

的生存
理由不重要，重要的是要结果

由生存
理由不重要，重要的是要结果

要结果

不能靠理由生存
1000个理由都不重要，重要的是要结果

重要的不是理由

不能靠理由生存
1000个理由都不重要，重要的是要结果

结果

生存，我们不能靠理由生存
1000个理由都不重要，重要的是要结果

结果，重要的不是理由

要，重要的不是理由

不能靠理由生存
1000个理由都不重要，重要的是要结果

生存，我们不能靠理由生存
1000个理由都不重要，重要的是要结果

重要的不是理由

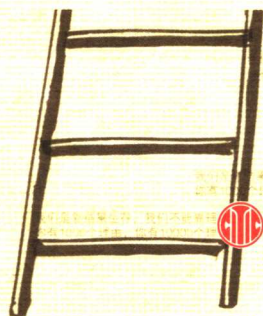
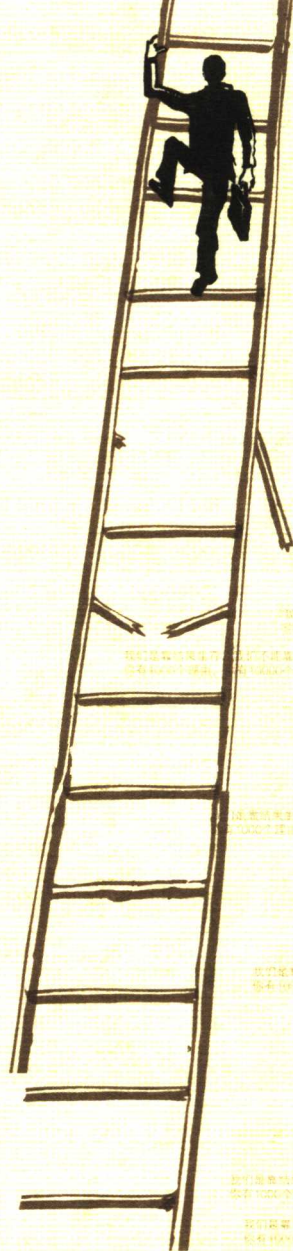
不能靠理由生存
1000个理由都不重要，重要的是要结果

要结果

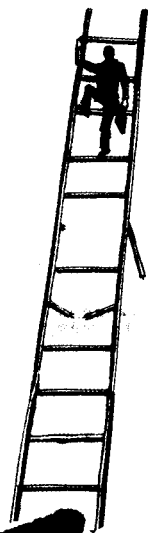
结果， 要 不要理由

我们是靠结果生存，我们不能靠理由生存。
你有1000个理由，你有10000个理由都不重要，重要的是要结果。

姜汝祥◎著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS



结果， 不要理由

姜汝祥◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目(CIP)数据

要结果, 不要理由/姜汝祥著. —北京: 中信出版社, 2007.2

ISBN 978-7-5086-0826-6

I. 姜… II. 姜… III. 企业管理 IV. F 270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第007913号

要结果, 不要理由

YAO JIEGUO, BU YAO LIYOU

著 者: 姜汝祥

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 9.75 **字 数:** 10 千字

版 次: 2007年2月第1版 **印 次:** 2007年2月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-0826-6/F·1115

定 价: 22.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线:

010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com



姜汝祥

经济学硕士、北京大学社会学博士，国内著名企业战略专家。曾任摩托罗拉战略规划经理。曾在哥伦比亚大学商学院做访问学者。2001年出任北大光华管理学院高层经理培训中心副主任，2002年荣获中华海外归国十大创业人物，现在是锡恩公司总经理。

美国商业主流媒体《财富》、《fast company》杂志的专栏作家，《经济观察报》、《环球企业家》、《中国企业家》高级撰稿人，接受过英国《金融时报》、美国《巴尔的摩太阳报》、中央电视台、北京电视台、湖南电视台、贵州电视台等媒体的专访。

出版的著作主要有《市场、政府与社会变迁》、《北大为证》、《品牌广告战》、《差距》、《榜样》、《请给我结果》等。

目 录

01

没有结果，就不能生存 / 1

把简单的道理执行透 / 3

不要小聪明，认真做事 / 6

案例：我准备了什么？ / 9

我们是靠结果生存，我们不能靠理由生存 / 13

案例：门是什么颜色的？ / 19

02

结果第一，理由第二 / 21

先做再说 / 23

目标第一，方向锁定行动 / 26

为什么完成任务只会收获借口？ / 28

对自己负责 / 32

信守承诺，结果导向，永不言败 / 34

案例：把努力与结果分开 / 37

03

狼性原则：优胜劣汰 / 41

如果不是强者淘汰弱者，就是弱者淘汰强者 / 43

IBM如何从狼变成羊？ / 46

狼性原则之一：忍辱负重 / 52

狼性原则之二：整体至上 / 55

狼性原则之三：知彼知己 / 58

狼性原则之四：原则第一 / 60

狼性原则之五：团队精神 / 64

狼性原则之六：持续基因 / 67

案例：为什么员工打工心态那么重？ / 70

04

责任使人进步 / 73

凡是计划的就一定要有结果 / 75

案例：猴子为什么总是在我们之间跳来跳去 / 77

猴子也需要快乐 / 83

格兰仕的书信文化 / 85

05

制度执行力 / 87

结果永远都是第一位的 / 89

建立制度 / 93

执行三化：流程化、明晰化、操作化 / 96

机制失效：巴林银行为什么倒闭？ / 99

06

结果导向的六大纲领 / 107

第一大纲领：创造危机 / 109

第二大纲领：行动能力是淘汰出来的 / 113

第三大纲领：凡是已经决定了的，就是对的 / 116

第四大纲领：人们不会做你希望的，

只会做你检查的 / 119

第五大纲领：没有人会拒绝改变，

但所有人都拒绝被改变 / 122

第六大纲领：用备忘录驱动执行力 / 124

07

从失败中提升执行力 / 129

为什么员工害怕失败？ / 131

为勇气和原则而战 / 134

原则不可以再来一次 / 137

没有结果，
就不能生存

01

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。

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，而不是镜子本身的特色（例如美丽雕刻的镜框）。

执行的难度也正在这儿，在所有的组织活动中，人的本性

没有结果，就不能生存

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“镜子里照出的是我，而不是别人”。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。

大部分公司在执行方面之所以失败，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8个字：认真第一，聪明第二。这8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，讨论成败就更多是借口。

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。责任是通过对行动结果的奖罚建立起来的，在大多数情况下，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的理由，而是针对结果建立起责任与权利对称的机制。

总结起来，执行就可以归纳为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。

不要小聪明，认真做事

● 态度决定高度！

● 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”！

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。

遗憾的是，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”，总想走捷径，那么，我可以负责地预测，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得差，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，支撑你的不是利益，而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。

案例：我准备了什么？

- 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。

【我准备了什么】

一、事前：

A. 访谈前两天（7月15日、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0755-26XXXXXXX，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；

总裁著作一本，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。