



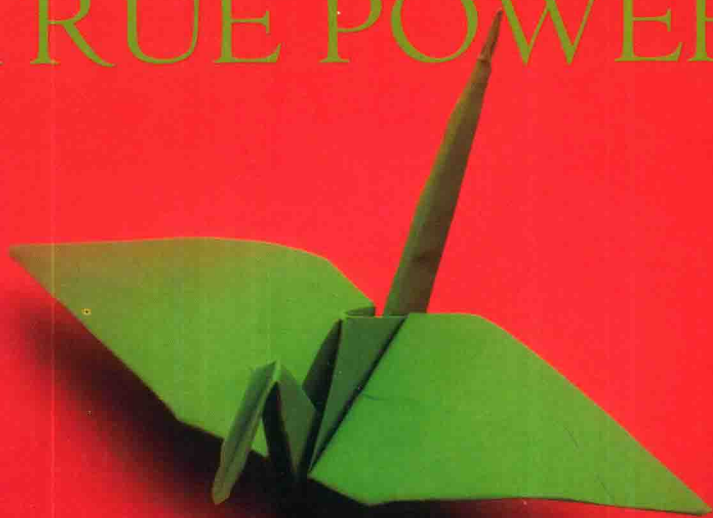
法尔科尼管理方法

引领企业成长的真正力量

〔巴西〕维森特·法尔科尼◎著
(Vicente Falconi)

李兴华 王嘉仪 王梦琦◎译 宋思勤◎审定

TRUE POWER



这套方法帮助濒临破产的巴西布哈马啤酒厂成为当今世界啤酒业的王者。

没有法尔科尼教授提出的流程管理和目标分解，我们将一事无成。

——马塞尔·特列斯 / 3G资本巴西三雄之一

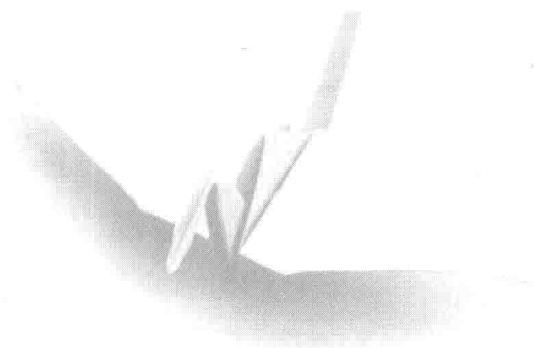
法尔科尼管理方法

引领企业成长的真正力量

[巴西] 维森特·法尔科尼◎著
(Vicente Falconi)

李兴华 王嘉仪 王梦琦◎译 宋思勤◎审定

TRUE POWER



图书在版编目 (CIP) 数据

法尔科尼管理方法：引领企业成长的真正力量 /

(巴西) 维森特·法尔科尼 (Vicente Falconi) 著；李兴华，王嘉仪，王梦琦译.
-- 北京：华夏出版社，2018.2

书名原文：True Power

ISBN 978-7-5080-9371-0

I. ①法… II. ①维… ②李… ③王… ④王… III.
①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 286105 号

Copyright © 2010 by VICENTE FALCONI CAMPOS

版权所有，翻印必究。

北京市版权局著作权登记号：图字 01-2017-8064 号

法尔科尼管理方法：引领企业成长的真正力量

作 者 [巴西] 维森特·法尔科尼
译 者 李兴华 王嘉仪 王梦琦
策 划 陶 鹏
责任编辑 魏 霞

出版发行 华夏出版社
经 销 新华书店
印 刷 三河市万龙印装有限公司
装 订 三河市万龙印装有限公司
版 次 2018 年 2 月北京第 1 版
2018 年 2 月北京第 1 次印刷
开 本 880mm × 1230mm 1/32
印 张 7
字 数 100 千字
定 价 49.00 元

华夏出版社 地址：北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编：100028

网址：www.hxph.com.cn 电话：(010) 64618981

若发现本版图书有印装质量问题，请与我社营销中心联系调换。



推荐序一

《法尔科尼管理方法》是一本关于“现实世界”的书。在现实的世界中，我们努力拼搏以实现目标并改进绩效。

本书是关于管理、方法及制度约束的实用手册。在过去十五年间，我见证了书中的方法在指导人们取得持续成功上的有效性。在职业生涯的初期我就采纳了书中的方法，并且至今仍在运用该方法。

《法尔科尼管理方法》是法尔科尼教授对自己多年来与优秀企业共事的经验所做的一次总结，对于高绩效的管理者来说是一本必读书。这本书指出，从本质上来说，管理者应持续努力去解决那些“好问题”。所谓“问题”，是由于当前绩效水平与理想水平之间存在差距而产生的。当我们开始着手去弥合这个差距时，我们会设定目标，制订行动计划并执行。如果达到了预期的结果，则重复上面的步骤。如果没有达到预期结果，则需调整行动计划。当我们成功弥合了一个差距，还会产生新的差距。管理就是不断

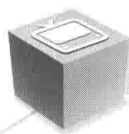
地识别与弥合差距。同时,《法尔科尼管理方法》还是一本关于如何在组织中创建并固化管理流程以创造高绩效文化的手册,这听起来很简单,事实上也是如此,但需要企业高度自律,并持之以恒地予以贯彻执行。

我们这些高级管理者将制度约束看作一个十分重要的因素,领导者应该要求并激励他们的员工运用“方法”来避免试错,有效率地弥合理想与现实水平的差距。并且,应在组织中推行纪律约束,使“方法”成为一种生活方式,以确保识别差距—弥合差距的良性循环得以实现。法尔科尼教授的“方法”结合了理论与实践,《法尔科尼管理方法》是促使公司不断迈向新的发展阶段的强大工具。

我与法尔科尼教授结识多年。我称他为“巨匠”或大师。他是少数几个能够从那似乎无穷无尽的管理技巧中提炼出本质的人,他将这些技巧转化为最简单的形式,最后形成一本基础性的、循序渐进的手册,来说明怎样在公司里打造高绩效的文化。法尔科尼教授崇尚简单与高效,本书正是其个人哲学的佐证。

卡洛斯·布里托,百威英博首席执行官

2009年10月



推荐序二

管理的真相从未走远

如果你经常参加各类管理论坛，甚至可能会厌恶这样的开场方式——我们正处在一个 VUCA 时代，易变性、不确定性、复杂性、模糊性……

处在这个所谓的移动互联网时代，数千年未有之大变局，我们总是看到这样的论断：“现在是剧变时代”“过去的做法已不再适用”“重新定义一切”……《日本经济新闻》也这样写道——“我们感觉日本经济已经进入了一个前途不明的时代。现在正是动荡时期，这种认知很重要。过去的做法已不再适用，时代要求管理者必须拥有大刀阔斧地告别过去成功经验的果敢态度”——是不是跟中国的情形很像？

但是，且慢。

实际上，《日本经济新闻》的这段文字出现在半个多世纪前的

1964年，而据我读过的资料，VUCA一词早在20世纪80年代初就出现了，英特尔前总裁格鲁夫开会时就采用过类似的说法。也就是说，不是只有我们这代人处在VUCA时代，我们不是独一无二的。日本学者楠木建感慨，似乎每代人都习惯于放大当下的与众不同，总要推倒重来。

我们对一个时代的感受，往往与真相无关，而是与认知的情绪有关。这种情绪又容易被媒体舆论及其所掀起的社会思潮所裹挟。但这一轮对管理新知的焦虑，恐怕真正值得焦虑的也就是焦虑本身而已。

“现象在变，核心却未变”才是真的。就像我们看到汇率、股价每天都在变，新的市场和技术不断出现又消失，消失后又出现。就这个层面而言，动荡是存在的，然而，现象背后的逻辑却并不容易改变。如果我们的管理者总是围着每天变化的现象转，就会变得“乱花渐欲迷人眼”，难以采取有效的行动。

只要稍微走进现实世界，看看大多数中国企业的现状和管理水平，就会发现我们真正需要的不是管理创新，更不是颠覆管理，而是基础管理。究竟有多少企业的商业成功，真正是那些所谓的前沿管理理论的实践结果？反倒是像华为这样的大公司，在管理实践面前始终保有一份务实求真，扎扎实实向西方学习，学成几千亿年营收的规模，就像任正非所言，“汽车首先必须是汽车，金融必须首先是金融，豆腐必须是豆腐……”

不客气地说，媒体口径下的管理学，本质上更像一个“时装”

行业，要不断制造一些流行的时尚，《哈佛商业评论》就是世界上最著名的“T型台”。企业管理者消费这些管理时尚也如同穿衣服，跟不上时尚潮流就会被人说成老土，但衣服的好坏与身体健康与否没有必然联系，健康与饮食、锻炼和生活习惯相关，而这才是管理者的“硬功夫”。

所幸的是，本书谈的就是这些硬功夫。没有花拳绣腿，只有马步蹲当；没有时髦的概念，只有老实的做法。用作者法尔科尼教授的话说，“只有通过日常管理稳定运营，公司的改进才能永久”，“卓越的日常管理是公司表现非凡的基础”。在充斥着各类浮躁的管理新趋势的论调下，这样一本书就像是一股清流，读来清冽、解渴。

本书关注的是那些不会过时的、可靠的管理方法。作者直接挑明：实现目标的方法并非多种多样，只有唯一一种，即笛卡儿于1600年左右提出的方法——①不承认任何事物为真，除非知道它确实为真；②可将要研究的复杂问题尽量分解为多个比较简单的小问题，逐个解决；③将问题从简单到复杂排列，从最简单的问题入手；④反复检查问题，确认是否有遗漏。也许每家咨询服务机构对“管理系统”都有自己的理解方式，但由于管理系统是以单一的管理方法为基础的，因此只会存在一种管理系统。

道不远人。实际上，管理并不复杂，否则就只能指望天才的成功。当抽离掉所有修辞学的辞藻，管理也可以回归到最朴素、最关切的函数关系上，哪些是因变量、自变量，中间的原委又如

何，经由彻底的分析往往就能搞清状况。就像法尔科尼所说的：“不要被那些似乎能让事情听起来更好的首字母缩略词和标签所欺骗，要用冷静的头脑去判断。”

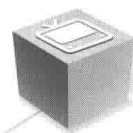
什么是真正的力量？“分析能力、知识以及具有创造性的领导力，这三个因素构成了真正的力量”，法尔科尼认为，“就其自身而言，知识并不创造价值。价值是在应用知识设计行动计划，再由领导力确保计划执行时创造出来的”。

这本书由和君出版还有一个特殊意义，就是得遇巴西的法尔科尼教授，如觅知音。和君作为本土规模最大的咨询机构之一，很早就明确提出了公司的愿景，是在为客户提供思想、知识、方法和方案的过程中，成为知识创新和商学思想的策源地，有朝一日在世界商学流派中造就一个和君学派。而法尔科尼教授及其创办的咨询公司也长期为企业提供服务，例如陪伴百威英博公司一路成长，本书是他对自己多年来与优秀企业共事的经验所做的一次总结，颇具原创性和思想性。法尔科尼教授走过的路，也是我们正在走的。

在我看来，这本书对管理实践者大有裨益，但是知易行难、行胜于言。就像法尔科尼谈到的，人们可能马上会说：“我知道了这个方法！”但问题是，要想把它应用到组织中所有人的日常工作去，就是一个要花费许多年来完成的学习之旅了！

丛龙峰，和君商学首席管理学家

于上海，2017年11月



推荐序三

左手投资，右手管理

3G 资本突然在中国火了！小到个人朋友圈，大到各种峰会，人人说 3G 资本，个个谈如何赋能。一家此前非常低调的巴西资本机构，随着两本相关图书在国内的翻译出版，逐渐被业界所熟知。我们有幸参与了其中之一《赋能式投资》的策划出版。在这本书中，我们率先把 3G 资本的这种投资模式称为“赋能式投资”。随着学习 3G 资本热潮的深入，很多资本界和产业界的朋友找到我们交流赋能式投资，希望进一步研讨这种投资模式的内涵和外延。为此，我们专门开办了两期“赋能式投资研习社”，与多位上市公司董事长、高成长企业创始人和资本机构领袖共同学习和研讨这个主题。

经过一年多的学习，我们对一些问题更加明确了。

第一，赋能式投资的本质还是价值投资。买股票就是买企资



首先需要对企业价值有深刻的理解，进而准确识别和发现企业价值。在这个理念的指引下，投资最重要的事就是锚定产业，找到长长的雪道和厚厚的雪，然后持续不断地滚雪球。对于 3G 资本而言，通过时间和经验的层层筛选，最终锚定了食品饮料这个大空间、高毛利、弱周期的赛道发力，这是成功的起点。

第二，赋能式投资是价值投资的延伸。赋能式投资的另一个关键词是“赋能”，即以“融资+并购+管理”这条主线入手去“赋能”企业，提升企业价值。这一类工作很多投资机构都想做或正在做，但是做得并不好。事实证明，从经营切入投资易，从投资切入经营难。不过，3G 资本的成长路径证明了世界上还是有从投资并购切入企业经营的成功案例。难在哪？首先难在附着于产业之上的赋能技术。3G 资本经过长期探索，在食品饮料领域发展出了一套与之相匹配的融投管方法，能够通过并购协同和管理提升的方式有效释放企业的运营效率，提升企业投资回报率。为什么投资并购失败的多？很重要的一个原因就是进入一个不熟悉的产业，之前的经验和技能全部失效，最后导致并购效果不佳。其次难在思维方式和性格取向。技术相对好学，思维性格难改。从投资起家的人习惯短平快，很难去习惯实业的长久慢。能跳出者，人中龙凤。3G 资本的成功，从表面上看是商业的成功，实际是巴西三雄个人修为和团队组合的成功。

第三，要想真正做好赋能式投资，必须“投资+赋能”两手

抓，两手都要硬。巴菲特说过，因为我是一个好的投资者，所以我是一个好的经营者；因为我是一个好的经营者，所以我是一个好的投资者。这句话翻译成大白话就是，一个 CEO 最重要的两项工作，第一是高效管理经营活动，第二是配置从经营活动中产生的现金流。大多数 CEO 偏向第一类工作，亦有少数 CEO 偏向第二项工作，而 3G 资本是少数将这两项工作结合得比较好的投资机构。

我们认为，不同从业背景的机构在探索赋能式投资的道路上有着不同的路径：以企业经营起家的机构，应更多地去学习资本配置的内容；以投资起家的机构，应更多地去学习经营管理的内容。只有经过数十年的磨炼，打通资本配置与经营管理的任督二脉，才能真正做好赋能式投资，见证企业价值增长之美。

研究 3G 资本打通资本配置与经营管理任督二脉的过程，核心是研究他们从布哈马啤酒到百威英博的这段历程。研究这段历史，离不开一位叫作法尔科尼的教授。法尔科尼老先生目前是巴西最著名的咨询顾问，他在管理领域是巴西三雄的老师，帮助他们在布哈马啤酒建构了一套高效的运营管理体系，这是之后巴西三雄持续成功并购的重要保障。本书是老先生核心管理方法三部曲之一，深入阐述了他倡导的管理方法。老先生认为，企业经营管理实践中存在两大核心问题，一是界定何谓恰当的目标或正确的问题，二是找到正确解决问题、实现目标的办法，并通过持续改进，

沉淀为高效运营的系统性做法。前者即做正确的事，后者即正确地做事。其中道理说起来简单，实践起来难，哪家企业能持续做到，则必蓬勃发展乃至基业长青。本书之妙正在于通过法尔科尼教授的实践性思考，将此两大问题以极为落地的方式呈现为一种可实操的“方法”，从而生发出真正的力量。之前的两本书让大家走进了3G资本，了解了赋能式投资的故事。本书将为我们揭示赋能式投资落地的具体方法，值得每一位希望探索赋能式投资的同仁认真研读。

十九大报告指出，我国经济已由高速增长阶段转向高质量发展阶段，正处在转变发展方式、优化经济结构、转换增长动力的攻关期。在探索资本如何更好地服务实体经济，帮助经济向高质量发展阶段转型方面，法尔科尼先生帮助3G资本做出了很多有益探索。从这个意义上说，法尔科尼管理方法特别适用于走进新时代中国特色社会主义的企业。

衷心祝愿不久的将来能出现中国版的3G资本，帮助更多的中国好企业从优秀走向卓越，助力中华民族的伟大复兴！

和君资本合伙人 新生资本董事长 宋思勤

和君资本合伙人 新生资本副总经理 吴亮



自序

怀着想要分享关于建设一个卓越组织所需的主要的、决定性因素的迫切意愿，我写下了这本书。我试图去总结过去 15 年中观察和学习到的一切。作为一名管理方法咨询顾问，我拥有加入多家大型公司董事会的独特机会，这些经历让我学到了很多书本以外的知识。同时我也参与了诸如国家危机管理之类的政府实践，这使我获得了新的体悟，希望分享给他人。我相信企业家和政府官员将在本书中发现一些对公司和国家发展具有极大促进作用的概念和观点。

本书强调理解“管理方法”与“管理系统”这两个概念的重要性，它试图帮助读者免受人们赋予管理方法的众多商业名称所惑，聚焦于方法本身。实现目标的方法并非多种多样，只有唯

——一种，即笛卡儿于1600年左右提出的方法^①。咨询顾问也许会强调某一点的重要性超过其他内容，也许在分析时会更精细些或者更粗略些，但这并不意味着他们使用了不同的方法。这个逻辑同样也适用于“管理系统”的概念：也许每家咨询服务机构对“管理系统”都有自己的理解方式，但由于管理系统是以单一的管理方法为基础的，因此只会存在一种管理系统。咨询顾问根据自己对于管理系统的理解开发出不同的模型，但其中绝大多数都无法通过系统基本概念的一致性检验。只有少数人理解了系统。

公司由人及其他资源组成，当公司想要做出改进时，就会产生学习曲线。为了培育出优秀的公司，必须理解和掌握学习曲线。优秀的公司是由优秀的人和高绩效文化成就的。

我常常听到这种说法：“信息就是力量！”我对此持怀疑态度。公司和政府的电脑中存储着海量信息，但管理层却不知道该怎么运用。另外，每个人都可以通过互联网或其他媒介获取大量有价值的信息。我认为真正的力量来自通过分析信息所得到的知识。只有通过分析才能知道真正能够极大地影响决策、确保获得经营成果的因素是什么。因此我们也许应该这样说：“分析能力、

^① 笛卡儿于1637年发表《谈谈方法》一书，着重论述了他的方法论思想。其中提出了四点内容：1. 不承认任何事物为真，除非我知道它确实为真。2. 可将要研究的复杂问题尽量分解为多个比较简单的小问题，逐个解决。3. 将问题从简单到复杂排列，从最简单的问题入手。4. 反复检查问题，确认是否有遗漏。——译者注

知识以及具有创造性的领导力，这三个因素构成了真正的力量。”

就其自身而言，知识并不创造价值。价值是在应用知识设计行动计划，再由领导力确保计划执行时创造出来的。

20 世纪 80 年代，日本人把为管理目的而进行分析实践的理念介绍到了巴西。那时尚未发生信息革命，“品管七大手法”足以应对当时的管理问题，我们在实践中大量使用了该工具。自那时起，全世界在信息层面发生了巨大的变化，现在有互联网、谷歌、电子邮件、企业资源计划（ERP）和统计软件，而信息存储、宽带、数字电视、移动电话、光缆、表格处理软件、无线网络、数码图片、液晶显示屏及其他许多新发明的成本也都在不断降低，我们这些目前担任公司管理职务的人在 1995 年以前就从学校毕业了，缺乏相应的敏感度来充分把握当前时代的所有可能性。在 1995 年到 2005 年之间新事物纷纷问世，而我们中有许多人还没能掌握这些新资源，没有感知到信息时代新工具的潜能，没能意识到整合运用各种工具所能达到的目标。你清楚表格处理软件所有的用法吗？我不清楚。然而年轻人清楚，年轻人是使用着这些伟大的发明成长起来的。计算机科学正在极大地改变着管理实践（但没有改变管理方法）。

本书试图表达以下观点：第一，尽管技术高速发展也许会使信息时代的变化延续下去，但“方法”仍是不变的，从 1600 年至今一直如此，已知范围内尚未发现能够替代它的理念。第二，正

如人的因素仍然是组织获得成功的主要手段，当前的“管理系统”也将长期存在。第三，组织需要通过人来获得成功。从这三个方面来看，事实上并没有发生任何变化。

最后，我希望读者能够理解，没有人能够仅仅通过一次阅读就把握文中提到的所有概念与技巧，我们需要花时间去学习。而最好的学习方式就是实践。

我为自己无法将本书内容做进一步的简化而致歉。在此引用居安·维加拉（曾任百威英博总监，我的朋友以及本书的修订者之一）的一段话：

我曾在许多会议上听到大家讨论关于目标、日常工作、变量、原因、分层、现象、方法、离差……而我似乎什么都不懂。我觉得这些都太复杂了。“外面正在上演着真实事件，而我却在这里听着成堆的理论空话。”回顾那个时期，我所谓的对于方法的“抗拒”，很可能只是出于对承认自己无知的恐惧。在读完本书第六章后，我不仅理解了所有那些复杂的专业术语，也掌握了管理方法和书中推荐的大量工具。究竟是什么促使我掌握了术语和模型呢？是因为（加强语气）实践。从初次听到这些术语直到现在，我一直没有停止深入地学习管理方法。弄清楚实践的重要性之后我想说：文本资料会在某些时刻变得令人生畏吗？我认为确实是这样的，如果文本