

提 高 企 业 竞 争 力

Zhi Xing 10 Jie

执行10诫

无折扣完成战略的奥秘

执行，不该是目标与结果之间缺失的一环；

执行，不该是思考之时被人们遗忘的一角；

执行，应该是企业一年365天最基本的常态；

执行，应该是第一时间快速制胜的完美力量！

李志敏 王 力 著

执行十诫

——无折扣完成战略的奥秘

李志敏 王 力 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

执行十诫/李志敏,王力著. —北京:中国经济出版社,2005. 4
ISBN 7-5017-0464-3

I. 执… II. ①李…②王… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 010527 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:吴佩恒(电话:010-68308643 wph105@yahoo.com.cn)

责任印制:石星岳

封面设计:红十月设计室

经 销:各地新华书店

承 印:北京君升印刷有限公司

开 本:787×960mm 1/16 印张:12 字数:145千字

版 次:2005年4月第1版 印次:2005年4月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-0464-3/F·367 定 价:25.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282
服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176



序

1. 河里的石头

随着《执行》等书的译介，我们的国土上即刻掀起了“执行”图书的狂潮，2003年，也成为了光荣的“执行年”。在这阵狂潮尚未消退的时候，或许可以回想一下我们都做了些什么。如此忙碌地“执行”，是为了完成任务还是为了追随潮流；是一种行动，还是一种形式；是行动的终结，还是开始？

然后，我们会发现，在匆忙中并不知到底做了什么。或者一直在守望，或者时刻都在迷惘。于是，盲目使“执行”走入了歧途。此时，又将继续前行还是停住脚步，抑或退缩？

当然，我们还要始终坚定地去“执行”。“摸着石头过河”，摸到了“石头”，还可以告诉后来的人，让他们引以为戒。只有知道了不要做什么，才能继续去探寻做什么，如何做。

2. 山水行者

有两个旅行者，一个叫乐山行者，一个叫乐水居士。他们一起从茫茫戈壁走出来。走到一片山林，他们停了下来。高山巍峨，小河潺潺。乐山说：“我要去攀登我深爱着的高峻的山峰。”乐水却不知道自已到底应该去哪儿，便决定沿着小河顺流而行，只要河水不枯竭，就还可以继续旅行。于是，他们便分道，开始了各自的行程。

乐山望向远处，选定了那座最高的山，朝着它走去，乐水又在分手的地方，徘徊了一阵才决定上路，乐山不停地攀登，乐水



执行十诫

ZHIXING SHIJI

却走走停停。

一段日子过去了，乐山仍在攀登着，乐水却不知方向了。他不知道还要走多久，又能走到哪里去。其实，他们都已十分疲惫，且怀念着从前在戈壁中相互搀扶的日子。

雄鹰高傲地飞到了山顶，乐山望着它，知道自己没有翅膀，便没有效仿飞行；鱼儿轻松地游在水中，乐水看到，便跟着下了水，却发现其实自己不会游泳。

终于，乐山登上了他看到的那座山，乐水也来到了水流所向的那个湖边。“也许我走到了海边了，住在这里应该不错。”乐水想着，然后，他靠水而居，成为了“乐水居士”。

乐山到了那山的最高处，却又看见了更高的山峰，于是又不断前行，成为了真正的“乐山行者”。

3. 序书

本书的目的，就是试图将前人执行中的一些错误指出，让后人引以为戒。并由乐山和乐水两位行者带着企业管理中出现的一些思绪，行走在书间，使我们在重视执行的基础上，让执行更加完善，更加有力。

这也正如毛泽东的那句话：错误和挫折教训了我们，使我们比较地聪明起来，我们的事情就办得好一些。



执行十诫

ZHIXING SHIJI

目 录

序

第一诫 漫无目标

目标决定成就	(3)
目标是行动的承诺	(8)
懒蚂蚁与 80/20 原则	(12)
务实才能生存	(17)

第二诫 思而不行

不行动就永远没有机会	(26)
不能等所有的绿灯都亮了才开始执行	(31)
不要等问题出了才想到执行	(34)
不要仅仅占据物理时间上的第一	(37)
不要让借口阻碍执行	(43)
不要仅仅成为思想者	(48)



第三诫 领导不力

- 领导的迷惘 (54)
- 不要落入理论的窠臼 (58)
- 扮演最有力的执行角色 (63)

第四诫 束缚中干的手脚

- 在迷茫的夹缝中 (74)
- 赋予中干执行的动力 (81)
- 授权不等于放任自流 (87)

第五诫：信息传播不畅

- 铸造信任联盟 (94)
- 沟通无极限 (101)

第六诫：没有精诚的合作

- 惟有精诚协作 (111)
- 没有永远的敌人 (118)

第七诫 未能建立执行文化

- 共同愿景蕴藏着强大的能量 (130)
- 品牌是文化的标识 (138)



第八诫 跟风模仿

- 盲目模仿等于自毁前程 (144)
执行要讲究策略 (147)

第九诫 不再前行

- 缚足的一路荆棘 (155)
不要醉心于以往成就 (158)

第十诫：流入道德的荒漠

- “一地鸡毛”的信誉 (166)
被忽视的社会责任 (171)
经营就是做人 (175)

行者无疆（代跋） (180)

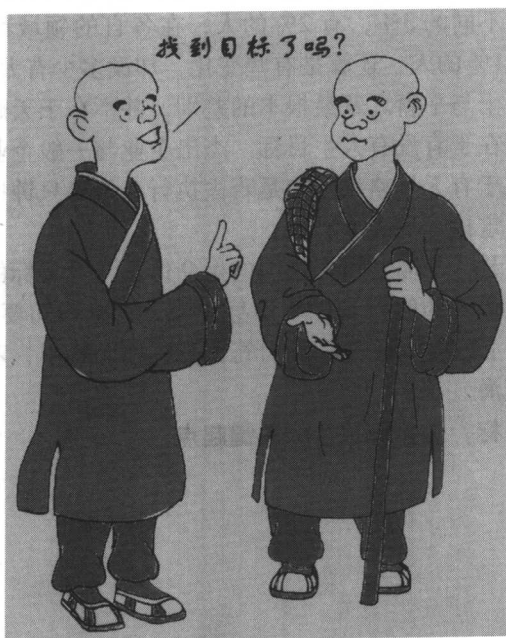
主要参考书目 (181)



执行十诫

ZHI XING SHI JIE

第一诫 漫无目标



如果不知道去哪里，就不知何时能到达。

——乐水居士



卡耐基曾对世界上上万个不同种族、年龄和性别的人进行过一次关于人生目标的调查。调查发现，只有3%的人能够明确目标，知道怎样把目标落实；而另外97%的人，要么根本没有目标，要么目标不明确，要么不知道如何实现目标。10年后，再次对上述对象进行了复查，结果令人吃惊：调查样本总量的5%找不到了，95%的人还在；属于97%的人除年龄增加10岁外，其生活、工作、个人成就没有多大变化，还是那么普通和平庸；而原来与众不同的3%，有2%的人，在各自的领域都取得了相当的成绩，1%的人，还算是有些变化，却没多少有太大的成就。

杰出人士与平庸之辈最根本的差别，并不在于天赋，也不在于机遇，而在于有没有人生目标。杰出企业与一般企业最根本的差别同样在于有无战略目标和是否去执行。机遇只钟情于有战略目标并且坚定执行的人或组织。

企业更是一个需要目标指引的生命体。漫无目标的企业，就如同没有航线图的航行者，不知身在何方，也不知要往哪里去。一个企业，必须要有一个明确可行的目标作为指引，不然就会迷失在茫茫商海。

设定目标，是企业执行的关键起点。



目标决定成就

我们极力工作（以求实现我们的目标），因为我们没有恐惧，我们可以做更艰巨的事情。

——井深大

翻开一些企业的历史我们不难发现，许多企业都是白手起家，都是在那些充满了暴力和游戏规则不健全的产业中捞取的“第一桶金”。然而那些暴利者并没有什么目标，只是欲望在驱使着他们在商界流浪。偶尔会有一些觉醒者成为了真正的企业家，而大多则身败名裂。

20 世纪末，叱咤风云的众多企业案例中，我们不难找到玫瑰园的故事。而故事中的几个暴利的攫取者，并没有什么真正的目标，只是妄想在一个不讲道德、没有规则约束的年代里，轻易地获得一些超乎想象的利益，以满足从身无分文飞跃到百万富翁的欲望。

刘常明：一个京城“小混混”，因做“章光 101”的代理商而一夜暴富，又变成了港商，在京城房地产遽然升温的时候大炒楼花，掀开了玫瑰园故事美丽的第一页。而他却没有打算认真地建造别墅，无非是拿一个玫瑰梦，炒一把楼花圈一笔钱就溜之大吉。

玫瑰园就在这样一个没有目标的梦中开始了执行。

邓智仁：一个号称无房不能售、点石成金的“楼神”，8000 万港币买了张“贼船票”，继续在这个“没有路标的花园”里执行着暴利的美梦。却把玫瑰园从一个人见人宠的芙蓉美人，变成



了风韵早逝的迟暮弃妇，自己也成为了“全北京最失败的人”。

陆苍：另一个在玫瑰园攫梦的冒险家，却只能在这个剪不断、理还乱的梦魇中徒呼奈何。终于使十五六家法院的封条覆盖了玫瑰园的每一寸土地。而他自己也一枕黄粱。

梁希森：一个无学木讷的农民，成为了玫瑰园最后一个守护人。2000年6月10日，北京玫瑰园别墅重新开盘，但在其后的几年，也并未扭转它的命运。

一个没有目标的执行，让这几位热血激昂的男子，在玫瑰园这样一个迟暮的美人面前黯然神伤。没有目标，执行终将陷入歧途，无法继续。

许多大型企业的成功，最初都是源于一个动人心魄的远景目标，然后才是不懈的执行。

长虹集团的经营理念是：以产业报国，振兴民族工业为己任。该理念使公司的生存与发展和国家利益结合在一起，已成为公司的精神支柱和存在的目的。

微软的创始人比尔·盖茨一直致力于实现他的宏愿：“每家的每张书桌上都有电脑，都用微软的软件。”于是，电脑从办公室扩散到家庭，微软的产品几乎垄断了整个电脑市场。

50年多前，少年的海夫纳因在洛杉矶校园门口，看到少女的裙子被风掀起来而流连忘返，创办了《花花公子》杂志。但是他不愿意人们称《花花公子》为色情杂志，而是立志于通过一份杂志的大量传播，来改变传统的性观念和性审美，要给千万人快乐，并且歌颂、培育、传播健全的美国价值观。于是，花花公子的产品风靡全球。

让我们看一看其他著名企业的远景目标：

通用汽车公司：人们的陆上机械化交通工具设备的领导者。

西尔斯百货公司：服务于美国普通家庭的最了解情况的购买者。

索尼公司：改变日本产品的全球的形象，引领消费观念。



执行十诫

执行十诫

美国电报电话公司：确保每一个美国家庭和企业拥有一部电话。

海尔公司：让更多外国人知道和使用中国品牌的商品。

联想公司：提升中国技术公司的国际形象。

马克斯—斯潘塞公司：第一家无阶层差别的全民零售商。

三星公司：在全球革新和引领数码消费的观念。

.....

企业执行必须要有一个目标，不管它是平凡的理想还是胆大包天的梦想。如上述企业的目标，在当时看来都是非常不可思议的，而今天，它们却实现得那么完美。

我们还可以在飞天梦实现的今天，回想一下美国 20 世纪 60 年代的登月任务。

在 1961 年时，最乐观的科学评估认为，登月任务成功的机会只有 50%，事实上，大多数专家更为悲观。但是，肯尼迪总统在 1961 年 5 月 20 日声明：“我们要致力在未来 10 年内实现送人登陆月球，并且安全返回地球的任务。”美国国会同意他的声明，立刻拨出 5.49 亿美元，而且同意在以后 5 年里拨出数十亿美元的经费。就成功的机会来说，这种大胆的目标在当时的确是荒谬无比，但却是使美国摆脱 50 年代及艾森豪威尔时代造成的虚弱而奋勇向前的一种强大机制。

而今，当“神舟五号”载着敦煌壁画上的传奇升天的时候，是否也可以振奋人心，激发我们的斗志呢？

一个胆大包天的任务可以振兴一个国家；一个胆大包天的目标同样可以发展一个企业。

在 1952 年索尼派出有限的工程人员，追求一个似乎不可能实现的目标：要制造一种“袖珍型”收音机，可以放在衬衫口袋里，并且可以普及世界各地。如今，我们把迷你化视为理所当然，但在 50 年代初期，收音机是用真空管做的，要制造这么小的收音机，需要长期艰辛的尝试和重大的创新。当时，世界上还



执行力十训

执行力十训

没有一家公司成功地把晶体技术应用在收音机这种消费产品上面。

“不管会面临什么困难，我们都要研究制出晶体管收音机。我相信我们可以制造出收音机用的晶体管。”井深大激昂地宣称。

井深大把这个大胆的构想告诉一位顾问时，这位顾问回答说：“晶体管收音机？你有没有搞错？即使是在美国，晶体管也只是用在不是以赚钱为目的的国防用途上。就算你们做得出应用晶体管的消费产品，谁买得起元件这么昂贵的收音机？”

井深大回答说：“大家都这么想，都说晶体管在商业上行不通……这点使这件事更有意义。”事实上，索尼的工程师对于以索尼这样一个员工不到一千人的小公司，要做外人认为愚不可及、甚至可能认为不可能做到的事情，都有沉迷于梦想之中的感觉。最终，索尼制造出袖珍型收音机，实现了梦想，创造了一种普及全世界的产品。

另一个例子是亨利·福特这位企业家。他在1907年43岁时用“我们要让汽车大众化”这一胆大包天的目标，刺激他的公司奋力向前。福特宣称：“（建造）一种供大多数人使用的汽车……这种汽车价格会非常低，低到任何一位薪水还过得去的人，都不会因买不起车而不能在上帝恩赐的开阔大地上和家人一起共享快乐、幸福时光……每一个人都会买得起一部车，每一个人都会拥有一部车，马儿会从我们的公路上消失，汽车会被当成理所当然的东西。”

福特定下这个目标时，美国有30多家汽车公司正在激烈竞争，以便在新兴的汽车市场里分一杯羹，福特只是其中一家。在这个混乱的新兴行业里，没有一家已经建立稳固、明确的主导地位，福特只占有15%的市场。这个荒诞不经的野心激励了整个福特公司的设计部门，他们以狂热的激情，每天晚上工作到十点以后。设计部门的成员查尔斯·索伦森回忆说：“有一次，福特



执行十诫

执行十诫

先生和我工作了大约 42 个小时，停都没停过。”

在几年后，通用汽车看着自己的市场占有率从 20% 掉到了 10%，福特则升为汽车工业的最大厂商。

我们再来看一下，一块肥皂起家的宝洁公司立下并实现了怎样的目标：

1919 年，宝洁制定一个目标，希望彻底改革分销制度，绕过批发商，直接接触零售商，以便提供员工稳定的就业。从前，批发商订购大量产品，然后就像蛇大吃一顿要消化一样，会躺着几个月不动，因而迫使宝洁随着需求的起伏，陷入忽而雇人、忽而裁员的波动中。奥斯卡·席士格在《宝洁展望明天》一书里描述了公司内部就这一目标所发生的辩论：

“我们必须把账户的数目从两万家增加到 40 万家，”会计人员抱怨说，“你们知道这样对我们的会计成本有什么影响吗？”

“我们必须在全国各地开设几百个仓库。”经销部门指出，“我们必须雇用全美国各地货运公司来送货给这些零售商店。”

“批发商的宝洁产品生意被剥夺后会不会愤恨之至，开始拒绝销货给任何直接和宝洁打交道的商店？”有些人问道，“这样会毁了我们的。”

“宝洁怎么可能建立一支规模庞大，能够拜访全美国每一家小杂货商店的销售人员队伍呢？这个销售部门的人数一定得比美国陆军的人数还多。”销售部门的人问道。

宝洁当时的总裁杜普利深信宝洁有能力克服这些困难。他认为，为了稳定的就业，值得冒这个险。宝洁径自推动这一构想，也想出让这种制度运作的方法。到 1923 年，宝洁已经达到了目标。报纸上有一篇文章宣布说：

1923 年 8 月 1 日，宝洁公司发布一个声明，超出劳工界和工业界日常关注的事情，就是向公司分布在美国 30 个城市的工厂和办公室员工提出稳定就业的保证。这种划时代的宣布表示，这家美国最大的公司保证数千名员工全年可以稳定就业，而不论



业务是否出现季节性的衰退。

目标不是命运的指引，而是方向的指标；不是命令，而是承诺。企业的目标不能决定企业的将来，但它可以动员资源和执行力，从而创造企业的未来。

目标是行动的承诺

我不能终日抱着理想自渡，我必须要在现实中
寻找一个方向。

——乐山行者

我们可以发现，其实许多企业通常都不缺少目标。因为管理人总是喜欢设定目标，并力求高远。但我们发现许多人往往无法完成他们的既定目标。他们按照一贯的模式制定战略目标、年度目标、运营目标以及财务目标，他们通过一层层地分派目标来支持高层次的目标。然而，他们却总是难以实现目标，即使真的实现了，他们也不清楚下一次怎样才能成功。

所谓目标，必须是具体的、清晰的，而不是抽象的、模糊的。如果目标太模糊而且繁多，执行者就不清楚目标到底是什么，而且面对诸多的“目标”、“方针”、“机会”，无所适从，不知道到底该先干什么，结果导致了最终的目标流产。

企业的目标，应该是一种“行动的承诺”，借以达成企业的使命，也应该是一种“标准”，借以测度企业的绩效；应该是作业性的，可以转化为特定的目的及特定的工作配置，并且足以成为工作和成就的基础策略；应该足以成为一切资源一切努力集中的重心；应该能从诸多目的之中，找出重心所在，以为企业的人



力、财力和物力运用的依据。

现实中，我们可以看到，其实有许多组织的目标是模糊且复杂的。以教育发展为例，仅仅以“产业化”为目标似乎过于抽象。事实上，在所谓“产业化”的目标下，大多数院校还如以往一样老一套地运作着，只是对学生收费变得昂贵且繁多。那么，“教育产业化”，究竟是为富足的人开设更多的贵族学校，还是使贫困的求知者失去更多的学习机会呢？究竟是要制造人才济济的一片假象，还是要为本已人才匮乏的社会输送更多的劣质“产品”呢？而这样，最终也只能使我们的教育，沦为一片繁华下的空虚。

在一日千里的网络时代，你是否听说过“瀛海威”这个名字？没有？的确，这个早已被时代遗忘的先驱，现在连讲故事的资格都不具备。“瀛海威”的失落，不仅仅因为它是先驱者——因为先驱往往是失败的，打先锋的企业往往赚不到钱——还更因为它从一开始就没有十分清晰的目标。其掌门人张树新是中国第一个提出“百姓网”概念的人，而她始终没有弄明白，到底百姓需要一张怎样的网络。

那时，瀛海威公司员工中，流传着这么一句话：“我们知道，不久的2000年以后我们会赢利，可我们不知道现在应该做什么。”与此相对应该是，瀛海威有很多战略性宏伟计划和美好的效益预测。

张树新曾计算出1997年瀛海威当年的网上游戏利润为1000万元，她还要求员工在3个月内拿出10个高水准的游戏软件。而当时，瀛海威的所有中继线即使用满24小时也不可能达到1000万元的目标，3个月拿出10个游戏软件的任务更是天方夜谭。

一个清晰的目标，比一个空谈的理想更能激发人的执行力。

我们来比较一下沃尔玛公司的目标。沃尔玛在1990年制定了这样一个目标：在公元2000年前，使公司拥有的商店数目增