

HZ BOOKS
华章经管

组织跟生物一样不断进化，进化能力源于自我驱动和自我激活的系统，
源于系统要素之间的连接、交互和分享

未来的组织

企业持续成长的智慧

章永宏 罗旭◎著

THE
OF
ORGANIZATION
FUTURE



机械工业出版社
China Machine Press

THE
ORGANIZATION
OF
FUTURE

未来的组织

企业持续成长的智慧

章永宏 罗旭◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

未来的组织：企业持续成长的智慧 / 章永宏，罗旭著. —北京：机械工业出版社，2017.2

ISBN 978-7-111-55999-3

I. 未… II. ①章… ②罗… III. 企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 023772 号

未来的组织：企业持续成长的智慧

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码：100037）

责任编辑：黄丽晓

责任校对：殷虹

印刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版次：2017年3月第1版第1次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：7.5

书号：ISBN 978-7-111-55999-3

定价：49.00元



凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

Preface

序

“天下大势，浩浩汤汤，顺之者昌，逆之者亡”，孙中山先生的警世名言，用来形容互联网浪潮，再贴切不过。

这是一场席卷全世界、各行业、所有人的革命。作为技术和资本的完美结合，互联网公司在近 30 年的实践中扮演了关键角色。谷歌、微软、亚马逊、阿里巴巴、腾讯……这些富可敌国的世界巨头，有的不过用了一二十年。顺势者昌，莫过于此。

一边是火热的互联网公司，一边是困窘的传统企业。在经济遇冷、竞争加剧、市场饱和的境况中，传统企业举步维艰。时不时传来的企业倒闭潮，总在敲打着人们的神经。

互联网浪潮的汹涌与宏观经济的衰退，不会影响睿智者的判断，相反却会成为改革家的机遇。凭借深刻的洞见、果断的行动和坚强的意志，一批优秀企业开启了变革、颠覆的自我突破之旅。其中的佼佼者，如破釜沉舟的海尔，深入无人区的华为，变身云商的苏宁，不仅让自身获得了广阔的发展空间，也为传统企业穿越互联浪潮提供了卓尔不凡的范例。

然而，并非所有企业都有胆略、有实力度过危机。对大多数企业来说，挑战大于机遇。尤其是处于产业生态链底端的数千万家中小企业，在资源和能力方面的先天不足，让它们进退两难，挣扎于生死之间。

互联网浪潮给所有企业制造了三大难题。首要的难题是价值难题。创造价值，在互联时代变得愈发困难。这不仅因为互联网冲击了原有的商业规则、生产方式和交易模式，更要命的是，变幻莫测的市场环境将价值创造抛入动荡之中：同质化极为严重，价值迅速衰减。创造价值尚且不易，创造独特价值该有多难？

企业的价值难题与竞争难题息息相关。互联网带来了全球的竞争者、跨界的竞争者和海量的个体竞争者。互联时代的竞争版图已经面目全非。地域的界限、行业的壁垒、公司的边界，被以连接和融合为己任的互联网逐渐抹平。互联时代，竞争者之众，定位对手之难，正在超越传统企业的认知边界。

激烈的竞争必然导致速度难题。“唯快不破”被互联网公司视为黄金法则，绝非偶然。面对四面八方的竞争者，面对价值创造的困境，面对广域空间的用户，先到者先得，势在必行。互联网公司的实践表明，与稳定有序的传统商业不同，在混乱失序的状态中，快速出击、野蛮生长的公司似乎有更多的存活机会。

如何创造价值？竞争还是合作？先发还是后发？它们如同三座大山，压在传统企业身上。

互联网浪潮的影响力也引起了政府的高度重视。“互联网+”行动、战略新兴产业发展、“双创”行动、制造业振兴、工业 4.0 等一系列国家战略的提出，为等待、观望的企业明确了方向：坐而言不如起而行。

企业的互联网化并不是一个选择，而是时代命运，是所有企业都必须走的道路。对于互联网创业者来说，这也是一个千载难逢的机会。六年前，我们开始切入企业 SaaS 服务市场，用互联网技术为数十万企业提供移动销售管理服务。一路走来，我们深切地感受到企业的苦与乐、彷徨和苦恼、挣扎和奋进，也积累了一些经验、教训和心得。

然而，喧嚣的互联网界充斥着碎片化、快餐式和情绪化的观点，新概念层出不穷、充满歧义，对于致力于变革的企业来说贻害无穷。不能正确思考，怎能走对道路？这也是我们撰写本书的初衷。我们认为，企业需要系统的、理性的、新鲜的思想 and 经验来廓清迷雾、照亮未来。

读懂互联网大势，是企业的第一个任务，也是本书第 1 章的主题。泛在互联（无时不在、无处不在的互联网）不是想象，而是现实。它重构了世界的连接方式和组合方式，有自身的运行规律。尤其将互联网放在整个人类传播史的长河中进行观察，就能清楚地把握其本质特征。对于企业来说，互联网创造了新的商业环境，发展出了新的商业规则，其中最为关键的一条是：关系决定竞争力。

作为大趋势，互联网所带来的变化要求企业必须从战略高度洞察

未来，而不能停留于战术层面。第 2 章从竞争入手，描述了两种战略模式：空间偏向的公司和时间偏向的公司。开放而多元的互联网容易让企业在大与强、快与久的问题上更倾向于前者。就战略选择而言，并没有最优的战略，只有最适合的战略。从实践来看，伟大的公司通常都是基业长青的公司，奥秘就蕴藏于它们可以为客户持续地创造独特的价值，在我们看来，这是唯一正确的战略。

能够带来绩效的战略才是好战略。已有无数研究和实践证明，战略执行的乏力是导致战略失败的主因。第 3 章到第 5 章围绕战略执行主体（组织体系）的变革层层展开。第 3 章描述了未来可能的组织形态，我们称之为互联组织。与传统组织不同，互联组织是开放的、敏捷的和动态的社会化网络。它自身具备一种进化能力，沿着连接型组织、敏捷型组织和智慧型组织的阶梯不断演进。

互联组织的进化能力源于其自我驱动和自我激活的系统，源于系统要素之间的连接、交互和分享。这意味着封闭的传统组织需要实行两方面的重构：一方面将刚性组织柔性化，以获得灵活度、敏捷性和适应力；另一方面要重建新的联结网络，让信息、任务、决策和观念得以无障碍传播。相关主题、原则和方法在第 4 章中可以找到。

第 5 章描绘了企业管理的未来。一个基本假设（组织演化为社群）正在被越来越多的企业所接受。百年的企业管理史也显示出一条清晰的线索：人已经走到组织的中心位置。组织的动力、活力、凝聚力和创造力最终取决于人的激发和成长。以赋能授权为核心的教练管理是

一种行之有效的方式。

为互联时代的企业成长提供整套的思想体系，是一个遥不可及的梦想。正如当初创业，我们有一个不敢言说的梦想，支撑我们走到现在，感谢梦想。

写作是思想上的革新，一场观念的冒险，其难度与创业有颇多共通之处。要继承前人的理论，要生发新的思想，要结合企业实践，还要接受质疑和挑战。为此，两位作者（一位来自业界，一位来自学界）的通力合作和持续交流，在一定程度上弥合了知与行、理论和实践的裂缝，并提供了一些新经验和新思想，让本书稍显不同。

感谢所有为本书提供过思想、建议和经验的人，也感谢即将给本书提出意见和建议的人。

是为序。

序

引言 // 001

第 1 章 互联网与新商业环境 // 005

泛在互联

连接的进化

泛在互联的逻辑

新商业环境

新商业规则

关系决定竞争力

第 2 章 战略制胜 // 027

竞争变局与战略变革

互联时代的竞争变局

战略路径难题

互联时代的战略选择

共享经济的迷思

企业进化新规则

战略变革三部曲

定位：创造独特价值

价值共创时代

定位：为客户创造独特价值

第3章 创变组织 // 069

企业竞争力之源

定位封侯还是组织为王

可持续企业

互联组织的崛起

互联组织的进化

组织进化简史

连接型组织

敏捷型组织

智慧型组织

第4章 激活系统 // 115

激活关系

组织关系的隐藏阶梯

分享驱动关系

重构刚性四维

结构：扁平柔性

流程：协同敏捷

岗位：动态成长

制度：激励共创

再造柔性四网

传播网络

协同网络

决策网络

文化网络

第5章 赋能社群 // 167

从组织到社群

组织的消逝

人的崛起

发现员工

赋能社群

企业的目的

从管控到赋能

成长驱动成果

教练始于你

立己：自我成长

成人：管理者成为教练

共创：行动共同体

结语 // 223

参考文献 // 227

LEAD THE ORGANIZATION

00

引言

●
●

如果有人问你：21 世纪，最火热、最有“钱”景的领域是什么？最贵的公司是什么公司？最有钱的老板是谁？发展最快的是什么组织？

互联网领域、互联网公司、互联网大佬、互联网组织……所有答案都与互联网相关。

一天之中，人的大半时光都与它相关：看书、看电影、听音乐、购物、打游戏、聊天……你已经离不开它了。媒介是人的延伸，如今，人延伸了媒介。

以智能手机为代表的终端将人捆绑于互联网之中，人们接触互联网的时间越来越长，使用的功能越来越多。有统计显示，手机客户端日均启动 20 亿次，中国移动互联网用户平均每天启动 App 的时长达 116 分钟。每人每天平均看 150 次手机，除了睡觉，平均每 6 分钟看一次手机。随时随地的移动互联网，创造了新的人群——宅男宅女，手机和互联网代替了亲人，成为他们最亲密的伙伴。

用户恋上网络，让企业互联网公司发了财，却让传统企业急红了眼。原来的商铺没人了，成了网店的样品展览厅；饭店冷清了，成了外卖的供应点；银行着急了，生意不好做了；电信冒汗了，打电话不要钱了……

怎么办？十多年前联想的焦虑“企业上 ERP 是找死，不上 ERP 是等死”，现如今传染了所有企业。在传统企业观望和等待的同时，互联网界一片风生水起。移动互联、大数据、云计算、物联网、人工智能、可穿戴设备、机器人……层出不穷的新概念、新现象，不仅没有让传统企业稍感安慰，还加重了恐惧感。

传统企业面对疯狂扩张的互联网，就像水性不好的人面对汹涌而来的海浪，很难跨越一个心理障碍：不玩，肯定会被卷走；玩了，也许能活，也许淹死。随着越来越多的人跳进海浪，他们纠结的心有所放下：既然大势所趋，早一点进入，生机更大一些。

第一批赶海的企业如苏宁和海尔，给了其他企业希望。跨越了三个世纪的制造业巨头 GE，给传统企业做出了表率，砍掉了很多业务，迎接工业 4.0。互联网公司也一改咄咄逼人的气势，展示出共创未来的面孔。特别是政府的一系列战略举措让传统企业收到了强烈的信号：退路已经断掉，果断触网是唯一选择。

学会互联网生存，对于所有企业来说都已成为必需，而现在，则是最好的时机。

LEAD THE ORGANIZATION

01

第 1 章

互联网与 新商业环境



在任何新的环境中生存，第一件事就是了解环境。互联网究竟是什么？它创造了怎样的环境？与过去相比，它有什么不同？这些都是传统企业必须弄明白的时代课题。

泛在互联

连接的进化

一切变化都可以追溯至连接——互联网的“互联”能力。以 1992 年美国提出“信息高速公路”为标志，互联网连接之旅即告展开。20 多年后，截至 2015 年年底，全世界被连接的人数高达 28 亿，被手机连接的用户有 21 亿，而使用手机的人数高达 52 亿，渗透率达到 73%。^①

绝不能低估这样的数据。只要将互联网的连接结果放在时间和空间中做个比较，就会明白它的深远意义。

① 数据来自玛丽·米克的 2016 年《互联网发展报告》。