

北京多赢时代文化传媒有限公司 编

新理念 前沿讲座 CUTTINGEDGE LECTURES

V 来自市场的声音 Voice coming from the market

唐 骏 破译执行力

路长全 营销切割

柴少青 投资决策——企业的生死之道

www.qyjz.net



新华出版社

北京多赢时代文化传媒有限公司 编

新理念 前沿讲座 CUTTINGEDGE LECTURES

www.qyjz.net



江苏工业学院图书馆
藏书章

新华出版社

1

图书在版编目(CIP)数据

新理念·前沿讲座/北京多赢时代文化传媒有限公司编.

北京:新华出版社,2005.12

ISBN 7-5011-7313-3

I.新... II.北... III.经济管理-电视节目-汇编 IV.F2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 143742 号

新理念·前沿讲座

- 策 划 : 李洪亮 马鸿雁 刘文俊
责任编辑 : 米春改
装帧设计 : 马晨光 严兵华
出版发行 : 新华出版社
网 址 : <http://www.xinhupub.com>
地 址 : 北京石景山区京原路 8 号
邮 编 : 100043
经 销 : 新华书店
印 刷 : 北京文海彩艺印刷有限公司
开 本 : 787mm×1092mm 1/16
印 张 : 9
字 数 : 70 千字
版 次 : 2005 年 12 月第一版
印 次 : 2005 年 12 月北京第一次印刷
书 号 : ISBN 7-5011-7313-3
定 价 : 28.00 元
-

本社购书热线:(010) 63077122

中国新闻书店电话:(010) 63072012

图书如有印装问题,请与印刷厂联系调换。 电话:(010) 51666275

前沿智慧 感动中国

——贺《前沿讲座》结集出版

唐 骏

2004年7月,我接到了一封很有创意的邀请函——

尊敬的唐骏先生:

我们是一个刚刚创办的小栏目,但我们要做中国传播“商务文化”的第一品牌,要为中国历史三千年一直缺失的一堂大课——“健康的商务文化”——补课!

我们诚挚邀请您做客《前沿讲座》,阐述您作为微软(中国)公司总裁对于“执行力”的见解:怎么理解的怎么讲,怎么实践的怎么讲……

我无法拒绝这样一个“小栏目”的邀请——她的社会责任感让我感动。7月28日,我专程乘飞机从上海赶往北京,做了题为《破译执行力》的讲座。

一年以后的今天,《前沿讲座》以震撼性的效果席卷全国:90多家电视台在热播,覆盖人口超过10亿,全球50多个国家和地区可以收看到《前沿讲座》!

温州的老板说,《前沿讲座》是专门为我们温州人办的;宁夏的企业家说,《前沿讲座》是我们最好的“空中课堂”;河南焦作市的市长说,要把《前沿讲座》的专家请到焦作来“面授机宜”;马来西亚的创业家协会说,《前沿讲座》是我们了解中国市场和中国文化的最佳“窗口”……

这些年,我经常应邀到各地演讲,我深深感到:中国已经迈入了一个崭新的时代——伟大的商务时代。

www.qyjz.net

序言

序言

www.qyjz.net

从历史上看,应该说,中国是一个缺乏商业精神的国家。在漫长的封建社会中,商人一直处在被鄙视的尴尬位置上,商务文化从来没有成为社会的主流文化。千百年来,人们更熟知的是“学而优则仕”,更多的年轻人热衷的是仕途,是官道……

现在变了,特别是中国加入 WTO 之后,彻底变了。

越来越多的年轻人开始在市场上找感觉;越来越多的年轻人认为,只有在市场上成功才算真正的成功;越来越多的年轻人更愿意用市场的标准来衡量人生的价值。

《前沿讲座》顺应了这个时代的潮流。

《前沿讲座》结集出版之际,总策划李洪亮先生来信约我作序。他在信中说,他对中国人的商务智慧非常有信心,但中国人要想做出像 GE 和微软那样伟大的企业,必须从年轻人抓起。《前沿讲座》文字版的服务对象是大学生、知识青年和渴望成功的社会新锐,希望我针对他们讲几句话。

我认真地看了文稿,有两点突出感受与朋友们分享:

前沿实战

这是《前沿讲座》文字版给我的最深刻的印象。

无疑,这是来自市场一线的声音,好像所有文字都在和着市场的脉搏跳动,而且真的让我感受到了中国市场经济隆隆前进的脚步声。这些稿件之所以让我备感震撼,是因为其中有些东西甚至在 MBA 的案例课上都学不到,比如路长全先生的《营销切割》,柴少青先生的《投资决策——企业的生死之道》等文章,既有深厚的理论功底,又有实际的操作方法,更为重要的是,它们已经收获了巨大的实践成果,这对于企业一线的管理人员来说,对于即将走上工作岗位的大学生来说,对于想在市场上实现人生价值的青年才俊来说,无疑具有极高的参考价值。

这不是书,这是智慧!

这是《前沿讲座》文字版给我的第二个深刻印象。

记得我在讲《破译执行力》的时候,有一个案例,讲的是我在做微软中国总裁时如何给员工送月饼,现场的一位女企业家感叹:原来月饼可以这样送!

今天,当我翻开《前沿讲座》书稿的时候,我不停地发出感叹:原来水可以这样卖! 原来销售可以这样管! 原来广告词可以这样写! 原来策划可以这样搞……

这哪里是书,这分明就是经商的智慧!

“用《前沿讲座》的平台,把市场前沿、商务前沿、管理前沿的新思想、新理念、新知识聚集起来,通过电视节目传播开来,让中外商务文化在这里融合,让中国 1000 万企业家在这里互动,让他们的智慧迸发出来……帮助企业成长,帮助企业家成长!”这是《前沿讲座》一直不变的追求。

实践已经为《前沿讲座》作出了回答。

我相信,《前沿讲座》文字版会得到广大读者的认同!

微软(中国)公司

荣誉总裁

上海盛大网络发展有限公司

总裁



www.qyjz.net

序言

序言

唐 骏

1 破译执行力

唐 骏

- 1 挑战执行力?
- 4 速度! 速度! 速度!
- 5 粗糙的代价
- 6 让人感动的执行力

11 营销切割

路长全

- 11 把相同的东西卖出不同
- 12 骆驼模式VS兔子理论
- 14 “我行我速”的兔子
- 15 做小池塘里的大鱼

21 销售的三大规律

孟昭春

- 21 规律一: 人人都是瞎子
- 23 规律二: 个个都是禽兽
- 24 规律三: 四个买者, 一个都不能少

31 “谈” 出一个未来

谭晓珊

- 32 情报情报, 生财之道
- 34 知己知彼, 百战不殆!
- 35 大海扬帆要舵手
- 36 谈判核武器——决策树
- 40 终极必杀技——“四不”原则

43 何为一等的领导?

章义伍

- 44 矛盾的管理调查
- 46 企业兴亡, 领导有责
- 47 人才, “麦当劳”的活力之源!
- 48 人才和“人灾”
- 49 老鹰喂食的启示

www.qyjz.net

目 录

目录

www.qyjz.net

51 从市场营销看企业创新

高建华

- 51 剖析我的买家
我的眼里先有你
不求最好，但求最贵
最贵并非最好
- 53 正确对待我的用户
用户永远是对的吗？
要对用户一视同仁吗？
用户是上帝吗？
- 56 谁来负责？
- 57 寻找自己的路

61 以顾客的视角看品牌

白长虹

- 62 品牌，请不要给我太多概念
- 64 “维珍”：我的非主流路线
- 66 你会买凯迪拉克摩托车吗？
- 67 开“切诺基”的大学教授

71 策划着，走天下

史宪文

- 71 你的脑袋是策划的脑袋吗？
- 72 策划的脑袋是怎样炼成的？
- 76 炼就策划脑袋的秘笈之一
诸葛亮妙用回避法
孟母打败孔子
“非典”真好！
- 78 炼就策划脑袋的秘笈之二
翻译？嫌疑犯？
大英图书馆搬家，馆员一夜身价百万
卖茶蛋的老太太VS北约混蛋
- 81 生得正是时候
文笔比较好的研究生
老板真的不是个东西
身在曹营心在汉

85 投资决策——企业的生死之道

柴少青

86 投资，企业的生死决策

选择项目=选择未来

“安然”之死——决策一言堂

IBM：我丧失了机会

亡羊补牢，为时不晚

三个臭皮匠不及一个诸葛亮

90 狼已经来了，我们该怎么办？

“让规则来治理国家”

霍布森选择：决而不策

分粥的故事

95 “管理”好消费者的大脑

翁向东

95 促使消费者行动的三重境界

97 用驱动力“管理”消费者的大脑

99 中小企业需要品牌战略吗？

101 品牌“基因”——掌握品牌的核心价值

104 品牌“宪法”——品牌核心价值的演绎

107 “剩”者为王

章琦

107 都是激情惹的祸！

111 不经历风雨，哪能见彩虹？

112 如何避免大败局？

按规矩办事

做个老实人

活到老，学到老

英雄难当，量力而行

天下兴亡，你也有责

只谈恋爱，别结婚！

117 后记

www.qyjjz.net

目录

破译执行力

主讲：唐骏

电视机前的观众朋友，现场的企业家，大家好！今天来到《前沿讲座》，想和大家谈谈有关执行力的问题。

那么，在实际工作当中，什么才是真正的执行力？

这里我提出执行力的三大要素——**纪律、速度、细节**。在企业的运营过程中，严格地运用这三大要素，我相信，每个企业都可以把自己的执行力提高到一个新的层面。

挑战执行力？

首先我来问大家一个问题。今天，在我们中国的所有企业中，哪一家企业的执行力是最强的？

我可以告诉大家，我国有一个企业，它的执行力、核心竞争力最强。大家猜猜，是哪一家企业？

是中国人民解放军。

为什么说中国人民解放军的执行力最强？不知大家有没有发现，在中国人民解放军内部，上级只要发出一个口号，全军上下，每一个角落，都会按照上级的指示精神来贯彻落实。

这是什么？

这就是我们所说的执行力的三大要素之一——纪律。

每个企业都必须拥有纪律。企业中如果没有纪律，就如散沙一盘。纪律是

一个企业拥有强执行力的第一步。

什么是纪律？在企业中，纪律就是必须让员工意识到“企业是什么”和“应该怎么做”。

当企业做出一个决定，员工们应该在第一时间了解到，同时能够在第一时间做出反应，并在第一时间将决定执行到位。这就是我们所要的纪律。

我们并不是要求企业都要像军队一样，拥有严格的机制。我们要求的是，企业员工在工作上的透明程度和企业领导在工作管理上的高效程度。企业，制定纪律容易，但执行纪律却很难。

很多企业都规定，上班不许迟到，这就是一条纪律。关于这个问题，我给大家讲讲我自己的亲身体会吧。



我创建了一个比较好的团队，在这个团队中，我非常注重纪律性，我规定，员工上班不许迟到。我常常对我的员工说，我们面对的是客户，如果客户早上9点钟来到公司，而我们自己的员工却都还没有来上班，客户会怎么想？这是对客户最大的不尊重！

我是如何来落实这项纪律，如何通过这项纪律来体现企业的执行力呢？

首先，我自己要做到。

也就是说，如果你是公司的总经理，你要求员工遵守某项纪律，但如果这项纪律连你自己都做不到，你又能怎么强行要求你的员工来执行呢？一旦强制执行，结果一定物极必反。有句话说，不轻易许诺，一旦许诺就必须兑现。企业也是这样，任何一条纪律，一旦提出，作为领导者，就应通过各种管理手段，让它的威力得以体现。

再举一个例子：

我对我的一个员工说：“我需要一份报告，今天晚上12点之前你必须把报告交给我！”

这是什么？这就是纪律！如果过了今晚12点他才给我，我就会责问他，你为什么12点以后才把报告交给我？你知不知道我对你提出的要求是什么？

我对他提出的是纪律的要求，而不仅仅是报告的要求。很多人会说，有这个必要吗？就差这么几分钟，对公司会有影响吗？

没有。我可以很明确地告诉大家。

这份报告，今晚12点给我，或者明天凌晨3点给我，甚至明天早晨8点才给我，对我个人来说不会有任何影响。但是这对公司有影响，影响了公司的执行力。

执行力在减弱！这就是根本所在。



一个企业的执行力减弱，就意味着——企业的纪律正在接受挑战！

纪律遭遇挑战，你会发现，你公司的内部政策、策略也一定会受到牵连。所以，千万不要放过有可能威胁你公司执行力的任何一个细节。

速度！速度！速度！

我女儿在美国上学。美国是一个非常自我、非常开放的国家。说到美国的教育，在座的听了可能会觉得可笑。比如，小学三年级的学生还在学习乘法，这对于我们来说是不可思议的。

然而，美国的老师给学生们布置的家庭作业，却是我们不可想象的。我女儿的老师让他们3分钟内做5页纸的乘法题，每页差不多有50道题！对于我们中国的孩子来说，这样的作业，几乎是不可能完成的。那么，美国的老师，为什么要给孩子们布置这样的家庭作业呢？

后来，我问他们的老师，为什么要这样做？他回答说，这个家庭作业的目的，是提高学生的运算速度。

我担心女儿出错，就问她，要不要我帮她找出错误的地方？她说不需要，“对与错对我们来说不重要！”这又是为什么？美国的教育到底要培养学生的什么能力？

后来我才知道，他们要培养孩子在很短的时间内解决一大堆问题的能力，而这个恰恰是与我们的教育体制相反的。

我们是希望用很长的时间来解决一个疑难问题；而美国则要求学生在非常短的时间内解决很多的问题。

这是他们要求学生必须具备的一种能力。



**这也就引出了企业执行力的第二个要素：
速度。**

如果让你做一份工作，你可以花三天的时间来做，也可以花三个星期的时间来做。那么，对于企业来说，哪些员工的贡献比较大？或者说，企业的执行力，在哪些员工的身上能够更

好地体现出来？

一定是那些高效率的员工！

这也是企业的执行力所在！

一个很难的工作，可能需要我们的员工花半年的时间来解决，但是，大家想想，半年以后，市场已经发生了很大的变化，我们还来得及吗？

处在竞争如此激烈的社会当中，我们需要不断地适应市场的变化节奏，因为市场变化给企业带来的影响，要远远大于企业变化给市场带来的影响。

所以说，美国的教育讲究的是速度，也就是我们常说的效率，效率就是速度。

如果你的企业有了高效率这个武器，那就意味着，你企业的执行力，会得到很大程度上的加强。

粗糙的代价

我去参观过美国的通用汽车公司，也去参观过日本的丰田汽车公司。即使我没有坐过它们两家公司生产的汽车，我仍然可以断定，丰田车要比通用车精细很多。

为什么？

在参观日本丰田汽车公司生产流水线的时候，我发现，这个公司的工人，根本就不会注意任何一个参观者。对他们来说，有人参观也好，没人参观也罢，他们的工作流程、工作方式，所有的动作都是一贯性的，就像标准型的机器人在工作一样。

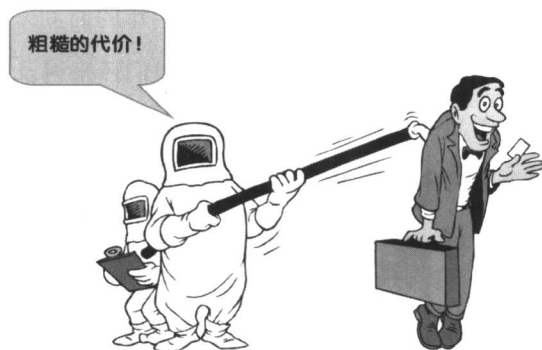
而我们到美国通用汽车公司参观的时候，那些工人，每个人的头上都戴着一个耳机，耳机里面大声地放着音乐。看见有人来参观，他们会跟你打招呼，甚至开个玩笑。

事实就是：日本的汽车，在美国使用同样的生产流水线，故障率是日本本土生产故障率的3.5倍！



那么在座的各位,当你知道了这样的—个数据的时候,同样价格之下,你还会去买故障率再高出 3.5 倍的汽车吗?

这就是粗糙的代价。



固然,美国人已经形成了这样的一种工作方式和生活方式。但是,我们做企业,就应该强调细节。

这就是执行力的第三大要素——企业的细节管理。

让人感动的执行力

在座的各位,请把你们的企业文化写出来。

我可以断定,你们的企业文化几乎都是一样的口号——“以人为本”、“科技创新”、“客户至上”等等。

这样的口号式的企业文化,是不是仅仅被大家挂在了墙上? 为什么有的企业可以把企业文化做得很好? 而有的企业,就不能把企业文化的建设落到实处?

这也是一个执行力的问题。

营造企业文化,核心是要让每一个员工都热爱自己的企业。通过什么方式可以达到这个目的呢?

这里,我给大家举一个例子。

中国的传统节日——中秋节马上就要到了。每到这个节日,企业的管理

者们都会遇到一件很尴尬的事情。

中秋节这一天,中国的企业,如果哪一家没有给员工送月饼,员工就会说:这个企业真是小气,一点都不懂得以人为本!

有的企业给员工送了月饼,但是拿到月饼的员工也许又会说:我们公司真差劲,就知道送月饼,那么多月饼,我吃得了吗!而且年年如此,一点创意都没有!

管理者真的是左右为难,怎么做都不对,问题出在哪里呢?该怎么做才好呢?

有一年中秋节,我采取了一个新做法,结果,员工普遍感觉很满意,这个做法也就一直延续了下来。下面我就说说细节部分,大家可以参考一下。

送月饼也需要来一点创意。

过去我们是送给自己的员工,这次我不那么干了。我将月饼准备好,然后告诉我的员工:这是替你准备的一份祝福,公司可以替你把这些月饼送给你的亲朋好友,你可以告诉我,你希望把月饼送到什么地方?送给谁?

效果果然不一样。

往年的中秋节,月饼对很多人来说是一种负担。但是今天,他们有一个机会,可以送月饼给自己的父母或是自己的兄弟姐妹,即使在其它城市也无所谓。通过这种方式,他们让亲戚朋友都感受到一种温暖。

最后,我发现以前对月饼不感兴趣的员工都改变了。因为这些月饼已经不再是普通的月饼了,它们代表着员工的一份爱心,也可以说是一份感恩之情。

是公司,给他们提供了这样一个机会,让他们感恩。

不仅“送月饼”的员工会感激,收到月饼的人也会感激。

另外,我还以我的名义给员工的家属写了一张卡片:



每逢佳节倍思亲。

适逢中秋佳节,我们想起了不在我们身边却依然关心我们的您!

感谢您长期以来对我们的支持,公司的成功是靠我们每个员工的努力,靠我们每个员工的奉献。我知道在每个员工的背后都有那么一群像您这样的人在支持着他们,关心着他们。他们的努力,他们的奉献,他们的成绩与您是分不开的。

我为能拥有这么一群优秀的员工而感到自豪,他们是中国的精英。希望您也像我一样,为能拥有这样的亲友,为能拥有这样一个同样关心您的人而感到自豪。

微软中国总裁 唐骏

于中秋佳节

试想一下,如果你收到这封信,你会是一种什么感觉?

后来有人告诉我:“唐骏,我把你的这封信放在了我们家的镜框下面,每逢亲朋好友来我们家,我一定要让他们看看。月饼被我们吃掉了,但是这个东西我留下了。”

收到中秋的礼物后,很多员工的亲戚朋友都给他们打了电话,告诉他们:“你现在正在一个非常非常好的公司里面工作,一定要好好珍惜,千万不能丢了这份工作!”

