

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

新华出版社出版

F270
J527

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



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

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

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,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!

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,你也无法处罚,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，才是所谓的王者风范！

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。