



持续赢利

SUSTAINED PROFITABILITY DNA

胡福庭 著

看透趋势，把握方向；
共赢平台，决胜千里之外；
点兵布阵，人才决定能走多远？



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS



持续赢利

SUSTAINED PROFITABILITY DNA

胡福庭 著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

持续赢利 DNA / 胡福庭著. —北京: 中国财富出版社, 2016. 9

ISBN 978-7-5047-6179-8

I. ①持… II. ①胡… III. ①企业改革—研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 142406 号

策划编辑 郑欣怡

责任编辑 张 茜

责任印制 方朋远

责任校对 梁 凡 张营营

责任发行 敬 东

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010-52227568 (发行部) 010-52227588 转 307 (总编室)

010-68589540 (读者服务部) 010-52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978-7-5047-6179-8/F·2616

开 本 880mm×1230mm 1/32 版 次 2016 年 9 月第 1 版

印 张 8.625 印 次 2016 年 9 月第 1 次印刷

字 数 200 千字 定 价 68.00 元

版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换

持续赢利 DNA（遗传因子），从这里开始

2016 年 1 月 15 日，华为召开“铁血荣光，决胜疆场”的市场颁奖典礼，在典礼上高调宣布：“华为 2016 年挑战 818 亿美元的销售目标！”

2015 年，华为全球销售收入是 3950 亿元人民币，约合 608 亿美元。如果 2016 年的销售目标能够实现，华为的销售收入将比 2015 年增加 34.5%。顺着这个势头发展下去，华为有可能是腾讯、阿里巴巴、百度收入总和的两倍，并将超过微软、索尼、松下、空客等著名公司。在世界 500 强企业排名中，华为将是唯一跻身在 100 名以内的非上市公司。毫无疑问，华为将向全球巨无霸公司迈向坚实的一步，这将是 中国乃至全世界高科技公司前所未有的高度，而接下来千亿美元的目标也指日可待。

2016 年普遍认为企业的日子都不好过。但是，不管市场有多么的残酷，还有无数像华为一样的企业，他们在新常态的经济形势下依然充满了旺盛的生命力，逆势崛起。这恰恰说明，当下的机会还是有的，事在人为。

某企业在整个行业从规模增长长期迈向专业运作期的过程中，它的经营策略并没有随着商业环境的急剧变化及时调整，一度保持被动增长的赢利模式，缺乏主动开拓市场的举措，持续赢利 DNA 发育不良。因此，2012 年销售收入大概 3 个亿，竟然亏损 2000 多万元。此时，该企业也是到了山穷水尽的地步，有些员工开始动摇了，怎么办？

毫无疑问，这个时候信心比黄金重要，他们沉着冷静，结合商业环境的变化，分析市场未来走向，瞄准主打市场，重新梳理业务线以及企业经营管理模式，全力以赴推出吻合市场需求而又领先竞争对手的产品，稳步提高运作质量和服务水平。在此基础上，他们优化企业持续赢利 DNA，制定狼性十足的战略举措。时至 2013 年，该企业扭亏为盈。并且在 2014 年、2015 年，他们的业绩持续保持在 50% 以上的增长，从一个胜利走向另一个胜利。

商业环境时刻都在发生深刻的变化，此消彼长是商业社会的常态。随着商业环境的急剧变化，总有些企业结构性的狼性不足，持续赢利 DNA 发育不良，所以不能掌握方向拥抱未来，随风飘逝；总有些企业不仅总结过去，忙于当下，还能谋求未来，在风起云涌风向突变之际，迎风直上成为时代的急先锋。

在当前经济形势下，不管外部环境怎么变化，未来的商业繁荣一定是建立在科技创新、产品升级、组织变革与机制创新的基础之上。本书作者在辅导众多企业践行转型升级的基础上，逐步形成企业变革的理论框架，开创结构性优化企业持续赢利 DNA 的先河。可以预见，未来的企业家不仅要勇于变革，忍受阵痛，还要留意持续赢利 DNA 的四个方面：

第一，看透趋势，把握方向，享受时差红利；

- 第二，共赢平台，决胜千里之外；
第三，点兵布阵，人才决定能走多远；
第四，增强悟性修炼，迎接未来挑战。

本书内容是作者在长期辅导企业创新变革的基础上总结而成，并因势利导形成了成熟的课程体系和管理咨询解决方案。读者如意欲参考本书进行变革，不妨参与系统的课程学习，或者与作者实时进行深入的沟通与交流，从而提高组织变革的品质。

胡福庭

2016年6月16日于北京

目录 CONTENTS

目 录

虽有权智，不如顺势；虽有磁基，不如乘时。看透趋势，把握方向，借势享受时差红利，它是持续赢利 DNA 的重要组成部分。

第一章 看透趋势，借势享受时差红利 1

第一节 中国三代牛人传奇 / 3

一、第一代牛人 / 3

二、第二代牛人 / 5

三、第三代牛人 / 6

第二节 历代牛人将何在 / 7

第三节 为什么，为什么 / 9

第四节 掌握三重技巧 / 12

一、由旧看新预判趋势的技巧 / 13

二、由小看大预判趋势的技巧 / 18

三、由外看内预判趋势的技巧 / 23

持续赢利
SUSTAINED
PROFITABILITY DNA

共赢平台，决胜千里之外。掌握趋势之后，如何排兵布阵？如何构建持续赢利的自主经营平台？

第二章 构建持续赢利的自主经营平台 27

第一节 找到持续赢利的源头 / 29

一、案例：2012 年的 A 企业 / 29

二、寻找市场方向的源头 / 32

三、找到组织失效的源头 / 43

第二节 建立自主经营的运营体系 / 49

一、企业运营体系的新特征 / 49

1. 凸显市场的决定性作用 / 49

2. 拥抱时代潮流的变化 / 52

3. 从橄榄形向哑铃形的跨越 / 55

二、自主经营体的黄金圈法则 / 56

1. 黄金圈法则的认知 / 56

2. 黄金圈法则的具体应用 / 59

三、自主经营体五要素 / 62

1. 全新的职能定位 / 63

2. 建立内部结算系统 / 70

3. 完善的财务报表系统 / 75

4. 流程集权与量化分权 / 86

5. 配套 IT 信息管理系统 / 90

第三节 谋定未来 / 93

一、描绘企业愿景 / 93

二、明确企业使命 / 99

三、塑造企业价值观	/	105
第四节 掌握制胜策略	/	110
一、产品策略	/	111
1. 聚焦策略	/	111
2. 分散策略	/	112
3. 延伸策略	/	114
二、运营策略	/	117
1. 服务领先策略	/	118
2. 产品领先策略	/	118
3. 效率领先策略	/	119
4. 整合领先策略	/	119
三、营销策略	/	120
1. 交易式营销策略	/	121
2. 顾问式营销策略	/	122
3. 用户参与式营销策略	/	123
4. 跨界整合营销策略	/	126
四、财务策略	/	129
1. 稳健赢利策略	/	129
2. 资本驱动策略	/	129
五、人才策略	/	132
1. 亲情策略	/	132
2. 职业经理人策略	/	133
3. 事业合伙人策略	/	134

点兵布阵，人才决定能走多远。那么，建立持续赢利的自主经营平台之后，人才将是企业的核心竞争力。

第三章 培育人才竞争优势 137

第一节 选将任帅的修炼 / 139

一、胜任素质模型的概念 / 139

1. 胜任素质的“冰山”模型 / 139

2. 胜任素质的“洋葱”模型 / 140

二、选将任帅的标准和方法 / 141

1. 动机 / 143

2. 人格特质 / 144

3. 价值观 / 145

4. 自我概念 / 145

5. 知识与技能 / 146

三、案例分享 / 147

第二节 提高人才培养的有效性 / 154

一、培训到底有什么样的效果 / 155

1. 战略层面上的效果 / 155

2. 战术层面上的效果 / 157

二、如何建立保驾护航的运作系统 / 160

1. 诊断培训需求 / 160

2. 基于落地的培训项目开发 / 163

3. 培训组织与实施 / 167

4. 培训成果转化 / 168

三、怎样找到培训内容 / 173

1. 基于岗位任务寻找培训内容	/	174
2. 根据绩效结果寻找培训内容	/	176
3. 根据职业生涯规划寻找培训内容	/	178
四、怎样获得管理体系的支持	/	180
1. 培训管理工作的层次	/	181
2. 不同阶段培训工作的重点	/	182
3. 培训组织体系认知	/	187
第三节 如何用好人才	/	192
一、如何带领员工闯过两道生死关	/	192
1. 如何绝境重生	/	193
2. 如何应对自我膨胀的生死关	/	197
二、怎样做到人尽其才	/	204
1. 尊而不重的策略	/	205
2. 厚而不尊的策略	/	206
3. 用而不重的策略	/	207
第四节 如何留住人才	/	208
一、案例探讨	/	209
二、遵循留人之道	/	218
三、他山之石，何以攻玉	/	223
1. 德邦 1+1 亲情计划	/	224
2. 德邦物流，家庭全程无忧	/	225
3. 华为人人持股激励	/	226
4. ROSS 的人性化管理	/	227

把握趋势即为顺应天时；在鉴定目标市场的基础上，建立持续赢利的自主经营平台，可谓地利；人才竞争优势即为人和。有了天时、地利、人和，持续赢利 DNA 更需要企业家的悟性和灵性。

第四章 企业家的悟性修炼 231

第一节 关于悟性的认知 / 233

第二节 悟道的真谛 / 240

第三节 财富法门之旅 / 246

一、加油站的竞争游戏 / 246

二、关于人性的认知 / 248

三、遵循共赢原理 / 252

四、人性利益的 ABC 法则 / 256

参考文献 263

第一章

看透趋势，借势享受时差红利

从“十五”到“十一五”，中国经济像“钢铁侠”那样飞奔，“中国速度”影响了全世界。但 2008 年金融海啸以来，受宏观商业环境的影响，GDP（国内生产总值）增速呈下降趋势，2015 年是 6.9%。

接下来怎么走呢？政府提出向改革要红利，但怎么要？改革怎么改？红利在哪里？这些问题似乎还要经过一段时间的阵痛才会有结果，这意味着 6% 到 7% 的经济增长，在中国还会持续较长时间。如果我们把宏观商业环境比作天，天变了，物竞天择，适者生存。

随着商业气候的急剧变化，企业急需优化持续赢利 DNA，提高看透趋势、把握方向的能力。然后在此基础上调整企业的战略布局，推动组织变革，培养员工队伍的创新驱动能力，适应将来天气的变化。那么，如何看透趋势，把握方向，借势享受时差红利呢？本章具体剖析这个问题。

第一节

中国三代牛人传奇

中国改革开放不到 40 年，先后出现三代牛人。

一、 第一代牛人

年广久、牟其中、褚时健……他们是中国改革开放的第一代商界牛人。曾几何时，他们如鱼得水，呼风唤雨，春光无限。我们不妨来研究一下，他们凭什么当时能够扶摇直上？我们看看傻子瓜子的年广久，安徽芜湖人。正值 1978 年，中国改革开放的春风吹拂神州大地，早已穷困潦倒的年广久低价把瓜子买进来，炒一炒，然后高价卖出去，赚取差价。在市场经济的今天，这是合法的商业逻辑，很正常的商业活动。但在那个年代，这是投机倒把。所以，别人都不敢去尝试，但是他就明目张胆地去做。后来生意越做越大，一个人干不过来，于是请人来帮着一起干，最后发展到 100 多名员工，红极一时。现在看来，雇

用工人很正常，这是帮助政府解决就业问题，稳定社会，造福于民。但那个年代有人说这是剥削老百姓，走资本主义道路。所以别人都不敢这么做，但是他毫无顾忌地去做。然后搞有奖销售，推出卖瓜子中大奖的促销活动，这些营销手法现在的企业都在用，但在那个年代有人说这是牛鬼蛇神。别人都不敢这么做，他却津津乐道。因此，年广久三次蹲监入狱，三次进行思想改造。幸运的是，1980年、1984年、1992年三次被邓小平点名表扬、点名肯定，每次都逢凶化吉。

为什么年广久、牟其中、褚时健能成为中国改革开放第一代成功的企业家呢？我们不难发现，他们有胆识，有魄力，敢为天下先，快速适应社会环境的变化，能把握机会，该出手时就出手。如果在工作中遇到困难，他们挺得住，化压力为动力，在逆境中积极寻求突破，这就是中国第一代牛人的典型特征，典型的胆商。

在中国改革开放的历史进程中，为什么会有众多有胆商的人的传奇人生呢？众所周知，1949年10月1日，伟大的中华人民共和国成立了，从此进入计划经济时代。当时生产力低下，供给严重不足，生活物质极其匮乏，消费需凭如布票、米票、肉票、豆腐票等票据。1978年12月，随着党的十一届三中全会的胜利召开，确定进行经济体制改革，改变原有的经济体制，确立市场经济的地位。但是，当时不管是吃、穿、用等各方面的消费，以及各个领域的投资，正在经历一个从无到有的建设过程。所以，只要有足够的胆识和魄力，义无反顾冲进市场改革的经济大潮中去，做什么买卖都可以赚到钱。但由于制度和法律跟不上，市场秩序比较混乱。那样的年代，那样的商业环境，孕育了中国改革开放第一代成功的企业家。他们拼劲十足，敢为人先，脱颖而

二、第二代牛人

1992年，邓小平南行讲话，中国改革开放再度孕育了以董明珠、王石、张瑞敏、王健林等为代表人物的第二代商界牛人。他们基本上都是20世纪五六十年代的人，具有敏锐的眼光，高瞻远瞩，对企业长期发展相关的战略性因素看得清、看得远、看得透。而且他们还有高超的公关能力和人格魅力，既能与政府、行业协会、供应商、经销商、消费者、银行等建立良好的生态环境，又能处理好企业与员工协同发展的关系。更为重要的是，他们有天赋超强的行动力，在机会面前善于快速布局。

为什么偏偏这些人成为第二代成功的企业家呢？众所周知，1992—2008年金融风暴的到来，适逢我国市场经济起点低，有着巨大的发展潜力，商机无限。当时中国的老百姓吃穿用的供给相当匮乏，需求非常旺盛。我是农村长大的，记得1992年前后，我们农村孩子一年才能穿上一套新衣服，一年只有在特殊的节日，或者重要客人到访才能享受一顿美食。那时年轻人结婚流行“手表、自行车、缝纫机”老三件，继而又到了流行“电视机、冰箱、洗衣机”新三样。当时的新三样代表时髦、富足和体面，是很了不起的事情。经过改革开放30多年的蓬勃发展，我们凭借无