

| 企业培训落地服务第一平台的创业故事 |

落目标 落成长 落文化
神奇三部曲

落地

90天组织再造、
业绩增长的奥秘

钰坤 林欣然◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.



落地

90天组织再造、
业绩增长的奥秘

钰坤 林欣然◎著



北京联合出版公司
Beijing United Publishing Co., Ltd.

图书在版编目 (CIP) 数据

落地：90天组织再造、业绩增长的奥秘 / 林欣然，钰坤著. —北京：
北京联合出版公司，2014.12

ISBN 978-7-5502-4268-5

I. ①落… II. ①林… ②钰… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 278614 号

落地：90天组织再造、业绩增长的奥秘

作 者：林欣然 钰 坤

选题策划：北京博雅广华文化传媒有限公司

责任编辑：王 巍

特约编辑：薛纪雨

封面设计：水玉银文化

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京晨旭印刷厂印刷 新华书店经销

字数 170 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1 / 16 14.25 印张

2014 年 12 月第 1 版 2014 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5502-4268-5

定价：38.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本公司图书销售中心联系调换。电话：010-82894445

“落地”系列图书编委会

编委会主任：林姝宏 付开虎

编委会委员：肖建军 张超全 刘俊美 汪玉艳 洪 伟
娄 强 杨 彻 刘知行 黄 涓 王京武
王秀丽 朱衍强 付 玉 焦宝龙 马嘉敏
徐朵兰 杨建军 赵志东

前言

五月的北京，九华山庄。

虽然我参加各种论坛和培训大会已经多次，但这次的三千人大会，还是让我非常意外。

首先，四位主持人中，除了一位算是外请的专业主持人之外，其余三位均是这次大会主办方的受训企业的老总。他们每个人都精心打扮过，主持得非常流利，颇有春晚主持人范儿。

其次，早上两场的演讲嘉宾，其中有一位知名企业家。她在演讲中坦言自己并非被主办方邀请，而是被她的客户邀请，而她的客户是谁呢？是主办方的客户。

第三，下午的培训，并不是什么知名财经作家、常上媒体的企业高管、高大上的学院派教授，而是主办方的受训企业的代表。他们都有自己的拉拉队，有自己的队服，有简单的热场表演……虽然时间不长，但你还是会恍惚，这到底是一个培训大会的会场，还是一场嘉年华。企业代表的发言内容大都是接受培训之后，他们做了什么，发生了什么改变，走了哪些弯路，有些什么收获。精神面貌焕然一新，凝聚力不断加强是他们常用

到的说法。说实话，这也算不得精彩和意外，基本上在一些企业浮夸的年会上，这些都是耳熟能详的。不过，几乎每一位发言者最后都会亮出几张表，展示接受培训之后的同比业务增长情况。我印象最深的是每个月都有两位数以上的增长，其中有个公司2月份的同比增长居然达到338%。

这到底是谁的主场？为什么受训企业，也就是我们常说的甲方，心甘情愿甚至兴高采烈地为乙方助阵；而乙方作为主办方，借助了甲方的力量，设了个开放论坛，而且还收费，还满员。

这不是我们经常看到的市场上的甲乙双方关系，更不是我们经常看到的培训企业和受训企业的关系。受训企业不仅上台分享，而且还对培训企业的培训质量给予肯定，用的是自己的业务增长数据，确实少见。

这家培训机构的名字叫玖零，他们培训的核心精神就是落地。这也让我带着对企业观察的兴趣，深入研究他们、走近他们、走访他们的客户，了解“落地”这个无论在战略执行还是在培训起效上，都非常难解决的问题，他们如何做得这样出奇，这样漂亮！

感谢玖零给了我巨大的信任，允许和创造条件让我去参与他们的课程，有机会接触他们的客户，去了解他们的运行特点，这一切都是这本书的由来。

为什么要写一本关于“落地”的书？

“落地”不是一个新词。在很多语境中都能见到，比如管理落地、计划落地、思想落地等。在这些语境下，“落地”往往是“执行”的同义词，表达着类似的含义，即一种成型的、明确的观念或设想，通过落地转化为行为和结果。

“执行力”被很多企业家视为压倒一切的管理难题。对此，很多人认同“三流战略，一流执行”的说法。企业家的注意力和管理的侧重点，大多聚

焦于如何提升员工的执行力上面。

执行力背后的逻辑，是管人、管事的控制化思维。虽然管理工作可以做到无微不至、无远弗届，但是执行的最终效果并不是管理者能完全掌控的。它取决于员工的内心状态，取决于他们在多大程度上发挥了主动性、积极性。因此，想打造出超强执行力的团队，管理的焦点就要从管理员工的行为转到塑造员工的心性上。因为，行动的意愿只能来自执行者本身，而不是发号施令者。

爱因斯坦曾经说过，从新的角度看旧问题，需要有创造性的想象力，而且标志着科学的真正进步。很长时间以来，在企业经营的传统思维中，“执行力”都是一个挥之不去的老问题，要真正解决它，需要从全新的角度入手。

首先，执行难的问题，是由执行力思维本身的困境造成的。在某种意义上，正是因为过度强调执行力，才导致了组织体系中执行力衰减。正如，人们越是努力用手抓住沙子，反而会让它们更快地从指缝流失。

传统的“执行力”思维，是建立在一系列关于组织设计的基本假设之上。基于这些假设，形成了组织内部的责权利和资源配置、组织运作的特定方式。不破除这些旧的体制、机制障碍，强化执行力的策略和目标就难以适配。化解执行力难题，必须在思维和组织上大胆地破旧立新，才能有新的想象空间。

在企业经营中，典型的运作框架是“战略—执行”的模式。此模式要获得预期的结果，取决于两点：一是战略规划本身的正确性；二是团队对战略的认知没有偏差，并在行动上付出相应的努力。

这个模式的背后，是占主导的“命令—控制”式的层级思维，是自上而下的宣导、贯彻过程。事实上，没有一定程度的员工参与，决策是不可能真

正被执行的，或者说会打折扣。在讲求个性与自我实现的时代，“战略—执行”的传统架构变得越来越有心无力，甚至南辕北辙了。

于是，新的“执行力”框架和方法论呼之欲出，这就是真正意义上的“落地”思维。

真正的“落地”是员工与组织在利益、情感、价值观等方面逐步一体化的过程。只有上下同欲地合一，才能让思想、文化、规划落地生根，产生实际的成果。“落地”不是传统思维中“执行”的某些环节，而是整个管理系统的重组。

以上是就企业经营来说，本书重点论述的是相对具体的领域：培训落地。本书关注的落地是企业家把所学的管理知识和方法，在经营实践中加以使用，去推动绩效提升和组织再造的过程。

就落地成效而言，目前整个企业培训业还处在相对初级的阶段。对很多学员来说，上课学习确实有一定的效果，比如自身的思想意识进步了。但是，学习如何转化成实实在在的经营业绩和组织成长，还是一个待解之谜。应该说，从课堂讲授到用出成果，中间有一些链条还是缺失的。

在多数情况下，老板们学完后会很兴奋，迫切想回到企业去运用，乃至建章立制。但是，因为没有和老板同步去学习，思想上不统一，部分高管和团队可能会不理解、不认同，老板的很多想法和计划就推不下去。如果强行硬推，就会导致团队不满，乃至人员流失。

近年来，笔者一直在关注企业培训。就本质来说，学习的过程和结果必然表现为一连串的观念、行为的改变，但关键是如何改变，这是培训业的价值原点。破解落地难题，实际上已经成了培训行业转型升级的重要关口。据笔者观察，作为培训业的新军，玖零已经为破解这一难题，做出了有价值的系统性探索。本书的目的，正是要为读者揭开玖零落地背后的秘密。

“才学便须知有着力处，既学便须知有得力处。”这是程朱理学的创始人之一，北宋大儒程颢对门人如何学有所成的点拨。“着力处”是指用力处、下手处；“得力处”则是收益处和变化处。

玖零落地的关键点，其实就是一个“同”字。

首先，打造一个企业家与高管、团队共同学习、共同体验的环境。“同上一堂课”“同读一本书”，在同一语境下的学习，为老板、高管、骨干“上下同欲、思想统一”打下了基础。这正是培训落地的前提条件。

其次，课堂只是落地的第一站，后续的跟踪服务、强化训练才是落地的主体内容。这就是玖零独创的“总裁版+销售人员版+90天训练”的系统模式。其中涉及人的改变、心性管理、老板蜕变、组织再造等多个方面。

第三，玖零的同学圈是一个同修互生的生态圈。培训业的传统模式，以讲师个人魅力推动为主导。因为讲师的日程很满，加之精力、体力的消耗，事实上离开课堂之后，无法对学员进行针对性的指导。他们可以指引方向，学员必须学会走自己的路。学员的经营困惑，只能自己来解决，通过企业家彼此的切磋互助来解决。玖零落地方针：“走出去、请进来、寻不同”，正是让同学圈变成同修圈的重要纲领。这一点和很多热衷于资本运作的圈子截然不同。

从个人学到团队学，再到圈子学（社群学习），是落地由浅入深的过程。（社群学习，正是互联网思维下企业学习的最新趋势之一。）

整个培训过程，时间不可谓不长，而企业家和其团队会经历一系列的变化，一个从状态—心态—状态的转化循环。团队的状态改变，开始时往往是看得见的短期改变，会引发企业业绩的迅速提升。但是，如果状态改变没有内化为心态改变，再固化为持续的状态，这种改变将是一时的、浅层的。表现在一事、一人的效果上，不能沉淀为组织成长和文化落地，并

非持续地落地。

因此，特定时间内的精神状态和行为变化，只是真正落地的前奏。在玖零设定的第一阶段（时间是90天），很多企业体验到了落地思维和工具的价值。但就系统的落地来说，这个阶段充其量是一个准备阶段。

玖零倡导“变人、变事、变氛围”。但玖零只是变化的外因，只是在促变；真正的改变，来自老板自身和团队的内心蜕变。这当中，必然会经历痛苦、反复，如同毛毛虫的破茧成蝶，几经挣扎。当变化的动力真正源于每个人的内心深处，当变化的方向坚定地指向生命境界的升华，一切的变化将会势不可挡，如决江河，沛然莫之能御。

企业如同一个大公园，每个人的心犹如一块块园地。如果说在学习落地之前，许多企业的精神生态在恶化，而员工的内心如同杂草丛生的荒地，那么走入玖零的课堂，初期的功效如同洒了除草剂。先要去除芜草，才能让新绿生长出来。逐步地，当每个人的内心开始焕发生意，整个企业风气随之改良，乃至再造出新的文化。“风俗既正，中人以下皆自勉以为善；风俗一败，中人以上皆自弃而为恶。”这可以说是落地的更高阶段，是组织由内而外的变革时期。

“落地的使用定义：从知道，到做到，再到做好的过程。”落地就是知行合一，是身心的合一、个人与组织的合一、战略与执行的合一。落地的效果，表现为三个层面的变化：业绩提升、人才孵化和组织再造。

玖零的努力，是培训业转型的一个极有价值的尝试。不落地，则培训无出路，无发展。本书希望能对此做一个贴近的、客观的实证。

敬请读者诸君批评、指正，让我们共同把培训落地推向更高、更强的境界。

目 录

前言 / V

第一章 落地之痛

学不对，落不好 / 005

六大误区 / 007

七大思维死穴 / 010

超越执行力 / 012

落地≠执行 / 015

第二章 落地的秘密

基于人性 / 023

种因促缘 / 027

打造引爆状态的场 / 030

90天塑造新习惯 / 033

用国学改变人 / 038

第三章 以心为本

心性管理 / 049

孝启人心 / 052

落境界 / 058

落信念 / 063

第四章 老板的自我革命

鹰的重生 / 071

自我革命 / 073

日志达人 / 079

第五章 落地就是人的改变

业绩提升的背后 / 087

老板变，员工跟着变 / 089

员工才是最好的产品 / 094

如何管理90后员工 / 097

第六章 落地三大思维

元思维——反求诸己 / 107

开放思维——一杯咖啡吸收宇宙的力量 / 116

节奏思维——不急不停 / 118

第七章 生态圈：精神共同体的长成

从同学到同修 / 125

标杆学习 / 130

90使者——播种机 / 133

让圈子动起来 / 136

生态圈的本质 / 138

第八章 神奇日志

日志的由来 / 147

当代的“功过格” / 150

老板的心性功夫 / 152

自我管理的利器 / 157

第九章 破茧成蝶：组织变革的可能

机制——生发的力量 / 167

生发系统的系统 / 173

落地委——组织的落地 / 178

第十章 结缘玖零

落地的时代 / 187

长河豪门，百万学费的背后 / 190

祥瑞祥，让传统文化落地生根 / 195

后记 / 207

附录 落地先锋 / 211

第一章

落地之痛

从2005年起，成荣芹就开始到处取经，上各种培训班，学习企业管理的理论和经验。但最关键的问题是学习之后根本无法落地，当时她的状态只能用“痛苦”二字形容。随着“国八条”的出台，2012年餐饮业开始进入低迷期，河北恒情实业旗下的餐饮业务经营状况急剧恶化，部分高端餐饮业绩下滑50%，对恒情实业董事长成荣芹来说，那是一段特别痛苦的时期。

1992年成荣芹下岗创业，凭借2万元起家。如今恒情实业已发展成横跨餐饮、物流配送、汽配和生态农业的产业集团，年产值超过2亿元。

随着企业规模的扩大，原本靠家族、亲缘关系维系的管理团队，陆续加入了新人才，管理上日益出现瓶颈。最关键的是沟通出现了障碍。从外面学习回来之后，成荣芹自己什么都懂，但就是没有办法让员工理解和接受。说到底，好东西无法落地。

2012年年底，成荣芹在公司内部提出，2013年的年度主题是“成就员工”。如何让这个口号

不落空，成荣芹颇为头痛。喊口号谁不会？如果企业自己都赔钱，你如何成就员工？

2013年3月—10月，成荣芹带着7位高管、100多位员工分批走进了90课堂。以前说成就员工，员工觉得没感觉。这种成就如何量化？怎么做才算成就？无法在员工中形成共鸣，更别提引爆他们了。在学习90课程之前，很多学员都处在一种“求落地、难落地”的困境之中。上完课之后，成荣芹在两家店进行业绩PK试验，明确了奖励政策，结果两家店都提前完成了任务，比预计时间提前了一半。

湖北金汉通汽车用品销售有限公司总经理李金英是一个“学习专业户”。事业起步之后，她经历了一段管理摸索的痛苦期。她说：“当时特别渴望MBA这些管理课程，想去上一个系统的管理课程。”李金英学习很认真，2006年通过正规考试进入了武汉大学，开始了全日制MBA课程的学习。两年下来，她感觉确实学了不少企业管理的知识。这些知识对管理有一定的帮助，但是她不知道具体该怎么去做。

索菲亚衣橱的江苏总代理张跃，平时很喜欢看书，从西学到国学涉猎很广。他说：“现在管理方面的书籍太多，看的时候觉得每本书讲得都有道理，但是拿到企业里面用不起来。为什么呢？因为你不知道企业的问题在哪里。每次只能找一个点，最后导致的结果是什么？书看得越来越多、越来越杂，对团队越来越不满意，但是却不知道从哪下手。”

石家庄功倍重型机械有限公司总经理杜军杰说：“触底反弹，起死回生。这是我们功倍最真实的经历，也是玖零带给我们的最真实的效益。因此，我愿意与我的同行们分享，希望他们尽早找到适合自己企业的出路。”

“落地”是企业培训的天然诉求，因为企业家最关注结果，也最