及 卡物不符，兑现 2 元。 2. 迟到，兑现 2 元；早 退，按旷工处理，并 否决当日工资。 3. 工作区域卫生不合标 准，兑现 3 元。 4. 病、事假手续不全， 否决当日工资。 5. 工作期间扎堆或串岗 说笑，兑现 2 元。 6. 其他按相应规定执行。</p>
<p><b>二、质量指标考核标准</b></p>	<p><b>五、物耗考核标准</b></p>	<p><b>七、安全考核标准</b></p>
<p>1. 当日生产的不良品按质 检处公布的不良品价格兑 现，月底由技术科将本工 位的质量指标统一兑现。 2. 价值券以当日质检处公 布的价值为据。 3. 不良品处理过程中所产 生的责任价值，按“不良 品管理”程序规定执行。 4. 其它。</p>	<p>1. 废品按零部件计划 价的 10% 兑现。 2. 超标按零部件计划 价的 15% 兑现。 3. 节约按零部件计划 价的 5% 奖励。 4. 未准确及时做出点 数并上报，兑现 10 元。 5. 未提前 12 小时做出 缺料报警，兑现 300 元。</p>	<p>1. 违章作业，兑现 10 元。 2. 未掌握安全操作规程 上岗作业，兑现 10 元。 3. 对不安全因素未及时 做出有效处理，兑现 20 元。 4. 衣着不整或未穿工作 服，兑现 2 元。</p>
<p><b>三、工艺纪律考核标准</b></p>		
<p>1. 无证上岗兑现 50 元。 2. 未按工艺要求作业兑 现 20 元。 3. 未按工艺要求做记录 或记录不及时、不规 范，兑现 10 元。 4. 自、互检内容及标准不 明确兑现 10 元。</p>		

海尔为什么可以在执行力方面做得好？从上面我们可以看到，海尔做得特别简单，就是把所有的工作都看成钱。员工可以迟到，但是迟到要兑现，员工也可以衣着不整，但是衣着不整要兑现。而且每个月排出做得好的前三名，对他们进行奖励，对于做得差的后三名，就给予惩罚。

同样，你自己也可以算算，每天我们值多少钱？

比如，我请财务专家为我们自己算了一笔帐，计算咨询顾问每个人每天创造的价值底线应该达到多少钱。每个人都应该反思自己每天创造的价值是不是能够满足这个要求。如果连续长时间达不到这个数字，就要请这样的员工离开公司。如果员工连续长时间内超过这个底线，那么就鼓励员工要求加薪。

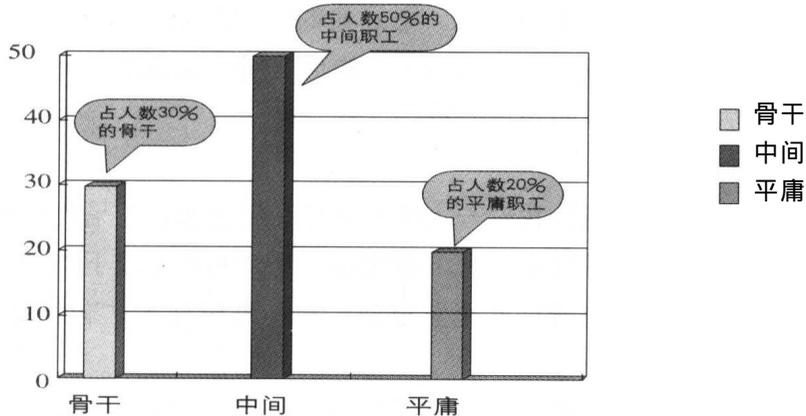
## 你的工作标准在哪里？永远都不要放弃裁员的权力

- 大多数公司都声称自己的工作标准是按照中间层次的员工定的，但实际上，如果公司工作标准是以中间员工的执行状况定的，那么公司的实际标准一定低于中间员工的水平。
- 当我们的业绩在下滑，而且是销售骨干出现连续几个月的业绩下滑时，最重要的问题是什么？是看看你的企业里面，是不是出现了“老鹰变小鸡”的这种文化。

所以，我们每天都要问：我们自己的商业化价值究竟值多少，要对自己负责。通常情况下，在一家公司里骨干员工大概占 30%，中间员工占 50%，平庸员工大概占 20%。

十分有意思的是，大多数公司都声称自己的工作标准是按照中间层次的员工定的，但实际上，如果公司的标准是以中间员工的执行状况定

的，那么公司的实际标准一定低于中间员工的水平。你信不信？



为什么会这样呢？

首先，因为公司里 20% 的平庸员工如果不把公司的标准拉低到他们的水平，他们就活不下去。所以表面上公司使用的是中间员工的执行标准，但是如果真正经过严格的统计和研究，我们就会发现其实公司的标准是平庸员工的标准，而且所有的运行方式都是按照平庸员工的标准做的。

第二，因为老总们听到那些表面的理由就很容易心软，而且每个人都能找出一百个理由说这里有问题，哪里有问题。我们仔细想一想，哪家企业运转起来一点儿问题都没有！那么理由是从哪里来的？理由就是从这部分平庸员工身上来的。

我曾经给某一家公司做过咨询，在过去的五年间他们那个行业的平均增长率每年是 30%，可是这家企业居然连续几年只增长 15%。

员工们对此没有任何感触，老总也觉得员工很努力工作，所以老总对这个结果感到很困惑：公司的战略基本上是清楚的，我们的员工也很努力，我还能看到有的人在公司加班到很晚才回去，而公司的增长为什么那么慢？后来，我们的咨询顾问就认真检查了这个公司的标准，发现那个所谓的标准只是平庸员工的标准而已。

我们测试一下：

假如张平是你以前的销售骨干，可是他在最近连续的两个月中却突然业绩下滑，排名落在了后五位。刚好他的合同到期，按公司的规定，如果连续两个月的业绩排名在最后十名的员工属于被淘汰之列，但张平曾经是你过去连续三年的销售明星。

你该如何办呢？

如何回答这个问题？我们一定要从聚焦文化上想。如果我们看到张平的业绩在下滑，而且是销售骨干出现连续几个月的业绩下滑时，最重要的问题是什么？是看看你的企业里面，是不是出现了“老鹰变小鸡”的这种文化？

此时，是否淘汰销售骨干已经不是个人问题，而是上升到公司的工作文化问题——我们必须要向员工发出一个非常明确的信号：很简单，如果你连续达不到标准，绝对要被淘汰，即使员工在试用期，老板也不能给他错误的信号。

所以处理像张平这样的事，不仅要把他淘汰，而且还要把这件事当成公司的一个重大事件去处理。

我不知道大家注意到没有，世界上优秀的公司在亏损的时候，第一件事是做什么？第一件事就是裁员。难道那些优秀的公司不知道公司亏损会有各种原因，难道他们不知道裁员以后还要再招聘，也许下次招的人还不如这次裁掉的人好？

但是 80% 的公司坚决裁员，裁员的目的是向公司的员工们发出一个鲜明的信号：作为公司只有一个目标，这个目标就是赚钱，要赚钱就要把所有不符合标准的人淘汰掉。

## 超越期望：永远没有最好，只有更好

- 联想分拆之后，拿钱去投资房地产。这就等于一只猎鹰掉到了鸡窝里，与鸡共舞。戴尔在 IT 业一直像狼一样往前冲，而联想赚了钱去做房地产，那么这个仗不用打就能预见分晓。

2001 年戴尔的外设事业部的销量增长了 16%，比其他公司的增幅都大，但是这个事业部的总经理格罗夫却被降职了。

2003 年，戴尔的销售收入超过 354 亿美元，戴尔立即宣布：2006 年的销售收入达到 600 亿，必须三倍于市场平均增长率。

戴尔规定员工在完成指标后的庆贺不允许超过 5 秒钟，而且 5 个小时之内必须拿出新的目标和计划。

这就是戴尔，永远把自己的目标放得更高，永远把自己放到一种拼命状态。戴尔这样培养他的中层，把每一次任务都当作参加奥运会，只有第一没有第二。

排名	国家/地区	金牌	银牌	铜牌	总数
001	美国	35	39	29	103
002	中国	32	17	14	63
003	俄罗斯	27	27	38	92

在 2004 年雅典奥运会的金牌排行榜上：美国第一，中国第二，俄罗斯第三。其实奖牌总数俄罗斯比中国还多，但为什么俄罗斯排在中国后面？因为这是按金牌，也就是按第一名总数来排名。

所有世界的体育大赛中，永远都是第一名的天下，那怕第二名与第一名只差一秒。这就是竞争的本质，我们只给予第一名以奖励。

戴尔为什么要求公司如此快速增长？就是因为戴尔知道自己没什么独特的东西，既没有 IBM 那么悠久的历史和品牌，也没有惠普那么多优秀的科学家和技术能力。但是戴尔可以做到一点：我比你更快、更凶、更狠。

结果是，戴尔在个人计算机销售量上，已经超过了 IBM、惠普和康柏，戴尔已经连续三年都是全球 NO.1。

我曾经写了一篇文章对比联想与戴尔，我认为联想必败无疑。为什

么？就是因为我研究了戴尔在美国打败 IBM 和惠普的过程后，发现不仅戴尔模式正好是联想分销模式的克星，而且戴尔这种快速凶狠的打法，联想根本不是他的对手。

特别是联想分拆之后，拿钱去投资房地产，就等于一只猎鹰掉到了鸡窝里，与鸡共舞。

戴尔在 IT 业一直像狼一样往前冲，而联想赚了钱之后就做房地产，那么这个仗不用打就能预见分晓。

长江商学院的有位教授写了篇文章，称战略就是“三做”。我第一次听到“想做、可做与能做”这种说法（我把它简称为“三做”），是在为客户做行业研究时，听客户谈到的。当时也不甚在意，但随着项目的深入，客户方不论高层还是中层越来越多提到“三做”理论时，不得不引起我的注意了。

“三做”理论是什么意思呢？意思就是一家公司要做业务的时候，首先考虑想不想做，然后看可不可以做，最后看能不能做，这三个东西的交叉点就是公司的战略。用长江商学院这位教授的话讲的：“想做”是指企业的远景；“可做”是指达到远景的路径；“能做”是指企业有能力去实施；三者的交集就是企业的战略。

这个“三做”理论似乎很很完善——发展远景，可选择的道路，依据自身能力所做的选择。但随着项目的深入，我们发现到企业那里却成了讨价还价的借口。

第一，成为客户上下级之间讨价还价的借口。总经理要下达目标，请先告诉我能不能做，如何做到。能做的，我就去做；不能做的，对不起，我不做或者是降低目标。

第二，成为客户管理层与我们咨询顾问讨价还价的借口。客户问我们最多的问题是：我的能力在哪里？你建议的超出行业平均水平的增长目标虽然很有道理，但我能不能做到？你要告诉我怎么做。

言下之意就是，我不想做或者如果你不告诉我怎么做，我就不做。

我们可以看到，保持一个冠冕堂皇的理由，在理论上毫无问题。但

是我们能看到他们背后最真实的东西：整个行业的增长率是 30%，而这家公司却只增长了 15%，他们还要问“可不可以做，能不能做”。这就好像猎鹰在鸡群里面讨论自己“可不可以飞，能不能飞”。

猎鹰应该在哪里讨论可不可以飞，能不能飞？当然是天空。

当一家公司的增长率还不到整个行业增长率的一半，他们还要讨论“可不可以做，能不能做”，这不是一个借口？

其实，这家公司所讲的“三做”理论的背后，实质是他们的惰性、保守、不愿承担风险的思想：从自我出发——我能做的，才有可能就是我的战略；从执行出发——我只做我有把握的。

事实上，从客户最近几年的发展就可以看出——企业增长速度远远落后于行业增长速度；产品结构日趋老化；部分员工闭关自守，自我感觉良好。这些问题完全是由这种“三做”思想造成的，在我看来，在这种情况下“三做”思想就是惰性思想。

我们目标是帮助客户持续地赚钱或发展，但前提是动力问题，如果客户赚钱或发展的意愿不强，那我们就逼他们赚钱或发展！赚钱就是硬道理！

接下来，我们就与他们一起讨论戴尔：

戴尔如何用 15 年时间就进世界 500 强？因为戴尔的平均增长率是行业平均增长率的三倍；国内的榜样海尔为什么能够在从 1996 到 2001 年的五年间，从 60 亿做到 600 亿，多少倍于行业的增长？联想为什么能够从 1995 年到 2000 年，在五年内从 60 亿做到近 300 亿，多少倍于行业的增长？

任何优秀公司，如果想保持优秀，就一定要比行业增长速度快。

那么什么才是超越期望？就是如果股东要求你的公司的回报率是 1，你就要做到 1.5；如果老总对你的要求是 1，你就要做到 2，这是你的使命。如果你做不到这样的使命，你就是失职。

所以，执行前应该是“决心第一”，从来没有什么“可不可以做，能不能做”，只要必须打仗，就要想打仗。除非在讨论战略的时候。我

们说可不可以打，但是战略只要定下来，就要决心第一，只有决心和行动，没有借口和理由。

## 不相信忏悔：永远只有这次，没有下次

- 老总永远是最后一个知道下属犯错的人。批评和责备都是过去，彻底解决问题才是未来。
- 中国的老总们自我感觉往往都非常好，经常觉得自己可以把什么事情都搞定，然而实际上呢？下属永远比你想象的聪明。
- 有错，就必须承担后果，这跟悔过没有关系。不愿意承担后果的人，绝对都是没有执行力的人，无论他怎么讲，都是谎言。

如果下属让你失望，你如何办？

假设黄英是你目前的销售骨干，可昨天你从她身边经过的时候，突然发现她在电脑上干私活，你仔细询问之后，发现她是在为一个朋友的公司做商业计划书。按规定，在公司用工作时间为其他公司做私活是要除名的。

可是黄英对你解释说，她是在免费帮朋友做事，她是被朋友逼得没办法才这么做的，这个时候你如何办？

当你碰到这种情况的时候，你记住一点，你永远是最最后一个看到这个问题的人。

可能当时你听说她是被朋友逼得没有办法，你也会被她感动，然后就想谁没有犯错误的时候？原谅她吧，给她一次机会吧！

但是事情的真相是什么？其实这样的事在这之前已经发生过无数次了，只不过你没看见而已，因为你是最后一个知道这件事的人。犯错误的人也一定会让你认为，你是第一个看见这件事的人，只要你不说别人

都不知道。所以黄英会说服你，让你去原谅她，给她一个机会。

大量的事实证明，老总永远是最后一个知道下属犯错的人。所以碰到这种事情，就要毫不犹豫地按规则开除她。等你开除了她之后，其他员工就会告诉你，其实他们早就发现黄英这种现象了。

结论是，批评和责备都是过去，彻底解决问题才是未来。

为什么在中国做企业这么难？就是因为中国的老总有时候心太狠了，有时候心又太软了。这些老总不知道，如果放过她一次，公司的文化就会大打折扣。如果你要未来，你就要下定决心开除她。

有这么一个小故事。

在一次百兽的舞会中，狮子因为舞跳得很好，就被推举为王。有一只狐狸看到猎人设的陷阱里有一块肉，就对狮子说找到了宝物，但不愿独占，要献给国王，力劝狮子去拿那块肉。狮子听了很高兴地走了过去，结果掉入了陷阱。狮子很生气地说：“你为什么要骗我？”狐狸说：“啊！狮子先生，像你这么愚蠢，怎能当百兽之王呢？”

中国的老总们自我感觉都往往非常好，就像这头狮子一样，经常觉得自己可以把什么事情都搞定，然而实际上呢？下属永远比你想象的聪明。

一旦问题发生，我们也不要太相信那些悔过，为什么？我们来看一个真实的案例吧。

前人大副委员长成克杰贪污受贿东窗事发后，检察官提讯成克杰，那时正是酷热的夏天，审讯室里闷得透不过气来，但坐在检察官对面的成克杰却穿着整齐，领口和两个袖口的扣子紧系着，表情庄重。当时检察官见天太热，就劝他说：“天儿挺热的，外衣可以脱下，随意些，凉快点。”

成克杰回答：“初次见面，出于礼貌，衣着齐整些，表示对你们各位的尊重。”成克杰对自己所犯的罪一一交待。当询问他是否要聘请律师时，成克杰说：“我一直表态不请律师，我犯了罪，我负法律责任，我接受国家的一切处理，不需要辩护。我不愿在法庭上与党辩论，我年

纪已近古稀了，我不会再给党抹黑。如果法律规定必须请，我就请。”

接下来，成克杰向法院写了悔过书：“这几天我听着监狱窗外布谷鸟的鸣叫，想起了我远在广西深山的故乡，那是一个贫穷的地方，是共产党把我从深山里救出来，给我钱让我到北京读书，那时我是光着脚来到北京的。还是党，发给我大衣和布鞋，培养我到苏联留学，我对党有着无限的爱。我现在犯罪了，辜负了党对我的培养，但我没有忘记共产党对我这个穷山沟里的娃子的养育之恩。”

但这是真的吗？

到判刑的时候，成克杰就翻供了：“我以前的供述是为了承担所有责任，而我今天的供述是为了实事求是。我一直在向中央深刻检查，表示愿意将我的不义之财交还国家，我是在拔高自己。以推理、假设说明我受贿我是不能接受的。李平的书证不符合事实，李平讲每一次都与我商量过，纯粹是胡说八道，不符合事实。”

在判刑之前把一切好话说尽，但是真要判刑了，就不愿承担后果！成克杰作为人大常委会的副委员长尚且如此，何况普通公司的员工啊！

什么叫承担责任？就是你要承担后果。你既然上班干私事，后果就是要被除名，你就必须承担后果，这跟悔过没有关系。所以不愿意承担后果的人都是没有执行力的人，无论他怎么讲，都是谎言。

承担后果，是检验责任的唯一标准，就像检验猎鹰和鸡的唯一标准，在于谁能在天上飞。

总结起来，建立中层执行力的关键，就要使中层经理像放大镜一样，首先找准位置，然后聚焦目标，最后超越期望。

找准位置是当中层领导的第一要点，就是从乘客变司机，从对目的地负责，转变为对全车人的生命负责。

聚焦目标是中层领导的第二要点，就是永远只想一件事——赚钱。

超越期望是中层领导的第三要点，就是把每一次任务都当作在参加奥运会：只有第一，没有第二。



## 第七章

## 基层执行力

### —— 猴子管理法：责任使人进步

## 第七章 基层执行力

### 猴子管理法 责任使人进步

#### 责任是一只猴子

- 每个人的本性中始终在重复着一个永恒的主题：回避风险；所有的执行在管理层面上都可以总结为一点：责权利的对等。
- 责任是一只猴子，如果你不懂如何回答下属的请示，转眼之间，猴子就会跳到你的身上。然后，你就不再  
有上下班时间，不再有周末，不再有假日。

我们每一个人的本性里面始终都在重复一个主题，这个主题就是“回避风险”。所有的执行在管理层面都可以归结成为一句话，叫做“责权利的对等”。我认为，这个原则是管理人员或者中层管理人员做管理的最基本要领。

之所以是最基本的要领，是因为我们每一天其实都处于“回避风险，逃避责任”的阴谋之中。为什么用“阴谋”这个词，是因为我们常常在不知不觉中，中了招，累得要死还自鸣得意。

闭上眼想想吧，我们是不是常常会碰到这样的情况。每天，当你推开公司大门时，经常会有员工迎面上来问你：经理，您昨天布置我们做的事，我们现在出了点问题，你看这个事情怎么解决？

在通常的情况下，你会如何回答？比较常用的回答方式是两种：一种是：“我想一想，一会儿我再告诉你”。另外一种，你就直接跟他讲，这件事应当如何如何处理。

我们每天都会碰到大量这类事，但你想过没有，这是一场不知不觉的“阴谋”，这场阴谋的名字就叫“逃避责任”或“回避风险”。

在你进公司大门之前，你一定计划好了今天要做这样，或者做那样的事，你一天八小时应当足以完成这些事。但事实上你会发现，只要我们一当上经理或者管理人员，你就发现你的时间完全不够用。

问题是，为什么我们做经理的总是累得要死，总是没时间，可做下属的却总是没事干呢？

原因是我们常常陷入下属“逃避责任”或“回避风险”的阴谋当中。

我们可以分析一下。如果把责任比喻成一只猴子，在你进办公室之前，所有应当完成的工作都应当布置好的，各有各的工作，各有各的责任，但是在下属请示你之后，情况发生了什么变化呢？

你会发现在大多数情况下，猴子跳到了你的身上。比如下属请示了你的时候，如果你的回答是第一种：“我想一想，一会再告诉你。”那么半小时后，你会发现这个下属就站在你的门口，敲你的门：“领导，这个问题您考虑的怎么样了？”

注意，本来这个问题是需要他解决的；是应当你去检查他完成得怎么样了，可现在是什么情况呢？现在是他来问你，你考虑得怎么样了？！

第二种情况下又如何呢？你当时的回答是这事应当如何如何做，几天之后你过去检查结果，发现出了问题，于是你很不高兴地问：“这个事情你怎么做成这个样子了？”员工也会很快回答你：“那不是你告诉我这样去做的吗？”

在这种情况下，是你领导他，还是他领导你呢？或者说是你管理他，还是他管理你呢？

所有这些，只是发生在下属请示你之后，一切就都改变了。经过分析现在你明白了：责任是一只猴子，如果你不懂如何回答下属的请示，一转眼之间，猴子就会跳到你的身上。然后，你就不再有了上下班时间，不再有周末，不再有假日。

一旦所有下属的猴子跳到了你的身上，你就要加班加点工作，累得要死。可悲的是，你还沉浸在一种虚荣之中：下属凡事请示我，说明我在他们心中重要，说明他们多尊敬我呀？！

现在你明白了吧，这是一场阴谋！为什么那么多下属喜欢凡事都请示你？因为那是一种“回避风险，逃避责任”最好办法。

可问题是，我们不可能在下属请示我们问题的时候不回答呀？怎么办？

猴子管理法，就是解决这类矛盾的最优方案。

## 猴子管理第一法则：锁定责任

- 经典执行借口：销售不好是因为俄罗斯的矿山爆炸。  
责任锁定，首要的是锁定猴子的归宿。这是上下级之间保证执行的要点。
- 始终让猴子在下属的肩上；凡是计划的就一定要有结果，哪怕是阶段性的结果；责任变动时要让放猴子的人清楚：猴子已经跳到另一个人身上了。

所谓责权利对等，无非是讲猴子原来在谁的身上，它就应该在谁的身上，不允许它在组织内跳来跳去。如果领导者不懂得如何锁定责任，责任这只猴子就会在公司中跳来跳去，最后导致责、权、利的不对等。

为什么当领导的总是没时间，而下属总是没工作？原因就在于猴子都从下属身上，跳到了经理的肩上。谁应当对此负责？下属还是经理？我觉得主要的责任应当由经理承担。下属提问是正常的，猴子跳到了上司的肩上，是因为上司不懂责任的归宿。

如果我们说有一家公司的销售会议，得出一个结论，销售不好是因为俄罗斯的矿山爆炸了。你一定会觉得很荒唐，但下面这些对话我相信你一定不会陌生：

营销部门经理说：“最近销售做的不好，我们有一定责任，但是最主要的责任不在我们，竞争对手纷纷推出新产品，比我们的产品好，所以我们很不好做。”

研发部门经理说：“我们最近推出的新产品是少，但是我们也有困难呀，预算太少！”

财务部门经理：“是，我是削减了你的预算，但是你要知道，公司的成本在上升，我们当然没有多少钱。”这时，采购部门经理 D 说：“我们的采购成本是上升了 10%，为什么，你们知道吗？俄罗斯的一个生产铬的矿山爆炸了，导致不锈钢价格上升。”

“哦，原来如此呀，这样说，我们大家都没有多少责任了，哈哈哈哈哈！”

总经理：“这样说来，我只好去考核俄罗斯的矿山了！！”

结果是：销售不好是因为俄罗斯的矿山爆炸了。

这样一些荒唐的故事，之所以会发生在我们身边，原因就在于每个人的本性中，始终在重复着一个永恒的主题：回避风险。因此，管理责任这只猴子的第一法则，就是锁定责任：猴子原来在谁的身上，无论有什么变化，它都应该被锁定在原来责任人的身上。

就像这个故事中的情景一样，销售部销售不好，责任在产品；产品不好，责任在预算；预算之所以少，是因为成本高，赢利少；而成本之所以高，是因为采购成本；采购成本高则是因为俄罗斯矿山爆炸。

每个人都可以把理由往别人身上推，每个人都能够在别人那儿找到借口，可我们有没有想过一个基本的问题：如果我们的产品比任何竞争对手都强大，如果我们的产品没有任何问题，那么，这个世界还存在营销这个词吗？

为什么同样的产品，在不同人的手里会有不同的结果？比如，我们能够清楚地说出宝洁的洗发水，比索肤特的洗发水之间有什么明确的区别吗？为什么几乎差不多的产品在不同的公司，在不同的人手中会有不同的结果？

结论只有一句话：做得好的公司，猴子各就各位——员工勇于承担责任。做得不好的公司，猴子上窜下跳——员工相互推卸责任。

那么如何锁定猴子呢？入口在哪里？

解铃还需系铃人。我们首先要懂得下属做事的方式，我们才能够防止他们的猴子跳到我们身上。一般说来，员工有五种工作方式：

1. 等着做
2. 问着做
3. 提出建议，等着回答再做
4. 主动做，边做边汇报
5. 主动做，然后按程序汇报

如果你想尽量地让猴子呆在下属身上，那么，你就要尽力消除第一种和第二种情况。在“等着做”或“问着做”的情况下，猴子最有可能跳回自己的肩上。

在这一点上，海尔是个榜样。

海尔电冰箱厂有一个五层楼的材料库，这个五层楼一共有 2945 块玻璃，如果你走到玻璃跟前仔细看，你一定会惊讶的发现这 2945 块玻璃每一块上都贴着一张小条！

小条上是什么？原来每个小条上印着两个编码，第一个编码上写着负责擦这个窗户的责任人，第二个编码上是谁负责检查这个窗户。

猴子在谁的身上？海尔在考核准则上规定：如果玻璃脏了，责任不是负责擦的人，而是负责检查的人！

如果玻璃脏了，责任这只猴子锁定于检查的人身上，而不会被推卸到擦玻璃的员工身上，绝对不会发生猴子上窜下跳的现象。

海尔 OEC 管理法的核心是，对工作的分解强调“三个一”，即分解量化到每一个人、每一天、每一项工作。在海尔大到机器设备，小到一块玻璃，都清楚标明事件的责任人与事件检查的监督人，有详细的工作内容及考核标准，如此形成环环相扣的责任链，做到了“奖有理、罚有据”。

这种管理的核心是，我们不再去想个人工作态度如何，我们要把责任锁定，即使是一个简单的擦玻璃的工作，也要明确制定两个责任人，各有各的明确责任。

海尔冰箱总共有 156 道工序，海尔精细到把 156 道工序，分为 545 项责任，然后把这 545 项责任落实到每个人的身上。

凡事都要做到“责任到人”。“人人都管事，事事有人管”，这就是海尔能够成为中国企业榜样的重要原因。

哪怕是车间里一扇窗户的玻璃，其卫生清洁也有指定员工负责擦，也有指定的员工负责检查，更何况海尔的生产，销售？

责任锁定，首要的是锁定猴子的归宿。这是上下级之间保证执行的要点。

## 锡恩执行案例

锡恩的执行修炼：猴子为什么总是在我们之间跳来跳去？

我们说的就是我们做的，我们做的就是我们说的！

- 职位是责任与权力的统一，没有责任就没有权力，我们之所以能够对一个东西说同意，是因为我们对它可能出现的错误负责！

有一天，锡恩深圳公司总经理收到了这样一个邮件，内容是申请报销 3258 元的名片制作费，这么一个简单的审批，却在锡恩深圳公司出现了若干个来回。

为什么一个简单的审批过程会搞得如此繁琐？下面是真实的邮件来回的过程。

### 1. 主管行政的副总经理申请审批的邮件

发件人：主管行政的副总经理

发送时间：2004 年 9 月 22 日 17:18

收件人：深圳总经理

抄送：深圳财务主管

主题：申请支付名片制作费用

总经理：

您好！

申请支付名片制作费用：3258.00 元，请批示

## 2. 总经理回复邮件

发件人：深圳总经理  
发送时间：2004 年 9 月 22 日 19 : 18  
收件人：主管行政的副总经理  
抄送：深圳财务主管  
主题：答复：申请支付名片制作费用

像这种东西请你换在我的角度？凭什么批准你？  
我们可以换个角度假设，如果你的下属这样申请：  
副总经理：申请支付办公采购费用三万，请批准  
你如何批？  
深圳财务主管，请你从财务的角度提醒一下他，什么样的申请是可以批准的？

## 3. 深圳财务主管的回复

发件人：深圳 财务主管  
发送时间：2004 年 9 月 23 日 09 : 41  
收件人：总经理  
抄送：主管行政的副总经理  
主题：Re：答复：申请支付名片制作费用

总经理：  
我们的名片印刷每次都是在副总审批的权限范围内，但是因为与对方签的是月结，所以这次报的是总额，因为超过副总审批权限，所以按规定，我要求副总向您申报。  
具体的明细如下：

时间	数量	签收人	金额
9月7日	33	chen	297
9月6日	10	chen	90
9月4日	30	tone	270
9月3日	51	chen	459
9月1日	13	chen	117
8月30日	15	chen	135
8月28日	94	jian	846
8月27日	53	chen	477
8月25日	53	chen	477
8月23日	10	chen	90
合计：	362		3258.00
统计人：	jian		

#### 4. 主管行政的副总经理再次申请审批的邮件

发件人：主管行政的副总经理  
发送时间：2004年9月23日11:30  
收件人：深圳总经理  
抄送：深圳财务主管  
主题：申请支付名片制作费用

总经理：  
抱歉。申请支付名片制作费用：3258.00元，请批示具体的明细如下：

时间	数量	签收人	金额
9月7日	33	chen	297
9月6日	10	chen	90
9月4日	30	tone	270
9月3日	51	chen	459
9月1日	13	chen	117
8月30日	15	chen	135
8月28日	94	jian	846
8月27日	53	chen	477
8月25日	53	chen	477
8月23日	10	chen	90
合计：	362	3258.00	
统计人：jian（行政助理）			
检查人：casey（行政主管）			
印刷商：强盛印刷有限公司			
请批示。			

## 5. 总经理回复邮件

发件人：深圳总经理

发送时间：2004年9月23日 12:20

收件人：主管行政的副总经理

抄送：深圳财务主管

主题：答复：申请支付名片制作费用

同意，

为什么我们不可以一开始就把前因后果写清，我一次就可以批了呢？

这样的结果是：我们彼此有了三个来回，我们大家喜欢打乒乓球？这既浪费了时间，也给我们大家增加了不必要的工作量，周末我们的质询会要对此进行总结，要按规定进行处理。

主管行政的副总经理的总结：

- 整个过程中，我把打付款申请当作了任务，而不是当作我的责任，我的责任不仅是打个申请，批下来一笔应付款，而是要对我们的财务负责，要对深圳分公司负责。一个只有审批金额的审批报告，谁知道这里面是怎么回事？
- 这个职位赋予我相应的权力，同时也是对等的责任，我的责任就是要把这样不清楚的事情弄清楚，清晰的呈现在上级领导面前。
- 审批是个过程，结果是要让领导把事情弄清楚，对过程负责就是任务，对结果负责就是责任。

总经理的总结：

什么叫任务？什么叫结果？请大家记住，职位是责任与权力的统一，没有责任就没有权力，我们之所以能够对一个东西说同意，是因为我们对它可能出现的错误负责！

在深圳财务审批流程中有明确的规定，所有财务费用申请必须有详细的明细，行政副总违反这一规定，按三级警告机制，口头警告一次，请行政主管记录。

## 猴子管理第二法则：时间守恒，让员工照顾好自己 的猴子

- 指导员工：以终为始，不当保姆，让员工照顾好自己  
的猴子，尽量地增加你可以支配的自由时间。
- 完美的细节是靠检查实现的！你只需要在某一个关键点上  
检查，其他时间各做各的。
- 管理者指导下属，重要的是提供的这个指导依据是普遍性  
适用的，这样你就可以帮助很多人。如果你习惯于每一件事都  
具体教，你就带不了多少兵。

当主管的永远都要记住一个基本的定律，这就是时间守恒定律：你的时间与下属的时间在总量上永远保持一个常量，如果下属占有你的时间愈多，你的时间就愈少，

你的时间愈少，你对组织的贡献就愈小。主管对组织的贡献，体现在对聚焦组织目标的贡献。如果你整天在帮助下属解决问题，特别是大多数应当是他们自己解决的问题，那么，你实际上就是一个员工，而不是领导。

所以，你要记住，必须永远争取扩大自己自由支配的时间，只有这样，你才有足够的时间来关注团队的目标，而不是某个人的目标，关注团队的士气，而不是某个人的士气。

扩大你的自由时间最基本的办法，就是不要让员工占据你的时间，而要让员工不占据你的时间，关键是要让他们学会自己处理问题，而不是把你当成保姆。

所以，你要树立一种观念，员工不管大事小事，凡事都问你，说明你是保姆，而不是领导。

不当保姆，就必须让下属学会独立做事。如何独立做事？就是让员工先学会主动。在下列员工的五种工作方式中：

1. 等着做

2. 问着做
3. 提出建议，等着回答再做
4. 主动做，边做边汇报
5. 主动做，然后按程序汇报

要让员工做事，就要帮助员工学会只能用后三种做事的方式，第一种方式，主动做，边做边汇报。第二种方式，提出建议，主动做。第三种方式，主动做，然后按程序汇报。

那么，又如何让员工学会主动做事呢？回答是流程。

所谓流程，就是事前做什么，事中做什么，事后做什么。流程是把说的变成做的唯一有效的通路。比如说采购，我们可以在流程中提出一系列的标准和做事的过程。采购之前要做什么？首先你要确定标准，然后找到尽可能多的供应商，根据你确定的标准，比如样品初检，比如报价，比如质量，比如交货期等等，列一个单子，然后把这些供应商在同等情况下，评分选择，最后通过对比，确定三家供应商。

在确定三家之后，原则上，以一家为主，另外两家为辅，按一定比例采购，这样一旦其中任何一家出问题，我们可以有相应的对应措施。

有了这一套流程，原则上，你就可以大胆鼓励员工主动做事，边做边汇报，愈是有规则，员工就有做事的自由。

反过来，什么是主动性的敌人？含糊！大家做之前信誓旦旦，做的过程含含糊糊，做完之后必然是：做得好大家争功，做不好相互推卸责任。

你有了流程，员工主动做事，同时，你可以通过流程来检查他在关键点上做的怎么样了。这样既保证了你从组织目标上对事情进行结果的控制，同时，又使员工自己照顾自己肩上的猴子。

要不当保姆，还需要你做另一个努力，就是要在被下属提问的时候，永远保持猴子在他的身上。当领导的，不太可能不回答下属的问题，问题的关键在于你如何回答。

比如，我的一个下属来问我，说我们碰到了一个问题，这个问题是关于一个咨询项目的，我们原来都谈好了，比如说价格是 80 万，两个

月完成，这个客户突然今天打来电话说 80 万太贵了，只能做 60 万。下属问：领导你看看这事怎么处理？

我们首先分析一下，为什么他要问你？

道理很简单，所有下属向上级提问的问题中，都包含着两个非常基本的目的，一个是寻求解决答案，一个是推卸责任。所以你的回答，最好是既提供了解决方案，又让他们自己承担责任。

但问题是，解决方案与责任是联系在一起的，既然是你提供的方案，你在道义上不可能不承担责任，这是一方面。

另一方面，就项目管理体制来讲，项目经理本身就有权对他自己所涉足的项目的金额进行判断，或者说做决定。因为我们施行的是项目管制制，同一个项目。项目经理的能力高，项目合同额就高。一个项目要做好不仅需要你有专业能力，还需要你有管理能力。

这种时候，你如果指导应当怎么样怎么样谈，即使把这个东西谈下来了，也未必就是一个好结果。

谈下来之后，他们也会提出新的问题：“我们按照你的方法谈下来了，但我们跟对方的很多条约里，对方又提出新的东西，你看对这些新问题，如何办？”

接下来，你发现自己每天就在疲于奔命，跟他一个项目一个项目地去帮助他们做，最后变成什么呢？最后变成你累的要死！

所以，我们最好的办法，就是提供解决方案的办法，具体的方案要让你自己想，这样才能获得双赢。

按照这种方式来看上面这个问题，好的解决问题的办法是什么呢？从原则出发，你可以反问他：一个项目报价的依据是什么？你的原则是什么？你为什么非要报 80 万？总是有依据的，对不对？这个背后依据的原则是什么？

毫无疑问，所有商业报价的基本原则都应当是客户价值。好，既然我们给客户提供的是价值，那么给客户报什么样的价，应当对应相应的价值。

所以，最重要的是你与客户讨论这个价值，这个价值当领导的肯定没有具体做项目的人知道得清楚。所以你们之间的谈判，谈的是你认为你们能为客户提供什么样的价值？反过来客户认为是不是真的值得？

这样一看，如果客户要降价的话，除了价格谈判术之外，完全还有一种可能，就是你没有让客户真正地领会到你的价值。所以真正要去跟客户谈的是你的项目的价值。

如果你把这个沟通好了，客户一定会根据价值来付费，因为客户请一个公司，他不是拿钱去来评价你的水平，他是要获得实实在在的利益回报。只要回报大于付出，我相信客户不会不做这个生意。

就像你买东西一样，你愿意花少的钱买一个你不满意的东西呢？还是愿意花更多的钱买一个你非常满意的東西？我们都知道，要买一个非常满意又非常好的东西，一定是要付出更高的价格。

那接下来就是一个价值谈判了，你要不断把你的价值提高，重要的是帮助客户体现价值，这反过来就对你提出了很高的要求，而不是仅仅去在意锻炼谈判技巧。

当然，谈判是需要技巧的，但是至少在我们锡恩的实际谈判过程中，我们更加强调给客户创造了什么价值。我们决不认为我们的客户是故意跟我们为难，是故意在降我们的价。如果客户不愿意支付公平价格的时候，一定是在价值层面上出了问题。

这样提供指导，实际上是在提供一种原则，而原则是解决方案的出发点。我们可以想一想，指导结束之后，这个猴子还在谁的身上？如果下属还要讨论，我们就继续讨论怎么样为客户创造价值，这个是总经理该负责的，也是总经理要努力去做的，因为这是组织目标，与总经理的责任一致。

但是至于怎么跟客户做到这个价值，怎么样谈判那是你的事。猴子在谁的身上？仍然在他的身上。

所以我们可以发现，我们大量的人在处理类似这些问题的时候，我们不太习惯于从一种原则，从一种本质意义上的归宿来指导这个事情。

也就是说，当一个管理者去指导下属的时候，重要的是把这个事情里面最核心的地方去告诉他，这个事情的依据是什么？

如果你提供的这个依据是普遍性适用的，这样你就可以带很多兵，你就可以帮助很多人自己打仗。如果你习惯于每一件事都具体帮助，具体指导，具体教，那么，你不仅会累死，而且你也带不了多少兵。

## 世界 500 强执行榜样：为什么麦当劳的洗手间最干净

### 【麦当劳的卫生间为什么能持续保持清洁】

去过麦当劳的人，对它的卫生间清洁程度都有深刻印象，但这样干净的卫生间是许多中餐馆里是难得一见的。为什么同样装修的卫生间，却存在如此大的差异呢？与员工素质有关吗？

### 【麦当劳的检查表】

其实不尽然，只要留心，就能在洗手间门后看到一张检查表，上面列上了打扫人，检查人，时间等一系列东西，而且这不仅仅是针对卫生间的检查，其实在麦当劳的每个岗位上都同样贴着这样类似的一张纸条，这样做的结果就是：保证了麦当劳的每个岗位的工作，都能严格按照该岗位的标准操作。

### 【麦当劳告诉我们什么？】

- 简单的事情，人们往往都会认为能做好，但现实可能恰恰相反。麦当劳的秘密就在于它强调对打扫人、检查人、时间等工作细节进行严格的检查。
- 麦当劳的强大竞争力源于对细节的把握和坚持，而完美的细节是靠检查实现的！

## 猴子管理第三法则：沟通职责

- 与上级一起明确你的职责；千万不要忘了猴子是从哪儿来的？
- 与下级一起讨论职责的意义；制定书面计划。
- 麦当劳能够让一个打扫厕所的清洁工也懂得他对麦当劳的巨大价值，并由此激发起热爱清洁，奋发向上的精神，这就是麦当劳的伟大。

猴子永远都是从上级那儿来的。你身上的猴子是你的上级给你的，你下属的猴子是你给他的。所以要每个人都照料好猴子，前提就是，千万不要忘了猴子是从哪儿来的。

第一，你要与你的上级去沟通你的职责是什么？你的职责是什么？不是由你自己界定的，而是由你的上级界定的。界定职责，是为了在出现问题时有人承担责任。

第二，你要和下级去讨论这个职责的意义。这里有一个小的注意点：与上级沟通是明确职责，而与下级是沟通这个职责的意义。也就是说一个人对职责的理解，或者说对于一个职责愿意承担的责任，很大程度上依赖于他对于这个职责背后意义的理解。

比如麦当劳的清洁人员，如果他的老板去跟他沟通的时候讲，《纽约时报》昨天登了一篇消息，有一个抱着小孩的妇女告诉记者，她之所以进麦当劳，是因为她觉得麦当劳的厕所很干净，给她像家一样的温暖。

那我们想一想，这个卫生清洁员会有什么样的感觉呢？她就会感觉到给这家公司做清洁，就不再是一个简单的辅助工，而是麦当劳整体形象非常重要的组成部分。

这种职责的意义，是不太可能通过职责描述来获得的，必须通过面

对面沟通才能获得。

这就是麦当劳这家公司最优秀的地方。它认为重要的不是麦当劳的汉堡，而是它的员工。2004年4月19日，麦当劳公司董事会推选43岁的现任总裁兼首席运营官查理·贝尔，为麦当劳公司新任总裁兼首席执行官，他不仅因此成为第一位非美国人的麦当劳公司掌门人，成为麦当劳最年轻的首席执行官，而且是一位从打扫厕所的清洁工成长起来的CEO。

1976年，年仅15岁的贝尔由于家境不富裕，在澳大利亚的一家麦当劳打扫厕所。虽说扫厕所的活又脏又累，贝尔却干得踏踏实实。

这一切被这家麦当劳的老板——麦当劳在澳大利亚的奠基人彼得·里奇看在眼里。里奇对贝尔说明，麦当劳的四大经营方针中，就有一项是清洁：“清洁像一块磁铁将顾客吸引到麦当劳来，我们的餐厅必须始终保持一尘不染，里外都应如此。”所以，你从事的是麦当劳最伟大的工作。

贝尔由此懂得了自己工作的意义，他很勤奋地工作。彼得·里奇于是推荐贝尔参加了麦当劳职业培训。培训结束后，里奇又把贝尔放在店内各个岗位“全面摔打”，19岁成为澳大利亚最年轻的麦当劳店面经理。27岁成为麦当劳澳大利亚公司副总裁，29岁成为麦当劳澳大利亚公司董事会成员。

2002年底，他被提升为首席运营官，43岁成为麦当劳全球掌门人。作为麦当劳历史上最年轻的总裁，贝尔被称为“麦当劳的巨无霸”。这番经历使贝尔成为麦当劳公司所崇尚的从最低层一步步晋升至公司高层的典范。因此贝尔在庆祝他当CEO的新闻发布会上说：“我从15岁起就在澳大利亚的餐厅兼职打工，19岁成为澳大利亚最年轻的餐厅经理。我能做到，你们也能做到，明天的总裁就在今天的这些平凡员工中间产生。”

当一个员工愿意承担责任，很大程度上依赖于他对自己职责的理解。而一家公司之所以伟大，就是这家公司的上司，能够把公司层面的

价值，层层传达到下属。就像查理·贝尔在麦当劳，之所以能够从最初的清洁工一步一步晋升到店面经理、副总裁、总裁、CEO，没有澳大利亚麦当劳的奠基人彼得·里奇的鼓励，是不可能想象的。

为什么一个没有什么学历的人，能够成为麦当劳全球的掌门人？贝尔这句话值得我们好好回味：“我从 15 岁起就在澳大利亚的餐厅兼职打工，19 岁成为澳大利亚最年轻的餐厅经理。我能做到，你们也能做到”。

贝尔的这番话说明，这不是他自己的伟大，而是麦当劳的伟大，麦当劳能够让一个打扫厕所的清洁工也懂得他对麦当劳的巨大价值，并能由此激发起热爱工作，奋发向上的精神。

“我能做到，你们也能做到”，说得多么好啊！

## 猴子管理第四法则：授权——让下属把猴子当自己的养

- 你可以授权所有的工作，但不能授权所有的职责。
- 能人体系就是一种充分的授权，只不过用来监督的手段是感情。能人体系实际上是一种感情监督下的充分授权体系，所以，在能人体系中，一旦出现了坏的结果，通常的结论是：“你辜负了我对你的一片好心”。

有句话，胳膊往里拐，说的是人的天性中，首要的是为自己考虑。所以，你要让下属把猴子养好，首要的就是要让下属把猴子当成自己的养。

那如何让下属把你给他的猴子当成自己的养呢？唯一的办法就是授权，让下属确实感觉到猴子是属于他的。

那授权到什么程度？原则上，授权是与监督成正比的。你的监督能力到什么程度，就授权到什么程度，如果我们有相应的监督措施，那么权力原则上都可以下放。事实上，这是不可能的，由于监督成本很高，所以，我们必须保留那些无法监督的权力。比如企业文化的建设，团队建设等等，都是很难准确监督其结果的。

其实能人体系就是一种充分的授权，只不过用来监督的手段是感情。能人体系实际上是一种感情监督下的充分授权体系，所以，在能人体系中，一旦出现了坏的结果，通常的结论是：“你辜负了我对你的一片好心”。

这样，我们也就不难理解，为什么在能人体系下要有“用人不疑，疑人不用”，因为监督的方式是感情，怀疑是感情的大敌。而现代企业管理中的监督方式用的是什么方式呢？不是用感情的监督方式，而是用流程、制度、考核、奖励等法制或经济手段来实现。你做不好与我们之间的感情没关系，你做的不好你要全部承担责任。

反过来讲，如果没有相应的监督手段，宁可不授权。没有监督的授权，就等于借钱不打借条，其实，借钱不就是授权别人使用你的钱吗？如果你觉得借钱不好意思打借条，那就不要借，否则，你授权给别人使用你的钱，却没有借条，就等于在鼓励别人不还钱。

所以，授权不存在授多少权的问题，只存在你能够监督多少的问题。你的监督办法越多，你就可以多授权。如果你没法监督就不行，所以父母和儿子之间没法授权，因为这个没法监督，这就是清官难断家务事的原因。

所以授权的第一要点就是要找适合的人，不是所有的人都适合养你身上的猴子，授权就是转移责任，当一个人被授权时，意味着他替你承担了一个责任，那就你就要：

- 清楚地界定授权的内容；
- 最后期限的决定；
- 要有周期地检查，并在授权之前，帮助这个人去参加一些授权培训，经常沟通，来做一些授权的基础。

我们现在存在的问题，与其是说授权，不如说是授权之后，上级经常越权指挥，这就是所谓的“一竿子插到底”。

我们常常看到出现一点小问题，老总就直接跑到车间里面，跟员工

说：“为什么出现这样的问题？你应该怎么怎么做”。任何一个企业，只要存在层级，那就有公司相应的层级管理或汇报体系。总经理后面是事业部的总经理，事业部下面还有部长，组长，然后才到员工。

老总为什么会一竿子插到底？原因在于一竿子插到底非常有效，往往是老总一去，问题马上就解决了。但是请你记住，凡是这种立马见效的东西往往都是要付代价的。

什么代价？我们可以分析一下，当你一竿子插到底的时候，就意味着你越过了好几级。我们可以闭上眼想想，如果你是中层某一级，你会怎么想？

你会发现，如果老总这样做把问题解决了，那以后当事者会经常对你说，老总是这样这样说的，我按你的做还是按老总的做？另一方面，为什么老总不出现的时候，你解决不了问题，老总一出现就把问题解决了呢？只能说明你无能！

你会这样想，其他的中层也会这么想，所以，所有人的心里面都在等着你失败，或者说都在盼望你失败，因为只有你失败了才能说明他们是正确的，才能让你以后不随便插手。

如果是这样的话，当问题出现时，你直接一竿子插到底的话，你就保佑自己不出错吧。如果出错，那么在大多数情况下，即使所有人都知道这个事情是错的，即使他们干涉一下错误就不会发生。但实际发生的情况往往是，他们不会对你说，他们也不会主动干涉以帮助你改正错误。为什么呢？结论很简单，他们希望这个错误发生！

因为错误真正发生，你失败了，那你不就改了吗？只有出事了，你才会知道是自己错了，只有你错了，他们才是对的。

一竿子插到底，就等于在给自己树敌。你插到底的次数越多，你的敌人就越多。有时候我觉得管理里面的游戏，跟小孩过家家一样。只不过小孩子看到你掉进他设的陷阱后会忍不住大笑，而在公司中，所有的当事人会一脸虔诚地看着你往下掉。

猴子管理第五法则：做重要但不紧急的事，猴子才不会累死。

- 不明确重点的员工，每天看上去非常忙碌，却没有上司想要的结果；
- 通常情况下，每天或者每阶段的重点在 1 到 3 个。如果都是重点，便都不是重点；
- 要提前做那些重要但不紧急的事，对于紧急但不重要的事，要敢于说不。

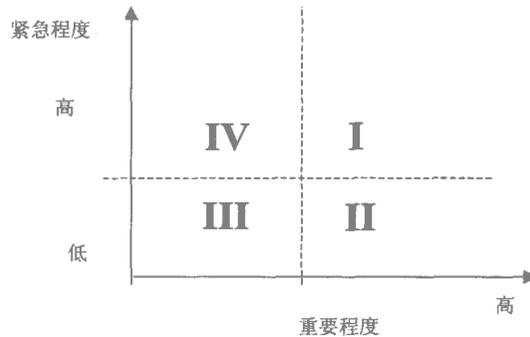
大凡能够在事业上做出卓越成绩的人，都是时间管理的专家。有人曾粗略地统计过一个活到 72 岁的美国人对时间是怎么花的：

睡觉：	21 年
工作：	14 年
个人卫生：	7 年
吃饭：	6 年
旅行：	6 年
排队：	6 年
学习：	4 年
开会：	3 年
打电话：	2 年
找东西：	1 年
其它：	3 年

看了上面的这一组数据，我们有何感受？所以，要想有效执行，就要学会“时间管理”。

时间管理的出发点，在于学会处理事情优先次序，应先考虑事情的“轻重”，再考虑事情的“缓急”——也就是我们通常采用的“第二象限

组织法”。



第一象限是重要又急迫的事。诸如应付难缠的客户、准时完成工作、住院做手术等等。

第二象限是重要但不紧急的事。比如包括长期的规划、问题的发掘与预防、参加培训、向上级提出问题处理的建议等等。

第三象限属于不紧急也不重要的事。既然不重要也不紧急，那就不值得花时间在这个象限。

第四象限是紧急但不重要的事。表面看似第一象限，因为迫切的呼声会让我们产生“这件事很重要”的错觉——实际上就算重要也是对别人而言。电话、会议、突来访客都属于这一类。我们花很多时间在这个里面打转，自以为是在第一象限，其实不过是在满足别人的期望与标准。

现在不妨回顾一下上周的生活与工作，你在哪个象限花的时间最多？请注意，在划分第一和第三象限时要特别小心，急迫的事很容易被误认为重要的事。其实二者的区别就在于这件事是否有助于完成某种重要的目标，如果答案是否定的，便应归入第三象限。

要学会把时间花在第二象限，做重要而不紧迫的事。那样才会减少重要的事进入第一象限，变得紧急。

美国史卡鲁大钢铁公司的总裁查鲁斯，原来也是一个不会舍弃、只知道追求面面俱到的人，许多事情常常半途而废。他感到非常烦恼，便向效率研究专家艾伊贝·李请教解决此问题的办法。李给他的建议是这样的：

1. 不要想把所有事情都做完；
2. 手边的事情并不一定是最重要的事情；
3. 每天晚上写出你明天必须做的事情，按照事情的重要性排列；
4. 第二天先做最重要的事情，不必去顾及其他事情。第一件事做完后，再做第二件，依此类推。
5. 到了晚上，如果你列出的事情没有做完也没关系，因为你已经把最重要的事情都做完了，剩下的事情明天再做。

最后，艾伊贝·李说：“每天重复这么做，如果感觉效果超出你的想象，就可以指导手下照着做。在做到你认为满意时，只要付给我一张你认为相等价值的支票即可。”

查鲁斯试了一段时间后，效果非常惊人。于是，他要求下属也跟着做。结果艾伊贝·李得到了一张价值 2.5 万美元的支票。

## 猴子管理第六法则：猴子也需要快乐

### ● 一句赞美的话，影响力可长远到一辈子。

责任是由人承担的，就像马克思所说的那样，资本家是人格化的资本。反过来，我们可以这样想，资本家如果不是像资本一样，痴迷于追逐利润的话，企业将会怎样？

结果将是所有企业都不再是企业，而是社会慈善机构了。同样，承担责任是所有执行的起点与归宿，一个有执行能力的人，就是一个对自己有责任感的人，所以，执行人才，就是人格化的责任！

既然是人格化的责任，我们每个承担责任的人，事实上就在承担着很大风险与代价。但我们很多领导人都很严厉，发奖金好像不吝啬，但对下属笑一笑，表扬下属却很吝啬。

问题是，如果不去让我们的下属感觉快乐的话，你会发现你的激励的成本会越来越高。

我特别希望我们做主管的，把一句话记在自己的工作笔记的首页：

一句赞美的话，影响力可长远到一辈子！

下面是一些让猴子快乐的好方法：

零成本方法	低成本方法
说谢谢	为员工支付午餐
在其他员工面前赞扬一名员工	给予 10 元的现金
写感谢信	举行球类比赛
给全家写感谢信	给予礼券
在公告板上张贴肯定的评论信	发给员工 T 恤衫或帽子
通过电话或电子邮件发送口头表扬	给予奖品
赞扬员工的努力	颁发证书
说鼓励的话	
发奖章	

执行型管理者最重要的品质：让猴子觉得自己很重要

## 上司与下属对不同激励因素的看法

下属的排名	员工希望从工作中可取得	上司的排名
1	有挑战性的工作	5
2	完成任务的成就感	8
3	归宿感	10
4	工作安全	2
5	良好报酬	1
6	晋升及成长	3
7	良好的工作环境	4
8	良好的同事关系	6
9	合理的纪律要求	7
10	公司对个人的照顾	9

## 中国优秀企业执行榜样：格兰仕的书信文化

- 做不好人，做不好事，不是聪明不够，而是笨得不够彻底。

大约从 1997 年开始，格兰仕公司董事长梁庆德在每年的年末岁尾都写一封《致格兰仕全体员工及家属的一封信》，这已经成为他的“规定动作”：

1997 年：《艰难困苦我们一起背》；

1998 年：《给全体员工拜个年》；

1999 年：《接受我最真诚的祝福》；

2000 年：《努力了，心血就不会白费》；

2001 年：《那些欢笑与泪水同行的日子》；

2002 年：《让我们的心贴得更紧一些》；

2003 年：《找到属于自己的一片蓝天》；

2004 年 5 月 9 日是母亲节，公司总裁办开展了一次“母亲节给母亲写封信”的征文活动，他知道后，也给企业报写来了《致格兰仕人母亲们的一封信》，将心比心，让许多格兰仕人的母亲感动。

CEO 梁昭贤可以说是一个写信的“偏执狂”：营销团队在市场取得了业绩，他要写信鼓励；经销商市场有起色，他会发去贺信；重要员工离开公司，不能面谈的，他要写信联系；海外市场有了突破，他要写信嘉奖；业务团队召开重要会议，不能亲自参加，他要写信表示关注；在部下送批的报告中，他会附上自己的便条，不时加以鼓励。

他有一句名言：“做不好人，做不好事，不是聪明不够，而是笨得不够彻底”。梁昭贤认为，写亲笔信就好像在与对方谈话，能感觉到对方的音容笑貌，能缩短时空的距离，拉近与对方的感情。

因此，在条件允许下，他总是坚持写信，长则千字，短则几十个字。这种做法虽然简单，但却非常有价值：

1. 表示写信人很重视你，出于真情才会写信给你；
2. 表示对你的肯定和鼓励；
3. 收信人会珍惜这份感情，更加努力回报对方；
4. 书信便于保留，等于给感情加了一个“保温瓶”，特别是收信人会经常重读回味，热情会更持久。

## 猴子法则之七：检查和监督能使猴子进化

- 你的检查和监督就是让猴子进化，就是把风险控制在发生之前，使得猴子知道如何做事。
- 如果你想要权力，那么你就凡事压着下属、超越他们；如果你想要的是业绩，就让他们超过你。

沃尔玛在世界五百强名单中已经连续多年名列第一了，沃尔玛之所以能取得如此大的成就，其中秘诀之一就是公司的领导们一直强调对员工工作的检查。

沃尔玛的员工把沃尔顿管理风格称为“让你精疲力竭的管理”和“仔细检查式的管理”。因为沃尔玛的领导们常常令人防不胜防地“窜”到一线上，对员工进行突击检查，时不时对员工进行当面的质询：“你这个事情做得怎么样了？”

沃尔玛很尊重、很信任每个员工。但是，检查和信任不是一回事，检查是制度系统，人性中都有弱点，每个人都有可能犯错误，制度能帮助员工改正，发挥出员工的最大潜力。

检查和监督的原因是你和下属之间做事的风险是不对等的。假设你的下属犯了错，你罚了他一万块钱，但他给你带来的损失一定超过十万块。

你的风险比他大，当然事前的风险的控制就由你来做，而不是他做。检查和监督就是让猴子进化，就是把风险控制在发生之前，使得猴子知道如何做事。

检查的出发点是什么？如果你想要权力，那么就凡事压着下属、超越他们；如果你想要的是业绩，就让他们超过你。只有这样，他们才感觉自己很重要。

在一个执行的体系里面，要么让每一个员工都超过你，来做更大的事，要么就淘汰掉那些落后的猴子。执行型管理者最重要的原则：猴子要么被喂养，要么被杀死，因为每个人的能力都是有限的。

如果我们没有足够的能力喂养这么多猴子，我们就要杀死喂不过来的猴子，不管它有多么重要。

如果我们想让猴子变得足够的强壮，我们就要有选择地重点喂养，这样才会有强壮的猴子。

## 锡恩执行案例

### 锡恩执行修炼：门是什么颜色的？

我们说的就是我们做的，我们做的就是我们说的！

- 执行型人才首先要勇于承担自己的责任，少说“我们”的职责，多说“我”的职责。

#### 【故事背景】

锡恩深圳有位员工叫 Emma，是一个女孩子，她在电话里和客户交谈都很自然，产品知识也很扎实，但是始终不能自己单独的面对客户。客户的门和心里的“门”都是她要打开的。每天同事们在讨论各自在客户处的成交故事时，她也是很向往的。但是始终都是迈不开步子。算算 Emma 加入锡恩已经有了两个月了。但是连一次客户拜见的经历也没有。

下面是她的组长写的一个真实故事。

#### 【告诉我厂门的颜色】

上个星期四在小组的会议上，我实在想不通，问了她：

“你怕什么 怕被拒绝吗？”

“其实也没什么好怕的，我以前……”

“那你为什么都不去呢？”

“我觉得没有必要去。因为这个客户我在电话和他说了很久了，去拜见没有意义；那个客户说有课程时再说吧；我们的中层执行力资料还没有出来，出来了再给他们带过去吧……”（给自己不去找理由！）

我说：“我现在给你一个任务，你拿一支笔来记着，你明天早上去这家公司（她在会场上服务过的客户），看看他们的工厂大门的颜色就可以回来了。这是给你的任务，你只要做到这一点就算完成了任务，你

做其他都可以说是超越了我的期望价值了，有没有问题？”

“这么简单有意义吗？”

“有没有意义你别理。你完成任务就好，你明天早上直接去，在下午 5 点前告诉我厂门的颜色。”

第二天下了大雨，我深怕她不去，给她打了电话，她出去了，为了一个简单的任务去了，下午，当她眉飞色舞的和我们说着她在 XR 厂的见闻时，我觉得她真的超出了我的期望价值了。

顺便说说，她见我说的第一句话：这家公司的厂门是红色的！

# 第八章

# 总经理执行七大错误

## 第八章 总经理执行七大错误

在执行问题上，企业的员工都会犯错误，包括世界很多优秀的公司中，员工一样会犯错误。但总经理犯的 error 与员工 error 不一样。

曾经有这么一个寓言，大山里有一只狼正在找东西吃，见到一群猫，数了数有 26 只。这么多猫，把狼吓了一跳。可狼实在饿了，就壮着胆子向一只猫下了手，结果成功了。狼很得意，于是每天吃一只猫，26 天，一连吃了 26 只猫。狼长得又肥又大，很骄傲。狼吃完了猫，又四处寻食，走了很远，正当饿极时，又看到一只大猫，这下狼高兴了，心想虽然这次只有一只，可是看起来大，可以吃饱，冲上去就咬，结果这只猫不但气力大，也凶猛，反过来就把狼打倒在地，把狼吃了。

狼被吃了也不知道，这只貌似猫的东西原来不是猫，是老虎。

在我看来，总经理犯的 error 就像这只狼一样，重要的是要懂得什么时候猫变成了老虎，就是说如果你把老虎当成猫的话，公司可能就会遭遇灭顶之灾。

那么这一类影响公司生死存亡的执行 error 有哪些呢？

### 总经理执行第一大错误：追求完美

- 追求完美的人，给完美赋予了绝对的价值，因为在他们的脑子里中，不完美就没有价值。从心理学角度讲，追求完美的人往往带有某种程度的自我强迫症。
- 现在除了专业人士用专业照相机外，其他大部分人不都用的是傻瓜机吗？这就是非常典型的简单战胜了复杂，不完美战胜了完美。

有多少公司把追求完美作为公司宗旨？又有多少人把追求完美作为

人生的信条？但可能令很多公司想象不到的是，把追求完美当成目标，当成理想，不断去追求（请注意，我在这里用的是不断，也是一次又一次努力才实现）是一回事；但实际执行中，总经理凡事追求完美却是另一回事。

在我看来，过分追求完美实际上已经成为总经理执行中的第一大问题。

企业执行首要的目标是追求优秀、追求卓越，而不是追求完美。或者说追求优秀、追求卓越是一只猫，而追求完美却是老虎。总经理这只“狼”要懂得，你可以一次又一次地吃掉“优秀”或“卓越”，可一旦你以为追求完美是只大猫，那就可能被这只大猫吃掉。

追求完美的人给自己所认为的完美赋予了绝对的价值，因此在他们的脑子中，不完美就没有价值。从心理学的角度讲，追求完美的人往往带有某种程度的自我强迫症。

这些人难以容忍些微的过错和失误，不允许丝毫的杂乱和污秽，他们讲究整洁和秩序，一切都要仔细检查，反复核实。

在人生的成长过程中，这些做法的确是一种优点，是成功的重要原因：做事认真可靠，遵时守信，井井有条。但问题出在如果你已经是领导，你要面对若干与你不同的员工，或者你工作的环境情况发生了巨大改变，“实现目标的难度系数”已经大到你很难控制，如果你仍然以完美主义的心态出现，就会造成“完美强迫症”。

执行中的完美心态最大的问题就是，他们认为不完美就没有价值。因此大量执行过程中的非常有价值的暂时结果，就被当成“废品”，从而，形成“完美强迫症”：不完美总是纠缠着你，操纵着你，使你欲罢不能，无从回避，长期处于紧张和焦虑状态。

事实上，心理学会告诉我们，这种执行中的“完美强迫型”是一种“性格障碍”，特别容易存在于成功者中。这种强迫症是与自我搏斗产生的焦虑，他们总是被重复性的思维内容或行为冲动所困扰，明知这种观念或行为不合情理，但是无法控制或终止，为此痛苦、紧张、不安。

所以追求完美的人，也往往是最容易放弃的人，因为他们难以忍受内心对失败的恐惧。追求百分之百实现的事永远是非常难的。就像生活中追求美女一样，如果你一开始的目标就是娶到她，实现的可能性几乎没有。但如果只是想要跟她吃一顿饭，那这个事情就简单多了。所以我们经常为百分之百的结果而努力，却为得不到而放弃。

然而执行的若干经验和成功告诉我们，哪怕是 0.1 也大于 0，每天进步一点点远远比一口吃个胖子要好的多。

当年日本佳能公司之所以战胜美国的施乐公司，或者说当年日本公司在全世界大获成功，有一个很重要的因素，就是日本公司的产品不追求功能的完美，而追求消费者好用，为此造出了若干“傻瓜产品”。照相机有傻瓜机，复印机有傻瓜机，什么东西到了日本人那里，就会变得极其简单、有效。

现在除了专业人士用专业照相机外，其他大部分人不都用的是傻瓜机吗？这就是非常典型的简单战胜了复杂，不完美战胜了完美。

## 总经理执行第二大错误：奖励错位——考核 A，鼓励 B

- 想要什么，就鼓励什么，GE 想要员工工作得更快、也更出色，它的薪金和奖励制度就是：只奖励那些完成了高难度工作指标的员工。
- 你不能贿赂你的孩子们去完成家庭作业，你不能贿赂你的太太去做晚饭，你不能贿赂你的员工们去为公司工作。

总经理犯的第二大错误是口头上讲的是一回事，实际上制度设计的机理又是另外一回事。这就是我们常说的，考核 A，奖励 B。

比如在计划经济时期，口头上讲的是按劳分配，但实际上我们的国有企业的分配制度，设计的机制却是平均主义“大锅饭”。比如我们的

大学，口头上讲，好大学就是能够把学生培养成优秀人才的学校，但我们提拔教授却是凭学术论文，那些课上得很好的教师，无论多么优秀，不写论文就评不上教授，而很多评为教授的教师，课讲得并不好。

这种错误，对公司在执行上的影响是毁灭性的。上个世纪九十年代初的 IBM 公司，就为此付出很大的代价。IBM 的成功很大程度上要归于“IBM 之道”。这种精神使得它在六七十年代获得了巨大的成功，但是到了八十年代后期，IBM 觉得自己已经非常强大了。结果“IBM 之道”的精神出现了“歧路”：尊重个人成了奖罚不清，责任不明。高品质服务变成了对既得利益的保护，谁要说大型机不好，立马就会被围攻。精益求精变成了以自我为中心。

当 IBM 决定请郭士纳来做 CEO，实际上已经做好让他把 IBM 分拆成若干个小公司的准备。但郭士纳却说，“NO，不是这样的，IBM 这家优秀的公司出的问题不是战略问题，而是我们在执行上的问题。人们嘴上说的和实际做的不是一码事。既然不是一回事，那我们把它变成一回事，IBM 就有救了。”

所以我们看到郭士纳上台之后，对 IBM 提出新 IBM 之道，强调业绩挂钩，强调速度。结果 IBM 不但没有分拆，反而更强大了。

像这种奖励错位的现象，在企业中屡屡发生：

有的公司宣布它的战略是成为市场上的领导者，但公司却将薪水标准平均化，奖金也平均分配。

有的公司声明，将增加股东的长期利益作为它的一个战略目标，但是公司却着重于奖励短期经营业绩，导致高管人员的短视行为，放弃或忽视一些对于企业长远发展有着决定性影响的工作，如新市场的开拓、新技术研发、经营创新与管理变革等。

有的公司声明鼓励创新和冒险精神，但真有员工因为“创意”需要物质支援时，企业却又因为风险而推三阻四的，结果保守意愿最受鼓励。

而世界级的优秀公司在这方面恰恰是，想要什么，就鼓励什么。比

如 GE 的目的是想要员工工作得更快、也更出色，它的薪金和奖励制度就是：只奖励那些完成了高难度工作指标的员工。

人们不愿意改变自己，除非你奖赏他们这样做。一般的公司采取的办法是，干得好就拿得多，然而，GE 认为奖励的真正目的，应该是鼓励他们在以后更加努力地工作。GE 研究表明，要让奖金真正地发挥激励作用，那么你提供的金额至少要高于被奖励者基本工资的 10%。因此，GE 在设计薪酬制度的关键原则是，把薪酬中的大部分与工作表现直接挂钩。

这是 GE 的薪酬准则：

准则一：不要把报酬和权力绑在一起。如果你继续把报酬与职位挂钩，就会建立起一支愤愤不满的队伍，专家们把这些人称作“POPOS (Passed Over And Pissed Off)”，意思是“被忽略、被激怒的人”。

准则二：让员工们更清楚地理解薪酬制度。公司如果给员工讲的都是深奥费解或者模棱两可的语言，员工就弄不清楚激励的真正价值。公司应当简明易懂地解释各种额外收入。

准则三：大张旗鼓地宣传。当你为一位应当受到奖励的人颁奖时，尽可能广泛地传播这个消息。

准则四：不能想给什么就给什么。要保证薪酬制度顺利执行，就得保证你的制度有所不同。

准则五：不要凡事都予以奖赏，公司原则与价值观是至高无上的。“你不能贿赂你的孩子们去完成家庭作业，你不能贿赂你的太太去做晚饭，你不能贿赂你的员工去为公司工作”。

总经理执行第三大错误：眼睛里只有明星员工

●你想害谁，就让他当劳模，只要当上劳模，每次扫

地，每次做事肯定是劳模先去，稍微做不好冷嘲热讽就上来了。这时候，评了劳模，反而把劳模给害了。

- 你越是看重一个员工，你越是要在公开的场合给他提一些意见。我们一定要明确一点，一家公司之所以做大做强，一定是团队努力的结果。

总经理如果在大会上说，我们这家公司全亏了某某，正因为有他的努力，我们的公司才如何如何，你们其他人都是笨蛋，只有谁谁才是对公司贡献最大的人。

大家想一想，如果总经理总这样说，对于这个明星员工会产生什么影响？

当总经理眼里只有明星员工的时候，表面上这个明星员工得到了鼓励，但实际上，他却正一天天地陷入敌对的环境中，其他人就会想，既然公司全靠他的话，那么事就由他一个人去做吧，我们就看着好了。

于是大家开始疏远他，与他为敌，制造矛盾，让他完蛋。因为明星不完蛋，其他人就显不出价值了啊！

不是有这么一个说法吗？你想害谁，就让他当劳模，只要当上劳模，每次扫地，每次做事肯定是劳模先去，稍微做不好冷嘲热讽就上来了。这时候，评了劳模，反而把劳模给害了。

这种事情在我们的执行层面比比皆是。当年惠普中国区的总裁李汉生空降方正以后，李汉生说，我到了方正之后，感触最深的就是王选教授对我的支持。而且我告诫以后的空降兵，你如果要想在哪一家公司，帮助这家公司完成改革的话，那么你就一定要取得最高领导人的支持。

李汉生取得了王选多大的支持呢？据报章披露，王选宣布李汉生全权负责方正，方正全力支持李汉生的改革。但李汉生在方正采取了一系列改革措施后，没多久就下台了。为什么？开始方正的管理层还很支持，但随着利益的调整，随着时间的推移。那些为方正牺牲了利益的员工就会想，原来这么多年，我们这些人的牺牲都没有价值，只有李汉生

能救我们，那我们算什么呢？

我相信，方正人是愿意支持李汉生改革的，每一个方正人都希望让方正壮大。但是如果公司的声音总是说只有李汉生才能救方正的话，每个人就会觉得自己无关紧要，这样的话，相信每个人心理上就会有一种自觉或不自觉的意愿——李汉生，你失败吧，你失败了说明我们这帮人仍然还有用，否则，不就说明我们无足轻重了吗？

接下来，很多阻力就出现了。最后的结果一定是李汉生走了，方正的业绩仍然在徘徊。

所以我在做咨询的时候，经常给企业家提建议，如果你认为某些员工非常优秀的话，很简单，第一，年终发红包的时候多发一点儿，用不着在大会小会上说他们几个是公司的救星；第二，在提拔的时候你可以多考虑他一点，在休假的时候你可以多给一点，这些都是用一种方式来表达对一个优秀员工的奖励，包括去国外上学，培训等等，这些都是很好的方式。

这样一来，所有的员工就会在心里面有一个好的预期，如果我们做好了，我们也会得到一个培训的机会，我们也会跟他一样得到一个更长的假期，也会得到更好的报酬。如果你在每一个场合就说他是救星的话，你反而在害他，因为你在他的周围树了很多敌人，每一个人都希望他完蛋。因为只有他完蛋其他员工才会有价值感，才会被认为在这家公司也是有用的，这样的一种结果是不是违背了我们本意吗？

所以，越是看重一个员工，就越是要在公开的场合给他提一些意见。大家会想，这个优秀员工在那些方面做的不够好，我们能不能比他做的更好？这样大家就会觉得，这家公司之所以做的好，全是我们大家努力的结果。

我们一定要明确一点，一家公司之所以做大做强，一定是团队努力的结果。

那么，如何获得一个强大的团队？

首先，要在团队中强调集体业绩要高于个人业绩。

团队的作用至少在六个方面的职能是个人无法做到的，一是团队的同伴有相互激励作用；二是团队绩效优于个人绩效；三是团队能完成单个人无法胜任的工作；四是团队会集思广益，倾听多方观点；五是团队的决策更客观准确，更少偏差；六是团队的组合方式灵活，适于应对组织变革。

世界上许多优秀企业都是通过团队方式做强的。星巴克（STARBUCKS）是这样打造团队的，首先是团队的磨合培训，将每个新开店的核心员工拉到西雅图总部培训三个月或总部派人到当地培训；其次是领导的模范带头作用，企业没有管理人员与员工之分；第三是分工虽严密，但可以互相帮忙，提供帮助的人还会得到小小的奖励。

宜家家居（IKEA），是最讲求平等与合作的优秀公司，它的广告词是“你不必富有，只要机灵就行”。在这家公司里没什么成绩、头衔，只要顾客满意就行。他们相信领导团队要有效，就一定要让人心里感到满足。

第二，要在公司中形成一个沟通的氛围。

研究发现，将 10 个人分成两组，其中 5 个人先讨论一下，结果是 70% 的人更愿意合作，而另外 5 个没讨论的人只有 30% 的人愿意合作。因此沟通在团队合作中处于最关键的位置，要走出团队合作中出现的困境，就必须沟通、沟通、再沟通。因为沟通可以讲清利益分配问题，协调个人利益与团队利益之间的关系。经过沟通与讨论，人的心里就会发生变化，并能持续下去，在下次没有沟通的情况下依然保持合作。

沟通的重要性还有助于对目标的理解。沟通能让成员更好地理解团队的目标，理解合作的好处与不合作的坏处，能增加团队成员之间的凝聚力，有益于增强团队的合作气氛。

## 总经理执行第四大错误：到处是重点

- 在解决问题的程序上，先从解决最紧迫、最重要的事情开始，把这个事情解决了以后，再来一个一个地解

决其他事。如果你一开始就全抓的话，反而解决不好。

- 为什么大部分管理混乱的公司，可能在很多方面都做的不好，但财务一定做的不错？

我经常在很多场合与企业家交流这样一个观点，如果你想真正强调什么，最多不要超过三点，最好只强调一点。道理很简单，因为我们的脑子里面记不了那么多东西。你说十点，二十点，目的是想说我们公司在很多方面都要改进。可是，如果连你自己都记不住的东西，你怎么让你的员工去记住，并且把它做的更好呢？所以在我看来，执行层面上真正执行的重点最多三点，最好一点。

体现重点的最简单的做法，是每年做一个主题，比如说今年的主题是快速扩张市场份额，今年就主要围绕这个来做，明年我们做利润，我们就强调利润，后年做品牌，我们就强调品牌。原则上，每年能把企业面临的一个重要的方面彻底地去改进，就已经非常好了。

但也有人反对，事情都是相互关联的，光做一个是没有用的。但事实上正好相反，当你全部都去做的时候，大部分时候是什么都做不好。与其这样，还不如干脆只做一件事。

那如何确定重点呢？为什么大部分管理混乱的公司，财务管理还是不错的。这些管理混乱的公司，可能没有人力资源部，也可能在很多方面都做的不好，但他的财务一定做的不错，因为在管理的所有要素中，如果连财务都做不好的话，这家公司就完蛋了。

既然在管理上所有的要素都是相互相关的，为什么大家都先做财务呢？道理很简单，在解决问题的程序上，先从解决最紧迫、最重要的事情开始，把这个事情解决了以后，再来一个一个地解决其它事。如果你一开始就全抓的话，反而解决不好。

在这一点上我们来看朗讯公司是如何挽救自己的。我们都知道朗讯在电讯市场衰退时期遇到了很大麻烦，甚至差点被别的公司收购。在逆

境中的朗讯公司如何自救？

回答是只有一个重点。

在 2002 年，朗讯给自己制定的目标是：力求生存，直到定单回流为止。为了实现这个目标，首要任务是保留现金，也就是努力把应收账款和存货降低到最低水平，然后出售那些不必要的资产，把该外包的外包，降低成本。次要任务是全力地维护现有的客户，争取新客户，开源节流把收入保持住。

这就是朗讯 2002 年的战略目标。战略目标只有一点，就是要活下来，活下来的标志是定单回流。主要的做法是两点：一个是保留现金，一个是维护客户。

与此同时我们可以看到，很多企业的做法正好相反，很多公司制定新一年工作计划时，总结过去成绩至少有五点到十点。说明下一步任务也要说五点到十点。基本上和我们国家做国民经济五年计划差不了太多。与此相对应的事实是什么？谁把那个报告当成一个真正的执行方案去做呢？

既然没有一个人把它当成执行方案去做，那么你为什么还要去做这么多呢？做少，做精。

## 总经理执行第五大错误：过早乐观

- 在跑马拉松的时候，优秀的选手从来不是一开始就跑在第一，优秀的选手永远都是到了中途开始才加速，而一开始跑到第一的选手，最后很少跑到第一。

在越战时期，越南俘虏美军最高军衔的是美国的海军上将。

我们可以设想一下，比如美国打萨达姆时，如果萨达姆把美国的海军上将给俘虏了，这时萨达姆最想做什么？萨达姆最想做的，一定是让这个海军上将到电视上发表讲话，向全世界宣布：第一，萨达姆没有什么大规模的杀伤武器。第二，美国打伊拉克是一场非正义的战争。第

三，美国人民应该站起来反对这场战争。

为什么萨达姆希望这样，因为这种高级别的将领是有号召力的。如果是这样的话，美国士兵就会想，我们这个战争是不是真的是这样的？在这种心理的支撑下，开枪时就会犹豫，很多行动就会出问题。

同样，当越战中越南俘虏了美国上将，越南人最想做的是，一定就是想迫使这个海军上将就范。在这种情况下，作为美国海军上将的他怎么样才能够挺过来？

这位海军上将的回答是，很简单，我一进去的时候，就想大不了是一死。所以我在任何情况下，想到最坏的打算就是死，没有任何东西可以和死相比了，我就这样就过来了。

那什么样的人活不过来呢？海军上将回答，那些认为进去之后很快就会放出来的人，大多活不过来。因为他们觉得，被俘之后，圣诞节肯定会出来；圣诞节过了，然后想五一节会出来；五一节过了，就想第二个圣诞节会回来，第二个五一节会回来……，最后他自己就垮了。没有了希望，就想逃跑，逃跑的结果，大部分都活不了。

同样，在跑马拉松的时候，优秀的选手从来不是一开始就跑在第一，优秀的选手永远都是到了中途开始才加速，而一开始跑到第一的选手，最后很少跑到第一。

企业的经营永远都是一场马拉松，永远都是一个长期的过程。如果我们一开始就对执行的结果抱有过于乐观的态度，或者说我们一开始就觉得马上就可以马到成功的话，良好的愿望，带来的往往是沉重的打击。

现实和理想总有差距。那些垂头丧气者，大部分都是一开始就相信马到成功的人，因为他们觉得这个事情马上就可以成功了，所以信心百倍。做了以后呢？马上就发现不是那么回事，最后就变得垂头丧气，觉得人生就这么完蛋了。

相反，洋基队 (Yankees) 的经理托瑞 (Joe Torre) 在职场生涯中被解雇过三次，如今却成为美国职业棒球界偶像级的人物；圣雄甘地因

为放弃暴力反抗成为世界不抵抗运动的创始人，世界和平运动的伟大领袖。

为什么呢，因为这些人永远都把自己的事业作为一场马拉松，永远都在为最后的冲刺准备力量！

## 总经理执行第六大错误：不放弃任何机会

- 为了业绩，牺牲了制度和文化的，结果一定是，有人在今天能够成就你，那么有人就能在明天毁掉你。

不放弃任何机会，已经成为我们总经理的口头语了，甚至是座右铭，但这却是一个严重的错误。机会无处不在，随时都有，有经常性的赢利机会，有转折时期的战略机会，有可开展新业务的机会，有进行新合作的机会，有重组的机会，有收购的机会……但是，我们面对这些机会的时候，是否考虑过这样的问题：面对一个机会，或一个项目，首要考虑的是什么？是人！

我非常欣赏联想集团董事局主席柳传志先生的一句话，他说：“如果有一个项目，我首先要考虑一下我有没有人。如果有人来做，我就做。如果没有人来做，再好的项目我都要放弃。”

当我们选择一个项目，甚至公司扩张的时候，首先要考虑的是你有没有人来做，如果没有人来做，再好你也要放弃。在这个意义上，那些希望高速发展的公司，最要紧的一件事，就是立即对人力资源做储备，如果人力资源上没有足够的储备，那么我建议不要着急地扩张。

为什么？企业的新增项目或扩张，需要各种生产要素，比如土地，资本，机器等等。但最重要的是什么？是人。既然是这样的话，你就必须建立一个强大的培养人的机制，没有这个机制，就不要着急扩张。

如何建立？首先是要建立一个招人的渠道，保证能不断地有后备人才供给。第二，对你现有的人员进行大规模的动态淘汰。我指的是，本来这个岗位只需要三个人，你现在招五个人。半年之后就淘汰两个人，

然后再招来一个人，半年之后再淘汰一个人，一年之后留下的三个人就全是精英。然后你把精英拆开，让一个精英再去做一个新的业务，然后再去招新的人进来。这个精英就可以以一当十，你就可以做新业务了。

我们很多领导人或企业在做业务扩张的时候，大问题就出在这里。因为人力资源储备不够，所以就只能对现有的人赋予更大的希望，用更大的代价希望他们做的更好。但他们成功之后，一旦做不好，你却不敢动他们，哪怕他犯了错误，这个时候你也得重用他，因为你找不到代替者。

结果是你拿到了业绩，但是你牺牲了制度和文化的。牺牲制度和文化的结果是，有人在今天能够成就你，那么有人就能在明天毁掉你。巴林银行的倒闭不就是因为新加坡的能人里森造成的吗？里森是巴林银行评的优秀雇员，因为他给巴林银行挣了很多钱，正是这些业绩让他有机会违法做坏事，使巴林银行在成绩面前忽视了背后的监督，一家 200 多年历史的公司这样就倒闭了。

同样的逻辑，在可口可乐公司也上演过。可口可乐曾经去收购过葡萄园，曾经去做过电影，都大败而归，最后可口可乐干脆给自己立下禁令，不做与饮料无关的产业。

道理仍然在人才上。我们对于海尔的电器很信赖，但是却不信赖海尔的计算机。为什么？原因特别简单，一旦我们认为海尔没有计算机人才，我们会对海尔的计算机有怎么的评价？索尼和三星同样也是生产电器的，同样也生产电脑，为什么我们就信赖他们的电脑？因为索尼和三星在半导体这样的元件领域有它独特的东西，有技术和开发人才，可是我们没听说过海尔有这类人才。

如果把业务比喻成太太，利润比喻成小孩的话，大家不要只喜欢小孩，以为太太可以随便换。记住“小孩是自己的好，太太也是自己的好”，不要去眼红别人的“太太”，不要以为别人挣钱了，我就可以同样赚钱。大部分的公司亏损都发生在“花心”的时候。

## 总经理执行第七大错误：迷信创新

- 我反对在执行中迷信创新，是因为创新在很多企业家那里，等同于走捷径。

可口可乐公司的另一次失败发生在创新上。

1985 年 4 月 23 日，可口可乐公司董事长罗伯特·戈伊朱埃塔宣布了一项惊人的决定。他宣布可口可乐公司决定放弃它一成不变的传统配方，原因是现在的消费者更偏好口味更甜的软饮料，为了迎合这一需要，可口可乐公司决定更改配方调整口味，推出新一代可口可乐。

为什么要变？在 80 年代，可口可乐在饮料市场的领导者地位受到了挑战，市场增长速度从每年递增 13% 下降到只有 2%，为什么会这样？主要原因是竞争对手百事可乐来势汹汹，它推出了“百事新一代”的系列广告，将促销的锋芒直指饮料市场最大的消费群体——年轻人，超过了可口可乐的势头。

但在“新可乐”上市后的一个月，可口可乐公司每天接到的抗议电话，超过 5000 个，而且更有雪片般飞来的抗议信件，可口可乐公司不得不开辟了 83 条热线，雇佣了更多的公关人员来处理这些抱怨和批评。有的顾客称可口可乐是美国的象征，有的顾客威胁说将改喝茶水永不再买可口可乐公司的产品，更有忠于传统可口可乐的人们组成了“美国老可乐饮者”的组织，发动全国抵制“新可乐”的运动，而且许多人开始寻找已停产的传统可口可乐，这些“老可乐”的价格一涨再涨。

面市后两个月，“新可乐”的销量远远低于公司的预期值，不少瓶装商强烈要求改回销售传统可口可乐。最终可口可乐公司决定恢复传统配方的生产，可口可乐的这一次创新遭受了巨额的损失。

可口可乐这一创新行为的失败，我觉得对执行有很大的启发意义。在我看来，执行就是把简单的事做到极致，也就是常说的，把简单的事做得不简单。但是很多老总却不这么想，他们总觉得有捷径可以快速成

功。所以，创新其实在很多企业家那里，等同于走捷径。事实上，伟大企业的成功有多少是靠创新成功的呢？

IBM 不是计算机的发明者，但 IBM 却是计算机最大的受益者与领导者。安徽万燕是 VCD 的发明者，但是万燕已经消失了。质量管理是美国人发明的，但是真正受益的却是日本人。比如说计算机最好的操作软件来自苹果，但是真正领先的却是微软。

华为的任正非曾经讲过一句话：“方正有技术而无管理，联想是有管理没技术，华为既没有技术也没有管理。”可现在我们看看这三家公司哪家最好？有技术没有管理的方正是最差的，联想有管理没有技术其次，华为没有技术和管理，反而是最好的。

这种对应关系说明什么？说明优秀公司之所以优秀，不是技术，甚至不是管理，而是对业务的专注。联想不专注，做多元化，有管理又如何？华为“既没有技术也没有管理”，但华为很专注，海外市场做到了 10 亿美金，技术和管理自然就有了，这是中国公司在高科技领域最大的突破。

所以，经营公司重要的是专注，创新只是发生在重大变革的时候。很多企业成功之后，很愿意把成功的经验安上一个创新的帽子，其实我对其中一部分作了研究，如果一家公司成功经营 100 年的话，那么创新只是其中的不到十年，大部分时间，这家公司是在沿着已经明确的道理在走，矢志不移，这才是公司成功之道。

这就是可口可乐成功的道理，消费者不是在喝可乐，而喝的是可口可乐公司这几十年精心打造的文化，所以，可口可乐千万不要以为消费者喜欢的是它的产品口味，懂了这一点，才有可口可乐百年的基业长青！



## 第九章

## 制度执行力

—— 如何建立一个不依赖能人的执行系统？

## 第九章 制度执行力

### 如何建立一个不依赖能人的执行系统？

IBM 在 1990—1993 年累计亏损 168 亿美元，但到今天 IBM 依然是消费者心中的蓝色巨人，为什么我们没有人怀疑过他会倒下？

摩托罗拉从 2000 年开始出现 71 年来历史上的首次亏损，累计亏损 40 亿美元，为什么即便如此我们仍不怀疑它不会倒下？

为什么？因为它们的基本制度已经构筑完毕，并且表现出强大的不依赖任何人的制度执行力！即便是某一个能人或某一块业务出问题了，公司的组织能力与文化并没有由此衰落，这就是世界那么多优秀公司即便业绩有问题的时候，也很难倒下的原因。

### 诸葛亮真有资格斩马谩吗？如何构建不依赖于任何人的制度执行力？

- 执行只有两条。一条是，服从是军人的天职，百分之百实现结果。另一条是，如果服从不能够实现结果，那么就通过不服从来实现结果，这就是“将在外君命有所不受”的根本含义。

三国里有一个诸葛亮斩马谩的故事。讲的是诸葛亮派马谩去守街亭，最后马谩把街亭丢了。在总结自己这一失误时，诸葛亮痛心疾首，后悔没听先帝之言而重用马谩，因为先帝刘备早就对他说了，马谩这人“言过其实，不可重用”。

然而，如果我们仔细分析一下诸葛亮用马谩的过程，我们就会发现事实是否真的如诸葛亮所说，马谩是一个言过其实、没有执行力的人

呢？

诸葛亮是这样指令马谡的，要围营扎寨守街亭，也就是说，只要在山下面安营扎寨，那么街亭就可以守住。可马谡到了街亭以后，便觉得诸葛亮的命令不合理。因为兵书说了，居高临下，山上扎寨才是防守的要点，于是便把军队扎在山上。

《三国演义》是这样描写这一段的。当司马懿的军队开过来之后，探子来报，前面诸葛亮已在街亭驻兵，司马懿一听，感叹到，诸葛亮还是高我一筹啊。接着问谁在守？回答说是马谡。司马懿一听哈哈大笑，说攻打街亭有希望。于是，司马懿把街亭水源断了，围而不攻，果然街亭不攻自破。

这就是非常著名的诸葛亮斩马谡的故事。但现在我们的问题是，听诸葛亮的，街亭就可以守住吗？

兵法中有一句话，“将在外，君命有所不受”。意思是说在外面打仗要根据实际情况灵活掌握。诸葛亮有资格斩马谡吗？从这一角度看，马谡兵败街亭的真正原因是在“结果”上犯了错误，没守住应当承担 responsibility，并不是因为不服从诸葛亮的命令，否则如何解释“将在外，君命有所不受”？

当我们解释“将在外，君命有所不受”的时候，实际上强调的是结果。“将在外”服从命令是对结果负责，不服从命令的时候也是对结果负责。你命令我这么做的目的是为了让我来完成目标，得到结果，而君命有所不受，也是为了最终结果，要根据实际情况具体分析。

军队是这样的，企业就更是如此。一方面企业的战略、方针都是一定要执行的；但是每一个人在执行的时候，特别是在与客户打交道的时候，我们还要根据具体的情况，把这个客户弄清楚之后，再决定相应的策略。假设马谡到了街亭一看，下雨已经把山下冲的一塌糊涂，水流成河，客观条件改变了，遵守诸葛亮的命令，驻守在山下根本就不现实。

就像当年非常著名的“敦刻尔克战役”一样。希特勒把整个英军困在一个孤岛上，只要一发起攻击，英军肯定全部歼灭。但希特勒就是迟

迟不下命令，使得英军最后有了很大的机会，白白放跑了英军。如果那时的德军能够“将在外，君命有所不受”，又当如何？

也就是说，当时在德国第一线的指挥官，应该根据当时的情况对形势去做一个分析判断，然后与希特勒做沟通，尽量征得希特勒的支持。但是在当时德军的强权性的军事体制下，却没有人敢站出来说出事实，最后白白地放跑了英军的主力。

所以，在下属的位置上，什么是真正的执行？两条：一条是，服从军人的天职，百分之百实现结果。另一条是，如果服从不能够实现结果，那么就通过不服从来实现结果，这就是“将在外，君命有所不受”的根本含义。

所以，结果永远都是第一位的，要么通过服从来实现结果，如果服从实现不了结果，就通过不服从来实现结果。

总之，结果才是硬道理。

事实上，一个真正有执行力的马谡应该是什么样的呢？他应该这样去假定，如果诸葛亮的策略错了的话，我怎么守街亭？如果对了的话，我怎么守街亭？因为司马懿完全可能不按诸葛亮预料的方法来攻，那我怎么样去守？

所以在这件事上，我觉得马谡是有一点冤枉的。大家想一想，诸葛亮明明知道马谡是这样一个人，那你为什么还要派他去呢？派他去不说，可偏偏又派的是一个软耳朵的王平来做监督，王平哪里能够制得住马谡？所以有人说，是不是诸葛亮想借机把马谡干掉？

## 没有三个逆向假定，就没有制度执行力

- 你想与谁结仇，你就借钱给他。为什么借钱会成为朋友间反目成仇的导火索？关键在于我们的因果思维：欠债还钱，天经地义。问题是借钱的人可不这么想。

诸葛亮斩马谡的故事虽然是演义，但这个故事对我们的启发是：如

何建立一个不依赖于能人的执行系统？或者说，如何建立一个不依赖于马谡的守街亭系统？

如果我们要建立一个不依赖于马谡的守街亭系统，那么我们需要问几个基本的问题：

第一个问题是：马谡不按诸葛亮的战略去守街亭怎么办？

回答：制订措施让王平保证他执行。

第二个问题是：王平在执行措施时，落实不下去怎么办？

回答：派执法人员持尚方宝剑检查措施落实情况。

第三个问题：落实了措施，但大家没有积极性怎么办？

回答：立即宣布奖罚办法：守住街亭，五虎将扩编，马谡加入成为第六虎将，所率领的部队奖励“共和国卫队”称号，按级封奖金红包，评出十个优秀士兵由诸葛亮亲自接见，并加入皇家保安队。反之，如果守不住，则连长以上官员连降三级，马谡斩首。

这样说，虽然有点玩笑的成分，但道理却是成立的：要建立一个不依赖某一个人的执行系统，做到即使马谡是个“言过其实”的人，也要把街亭守住。那么前提就是我们要通过强大制度，而不是通过强人来实现目标。

而建立制度的前提是“法制精神”：假定人皆会犯错。生活中，流传着一句话：你想与谁结仇，你就借钱给他。

为什么借钱反而会成为朋友之间反目的导火索？关键在于我们的因果思维：欠债还钱，天经地义。问题是钱什么时候还？不还怎么办？谁的责任？如果你借钱出去，什么凭证都没有，最后不还给你，这责任在谁？在你自己。

这似乎不合情，但却合理。管理学中，永远是风险的承受者去控制风险。我借你的钱，我一点儿风险都没有；你借给我钱，风险在你。既然有可能借钱的人不还钱，你就一定要找个手段来控制风险。

欠债还钱，就是战略，天经地义的因果关系。但要想钱回来，我们一定要假定这个战略是不可能自动生效的。所以，你需要对自己提出的

问题是，如果对方不还钱怎么办？回答是制定措施——打借条。并在借条中明确两条：第一，承诺还钱期限；第二，有担保。那么钱多半还会回来。

从这一角度出发，要建立一个不依赖于能人的执行系统，我们需要做三个逆向思维的假定：

第一，假定战略不可实施怎么办？人们不能实施别人的战略，人们只能实施自己的战略。

我们要假定战略是不能自动实施的，为了保证实施我们该怎么办？回答是，制定措施，把公司战略转化成为个人战略，“人们不能实施别人的战略，人们只能实施自己的战略”。所以，制定一系列将公司战略转化为个人战略的措施，建立制度执行力的第一步。

第二，假定措施实施不了怎么办？人们不会做你希望的事，人们只会做你检查的事。

我们还要假定，即使有措施，但这个措施完全可能是形式而已，实施不下去。为了保证这个措施有效，怎么办？回答是检查。记住“人们不会做你希望的事，人们只会做你检查的事”。当高考改革不考地理，不考历史，你看还会有多少人学历史地理？尽管我们说地理历史多么重要，但只要高考取消了对这两门课的考试，就会改变人的学习行为。如果你想全中国人民都学英语，很简单，你就考英语，人们不会做你希望的，人们只会做你检查的。你检查什么，人们就做什么。

第三，假定检查实施不了怎么办？人们并不拒绝改变，人们拒绝被改变。

我们还要假定，即使有检查，大家也做，但大家却不努力和用心去做，为了保证检查的有效，怎么办？回答是要引入奖惩。人们并不拒绝改变，人们拒绝被改变。

如果你做了很多检查，他也按要求这么做了，结果就是不出来，为什么？这时你会发现，你没有把这件事情与他的个人利益挂起钩来，他就没有真正的动力去做。人们是愿意改变的，只要你提供的报酬和提供的回报让他感觉到物有所值，人们就会按你要求的办，但人们不能被强迫，被改变。如果一件事做了之后对我没有什么好处，我为什么要做？

建立制度之后如何实施？执行三化：流程化，明晰化，操作化

- 人们所以说假话，是因为可以不负责任。如果必须对后果承担责任，很少有人会说假话。

人都是会犯错误的，人都会有疏忽的时候，制度设计的目的就是把这些漏洞堵住。我提出的方法是，要通过“法制精神”建立一种“逆向思维”：

- 假设战略不起作用怎么办？制定措施。
- 假设这个措施不起作用，怎么办？检查。
- 假设检查不起作用怎么办？奖罚。

“逆向思维”的出发点，就是建立一套不相信能人的怀疑系统。

能人系统和法制系统最大的区别在于，能人系统讲的是“用人不疑，疑人不用”，法制系统或制度系统恰好相反，讲的是我即便是相信你，我也要假定你有有问题，万一做不到怎么办？结果我就要制定一个防止你不行的制度，形成制度控制。

制度控制的意思是说能人不行了，制度还行。只要制度还行，我们就不断地创造出机会让若干平凡的人把事情做下来。所谓制度系统所要求的就是，百分之七十、八十的可能性要通过制度来解决。

剩下的百分之二十到三十怎么办？通过人来弥补。这就实现了人和制度完整的统一。

一旦我们建立起制度之后，又如何实施呢？在这里我们提出制度执

行力实施的三化原则：

1. 流程化：交代的事情从头到尾要流程化；
2. 明晰化：流程中的每个工作内容都要明晰化；
3. 操作化：明晰后的工作内容需要进一步操作化。

所谓流程化，就是我们一定要把这个决策做成一个流程，任何一件事情都有流程，都可以分成事前，事中，事后三个阶段。分成阶段之后，我们就可以确定不同阶段的工作内容。

流程的最大好处在于通过一个事情发生的过程强调执行，而不是通过职责。流程管理思想跟功能管理不一样的地方在于，功能管理往往强调事情本身，做这个事情往往就是目的，但是流程管理的目的是为了结果，为了公司获得效益，否则就宁愿不惩罚你，宁愿不考核你！

所谓明晰化是把流程中的要点做明晰。明晰的要点在于量化，如果你想强调什么，就去把它量化。如果你不量化，就等于在告诉别人你不重视它。不能量化，就不可以考核，也不能真正实施！

所谓操作化是把明晰的东西做成可操作的。如果一个计划只有数量目标而没有行动措施，就会“不可实施”。

为什么许多公司年初制定的财务指标往往形同虚设，很大的程度上就是因为只有指标没有行动，没有行动的指标意味着大家可以随便说大话而不负责任。

人们之所以说假话，是因为可以不负责任，如果必须对后果承担责任，很少有人会说假话。比如，说假话的小贩都是在火车站周围，而在你家门口的小贩不会说假话。为什么？因为说假话就再没有人去买。

同样道理，怎么做到让你的部下说真话？关键在于增加说假话的成本，如果成本很高，谁还会说假话？

执行的三化：流程化、明晰化、操作化，就是建立一套制度化的违规处罚机制。世界上大部分公司的失败，大多源于这种机制的失效。

## 机制失效：两百多年历史的巴林银行为什么倒闭？

- 在里森把巴林银行搞破产前两个月，在巴林银行金融成果会议上，来自世界各地的巴林银行经理，还将里森当成巴林的英雄，对其报以长时间热烈的掌声。

1763 年，弗朗西斯·巴林爵士在伦敦创建了巴林银行，它是世界首家“商业银行”，既为客户提供资金和有关建议，自己也做买卖。由于经营灵活变通、富于创新，巴林银行很快就在国际金融领域获得了巨大的成功。

业务范围也相当广泛，无论是到刚果提炼铜矿，从澳大利亚贩卖羊毛，还是开掘巴拿马运河，巴林银行都可以为之提供贷款。20 世纪初，巴林银行荣幸地获得了一个特殊客户：英国皇室。由于巴林银行的卓越贡献，巴林家族先后获得了五个世袭的爵位，由此奠定了巴林银行显赫的地位。

巴林集团主要包括四个部分：（一）巴林兄弟公司，主要从事企业融资、银行业务及资本市场活动。（二）巴林证券公司，主要从事证券经纪。（三）巴林资产管理有限公司，主要以资产管理及代管个人资产为经营内容。（四）投资银行，巴林银行拥有一家美国投资银行 40% 的股份。

巴林银行集团的业务专长是企业融资和投资管理，业务网点主要在亚洲及拉美新兴国家和地区，在中国上海也设有办事处。到 1993 年底，巴林银行的全部资产总额为 59 亿英镑，1994 年税前利润高达 1.5 亿美元。

里森原来是摩根·斯坦利银行清算部的一名职员，他在 1989 年 7 月到巴林银行工作，随后被安排到印尼分部工作。在此工作期间，总部对他的评价是，富有耐心和毅力，善于逻辑推理，能很快解决问题，是期货与期权结算方面的专家。1992 年，里森被任命为新加坡分行期货

与期权交易部门总经理。

巴林银行规定，如果在期货交易中出错，比如将“买进”手势误为“卖出”手势，在错误的价位购进合同等等，要立即将该项错误转入电脑中一个被称为“错误账户”的账户中，然后向银行总部报告。

在里森到新加坡前，巴林银行的错误账号是“99905”。1992年夏天，伦敦总部全面负责清算工作的负责人给里森打了一个电话，要求里森另设一个新“错误账户”，记录较小的错误，并自行在新加坡处理，以免麻烦伦敦的工作。于是里森设立了一个新错误账号“88888”。

但几周之后，伦敦总部又打来电话，因为总部配置新电脑，要求新加坡分行所有的错误记录仍由“99905”账户直接向伦敦报。但里森新开的错误账户“88888”并没有被注销，“88888”成了被人忽略的账户，这提供了里森日后制造假帐的机会。想想吧，如果当时取消这一账户，则巴林的历史可能会重写了。

有了这样一个机会，错误就找到了掩盖的理由。从此，里森就开始把出现的差错用这一错误账号处理。

第一笔差错发生在1992年7月，里森手下一名新员工犯了一个错误：富士银行买进20口期货合约时，交易员误当成卖出，要纠正这项错误，就要买回40口合约，按当日的收盘价计算，损失约为2万英镑，并要报告伦敦总部。

里森决定利用错误账户“88888”，来掩盖这个失误。几天之后，日经指数上升200点，损失由2万英镑增为6万英镑。当时里森年薪还不到5万英镑，里森更不敢将这一失误向上呈报，而是压下来了。

第二笔差错发生于1993年初，这次犯错的主角是乔治。这是里森的好朋友，也是业绩最好的交易员之一。乔治与妻子离婚了，整日沉浸在痛苦之中，并开始自暴自弃，错误当然不可避免地发生了。犯的也是同样的错误，把卖出当成买进，这一次的损失是800万英镑。

为了帮朋友，里森指令把这一失误记入“88888”账号。但有三个问题困扰着他：一是如何弥补这些错误；二是将错误记入“88888”帐

号后，如何躲过伦敦总部月底的内部审计；三是新加坡国际货币期货交易交易所每天都会显示出里森他们损失多少，“88888”帐户也可以被显示在交易所大屏幕上。

为了掩盖手下员工的失误，里森将自己赚的佣金转入账户，但手下这两个人造成的损失金额实在太大了，里森的佣金无论如何也贴不满。于是里森决定私下参与交易，赚钱来补偿这两次手下损失，因为里森相信自己的能力。到 1993 年 7 月，他的确做到了，“88888”帐户亏损转为盈余。

似乎一切错误都过去了，但这时又碰到了个“天灾”。1993 年下半年，接连几天，每天市场价格破纪录地飞涨 1000 多点，用于清算记录的电脑屏幕故障频繁，无数笔的交易入账工作都靠人力，人力处理错误自然难免。

结果计算下来，里森的损失将近 170 万美元，这种损失其实里森完全可以上报，因为这是计算机导致的问题。但比起上次的损失，这个数额也不算大。但有了上次的经验，里森决定继续隐藏这些失误。

但这次运气却不怎么好，88888 号账户的损失，也由 2000 万、3000 万英镑，到 1994 年 7 月，已高达 5000 万英镑。里森此时对损失的金额已经麻木了。他当时唯一能想的，就是拿出更多的钱赌市场，反败为胜，补足 88888 账号的亏损。

此时的里森在巴林银行是个英雄。1993 年，巴林银行纳税前利润 2 亿英镑，扣除 1 亿英镑奖金，纳税前净利润为 1 亿英镑，其中新加坡创造的利润超过 1000 万英镑。1994 年里森的套利业务为巴林银行赢利 2850 万英镑，里森因为其赚钱能力被巴林银行高层视为明星交易员，银行高层到处在表扬他，从而导致内部稽核对里森失效。

1994 年底，88888 账面上的亏损额为 2.08 亿英镑。

1995 年 1 月份，里森看好日本股市，分别在东京和大阪等地买了大量期货合约，指望在日经指数上升时赚取大额利润。1995 年 1 月 18 日，日本神户大地震，日经指数大幅下跌。里森也遭受了损失，但这时

他看到的不是损失，而是大赌：购买更大量的日经指数期货合约，希望日经指数上涨时大赚一笔。1月30日，里森以每天1000万英镑的速度从伦敦获得资金，卖空日本政府债券，买进3万口日经指数期货。2月10日，里森这两种业务交易量甚至创下了新加坡期货交易所交易史上最大纪录的交易量。

1995年2月23日，里森的大赌彻底失败，日经股价收盘一路下降，此时里森为巴林所带来的损失，达到了8.6亿英镑的高点，而巴林银行全部的股份资金只有4.7亿英镑，世界上历史最老的巴林银行宣告倒闭。

巴林银行倒闭完全是可以避免的，但为什么却发生了呢？

- 里森在狱中说：对于没有人来制止我的这件事，我觉得不可思议。伦敦的人应该知道我的数字都是假造的，这些人都应该知道我每天向伦敦总部要求的现金是不对的，但他们仍旧支付这些钱。

第一，职责不清，里森既是运动员，又是裁判员。

里森刚到新加坡，任职期货交易部经理，同时兼清算部经理。作为一名交易员，里森的工作是两种，一种是代巴林客户买卖衍生性商品，这种业务相当于股票买卖，交易员只是代客户操作，风险由客户自己承担，交易员赚取佣金。

另一种是套利，套利行为只赚取市场间的差价，也没有很大风险。因为银行对交易员的额度进行控制。为防止风险，这种许可额度通常定得相当低。通过清算部门每天的结算工作，银行对交易员及其风险可以有效了解并掌握。

不幸的是，里森却一人身兼交易与清算二职。这种职责混乱使里森

有机可乘。事实上，在里森抵达新加坡后，巴林曾有一个内部通知，对此问题可能引起的大灾难提出过关切。如果里森只负责清算部门，他便没有机会为其他交易员的失误行为瞒天过海，也就不会造成最后不可收拾的局面。

## 第二，审计形同虚设。

在里森造成的损失达到 5000 万英镑时，巴林银行曾派人调查里森的账目。事实上，每天都有一张资产负债表，上面都有明显的记录，从中完全可以看出里森的问题。即使是月底，里森为掩盖问题所制造的假帐，也极易被发现。

比如里森假造花旗银行有 5000 万英镑存款，然后这 5000 万被挪用来补偿 88888 号账户中的损失。实际上，只要有人查一下花旗银行的账目，就会发现花旗银行账户中并没有 5000 万英镑的存款。

里森在狱中，对这段时期作了这样的描述：“对于没有人来制止我的这件事，我觉得不可思议。伦敦的人应该知道我的数字都是假造的，这些人都应该知道我每天向伦敦总部要求的现金是不对的，但他们仍旧支付这些钱”。

## 第三，为业绩牺牲监督与检查。

1995 年 1 月 11 日，新加坡期货交易所的审计与税务部发函巴林，提出他们对维持“88888”号账户所需资金问题的一些疑虑。而此时里森正在要求伦敦每天汇入 1000 万英镑，以支付其追加保证金。

这一追加甚至违反了英国银行规定。英格兰银行规定英国银行的海外总资金不应超过 25%，从 1993 年到 1994 年，巴林银行在新加坡及日本市场投入的资金已超过 11000 万英镑，超出了限制。为此，巴林银行曾与英格兰银行进行多次会谈来支持里森的行为。

一旦巴林银行的许多高层管理者，一味相信里森，期待他为巴林套利赚钱，里森就可以超越于利益之上了。在 1994 年 12 月，就是巴林破

产前两个月，在纽约举行了一个巴林银行金融成果会议，250 名来自世界各地的巴林银行经理，还将里森当成巴林的英雄，对其报以长时间热烈的掌声。

新加坡在 1995 年 10 月 17 日公布了有关巴林银行破产的报告，报告结论中有这么一段：“巴林集团如果在 1995 年 2 月之前能够及时采取行动，那么他们还有可能避免崩溃。截至 1995 年 1 月底，即使已发生重大损失，这些损失毕竟也只是最终损失的 1/4。如果说巴林的管理阶层直到破产之前仍然对“88888”账户的事一无所知，我们只能说他们一直在逃避事实”。



# 第十章

## 为什么伟大的公司无法复制？

## 第十章 为什么伟大的公司无法复制？

十年树木，百年树人，一个伟大的企业不是因为它能够把世界上最优秀的人聚集在一起，而是因为它能够把平凡的人变得优秀。这是伟大的公司之所以伟大的道理。

这一点，我从自己亲身经历中也深刻感受到。在进摩托罗拉之前，我对商业一窍不通。我虽然是一个社会学博士，一个成功的学者，但却不懂商业，是摩托罗拉把我塑造成为一个职业的商人。

同样，IBM 之所以伟大，是因为我们看到，IBM 能够把吴士宏这样的普通员工，培养成为 IBM 的中国区高级经理，成为微软的中国总裁。

所以，以世界级优秀公司为榜样，建立我们行为的参考系，是中国企业打造执行力系统的一个基本前提，那么，我们才不会迷失自己。

**GE：我们是人才工厂！**

- 这就是 GE 的逻辑，我们之所以能够提供优秀的产品与服务，是因为我们首先造出了优秀的人才。
- 重要的是你能够把你的好点子做到多少，而不是你能够想到多少好点子。

要谈到执行，没有比 GE 更值得学习的。GE 全球三十多万员工，在一百多个国家经营几十种业务。在最近二十多年，一直保持两位数的增长。

《商业周刊》每年都要评出全球市值排行榜。可最近几年，除了网络高峰那一年是微软外，其它几年都是 GE。在我们脑子中，市值是那些高科技公司独有的概念，因为它反映的是资本市场对一家公司价值的

判断。

GE 虽然也有高科技业务，但总体上它的传统业务，比如飞机发动机，医疗设备仍然是很大一块。网络泡沫之后，GE 又以 8 亿美元出售了通用电气全球交换服务部门，该部门的主要业务为出售软件和服务，帮助公司客户从其它公司的网站上购买货物和服务。据通用电气称，目前约有 10 万家公司正在使用 GXS 的服务，每年的交易额达到 10 亿美元之多。

但就是在 GE 出售高科技业务的同时，它的市值仍然是全球第一。这说明什么？如果投资者不是对 GE 的业务有信心，那么，就只能说明投资者对 GE 的管理有信心。

的确，在 GE2001 年的年报里，我们就读到 GE 这样的夸口：“我们能够做到所有的战略举措只要一提出来，一个月内马上就可以落到实处，而且总能在第一个循环（GE 一般是一年作为一个循环）就能够在财务上获得好的效果。”

那么 GE 是如何做到这一点的呢？首先是 GE 的战略中，对自己有一个特别明确的要求，这就是我们都非常清楚的“ No.1 或 No.2 ”规则。所有业务，要么做到行业的第一或是第二，要么就被干掉。大家可能都不知道，GE 曾经是世界上最早的几家做计算机的厂家之一，但是到现在你去看 GE 的业务里面，并没有计算机业务。

为什么？就是当年做不到第一或第二，被砍掉了。我曾经有一个结论，多元化的本质是能力问题。专业化是学一门外语，学十门外语是多元化。如果说一个人把十门外语要学得很好的话，他必须有特殊的能力，否则的话，我们一般人学一门外语就很不错了。

那么 GE 是凭什么样的能力能做多元化的呢？GE 说，我们的成功依赖两个法宝：一个是 GE 的管理理念，另一个是 GE 的业务管理系统。

GE 的管理理念中，除了价值观方面的要求外，GE 最重要的要点有两个：

第一、管理简单化。GE说，重要的是你能够把你的好点子做到多少，而不是你能够想到多少好点子。

第二、GE是人才工厂（People Factory）。GE说，我们之所以能够在全球的很多市场获得成功，能够做那么多业务，甚至有几个子公司单独拿出来，都可以进入500强排行榜，我们真正的核心竞争能力，并不是在制造业或者服务业上，而是制造人才的能力上！

这就是GE的逻辑，我们之所以能够造出优秀的产品，是因为我们首先造出了优秀的人才。GE造就人才，按杰克·韦尔奇的说法，是决不把精力放在最差的员工身上，而是永远把精力放在表现一般或者表现比较好的员工身上，让他们更好，对于那些平庸的员工，唯一的出路就是淘汰！为此杰克·韦尔奇获得了中子弹的称号！

在执行问题上，GE给予我们的结论是，为了能够造就一批优秀的执行人才，必须淘汰平庸，才能获得优秀。如果你不淘汰平庸的员工，就会出现弱者打败强者。

## IBM：我们优秀的执行人才是从“长板凳”炼出来的

- 领导的使命不完全是业务，帮助下属成长、提升团队竞争力才是最重要的职责。领导能力所要求的不是亲自把业务做得很好，而是你要帮助你的下属做得非常好。
- 如果一个人一辈子只在一个专业领域里，他的领导能力是有问题的，因为他看问题的角度太窄，一个人的成长是需要大环境支持的。

IBM培养接班人有一个“长板凳（Bench）计划”。“Bench计划”一词，起源于美国的棒球：在举行棒球比赛时，棒球场旁边往往放着一条长板凳，上面坐着很多替补球员。每当比赛要换人时，长板凳上的第

一个人就上场，而长板凳上原来的第二个人则坐到第一个位置上去，刚刚换下来的人则坐到最后一个位置上去。

IBM 的“Bench 计划”由此得名。在 IBM 的这一计划中，对每个经理的业绩考核，包括对培养接班人的考核，都有着明确要求。每个主管级以上的员工在上任伊始，就有一个硬性目标：确定自己的位置在一两年内由谁接任？三四年内谁来接？甚至要求做到，假若你突然离开，谁可以接替你？

为做到这一点，IBM 为这些候选经理提供了各种指导和各式各样的锻炼机会，使他们有能力承担更高的职责。在 IBM 这是一个全球性的计划，每一个区域公司，比如 IBM 中国公司，都要针对这一计划做相应的安排。

每年，IBM “长板凳计划”要在全球 5 千名管理人员中挑 300 人作为重点培养对象。这 300 人怎么培养呢？

第一阶段是修身养性，训练各种的职业技能。经过这个阶段，人才培养成为专家。“这是做领导人的基础，只有具备了一技之长，做得比别人都好，才能有自信，别人也才能信任你。”

第二阶段是在宽度上拓展。这时 IBM 经常采用横向轮调的方式，让培养对象在不同的工作岗位上获得不同的经验。经过这种锻炼，培训者对工作会有更全面的理解，同时具备建立团队合作关系的能力。

第三阶段是在深度上的挖掘。目的是能够实现业绩，达成公司的目标，从一系列可量化的指标中发现自己的成长。鼓励人更多的内省、消化、沉淀和领悟，从而在深度上自我挖掘。

第四个阶段，领导人开始推动下属，通过激励和引导，让领导个人的成功效应扩展到其他入，达到水涨船高的效果。

职位轮岗是 IBM 最有特色的领导培养方式之一。人力资源部主管可以到市场部工作，或者到生产部工作，甚至到很多专业部门，不懂也没关系。一个人在 IBM 的职业生涯中，要到很多部门轮换，不到十年很难做到高层。

IBM 为什么要进行职位轮岗？目的是培养经理主管们真正的领导能力。领导的使命不完全是业务，领导能力所要求的不是亲自把业务做得很好，而是你要帮助你的下属做得非常好，这个团队的竞争力才会提高，你就可能坐到更高的位子上。

所以，去帮助下属成长，提升团队竞争力才是领导最重要的职责。这就是 IBM 做职位轮岗背后深刻的道理：

第一个是如果一个人一辈子只在一个专业领域里，他的领导能力是有问题的，因为他看问题的角度太窄，一个人的成长是需要大环境支持的。

第二个是部门之间的协作。有了在不同部门的工作经历，就可以很好理解不同部门的利益的不同点。

第三个是在业绩上体现能力。

第四个是接受挑战。领导面对自己完全不懂的东西，要承受一种巨大的挑战，而领导者无疑需要在任何新困难面前，都应当充满信心，迎接挑战。

但公司没有那么多职位怎么办？IBM 有一个非常有价值的做法，叫做替补领导系统。什么意思呢？任何一个领导休假，或者开会，或者离开的时候，就要把这个职位让出来，让给要培养的人来承担。

这种做法非常有价值，这使很多潜在的领导者有一个亲身实践的机会，这种方式为很多优秀公司所采用。为什么国外优秀公司的老总总有那么多时间休假？原因是有这样一些制度设计使得他可以去休假。我们的老总为什么没有时间休假呢？就是因为哪怕你离开了，事情还会落在你的头上，半夜一个电话打过来，你怎么休假呀？

所以 IBM 不仅仅是设计了制度，而且更重要的是，通过一套有效的执行系统，把高层领导者从具体的事务中解脱出来。事实上，一个替补的领导者只要替补上去以后，他就下不来了。领导回来后肯定挑最重要的和可能威胁自己职位的工作自己亲自做，其它的就交给替补领导者。所以领导就能越来越集中于最重要的地方，越来越把重要的时间抽

出来。

IBM 在中高层领导的选拔和培养上，通过“长板凳计划”，成功地实现了富裕的人力资源储备。

如果一家公司的中高层可以做到富裕，那这家公司就具备了扩张能力。为什么同样的条件下，有些公司扩张就可以获得成功，有些公司扩张就出问题呢？或者说为什么我们总对某些高速扩张的公司感到担忧呢？结论是他们的人力资源是匮乏的。

如果一家公司几年就做到 100 亿，业务不是问题，问题源于人力资源如何保证？背后的领导人从哪里来？国内大多数快速发展的公司采取的是军队做法。士兵变排长，排长变连长，连长变营长；于是一个才有两年工作经验的大学毕业生就变成了“大军区司令”。

虽然从选拔人才的角度上讲，“不拘一格降人才”这句话是对的，但是在现代企业管理制度下，出现太多奇迹，就会付出极大的代价。中高层的领导人，一定要一步一步上来。在任何追求持续的组织中，直线上升大都没有多大好处。

## 摩托罗拉：“以人为本”塑造文化执行力

- 管理是什么？管理就是让你的下属真正懂得，价值是靠“理解客户价值”本身创造的，一个理解客户价值的管理者，能够创造无数个理解客户价值的下属。而一个理解客户价值的团队，不依赖于任何能人。
- 我对锡恩员工讲：摩托罗拉是如何对我的，我就如何对你们；摩托罗拉是如何管我的，我就如何管你们；摩托罗拉不可以做的，在锡恩这里也绝对不可以。因为我知道要像经营大公司一样经营小公司，才有希望长大。

有一次我在一个客户那里开完会，一位员工问我：博士，我们听完刚才的战略分析会和公司成长之道都很激动，但您讲的这些会不会在执行中变形？我们十分担心会在实施中走样。

我深深理解这位员工的担忧，于是我问他，你觉得你是独立的吗？他有些茫然，我想他可能有些误解我的意思，于是继续问道：你有没有想过，如果你觉得某种领导方式阻碍了你的成长，那你设想过没有，假设一夜之间，这位领导离开公司，新来的领导反而觉得你跟不上呢？

人类心理中，归因是一种解除自我责任的最好办法，我们很容易把原因归于环境中的某一点，然后在心灵上就彻底地获得了解脱。这种现象使我思考一个问题：一个公司要提供给它的员工一种什么样的思维？才能帮助这个公司建立起不依赖于某个人的核心能力？

什么是管，什么是理？管是控制，是行为的规范，而理却是“自然之律”。但如果我们认真想一下，会发现“管理”这个词可能搞反了，应当是理管才对呀！理在前，管在后，没有一定之理，你如何管？就像治水一样，水往低处流是理，是自然之律，所以治水作为一种“管”，最好的办法是遵循水流之理，“疏”，而不是“堵”。

但中国人把“Manage”这个词译成管理却是有道理的，这充分体现了中西文化对组织行为的不同处理方式。在中国是管理，管（权）在前，理在后，而在西方却是理管，理在前，权在后。

我曾经在美国摩托罗拉公司工作过三年。记得第一次进摩托罗拉时，我当时的职位是做产品经理，但入职之后几乎有两个星期没事干。于是，我找到我的美国老板，很直接地说，我觉得摩托罗拉很没有效率。

“为什么？”他不解地问我。

“因为我来了两星期了，却几乎没事做，摩托罗拉花这么多钱雇我来就让我白白坐着？”

他反问我：“你从第一次面试到进公司，大约花了三个月，你了解你的职位所要求的工作内容吗？”

“了解呀”我回答。

“那你了解你要做哪些工作才能为公司做出贡献（value）吗？”他问。

“知道呀”我回答。

“那为什么你会两星期没事干呢？”

.....

我可以坦率地告诉大家，我对管理的理解就是从这里开始的，后来我参加了若干次摩托罗拉的中高级内部管理训练，我发现摩托罗拉对新管理人员最重要的要求，就是懂得什么是你工作的真正价值。

由此，我懂得了一点，管理是什么？管理就是让你的下属真正懂得，价值是靠“理解客户价值”本身创造的，一个理解客户价值的管理者，能够创造无数个理解客户价值的下属。而一个理解客户价值的团队，是不依赖于任何能人的。

在价值观的层面上，“以人为本”是一个好的理念，但在管理的层面上，我觉得应当是“以本为人”。“人”是一个很宽泛的综合体，而“本”在公司管理中，却是非常清楚的逻辑线条，这就是客户价值至高无上。

以客户价值来作为自己做人做事的出发点，我觉得这才是管理的真正含义！

1999 年底，我离开摩托罗拉到哥伦比亚商学院学习，并参与项目研究世界级优秀公司的核心竞争力。在学习和研究中，我发现摩托罗拉这种管理方式，在很多美国优秀公司那儿都是共同的，那就是并不特别强调权力，而是强调对客户价值的沟通来完成对共同目标的实现。

比如，如果我们想要另一部门的员工帮助你一下，我们通常都会找到这个部门的老板，让他命令他的下属帮你。但在一些优秀的美国公司，程序可能是这样的：你最好自己去找那个部门的员工，如果他愿帮你，他就帮，如果不愿，那你最好问自己：他为什么不愿帮你？

这些优秀公司有一个基本的逻辑：公司在文化理念与运营规范上，

十分强调公司利益，强调客户价值至高无上，强调在公司利益与客户价值下的团队合作。所以你如果真想让人帮你，那你就把事情的价值搞清楚再去。如果你的价值很清楚，而对方不帮，那你可以向对方的老板说明甚至投诉，而不是去要求对方老板的命令。

记得我在摩托罗拉的时候，正值寻呼机市场下滑，我当时在产品市场部，我们与研发部门推出了一个新产品：带 PDA 的寻呼机，取名宝典。

当时，宝典的定位是无线信息终端，但信息从哪里来？当时我就主动去联系新浪等门户，希望他们做宝典的信息供应商，找到联想，看是否可以走计算机渠道。当然要做到这一点，是需要其它部门的支持的，我没想到的是，我就这样单枪匹马，没通过任何一个老板，在我讲清了这个项目的价值之后，绝大多数其它部门的同事都支持我，并最终促成了新浪、联想与摩托罗拉的合作。

我想，在这些世界级的优秀公司，一定有很多的员工这样主动地为公司创造价值。这些公司的成功，绝不仅仅是靠某个伟大战略，靠某个伟大企业家指挥的结果。

以国际标准看，中国公司大部分是小公司，我们如何才能长大？在面对员工的困惑时，我想提出的是，我们要像那些世界级优秀公司一样，建立起一种靠“理”，而不是靠权力的生长机制，更直接一点说，我们要像经营大公司一样经营我们这样一个小公司。

目前国内一些企业家说，我们是小公司，我们有特殊的国情，因此学不了正规化管理。甚至有的公司已经到了三百多亿的销售额了，还在说，我们要定位自己是一个“创业型公司”，还要“有机会就抓”！

我觉得这种说法，其实是一种对自己没有远大志向的掩盖，甚至是一种对未来的不负责任。如果一个小公司不能以大公司的标准要求自己，它怎么可能长成大公司呢？正规军即便是十个人，也是正规军，而游击队即便是它有了几万人也是游击队。

所以，我觉得当 WTO 已经让中国成为世界经济一部分，也就是我

们的生长环境已经进入法制化的时候，我特别想提一个口号：像经营大公司一样经营小公司。像大公司那样规范做帐，规范上税，像大公司那样注意流程注意制度，像大公司那样注意对人的培养，只不过做的方式不同而已。

我在想，当我只是摩托罗拉十多万员工之一时，哪里还能感受到总裁的思想是什么？我只知道作为一个员工，我要对我的工作负责，要为摩托罗拉的利益而努力，如果这样，我就得到相应的回报。

如果在摩托罗拉我不会在意 CEO 有什么伟大批示，那为什么在我们只有几百人的小公司，会有人在意老板有什么批示呢？同样，如果在摩托罗拉，没有人会向摩托罗拉借钱，没有人要求摩托罗拉为他解决宿舍，没人要求在没有毕业就到公司上班，但为什么在我们公司，就会有人向公司借钱，就会有人要求我们为他解决宿舍，就会有没有毕业的学生要求公司提前让他上班呢？

说白了，就是我们自己没有按一流公司的标准要求我们自己。反过来讲，老板也会利用这些小恩小惠背后的特权来获取“额外价值”：既然我可以把公司的钱借给你，既然我为你解决了宿舍，既然我在你没有毕业前就让你上班，那你就要成为我的亲信，哪怕我错了的情况下也要支持我等等。

所以，我一直在锡恩实施我的管理方式：摩托罗拉是如何对我的，我就如何对你们；摩托罗拉是如何管我的，我就如何管你们；摩托罗拉不可以做的，在我这里也绝对不可以。因为，我们的目标是想长大，所以我只知道要像经营大公司一样经营小公司，才有希望长大。

## 沃尔玛：世界第一公司的七大执行纲领

- 许多人认为沃尔玛是一夜暴富，只有我们自己知道，为此我们已经整整奋斗了 20 年。

现在全球的管理学家和经济学家，都在关注这样一件事，世界上哪

个公司年销售额，最有可能先突破 1 万亿美元呢？大部分人选择了沃尔玛。

位于 500 强第一的沃尔玛，现在每年的销售额是 2500 亿美金，在最近的 5 年，每年都以大约 20% 的速度在增长。如果按照这个速度增长下去，不到八年沃尔玛就将成为全球第一个超过 1 万亿美元的公司。

然而，就是这样一家公司，从创立到成为世界第一，也就四十多年。四十多年就成为世界第一，这对于急于做大做强的中国企业无疑是一个吸引，我们都想知道：沃尔玛到底靠什么成为世界第一？

沃尔玛开第一家店是在 1962 年，创始人的名字叫山姆·沃尔顿。山姆最喜欢的工作方式，就是与顾客在一起。据说有一次记者采访他，与他约好了时间在办公室采访，但是到了时间之后在他的办公室却找不到他。

记者询问他的秘书，秘书说，刚才还在呀？我们一起找找，到处找不着。秘书突然说，我知道他在哪！他们走进超市，记者一眼就看到有个老头在帮顾客装东西，这个老头就是山姆。记者有些不高兴：我们不是约好在办公室见面吗？山姆回答：“哦，我还以为这是办公室呢！”

这尽管是一个笑话。但这个笑话说明了山姆的经营哲学：沃尔玛绝对不依靠价格吸引客户，客户到沃尔玛一定是因为我们员工与员工提供的服务！

为什么要这样？山姆的回答是，如果仅仅是低价，很容易被别的竞争对手模仿甚至超越；另外也没有绝对的低价，只有相对的低价。比如说，一块毛巾在这里是 1.45 元，在那里是 1.5 元，你会因为这 5 分钱的差别去另外一家店吗？如果这家店服务很好的话，我就宁愿去买 1.5 元的。这才是沃尔玛真正伟大的地方。

历史上，沃尔玛的对手，像卡马特等都对沃尔玛发动过价格战，但最后都失败了，原因就在于沃尔玛说，我们不是靠产品吸引顾客，我们是靠服务，靠我们的优良的文化吸引顾客。

沃尔玛的文化是典型的执行文化，核心内容主要是三条：尊重个

人、服务顾客、追求卓越。围绕这三条，沃尔玛打造出了它独特的七大执行纲领：

### 日落原则

无论是楼下打来的电话，还是其它地方的申请需求，我们都应该当天答复每一个请求。日落原则是一种向顾客证明想他们所想，急他们所急的一种做事方法。体现了沃尔玛为顾客第一的执行文化：今天的事情，一定今天解决！

### 三米微笑原则

每当山姆·沃尔顿先生巡店时，都会鼓励员工与他一起向顾客作出保证：“我希望你们能够保证，每当你在三米以内遇到一位顾客时，你会看着他的眼睛与他打招呼，同时询问你能为他做些什么”。

这就是我们所说的“三米微笑原则”，它是山姆先生从孩提时就得到了印证的原则，在他刚进入哥伦比亚州的密苏里大学时，他就下定决心要当上校学生会主席。

“我很早就懂得要成为一名校园领袖的秘诀之一就是：要首先向对面走来的路人打招呼……我总是直视前方并朝每一位向我走来的人打招呼。”“如果我认识他们，我会叫他们的名字；但如果我不认识，我仍然会与他们说话。不久，我就成了学校里认识同学最多的人了。他们认识了我并视我为他们的朋友。我积极参与竞选每一个社团的领导职位。”

你每天都可以从世界各地的沃尔玛员工身上看到这一行动哲学。

### 共享原则

“如果你想让店里的员工照顾好顾客，你就必须确保你要照顾好店里的员工”，通过员工持股计划、损耗奖励计划与利润共享计划，激励员工对顾客的要求作出回应。

## 检查原则

沃尔玛的其他人将沃尔顿管理风格称为“让你精疲力竭的管理”和“仔细检查式的管理。”关于管理人员，沃尔顿说，“你必须让人有责任感，你必须信任他们，然后你还必须对他们进行检查。”检查的目的是叫你有责任感。

## 不依赖明星

“在沃尔玛没有超级明星。我们是一个由实现超过预期目标的普通人组成的公司。”

## 超越顾客的期望

“让我们成为最友善的员工——向每一位光临我们商场的顾客奉献我们的微笑和帮助。

感谢顾客光临我们的商场是远远不够的——我们期望竭尽全力、以各种细致入微的服务去表达我们的谢意！我们相信这将是吸引我们的顾客一次又一次光临我们的商场的关键所在。”

## 日出原则

每天早晨，沃尔玛的员工都会准时在店前，集体欢呼沃尔玛口号，全球所有的店无一例外，用不同的声音和语言，沃尔玛的员工齐声高喊：天天平价，顾客第一等口号。

全球 NO.1 就是这么练成的。

我们总是以为做一个好公司、伟大的公司需要伟大理论、伟大才能。我们总有这样一种假设，当我们做的不好的时候，总觉得我们没有找到灵丹妙药，我们相信一定会找到一个更好的办法。

沃尔玛从一个乡镇小店，40 多年之后做到了全球 500 强的第一名。这是快还是慢？太快了！摩托罗拉到今天 80 多年，GE 到今天 100 多

年，宝洁到今天 160 多年，都被沃尔玛超越了。

沃尔玛 40 多年就做到了今天的位置，这似乎成为了一个奇迹，也才是真正迅速做强做大的样板！但沃尔玛的 CEO 格拉斯却回应：许多人认为沃尔玛是一夜暴富，只有我们自己知道，为此我们已经整整奋斗了 20 年。

因为专注，所以持续：为什么万科能够二十年持续赢利？

- 万科这二十多年，在多元化中做减法，在区域扩张中做业务收缩，在专业化中做精细化集约化，在产品领先中做技术创新，比国内其他优秀企业提前十年从经验上摸索出公司增长的减法原理。

从 1984 年到 2003 年，万科的销售收入从 5800 万到 63.8 亿，增长了 114 倍；净利润从 500 万到 5.42 亿，增长了 108 倍。一家 20 年的公司，能保持这样的增长幅度实属不易。在最初的上市公司里面，像万科这样连续十二年盈利增长的几乎绝无仅有。

万科是如何练成的？

1984 年，万科以“深圳现代科教仪器展销中心”的名称注册，主营业务为办公设备、视频器材的进口销售，此后陆续进入零售、工业生产、房地产开发、影视文化、酒店经营等领域，沿着综合商社的模式，迅速变为一个以贸易为主的多元化企业。

到 20 世纪 90 年代初期，万科发展到“四大支柱”十余个部门，经营种类多达十多个。

应该说当时的万科，在众多的行业中都小有建树，旗下万佳百货是华南地区最大的零售企业，怡宝纯净水厂也在深圳市赫赫有名。但在此后的十年间，万科却坚定不移地开始自己的专业化进程，将这些资产一一转手。

与大多数企业因为持续亏损而退出某个领域不同，万科卖掉的每一家公司，几乎在当时都业绩良好。尤其在 2001 年转让万佳百货时，许多外人都为之扼腕痛惜。无疑，把正在下蛋的母鸡卖掉，不仅需要勇气，更需要智慧。

然而，在 2003 年的内部论坛上，总经理郁亮却提出这样的问题：万科离死亡有多远？

过去，万科用二十年时间完成了自己的专业化调整进程，也就是所谓的“万科减法”。为什么要做减法？

按王石的说法，在我国，很多新型企业在发展时期中的某一段时间里会有很“持续”的表现，会看到很多意外的惊喜，无论是在创意、形象、营销上，它都会有很新的手法。但遗憾的是它们大多没有太久的持续性。在这些企业大做广告而引人注目的时候，人们对它的溢美之词不绝于耳，但随着时间的推移，五年、八年、十年以后，这些企业是不是还能够引起人们的关注就很难说了。

实际上很多企业从迅速崛起、到繁荣、到具有知名度、到顶峰，再到最后开始往下走，其间的周期只有六年左右。我们看这几年在家电市场上叱咤风云的几家企业，都是行业排名第一、第二位的，突然年报就报亏损了，一亏就是几个亿，而这种现象多年来并不少见。

万科离死亡有多远？万科的选择是：精细化。

在万科那里，精细化有着明确的定义，这就是在专业化的基础上更进一步，就是在既定的领域，用专业的方法做事情。如果说“专业化”回答的是“做什么”的问题，那么“精细化”回答的就是“如何做得更好”。

在中国公司中，在专业化旗帜下提出“做专业化之上的专业化”的，只有万科一家，这充分表明了万科对公司增长规律的敬畏：永远在业绩中保持着对基本价值底线的遵从，永远在增长中保持对规律探索的自省。

万科这二十多年，在多元化中做减法，在区域扩张中做业务收缩，

在专业化中做精细化集约化，在产品领先中做技术创新，比国内其他优秀企业提前十年从经验上摸索出公司增长的减法原理。

所以，当 2004 年王石宣布退出第一线，由郁亮领导的第二代职业经理人，正式领导万科进入万科第三个十年，业界并没有表现出惊诧。因为比起海尔，联想这些一流企业出现的“接班人困境”，万科早就完成了职业经理人的职业化经营，这才有王石攀登过七大洲最高峰的创举。

而万科的新领导人郁亮如何走向未来十年？他的回答是：“万科在过去的 20 年中，从一家小公司做到现在中国房地产的第一品牌，遇到的困难不计其数。我们从小公司起家，资金、技术都不占优势，在发展过程中也曾饱受“过江龙”之苦，总也拿不到好地，哪怕我们出的价高。”

所以今天万科的成功，只不过说明的是万科所遵循的正确逻辑：市场回报是公平的。为什么万科过去能够成功？因为万科专注，专注于中国新兴阶层的价值。未来万科的出路在那里，更专注！专注于不断变化的客户价值。

万科追求增长，但万科更追求增长的质量。这就是万科能够第一个完成第一代领导人，与第二代领导人顺利交接的原因。而这一点，对于大部分中国公司来说，才刚刚开始！

# 第十一章

## 优秀公司的七大执行纲领

## 第十一章 优秀公司的七大执行纲领

有无数的人拥有卓越的智慧，为什么只有少数懂得执行的人获得成功？

有无数的公司拥有伟大的构想，为什么只有少数懂得执行的公司获得成功？

### 第一大执行纲领：创造危机

- 如果说你们没有远大的理想与宽广的胸怀，就不可能正确对待变革。如果你不能正确对待变革，而是抵制变革，公司就会死亡。

如果老总想让自己的公司永远保持创造力和执行力，那么保持危机感是非常重要的。几乎所有优秀的公司，在执行力方面都非常强调危机感。

- 比尔·盖茨说：微软离破产只有 18 个月，也永远只有 18 个月！
- 波音公司则在新员工入职教育的时候，播放波音公司倒闭的假想新闻。
- 海尔的张瑞敏：“要做一个伟大的企业，对待成就永远都要战战兢兢，如履薄冰”。
- 华为的任正非：“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感。也许是这样才存活了十年。”

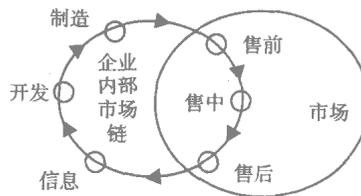
这些优秀公司的领导人为什么如此强调危机感呢？

没有危机，就没有动力！海尔为了在公司建立危机感，在公司内部

使每一个员工成为 SBU（战略业务单元），建立“市场链”把危机感传递给每一个员工——每个人都有一个市场，每个人都是一个市场；你有代表市场索赔的权力，也有对市场负责的责任。

海尔 SBU 成功地实行了“市场链”的三个转化，那就是：

1. 把外部市场目标转化成企业内部目标。
2. 把企业内部目标转化为每个人的工作目标。
3. 把市场链完成的效果转化为个人的收入。



其中 SST 是海尔“市场链”的表现形式，SST 分别是索酬、索赔、跳闸三个词中第一个字的汉语拼音的声母。

索酬，就是通过建立市场链服务好服务对象，从市场中取得报酬。

索赔，体现出了市场链管理流程中部门与部门、上道工序与下道工序之间互为咬合的关系，如果不能“履约”，就要被索赔。

跳闸，就是发挥闸口的作用，如果既不索酬，也不索赔，第三方就会自动“跳闸”，“闸”出问题来。

海尔通过 SST 强调，如果生产环节中的上道工序发生错误的话，下道工序就可以向上道工序索赔。这意味着什么呢？意味着海尔在工作中向他的员工导入危机感，从而建立起员工的执行能力。

而华为则是通过危机感的宣传来告诉他的员工：公司现在还处于危机之中。其中最著名的是任正非那封著名的信——《华为的冬天》：

“现在是春天吧，但冬天已经不远了，我们在春天与夏天要念着冬天的问题。我们可否抽一些时间，研讨一下如何迎接危机。IT 业的冬天对别的公司来说不一定是冬天，而对华为可能是冬天。华为的冬天可能来得更冷一些。我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历

过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。”

“危机的到来是不知不觉地，我认为，所有的员工都不能站在自己的角度想问题。如果你们没有宽广的胸怀，就不可能正确对待变革。如果你不能正确对待变革，而是抵制变革，公司就会死亡。”

我们从信的字里行间可以清楚地看到任正非对于培养危机感的重视。有家杂志曾经说，中国通信制造业中最杰出的土狼是华为。如果说华为是一群土狼，任正非正是这群土狼的唯一首领。他亲手缔造了业内最大的神话——用三流的产品卖出了一流的市场。华为名列 2002 年中国电子百强第 7 名，利润率却连年蝉联榜首。

海尔和华为都是中国非常优秀的公司，都非常强调危机感。可是奇怪的是，往往并不怎么样的中国公司却不强调危机感。这就是执行的逻辑：越优秀的公司，越强调危机感。越强调危机感的公司，就愈有执行力。

所以，如果你想让你的公司永远具备执行力，那么你永远都要强调危机感。

## 第二大执行纲领：行动能力是淘汰出来的

- 企业不应该向员工承诺“提供终身就业”，而应该努力让他们拥有“终身就业能力”。
- 我们失去优秀的员工是一种罪过，但我们不淘汰平庸的员工却是一种罪恶。

杰克·韦尔奇无疑是优秀的，他使 GE 的销售额从 250 亿美元攀升到 1110 亿美元，使 GE 的盈利额从 15 亿美元飙升到 107 亿美元，使 GE 一次又一次地登上“全美最受推崇公司”的宝座……

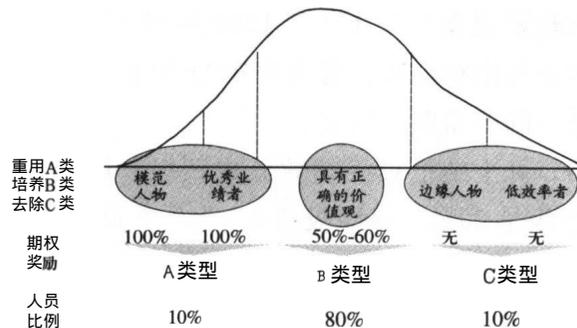
但杰克·韦尔奇却是这样说的：“你最重要的工作不是把最差的员工变成表现不错的员工，而是要把表现不错的变成最好的。”我认为这句

话对指导人力资源工作的贡献特别大，或者说对执行力的贡献特别大。

GE 为什么能够持续 20 多年保持两位数增长，这与杰克·韦尔奇的用人理念有很大关系。杰克·韦尔奇有“三大”用人理念：

1. 找到优秀的管理人员，给他们足够的资源和权力，让他们去充分的发挥；
2. 提拔和奖励你最优秀的员工，给他们不可思议的薪资，让他们来为你经营企业；
3. 毫不迟疑地去掉不合格的经理，他们应该去能够发挥他们特点的公司。

GE 还有著名的“GE 活力曲线”，就是以业绩为横轴，以组织内达到这种业绩的员工数量为纵轴，得到一张正态分布图。



GE 就是利用这张正态分布图，很容易地划分了业绩排在前面的 10% 的员工、业绩排在后面的 10% 的员工以及中间的 80% 的员工。这种评估组织内人力资源的方法，杰克·韦尔奇称之为“活力曲线”。

“活力曲线”当然不仅仅是一个划分的工具，其产生的作用，更重要体现在划分之后的严格区别对待：

- 首先是工资提升、职务晋升和股票期权等奖励上的区别对待：
- A 类员工得到的奖励往往是 B 类员工的两到三倍；
  - B 类员工也会得到奖励，通常他们中间的 50%—60% 会得到工资提升和股票期权；

### ●C 类员工不会得到任何奖励。

除了奖励以外，三类员工在 GE 里的地位也有非常大的差别：A 类员工将被视为 GE 最重要的财富，每一个 A 类员工的流失都被视为 GE 的重大损失，都必须事后开会检讨；B 类员工是 GE 的企业主体，也是 GE 最主要的培训对象；C 类员工会被“处理掉”和“清除出去”。

光从“活力曲线”这个名字，我们就不难看出这套评估的方法在杰克·韦尔奇心目中的位置——它是保持 GE 活力的最重要根源。

“经理们如果不能对员工进行区分，那么很快，他们就会发现自己被划分进了 C 类”。企业不应该向员工承诺“提供终身就业”，而努力让他们拥有“终身就业能力”。“失去 A 类员工是一种罪过”，杰克·韦尔奇在他的自传这样表达他对 A 类人才的爱惜。

同样的淘汰政策也发生在 IBM，1993 年郭士纳上台后，将奖酬制度改为绩效导向并与市场连接；将人员分为销售、技术服务，及后勤支持，并制定三张不同的薪资结构表。

在每一类中，郭士纳把员工绩效分成四级，第一级前 15%，第二级是 65%，第三级是 20%，第四级是 0。为什么第四级定为 0 呢？郭士纳解释说：“因为还没有等公司把你评分为第四级之前，你已经被迫出局了”。

执行能力是淘汰出来的，如果没有淘汰就不可能有执行能力。

## 第三大执行纲领：凡是已经决定了的，就是对的

### ●哥伦布：“即使决定是错的，那我们也可以通过执行来把事情做对，而不是再回头讨论。”

哥伦布是历史上著名的航海家，他出生于意大利热那亚，从小就向着海上航行，尤其喜欢读《马可·波罗游记》，哥伦布一直幻想有朝一日能够远游世界，去亲自游历那诱人的东方乐园。

哥伦布制定了一个远航计划，希望能够得到封建君主们在财力、物

力、人力上的支持。虽然葡萄牙国王拒绝了他的建议，但是后来西班牙王后召见了哥伦布，表示出对远航计划的兴趣，但没有给予实质性的答复。

一直拖到 1491 年底，西班牙国王斐迪南二世才接见哥伦布。经历了几番周折之后，他总算答应支持哥伦布远航。

但是所有的水手都不愿随哥伦布远征，他们都担心在半途中葬身鱼腹。后来，国王只好从刑事犯中挑选了一批人给哥伦布当水手。另外，国王给了哥伦布几艘破旧的帆船。

1492 年 8 月 3 日清晨，哥伦布带领 87 名水手，驾驶着 3 艘帆船，离开了西班牙的巴罗斯港，开始了人类历史上第一次横渡大西洋的壮举。

没有鲜花，没有礼炮，没有隆重的欢送仪式。谁也不知道茫茫无际的大西洋上，等待着这批由囚犯组成的船队，究竟是什么样的命运？

海上的航行生活并不浪漫，相反，显得十分单调而乏味。水连着天，天接着水，水天一色，茫茫无垠。在原始的大自然中，人类显得异常单薄、无助，甚至有些力不从心。就这样，在海上漂泊了一天又一天，一周又一周，水手们开始沉不住气了，吵着要返航。

要知道，那时候的大多数人都认为地球是一个扁平的大盘子，再往前航行，就会到达地球的边缘，帆船就会坠入深渊！但是，哥伦布是一个意志坚定的人，他决不会让他苦心组建的船队半途而废，留下终生遗憾。他坚持继续向西航行，有时候，他甚至不得不拔出宝剑，强令水手们向前，再向前。

在茫茫的大海上苦熬了两个月之后，命运终于出现了转机。1492 年 10 月 11 日，哥伦布看见海上漂来一根芦苇，他和水手们高兴得跳了起来！有芦苇，就说明附近有陆地！果然，11 日夜间，哥伦布发现前面有隐隐约约的火光。12 日拂晓，水手们终于看见一片黑压压的陆地。顿时狂欢声如雷响起！

在海上航行了 2 个月零 9 天之后，哥伦布他们终于到达美洲巴哈马

群岛的华特林岛。哥伦布把这个岛命名为“圣萨尔瓦多”，意即“救世主”。

哥伦布踏上了他当时误认为是“印度群岛”和“日本”的新大陆，并在美洲游历了一番。让他失望的是，这里并不像马可·波罗描述的那样富饶。

1493年3月15日，哥伦布把39个愿意留在新大陆的人留在那里，把10名俘虏来的印第安人押上船，返回了西班牙巴罗斯港。

今天，当人们谈起美洲的时候，总忘不了是哥伦布第一个发现了美洲。可是谁又知道他至死也以为自己发现的是亚洲大陆而不是美洲大陆呢？

哥伦布曾经说过：“即使决定是错的，那我们也可以通过执行来把事情做对，而不是再回头讨论。”

这句话虽然说得有点奇怪，但是我却很同意这句话。

为什么？其实哥伦布说的是：即使决定错了，除非通过一种合适的决策方式来终止它，否则我们就要执行到底，执行到底然后再总结出决策错了的原因，接下去再修改决策的程序，而不是终止这个过程。

执行作为一种追求结果的学问，要做到的正是这一点。在执行层面上哥伦布告诉了我们一个基本的道理：凡是决定的就是对的。重要的是去做，而不是总是来回讨论方向的正确与否。

#### 第四大执行纲领：人们不会做你希望的，只会做你检查的

- GE公司通过实行“六西格玛”质量管理体系，节省了20亿美金。“六西格玛”的思想核心是，如果你强调什么，就把它量化；你不量化，就说明你不重视。

1937年，麦当劳兄弟在洛杉矶东部的巴沙地那开始经营简陋的汽车餐厅，并很快取得成功。但效仿者很多，致使生意萧条。1938年，

兄弟俩关闭了汽车餐厅，转营快餐，很快生机勃勃。

1954 年，克罗克作为麦当劳特许经营的代理商，替麦当劳兄弟处理特许经营权的转让事宜。克罗克规定特许转让费为 950 美元，很快他便将麦当劳演绎为一家优秀的公司，因而人们常常把克罗克视为麦当劳的创始人之一。

1961 年，麦当劳兄弟以 270 万美元的价格把麦当劳全部转让给了克罗克。1968 年麦当劳有 1000 家店铺，1978 年就达 5000 家。经过 40 余年的发展，目前麦当劳已有 28000 余家店铺，遍布世界 128 多个国家和地区。

1965 年 4 月 15 日，麦当劳公司股票上市时，每股为 22.5 元，不到一个月就涨了一倍。20 年后，股价约为原来的 175 倍。正是由于克罗克的卓越管理和苦心经营，麦当劳才由一家默默无闻的快餐店迅速成长为今天的快餐业之王。

麦当劳的成功是个奇迹，而克罗克正是奇迹的创造者。麦当劳公司为了使各加盟店都能够达到令消费者满意的服务与标准化，公司建立了严格的检查监督制度。麦当劳体系有三种检查制度：一是常规性月度考评；二是公司总部的检查；三是抽查（在选定的分店每年进行一次）。

公司总部统一检查的表格主要有食品制作检查表、柜台工作检查表、全面营运评价表和每月例行考核表等；公司总部的抽查资料有分店的账目、银行账户、月报表、现金库和重要档案等，详略不等。

对每个分店的一年一次的检查一般主要由地区督导主持，主要检查现金、库存和人员等内容。地区督导常以普通顾客的身份考察食品的新鲜度、温度、味道、地板、天花板、墙壁、桌椅等是否整洁卫生，柜台服务员为顾客服务的态度和速度等。

正是明确的经营理念与规范化管理使顾客在全球各地的麦当劳餐厅里，都能吃到一模一样的汉堡包；严格的检查监督制度使麦当劳的各加盟店都能够达到令消费者满意的服务与标准化。

在麦当劳的厕所里面，你会发现有一个小单子贴在墙上，上面写着

每一个员工打扫卫生的次数，旁边则打上对勾以示检查。麦当劳之所以能够一丝不苟地进行标准化经营，在全球以每星期开一家新餐厅的速度发展，这些成功背后的原因是麦当劳有非常强大的复制能力。所以麦当劳真正的核心竞争能力是标准化配送，以及建立在把每一个人做的事细化在检查上，使每一个人做的事与他被希望做到的事对应起来。

同样，GE 公司通过实行“六西格玛”质量管理体系，在几年之内节省了 20 亿美金。大家都非常清楚，“六西格玛”是一套非常严格的质量管理方法，这种方法的核心就在于如果你强调什么就把它量化。

检查的原则也体现在开会中，所有重要的会议都要立即布置行动方案，并且在结束会议前要清楚告知后续追踪的方式。其中包括谁该负责，时间与方法如何，会运用到哪些资源，还有下一次检讨会的时间和与会人员。

如果你想要推动任何一个新计划，你都必须亲自投入，负责监督贯彻，直到这项计划融入组织，成为组织不可分割的一部分为止。

所以，执行力良好的领导人都要学会严谨地进行后续追踪检查。首先，确保负责计划的人员能依照原定进度完成当初承诺的目标；其次，找出缺乏纪律、理念与行动不配合等问题；同时也要理清各项具体细节，让组织中的各个运作单位步伐协调。

## 第五大执行纲领：没有人会拒绝改变，但所有人都拒绝被改变

- 如果员工能够通过做一件事情感到乐趣，那么我们为什么不做呢？
- 员工工作不仅是要用身体和双手，更要用心和脑，如果员工为生活担忧得少一些，工作上一定就会更用心用力。

戴尔的总裁说过一句话：“如果你真想强调什么，那就培养习惯来解决

它；如果你不能够做得最好，那就让做得好的人去做”。

我觉得，在这句话后面还可以加上另一句话，那就是“如果一个人做得最好，那么你就应该让他拿到最好的回报。如果一个人能拿到最好的回报，一个人就愿意去培养习惯。如果一个人能拿到最好的回报，其他人就会学习他把事情做好”。

所以人们是愿意改变自己的，前提是人们的付出需要得到回报。当然这里讲的回报是广义的，因为人们不仅需要物质层面的回报，除了物质层面的利益以外，人们更需要在内心深处的成就感，是在内心深处感到自己的贡献很有价值。

38 岁的戴尔能够战胜 IBM，战胜惠普，战胜康柏，从而成为全球个人计算机业的老大，他成功的背后就是遵循了这个逻辑。

我们现在知道戴尔的核心竞争能力实际上并不是直销，而是建立在直销模式上的低成本配件供应与装配运作体系的实施能力。

戴尔的电脑显示器是从专门生产显示器的公司，比如索尼，直接发货给客户，而不是先运到戴尔然后再发给客户。根据索尼公司的需求而设立的网站可以使索尼公司和戴尔公司随时查询订货和生产信息。

就此，戴尔的 CEO 迈克尔·戴尔解释说：“把显示器装上卡车运到得克萨斯州的奥斯汀，然后再卸车在仓库里转一圈有什么意义呢？结果还是再装上另一辆卡车。这只会浪费大笔的金钱和时间，除非我们能摸一摸显示器取乐，而我们是不会这样做的。”

在戴尔公司推行的管理模式中，非常强调一点：如果员工不能够通过做一件事情感到乐趣，那么我们为什么一定要做呢？这就是说，人们其实并不愿意像机器一样在生产线上被改变，人们更愿意通过创新，通过满足客户的需求来获得很好的回报。

同样在华为也有“高薪带来的高效率”的故事。

在华为工作，标志着“高额收入”，在华为只要是本科毕业，年薪起点就是 10 万元，这是招应届大学生的标准（从社会上特招过来的更高），至于工作一两年后达到 20 万元以上是很轻松的事。近两年，内部

股改为期权后，新来的员工收入要少一些，但达到年薪 15 万元也不是难事。在华为，年收入在 50 万元以上的以千人计；年收入在 100 万元以上的以百人计；其他人，虽没有年薪 10 万元，绝大多数也不会少于年薪 5 万元。

其实，高薪本质上体现了总裁任正非的企业家精神。然而在今天的社会，太多的有钱企业和企业家，甚至在中国财富百强的企业名单中排名前十的企业，有的连员工社会保险的钱都不肯交。

这就是任正非的狼性原则：员工工作不仅是要用身体和双手，更要用心和脑，如果员工为生活担忧得少一些，工作上一定就会更用心用力。给他 3000 元，只能发挥 30%，给他 5000 元就能发挥 100%，甚至 120%。

华为的这种高薪回报政策，有效地驱动了员工的工作积极性：当你拥有那么好的起薪，拥有那么好的培训机会，拥有那么好的福利条件，作为一个华为的员工还有什么理由不去努力工作，报效华为？

## 第六大执行纲领：用备忘录驱动执行力

- “我们所有的高级管理人员都从内部提拔，但如果你想要升迁，最好先学会写备忘录”
- 与其说相信别人的头脑和忠诚，还不如把它用白纸黑字写出来。

备忘录是宝洁的一大法宝。

在宝洁的训练制度中，备忘录这项做法是出了名的。员工必须养成一种习惯，即清楚、简单地把信息呈给上司。

宝洁公司坚持不从外面招“空降部队”，而是采取百分之百的内升政策，因此内部的培养制度非常重要。宝洁非常重视训练员工解决问题、设定顺序、采取行动、追踪质量以及领导、合作的能力。公司随时都提供各种课程和研讨会，来帮助员工提高。

备忘录有两种形式：“信息备忘录”内容包括研究分析、现状报告、业务情况、竞争分析和市场占有率摘要；“建议备忘录”则是一种说服性的文件，重点包括：建议目的、背景信息、建议方案以及背后的逻辑讨论和下一步的做法。

备忘录大多不会超过 4 页。品牌管理人员如果想要升迁，最好先学会写备忘录。在宝洁，备忘录的写作甚至被当作一种训练的工具。对资历较浅的人员来说，一个备忘录重写 10 次是常见的事。成为品牌经理后，一个备忘录仍有可能被要求重写五六次。凭借不断地重写备忘录，宝洁希望能够训练员工更加周密地思考问题。

通过备忘录的形式，记录自己的成功做法，达到知识积累的目的。对于资历较浅的人员来说，把备忘录重新写 10 次以上是常事，目标非常清楚，任何一个宝洁员工必须培养这种习惯，从而清楚、简单地把信息传递给上司。

宝洁公司通过备忘录系统建立了一个强大的执行体系，就像宝洁 CEO 雷富礼曾经说过的，“我们所有的高级管理人员都从内部提拔，但如果你想要升迁，最好先学会写备忘录”。

今天，备忘录已经成为许多世界级公司打造执行力的重要手段。

著名的罗兰贝格咨询公司的领导人罗兰·贝格相信，在使用备忘录管理下，没人能够侥幸地让他忘记一件他曾关心过的事情。罗兰·贝格坚持把每一件需要自己和别人做的事情都用录音机录下来，然后再让秘书打印出来并发放给相关人员。通常，罗兰·贝格每天会发出 40~50 个给不同人的“内部备忘”。同时，他会在每一份“内部备忘”上标明时间，到了这个时间，秘书就会把这个“内部备忘”重新放在罗兰·贝格的案头。

与其说相信别人的头脑和忠诚，还不如把它用白纸黑字写出来。这就是备忘录打造的执行原理。

## 宝洁公司一页备忘录模板 [ 标题 ]

本报告为在锡恩公司推行宝洁公司备忘录系统提供方便可用的模板。[用一句话总结该报告的内容，让读者一看就知道你要谈论什么。高层领导看到这一行就知道他需不需要继续看下去，不要超过 2 行，最好是一行。]

### 总结 Summary:

[用 3—5 句话，最长不超过 4 行的内容总结出报告的核心内容，这部分内容是写给看到此报告的最高层领导用的。如果其对此内容认同可以不用再往下看，节省了高层的时间]

### 背景 Background/Context:

宝洁公司推行备忘录系统已经有几十年的历史了，是进行有效沟通、降低管理成本的有效工具。[用最简短的语言告诉读者此报告内容的前因后果，为什么要写此报告，写此报告的目的是什么？希望解决什么问题，沟通什么东西，此部分内容不要超过 3 行]

主要内容 Procedure/Recommendation/Proposal [可以是“建议”、“工作成果”、“行动措施”等等]

[本部分内容是该报告的核心内容部分，详细介绍提出的建议方案、工作成果的总结、或者是工作计划的详细步骤等等。可用罗列的形势提出，也可以用文章片段的形式提出。言简意赅。所有的内容从读者的角度出发。尽量减少没有内容的语言和修辞。]

建议方案的理由 Reasons to Recommend [建议的理由、成果的成功要素总结、行动措施的步骤罗列等等]

[本部分内容尽量简化，用动词开头，如果主语非作者，加上行为人的名字；如果是列出建议的理由，理由不要超过三条；如果是改进措施，主要改进措施不要超过三个；如果是体会总结，体会不要超过三条，等等。]

### 下一步工作计划 Next Steps:

[本部分的内容为下一步工作的行动计划，列出行为人的名字，要做的工作，及完成的时间和预期达到的结果。每一个步骤描述不要超过 2 行。]

署名（签字）

日期

## 第七大执行纲领：亲自作出表率

- 你想要什么样的文化，你就要亲自向员工做出表率，员工就会按照你指引的方向往前走，这就是真正的执行。
- 总裁的时间在哪里，公司的重点就在哪里，员工就从哪里去做。

山姆·沃尔顿，沃尔玛集团创始人，他在世时，财富排名世界第一；比尔·盖茨排世界第二。沃尔玛集团，世界零售行业中最成功的企业，其家族总资产超过 1000 亿美金。

山姆·沃尔顿是如何成功的？他的沃尔玛零售王国是如何缔造的？《财富》杂志有一记者受邀与他在车上沿路访谈，途中山姆突然说：“停车！”然后把整车人带到路边一家写着“即将倒闭大拍卖”的店前说：我们进去向他们学习。就在大家心里还嘀咕着，揣摩着他的想法的时候，山姆说：一定要避免这家公司失败的原因，只有这样，我们才能守住既有的成功！

山姆·沃尔顿以身作则说明了一个基本的道理：任何一个有执行力的公司都是领导人亲自做表率的公司。“没有什么比总经理的时间安排更能告诉大家公司的战略重点是什么的了！”

安迪·格鲁夫是《商业周刊》评出的影响 20 世纪 25 个人之一，与爱迪生同列为为人类带来伟大贡献的创造者。

1936 年安迪·格鲁夫出生于布达佩斯的一个犹太人家庭，年幼时经历过纳粹的残暴统治。在学校里，他爱好歌剧和新闻报道，但到 1956 年苏联入侵匈牙利后，他父亲的企业被收归国有，格鲁夫和一群难民乘船逃离祖国，最后辗转到达纽约。当时，他不会讲一句英语，口袋里只有 20 美元。

然而 3 年以后，格鲁夫不仅自学了英语，而且靠当侍者支付自己的

学费，以第一名的成绩从纽约州立大学毕业，获得化学工程学士学位。又过了 3 年，他在加州大学伯克利分校获得了博士学位，并在 1967 年出版《物理学与半导体设备技术》，即使今天，这本书也被视作半导体工程专业的入门书。

离开伯克利后，格鲁夫加入了摩尔和诺伊斯创办的世界上第一家半导体公司——仙童公司。1968 年，诺伊斯和摩尔决定自行创业，创办英特尔公司。当时格鲁夫在仙童公司担任实验室副总监，由于表现出色，深具潜力，他被摩尔大力举荐，进入英特尔担任研究和开发部门的总监。1976 年，他成为首席运营官。1979 年，他发动了一场一年内从摩托罗拉手中抢到 2000 家新客户的战役，结果英特尔不仅实现了这一目标，而且还超额完成了 500 家，其中一家是 IBM。

1985 年秋季，英特尔已经连续 6 个季度出现亏损，产业界都普遍怀疑英特尔是否能继续生存下去。英特尔的管理层围绕是否放弃存储器业务展开了激烈争论，争论旷日持久，英特尔的损失越来越大。

1985 年的一天，格鲁夫在办公室里意志消沉地与董事长兼首席执行官摩尔谈论公司的困境，那时英特尔已经在漫无目的的徘徊中度过了一年。格鲁夫问摩尔：“如果我们下了台，另选一名新总裁，你认为他会采取什么行动？”摩尔犹豫了一下，答道：“他会放弃存储器的生意。”格鲁夫目不转睛地望着摩尔，说：“你我为什么不走出这扇门，然后自己动手？”

当英特尔成为 CPU（中央处理器）行业的领袖后，格鲁夫总结自己在转折时期的领导行为，有两点感受：首先是放下架子，承认自己对软件知识的无知，到处请教。其次是将注意力和精力都花到最重要的产业上。“总裁的时间在哪里？你的重点就在哪里，员工就从哪里去做。”

“如果你处于领导位置，那么你本人的时间分配比任何发言，都能体现哪些是公司的重点，那些是公司的非重点。”

总裁的时间在哪里，公司的重点就在哪里，员工就从哪里去做。格

鲁夫亲自去学软件的知识，去否定自己的时候，英特尔跟着格鲁夫从存储器业务转移到 CPU 业务上，最后完成了英特尔在 CPU 业务中的霸业。

霍尼韦尔公司的总裁拉里也说过：“在我的公司正常运转的时候，我总是会花 20% 的时间观察员工。在重新建立一个组织的时候，我会把投入到这一流程中的时间量扩充到 40%。每次出去视察一家工厂的时候，我总是会首先坐下来，花上半个小时向这家工厂的经理人了解一下情况。”

你想要什么样的文化，你就要亲自向员工做出表率，员工就会按照你指引的方向往前走，这就是真正的执行。

## 第十二章

# 失败执行力

—— 如何从失败中获得执行力？

## 第十二章 失败执行力

### ——如何从失败中获得执行力？

没有永远成功的企业，只有永远的失败。

我们在总结执行经验时，往往只偏重对成功经验的吸取，但在工业革命以来的两百多年，虽然有像 GE 这样连战连胜的辉煌，然而更多的是企业屡战屡败的悲剧。

倘若只研究成功的一面，而忽视失败的一面，那么，我们最多只看到半个战场。

人不可能不失败，因此人们不可能对失败无动于衷。无论怎么成功，也无论怎么激励，我们都摆脱不了失败。既然失败是所有人都无法回避的，那么如何从失败中获得执行力，就是失败执行力要解决的问题！

为什么中层和员工害怕失败，而老板或高层却不怕？

- 一旦我们是从失败机理的层面探索失败原因，我们就很容易找到失败的原因，从而找到成功的钥匙。这时候的失败当然是“增加了经验”，“改进了方法”，“磨炼了意志”等等。
- 尽管我们不喜欢失败，不愿意失败，但问题是为什么失败无处不在？结论是，并不是所有的失败都是负面的，失败的积极意义比我们想象的要多很多。

我发现一个奇怪的现象：与中层或员工比起来，企业的老板不怎么怕失败。在经营活动中，老板经常遭遇失败，可好像老板没有多大感

觉。但中层或员工失败了，却大多很害怕。也就是说，同样一个失败，似乎对员工或中层的打击，远远超过老板。

这个现象似乎不太合乎逻辑。企业垮台了损失最大的是老板，是高层，但中层与员工应当说损失不大，照样可以到外面找到工作。但是公司的老板与高层的职业生涯基本就完结了：谁会雇佣失败了的公司总裁？

但事实恰恰相反，为什么中层与员工比老板和公司高层更怕失败？看来问题不是出在失败本身，问题在于失败以后，我们如何看待失败带给我们的影响。

#### 在中层或基层眼里的失败

1. 表现欠佳
2. 没有成功
3. 能力不足
4. 有弱点或缺点
5. 毅力不够

#### 在老板或高层眼里的失败

1. 增加了经验
2. 懂得了方法
3. 提高了能力
4. 增加了斗志
5. 磨练了意志

在中层或基层员工看来，失败意味着表现欠佳，没有成功，能力不足，或者是有弱点或缺点，毅力不够。但老板和高层恰恰相反，认为这是增加了经验，懂得了方法，提高了能力，增加了斗志，磨练了意志。

同样一个失败，在中层和员工眼里，是“能力不足”，“毅力不够”，“表现欠佳”，而在老板或高层眼里，却是“增加了经验”，“提高了方法”，“磨练了意志”。如此大的差异说明什么？说明在经营企业的时候，我们很少去考虑中下层员工对失败为什么有如此不同的反映。

如何使中层经理像高层一样，把失败转化成动力？这是以往我们常常忽略的，或者说我们从来没有认真面对过：为什么做中层和员工对待失败会与老板或高层有所不同？

在我看来，之所以老板与高层不怕失败，或者说不容易被失败击倒，是因为老板或中高层对待失败的时候，往往把分析、查明失败原因与追究失败责任分开。因为这种时候，责任不是第一位的，而找出失败的原因，从而获得成功才是第一位的。

如果我们是从失败的机理的层面来探索，我们就很容易找到失败的原因，从而找到成功的钥匙。既然这样，失败当然是“增加了经验”，“改进了方法”，“磨练了意志”等等。

同样，中下层害怕失败的原因，就是往往把分析、查明失败原因与追究失败责任等同起来。当中层或员工面对失败的时候，他们面对的不是如何找到失败的原因，而更多的是自己要为这一失败承担责任。一旦失败的原因是在责任层面进行的时候，我们就很容易把失败等同于我们人性中的弱点。既然这样，从失败中获得的自然就是“能力不足”，“毅力不够”；“表现欠佳”等等。

研究失败执行力的意义就在于此。

我们不可能不让失败的人承担责任，但承担责任并不能解决问题，因为有很多失败并不是“人力可控的”，这个意思就是说，有时候失败本身可能就是了解事物发展规律的唯一途径，那么，这种时候重要的是什么？

这就是失败执行力真正的价值所在，在这里失败是一种通向成功的重要机制。尽管我们不喜欢失败，不愿意失败，但问题是为什么失败无处不在？

结论是，并不是所有的失败都是负面的，失败的积极意义比我们想象的要多很多。

**为勇气和原则而战：什么时候执行才是一种战略？**

- 失败是否能够转化成为战斗力，最重要的因素就是失败能否转化成一种信念，在这种转化机制建立起来之后，越失败，信念就越坚定。

- 所有伟大的军队都是有信仰的军队，“不成功则成仁”。同样，所有伟大的企业都是有勇气与原则的企业。

为什么恐怖主义分子越打越多？因为恐怖主义分子这一名词是由对方定义的。在所谓的恐怖主义这一方，恐怖主义分子就不恐怖，而是捍卫真理或领土的勇士。

在真理的捍卫者那里，失败算什么？失败只会使信念更坚定，在这里，失败是培育信仰的一种催化剂。

试想一下，如果没有“911”，美国绝不会这么上下一致地对待所谓的恐怖主义。如果没有珍珠港事件，美国未必会那么坚决地加入第二次世界大战。

同样在当年的抗战时期，如果没有日本帝国主义侵略中国，中华民族能够如此团结吗？日本侵略中国以后，什么是“好政府”，什么是“差政府”，立刻见分晓。好政府要抗日，坏政府要打内战，黑白分明。

所以，失败是否能够转化成为战斗力？最重要的因素就是失败能否转化成一种信念，在这种转化机制建立起来之后，越失败，信念就越坚强。

有本很著名的书叫《22条军规》，讲的是美国海军22条军规中，有这么一条：“如果开战在即，声称自己精神失常的士兵一律视为正常，因为他们清楚知道自己害怕失败。”

为什么一律视为正常呢？因为所有正常人都害怕战争，你因为战争说自己精神失常，那说明你知道自己的害怕，所以很正常。

但反过来，开战在即，说自己不害怕，说自己精神很正常的士兵，不就不正常了？《22条军规》讽刺的就是这种矛盾。

事实上，从失败执行力的角度理解，就会发现这条军规并不矛盾。因为不害怕的士兵也很正常，因为他们为信仰而战，所以，失败或牺牲就是他们报效这种信念的最好工具。

只有在没有信仰的军队中，22 条军规才被视为矛盾的军规。

历史与事实证明，所有伟大的军队都是有信仰的军队，“不成功则成仁”。同样，所有伟大的企业都是有勇气与原则的企业。

为什么总有日本和韩国的企业家失败后的自杀现象发生？因为日本韩国企业做大做强的机制，是建立在集体主义之上的，为民族和国家而做好企业，成为这两个国家优秀企业最大的动力。他们愿意与团队共荣共损。索尼五六十年代为自己树立的核心价值观，就是“提高日本的国家地位”，它的使命中有这么一句：“让日本制造成为质量优良的代名词”。

同样，韩国三星能够在今天如此傲视群雄，它的精神动力显然来自于韩国民族主义情结下对日本的挑战。20 世纪 80 年代，一批在美国硅谷奋斗了多年的韩国人回到了三星，他们高喊着“一定要打败日本人！”加入韩国企业。

在这种为国家为民族而做企业的信念下，不成功，便成仁的荣誉感，促使他们要为荣誉而战。他们用这种方式向世人表明，他们做企业是有信仰的，有信仰的人是不害怕失败的。自杀不是害怕，而是对责任的承担。

用军队去对照企业，我们不难发现，失败是培养信仰成长的空气和水。在军队里面什么样的士兵打不倒的呢？一定是有信仰的士兵。在企业中，信仰往往体现为勇气和原则，这两样东西都是在愈失败、愈强大。

工作中，从来没跟人红过脸的员工，往往是没有勇气面对风险的员工。老好人，人际关系特别好的人，通常都不是有原则的人。这说明什么？人际关系太好了就不会遭遇失败，不遭遇失败就很难培养出足够的勇气与坚定的原则。

所以，勇气的来源是什么？失败。原则的来源是什么？失败。大多数老好人是没有原则的人，大家都说好的人，最不适合当保管员，当会计。保管员，会计需要什么样的人？坚持原则的人。

坚持原则就意味着你不可能让所有的人都高兴，因为总有人喜欢占点小便宜，而喜欢占小便宜甚至大便宜的，又不完全是员工，往往更多的是不大不小的领导。所以坚持原则的人一定遭遇打击与失败，可真正有原则与勇气的人，受到的打击愈多，他的原则性就越强。

所以对于企业来讲，从失败执行力中学到的第一观念，就是要在员工的心灵中种下原则与勇气的种子，这样才有打不垮、愈战愈勇的员工。

## 培养勇气第一大定律：儿童定律——要成功，就要先拥抱失败

- 真正让我们愤怒的不是外界给我们的疼痛，而是我们对疼痛的反应；真正让我们停止进步的不是失败，而是我们对失败的反应。

勇气是从哪儿来的？

我们有没有注意过一个现象，小孩学走路的时候，无论摔的多么疼，爬起来还要走，而且他从来不总结。总结什么？摔就摔了吧！爬起来还要走。

为什么小孩不总结呢？因为他觉得疼就是必然的，他没想过疼是一种惩罚，他没觉得走路摔跤了下次就可以不摔，没有觉得摔跤就是惩罚，这叫无知者无畏！

热爱失败说得通俗一点叫胆大，就是对疼痛没感觉，没感觉并不是真的没有感觉，而是把疼痛的接受度提高，比如我们自己摔了一跤，很可能站起来就走，但如果是有人绊倒了你，你很可能是怒气冲天。

真正让我们愤怒的不是外界给我们的疼痛，而是我们对疼痛的反应。真正让我们停止进步的不是失败，而是我们对失败的反应。

不管是什么原因，摔一跤站起来还走，这就是小孩子之所以成长与快乐的逻辑。为什么人一长大了活得就很郁闷，没法再像孩子那么快

乐？因为我们害怕失败带给我们的反应。比如在大庭广众之下小孩看到一个滑板，他想玩，他就冲上去滑，不管会不会。但成人就不一样了，我们害怕别人笑话我们，不仅是笑话我们的摔倒，甚至是笑话我们滑的不专业。

有一次公开课，大约有三百人参加，我就放了几个滑板在边上做试验，没有人拿滑板试试，为什么呢？怕丢脸，我们没有勇气去尝试一些我们不会的东西，所以我们越想成功就越怕失败。

有句话说得很好，失败是成功之母，但我觉得这句话没有讲完。不错，失败是成功之母，可那又怎么样呢？与我们每个人有什么关系呢？

失败是成功之母，讲的是成功这个小宝宝是失败生出来的。但不一定是属于你的，你要孩子属于你，你要先爱上他的妈妈——她名字叫失败。你要想成功就必须爱失败，这样失败才会嫁给你，才会心甘情愿地为你生出孩子。

在现实生活中这样的道理比比皆是，比如说“好汉没好妻，赖汉娶花枝”。好汉为什么娶不了好妻，就是因为好汉怕失败。赖汉为什么娶得到好妻？因为赖汉不怕失败。

因为赖汉知道失败是成功之母，所以赖汉爱上了失败，失败了很正常，从来不怕失败。但好汉就不一样了，他们看到美女，如果冲上去追，被打击了一下，回来就觉得郁闷万分，觉得自尊心大受损伤，觉得为什么你要打击我，我哪点不如你？于是就转找别的女人。

而赖汉的逻辑是“101次求婚”，看到美女冲上去追求被打击，回来觉得很正常，而且很可能比预想的打击还要轻一点，于是接着冲，一次又一次，一次又一次，从来没有什么自尊心的问题，终于有一天顽石为开！

其实赖汉的逻辑就是小孩子的逻辑，摔倒是正常的，不摔倒是不正常的。要想成功，就要爱成功的妈妈。要从失败来获得勇气，第一个榜样就是向小孩学习。像小孩子那样爱上失败，对失败充满热情，为了生出一个成功的宝贝，我们必须做出牺牲，从心底接受失败是成功父母，

要获得成功，就必须有拥抱失败这样一种信念。

这种时候牺牲就是快乐的牺牲，而不是被迫的牺牲了。

## 培养勇气第二大定律：不干胶定律——左眼是失败，右眼是成功

- 勤奋是什么？勤奋就是失败，没有失败哪有勤奋！  
“没有失败就没有勤奋，没有勤奋就没有成功。”这就是我们讲的不干胶定律的实质。
- 我们的眼里只看到碌碌无为的人，我们就碌碌无为。  
我们的眼里只看到意志坚定的人，我们就意志坚定！

我们都知道 3M 发明不干胶的故事。

不干胶是 3M 公司发明的，但他们的目的却是要造一种强力胶。当试验结果出来，发现这个胶粘上之后一用力就掉，大家就觉得很失败和郁闷。

但 3M 的另一部门听说了，却大声叫好，因为他们正在寻求一种胶，可以用来贴便条。一旦是用来做便条，那这个条粘上去很容易就撕下来不是很好吗？一转眼，不干胶成了有史以来最伟大的发明之一。

左眼看到的是失败，右眼看到的是成功，这就是不干胶定律。

这样的例子在科学史上比比皆是。

爱迪生一生中有多少个发明？1328 种，最有名的就是电灯泡。仅从 1869 年到 1901 年，他就取得了 1328 项发明专利。在他的一生中，平均每 15 天就有一项新发明，他因此而被誉为“发明大王”。

但也许没有多少人知道，在爱迪生还是个孩子时，他的老师就下过结论：爱迪生是个傻瓜，将来绝对不会有前途。

这是老师眼里的爱迪生。但爱迪生的妈妈怎么说？爱迪生的妈妈说，这个老师才是个傻瓜，爱迪生不是。于是爱迪生就退学，她妈妈自己教他。

在母亲指导下，他阅读了大量的书籍，并在家中自己建了一个小实验室。为筹措实验室的必要开支，他只得外出打工，当报童、办报纸，最后用积攒的钱在火车的行李车厢里建了个小实验室，继续做化学实验研究。

有一天化学药品起火，几乎把这个车厢烧掉。暴怒的行李员把爱迪生的实验设备都扔下车去，还打了他几记耳光。

在我们看来爱迪生是一个调皮捣蛋的孩子。他妈妈说，不，这是孩子创造天性的表现。

这就是 12 岁的爱迪生得到的不同评价：在老师的眼里是个笨蛋，一辈子绝对没出息的傻瓜，在她妈妈眼里，却是个优秀的孩子，有着创造天性的孩子。在我们大多数人的眼里，爱迪生把车厢点燃是个纵火犯，可在她妈妈眼里，爱迪生是个发明家，是一个发明创造的小天才。

左眼看到的是失败，老师是左眼，我们大多数人是左眼，在我们的左眼下的爱迪生未来是什么样？

右眼看到的是成功，爱迪生的妈妈是右眼，在爱迪生妈妈右眼下的爱迪生，未来又是什么样？

是爱迪生对失败的热爱。他为了寻找灯丝，实验了数千种材料。为了自制一种新的蓄电池失败了八千多次。所以，爱迪生总结自己的成功时，感慨万千地说：天才是 1% 的灵感加上 99% 的勤奋。

勤奋是什么？勤奋就是失败，没有失败哪有勤奋！由此我们懂得了失败不同的含义。勤奋就是失败，灵感就是成功。所以“天才就是 1% 灵感加上 99% 的勤奋”说的是 99% 的失败，1% 的成功。

“没有失败就没有勤奋，没有勤奋就没有成功。”这就是我们讲的不干胶定律的实质。

我们再来想象一下这样的情景：雨后，一只蜘蛛艰难地向墙上已经支离破碎的网爬去，由于墙壁潮湿，它爬到一定的高度，就会掉下来，它一次次地向上爬，一次次地又掉下来……第一个人看到了，他叹了一口气，自言自语：“我的一生不正如这只蜘蛛吗？忙忙碌碌而无所得。”

于是，他日渐消沉。第二个人看到了，他立刻被蜘蛛屡败屡战的精神感动了。于是，他变得坚强起来。

第二个人的名字叫朱元璋。

不干胶定律为什么能够帮助我们从失败中鼓足勇气呢？不干胶定律所揭示的道理，左眼是失败，右眼是成功，这实际上是一种规律的反应。这一规律在心理学上叫“自我暗示效应”。

有一则故事，讲的是美国历史上第 34 任总统艾森豪威尔年轻时候的一件小事。一天晚饭后，年轻的艾森豪威尔跟家人一起玩纸牌游戏，连续几次都抓了一手很差的牌，他开始不高兴地抱怨手气不好。妈妈停了下来，正色地对他说：“如果你真要玩牌，就必须用你手中的牌玩下去，不管那些牌怎样！”

他愣了愣，母亲又说道：“人生也是如此，发牌的是上帝，不管是怎样的牌，你都必须拿着。你能做的就是竭尽全力，求得最好的效果。”很多年过去了，艾森豪威尔一直牢记着母亲的这番教导，从来没有抱怨过命运。相反，他总是以积极、乐观的态度去迎接命运的挑战，竭尽全力做好每一件事情。

这就是自我暗示的功效。做好任何一件事情，就好比打牌，我们不可能处处都能得到好牌，我们能做的就是将手里的牌精心打下去，即使那手牌再差再糟糕，也应该努力打出自己的水平。只要我们尽心尽力去打，差牌未必就会输。就这样，艾森豪威尔从一个默默无闻的平民家庭走出，一步一步地成为中校、盟军统帅，最终成为美国历史上第 34 任总统。

众所周知，诗人荷马是个瞎子，音乐大师贝多芬后来耳聋、失恋，按说他们手中的“牌”比谁都糟，但他们经过自己的拼搏，都没有输。这就是不干胶定律的真正含义，如何从失败中获得勇气与原则？答案是：我们的眼里只看到碌碌无为的人，我们就碌碌无为。我们的眼里只看到意志坚定的人，我们就意志坚定！

## 培养勇气第三大定律：库柏定律—— 要防止失败，就要善待失败

- 失败跟疾病是一样的道理。所以我的结论是，要防止失败的最好办法就是善待失败，而不是失败时候下猛药。
- 善待失败有一句很形象的话，那就是“痛并快乐着”——一般人感冒了就觉得倒霉，但是按照库柏定律，你感冒了应该“痛并快乐着”。

现在我们大家都很熟悉一个名词，“有氧运动”，但是有氧运动是谁提出的？可能大部分人都不怎么清楚。

这个人的名字叫库柏（Henneth H Cooper）。

1960年，库柏对我们习以为常的吃药治病发出了质疑。他提出的问题是，我们常常吃各种各样的药来治病，但有没有人想过，人为什么要生病呢？生病难道就没有积极的意义吗？

他对此的结论是，大多数的生病现象是人正常的身体调节，如果人不生病的话，人就没有自我调节，吐故纳新的功能了。既然生病是对人的一种自我调节的话，就不能在生病的时候大治特治，因为你去治的时候，杀死病菌的同时，你也在损害自己的身体。

由此他提出了一个人类医学史上革命性的理论，叫做“我们要善待疾病”。

什么叫善待疾病？意思就是说，我们对于疾病的态度要改变，要通过体育锻炼来提高身体免疫能力，而真正生病的时候，如果不是什么大病，你倒不用去吃多少药，因为疾病正是在帮助你调节身体。这就是库柏提出的理论。

一句话，善待失败，就是懂得失败是我们成功路上适应环境

最好的机制，这就是库柏定律。

库柏理论出来之后，在美国几乎受到了所有人的攻击。攻击到什么地步？医生说他是疯子，后来他自己开了一个诊所，当地的联邦医学委员会要去调查他，要把他关起来，说他是江湖骗子。

但科学终究战胜了愚昧，库柏后来成了美国卫生部长，他的有氧训练理论成为全球医学的主流语。我们现在最主流的康复方式都是按照他的理论去做的，包括运动员恢复都是按照这个去做的。

失败跟疾病是一样的道理。所以我的结论是，要防止失败的最好办法就是善待失败，而不是失败时下猛药。

善待失败有一句很形象的话，那就是“痛并快乐着”，一般人感冒了就觉得倒霉，但是按照库柏定律，你感冒了应该“痛并快乐着”，不要觉得感冒是一个恶魔，不要觉得感冒对自己是一种不公平，好几年不感冒你才应该着急呢！

“痛并快乐着”，前提首先是痛，感冒必须是一个真感冒，不能是个假感冒。当痛的时候你必须是真的感受着痛，而不是逃避，在整个过程虽然痛苦，但也要“并快乐着”。

现代医学理论已经证明了一个事实：对大多数感冒的人来讲，所有的感冒药都是缓解症状，对感冒没有任何实质性根治作用。过分用药反而对人体是有害的，特别是抗生素，这些药缓解了你的同时，也会让你付出代价。是药三分毒，按照库柏定律来讲，如果你确定了是感冒，你就不要吃任何药。

不吃药的代价是痛，但既然要善待失败，到真正痛的时候“痛并快乐着”，让这个痛来的更猛烈一些吧！既然确定了是感冒，就不要吃感冒药，不要任何缓解的药，就让病菌彻底地释放出来吧！

华为任正非是中国企业家中善待失败的榜样。

在《华为的冬天》一文中，任正非这样告诫华为的人：“十年来我天天思考的都是失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉感、自豪感，而是危机感”。

为什么充满危机感？因为“我们还太嫩，我们公司经过十年的顺利发展没有经历过挫折，不经过挫折，就不知道如何走向正确道路。磨难是一笔财富，而我们没有经过磨难，这是我们最大的弱点。”

当你还没失败的时候，你就要去思考危机！而当真正失败的时候，就不要有任何解释，要坦然面对。就像感冒发烧的时候就不要再服用猛药来治，而是坦然面对以提高身体的免疫能力。

有这么一个故事。

有一个著名的音乐大师，在他授课的第一天，给了他的新学生一份乐谱。“试试看吧！”乐谱的难度很高，学生弹得生涩僵滞、错误百出。

学生练习了一个星期，第二周上课时正准备让教授验收，没想到教授又给他一份难度更高的乐谱，“试试看吧！”上星期的乐谱教授提也没提。学生再次挣扎于向更高难度的技巧挑战。

第三周，更难的乐谱又出现了。同样的情形持续着，学生每周上课，迎来的都是一份难度愈来愈高的新乐谱。

学生再也忍不住了，他向钢琴大师质疑：“这三个月来为何不断折磨我”。教授没开口，他抽出最早的那份乐谱，交给了学生。“弹奏吧！”他以坚定的目光望着学生。

不可思议的事情发生了，连学生自己都惊讶万分，他居然可以将这首曲子弹奏得如此美妙、如此精湛！教授又让学生试了第二堂课的乐谱，学生依然呈现出超高水准的表现……演奏结束后，学生怔怔地望着老师，说不出话来。

“如果我要你全部纠正你第一份乐谱的错误，可能你还在练习最早的那份乐谱。”钢琴大师缓缓地说。

这就是库柏定律，就是当你面对困难和失败的时候，你不妨向更高的困难和失败迈进，体验失败在你身上慢慢建立起来的免疫能力。

这位有名的钢琴教授就是这么做的。第一次练习结束的时候，不表扬你，无论你做得多好，而是给你更难的东西。等到你已经习惯很难的东西之后，再回来看原来的东西，就很容易了。

记得我学开车的时候，我们那时候练的都是大卡车。我是先买了车才学的车，大卡车学完了，驾驶证也拿到了，可我却在自己的新车前不敢开，有些害怕。正好我哥哥来北京开会，他对我说，你连大卡车都可以开，小汽车还不会？我一想对呀，就这样开出去了。有时候执行的逻辑就这么简单。

总结一下，如何从失败中获得勇气？结论是从三大定律出发：

第一，儿童定律。要想生出成功的宝贝，先给跟他的妈妈结婚，他的妈妈就叫失败，这个定律是我们跟小孩学到的。

第二，不干胶定律。当你的左眼看见失败的时候，右眼要看到成功。

第三，库柏定律。失败对于我们来讲是一场灾难，同时也意味着是我们增强对失败免疫力的机制，所以要善待失败。

现在我们来讨论如何通过失败来培养原则。

## 培养原则第一大定律：蝴蝶定律——没有失败，只有暂时停止成功

- 有时候短暂的失败，是自然规律起作用的结果。当失败是自然规律一部分的时候，我们消灭了失败，也就消灭了成功。
- 王安的失败证明，一个天才可以超越现实获得商机，但天才却不可能改变规律，不管违反技术发展规律还是违反经营规律，最后终将走向失败，那才是真正的失败。

有这么一个故事。

一个人看到了蝴蝶正奋力地从茧中挣脱出来，由于茧的口太小，它努力了很久还是进展甚微。这个人以为它被卡住了，就拿剪刀把口弄大

了一点。

蝴蝶终于破茧而出，但是它的翅膀又干又小，躯体也是干瘪的。事实上，蝴蝶从茧中挣脱的时候，它会分泌液体，使翅膀丰满，如果没有这个过程，它就不会飞。这人的善心帮了倒忙，蝴蝶再也飞不起来了，只能颤颤巍巍地爬行。

同样道理，据统计，凡是剖腹产的婴儿得肺炎的概率高达 80%，而自然生产的小孩却只有不到 10%。为什么呢？在自然生产中，小孩从母亲的身体里分娩出来的时候，受到挤压，这时候对孩子的肺，以及对身体机能的发育，都是有帮助的。剖腹产，实际上消除了这一自然过程，导致婴儿对外界的抵抗能力降低。

所以，有时候短暂的失败，是自然规律起作用的结果。当失败是自然规律一部分的时候，我们消灭了失败，也就消灭了成功。就像蝴蝶一样，蝴蝶在茧里挣扎，表面上是一种失败，但是他真的失败了吗？没有失败，这个过程里面它分泌出液体让它自己长出翅膀。我们消灭了它努力出壳的艰难过程，我们就把它翅膀的发育过程给消灭了。

一旦我们懂得失败是成长规律的一部分，那就没有真正的失败，只有暂时停止成功，这就是蝴蝶定律。

蝴蝶定律的本质，在于揭示了一个基本的道理，失败是我们成长必需的经历，也是成长规律的一部分。成功总是通过失败，通过痛苦来体现的，即所谓的“不经历风雨，怎么见彩虹？没有人能够随随便便成功”。

所以，在失败的过程中不能提前终止痛苦，甚至不能替代，比如用感情替代。

就像小孩一样，小孩学走路，摔跤了，你如果觉得心疼而一直抱着他，那他就永远走不动。就像人的哺乳期一样，刚断乳的孩子会不习惯，会大闹大哭，如果你不忍心，那么，孩子可能很长时间断不了奶。

在克莱斯勒汽车公司，一位项目经理把辞职信交给当时的 CEO 艾科卡·李，表示要对自己所领导项目的失败负责。艾科卡拒绝了，他知

道这位项目经理还会在汽车行业继续工作，于是说：“我不希望这 100 万美元的学费替别的汽车公司交，把教训记下来，这是我们的财富。”这只是艾科卡带领克莱斯勒走出困境的一个小插曲，却令人回味。能力的提高往往不是从成功的经验中来，而是从失败的教训中来。

蝴蝶定律提示了一个基本的道理：一切成功与失败，都源于对规律的尊重与探索。为什么君子爱财，要取之有道？讲的就是这一道理。

君子爱财，取之有道，同时还给了我们独立的人格与评价标准。职业经理人坚持原则被老板开除了，是赢还是输？

赢！这是职业经理人的逻辑，我宁可穷死，我们也不偷。

输！中国哪有职业经理？谁不犯原罪？我们偷一次行不行呢？但现实的逻辑往往是这样的，只要偷第一次成功了，第二次，第三次就会继续偷下去。

比如我们咨询公司就应当懂得，如果别人给你一个 100 万的项目，你只给别人提供 50 万的价值，那就等于我们偷了客户 50 万。我跟我们的顾问开玩笑说，你们知不知道偷 50 万要判多少年？起码要 10 年以上吧？

规律就是规律，这是不以人的意志为转移的，你违反了规律，你赢了都会输。

王安公司的文字处理机是计算机走向 PC 的关键一步，王安赢了，但他却看不起 PC。当 PC 很快成长起来，并把王安赖以生存的“2200 型”和“文字处理机”挤出市场后，王安予以反击，生产出性能可靠、速度超过 IBM 产品 3 倍的 PC，他又赢了，但他却又固执地不愿在软件上与 IBM 兼容。结果呢？3 年后，IBM 个人电脑标准成为工业标准，王安公司从此一蹶不振。

王安公司衰退的原因，不仅仅源于这种技术上的狂妄。

王安多次表示：“我是公司的创始人，我要保持我对公司的完全控制权，使我的子女能有机会证明他们有没有经营公司的能力。”

一个天才可以超越现实获得商机，但天才却不可能改变规律，不管

违反技术发展规律（操作平台的封闭性）还是违反经营规律（家族公司的封闭性），最后终将走向失败，那才是真正的失败。

## 培养原则第二大定律：祈祷定律——原则不可以再来一次

- 星巴克要求特许加盟店必须做到“以星巴克的标准来培训员工”，因为我们的原则是从消费者那里来的，所以，是消费者原则而不是我们在起作用。
- 我们知道商业交易与相互信任之间的根本区别是什么，因此我们有自己的原则，我们绝对不为短暂的利益牺牲这一原则。

在一个寒冷的冬天，发生了一次矿井事故，一位牧师在寒风中，带领家属在矿井边祈祷。

美国 CBS 电视台记者看见了，立即抓拍，但不幸电池没有了。等电池换好后，这位记者恳请牧师：

“你再祈祷一次吧，我会请他们再唱一遍圣歌，全美国都会听到你的声音，都会感受到上帝的伟大。”

“可我已经祈祷过了呀 孩子。”

记者以为他不知道自己是谁，于是重复道：

“我是 CBS 的电视记者，今晚 CBS 联播的 200 多个电视台，会把你的声音传遍全美国，全国的观众都会在聆听你的祈祷，与你一起乞求上帝拯救这些受难的矿工。”

“我知道，孩子，但我已经祈祷过了，对上帝的誓言，不可以再来一次。”

我们可以失败，但我们不可以丧失原则，也不可以欺骗原则，原则才是真正的上帝。

1986 年霍华德·舒尔茨购买并开始改造星巴克。15 年后，星巴克已经成为全球最大的咖啡零售商、咖啡加工厂及著名咖啡品牌。到 2002 年，星巴克已经在四大洲拥有分店。2000 年营业额为 22 亿美元，利润 9460 万美元。2001 年营业额为 26 亿美元，利润大涨 32% 达到 1.81 亿美元。

星巴克无疑是一个奇迹，它从西雅图的一个小公司，发展成为一个在全球四大洲拥有 5000 多家零售店、员工 25000 人的大型企业。是什么创造了星巴克的奇迹？霍华德·舒尔茨说“星巴克正变得无处不在。我们的最大优势就是与合作者们相互信任”

星巴克最大优势是与合作者的相互信任，可这个信任从何而来？星巴克的回答是：我们知道商业交易与相互信任之间的根本区别是什么，因此我们有自己的原则，我们绝对不为短暂的利益牺牲这一原则。“星巴克发展的关键问题，在于我们如何在高速发展中，保持企业价值观和指导原则的一致性。我们有原则，因而我们很珍惜合作者，我们把相互信任在采购过程中‘制度化’，紧密与供应商的关系远远不够，我们需要的是志同道合的合作伙伴。”

在星巴克，挑选供应商是一个漫长而正规的过程，各部门都将参与。由采购部门牵头，产品开发，品牌管理和业务部门的员工都会参与。为达到特殊的质量标准，星巴克从生产能力、包装和运输等多个方面对供应商进行评估，只有具备发展潜力的供应商才能与星巴克荣辱与共。

一旦确定供应商，星巴克会积极与供应商建立良好的合作关系。在开始的第一年，双方的代表会见面 3~4 次，以后每半年或一年做一次战略业务评估。战略性的产品或战略性的地域越多，高层人员的介入也越频繁。评估的内容包括供应商的产量、需要改进的地方等等，双方也会就生产效率、提高质量、新品开发进行频繁的交流。星巴克希望供应商了解业务需求——包括产品的趋势发展、成本的理想化、生产效率等诸多因素，以求得牢固的合作关系。

正因为星巴克花费了大量人力、物力、财力来开发供应商，所以星巴克需要的是长期稳定的关系，积极配合控制价格而不只是简单地监管价格。星巴克副总裁亚明（John Yamin）说：失去一个供应商就像失去我们的员工——因为我们花了许多时间和资金培训他们。

通过这种合作方式，星巴克希望供应商理解星巴克的理念：与星巴克合作不可能获得短期的暴利，所以，供应商必须符合星巴克极其严格的质量标准，不要期望获得高价。但是只要你坚持按照星巴克的标准与原则，你一定会获得巨大回报，因为星巴克会成为顾客的首选而得到大发展，供应商们也会得到更多的定单与更好的声誉。

星巴克成功地做到了这一点，成为全球咖啡店第一品牌。舒尔茨说，我们做到这一点，是因为我们承认“在星巴克严格的经营原则和特许销售行为之间，存在着内在的矛盾”。怎么解决这一矛盾？大部分公司选择的是扩张，是市场份额与利益，这样他们也会发展，但内在的矛盾并没有解决，危机随时会发生。

星巴克的选择是以我们的经营原则为主，因为我们的原则是从消费者那里来的，所以，是消费者原则而不是我们在选择合作者。不仅如此，我们还要求特许加盟店必须做到：“以星巴克的标准来培训员工”！

原则只有一个，原则不可以重来一次！这就是星巴克面对可能的矛盾时，所保持的信念：绝不为了利益牺牲原则！由此，星巴克就获得了在失败面前的从容。我们可能失败，但我们相信，真正的成功者必定是沿着我们所坚持的原则成功的。

我们失败并不意味着我们坚持的原则失败，而我们成功却能够证明是我们所坚持的原则的成功！所有真正成功的企业，都遵守着同样的成功逻辑：因为规律，因为原则而成功！

这就是我研究失败执行的结论。

## 失败执行力的五大定律

为什么中层与员工比老板和公司高层更怕失败？问题不是出在失败本身，问题在于失败以后，我们如何看待失败带给我们的影响。

为什么有人从失败中看到是“表现欠佳，没有能力，毅力不够”，而有人看到的却是“每一次失败都增加了经验，懂得了方法，提高了能力”？

如何使我们的员工屡败屡战，愈战愈勇，愈败愈强？

答案就在失败执行力的五大定律。

从失败中获取勇气的三大定律：

1. 儿童定律：要爱成功，先爱失败。
2. 库柏定律：要防止失败，先善待失败。
3. 不干胶定律：左眼是失败，右眼是成功。

从失败中获取原则的两大定律：

1. 蝴蝶定律：没有失败，只有暂时停止成功，消灭了失败，就消灭了成功。
2. 祈祷定律：原则不可以再来一次。

## 决不放弃

——迈克尔·乔丹

我构想我能达到的境界，我能成为什么样的选手。我深知我的目标，我集中精力，到达那里。

我从来不关心输掉一场大赛会有什么后果。为什么？因为当你顾及后果时，你总是想到消极悲观的一面。

有的人在失败的恐惧面前止步不前，因为看到别人的挫折甚至仅仅是不够圆满。他们或是担心前景不好，或是忧虑窘迫不堪。

对我而言，此生若要成就一番事业，就必须敢作敢当。我会不避艰险，孜孜以求。

悲观消极，怨天尤人，成就不了什么气候。决然前行，努力追寻，何必多虑！任何畏惧都是虚幻——你以为面前荆棘丛丛，实际上都是纸老虎，有的只是机遇，要你执着不懈，争取成功。

即使到头来未能尽如人意，我起码不会思前想后，因为我毕竟有尝试的勇气。失败只是让我下次加倍努力罢了。

我的建议就是——乐观积极地思考，从失败中寻找动力。

有时候，失败恰恰正使你向成功迈进了一步。一次次的尝试也许未能奏效，但越来越逼近答案。世界上的伟大发明都经历过成百上千次的挫折和失误才获成功。

我认为畏惧多数来自缺乏专注。

如果我站在罚篮线上，脑中却想着有 1000 万观众在注视着我，我可能会手足无措。所以我努力设想自己是在一个再熟悉不过的地方，设想自己以前每次罚篮都未曾失手，这次也会同样发挥我训练有素的技术。

不必担心结果如何，你知道自己不会失手。于是放松、投篮，出手之后一切就成定局。所以又何必顾虑重重？

我说到做到。

我对平时训练和正式比赛一视同仁，绝不厚此薄彼。因为你不能期望训练中的马马虎虎会给以后的比赛带来佳绩。

有多少人临阵磨枪，说到做不到？这正是他们失败的原因。他们信誓旦旦要尽其所能，说得天花乱坠，做得也煞有介事。可一旦事到临头就措手不及，他们就到处找借口推诿敷衍。

要知道，成功的崎岖之路，困难和艰险对谁都是均等，不留情面。

然而你不必因此踟躇不前。要是面前有一堵墙，不要折回头去放弃努力。要想办法爬过去，超越过去，即使撞倒它也不要回头！

我对上帝发誓，我，乔丹，打篮球的迈克尔·乔丹，决不放弃！

## 来自上帝的执行力：让失败来得更猛烈些吧！

- 当你遇到困难时，当你面对失败时，要想办法爬过去，超越过去，即使撞倒它也不要回头！
- 听听那灵魂深处的声音吧，那是你在梦中也逃不掉的声音！既然逃不掉就向着呼喊着你名字的上帝跪下：我是如此的无能为力，请给我爱和信念的力量，使我无所畏惧地高喊，让失败来得更猛烈些吧！

我经常独自在清晨，在子夜朗读迈克尔·乔丹的《决不放弃》。每当这个时候，我梦中那个在篮球场上孤独不败，驰骋赛场的伟大的乔丹，渐渐离我愈来愈近，我眼前是一个不畏困难，热爱失败的平凡的乔丹。他之所以伟大，不是因为他是天才，而是他比我们任何人都敢于面对困难，比我们任何人都有勇气迎接挑战。

每次，我在大声朗读乔丹的每一句话时，我都能感受内心深处涌出的勇气与力量。我真的很奇怪，为什么一句平常的话，能够一次又一次地在我心中激起如此强大的力量，真的是因为它是乔丹说的吗？

不！有一天夜里，当我对着星空大声朗读这些语句的时候，我突然想到，古往今来有多少英雄豪杰，他们都已经逝去了，但他们就像夜空的星星一样，他们所坚持的伟大原则却仍然在发光，所以，乔丹只不过是这些英雄豪杰中的一个，他之所以有力量，是因为他懂得上帝给予我们力量背后的伟大原则：

当你遇到困难时，当你面对失败时，要想办法爬过去，超越过去，即使撞倒它也不要回头！

由此，我们甚至会懂得上帝为什么要我们爱敌人？上帝不知道敌人曾经将我们的真诚踩在脚下？敌人曾经在我们转身的时候将刀刺进我们的内脏？上帝不知道敌人曾经多少次出卖了我们？上帝既然是全能的上帝，那

上帝一定知道，可上帝为什么要我们爱敌人？

上帝的原则是：“如果谁没有犯过错，那谁就有资格用石头砸死有错的人”。

是呀，难道我们这一生中没有伤害过人？即使我们没有出卖任何人，难道我们没有在别人的财富和地位面前有过嫉妒和欲念？

所以，有人打你绝对不是你打人的理由，有人骂你绝对不是你骂人的理由。怨怨相报，何时是个尽头？所以，上帝说，敌人呀，如果魔鬼让你迷失了本性，让你打我的左脸，那就把我的右脸也打了吧。而打人的人，骂人的人，当你将耳光打过去，你难道就没有感到内心魔鬼的狰狞？(The good man out of the good treasure of his heart brings out that which is good, and the evil man out of the evil treasure of his heart brings out that which is evil) .

呼喊就有回应，敲门就会开门。看看伟大的马丁·路德·金(Martin Luther King )吧，伟大的他尚是如此的谦卑，伟大的他尚要高喊：上帝啊，每天我要做如此多的事，请让我再跪上一个小时(I have so much to do today, I will need to spend another hour on my knees) .

听听那灵魂深处的声音吧，那是你无法逃避的声音，哪怕你在梦中也逃不掉的声音！既然逃不掉就跪下吧，向着呼喊着你名字的上帝跪下：我是如此的无能为力，请给我爱和信念的力量，使我无所畏惧地高喊，让失败来得更猛烈些吧！

失败来了，成功还会远吗？冬天来了，春天还会远吗？！

# 真 de 正 执 行

 **Zion** 锡恩管理咨询系列

执行启蒙是中国新一代企业家的使命：从依赖人格的“小农商人”，到走向独立人格的职业商人。这里讲的执行是针对中国企业普遍存在两大困境的突破

● 执行真经：

认真第一，聪明第二；决心第一，成败第二；  
速度第一，完美第二；结果第一，理由第二；  
结果提前，自我退后；锁定目标，专注重复。

● 执行是什么：

执行是：要结果，差的结果比没有结果强  
执行是：果因关系，只有好报，才有好人  
执行是：只讲行动和结果  
执行是：信守承诺，结果导向，永不言败  
执行是：淘汰出来的

● 失败执行力的五大定律：

儿童定律——要成功，就要先拥抱失败  
不干胶定律——左眼是失败，右眼是成功  
庖丁定律——要防止失败，就要善待失败  
蝴蝶定律——没有失败，只有暂时停止成功  
祈祷定律——原则不可以再来一次

上架指导：企业管理

ISBN 7-5011-6856-3



9 787501 168569 >

北京锡恩管理顾问有限公司 100028  
购书热线：(010) 64403976 64403956  
营销信箱：marketing@myzion.com

[www.myzion.com](http://www.myzion.com)

ISBN 7-5011-6856-3/C·88

定价：39.80元