



西点军校200多年来核心价值观
从政府机关到世界500强，
从美国总统到企业总裁都推崇的赢家理念

ENERGY FOCUS 天势世纪丛书

最好的执行 在西点

中国企业如何跟西点军校学顶级执行力

[美] 吉尔·多兰德 (Gil Dorland) 著
约翰·多兰德 (John Dorland)
刘善红 路大虎 李聪鹏 范笑峥 译

Duty, Honor, Company

从企业到政府机关，
都在学习的责任意识、忠诚敬业、执行力、贯彻力精髓
团购本书，优惠参加 “世界顶级执行力特训营”

中国青年出版社



《西点军校领导力教程》
《西点军校领导力教程》
《西点军校领导力教程》

最好的执行 在西点

《西点军校领导力教程》

《西点军校领导力教程》
《西点军校领导力教程》
《西点军校领导力教程》

《西点军校领导力教程》

《西点军校领导力教程》

《西点军校领导力教程》
《西点军校领导力教程》
《西点军校领导力教程》

《西点军校领导力教程》

最好的执行 在西点

中国企业如何跟西点军校学顶级执行力

[美] 吉尔·多兰德 (Gil Dorland) 著
约翰·多兰德 (John Dorland)
刘善红 路大虎 李聪鹏 范笑峥 译

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目 (CIP) 数据

最好的执行在西点：中国企业如何跟西点军校学顶级执行力/[美]多兰德, [美]多兰德著; 刘善红等译. —北京: 中国青年出版社, 2015. 3

书名原文: Duty, Honor, Company

ISBN 978-7-5153-3015-0

I. ①最… II. ①多…②刘… III. ①企业管理-通俗读物②西点军校-学校管理-通俗读物 IV. ①F270-49②E712.3-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 290879 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01-2009-1869 号

Duty, Honor, Company

Copyright © 1992 by Gil Dorland and John Dorland

Copyright licensed by Sobel Weber Associates, Inc.

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

Chinese Simplified Version Copyright © 2014 by Energy Focus (Beijing) Consultation Inc.

Published by China Youth Press.

中国青年出版社 出版 发行

社址: 北京东四 12 条 21 号 邮政编码: 100708

网址: <http://www.cyp.com.cn>

责任编辑: 刘霜 Liushuangcyp@163.com

编辑部电话: (010) 57350508

发行部电话: (010) 57350370

三河市君旺印务有限公司印刷 新华书店经销

700×1000 1/16 15 印张 2 插页 300 千字

2015 年 3 月北京第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元

本图书如有任何印装质量问题, 请与出版部联系调换

联系电话: (010) 57350337

赢在简单

从我们迈进西点军校大门成为西点学员的那一刻起，生命中的所有浪漫幻想便不复存在了。一位学长迎接我们，他高声命令我们以十人一排列队。“记住，”他吼道，“今后你们做任何动作都要先出左脚！明白吗？”

对于能够解答复杂微积分问题的我们，这样的基本指令似乎太过简单，我们大多没有考虑过命令背后的含义。但很快我们就发现，“做任何动作都先出左脚”并不像想象中那么简单。

两人或多人在行进中保持动作一致的唯一方法，就是每个人都以同一只脚开始。这个规则再简单不过了。军队中的很多纪律，乍看起来都很简单，却是经过精心研究和设计的。只有后来我们离开军校，成了“局外人”时，重新审视这些规则和纪律，才真正理解了它们背后的深义。现在回想起来才发现，“左脚原则”早已植根于我们心里，慢慢地变成了一种习惯。

十年军营生涯后，我们脱下迷彩服，换上西装。但很快就发现，在商界没有像“左脚原则”那样的简单、基本

“做任何动作都先出左脚”并不像想象中那么简单。

军队中的很多纪律，乍看起来都很简单，却是经过精心研究和设计的。

我们相信标准化的基本指导方针可以防止企业过分偏离关键轨道。

我们希望这本书能够使人们重新认识到一些基本概念的重要性，因为它们是企业成功的关键。

的原则。多年以后，当我们在电视上看到“沙漠风暴行动”中，士兵们依然执行着我们当年在西点学到的那些基本原则时，始终找不出一个像“左脚原则”那样意义重大的商业原则。

正是这种基础商业概念的缺失，促使我们重拾军校手册，将军营原则运用于商业。我们并不认为军营的方法和规程完全适用于商业，但是我们相信标准化的基本指导方针可以防止企业过分偏离关键轨道。

这本书中提到的很多理念，乍看起来似乎只是普通常识，这是因为军事基础概念就应逻辑清晰、语言简洁，即使新入伍的士兵也能够理解。这些基础概念有时看起来过于浅显，但企业往往会忽视这些简单概念中隐含的大智慧。我们希望这本书能够使人们重新认识到一些基本概念的重要性，因为它们是商业成功的关键。

肯尼迪总统要政府向西点学什么

1991年初秋，我们有幸见到了切斯特·泰迪·克里夫顿少将，那是在他去世之前的几个月。他曾是肯尼迪总统的军事助理，也是一个颇受尊敬的企业家。我们主要讨论了西点的军事理念，并考虑是否能够将它们运用于商业经营。作为西点的杰出毕业生，少将认为这个想法很有价值。他还给我们讲了他和肯尼迪总统的一段逸事。他说，总统有一次问他：“为什么每次我交代给你的事情，或是让你交代国防部的事情，总是能很快完成。即使无法完成，你也会告诉我原因或是提供解决方案。而当我命令我的内阁做事时，要么我的命令得不到重视，要么就是再也听不到下文了？”

进入西点的那一刻起，服从命令的信条就深深扎根在我们的脑海中。学长每次吼出一个命令，都会发出一个类似打嗝的声音“IRP”^①，就像最初无法理解“左脚原则”一样，我们后来才知道他说的是——请立即执行！军校要

“为什么每次我交代给你的事情，或是让你交代国防部的事情，总是能很快完成。即使无法完成，你也会告诉我原因或是提供解决方案。而当我命令我的内阁做事时，要么我的命令得不到重视，要么就是再也听不到下文了？”

① 原文：Immediate Response, Please! 的缩写形式，文中说“类似打嗝的声音”指该缩写的读音。

求学员们立即执行命令，但并不是要学员们盲从。毫无疑问，无论在军营，还是在商界，很多时候都需要我们更加耐心谨慎地行事。西点教导我们要在命令发出后做出迅速回应。“迅速回应”有时意味着回想命令，有时意味着等到时机成熟才可行动。

多年来，我们的客户们提供了管理策略和经营方案，从大型企业到新兴公司。回顾世界上发生的巨大变化，我们注意到军营也发生了翻天覆地的改变。海湾战争爆发前的将近20年中，因为越南战争的丑闻，军营声誉尽毁，军队和将领在人们心中的形象恶化。然而，当将军们的身影出现在家家户户的电视屏幕上时，一切都改变了。他们用军事术语向人们徐徐揭示“沙漠风暴”战略。如果脱下迷彩服换上笔挺的西装，他们的风度和气魄俨然一个大企业高管的架势。

当战争突然停止，外交官们开始搁置争议的政治进程时，我们意识到科威特战场上采取的战略和后勤理念正是后来不断被运用到商业经营中的理念。在市场和财经领域中，军事术语更是广为流传。

在反复思考军营和企业相似之处的过程中，这本书渐渐成型了。我们注意到在军校学到的“7P”^①原则不仅适用于军营，也适用于商界。越战的残酷结局就是华盛顿及其官僚们缺乏周密计划造成的。

科威特战场上采取的战略和后勤理念正是后来不断被运用到商业经营中的理念。

^① 原文为“proper prior planning prevents piss poor performance”，意思为：“正确提前的计划，可以阻止错误糟糕的表现。”

军事对商业的影响并不是新鲜的议题。今天的很多大型综合企业的经营模式都借鉴了一战和二战时期美军的作战模式，只是进行了改进和发展。军事模式在很多方面都为商业实践打下了基础。然而有些人认为，如今军事模式已失去了商业借鉴价值。因为企业以盈利为动机，始终要求削减不必要的支出；而军营恰恰相反，它以使命为主导，必须在财政年内将军事拨款用光，否则拨款就会被收回，并且下一财政年的拨款预算会相应减少。仅这一个事实就体现出军营和企业为实现目标上存在不同的模式和方法。

还有人认为，尽管商业借用了很多军事用语，但是商业用语和军事用语之间还是存在差异的。当退役军人试图从商时，这种差异就表现得尤为显著。事实上，这是一种文化差异，文化差异进而导致了价值观、目的和思想意识的分歧。这个问题我们在第一章会讨论到。这些差异是固有的、内在的，它们既不能否定也不能影响西点理念对于商界的适用性。

巴顿将军在1994年3月6日写给其第三军团下属的信中，提到了他认为应该如何指挥自己的军队。这封信的内容清晰地告诉我们，管理军队的理念完全可以应用到商业管理中。西点军校前历史学教授罗杰·奈伊上校曾在西点内部通信中提到过巴顿将军的这封信。他说巴顿生动形象地阐述了以下内容：“亲自指挥，走访前线；观察但不要过多干涉；表扬比指责更有意义；自我反省；用百分之十的精力下命令，百分之九十的努力执行命令；计划好再行动；

“亲自指挥，走访前线；观察但不要过多干涉；表扬比指责更有意义；自我反省；用百分之十的精力下命令，百分之九十的努力执行命令；计划好再行动；告诉你的士兵你们做了什么，即将面临着什么；亲自慰问伤员；今天你不加强军纪，明天你的兵可能会送命；不要过多谈论你的恐惧。”

告诉你的士兵你们做了什么，即将面临着什么；亲自慰问伤员；今天你不加强军纪，明天你的兵可能会送命；不要过多谈论你的恐惧。”我们还可以加一条：“切勿好高骛远。”

克里夫顿少将还曾提到过肯尼迪总统的另一个烦恼：总统总是因为下属提交的报告格式杂乱无章而头疼不已。他想起慰问海军时曾看到过整齐的军令格式，便马上要求少将将那种格式分发给自己的参谋做参考。

克里夫顿少将发现肯尼迪总统提到的问题正是利文沃斯堡军队指挥和参谋学院开设的“参谋研究”这门课要讲授的。参谋研究和五段式的军令式一直以来都是军队各级颁发命令时遵循的格式。这种格式的内容包括对战场内外各种因素的详细分析，对这些因素风险性的判断，以及可预见突发事件的备用方案。

我们将这种格式进行了改进，不仅成功地运用到我们自己的企业中，而且运用到国内外客户企业的商业策划中。我们将军事用语翻译成商业用语，设计成一种通用模板。企业在这个模板的指导下，可以对市场、财经和产品信息进行广泛地分析。将这些信息进行处理加工，就可以在此基础上开发出更多的模板，用于财政预测、解决问题以及决策程序。

我们的指导原则通常都会考虑“人”的因素，不过这是永远无法预测的变量。从军营以往的经验来看，不同的训练、纪律和领导方式可能会导致士兵们截然不同的表现。

同理，企业也应该引以为鉴。很多外国企业重视“基层”管理，他们的员工更愿意努力工作，企业也更易于生产出优质产品。

西点军校以一种全方位沉浸式体验的方式培养领导力。这种培养方式体现出领导力特质的核心概念，也适用于企业管理。“领导”和“管理”之争是永恒的话题。如果以西点军校信奉的领导原则为标准的话，很多将自己视为“领导”的企业管理者们完全不够资格，他们所做的不过是在实践管理技巧而已。“领导”和“管理”之间虽然界限模糊，但是正如光辉国际集团管理招聘专员莱斯特·科恩所说：“管理者，负责保证大家步伐一致；而领导者决定前进方向和行进速度。”有些企业管理者从不关心员工，对此还满不在乎，因而流失了很多的优秀员工。所以，我们用一整章的篇幅讨论领导力的问题。不仅如此，领导力和道德问题也会不断被涉及，贯穿全书。因为这两个问题是当前企业普遍需要重视的问题。

西点一方面鼓励学员们以竞争的方式促进个人成就，一方面大力倡导团队合作。“合作才能毕业”是大多数西点学员四年的座右铭。团队精神也被视为一条成功的商业法则。这种精神在日本公司中体现得最为显著，他们非常重视各部门间的持续合作。因为只有合作才能获得利益，只有合作才能实现品质设计和高效生产。

虽然军队不断调整步伐以便紧跟科技潮流，并且根据组织需要日益强调权力下放，但是很多基本的军事战术策

如果以西点军校信奉的领导原则为标准的话，很多将自己视为“领导”的企业管理者们完全不够资格。

领导力和道德问题也会不断被涉及，贯穿全书。因为这两个问题是当前企业普遍需要重视的问题。

略（如包围策略、突围策略）始终没有改变。同理，大型企业也可以有选择地将权力分散到各级。这样可以使企业更具灵活性，及时应对市场变化。

我们并不想过多地批评商业运作模式，或是将西点理念强加于商业运作。和很多官僚机构一样，西点也有很多需要完善的地方；西点中也存在不愿接受新理念的“保守派”。但是我们认为，它的很多理念和方法论对于企业具有普遍的指导意义。

在构思全书结构时，我们不打算长篇累牍地讲述企业如何运用军事理念夺取市场占有率的商战故事（例如可乐业和汽车业的竞争）；也不想用冗长的案例对每个观点详加叙述。我们只是希望将这本书写成一本灵活实用的**指导手册**，供企业管理者们参考。书中有些颇具争议的讨论只针对大型企业，大多数基本理念对于各种企业都适用，无论企业的规模大小，结构复杂与否。

本书涉及的范围非常广泛，详谈的话，每一章都可以扩展为一本书。但是，身为“西点人”，我们一向言简意赅。所以书中的每一章都是三至五页的小短文，讲述我们作为军校学员时学到的军事理念以及它们与企业经营的关系。

由于每章涵盖的内容不同，且涉及的内容相当广泛，所以我们将全书分为五个部分。第一部分讨论一些基本概念，例如与军队息息相关的领导力问题。第二部分主要讲标准化的军事流程和模式，这是很多企业经营上的软肋。

身为“西点人”，
我们一向言简
意赅。

我们会将这些流程简单而到位地转化为实用的商业模式。第三部分介绍一些军事策略和信条是如何运用到商业中的。第四部分为读者提供了从军事手册中提炼出的一些军事流程和规则。这可能是**第一本包含军事操作流程的商业书籍**。

我们在撰写全书的过程中，参考了很多西点理念和军事手册；引用了相关文章、表格和清单，将它们用简单的文字表达出来。我们用朴实无华的语言替代军事用语，是为了更加清晰地阐释它们与商业的相关性。

在内容上，我们还没有做到兼容并包。我们的一些观点可能初看起来显得专横，甚至会使持有不同意见的读者难以接受，但我们只是想表达自己的观点而已。我们的观点并不代表西点军校或任何企业的军事领袖或高管，我们希望通过提出这些有争议的问题激发读者们更深远的思考。

有些人批评西点军校提倡**一致性和服从的体制**可能会扼杀创造力和冒险精神。他们认为这些限制会束缚企业发展，因为远见和创新对于商业的成功至关重要。

对于上述观点我们持保留态度。西点军校严格要求、纪律严明的氛围，使得学员们必须遵守特定的规章制度、标准的操作程序和严格的要求。这种要求的持续一致性和绝对纪律的做法，在某种程度上确实会遏制创造力。但是，我们绝不可以否定这种要求的内在价值，因为它是学员们成功完成各种使命，在战场上取得胜利的基础。相反，战场失利引发的危险，不断迫使军队完善其系统和规程，做到内容和形式上的“防弹”。

这可能是第一本包含军事操作流程的商业书籍。

我们认为现代企业存在着一些根深蒂固的结构问题，使得企业领导力日渐衰弱，员工道德水准不断下滑。要使美国生产力在快速改变的世界新格局中具有竞争力，企业必须重拾那些曾引领美国成为全球经济大国的基本理念。《最好的执行在西点》一书讲述了久经考验的**西点方法论和标准**是如何有效地运用于企业管理的。我们刻意避免使用啰唆的语言，为了突显本书内容的简练，犹如干脆利落的军礼一般。

目 录

赢在简单 / 001

肯尼迪总统要政府向西点学什么 / 003

第一篇 赢在概念和理念	001
第一章 世界顶级执行力来自心理和生理上的双重改变	003
第二章 商战使命：给个人和团队一个存在的理由	008
第三章 沉浸式体验	013
第四章 荣誉感——从军魂到企业魂	022
第五章 纪律是生存之道	029
第六章 组织结构重塑执行能力	034
第七章 制服：穿在身上的履历	038
第八章 谜一般的人性本质	042
第九章 奖励与奖章：廉价却最有意义	047
第十章 洞悉本性，激发士气	052
第十一章 充分利用经验，有效解决问题	057
第十二章 训练：熟能生巧	060
第十三章 应对改变：不断创新和长久平稳之间的绝对平衡	065

第十四章 激励积极行为	070
第二篇 计划和流程	073
第十五章 个人决策，而不是委员会决策	075
第十六章 提供解决方法，不要仅仅陈述问题	079
第十七章 局势分析：谁、什么、何时、何地、为什么、怎么做 ...	085
第十八章 战场——市场分析	091
第十九章 消费者分析：终极目标	096
第二十章 后勤：兵马未动，粮草先行	099
第二十一章 行动规划：由此及彼的成功路线图	106
第二十二章 培养推测力：一念之差，胜负相差千里	116
第二十三章 用百分之十的精力下命令，百分之九十的努力 执行命令	120
第二十四章 重复流程，减少混乱 ——标准操作规程（SOP）如何强化企业执行力	125
第二十五章 最简原则——公文也不例外	130
第二十六章 一切都要“简洁有力”：简报也能反映执行力	135
第三篇 准则与策略	139
第二十七章 经久不衰的行动准则	141
第二十八章 “无畏进攻”才能赢	145
第二十九章 防御准则：攻城易，守城难	150
第三十章 重拾主动性	155
第三十一章 提前制订行动计划，以备不时之需	158

第三十二章 国外市场入侵：代价高昂的陷阱和法律纠纷	163
第三十三章 演习：弥补潜在漏洞	167
第三十四章 商场如战场，执行定胜负	172
 第四篇 附录	 177
附录 A 艾森豪威尔将军的任务	179
附录 B 决策步骤	181
附录 C 参谋研究	183
附录 D 指挥官局势分析	185
附录 E 情报局势分析	194
附录 F 后勤局势分析	199
附录 G 行动规划	203
附录 H 商业规划	206
附录 I 预警令	212
附录 J 标准操作规程	214
附录 K 罗杰斯游骑兵信条	215
附录 L 简报大纲	217
附录 M 作战原则	221