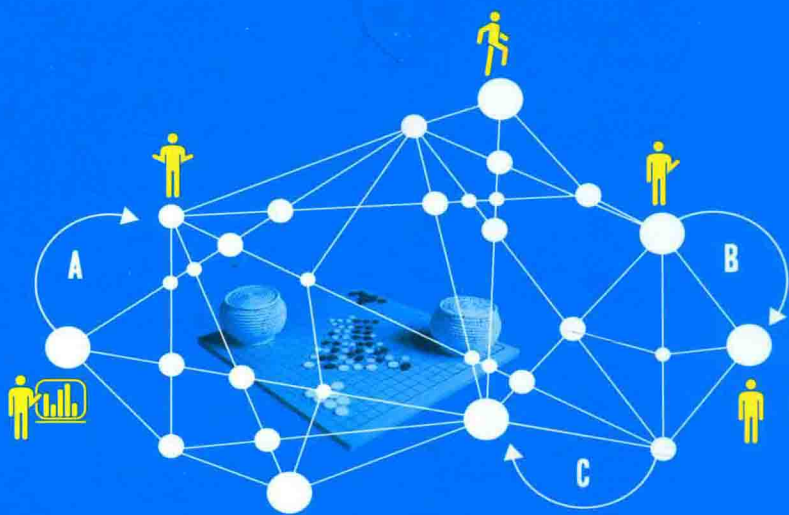


陆天然◎主编
互联网时代方法论丛书 3

互联网时代的组织特征和动力之源

每个人都是一个单位

叶舟 胡均亮◎著



新组织结构=极端集中+极端分散=极致产品

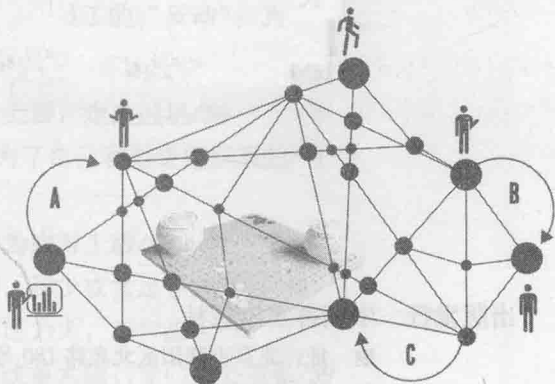
你无法喊醒一个装睡的人
不动、假动、“反动”的终极解决之道
组织改革三步走=反腐除障+开放重构+服务个人


 中国言实出版社

陆天然◎主编
互联网时代方法论丛书 3

互联网时代的组织特征和动力之源 每个人都是一个单位

叶舟 胡均亮◎著



 中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

每个人都是一个单位 / 叶舟, 胡均亮著. -- 北京 :
中国言实出版社, 2014. 9

(互联网时代方法论丛书 / 陆天然主编)

ISBN 978 - 7 - 5171 - 0858 - 0

I. ①每… II. ①叶… ②胡… III. ①人的积极性 -
研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 219406 号

责任编辑: 周汉飞

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

编辑部: 北京市西城区百万庄大街甲 16 号五层

邮 编: 100037

电 话: 64924853 (总编室) 64924716 (发行部)

网 址: www.zgyschs.cn

E-mail: zgyschs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京彩虹伟业印刷有限公司

版 次 2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 22 印张

字 数 300 千字

定 价 100.00 元 ISBN 978 - 7 - 5171 - 0858 - 0

本书妙语摘抄

互联网时代的权力有三个特征：一是下化，二是泛化，三是碎化，权力正在回归到个人身上。价值就是被利用，权力就是被需要。想有所作为的领导者，必须清醒地认识到这一趋势，只有发现和服务群众需求，更新领导方式，才不会被时代边缘化！

在战争年代，谁是我们的朋友，谁是我们的敌人，是革命的首要问题；在互联网时代，谁为谁服务，谁跟谁走，是改革和发展的首要问题。

领导干部们——服务人民——必须跟着人民的需求走；

企事业单位——服务客户——必须跟着客户的需求走；

互联网组织——服务个人——必须跟着个人的需求走。

中国深化改革能否成功，用一句话表达，就是看产权改革是否具有彻底性。也就是说，中国的改革始终要抓住一个中心，这个中心就是产权改革。中华民族的伟大复兴从 1840 年以来，主要是围绕产权进行的一系列革命或改革，如：

第一阶段——推翻三座大山——实现了国家独立自主产权；

第二阶段——推动改革开放——实现了企业独立自主产权；

第三阶段——推动组织改革——将实现个人独立自主产权。

由此看来，产权改革的成败直接决定了中华民族伟大复兴的成败！

近百年中华民族伟大复兴所追求的目标和愿景是：

第一个三十年——中国人民站起来了；

第二个三十年——中国人民富起来了；

第三个三十年——中国人民必将贵起来。

原子弹的威力从哪里来的？从释放内部结构潜能中来；爱因斯坦的智慧从哪里来的？从释放大脑注意力结构中来。金刚石为什么比石墨坚硬一万倍？是因为内部粒子排列结构不同。“我爱你”和“你爱我”的性质是完全不同的。

今天中国企事业单位改革的动力依然是从释放结构潜能中来，具体表现如下：

一是——团队的结构——每个人都是一个单位；

二是——客户的结构——精准找到优质买单者；

三是——产品的结构——冠军要素极致产品。

两种不同的动力学说，分别表现为两种不同的结果：

集体负责 = 无自由 + 无产权 + 无个人斗志 = 生产力水平低下；

个人负责 = 有自由 + 有产权 + 有奋斗目标 = 生产力水平提升。

全球化时代，企业想最大限度开发员工的潜能，一定要学会个人卓越模式。

个人卓越模式 = 个人项目制 + 冠军要素整合 + 价值充分被利用；

个人卓越的前提——个人项目制（拥有独立的人事权、财权、决策权）；

个人卓越的方法——冠军要素整合；

个人卓越的实现——价值就是被利用。

个人项目制即每个人是一个单位。既然是一个单位，那就应该具备起码的三种权力：人权、财权和决策权。

产权的基点是“我”要有产权，“我”要被承认，“我”是与众不同的。而后才是身外产权的竞争。

人类的一切奋斗，几乎都是在为两种产权奋斗，即：

物质产权——本质上是针对个体人的——体现在私有财产上；

精神产权——本质上是针对社会人的——体现在差异品牌上。

每个人真正要的并不是奔驰，而是人们看到奔驰后羡慕的目光；真正要的不是名牌服装的保暖御寒，而是穿出的自信和别人回头的目光。依此类推，人们的需求有低级目的和高级目的，但本质需求只可能是高级目的——精神需求。

如今员工的行为负面表现：一是不动，二是假动，三是“反动”。

公平的本质是行动前的机会平等，而不是行动后的结果平等。自然界为了维护公平，每隔一段时间就会清盘，就会对利益价值固化进行彻底清盘，就会使所有人重新站在同一起跑线上，重新开始。今天，互联网时代又使发达国家和贫穷国家、精英和大众都站在同一起跑线上，开始了全新的竞赛，这对每个人都是公平的。

诺贝尔经济学奖得主哈耶克在《通向奴役之路》一书中说，奴役无时不在，人生的过程就是从一种奴役生活进入另一种奴役生活的过程，真正的自由绝对自由是根本不存在的，因为人终归是局限、偏好和弱智的动物，不可能有彻底的解放和自由。

尊严是如何产生的？

公式一：自尊 = 身心关系 = 实创价值/自己心理预期；

公式二：他尊 = 人人关系 = 实创价值/他人认可预期；

公式三：尊严 = 人物关系 = 差异性创造/产生比较优势！

一个成熟的领导者，他应当是一片星空，而不是群星中最亮的一颗；他应当是一位伯乐，而不是一匹千里马！

当今时代，有三种项目负责制形式：

一是——内包——让内部人才干；

二是——外包——让外面人才干；

三是——众包——让广大兴趣者干。

组织和成员的关系有四种不同的构架，即：

第一种——弱组织 + 弱成员——最差方案——约 80%；

第二种——弱组织 + 强成员——次优方案——约 6%；

第三种——强组织 + 弱成员——次优方案——约 12%；

第四种——强组织 + 强成员——最优方案——约 2%。

组织会表现出如下三大明显的腐败基因：

失败基因一——思想腐败——出路 = 整体淘汰 + 理论重构 + 标准重建；

失败基因二——政治腐败——出路 = 反腐倡廉 + 组织改造 + 服务个人；

失败基因三——经济腐败——出路 = 项目负责 + 精英挂帅 + 组织支持。

中国政府职能的三个基本身份 = 服务员 + 裁判员 + 监督员。

一是——服务员——安全战略、公共事务、宏观调控、资源协调等；

二是——裁判员——法制制定、公平正义维护等；

三是——监督员——审计、监察、督促、巡视等。

领导三原则 = 敢放权 + 自身廉 + 慎用钱。互联网时代，领导有三个身份，

一是提供平台者，二是提供资源者，三是提供激励者。领导的目的是立人，领导的“产品”是员工。

所有人都能免费使用的资源，必定无法长久维持。免费使用，最后一定会转化为免费滥用。哈佛大学进化动力学主任马丁教授对空气、阳光、草原、空气等无主的数十种公共用品进行研究得出，天下万物一定要有主，要有产权，要产权清晰，否则就会过度消耗，加速衰败。

互联网时代，人最需要的是人，每个用户都是明星。实现的唯一方法——要敢于消灭一切中间环节，要敢于消灭一切权威，要敢于要灭一切信息不对称，要敢于消灭一切奴役。

组织改革和发展的本质是释放结构潜能

互联网时代的权力有三个特征：一是下化，二是泛化，三是碎化，权力正在回归到个人身上。价值就是被利用，权力就是被需要。想有所作为的领导者，必须清醒地认识到这一趋势，只有发现和服务群众需求，更新领导方式，才不会被时代边缘化！

在战争年代，“谁是我们的朋友，谁是我们的敌人，是革命的首要问题”；在互联网时代，谁为谁服务，谁跟谁走的问题，是改革和发展的首要问题。

每名共产党员都必须首先明确，人民是党的目的，而不是党的手段。党把自己当做目的，就一定把人民当做手段；党把人民当做目的，就一定把自己当做手段，二者必居其一。

今天，是党为人民服务，还是人民为党服务，如果这个问题不搞清楚，就不要往下谈改革和发展。

毛泽东提出中国共产党的宗旨和目标是“全心全意为人民服务”，平时我们讲的“为人民服务”是省略了主语“中国共产党”的。

主语——党；

谓语句——服务；

宾语——人民。

主宾前后关系千万不能倒置，主语是党，是党为人民服务，而不是人民为党

服务；是党跟着人民的需求走，而不是人民跟着党的需求走。党以人民的利益为利益，以人民的需求为需求。党没有人民之外的特殊利益。今天的改革和发展，首先必须弄明白：

中国共产党——服务人民——必须跟着人民的需求走；

企事业单位——服务客户——必须跟着客户的需求走；

互联网组织——服务个人——必须跟着个人的需求走。

服务是什么？服务是为对象提供缺失性帮助。因此是有者为无者服务，富者为穷者服务，强者为弱者服务。中国共产党的品牌口号是“全心全意为人民服务”，是为人民提供缺失性的帮助，解决他们自己解决不了的问题。

那么，为人民服务的本质究竟是什么？

一是——境界高的为境界低的服务；

二是——胸怀宽的为胸怀窄的服务；

三是——有能耐的为没能耐的服务。

也就是说，中国共产党作为一个强大的党，其党员整体素质和个人能力都普遍高于人民大众，是代表先进文明、先进生产力、先进生产关系的党，正因为如此，才会做到强者为弱者服务，有的为无的服务，先进的为落后的服务。如果党还不如人民境界高、胸怀宽、意志坚，那就谈不上“为人民服务”了。

为人民服务，其实是一种高宽深思维模式，这种思维模式是我党几十年革命实践中总结出来的大智慧，这种思维模式既包涵了历史唯物主义思想，又囊括了信息文明的特征；既根植于中国传统文化，又高于中国传统文化；既吸收了西方文明的优秀成果，又摆脱了西方文化中的不利因素。此高宽深思维模式是中国传统文化天人合一思维、内圣外王思维在当代的发展。下面我们来具体解读为人民服务的高宽深思维模式：



为人民服务的“人民”——宽度发展思维

这个“人民”是指广大人民群众。在当代中国，就是以工人、农民、知识分子、商人等劳动者为主体，包括社会各阶层在内的广大人民群众。这里的“人民”最大的特点是体现了共产党服务对象的宽度，强调的重点也是宽度、广度。在中国范围内几乎所有的人民大众都是服务的对象，当然也包括在中国境内合法定居或不定居的外国人，及在外国发展的中国人。同样用宽度思维来看，同时也包括世界上其他国家的人民。如今，全球一体化，无论是政治，还是经济、文化、艺术等都已超越了国界，任何主动承担责任的大国，实质上都已在为全球人民服务。目前，虽然还有些局部区别，但总的发展进程是会走向为人类服务的。所以，中国共产党倡导的为人民服务中的“人民”，其适应范围自然也要拓展到全世界人民。

由此看来，从广义上看，这个“人民”就是指全世界的人，这也十分符合共产党服务的终极目标和宗旨。

为人民服务要达到的目的是：倡导“人人幸福论”。人人都幸福虽然是一种理想状态，但要做到绝大多数人幸福却是完全有可能的。仅从财富的角度看，使大多数人都成为中产阶级，成为经济上富裕的人，是完全做得到的。

中国目前的财富分配呈现为两极（参考 2013 胡润财富报告等数据）：

极为有钱的富豪（总资产亿元以上）——0.0047%；

相当有钱的富人（总资产千万至亿元）——0.073%；

中产阶级（总资产百万以上至千万）——9%左右；

极为普通的人（总资产百万以下）——90%左右。

仅从这一财富比例来说，中国共产党为人民服务就还有大量的工作要做，如改革组织、重新理清权责利，打击特权腐败和维护市场秩序；改革分配制度，让全体人民富起来。

为人民服务的“为”——高度发展思维

中国梦的核心是以人为本、全民幸福。一切为了人民，一切依靠人民，一切成果归人民享受，三者的统一深刻体现了党的出发点和落脚点。我们的发展不是

为发展而发展，不是单纯为 GDP 而发展，而是为了服务人民、造福人民、促进人民的全面发展而发展。

“为人民”，是从共产党服务的对象来说的。为谁服务这是决定服务高度的总判别式。一个没有高度的党，一个自私自利的党，一个只看到眼前利益的党，必然是只为少数人服务，甚至只为极个别人服务的。古今中外，为少数人服务的政党太多太多，历史证明，这样的政党都不可能持续发展，都不可能带来稳定的局面，都必然会冲突不断、四分五裂。共产党以高瞻远瞩的眼光，定位于为人民服务是十分伟大而又正确的。这样定位有三大好处：

一是团结了最大多数人。因为共产党既然为人民服务，自然一切工作的展开都得以人民为准绳、为出发点、为根本依据，必须最大限度的满足人民的需求。评价党的一切工作的好坏，都要看人民高兴不高兴、满意不满意、赞成不赞成、答应不答应。党必须始终与人民群众保持血肉相连。这样一来，共产党自然就会提高他的知名度、美誉度，自然就会加强人民的忠诚度，而人民自然就会更加拥护中国共产党的正确领导。

二是坚守正义。立党为公，执政为民，是党的先锋队性质、党的最高理想和党的根本宗旨的集中概括。既然是为广大人民群众服务，那么，党所做的一切就是正义的，就是合理合法的，就是有根基的，就是阳光下的行动。这是大智慧，没有高度的党是不会有这种政治远见的。共产党领导的红军刚开始实力微弱，但共产党始终将军队定位为“人民军队”，是正义之师，才会吸引更多的人民加入和拥戴。这种永远置党于正义的高度，是最可宝贵的经验。

三是拥有最大的调度力。由于是执政党，所以在空间、资源、人力、物力、财力上就自然拥有最大调度力和整合力，就能最大限度的人尽其才、地尽其利、物尽所用、货尽其流，优化生产力为人民服务，就能实现统筹兼顾、和谐发展和可持续发展。

下面我们来理清中国梦的高度：

首先——是历史的中国梦；

其次——是世界的中国梦；

最后——是人人参与人人创造人人幸福的中国梦。

总之，党的全部任务和责任，就是为了人民的利益而奋斗；党的全部工作的

出发点和落脚点，就是不断实现好、维护好、发展好最广大人民的根本利益；共产党人的一切言论行动，以符合最广大人民群众的根本利益、为最广大人民群众所拥护为最高标准。

为人民服务的“服务”——深度发展思维

“服务”体现了党的深度思维。一个党要想真正团结广大人民群众，要想真正得到人民的拥护和支持，那就得做深度，就得做人心，就得扎扎实实为人民做一系列值得感动的事。

如果只停留在口头上、表面上和形式上，甚至只一味地愚弄人民、压榨人民、剥削人民，这样的党是不可能长久的，也是十分肤浅的。共产党确定做深度的策略是“服务”二字，而不是高高在上、不是发号施令、不是八面威风、不是指手画脚、不是阴奉阳违、不是花拳绣腿做表演，等等；当然，更不是奴颜媚骨、俯首帖耳，共产党人必须有人格，这正体现了党的深度思考。

人民有三大基本需求，一是心理需求，需要态度产品满足；二是生理需求，需要物质产品满足；三是精神需求，需要差异化品牌满足。党的深度思考反映在如下三大服务内容上：

一是提供了态度产品服务。在服务时代，态度本身就是产品。态度产品满足的是人的第一需求——情感需求。“服务”二字在态度上是低调的，在与人相处中是谦虚谨慎，戒骄戒躁的，这是党的一贯作风。一切态度都必须以尊重人民为基点，这是共产党首先提供给广人民群众的品牌产品。

关于态度建设，毛泽东同志说得十分清楚：“为人民服务必须是全心全意，而不是半心半意，也不是三心二意，更不是假心假意。”因为全心全意才能赢得人心，才具有强大的执政力；半心半意、三心二意只能逐渐脱离人民，削弱执政力；假心假意就会完全失去人民，就会丧失执政力。

党的干部是人民的公仆，也是由我们党的根本宗旨决定的。党的干部不是官老爷，不是八面威风的土皇帝，更不是鱼肉百姓欺压人民的恶霸。公仆在工作上要主动，要身先士卒，要起模范带头作用，要哪里有困难，就哪里上。发现问题，解决矛盾是公仆的首要爱好和天职。公仆在享受上要靠后，要排在人民的后面，要让人民优先享受优先得到实惠，而自己让人民享受完之后，可以适当的有

分寸的享受一下，但不能沉醉其中，只顾享受。应当立即投入到发现新的问题、解决新的矛盾之中去，以便创造更大的业绩。只有公仆式领导干部才能真正实现为人民服务。

二是提供了物质产品服务。做深度，自然要为人民提供有形的物质产品，以满足广大人民群众的物质需求。而且还要提供差异化的优秀物质产品以满足人民千差万别的差异化需求。人民得到了实惠，对共产党自然会长久地呵护和爱戴。

三是提供品牌产品服务。共产党要想扩大影响力，那就得在心灵满足、在精神满足上下功夫，就得在品牌服务上下功夫。人都有价值实现的需要，需要尊严、平等、自由、公正，共产党没有理由不满足人民这一需求。

另外，共产党作为一个执政党，也要进行自身品牌建设，若不进行品牌优化，就会只有知名度，没有美誉度和忠诚度，就会逐渐失去民心。每名党员都要做品牌建设的模范，为擦亮为人民服务的品牌作贡献，使我们党的建设跟上人民的期望。

习近平总书记为人民服务的思维模式

我们理解的习近平总书记多年来实践为人民服务的战略总框架是：

一是——改革组织；

二是——依靠人民；

三是——共同实现中国梦！

习近平总书记在党和组织改革上做了三件大事：

一是做高度——推出了“中国梦”的伟大战略和口号。这代表一个民族的高度，符合时代趋势和全国各族人民的共同愿景。

二是做宽度——全面整顿党的作风，加强干群关系。由于历史的各种原因，导致干群冲突较大。因此，为了加强党与人们之间的关系，重新强调为人民服务，重拳反腐，积极倡廉，使人民重新认识中国共产党依然是优秀的党、先进的党，是敢于自我更新的党，是敢于正视自身问题、及时解决自身问题的党。

三是做深度——为贯彻落实党的十八大关于全面深化改革的战略部署，十八届中央委员会第三次全体会议研究了全面深化改革的若干重大问题，作出深化改革的决定，具体包括土地改革、国企改革、财税改革、资源审批制度改革、放权

分责改革、教育改革、养老医疗保险改革等一系列重大举措。

群众路线思维方式作为一种基本性的思维方式，是习近平总书记思维方式的重要组成部分，内容非常丰富，概括地说主要包括以下四个方面：

一是“一切为了群众”。就是在思维过程中，必须一切为了群众。必须“全心全意为人民服务”。这是中国共产党人根本的立场和宗旨，是“群众路线”的最核心、最根本、最重要的内容。

二是“一切依靠群众”。就是在思维过程中，必须一切依靠群众。必须认识到依靠群众进行思维的重要性；必须相信群众具有更高的智慧和巨大的能量，必须依靠群众作思维判断、作决策，才能获得无穷无尽的力量。

三是“从群众中来”。就是在思维过程中，必须集中群众的智慧，努力向群众学习，自觉地与群众保持经常性的密切联系，不断地到群众中间吸取新的养料，以丰富和发展自己的思维。

四是“到群众中去”。就是在思维过程中，必须使集中起来的群众的智慧和聚集起来的群众能量，回到群众中去为群众服务。要在人民群众那里学到知识，制定政策，然后再去教育人民群众。

“群众路线”的核心就是要使来源于群众的智慧，再回到群众中去为群众服务，党与群众良性互动，使党的群众路线的优良传统在今天的信息时代更的发扬光大。

进一步归纳习近平总书记进行党改和组织改革的思维模式，就能清晰地看出，既发展了传统又符合互联网时代的高宽深思维模式：



本书要解决一个什么问题呢？

在互联网时代，要解决谁为谁服务、谁跟谁走的问题，这个问题是国家、企业、家庭等一切组织重启改革的总战略、总原则，即：

中国共产党——必须为人民服务——紧跟人民发展的需求；

企事业单位——必须为员工服务——紧跟员工发展的需求；

每一个家庭——必须为子女服务——紧跟子女发展的需求！

也就是说，一切组织都必须为员工服务，所有领导必须为员工服务。具体表现为：

国家政治组织身份 = 服务员 + 裁判员 + 监察员；

各企事业单位身份 = 提供平台 + 提供资源 + 提供激励。

这是历史的必然趋势，历史车轮滚滚向前，顺之者昌，逆之者亡。这也正是考验一个组织是否有快速自我更新能力的时候。改革未动，思想先行。今天我们的思想改革务必首先记住十二个字：

时代突变进化论 = 主体淘汰 + 理论重构 + 流程再造。

在互联网时代，那些我们曾经引以自豪的发明，那些曾经给我们带来荣誉的产品，那些曾经帮助过我们成功的助手，可能一夜之间，摇身一变，反而成了我们最大的“敌人”、最大的绊脚石。

今天，以往所有的管理理论、领导理论、组织模式、营销模式、培训理念、组织构架、教育模式、生产模式、传播模式，甚至最根本的的世界观、人生观、价值观、生活观、事业观，等等，都正在发生天翻地覆的改变，甚至正在被无情地打破和重建。我们要有心理准备，决不能总是沉醉在过去的经验智慧之上。

今天又到了一个质变时代，一切陈腐都将被彻底清除，世界又在重新洗牌，人人都站在互联网新时代的同一起跑线上，究竟谁能在未来跑到最前面，那就得看各自的警觉度和自我更新力了。

诺贝尔经济奖得主哈耶克说：如果从长远看，我们是自己命运的创造者。然而，从短期看，我们就是我们所创造的观念的俘虏。我们只有及时认识到这种危险性，才有可能去避免它。

今天一切组织成功卓越都要依靠全心全意为人民服务；

具体来说就是要落实——每个人都是一个单位！

因为在互联网时代，只有落实了“每个人都是一个单位”，才能从根本上解决组织发展的动力问题。

一百多年来，不同的阶段有不同组织发展动力理论，如：

毛泽东时代——国家要独立自主——推翻三座大山；

邓小平时代——企业要独立自主——企业松绑放权；

习近平时代——个人要独立自主——人人承担、人人创造、人人幸福。

今天，要实现中华民族的伟大复兴，首先要唤醒每一个炎黄子孙，要充分调动每一个人的积极性、主动性和创造性，而不是部分精英，更不是少数既得利益者。只有解决了这个问题，才解决了动力问题，否则一切伟大目标都不可能实现。互联网时代，伟大复兴的潜能就潜藏在每一个人身上。

组织存在的三种主导形式是什么？

低级——特权主导——人治——盘剥利用——以领导为中心；

中级——市场主导——法治——协调服务——以产品为中心；

高级——尊严主导——德治——大爱立人——以尊严为中心。

显然，以特权为中心，员工是痛苦的；以产品为中心，个人是忧喜参半的；以尊严为中心，个人是幸福的。

序 言：组织改革和发展的本质是释放结构潜能/1

第一章 员工不能受益，谁都不会动真格/1

- 一、“唤醒”是一切升级转型的开始/3
- 二、你无法叫醒一个装睡的人/7
- 三、改革和发展，真正的动力在哪里/12

第二章 员工用三级负面行为应对领导/29

- 一、员工的不动：与我无关，多一事不如少一事/31
- 二、员工的假动：应付上面，走走场/36
- 三、员工的“反动”：为了自己利益进行反策划/41

第三章 中层用三级负面行为应对上级/47

- 一、中层的不动：无利、利少或贪足了大利益/49
- 二、中层的假动：上面压力大，应付应付/52
- 三、中层的反动：扛着改革大旗，专门假公济私/59

第四章 组织发起的三大动力措施失灵/65

- 一、道德手段用尽，员工依然不动/67
- 二、管理手段用尽，员工依然不动/72
- 三、技能培训用尽，员工依然不动/76

第五章 负面行为展示的三大表面原因/81

- 一、领导乱用特权，员工无权可用/83
- 二、领导获取暴利，员工微利无利/88
- 三、领导活得风光，员工活得卑贱/95