



思想引导变革丛书

THOUGHT LEADING CHANGE

加里·哈默 马浩 周鸿祎 等 撰文

Enterprise Innovation
in the Internet Age

互联网时代的 企业创新

《清华管理评论》 编

清华大学出版社





思想引导变革丛书
THOUGHT LEADING CHANGE

Enterprise Innovation in the Internet Age

互联网时代的 企业创新

《清华管理评论》 编

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

互联网正在全面、深入地影响着企业的战略、商业模式、组织结构和运营管理。在互联网时代，中国企业必须不断地进行创新，才能生存和成长。本书由著名学者和企业家撰文，阐述了互联网时代的企业创新实践与展望，全书分为5章：互联网思维；战略创新；商业模式创新；组织创新；管理创新。阅读本书有助于企业家和管理者开拓视野，引领组织创新与变革，提升企业竞争力。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

互联网时代的企业创新 / 《清华管理评论》编. — 北京：清华大学出版社，2017
(思想引导变革丛书)

ISBN 978-7-302-45809-8

I. ①互… II. ①清… III. ①企业创新—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 292026 号

责任编辑：高晓蔚

封面设计：汉风唐韵

版式设计：方加青

责任校对：宋玉莲

责任印制：杨 艳

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编：100084

社 总 机：010-62770175

邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者：三河市中晟雅豪印务有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：170mm×230mm

印 张：15

字 数：195 千字

版 次：2017 年 5 月第 1 版

印 次：2017 年 5 月第 1 次印刷

印 数：1 ~ 4000

定 价：45.00 元

产品编号：072833-01

丛书序

思想引导变革

管理是人类伟大的发明之一。应用管理理论与方法，组织得以实现宏伟愿景和战略构想。一般将 1912 年弗雷德里克·泰勒所著的《科学管理原理》看作管理学的开端。在 100 多年的发展历程中，管理学的理论与实践取得了不小的进步和提升，从最简单的、直线的、科层形式的组织结构发展出了极具效率的事业部制、扁平化等现代化组织结构；从视工人为“会说话的机器”发展到人际关系学派所主张的“对员工的尊重和激励”；从只关注组织内部效率的提升发展到重视组织生态体系的整体效率等，管理已成为人类社会的重要内容。作为社会科学的重要分支，构建管理学新范式的必要性日益凸显。因为传统的管理学的既有体系主要是为大规模的生产制造服务，适合于工业经济时代。传统管理理论建立在经济人、社会人的基础上，因此专业化、标准化和等级制等是传统管理的显著特征，由此造就了数以亿计的高效率、官僚性的组织。

当今时代是知识经济时代，变革和创新是组织面临的新议题，所有企业都处于瞬息万变的市场环境中。顾客需求愈加多样化，科技创新的速度越来越快，产品的生命周期越来越短，全球价值链中的专业化竞争不断加剧。组

织员工多受过优良教育，是知识型工作者。当今组织面临的最大挑战是如何持续创新并不断激发员工的积极性和创造性，以保持持续的竞争优势。许多形成于 20 世纪的管理理论和组织结构已经逐渐暴露出僵化、滞后的缺陷。面对大数据、互联网、人工智能、生命科技、新能源等的科技挑战，面对知识经济、共享经济的新诉求，管理学的知识体系也需要不断完善。新时代的管理应更多地关注从营运兼顾创新、从封闭兼顾开放、从资源兼顾能力、从经济兼顾伦理这些观念的转变，把握管理创新发展的新趋势和新要求，不断创造和拥有更新思想和观念，不断增强企业的核心能力，促进企业的长远发展。

《清华管理评论》创刊于 2011 年 4 月清华大学百年校庆之际，是一本由教育部主管，清华大学主办，清华大学经济管理学院承办的管理评论刊物，也是一本与清华大学经济管理学院融为一体，倾清华大学经济管理学院全院之力、注全球商业领袖精英之慧、持续提供最先进科学管理思想，引导中国企业和全球商业持续变革和全面发展的专业杂志。清华大学经济管理学院院长钱颖一教授担任主编。依托清华大学经济管理学院丰富、一流的学术及企业资源，经过近 6 年的耕耘与探索，《清华管理评论》汇聚了一大批国内外顶级管理学者的真知灼见以及一流企业家的经营智慧，逐渐形成了“全球视野、中国根基、政经智慧、人文精神”这四大独特的刊物特色。

《清华管理评论》以“思想引导变革”为办刊理念，坚持思想性和原创性，关注管理领域前瞻性、实效性主题，致力于以严谨、专业的方式传播前沿的管理思想和企业最佳管理实践，以此帮助中国的管理者更好地把握管理的本质和精髓，更高效地推动中国管理创新，增强企业竞争力。

本丛书是《清华管理评论》中优秀文章的汇集，按照不同主题，编辑了

办刊以来具有思想性的文章，目的是进一步彰显《清华管理评论》的学术思想，特别是引导组织变革的管理理念与方法。

在本丛书编辑过程中，得到了国内外各位作者的积极支持，在此表示诚挚的谢意。我们将陆续推出其他专辑，以飨读者。

A handwritten signature in black ink, appearing to read '陈力' (Chen Li), written in a cursive style.

《清华管理评论》执行主编

教育部长江学者特聘教授

2017年2月于清华园

目 录

第一章 |

互联网思维

互联网思维从哪里来？具有哪些特征？与传统思维存在哪些差异？它将如何影响企业（尤其是传统企业）的发展？企业需要什么样的互联网思维，采取什么样的行动，方能适应环境并提升能力成长？

以互联网思维重塑企业	3
互联网思维的潜在盲区	16
互联网思维：你说到做到了吗？	27
传统企业的互联网思维——参与式管理	38

第二章 |

战略创新

战略创新首先是战略形成方式的创新，这需要“主动试错”。为适应互联网时代产业组织的变革，企业需要“突破性战略思维”。传统企业拥抱互联网，可视为“重生”。重要的是，合作网络将成为持续竞争优势的根源。

主动试错：“互联网+”时代企业创新的法则	47
突破性战略思维：适应产业组织的变革	56

重生战略：互联网时代的转型之道·····	67
合作战略：构筑持续竞争优势·····	81

第三章 |

商业模式创新

商业模式是企业及其利益相关者之间的交易与合作结构。互联网时代，企业自身、利益相关者，以及它们之间的结构都将发生变化。认清这些变化及其带来的新规则，在新规则中寻找新的竞争优势，是商业模式创新的基本思路。

原生性：商业模式的持续竞争·····	95
体验与免费带来颠覆·····	104
4C：后互联网时代的商业新规则·····	113
新竞争优势：移动互联时代的商业模式设计·····	127

第四章 |

组织创新

组织跟随战略和商业模式。战略和商业模式创新需要组织创新的支持，才能取得预期成果。科层制企业的变革，自组织与平台组织的形成，都是组织创新的内容。其最高目标是获取和保持平台组织的领导权。

科层制企业的组织革命·····	143
自组织与平台组织的崛起·····	150
平台组织：迎接全员创新的时代·····	159
如何赢得平台领导权·····	172

第五章 | 管理创新

互联网时代的企业中，人人都应是管理者。这也许是人类管理史上最大的创新，由此导致“自我管理”成为管理的中心。智能手机、社交网络和微信等新技术及应用，已成为“自我管理”的主要手段和方式。

互联网时代的管理重构	187
“共享管理”：管理新范式、新行动	202
享利避害：智能手机和社交网络	209
由道及术：微信时代的时间管理	217
资料来源	227



| 第一章 |

互联网思维

互联网思维不是“思维”出来的，而是来自优秀互联网企业的实践。这些优秀企业拥有的共同特质：一是追求十倍的目标；二是非常重视精益；三是重新思考用户体验。用互联网思维重塑企业，需要打破树状图组织结构，释放人类能力的金字塔，兼顾纪律和自由，把网络原则纳入企业 DNA。

太阳底下无新事。在人们不约而同、争先恐后地探讨互联网思维如何影响和改变传统行业时，也许应该不合时宜地尝试一下逆向思考：互联网思维在哪些方面是传统思维的延续、拓展与放大？哪些所谓传统的模拟逻辑倒是可以补充或者对抗互联网思维？

反思互联网思维的盲区，并不意味着拒绝和顽抗，而是为了帮助大家更为清晰全面地理解它的构成和表象，从而使我们在新的时代更好地选择如何利用互联网思维或者对互联网思维进行反向思维，使我们的生活在更加便捷与丰富的同时变得更加充实和精彩。

互联网最基本的功能是数据传输，在此基础上带来了资源共享和分散处理两个基本功能。由互联网三个基本功能所带来的思维实际上就是：快速、合作和开放。

对传统企业而言，参与式管理是互联网思维指导的重要行为。

以互联网思维重塑企业

——如何打造高创造力公司

未来的企业是这样的：既有规模，又灵活；既高效，又创新；员工都能发挥创造力，组织又有内在秩序。2016年2月19日，世界一流管理大师加里·哈默（Gary Hamel）在海尔互联网大讲堂发表演讲，告诉你如何打造最富于创造力的公司。

网络公司棒在哪里？

十倍目标

第一，他们非常有野心。他们想的是把所在行业的优势、盈利扩大十倍。谷歌现在做无人驾驶汽车，谷歌问的问题是：怎样才能把我的车改善十倍？比如说汽车的安全性，怎样才能扩大十倍，而不是一倍两倍。作为一个成功的网络公司，第一点就是要有很大的野心。

跟大家分享谷歌领导人说过的一句话：如果你的目标只是打败那些做着差不多事情的公司，就没有什么意思。这就是为什么大多数公司经年累月慢慢腐朽——因为往往做着与先前差不多的事情，只做小小的改变而已。

当然，大多数人不愿意做冒险的事情。但是渐进式改进肯定会过时，如

如果你的目标不是十倍速增长，如果你不愿意创新，做未知的事情，长期而言，你就将慢慢被淘汰。

我很多年前就提出过这个观点：大家想象一下，同一个行业两个公司 A、B，规模差不多，人才资源都不错。差在哪里？目标定的不一样。A 公司资源非常多，钱很多，但是他们没有说我们要改变世界，我们要改变行业。而 B 公司规模差不多，他们可能资源不如 A 公司多，但目标非常高，他们的愿望是要改变世界、改变行业。哪个公司创造力会更大？

大家要知道创造力的基础是什么。这个基础就是你的资源和你的目标之间的差距。差距越大，创造力越大。所以当你的资源变大的时候，如果你的目标不随着资源扩大而扩大，那目标和资源之间差距变小，创造力就变小。

十二三年前，乔布斯提出：为什么不能把 1000 首歌放在口袋里面的一个小机器里？很多年轻人可能不记得索尼随身听了——这是全世界第一个卡带播放器。那个时候，15 首歌录在一个磁带上已经很多了。但乔布斯提出要在一个小机器里放 1000 首歌，这就是十倍目标。他提出了很大一个挑战。

为什么企业常常不能把握住未来？除了目标不够大，还因为他们由于不正确的假设而裹足不前，并不是没有资源，没有人力。他们不敢打破自己原来的想法和预期，所以就限制自己的发展。你的竞争对手是谁？不是你的同行，是你自己，你自己心里的假设。

今天的世界，我们的知识中至少 1/3 是在过去几年中创造出来的。现在人类新知识以指数型增长，所以要跟得上人类发展脚步其实挺难的。但是由于过去的经验，对行业也好，对客户也好，我们形成一个习惯，把知道的东西认为是现实，但你必须要认识到，这是假设而不是现实。没有既定的规则，只是假设，假设会不断变化。其实总结起来一句话，就是不要故步自封，不要把过去学到的东西认为是一成不变的。因为世界变化太快。

当你看到一个新事物时，第一个想法不要说肯定不可能。我们再回到之

前的案例。大家可能记得下载歌曲的网站，当时音乐行业第一个反应是，网上盗版下载？肯定不可能——谁会想要在电脑上面听音乐，不可能，肯定要听CD，听音响，肯定没有人想在网上下载歌曲。十几年前的音乐行业这样想。

这是他们的第一反应。第二步，他们开始慢慢理性化了，发现很多人在网上下载，他们的反应是，这是在偷我们的版权，是的，没错，网上音乐确实在发展，我承认，但这是一个偷窃行为，一旦开始收钱，肯定用户就走了，不会有人再从网上下载。

但和他们预期的相反，网上音乐发展还是很快。所以这个时候音乐行业说没有办法，我承认。我要做些什么？就是告他们。第一步音乐行业不承认，第二步是慢慢理性化承认，第三步告他们，要采取行动了，说一定要把他们抓起来、判刑、罚款，等等。

5年之后音乐行业终于承认，当时预判错误了，网络音乐确实很红。但所有的市场已经被苹果这样的公司占领了。这是音乐行业的一个案例。在互联网时代，你不要根据过去的事实来进行判断。

乔布斯相信一点，就是大家不会租音乐，大家想要拥有这些音乐，想要在自己的设备上随时听。当时他这个信仰就让下载网站有了成功的可能性。然后网站说1000首歌还不够，我们要100万首歌，并且在云端随时触手可得。

所以我们要做的，就是首先要设定一个非常高的目标，而且不断地挑战自己，挑战自己过去的固有成见。

精益创业

第二，他们非常注重精益，而且思考速度非常快。社交媒体网站，比如脸书、推特这样的公司，并不是传统行业的公司所创造的。很多在线媒体的网站也不是由传统的在位者所创建。

我们看一看全球的不同行业，在过去10年，所有的这些颠覆者，其实

都是全新的，当然并不仅仅是互联网公司。这些先锋者，创造了新的市值，带来新的用户。

这对我们来讲是件非常惊讶的事情。很多新公司并没有资源上的优势，他们一开始都是非常小的公司，而且没有钱，非常穷。

而在位者却拥有庞大的资源、技术以及大量用户，而且有非常成熟的分销网络，最后却被颠覆了。这样的事实告诉我们什么？

这告诉我们，在今天要成功，真正重要的并不是你手上的资源，而是你是不是有足够的智慧，是不是能够足够灵活和快速，并且能够非常快地去了解现在的环境和市场。10年前，可能一家公司需要500万元风险投资才能运作，5年前我们只需要50万元就可以，今天可能只需要5万元就可以让一个公司开始运作。

再给大家举一些例子。有个非常酷的数字音乐播放器，设计得非常漂亮，有非常高级的扩音器，非常好的界面设计，叫“橄榄”。你可以在橄榄选择你喜欢的音乐，可以连接其他的软件。但橄榄并不是由现有的大公司所创造的产品，而是来自一家小公司，而且这家公司是通过众筹方式融资成立的。而这个产品，是用户共同合作开发的项目，可以说是由用户参与开发的产品。这告诉我们，我们可以不花很多钱，快速地开发一款非常好的产品。

另外一家公司VIZIO，是美国第一大平板电视生产商。美国第一大电视品牌现在不是LG，不是三星，不是索尼，而叫作VIZIO。这家公司只有15年历史，员工只有几百人，可以说是一家虚拟公司。

这些告诉我们，今天那些真正成功的公司是那些精益创业的公司，能够对市场快速做出反应的公司。

用户体验

第三，他们在重新思考用户体验。今天，不管什么行业都在进行重塑，

而且都是从客户要求 and 体验开始进行重塑。但是很多公司都没有赶上这个最新潮流。

1998 年，我在美国《财富》杂志上写了一篇文章。当时我是这样写的，我说互联网会改变消费者和生产者的关系，它的深刻程度是我们无法想象的，互联网不仅是一个新的营销渠道，不仅是一种新的广告媒介，更是新产业秩序的基础。在今天仍然是这样的。

网络创造了一种不可逆的变革，完全颠覆了消费者和生产者的关系。过去很多公司赚钱，主要是在不平等基础上赚钱的——也就是说客户并不知道有没有其他的选择，消费者也没有足够的信息，来判断哪家公司提供的产品和服务是最好的。交易成本也非常高。很多的律师、会计师利用信息不平等赚钱。广告主也可以利用这种信息不平等来赚钱。比如说我们看电视不得不去看广告，分销渠道也被几家公司所垄断。现在，这些不平等已经消失。

历史上第一次，公司是否能够成功取决于他们为用户带来什么价值。今天对于公司最大的挑战，就是他们需要真正地去思考消费者。比如消费者有什么新的特点，重新思考用户体验，思考我们在创造什么样的情感。我们现在要做的其实叫作情感工程、情感设计，有的做法可以给消费者带来非常好的情感，让他们感觉快乐、自信。我们今天必须要深刻地去洞察消费者的心理和情感。我们需要从系统的角度去思考这个问题。

所以我们就需要更深入地去思考，去更好地、更深入地理解他们。你需要真正走入他们的生活，走入他们的家庭，近距离地去观察他们的行为，真正地、深入地洞察他们心理的变化。这样我们才能够知道具体做法给他们在情感上带来什么样的影响。

我经常问我自己，为什么有这么多公司，都错过了好机会，不能够真正去改变和改革消费者的体验？我觉得根本的原因，就是他们对于互联网的看

法出现了错误和偏差。他们并不真正了解数字技术给我们带来的一些功能上的好处。

数字化让我们能够进行定制化，这一点是显而易见的。假如我在网上定一件衣服，可以要求定制化，不管是颜色还是大小。我们甚至可以让机器人给我们提供建议。我们有很多的工具，我们可以用工具帮助我们选择合适的股票。很多的 APP（手机应用软件）告诉我们怎样从 A 这个地点到达 B 这个地点，有什么不同的交通工具可以选择，什么方法最快。还可以将不同的产品和服务通过 API（应用程序编程接口）整合在一起，给客户带来无缝的体验。

那挑战是什么？我们要近距离观察我们的用户，这样才能了解他们的情感，他们的想法，他们对于产品的看法，然后系统地去思考怎样利用数字技术。利用各种工具去改变客户体验——不是一个体验，而是一个整合的体验。并且更好地连接彼此，获得非常好的反馈机制，能够更快地追踪客户。

如何重塑管理

那怎样重新塑造管理？而且持续地重新塑造管理。如果看一下过去 120 年全球工业的发展，就要问，为什么有一些公司，他们能够长期获得成功？他们能够经历起起伏伏立于不败之地？为什么通用电器是全世界最大、最成功的工业企业？你会发现他们并不是因为产品开发方面的技术而持续领先，而是成功于创新方面的管理。

看一下这些管理突破：丰田创造了“改善”这个概念。现在，“改善”这种说法是老生常谈，但 1960 年提出这个概念是非常有创造性的。培训雇员 12 年，这样一种概念当时是闻所未闻的，教雇员什么是流程管理，什么是工业研发，ROI（投资回报率）分析；雇员发现一个值得关注的问题，愿