

EXECUTION

YINGXIANG JINGZHONGLI

执行力

影响竞争力

半 言 / 编著

没有执行力，就没有成功力！

没有执行力 · 哪有竞争力

【 企业就是一个执行团队，这个团队的执行力分解到个人就是执行。好的执行就是“全心全意，立即行动”。

一个管理者在激烈的市场竞争中，对执行力运用自如那就是一个明慧且有力量的人，一个团队也是如此。】

中国商业出版社

执行力

影响竞争力

半 言/编著

EXECUTION
YINGXIANG JINGZHONGLI

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行力影响竞争力/半言编著. —北京:中国商业出版社,
2011.9

ISBN 978 - 7 - 5044 - 7307 - 3

I. ①执… II. ①半… III. ①企业管理—研究 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 086972 号

责任编辑:刘毕林

中国商业出版社出版发行

010 - 63180647 www. c - cbook. com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京毅峰迅捷印刷有限公司印刷

*

700 × 1000 毫米 16 开 16 印张 220 千字

2011 年 11 月第 1 版 2011 年 11 月第 1 次印刷

定价:29.80 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

前言

有市场经济就必然有市场规律。竞争虽然不是市场规律的本身，但市场规律本身却包含竞争。如此说来，市场有竞争，要避免竞争是不可能的。

竞争不仅仅是激烈的，从某种角度应该说竞争是惨烈的。因为我们在竞争中看到了许许多多的胜与败、荣与辱、生与死；唾弃和掌声、丑恶和美善、流血与鲜花……

因为，市场是人们逐利而动的行为集合，在这个时点上，彼此竞争的竞争主题是以相挫败为目的的。

在竞争日趋由激烈到惨烈的市场形势面前，几乎所有的企业都在千方百计、百计千方地冥想与寻找着一条能够保持竞争力的出路。

那么，出路在哪里呢？

在竞争中我们从失败者与成功者的行为中看到了这样的足迹。“失败者常改变目标，不改变方法；成功者常改变方法，不改变目标”。

是的，过河有许许多多的方法：舟、游、涉、桥……

成功者是怎么过“河”的呢？当然方法也很多，但最有力最有效的方法就是有强于对手的竞争力。

执行力决定竞争力。

在大多数情况下，竞争对手之间的差别在于双方的执行能力。吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》一文中说道“执行力是

所有那些实现了跨越的公司获得成功的共同秘诀。”

看看本书中提到的那些成功的公司吧：GE、IBM、思科、微软、英特尔、惠普、诺基亚、摩托罗拉……它们无一不是成功的执行者，它们的竞争力使竞争对手望尘莫及，它们是令人羡慕的一群，它们是令人学习和效仿的榜样。无数事实和实践证明，明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导能力是成功的企业和管理者应具备的三个基本条件。

执行力关乎企业成败。

执行力不讲如果只讲结果。

从那些失败的例子里我们可以从不同的角度看到：执行力的缺失给失败者带来的是惭愧、羞辱、流血甚至是生命。

本书通过一个个鲜活生动的正反两方面案例把成功的鲜花与掌声……泪水与无奈……融合在一起。你一定会直观地感受到执行力那巨大的震撼人心的力量，同时体味出由此带来的启示。

比尔·盖茨说：在未来十年内，我们所面临的最大的挑战就是执行。

你是一个勇于挑战的斗士吗？如果回答是肯定的，那你就拿起执行力这把利刃勇敢地面对竞争，在市场经济中一展身手。

目 录

第一章 竞争力源于执行力	(1)
一、实干能走向成功	(3)
二、实干能带来优势	(7)
三、实干令基业常青	(13)
 第二章 执行之难在得人	(23)
一、用人难得人更难	(25)
二、苦练内功行万里	(35)
三、莫让猪贩去相马	(41)
四、众人划桨行大船	(50)
 第三章 善思善谋利于行	(55)
一、心有目标勇于行	(57)
二、结构要比变化快	(62)
三、打破瓶颈路路通	(72)



第四章 执行文化花开艳 (79)

- 一、企业文化其根壮 (81)
- 二、企业文化香沁心 (90)
- 三、企业文化花满园 (99)
- 四、彩霞鲜花相映红 (105)

第五章 群雁高飞头雁领 (109)

- 一、向我看齐一二一 (111)
- 二、亲力亲为说与行 (117)
- 三、激励激出执行力 (122)

第六章 执行流程准且明 (131)

- 一、设定前行引航灯 (133)
- 二、确定行军路线图 (139)
- 三、确立前行里程碑 (146)
- 四、执行评估为管理 (155)

第七章 未雨绸缪防危情 (159)

- 一、随时准备应突变 (161)
- 二、执行到位保执行 (168)

第八章 同台竞播比谁能	(173)
一、知己知彼战必胜	(175)
二、优劣高下自由凭	(187)
三、优秀来源于速度	(195)
 第九章 三大核心莫偏废	(203)
一、人员流程在选人	(205)
二、战略流程是保证	(211)
三、运营流程指方向	(219)
 第十章 执行误区要当心	(223)
一、纠偏改错应及时	(225)
二、梅花香自苦寒来	(236)
三、巧妇难为无米炊	(241)

第一章

竞争力源于执行力



一、实干能走向成功

企业在做大的过程中的确会有很多问题，而其中最重要的莫过于执行力所带来的问题了。它们经常表现为：

1. 不能将好的思路落实于具体执行的时间表上，导致好的思路和策略变成空谈；
2. 安排工作不到位，执行任务拖拖拉拉、没有紧迫感；
3. 执行过程马马虎虎，得过且过，敷衍了事。

一个企业或产品运作成功与否，需要经过艰苦卓绝的过程，但即便这样，每年的淘汰率还是很高。这其中包括战略定位和战术整合等宏观因素，但执行力更重要。

在上世纪 90 年代以后，我们不难发现，凡是发展又快又好的世界级企业，凭借的就是执行力。微软的比尔·盖茨曾经坦言：“微软在未来 10 年内，所面临的挑战就是执行力。”IBM 的郭士纳则认为：“一个成功的企业和管理者应该具备三个基本特征，即明确的业务核心、卓越的执行力及优秀的领导能力。”

执行力低下已经成为企业管理中最大的黑洞，再好的策略也只有成功执行后才能够显示出其价值。因此我们说，企业要想在竞争激烈的市场中搏得一席之地，关键在于执行。而企业执行力差，将会直接导致在贯彻企业经营理念、实现经营目标上大打折扣，更重要的是削弱了管理者、员工的斗志，破坏了工作氛围，影响了企业的整体利益。长此以往，它将会断送企业的前程。因为，任何神都不愿意帮助懒惰的人（拉丁谚语）。

执行即实施；实行，用行动来实现纲领、政策、计划、任务等等，总之，就是要实干。Cisco 是全世界做网络设备最大的公司，也是 2000 年全世界股票市值最大的公司，这样一个拥有垄断技术的公司，竟然认为其核心竞争力不是技术而在于执行力。由此可见，“执行力”在世界级大公司中被看得有多重。

让我们再来看看沃尔玛公司的竞争力。

沃尔玛的竞争力由来

众所周知，沃尔玛公司的全球采购战略、物流配送系统、人力资源管理、天天平价策略都是业内津津乐道的佳话。这其中，沃尔玛将执行力发挥到极致所打造出的独具特色的物流体系是其成功不可或缺的依托，正是它为沃尔玛公司带来了竞争力。

1970 年，沃尔玛公司在其总部所在地建立了第一个配送中心。由此沃尔玛开始建立了完整的物流系统，为全球 4000 多个店铺提供配送服务，整个公司销售商品的 85% 由这些配送中心供应。这一物流系统独立运作，不仅包括配送中心，还有更为复杂的资料输入采购系统、自动补货系统等。

沃尔玛配送中心的基本流程是：从工厂采购的货物运到配送中心后，货箱送到收货处的传送带上。在传送过程中经过一系列的激光扫描，读取货箱上的条形码信息，经过核对采购计划、进行商品检验等程序，分别送到货架的不同位置存放。商店提出要货计划后，电脑系统将所需商品的存放位置查出，并打印有商店代号的标签。整包装的商品直接由货架上送往传送带上，经传感器对标签进行识别后自动分送到不同商店的汽车装卸口。一般情况下，商店当天要货，配送中心当天就可以将货物送出。高效的

电脑控制系统，使整个配送中心用人极少。数据的收集、存储和处理系统成为沃尔玛控制商品及其物流的强大武器。而要实现这一切，没有强大的执行力作为依托是万万不可能的。下面我们来看看沃尔玛令人生畏的执行力。

沃尔玛被称为零售配送革命的领袖，它补充存货的方法被称为“交叉装卸法”。这套“不停留送货”的供货系统主要包括：高效的配送中心、迅捷的运输系统和先进的卫星通讯网络。

沃尔玛的供应商根据各分店的订单将货品送至沃尔玛的配送中心，配送中心则负责完成对商品的筛选、包装和分检工作。沃尔玛的配送中心具有高度现代化的机械设施，送至此处的商品85%都采用机械处理，这就大大减少了人工处理商品的费用和时间。由于购进商品数量庞大，使自动化机械设备得以充分利用，规模优势充分显示。每个配送中心有600~800员工，采取24小时交叉作业的不间断服务。沃尔玛85%的商品是靠自己的仓储运输系统进行配送，每个配送中心离最远的零售店不超过500英里，只有一天的路程，所以从零售店下定单到货物上架的响应时间只需要48小时，而大部分竞争对手则仅提供50%的商品配送，相应的货物配送响应时间至少要120小时。沃尔玛把货物运送到商店的成本占总成本的比例低于3%，而竞争对手要运送同样的物品需支付的成本则占总成本的4.5%~5%。

除此之外，沃尔玛还拥有全美最大的私人卫星通讯系统和最大的私人运输车队，是其供货系统的另一个无可比拟的优势。为了满足美国国内3500多个连锁店的配送需要，沃尔玛公司共有近3万个大型集装箱挂车，5500辆大型货运卡车，24小时昼夜不停地工作。每年的运输总量达到77.5亿箱，总行程6.5亿公里。高效的运输体系保证了货物从仓库到任何一家商店的时间不



执行力影响竞争力

ZHIXINGLI YINGXIANG JINGZHONGLI

超过 48 小时，相对于其他同业商店平均每两周补货一次，沃尔玛可保证分店货架每周补货两次。并且沃尔玛的物流费用率比美国另两家大型折扣商店凯玛特和达格特低 60% 以上。快速的送货，使沃尔玛各分店即使只维持极少存货也能保持正常销售，从而大大节省了存贮空间和费用。由于这套快捷运输系统的有效运作，沃尔玛的销售成本低于同行业平均销售成本 2% ~ 3%。

此外，沃尔玛的卫星通讯网络系统的应用，使配送中心、供应商及每一分店的每一销售点都能形成连线作业，在短短数小时内便可完成“填妥订单——各分店订单汇总——送出订单”的整个流程，大大提高了营业的高效性和准确性。沃尔玛全球 4000 多个店铺的销售、定货、库存情况可以随时调出查阅。公司的运输卡车全部装备了卫星定位系统，每辆车在什么位置，装载什么货物，目的地是什么地方，总部一目了然。总部据此合理安排运量和路程，最大限度地发挥运输潜力，避免浪费，降低成本，提高了效率。

我们都知道，物流配送是实行连锁经营不可缺少的重要组成部分。不发展物流配送，就谈不上真正的连锁经营。物流配送的水平，在一定程度上体现和决定着整个连锁企业的经营水平。沃尔玛独特的配送体系，大大降低了成本，加速了存货周转，成为沃尔玛“天天低价”策略最有力的支持。而维系这一配送体系正常运转，发挥最大效力的有力武器当然就是执行力。

因此我们说，沃尔玛成功的秘诀就是执行力。百货业的发展在美国是个十分成熟的产业，按照传统观点，那应该是无利可图的产业。但沃尔玛就是凭借其令竞争对手难以超越的执行力，一点一滴地拉大了和竞争者之间的差距。在过去 40 多年中，没有任何公司能成功地模仿沃尔玛。说起它的成功之道，执行力功不可没。

二、实干能带来优势

战略是企业成长的最主要动力之一，企业无论大小都需要战略，无论一项战略的具体内容如何，它的基本目标都非常简单——为企业赢得更多的客户，建立起一种可持续的竞争优势，同时为股东赢取足够丰厚的回报。

战略定义了一个企业的发展方向，并为此做好了充分的准备。但是许多战略最终却以失败告终，这主要是因为许多企业在重视战略的同时忽视了执行力。战略再美好，如果得不到有力的执行，同样是无法达到预期目标的，所以只有坚定地执行才能使战略付诸实践。

执行力是将资源转化为推动企业成长的力量；在能力与执行力之上，企业能够获得全新的竞争优势，并把它持久地保持下去。

百事可乐以执行力制胜

百事可乐公司创建于 1898 年，是世界上最成功的消费品公司之一。时至今日，百事可乐也已成为了让消费者熟悉、关注并热衷的品牌。它在市场上取得的这些令人瞩目的业绩，不仅依赖于其品牌运作与传播策略的系统性、规范性和有效性，最主要的还是取决于公司依靠执行力牢牢地掌控零售终端所产生的巨大成果。



执行力影响竞争力

ZHIXINGLI YINGXIANG JINGZHENG LI

“销售执行”是百事公司的销售队伍所运用的一种系统培训教程。公司依靠一线员工强大的执行力确保产品生动化和销售努力的一贯性和有效性，确保百事系列产品按照百事模式的生动化标准进行市场显现，从而使销售业务代表的工作持续而有效，并对加强巩固零售客户、提升客情关系起到强有力的推动作用。百事可乐正是通过推销人员的卓越“销售执行”，从而使百事产品获得在市场上极具竞争力的一席之地。

百事公司所推行的“销售执行”主要包括销售业务代表的职责、产品生动化以及百事模式的销售等几个方面的内容。

业务代表是“销售执行”中的重要组成部分，因为他们奋斗在销售的第一线，所以“销售执行”对他们的工作职责进行了全面的描绘。销售业务代表的主要责任就是销售。而百事公司的要求是：开拓与零售商的业务机会，以产生递增的箱销量。因为百事公司认为：只有产生递增的销售量才是真正的销售，若销售量没有递增则不称其为销售。譬如，一家客户在业务代表第一周的拜访中订货 10 箱，那么在第二周的拜访中就应该要多于 10 箱，如果要少于 10 箱或还是 10 箱的话就不称其为百事公司的销售。使产品生动化是销售业务代表的第二个职责，为了履行产品生动化的责任，销售业务代表必须做到确保百事产品陈列在最佳地点；保持和增加所有百事产品的货架空间；按“百事模式”的产品生动化标准陈列百事产品；充分利用零售点给予百事产品陈列的空间；使用售点广告（如货架说明牌、海报、瓶颈标志）来刺激产品销售；做好产品的清洁与轮转；使产品生动化并供足所有的次要陈列品和冷柜的存货，以便出售更多的快销产品。

此外，销售业务代表还必须提供客户需要的支持性服务，比如：按客户卡上安排的日程访问每个客户；与每位客户创造、发

展并保持良好的客情关系；履行自己对客户所做的所有业务上的和私人性的承诺；经常征询客户的需要和问题，并为之全力提供服务和迅速解决问题。

公司希望每一位销售业务代表都能知道，他不仅是公司任务的执行者，同时还是自己销售线路上的管理者。所以全面而有效地执行所有任务将有助于销售管理部门的工作，以便其迅速作出决策。

百事公司之所以把销售人员的执行作用规定得如此明确是因为它对销售有着自己独特的理解，并且确信这将是最终获得竞争优势的关键。它首先明确了哪些行为不属于销售，即接受现有客户补充订货的行为不是销售。因为百事公司认为：通过补充存货而维持原来水平的业务量仅仅是一种为零售商提供的服务，并不能帮助销售业务代表提高业务量。而销售应该是：通过开拓与发展同客户间的良性业务关系，从而产生不断递增销售业绩的行为。

要知道，百事可乐经营的是一种满足人们日常需求的产品，因此销售的成败就成为了它在竞争中制胜的关键。在与可口可乐长期的竞争中，百事可乐创造出了一套被称为“销售执行”的销售方式。公司并没有因为把目标放在制定竞争战略本身而忽视了最平常也是最为关键的销售细节，它把强大的执行力带到了每一位公司的销售业务代表身上，通过他们的共同努力为百事可乐创造出了广阔的市场。看了这样的案例，又有谁会再轻视与否认执行力的重要作用呢？