

指数型 组织

打造独角兽公司的
11个最强属性

[加] 萨利姆·伊斯梅尔 (Salim Ismail)
迈克尔·马隆 (Michael S. Malone) 著
[美] 尤里·范吉斯特 (Yuri van Geest)
苏健 译

EXPONENTIAL
ORGANIZATIONS

奇点大学创始执行理事
奇点大学全球大使
萨利姆·伊斯梅尔 重磅新书

EXO

指数型组织

打造独角兽公司的11个最强属性

[加] 萨利姆·伊斯梅尔 (Salim Ismail)
[美] 迈克尔·马隆 (Michael S. Malone) 著
尤里·范吉斯特 (Yuri van Geest)

苏健译

EXPONENTIAL
ORGANIZATIONS



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

指数型组织：打造独角兽公司的 11 个最强属性 / (加) 伊斯梅尔，(美) 马隆，(美) 范吉斯特著；苏健译. —杭州：浙江人民出版社，2015.11

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字：11-2015-97 号

ISBN 978-7-213-06921-5

I. ①指… II. ①伊… ②马… ③范… ④苏… III. ①公司-企业管理
IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 238739 号

上架指导：趋势 / 创新管理 / 经营管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

指数型组织：打造独角兽公司的11个最强属性

作者：[加] 萨利姆·伊斯梅尔 [美] 迈克尔·马隆 [美] 尤里·范吉斯特 著
译者：苏健译

出版发行：浙江人民出版社（杭州体育场路347号 邮编 310006）

市场部电话：(0571) 85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：罗旭

责任校对：朱志萍 鞠朗

印刷：北京鹏润伟业印刷有限公司

开本：720 mm × 965 mm 1/16

印张：20.25

字数：26.9 万

插页：4

版次：2015 年 11 月第 1 版

印次：2015 年 11 月第 1 次印刷

书号：ISBN 978-7-213-06921-5

定价：69.90 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

指数型组织测试题：你公司的指数商是多少？

指数商是指你的公司的“指数化”程度。本问卷用于测试你的公司指数商，问卷共有 21 个问题，每题得分为 1~4 分，满分 84 分。指数型组织的及格分为 55 分。

开始测试吧，祝你好运！

人力资源和资产管理

1) 你在全职员工和按需随聘的合同工之间的取舍是？

- () 我们只雇用全职员工
- () 我们主要雇用全职员工，在非关键任务上会雇用一些按需随聘的合同工（比如 IT、临时生产等）
- () 我们在关键任务上会雇用一些按需随聘的合同工（例如运营、生产、人力资源等）
- () 我们主要雇用按需随聘的合同工，此外只有一支小规模的全职核心团队

2) 你在实现商业功能时利用了多少外部资源？

- () 大部分商业功能都是由内部员工处理的

- () 我们将一部分管理和支持功能外包出去 (例如 AP、AR、技术支持、设施等)
- () 我们将一些任务关键性的功能外包出去 (例如苹果与富士康)
- () 我们强调敏捷, 也就是说就连任务关键性的功能都是以可变成本外包而非固定成本外包的

3) 你的组织中自有资产和租赁资产之间的比例如何?

- () 除了外围设备 (例如复印机) 以外, 所有的资产都是我们所有的
- () 我们会按需租用一些关键性的设备 / 服务 (例如云计算)
- () 我们在多种商业功能中使用按需租用的资产 (例如采用黑客空间或者共享办公室而非租赁或购买办公空间; 使用 Netjet 而不是购买喷气飞机)
- () 我们甚至在关键任务上也会使用按需租用的资产 (例如苹果与富士康)

社群与大众

4) 你管理社群 (用户、客户、合伙人、粉丝) 及与之交互的程度如何?

- () 我们对社群的参与非常被动 (例如使用某些社交媒体)
- () 我们利用社群进行市场研究和其他听取民意的活动
- () 我们积极地使用社群进行服务扩张、支持和市场营销
- () 社群对我们的组织有很深的影响 (例如产品创意、产品开发)

5) 你如何与社群参与?

- () 除了标准的客户服务之外就没有参与了 (例如传统的 CRM)
- () 我们的社群是中心化的, 交流方式是“一对多”的 (例如 TED.com 和苹果)
- () 我们的社群是去中心化的, 交流方式是“多对多”的, 但其目标是被动且单一的 (例如 LinkedIn 和 Facebook)
- () 我们的社群是去中心化的, 交流方式是“多对多”的, 并推动点对

点的价值创造（例如 DIY 无人机、GitHub 和维基百科）

参与社群与大众

6) 你是否主动地将“大众”（一般的公众）转变成社群成员？

- () 我们使用例如公共关系这样的标准方法来增加关注度
- () 我们使用社交媒体来进行市场营销
- () 我们使用游戏化和有奖竞赛来将大众转变成社群
- () 我们的产品和服务本身的设计目的就是为了让大众转变成社群（例如像 Lyft 的“粉胡子”或者 Hotmail 的签名这样的可共享的模式）

7) 你利用游戏化或有奖竞赛的程度如何？

- () 我们只在内部激励时使用游戏化 / 有奖竞赛（例如月度销售之星）
- () 我们对外部使用基本的游戏化方法（例如老客户优惠、飞机的 VIP 乘客）
- () 我们在产品和服务中内建了游戏化 / 有奖竞赛（例如 Foursquare）
- () 我们利用游戏化 / 有奖竞赛来促进创意构思和产品开发（例如 Quirky 和 Kaggle）

运用信息和社交功能

8) 你的产品 / 服务基于信息的程度如何？

- () 我们的产品 / 服务本质上是实体的（例如星巴克、李维斯或者大部分传统的零售商）
- () 我们的产品 / 服务是实体的，但其配送和 / 或生产是基于信息的（例如亚马逊）
- () 我们的产品 / 服务是实体的，但服务是基于信息的，也是收益的来源（例如 iPhone / 应用商店）
- () 我们的产品 / 服务完全是基于信息的（例如 LinkedIn、Facebook、Spotify、Netflix）

9) 社交功能和协作在你的产品 / 服务的价值中是否占核心地位?

- () 在我们的产品 / 服务中并没有设计任何社交 / 协作内容 (例如购买一部割草机)
- () 我们在现有的产品 / 服务上添加了社交 / 协作结构 (例如为产品建立 Facebook 页面或 Twitter 账户)
- () 利用社交 / 协作功能来增强或体现产品 / 服务的价值 (例如 99Designs、Indiegogo、Taskrabbit)
- () 社交 / 协作的输入其实是我们产品 / 服务的价值的基础 (例如 Yelp、Waze、Foursquare)

数据和算法

10) 你运用算法和机器学习来进行有理有据的决策的程度如何?

- () 我们不进行任何有意义的数据分析
- () 我们主要通过汇报体系收集和分析数据
- () 我们使用机器学习算法来分析数据和推动可执行的决策
- () 我们的产品和服务是围绕算法和机器学习建立起来的 (例如 PageRank)

11) 你是否在公司内部完全共享或者对外部社群开放战略数据资产?

- () 即使是在不同部门之间, 我们也不共享数据
- () 我们在不同部门之间共享数据 (例如使用内部仪表盘、活动流和维基页面)
- () 我们将一些数据开放给关键的供应商 (例如 EDI 用户界面或者通过 API)
- () 我们通过开放 API 将一些数据开放给外部生态系统 (例如 Flickr、谷歌、Twitter、福特)

用户界面和可扩展过程

- 12) 你是否拥有专门的流程来管理内部组织的外界因素的产出? (换言之, 所谓的外部因素就是指按需随聘的员工、社群 / 大众、算法、租赁的资产和参与)
- () 我们不利用外部因素, 或者没有专门的流程去获取或管理外部因素
 - () 我们有专门的员工来管理外部因素 (例如 X 大奖赛开办一次性的比赛、手动管理的 TEDx 活动)
 - () 我们有自动的流程来管理某一外部因素 (例如 Elance 或 Donors Choose)
 - () 我们有自动的流程来管理多项外部因素 (例如 Indiegogo、Github、Uber、Kaggle、维基百科)
- 13) 在你的核心组织之外的关键流程的可复制性和可扩展性如何?
- () 我们拥有传统的、大多手动的流程 (通常受到 SOP, 即标准操作过程的限制)
 - () 我们的一部分流程是可扩展和可重复的, 但只限于组织内部
 - () 我们的一部分流程是在组织外部处理的 (例如 TEDx 活动、X 大奖赛或授权经销店结构)
 - () 大部分核心流程都是自我配置的, 并通过可扩展的平台在组织外部执行 (例如 Airbnb 或 AdSense)

实时仪表盘和员工管理

- 14) 你根据什么指标来跟踪组织和所有产品创新的状态? (例如精益创业分析法)
- () 我们只跟踪月度 / 季度 / 年度的传统 KPI (例如销量、成本、利润)
 - () 我们从交易系统中收集一些实时的、传统的指标 (例如 ERP)

() 我们收集各种各样的实时、传统的指标，并使用一些精益创业的指标

() 我们收集实时的传统指标和精益创业（价值和学习）指标，比如重复利用率、货币化率、推荐率和 NPS

15) 你是否使用一些改进的目标和关键结果 (OKR) 来跟踪个人 / 团队的绩效?

() 不，我们使用传统的季度 / 月度业绩报告或 360 度报告或员工排名

() 我们在创新领域或组织边缘采用了 OKR 方法

() 我们的组织上上下下都采用了 OKR 方法（例如 LinkedIn）

() 我们的组织上上下下都采用了完全透明的 OKR 方法（例如，在谷歌，每个人都能查看别人的绩效）

实验和风险

16) 你的组织是否不断通过实验、A/B 测试和短周期反馈回路来优化流程？（例如精益创业方法论）

() 不，我们使用传统的业务流程管理 (BPM)

() 我们在例如市场营销这样面向客户的领域使用精益（或者类似的）方法

() 我们在产品创新和产品开发中使用精益方法

() 我们在所有核心功能（创新、市场营销、销售、服务、人力资源，甚至法律！）中都使用精益方法

17) 你的组织容忍失败和鼓励冒险的程度如何？

() 不允许失败 (NASA 风格)，且失败是可能丢饭碗的 (CLM)

() 鼓励失败和冒险，但只是喊喊口号，并没有进行跟踪或量化

() 允许并衡量失败和冒险，但仅限于臭鼬工厂或者非常有限的范围内（例如洛克希德臭鼬工厂）

() 失败和冒险是家常便饭，并在组织中进行衡量乃至庆祝（例如亚马

逊、谷歌、宝洁的英雄失败奖)

自治和去中心化

18) 你的组织是以庞大的层级结构运作的, 还是由小型的、跨部门的自我管理的团队组成的?

- () 我们拥有传统的公司层级结构, 严格地按照大型的专业化部门来运作
- () 我们在核心之外的边缘拥有一些小型的跨部门团队
- () 我们在核心组织内部接受并欢迎一些小型的跨部门团队
- () 跨部门、互联、自我管理的小型团队是整个组织的基本运营结构 (例如 Valve)

19) 管理/决策的去中心化程度如何?

- () 我们的组织使用传统的, 自上而下的命令与控制体系
- () 在研发、创新和产品开发中采用去中心化的决策方法
- () 在所有面向客户的领域, 例如市场营销、销售等, 采用去中心化的决策方法 (例如 Zappos)
- () 所有的关键决策都是去中心化的 (除了目标、文化和前景展望, 例如 Valve)

社交技术和社交企业

20) 你们是否使用高级的社交工具进行知识共享、交流、协调和/或协作 (例如 Google Drive、Asana、RedBooth、Dropbox、Yammer、Chatter、印象笔记)?

- () 不, 电子邮件是我们主要的沟通工具
- () 一些团队使用社交工具, 但并没有在组织内普及
- () 大部分业务单元都使用社交工具 (包括一些外部的销售商/合作伙伴, 不过通常是未经许可的)
- () 使用社交工具是整个组织必须遵循的政策

21) 你的组织目标或使命的本质和关注点是什么?

- () 我们的使命专注于提供最好的产品和服务
- () 我们的使命专注于组织的核心价值, 不止是提供最好的产品和服务
- () 我们的使命并不局限于服务于最终客户; 我们的目标是为销售商、合作伙伴、供应商和员工的整个生态系统带来积极的变化
- () 我们拥有超越任务宣言的变革目标, 我们有志于为全世界带来重大变化



扫码关注“庐客汇”,
回复“指数型组织”,
认识指数型组织世界 100 强。

数千年来，多数企业的惯用做法就是围绕某项资产或劳动力设立一定的法律限制，并出售这些资产或劳动力的稀缺性。几乎现代的每一家公司都是基于这一概念运作的，无论是海边酒店、设计团队还是金矿开发商。销售稀缺性已经成为大部分公司的根基。于是，如果某个产品或服务并不稀缺，那么就要创造人为的稀缺性，从而推动其价值，例如石油、钻石或网络带宽。

在过去的两个世纪里，我们借助于技术的力量将这种根基放大了。从最早的工业革命到最近的全球化，我们在时代的推动中完成了商业和社会的转变。发达国家已经开发出了非常复杂的模式来推动生产的效率和规模，从而能够将相同的消费类产品输出到上百个国家，并保持完全相同的品质。整个西方世界已经围绕着这一模式进行了优化调整。大型公司在自身的管理中几乎清一色地采用矩阵组织结构的方法。大部分 MBA 课程也以教授这种范式而自吹自擂，在如何借助和提升效率方面提供建议的咨询公司也都混得如鱼得水。像 SAP 或甲骨文等大型软件平台则提供了这种方式所需要的基本运营系统。全球市场让我们可以为稀缺性定价，并围绕着它创造出流动资产。

然而，在信息范式、互联网和计算能力的不断加速推动下，我们也正在经历着这个时代自我组织方式的一个根本性转折点：新的现实并不是销售稀缺

性，而是专注于挖掘富足性。例如，在 20 世纪 90 年代和 21 世纪头十年，我们在全世界铺设了数百万千米的光纤电缆，将宽带网络带进每一个家庭和公司。数千束光纤电缆如蜘蛛网般遍布每一个大洋深处，将主要的城市连接在了一起。电信公司在这些网络设施上投资了数十亿美元，而背后遵循的却是同样的销售带宽稀缺性的模式。不过到了现在，由于有了更好的压缩技术和包交换技术，单根光纤电缆就能在同一时刻承载 1 000 亿通电话。因此，现在的我们其实已经拥有了富足的带宽。一家大型电信公司最近向我们坦承，鉴于这一现象，他们的收益到 2020 年估计将会下降 85%。X 大奖赛基金会的彼得·戴曼迪斯最爱说的一句话就是“技术就是将某种稀缺的东西变得富足”。

我们已经目睹了许多产业在信息时代从稀缺转变成了富足。报纸、音乐和图书已经经历了这样的变化。如今，信息通讯、定位系统、支付系统、声望和社交网络的汇聚正在将那些非常传统的产业迅速信息化。Airbnb 正在挖掘多余卧室的富足性；Uber 正在挖掘汽车闲置时间（平均约为 96%）的富足性。这些公司最近得到了一个称呼——“独角兽”，这是由风投资本家艾琳·李（Aileen Lee）提出的。我们将这一类型的组织称为指数型组织（ExO）。

从地域性的角度来看，第一个利用这种新型范式的地区就是硅谷。这些公司大都来自优越的工作环境并遵循世界上最活跃的创业公司社区的优胜劣汰法则。不过，在那些泡沫的背后，大部分组织却还在以非常传统的方式运作着。如今，在古老的思维方式（销售稀缺性）和新的运营方法（挖掘富足性）之间存在一股极其强大的张力。Uber 和出租车司机之间的冲突、特斯拉和汽车经销商之间的紧张关系，或者连锁酒店和 Airbnb 之间的对抗还只是开始。这些新型 ExO 正在涉足每一个传统行业，成为既得利益者的噩梦。被誉为“天使投资教父”的戴维·罗斯（David Rose）是这样说的：

为了在 20 世纪取得成功而设计的公司注定将在 21 世界遭遇失败。

因此，发达国家里的大部分公司都将遇到严重的结构性困境，而且这种迹

象已经初露端倪。2012 年，耶鲁大学的理查德·福斯特（Richard Foster）教授说：“S&P 500 强公司的平均寿命已经从 20 世纪 20 年代的 67 年降到了如今的 15 年。”不过，这个数据到今天也已经过期了，因为在 2015 年它们的平均寿命已经降到了 12 年。

相应地，像中国这样的发展中和新兴市场拥有着超乎想象的机遇，甚至可以一举超越世界上其他发达市场。由于最近短短 37 年经历的从农业到工业再到知识密集型经济的快速迁移，中国的组织模式并没有形成太顽固的根基。国内的企业家和管理人员也没有形成太严重的惯性和需要克服的思维习惯。

中国的另一个关键优势在于其规章制度并没有西方那么详尽或具体，这一点将会促进组织模式的创新。中国还有一个自给自足的市场，这也让指数型组织能够扩展规模，在无须思考全球化所涉及的各种复杂问题的情况下达到一定的组织规模。

如今，许多中国公司都采用了一些 ExO 属性，例如仪表盘和试验，实现了较短的反馈回路，并鼓励快速决策。另一项 ExO 属性，即社交，与中国更偏向集体、偏向儒家思想的历史和文化传统更能进行完美的匹配。

因此，中国应当比西方世界的大部分国家更有理由拥抱 ExO 的思维和行为方式，不管是在打造公司结构还是创业方面。我们期望在中国看见更多的 ExO，无锡和深圳等地区的公司已经接受了 ExO 的思维方式。还有许多中国公司已经在一些指数式技术上走在了世界前列，例如，百度已经在积极地运用深度学习技术，并宣布他们将会在 2015 年年底推出自动驾驶汽车。

在本书中，我们也会分析一些来自中国的 ExO。像小米、海尔、阿里巴巴和腾讯等公司都已在各自的领域中成为世界顶尖企业，随着它们的规模继续扩大，其未来的前景将会一片光明。还有滴滴快的这类新公司也正在齐头并进地相互竞争，并且可以与评分最高的指数型组织之一的 Uber 一较高下。

在本书中，我们创建了一份测试题，用于衡量一个组织的指数商。2015年4月，我们发布了一份100强ExO的名单，而到了6月，我们又发布了一份根据ExO得分排名的《财富》100强名单。霍特国际商学院的一项学术研究发现，一家公司的ExO得分和其在股票市场上的表现之间存在联系，这一点合情合理。随着我们步入一个更不稳定的世界，组织的灵活性和适应性将会对股东价值起到更大的推动作用。我们也会简单地评价中国顶尖的上市公司，并对它们进行排名。

本书有一半的篇幅都在讲解ExO的11项属性，并对其一一进行详述。另一半篇幅则是指导如何建立指数型组织，以及更重要的——如果一家企业已经是指数型组织，那么它接下来应该怎么做。我们的结论坚定不移：全球5000强公司无一例外都要重新建立组织架构，适应于如今这个新世界。

2005年，全世界大约有5亿部连接互联网的设备。而在撰写此文时，连接互联网的设备已经达到了大约120亿部。等到2020年，这一数字将会变成500亿，再过不久更会突破万亿大关。所以，在通往互联网未来的道路上，我们才刚刚走了1%而已。到2020年，我们预计将会有60亿网民，他们会在全球范围内带来认知过剩和购买力的富足性。人类历史上最大的市场正在我们的见证下成长。

以这种新型ExO范式组织起来的公司将会从中获益匪浅，而那些拒绝这么做的公司则会灭亡。相对灵活的商业环境和蠢蠢欲动的中国创业者的结合，让我们相信中国在利用这一范式时拥有极其有利的战略地位。

萨利姆·伊斯梅尔、尤里·范吉斯特、米歇尔·舒赫曼

2015年10月

制胜未来的指数型组织

欢迎来到指数时代，这是一个前所未有的激动人心的世界。

在本书中，我的同事、朋友，同时也是在组织的未来发展课题上走在最前沿的思考者和实践者萨利姆·伊斯梅尔（Salim Ismail）将会引领你率先领略这个新世界的面貌，告诉你它将如何改变你的工作和生活方式。伊斯梅尔研究并采访了许多首席执行官和企业家，他们正在运用一系列问世不久的全新外部因素，使公司的成长速度达到了一般公司正常水平的数倍。更重要的是，伊斯梅尔对于现有公司该采取的应对措施更是思考良多。鉴于这一原因，在为那些想要在这个剧变的时代大展宏图的首席执行官和企业家推荐最合适的导师时，我不作他想。

请听清我这句话，《指数型组织》不仅面向首席执行官和企业家人，而且更重要的是，它是面向未来的一张路线图和一本生存指南。虽然你能取得眼下的职场地位实属可喜可贺，但是请允许我预先警告你，那些技巧已经过时了。本书的概念和随之生发的思维碰撞是有志在这场竞赛中保持竞争力和战斗力的所有人的通用语言。在当今的商业世界，一种被称为指数型组织的新型机构已迅速蔓延开来，如果你没能理解它、应对它，并最终变成它的话，那么你就会被颠覆。

指数型组织的概念最早出现于奇点大学（Singularity University），它是我在 2008 年与著名的未来学家、作家和谷歌人工智能主管雷·库兹韦尔（Ray Kurzweil）共同创立的。我们的目标是创造一所新型大学，一所不断更新其课程的大学。正因如此，奇点大学一直没能得到公认，但这并不是因为我们的失职，而是因为课程变化的速度实在是太快了。奇点大学所关注的只有那些搭着摩尔定律（Moore's Law）的快车以指数级增长的领域（或者加速发展的技术）。这些领域包括无限计算能力、传感器、网络、人工智能、机器人学、数字制造、合成生物学、数字医学和纳米材料。在我们的计划和希望中，我们的学生应该成为世界顶尖的企业家和 500 强公司的执行官。我们的任务是：帮助人们实现造福 10 亿人的壮举。

创立奇点大学的想法是在 2008 年 9 月于硅谷的美国国家航空航天局艾姆斯研究中心（Ames Research Center）举行的创立大会上诞生的。关于当时的情况，我印象最深的就是谷歌的联合创始人拉里·佩奇（Larry Page）在那天活动接近尾声时发表的即兴演说。佩奇站在 100 多位与会者面前，用一场激情四射的演说呼吁将这所新大学的注意力集中在解决全世界最困难的问题上：“我现在有一个非常简单的评判标准：你做的事情能否改变世界？能还是不能？99.999 99% 的人的答案都是‘不能’。我认为我们需要教人们如何改变世界。显而易见的是，技术正是达到这一目标的手段。这是我们从历史中看到的，技术驱动了一切变革。”

当时在座聆听佩奇演讲的人中就有刚从雅虎的创业孵化器 Brickhouse 中脱颖而出的伊斯梅尔的身影。他也被这段话打动了，没过几周就加入了奇点大学，成为该校的首任执行主管。有过多家公司运营经验的伊斯梅尔在困扰早期公司的常见危机中乘风破浪，是让奇点大学取得今日之成功的关键功臣之一。不过，若要说伊斯梅尔最重要的成就，那么或许就是他融合百家思想，收纳奇点课题，将它们交织成一幅新型公司的美好前景，描绘出了能让性价比达到上个年代的 10 倍的新组织。