



赵炳贤 著

有效动作论

(2016 版)

“中国巴菲特” 26 年投资管理生涯的思考和感悟

中证万融有效动作录

分享创造卓越业绩的企业文化



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

有效动作论

(2016 版)

赵炳贤 著

图书在版编目 (CIP) 数据

有效动作论 : 2016 版 / 赵炳贤著. — 北京 : 中信出版社, 2016.1
ISBN 978-7-5086-5773-8

I. ①有… II. ①赵… III. ①企业管理—文集 IV.
① F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 311631 号

有效动作论 : 2016 版

著 者 : 赵炳贤

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者 : 北京楠萍印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32 印 张 : 8.25 字 数 : 170 千字

版 次 : 2016 年 1 月第 1 版 印 次 : 2016 年 1 月第 1 次印刷

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-5773-8/F · 3562

定 价 : 35.00 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 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

习惯驱动、自动管理与企业文化

——2016 版前言

2016 版《有效动作论》比 2015 版增加了 12 篇文章，其中 5 篇分别论述了核心习惯、意志力、习惯回路、蝴蝶效应和企业文化。当初写作本书的动机，是因为困惑于自己在企业管理中遇到的一些现实问题。例如，到底是什么力量在驱动企业成长？企业管理如何才能从“手动”到“自动”？尽管这些问题表面上看来很“虚”，但选择何种答案对企业业绩的影响巨大。本书依照《几何学》逻辑推理的方法，把理念、动作、习惯、文化和业绩紧密地联系起来，试图证明人的内心需求所形成的习惯的力量，才是一个企业或其他组织能否基业长青的决定因素。

企业管理要化繁为简，由“手动”升华为“自动”，领导者所要做的最重要的事情，就是创造企业的好习惯，并管理好企业所有习惯总和即企业文化。因此，领导者的独特才干就在于更善于和习惯及文化打交道。吉姆·柯林斯在《基业长青》一书中提供了大量强有力的证据，表明了强文化的公司通常会以极大的优

势战胜那些缺乏文化气质的公司，而且时间越长这些优势会越来越显著。事实上，不论是在企业日常经营管理中，还是在企业并购整合中，企业文化自始至终都是决策和行为的真正依据，区别仅仅在于是在显意识还是在潜意识之中。短期的业绩增长绝不能以丢掉企业的文化凝聚力为代价。企业并购也不是把彼此陌生的部落拼凑在一起，而根本不用考虑他们之间文化的一致性。

不论是纵向观察人类发展历史，还是横向比较不同国家的发展现状，例如，中国和美国，文化都表达了一种特定的生活习惯。企业并不仅仅是为销售收入和利润而存在的，一个充满活力、生机盎然的企业文化对人们内心的满足更为深刻持久。强有力的企业文化通常交织着一套环环相扣的文化要素：理念尤其核心理念即核心使命和核心价值观是文化的价值标准，创造了动作的重心并塑造着动作习惯；英雄人物是理念的生动、形象的具体化身，通过一个又一个令人兴奋的真实故事，传颂并强化着理念；不断重复的礼仪庆典给我们提供机会，对重大事件进行庆祝，将被孤立在各自办公室和小群体中的人们凝聚和联合在一起，唤醒集体主义的神圣精神，并对时光的流逝做出了标记。文化的驱动是内心需求的力量，也是潜意识下的习惯的力量，是一种自动行为。

很多企业常常沉迷于短期的业绩表现，这种对于当前时点异乎寻常的关注，使得人们常常忽略对企业“到哪里去”“什么是边界”的思考。实际上，只有不断地思考才能使我们对于目前所处位置和想去的地方及边界有更好的理解。吉姆·柯林斯在《基业长青》中明确指出：“如果不了解乔治·默克在 20 世纪 20

年代所制定的核心使命（药品是为了病人，而不是为了利润，但利润会随之而来），就没法理解今天的默克制药公司的行为。如果不了解强生公司的核心价值观（强生将军亲笔书于1943年），就没法理解强生在处理‘泰诺药品中毒危机’时的反应。”核心使命告诉我们“到哪里去”，核心价值观告诉我们的过程中“什么是边界”。强生公司在发现泰诺被污染时，在内部毫无争议地做出立即开始回收所有药品的决策，是1943年强生核心价值观（我们必须对医生、护士、病人、母亲，以及所有使用我们产品的消费者负责到底）直接作用的结果。这就是文化驱动、习惯驱动下的“自动管理”。

最后，衷心感谢中证万融数千位每周写“有效动作录”的同事们，也衷心感谢对我每月一篇的文章给予及时反馈的内部同事和外部朋友们，是这些“真实记录”和“真实反馈”激发了我一篇又一篇写下去的意志力和灵感，才有了今天大家看到的2016版的81篇文章。

赵炳贤

2016年1月17日

公理、定理与公式

——2015 版前言

从 2009 年 4 月 7 日第一次给《沃华人》报写《先人后事》一文开始，几乎每月一篇，到 2014 年 12 月 7 日已坚持了五年零九个月，共写了 69 篇，10 多万字。2009、2010、2011 年主要是公理类文章，例如《1 号领导：核心使命》《2 号领导：核心价值观》等。2012、2013 年主要是定理类文章，例如《论公司、营销平台核心战略》《总服会、财服会与经服会》等，当然也有公式类文章，例如《总抓手：三要素四循环》等。2014 年就主要是公式类文章了，例如《论依法治企》《论并购三大纪律》等。当然，万变不离其宗，公理是永恒不变、无须证明、公认正确的常识和规律，是“宗”。定理是从公理“变”出来的，是长期不变、需要证明正确的规律。公式是为了解决具体问题，从公理和定理“变”出来的，是解决某一个或某一类问题的正确方法。

社会主义核心价值观由 24 字组成，国家层面的 8 个字是：富强、民主、文明、和谐；社会层面的 8 个字是：自由、平等、

公正、法制；个人层面的8个字是：爱国、敬业、诚信、友善。如果用本书的理念和思维框架来分析，“自由、平等、公正、法制”是超越国家自身利益之上的永恒不变的最高追求，是组织存在的根本目的，是核心使命，是公理。“爱国、敬业、诚信、友善”是国家所有人必须遵循的永恒不变的动作准则，是核心价值观，也是公理。“富强、民主、文明、和谐”是国家长期不变的战略目标，是核心战略，从公理推导出来，是定理。宪法是国家长期不变的根本大法，是治理守则，从公理推导出来，也是定理。从公理、定理推导出来的国家的法律、法规等就是公式了。

公理的选择、定理的发明和公式的发现，环环相扣，层层递进，相互依托，缺一不可。公理的选择是方向、是根本，关系到长远和全局。定理、公式可以在践行公理的动作中去不断发明、发现和优化。践行公理的高效动作越来越多，践行公理的业绩就会随之越来越好。在2011年8月27日归纳出的“中证万融288字”中的最后10个字是业绩公式，即， $\text{业绩} = (\text{公理} + \text{定理} + \text{公式}) \times \text{动作}$ 。这个公式说明，符合公理的定理、公式越正确越深入，对业绩提升就越有利；但是，即使公理、定理、公式再对再好，若没有有效动作匹配，业绩就会小于等于零。其实，就是为了强调动作特别是有效动作的极端重要性，本书才取名为《有效动作论》。中证万融于2009年9月高价收购了销售收入数百万元、利润为负、税收为零、发不出工资、濒临破产的西安世纪盛康药业有限公司，随后又在2010年和2011年收购了贵州长生药业有限责任公司、辽宁康辰药业有限公司、南昌济顺制药有限公司、通化卫京药业股份有限公司、云南腾药制药股份有限公司。运用本书的理念分别经过了3~5年的经营，6家药厂的合

计销售收入由收购前的不到 1.9 亿元，到 2014 年 12 月 31 日已到 22 亿元，增长逾 1058%。若算上 2002 年 2 月收购、2007 年 1 月 A 股上市的沃华医药（SZ.002107），7 家药厂合计销售收入已逾 25 亿元。这恐怕算是多年来执着甚至是偏执地坚持把公理、定理与公式变动作、动作变业绩的一点小小的业绩吧！

本书 2015 版将上一版的副书名“中证万融有效动作时习录”改为“中证万融有效动作录”，去掉“时习”二字。每月一篇的文章都是对中证万融当月经营管理中种种挑战的一种思考和感悟，实际上就是中证万融有效动作录。每篇文章虽然字数不多，但都是经过至少一个月的深思熟虑而成的。从思考变文字是非常艰苦的写作过程，每篇都要修改几十遍甚至上百遍。但这个过程非常必要，对心态起到了净化和升华作用，对智力起到了磨砺和提高作用。最后，再次感谢中证万融 600 多位经理们，大家每周有效动作录的“真实记录”，包括把践行中证万融有效动作录的一些结果每周及时反馈，激发了我一篇一篇写下去的决心和灵感，也才有了目前大家看到的 2015 版的 69 篇文章。

赵炳贤

2015 年 1 月 7 日

理念、习惯与文化

——2013 版前言

本书 2013 版保留了 2012 版全部 47 篇文章，对其中 2 篇做了 3 处重要改动。“中证万融 288 字”中公式一和公式二对调，并对公司、营销平台核心战略改进优化。《2012 年十大动作》中的“四网”部分全部删除。2013 版比 2012 版多了 11 篇文章，从 47 篇增加到 58 篇。其中，《理想、信念与利益》是 2012 版前言，减去这一篇，实际上新增 10 篇。《论公司、营销平台核心战略》不但改进优化了 2012 版核心战略五条内容，而且对每一条做了详细解释。《为什么要“确保依法经营”》《为什么要“信誉和业绩记录”》《为什么要“独家产品线”》《为什么要“护城河”》《为什么要“表录群会”》等 5 篇文章对核心战略每一条的重点又分别做了深度分析。《核心理念、核心战略与考核奖惩》《理念模式、动作技能与卓越业绩》等 2 篇文章进一步明确了理念、动作、业绩与考核、奖惩的关系。《总服会、财服会与经服会》详细论述了集团、公司、营销平台制度化、透明化、团队化的决策机制。《总抓手：三要素四循环》最实用，只要把“循环”进行到

底，卓越业绩必然随之而来。

一、3 处重要改动的依据

本书的首篇文章是“先人后事”，但在“中证万融 288 字”中公式一是收购公式，公式二是选人公式，这是典型的“先事后人”，违反了本书理念，是个错误动作，2013 版改为公式一是选人公式，公式二是收购公式。“中证万融 288 字”附录中的集团所属各公司、营销平台核心战略，2012 版既不易动作，也不易考核，是个低效动作，2013 版有了较大改进优化，应该是个高效动作。《2012 年十大动作》中关于“四网”的部分，属于叠床架屋、多此一举，把简单问题复杂化，违反了定理二治理守则中的“公司实行统一精简的‘三部一厂一中心’的组织结构”，是个错误动作，2013 版此部分全部删除。将“四网”的工作纳入到现有组织结构中，由总服会、财服会与经服会直接负责，既可以保持组织结构的精简稳定，又可以把“四网”的工作做得更好，何乐而不为呢！

二、11 篇新增文章的要点

11 篇新增文章的要点可以概括为 12 个字：“确立标准、全部透明、循环到底”。“确立标准”是指本书理念及衍生制度作为决策、考核和奖惩的是非标准，要在动作中不断优化和确立，2013 版是对 2012 版的优化和确立。“全部透明”是指中证万融要以“表录群会”为工具，99% 的事都要即时公开透明，剩下 1% 的商业机密也要在以后适时公开透明。“循环到底”是指以“三要素四循环”为“总抓手”，把以理念制度为是非标准做出的所有决策，公开透明地每周“循环”跟踪检讨落实，要把“循环”进行

到底，不实现满意业绩绝不罢休！

三、感悟理念、习惯与文化

理念的核心或“根”是公理或公义，公理或公义是无须证明、永恒不变、公认正确的常识和规律。简而言之，公理是公认正确的道理，公义是公认正确的正义。例如，“两点之间直线最短”“人人生而平等”“为人类健康创造卓越价值”“顾客第一 服务他人 诚信 创新”，都是公理或公义。符合公理或公义的理念才有价值，但若不长期、一贯、一致地重复动作并养成习惯，即使我们的理念再有价值，也是没用的。“飞轮效应”的惯性就是习惯，习惯的力量巨大，改变习惯极难。理念仅仅说在嘴上、写在纸上、挂在墙上是“空谈”，只有成为动作习惯才是“实干”。文化和理念不同，文化是指已经成为动作习惯的理念。卓越文化是指已经成为高效动作习惯的理念，是“实干”的积淀而不是“空谈”的堆积！

在内容上，2013 版比 2012 版多了 11 篇文章，并做了 3 处重要改动。书的形式要匹配内容，也要服务内容。2013 版比 2012 版书长增加了，今后每年随着内容的增加，书长或书宽也会随之增加，有利于不同版本的对比、区分和阅读。最后，我要再次感谢中证万融的 550 多位经理们，因为他们每周“有效动作录”的“真实记录”，我才有了源源不断的写作灵感，也才有了 2013 版的 58 篇文章。

赵炳贤

2013 年 12 月 8 日

理想、信念与利益

——2012 版前言

这本书主要收集了 2009 年 4 月 7 日到 2012 年 12 月 7 日我在每月出版的企业内刊《沃华人》上发表的 43 篇短文，另外还选入了“中证万融 288 字”、《2012 年十大动作》《XX 公司年会十大教训》及司歌《中证万融等着你》4 篇我总结的中证万融内部动作指引。全书 47 篇短文中除了首篇“中证万融 288 字”和尾篇司歌《中证万融等着你》外，其他 45 篇短文均按发表的时间先后排序，比较准确地反映了我在发表时对理念、动作、业绩及三者关系的真实认知水平。前面的短文偏重对理念的认知，还没有想到“有效动作”四个字；中间的短文开始对“动作”“有效动作”及和理念的逻辑关系有了一些感悟；也许是每月写一篇短文这个动作 3 年多的重复，触发了创新的灵感，到了后面的短文，“有效动作”“四类动作”才逐步有了清晰的标准，初步建立了“理念—动作—业绩”逻辑体系，创造了有效动作“表录群会”四个基本工具。而且，时间越靠后，文字越成熟，内容越具

体，例如：《“时习”：“有效动作表”》《“时习”：“有效动作录”》《“时习”：“有效动作群”》《“时习”：“有效动作会”》4篇排在后面的短文都很具体实用，可以精读。有效动作“表录群会”在中证万融已经得到了比较广泛的应用，带来了越来越多的业绩，他们分别是中证万融人的思维范式、真实记录、每时每刻“直通车”、每年每月“嘉年华”。紧随这4篇短文之后的《论“三要素四循环”》更具体实用，值得尝试。全书47篇短文形式上各自独立，内容上逐步深入、相互依托、篇篇相扣，单独使用任何一篇的理念，效果都是有限的，循序渐进地全面使用这些理念，才能更快更好地提升有效动作、创造卓越业绩！

我是一个理想主义者，我也以本书的理念为标准，挑选了一批有共同理想的杰出人才。我们在选人用人上宁缺毋滥，坚决不选不用没有理想、唯利是图的人，中证万融是一个由有共同理想的人组成的有理想的团队！理念，顾名思义，等于理想加信念，理想就是使命，信念就是价值，价值也可称价值观，所以，理念又等于使命加价值。中证万融使命的核心是“为人类健康创造卓越价值”11个字，简称核心使命；中证万融价值的核心是“顾客第一 服务他人 诚信 创新”12个字，简称核心价值；核心使命加核心价值就是核心理念。理念，显而易见，还等于核心理念加非核心理念，非核心理念是从核心理念推导出来的，是核心理念的“孩子”，是核心理念的衍生品。书中除了23个字核心理念以外的文字都是这23个字的衍生品，这23个字是公理，是无须证明、永恒不变、公认正确的。核心理念衍生品，即战略、守则、制度、法律、规则、流程等，是定理、公式，是要不断优化、深化、细化的，是需要业绩证明的。在中证万融，理念的权威绝对

大于任何人的权威，包括我；也绝对大于任何利益，包括利润。这意味着，不论有多大利益的诱惑，也不论有多大危险的胁迫，都丝毫不能动摇我们对理念的不惜任何代价的坚决捍卫！没有理念的利益是暂时的、不可持续的；坚守理念的利益才是长久的、可持续发展的。事实上，只要我们真正做到了在坚守理念上绝不妥协，我们就不会没有利润，而且我们做得越好，利润就会越多！对中证万融而言，长期、一贯、一致地坚决贯彻这些理念，是我们存在的根本目的，利润只是随之而来的副产品而已！

每月给《沃华人》写一篇短文是个很辛苦的动作，这些文字为大家带来了业绩，就证明是个有效动作，我会长期重复下去。大家越做越好，我也会越写越好；同样，我越写越好，大家也会越做越好！每月1篇，每年12篇，10年120篇，20年240篇，30年360篇，40年480篇，50年600篇甚至更多。但《有效动作论》这个书名不会变了，我们把本书写的理念真正做到了，对我而言比卖多少书、赚多少钱都重要！

本书仅供中证万融同人和朋友们参考使用，希望没有浪费大家的宝贵时间，如果能对大家提升有效动作、创造卓越业绩、打造百年企业有所帮助，自己也就“不亦说乎”了！最后，我要感谢中证万融的550多位经理们，因为他们每周“有效动作录”中的“真实记录”，我才有了源源不断的写作灵感，也才有了目前本书的47篇短文。

赵炳贤

2012年12月8日

名词解释

【核心使命】组织存在的根本目的，是超越于自身利益之上的永恒不变的最高追求。

【核心价值】服务核心使命，是组织所有人必须遵循的永恒不变的动作准则。

【核心战略】服务核心使命与核心价值，选择长期不变地做什么不做什么，是组织必须集中所有资源不断强化自己的有效模式。

【治理守则】服务核心使命与核心价值，匹配核心战略，是组织治理必须遵守的长期不变的原则。

【公理】= 核心使命 + 核心价值，公理是无须证明、永恒不变、公认正确的常识和规律。

【定理】= 核心战略 + 治理守则，定理不是公认正确，需要证明，通过公理推导出来，长期不变，可以优化。

【公式】= 制度 = 法律 = 规则 = 流程，公式是公理、定理的

衍生品，通过公理、定理推导出来，将公理、定理更加具体化，中期不变，可以优化。

【三核心一治理】= 核心使命 + 核心价值 + 核心战略 + 治理守则 = 公理 + 定理

【核心理念】= 公理 = 核心使命 + 核心价值

【非核心理念】= 核心理念衍生品 = 定理 + 公式

【理念】= 核心理念 + 非核心理念 = 公理 + 定理 + 公式 = “三核心一治理” + 公式 = 核心使命 + 核心价值 + 核心战略 + 治理守则 + 制度

【均值】是同一岗位所有人在同一动作上所产生的业绩的平均值。

【错误动作】不符合理念，即使业绩 > 0 也不能做。

【无效动作】符合理念，业绩 ≤ 0 。

【低效动作】符合理念， $0 < \text{业绩} \leq \text{均值}$ 。

【高效动作】符合理念，业绩 $> \text{均值}$ 。

【有效动作】= 低效动作 + 高效动作

【四类动作】= 错误动作 + 无效动作 + 低效动作 + 高效动作

【有效动作表】是提升有效动作、创造卓越业绩的四个基本工具之一，“表”是关于“四类动作”的思维范式。

【有效动作录】是提升有效动作、创造卓越业绩的四个基本工具之一，“录”是关于“四类动作”的真实记录。

【有效动作群】是提升有效动作、创造卓越业绩的四个基本