

美国海军陆战队30条军规下的高效管理
全球一流企业高管恪守终身的强势定律

铁律



MILITARY
DISCIPLINE

张兵 编著

山西出版集团
山西经济出版社

美國海軍海軍陸戰隊及空軍海軍陸戰隊下等海軍陸戰隊
空軍一級空軍海軍陸戰隊空軍海軍陸戰隊



MILITARY DISCIPLINE

THE
MILITARY
DISCIPLINE

铁律

IRON LAW

张兵 ◎编著

山西出版集团
山西经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

铁律 / 张兵 编著. — 太原: 山西经济出版社, 2008.12
ISBN 978-7-80767-056-8

I. 铁… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 151050 号

铁 律

编 著: 张 兵

选题策划: 赵建廷

张宝东

责任编辑: 刘晓宇

装帧设计: 大象设计

出 版 者: 山西出版集团·山西经济出版社

地 址: 太原市建设南路 21 号

邮 编: 030012

经 销 者: 新华书店

承 印 者: 三河市汇鑫印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15.75

字 数: 210 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80767-056-8

定 价: 26.00 元

美国海军陆战队是世界上成立最早的一支精锐部队，也是美军中唯一一支无需国会批准，总统即可调用的部队。在美国，“海军陆战队”一词几乎就是胜利的同义词，其著名的30条军规更是被众多知名管理专家称之为“美国最好的管理培训项目”。

本书把美国海军陆战队30条军规与名企管理实例相结合，从企业目标规划、机构设置、团队建设、市场推广等各个方面入手，全面优化管理，是企业健全制度、完善体制、做大做强的必备教参。

目 录

第一条军规 制订计划,七成即可 1

一只蝴蝶在巴西轻拍翅膀,可以导致一个月后得克萨斯州的一场龙卷风,自然界的蝴蝶效应正在企业界发生作用。一个美国人在伊拉克被绑架,可能会影响中国企业经理们汽车油费的上升。市场中有太多的未知因素。而企业不可能将计划的一分一秒都精确到位。

- 十成计划无法制订 / 2
- 七成计划中不能有预测和冒险 / 6
- 七成计划也需要完美 / 7
- 计划与组织 / 11

第二条军规 完善步骤,正确决策 14

美国海军陆战队的指挥官梅尔斯将军说过:“如果你的决策程序比你的对手更优化,那么整个战役的步骤和进程将由你来决定。”……决策者必须一直牢记决策所要实现的限定条件,并且根据实际情况的变化,快速寻找新的办法。

- 优化决策的细节步骤 / 15
- 如何作出正确决策 / 16

第三条军规 倾听“异见”,补充漏洞 21

每个不同的意见对于决策者来说都是一种不同的选择,如果没有充分的选择余地,那么无论这个决策者把问题考虑得多么深细,决策也只能是一个孤注一掷式的冒险。

- 不同意见对于决策的意义 / 22
- 全员决策:集体寻找解决方案 / 23
- 员工参与:开拓决策者的视野 / 25

第四条军规 明晰命令,准确传达 27

玩过传话游戏的人都知道,如果传话从第一个人开始,或者下达传话人本身开始就出现了传话的错误,那么以后的传话无论再清晰,都是错误的。当然,企业中的“传话”也是如此,命令从上层就发生了错误,那么只能让剩下的大多数费力地做着相同的错事,非但毫无意义,还会出现误解和埋怨……

- 听懂话,才能做到准确传达 / 28
- 准确传达需步步到位 / 30
- 准确传达的其他要素 / 33

第五条军规 快速反应,果断出击

36

“石头怎样才能在水上漂起来?”
答案很快就出来了:
“把石头放在木板上。”
“把石头掏空。”……
终于有人站起来回答说:“速度!”

- 速度决定成败 / 37
- 及时行动,果断处理风险和危机 / 41
- 迟缓与迅速 / 42

第六条军规 计划落实,执行到位

47

没有执行,再卓越的计划、再巧妙的策略、再严格的管理制度、再优秀的文化都是海市蜃楼。而拥有了执行,那么上面所说的一切都现实起来。

- 30%靠计划,40%靠执行力 / 47
- 执行计划 7 步骤 / 50
- 执行不力将一败涂地 / 53

第七条军规 执行任务,层层配合

55

如果把一个企业比作一个人的话,老板是脑袋,要去思考企业的方向和战略;中层就是脊梁,要去协助大脑传达和执行命令到四肢——基层员工。

- 多层配合才能做到真正的执行 / 55
- 执行,高层要有思路 / 56
- 企业管理的关键:中层执行力 / 58
- 基层的执行在于个人“立即办!” / 62
- 海尔的成功执行之道 / 63

第八条军规 服从命令,没有借口

66

对于一个企业来说,没有服从就没有执行,而没有执行就意味着企业的各种决策、计划不能实施下去,企业自然就会出现生存危机。可以说,没有服从,就没有生存。

- 没有服从就不会有真正的执行 / 67
- 不找任何借口拖延任务 / 71
- 一个没有借口的员工 / 73

第九条军规 结果第一,过程第二

76

“成者王,败者寇”,对我们来说再熟悉不过了。企业也是如此,“结果决定一切”,也许会使许多人的努力看上去白费了,但是以结果来评判执行力,就是对一个人执行力的最佳评价。

- 问自己“我究竟做到了什么?” / 76
- 因为结果而优秀 / 79
- 凭绩效说话 / 80

第十条军规 敢于省身,权力下放

83

一个企业的领导者如何来把握自己的权力,是集权还是下放?这个尺度,按照法约尔的观点,主要由两个因素决定:其一,你的权力;其二,你发挥下级人员的积极性。

- 事必躬亲,必定事与愿违 / 84
- 敢于“省身”,才能发展 / 88
- 放权需谨慎 / 91
- 教堂塔原则下的“分散式管理” / 94

第十一条军规 目标唯一,偏执生存

97

哪怕环境再恶劣,哪怕条件再不充分,偏执狂也会为自己的目标做100%的努力。“一旦决定目标,就不要瞻前顾后,要勇往直前,把5%的希望变成100%的现实。”

- 偏执:认准目标的执著 / 98
- 偏执如何带来成功 / 101
- 蒙牛偏执中的目标成功 / 103

第十二条军规 简化管理,力戒烦琐

106

有这样一则笑话:一块广告牌被风吹倒了,砸了6个人,后来有人统计,5个是经理,1个是副经理。这个笑话告诉我们,现在的经理太多,不值钱。同时也向我们提出了一个疑问,这么多经理有用吗?

- 臃肿:企业成为要被淘汰的恐龙 / 106
- 管理的最高境界——简单管理 / 109
- 杰克·韦尔奇简化通用电气公司 / 110

第十三条军规 组织机构,拒绝僵化

113

海军陆战队认为,不管多么煞费心机将一个部队或组织巧妙地组建成一个功能固定的单位,然而其中没有一个能够完全满足一项特别任务的需要,这是由它的特殊任务条件和复杂性所决定的。

- 组织僵化,激情不在 / 114
- 灵活组织机构,才能在市场中生存 / 117
- AT&T 为何举步维艰 / 121

第十四条军规 扬长避短,人尽其才

123

据说在拿破仑执政期间,一次在讨论是否让琴夫·富歇继续担任警务大臣时,发生争议。有人认为琴夫·富歇为人冷酷,心怀叵测,不能再用了。拿破仑心里也清楚琴夫·富歇爱搞阴谋,但更赏识他在警务方面的才能,于是就坚持让琴夫·富歇担任警务大臣。

- 用人所长,才能人尽其才 / 124
- 如何做到用人所长 / 128
- “垃圾”是放错位置的人才 / 131

第十五条军规 雅量容人,才为我用

133

俗话说:“将军额上能跑马,宰相肚里能撑船。”这是容人的最高境界。“泰山不拒细壤,故能成其高;江海不择细流,故能就其深。”所以,企业无人才就不能发展,而人才是不被容纳,就对管理者提出了要求。

- 企业管理制胜之道,善下与容人 / 134
- 嫉妒带来的永远是灾难 / 136

第十六条军规 接班选将, 前瞻未来

139

中国人讲究传宗接代,而这一点对于企业来说,也是十分关键的。一个企业只有后继有人,才能保持长久生命力。

- 接班人定律 / 140
- 好接班人是怎样培养出来的 / 142
- 家族企业如何选择接班人 / 144
- 通用电气选拔接班人的启示 / 146

第十七条军规 内部选才

150

许多公司的董事会会想到,救世主一定是外来的,所以他们没有把内部招聘当做一回事。而相对外来的“新鲜血液”,土生土长的人适应性显然是强多了。根据国际人力资源咨询公司发展部对 5000 多位人力资源领导人的调查,约 40% 的外来经理在新岗位的头 18 个月都会失败。而内部培养的 CEO 比“空降”CEO 在派发给股东的红利上要多出 1.9 个百分点。

- 注重从内部挖掘培养高级人才 / 151
- 企业如何开发内部人才 / 154
- 摩托罗拉:土长的和尚好念经 / 156

第十八条军规 量体裁衣,分级培训

158

为了使团队组合优化,就需要有针对性地分层培训。所以,在进行培训之前,企业很有必要对人力资本进行正确的划分,然后再采取相应的培训方式和手段。

- 分级培训,远离培训陷阱 / 159
- 四大人才分级培训 / 160
- 两大培训法和一大评估模式 / 162
- 西门子:多级培训制度 / 164

第十九条军规 精英人才,严格选拔

168

只有一流的人才,才会造就一流的企业,如何筛选、识别、管理人才,并证明其最大价值为企业所用,是领导者面临的颇为头痛的问题。对许多管理者来说,人力不是公司的财富,合适的雇员才是。

- 用人之道——选择适合的人 / 169
- 两大人才评估方法 / 171

第二十条军规 适当激励,正确反应

175

韦尔奇经常用便条式来认可自己的下属。1998 年韦尔奇对杰夫写道:“……我非常赏识你一年来的工作……你准确的表达能力以及学习和付出精神非常出众。需要我扮演什么角色都可以——无论什么事,给我打电话就行。”

- 让平凡人做出非凡事 / 175
- 把你的下属激励成超人 / 176
- 不要陷入激励的误区 / 179

第二十一条军规 标榜作用,长官当先

181

榜样来不得半点儿虚假,正因为实际的行动,才有了“以身作则”……有一项研究表明,人的情感沟通能力只有7%是通过语言所表现的,37%在于你在话中所强调的词,56%完全与言辞无关。也就是说,有超过一半的领导力的建立,不在于你怎么说,而在于你无言时的表现。

●以身作则,树立榜样 / 182

●柳传志的身体力行 / 184

第二十二条军规 建立核心,持久生命

187

鲁迅说:“人是要有一点精神的。”对于企业,亦是如此。企业需要用精神来组织人,并产生凝聚力和创造力,而这种精神就是以企业价值观为核心的企业文化……核心价值观不是虚拟的,而是用企业的行动去践行的,也由此,一个核心价值观成为其他企业难以复制和移植的“基因密码”。

●核心价值观决定企业的命运 / 188

●企业需要的核心价值观 / 191

第二十三条军规 团队一心,黄土成金

193

在狼的身上,我们可以看到“敏锐的嗅觉,不屈不挠、奋不顾身的进攻精神,协同作战的团队精神”。当攻击目标确定时,头狼发号施令,群狼各就各位,互为呼应,有序而不乱……在这里,我们看到的是1+1>2的倍增效果。

●你的团队是1+1>2? / 194

●通过团队管理,实现团队合作 / 198

第二十四条军规 先要沟通,才会征服

200

对于企业来说,没有交流沟通,就不可能达成共识;没有共识,就不可能协调一致,就不可能有默契。

●缺少沟通:企业的致命伤 / 201

●关怀下属:永恒的沟通准则 / 202

●在倾听中得到沟通 / 204

第二十五条军规 尊重信任,缔造成功

205

一个管理者,是否不论别人的职务和阶级怎样,都给予同等的尊重;是否无论自己在组织内的工作是什么,都可以将互信提升到新的层次上;这决定了这个管理者的领导力。

●尊重、信任,鱼和熊掌必须兼得 / 206

●尊重下的双赢 / 206

●用人不疑,疑人不用 / 208

●用人不疑,大胆放权 / 209

第二十六条军规 危机管理,摆脱困境

210

市场本来就是战争,在战争中,必然有死亡。企业只有有危机意识才能降低死亡的风险……有人对排名前500强的大企业董事长和CEO所做的专项调查表明,80%的被调查者认为,现代企业面对危机,就如同人们必然面对死亡一样,已成为不可避免的事情。其中有14%的人承认,曾经受到严重危机的挑战。

●你的企业进入危机管理了吗 / 210

●危机管理面面观 / 211

第二十七条军规 知己知彼,把握优势

215

如同人一样,一个企业同样有许多优点,但是能够在市场上赢得竞争胜利的往往也就是一两点。而这就涉及优势的选择上,而选择的结果往往就会是是否企业优势竞争的前提条件。

●找准优势,狭路相逢优者胜 / 216

●将竞争优势发挥到极致 / 220

第二十八条军规 打破常规,鼓励创新

222

一些人认为,消费者之所以忠实于宝洁公司,是因为宝洁坚持不断提供创新的产品。并且,业界也公认宝洁公司为创新典范。而作为宝洁的总裁和首席执行官艾伦·雷富礼更愿意别人称自己为首席创新官。

●拒绝相似,赢得卓绝 / 223

●构建企业创新的DNA / 225

●沃尔玛的信息创新 / 227

第二十九条军规 时刻学习,勇于进取

229

未来成功的企业必然是学习型的企业,学习型组织是企业未来发展的趋势。有资料表明,世界排名前10位的企业,100%是学习型企业。美国排名前25位的企业,80%是学习型企业。

●一个永远不知疲倦的追赶者 / 230

●打造学习型企业 / 231

●从学习到超越——安踏 / 234

第三十条军规 紧抓细节,创造胜利

237

欧洲有句话:“魔鬼存在于细节之中。”少了一个铁钉,丢了一个马掌;少了一个马掌,丢了一匹战马;丢了一匹战马,败了一场战役;败了一场战役,失了一个国家。

●关注细节,就是关注企业成败 / 238

●细节管理从哪里入手 / 239

●麦当劳的细节管理 / 241

第一条军规 制订计划,七成即可

一只蝴蝶在巴西轻拍翅膀,可以导致一个月后得克萨斯州的一场龙卷风,自然界的蝴蝶效应正在企业界发生作用。一个美国人在伊拉克被绑架,可能会影响中国企业经理们汽车油费的上升。市场中有太多的未知因素,而企业不可能将所有的计划都精确到位。

时间:2003年5月23日,晚上8点,陆战队员在塔瓦拉号航母接到了任务,这些任务是由无线电台发到这里的。

命令一:到一个刚刚遭受洪水袭击,引起饥荒和疾病的穷困国家进行人道主义援助。

命令二:夺取一个恐怖分子重兵把守的武器库。

命令三:搜寻一名被击落的飞行员。

3个命令派给了由12人临时组成的“紧急行动小组”,接到任务的陆战队员马上开始筹划具体的行动计划。

因为时间很短,只有3小时进行筹划,另外他们还需要3小时进行准备。如果走运,他们执行任务前还会有个把小时来睡觉,进行休息。

虽然知道自己会面临一些这样的任务,但是,陆战队员不喜欢将策略制订得太早,或是还没有接到明确的指令就开始进行工作。因为如果命令发生了意想不到的变动,或是局势有了新进展,先前拟定的策略不仅会前功尽弃,还会影响陆战队员的情绪。

所以,在制订计划时,陆战队员推崇“七成熟”的解决方案,但这并不意味着他们赞成轻率、鲁莽的决策。他们拒绝把所有的方案都做好了,把方方面面都进行了详细的“勘查”后,再开始行动的做法。这时时间因素变得很关键,一有机会,他们就会按计划采取行动。



十成计划无法制订

据说,微软的计划只涵盖 18 个月。因此有人说,计划已经失去了意义,其实,并不是计划失去了意义,而是一成不变的计划失去了意义。今天,只有适应变化的计划,才能帮助企业赢得未来,而那些死板的“十全十美”的计划只会让企业浪费资源,加速衰败。

2001 年 10 月,索尼和爱立信两家公司合并。当时爱立信集团总裁兼首席执行官柯德川在合并时表示:“爱立信和索尼强强联手、互有所长。这家合资公司在世界通信业向移动互联网迈进的发展中将处于独一无二的领导地位。”

意愿的确不错,但是双方为这个合资公司制订了高远计划:五年内成为移动多媒体产品业界全球第一。我们不怀疑双方确实进行了充分的“准备活动”,但是这些活动的效益并没有产生出来。及至 2003 年 2 月,有消息传出:曾为索尼、爱立信的合并描绘美好蓝图的柯德川黯然下课,这间接证明了索尼、爱立信的合并,并未达到理想效果。

我们从一系列的市场数据可以看到合并效益没有体现,反而出现了销量的下滑。2002 年第 3 季度,索尼爱立信全球销量比 2001 年同期两公司合并前的销量下降约 40%。而同期,诺基亚和摩托罗拉却获得了极大的收获。

对日新月异的高科技行业来说,一个 5 年的计划实在太长了。这样长的计划带来的后果只能是脱离市场。

在手机已经完全成为时尚产品的今天,只有新机型和新概念产品不断推出,才能保持住市场领先地位。而索尼爱立信推出的新机型数量偏少,其换代概念产品的推出速度也严重滞后。曾被索尼爱立信寄予厚望的 T800 已成业界笑柄,其上市日期一推再推,直到今天还没能在中国正式上市。

市场是不确定的,无论是在国际贸易的政策上、空间上,还是在国际国内金融市场的影响力上、在市场需求的变化性上,以及在新技术新材料的发展上,都有太多的不可预测的不确定因素。在迷宫式的外部环境中,企业只有时刻准备适应变化,才能获得持久的发展活力。在这个迷宫里,企业面对的变化速度和复杂性成几何级数增长,企业可预测的时间区间缩短,令管理者更加难以把握企业发展趋势。

把握市场变化,制订计划,才能确保企业永续经营。经营环境不会因为某一

特定的人或事而更改它变动的本质,因此,想要成功地“存活”下去,必须学会适应变化,而且学会喜爱这种变化。

所有的企业5年计划都太长了,另外,以下的一系列原因使我们无法制订十成计划。

一、天灾人祸

虽然说每天的太阳都是新的,但很多企业还没有看到明天的太阳,就夭折了。人们几乎再也看不到企业生长、发展、繁荣、衰败、灭亡的过程,大多数企业很难完成它的开创期,便悄然而去。

美国的“9·11”事件导致全球股市激烈动荡,经济损失巨大,并加速了美国经济的衰退,就连欧洲、日本也都进入衰退期,全球经济恶化的程度和范围比预估的更为严重和广阔。

1998年我国长江流域发生的大洪水,2003年发生的“非典”,2008年震惊世界的“5·12”汶川地震,对企业发展的影响都不言而喻。

二、无序竞争

制订竞争扩张计划,是当今企业界的热门话题,也是企业界最为关注的问题。特别是经营全球化和资本经营方式的出现,打破了地域和行业限制,使竞争更加激烈。

值得我们注意的是,市场上无序的竞争也在愈演愈烈,比如贝奇野菜汁畅销市场后,各饮料公司蜂拥而入野菜汁市场,最终使果汁饮料比纯净水还便宜……可以说,这种无序的竞争也是一些企业死亡的致命原因。

三、商业周期的波动

没有谁能够像测算哈雷彗星那样,准确地预测商业周期发生的日期和持续时间,但可以肯定的是:商业周期的波动总是伴随着企业的波动。据专家统计,一次商业周期波动的到来,80%的企业都消失了。

我国经历了一次宏观经济波动:1997、1998年经济萧条,通货紧缩,淘汰了一批企业,那是一轮的通货膨胀和经济过热的结果。到了2000年、2001年经济回升,2003年又开始出现经济过热的趋势,2004年初的时候,经济发展已经表现较热了,渐渐地又出现了经济波动,大批企业的破产。



四、宏观经济政策冲击

谈到此,我们先看韩国三星公司的发展。

如果在 20 年前,日本企业绝对对三星公司不屑一顾,但到今天,三星在电子领域已经威胁到日本最有竞争力的公司,三星近年各项主要经济指标都优于日本最好的公司。三星的成功有两方面的因素:一方面是企业内在动力,三星有很好的管理,也经过了诸如 1997 年亚洲金融危机这样很大的打击,依靠拼搏精神守住了过往的成绩;另一方面,也是主要的一方面,就是韩国政府的产业政策导向,社会资源向大企业相对集中。特别是在企业成长初期,韩国政府的导向和支持是相当明显的,三星集团在其中获益是相当明显的。

由政府搞一些宏观调控,这是现代政府公共服务的一项重要职能,也是现代市场经济的内在要求。当然,国家进行每次大的政策调整,都是为了更好地发展经济、规范市场,为企业创造良好的外部环境,为此,我们不容否认国家政策对于企业发展有着非常重要的意义,宏观经济政策出台的的目的是促进一些企业发展。不过,恰恰是这些旨在调整经济的政策,也必然使一些行业受到冲击,甚至导致一些企业破产倒闭。

2004 年,房产商们经历了从天上到地下,再由地下到天上的悲喜交加过程。造成如此之大剧烈反差的只是两个文件:央行的 121 文件和国务院在 8 月印发的《国务院关于促进房地产市场持续健康发展的通知》(简称 18 号文件)。

前一个文件非常严厉地规定了今后银行关于房地产贷款的规定。对于这个规定,SOHO 中国有限公司董事长潘石屹评价,这是“近 10 年来见过的对房地产最严厉的一个通知”;华远房地产开发有限公司董事长兼总裁任志强感慨道:“房地产业的冬天来了!”

就在大家认为房地产业要经历大的动荡的时候,18 号文件又迅速出台了。18 号文件明确提出,房地产业已经成为国民经济的支柱产业:这种说法是首次见于国务院文件。

当然,除了这两个文件外,其他政策也对房地产有大的影响,这主要对房地产产越来越紧缩的银根政策,令开发“门槛”大大提高,加速了房地产公司的优胜劣汰。从 2004 年 4 月 25 日起,中国人民银行将存款准备金率从 7% 提高到 7.5%;4 月 27 日发出通知,适当提高钢铁、电解铝、水泥、房地产开发固定资产投资项目资本金比例,其中,房地产开发(不含经济适用房项目)由 20% 及以上提高到 35% 及以上;9 月 2 日,银监会颁布《商业银行房地产贷款风险管理指引》,其中规定个贷收入比不得超过 50%;央行在 10 月 28 日作出决定,宣布上调人民币基准利率。

一系列重量级土地、金融政策的出台,房地产业迎来了新一轮的变革。有人

预测,这些政策将会使得 80% 的房地产企业遭到被淘汰的厄运。

五、消费市场变化的影响

在瞬息万变的市场竞争中,企业指望一次性地形成长期沿用的经营计划,无异于水中捞月。当今的企业界,面临着复杂多变的市场环境,新技术和突破性技术的出现、管制的放松、全球化的深入以及风险资本的盛行,都为市场带来了更大的不确定性和复杂性。

在这样一个变化越来越快的时代,执行既定的计划变得更加困难,传统企业必须不断适应各种难以预料的外界变化,随时根据需要自我调整 and 改变,甚至在一个计划展开不久的时候,就需要进行新的变革,进行新的计划调整,而面对“变局”,新老企业都将重新洗牌。

变化让企业不得不主动调整计划,以适应这种变化。并且这将成为决定企业生死存亡的关键。现在有很多企业的组织形式都正面临着深刻的改变。由于消费市场的变化,跟不上步伐的企业必将被淘汰。

目前的形势的确不是“胜者为王”,而是“剩者为王”。

六、赢利空间变得越来越小

竞争时代最主要的特征就是产品供过于求。一个大型通信运营企业,今年他们能做到销售增长 80%,可是赢利的增长不到 15%,省吃俭用才有十几个点,营业额与利润的增长不成比例,所以说,现在所有的企业家、所有的企业都面临利润缩减的压力,而产品严重供过于求则造成了利润率低的困顿。

企业行业利润率的持续走低,导致了許多产业的投资价值大幅度下降。比如在摩托车和彩电等行业,2004 年就出现了全行业大部分上市公司亏损的现象。家电企业也是如此,卖了 1000 元的东西,才赚 4 块 4 毛钱,利润极低。怎样才能摆脱这种窘境?实际上,中国的家电企业多数都处于步履维艰的境地,虽说不是个个都亏损,但多数都“微利”却是事实。

根据变化,企业制订计划时,要兼顾两个原则:其一,时刻准备应对变化;其二,调整自己适应变化。从这个意义上说,再没有人比《谁动了我的奶酪》一书中的小老鼠嗅嗅和匆匆做得更好了。

企业是在成长的,市场是在变化的,所以一个企业要想在市场上“呼风唤雨”,必须让自己的计划有弹性,在战斗中学习战斗。不过,中国许多企业缺失的正是这一点。



七成计划中不能有预测和冒险

一个好的计划可以让你的企业摆脱困境,大幅提高企业的成绩,但这并不意味着,计划是零风险的。

试图用计划消除风险是可笑的做法,因为进行计划本身就是承担风险,一个成功的计划,其最终成果必须是有承担更大风险的能力。正因如此,计划不是随便滥用的,不是随意的冒险。所以在你制订企业计划时,一定要在各种承担风险的行动路线中合理地分析和选择,而不是根据你的预感轻率行动。

一、计划不是技术和预测

对于企业来说,有的计划和死亡是紧密联系在一起的,所以认识到计划不是冒险,是尤其重要的。管理大师德鲁克说:“计划不是魔术箱,不是一堆技术。”技术虽然可以提供参数,但是它们只能是你进行计划的一个参考条件,或是一个限制条件。

而对于预测,德鲁克说:“计划之所以需要,正因为我们不能预测。”企业领导人不是先知,所以,计划也不能在太长的时间上行走。当然,你制订了计划不是说你就掌握了未来,因为未来是不可预测的。

如果你真的进行预测,那么你的计划就是无谓的冒险。因为你所谓的预测或是先知能力,是无法与未来变动的时间相抗衡的。正常的七成计划你或许只能做到三成,因为你相信用自己的预测可以“摆平”所有即将出现或是已经出现的问题,而用三成的计划去指导行动,行动自然会盲目,当然,这些行动也都将成为无意义的“冒险”。

二、三成的计划必然会导致失败

企业家没有冒险精神是不行的,但是计划并不等于没有任何根基的冒险,无谓的冒险只能让企业走向毁灭。提到冒险,我们会想到孙宏斌和他的顺驰,顺驰的运作模式就是快速拿地、快速开工、快速销售、快速回款。无怪乎一位熟悉孙宏斌的企业老总说,顺驰倒下,其实是一个计划的问题。因为赌徒式的计划毫无抗风险能力。

顺驰的快,不是某个环节快而是整体的快,买地、前期施工、销售,环环相