



动物型 组织

“互联网+”时代下的企业重构

李志刚 朱志军 高歆雅 编著

转型时代丛书

中国电信北京研究院专家奉献



动物型 组织

“互联网+”时代下的企业重构

李志刚 朱志军 高歆雅 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

随着“互联网+”写入 2015 年政府工作报告,互联网与传统产业的融合大幕已然揭开,未来将有更多企业会加速利用互联网的思维去升级、改造传统产业。像互联网的组织一样去思考、去运营将成为一个新的热点和方向。

本书从回顾企业组织发展历史出发,研究发现企业组织的发展与整个大时代的生产力一直紧密相关。在互联网逐渐成为各行各业基础设施的今天,为了适应新的生产力和时代新特征,将会有一种新的组织形态去适应,那就是“动物型组织”。动物型组织的个性与灵魂,“电”神经系统、捕食性和系统性运转让组织能更快、更好地适应外部环境的变化,做大做强。本书不仅创新性提出“动物型”组织的概念,还给出了企业在实际互联网化过程中可采用的模型方法,提出了企业转型的关键性步骤和方法。

书中主要内容是通过行业观察、访谈、交流和调研等方式获得,既有理论分析又有一些鲜活的案例,非常适合互联网从业人员、传统企业的管理层及组织管理方面的研究人员阅读。

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。

图书在版编目(CIP)数据

动物型组织:“互联网+”时代下的企业重构 / 李志刚, 朱志军, 高歆雅编著. —北京: 电子工业出版社, 2015.6

(转型时代丛书)

ISBN 978-7-121-25977-7

I. ①动… II. ①李… ②朱… ③高… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 089393 号

策划编辑: 刘 皎

责任编辑: 安 娜

印 刷: 北京天来印务有限公司

装 订: 北京天来印务有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 13.25 字数: 196 千字

版 次: 2015 年 6 月第 1 版

印 次: 2015 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

转型时代丛书

指导委员会

主任委员：吴基传

副主任委员：杨杰

委 员：陈俊亮 李未 韦乐平

邬贺铨 张继平（按拼音顺序排序）

编委会

主 任：李志刚

副主任：侯春雨 赵慧玲

委 员：毕奇 朱健 野永东 谢朝阳

陈自清 杨峰义 王晓平 张成良



转型时代丛书

总 序

“变化，无论是突如其来的，还是循序渐进的，有时都会淘汰你认为理所当然的一切”。

——《转型》

二十一世纪以来，信息化更加快速而深刻地改变着这个世界，大到全球经济社会的发展格局，小到每个人的日常工作生活。许多国家把数字化、信息化、智能化作为国家战略的关键主题，把信息基础设施建设作为后金融危机时代振兴经济的重要手段。同样，我国“十二五”规划也把全面提高信息化水平，特别是加快建设下一代国家信息基础设施、推动信息化和工业化深度融合、推进经济社会各领域信息化作为重要工作列入其中。

信息通信产业中新技术、新业务的不断快速发展不仅催生着新的经济增长点，造就了谷歌、Twitter、腾讯等一个又一个明星企业，引领整个行业及社会经济的发展方向，更重要的是它对人们生产、生活产生了深刻而久远的影响。我们的生产资料不仅仅是机器，还有电脑、手机、互联网；我们通过点击“百度”打开未知世界，通过“淘宝”购买商品，利用手机登录“Facebook”去了解彼此、评论时政，所有这一切都表明信息通信产业正在更广、更深地影响着我们每一个人，互联网/移动互联网已成为像水、电一样的生产、生活“必需品”。

环顾全球，整个信息通信产业正在朝着宽带化、移动化、智能化发展，特别是3G的普及和LTE的逐步成熟使得移动互联网一跃成为整个行业中最前沿、最具革命性的领域。智能管道、物联网、下一代互联网、云计算等一个个新的理念、新的信息服务模式正在席卷全球成为新热点。而这一切变化，都将对从事信息服务的企业，包括电信运营商，带来前所未有的机遇和挑战。适者生存法则同样适用于多变的企业生态系统。无论是百年老店，还是创业新秀，只有顺应信息化时代发展潮流，重新审视并及时调整企业的商业模式，抓住信息化带来的重大机遇，才能在变化中顺势前进。

鉴于此，这套“转型时代丛书”既有对智能宽带网络、移动互联网、云计算等新技术、新网络的研究和实践总结，也有对商业模式、营销变革等现代管理中关键问题的长期探索。相信此系列书籍能帮助您了解趋势，廓清谜团，抓住机会，与信息化时代共同成长。

刘圣刚

2012年1月

作者序

作为信息通信产业中的一员，我们对于互联网的快速发展和运营商日益增加的焦虑更加感同身受。语音、短信等业务在互联网丰富多样的业务面前正在加速流失，电信运营商正逐步被管道化。为应对挑战，全球运营商都在积极调整战略，加强业务创新，不断地调整机制和组织。中国电信近期提出“向互联网企业学习”、“互联网化运营”等也彰显了一个传统国企积极求变的决心和魄力。

不仅是电信运营商，在如今的社会经济发展中，每个行业、每个企业，以及每一个人都或多或少的受到互联网带来的影响。互联网改变了传统产业，促进实业（如工业、物流……）与互联网融合，在升级和改造的同时也产生了新的业态，这时，什么样的组织既能适应互联网时代的新要求，又能更好地契合传统产业的运营规律？完全互联网应用公司式的“一个总部、无边界运营”是所有企业的良药吗？什么样的组织形态更适合互联网时代的运营？

其实作为企业管理、战略设计中的一个重要内容，和组织相关的著作可以说多如牛毛，书店里充满了各类组织管理、组织设计等畅销书。然而它们更多的是关注微观层面，配合企业战略进行部门、流程和职责的设计，更好地实现战略落地。真正从宏观层面去发现、去挖掘“组织变革背后那只看不见的手”，去探询组织演变规律的论著相对较少。回顾历史，结合自身思考，我们坚信不同的时代、企业不同的发展阶段都会对组织形态有着不同的需求，而这种需求在中观层面会形成一些共性的特征和普遍的模式。两千年

的企业组织发展历史，从最初的中心制到事业部制再到矩阵制，企业组织的发展与整个大时代一直紧密相关，不同时代的人类生产力与其需求之间不断平衡的过程最终影响着一个时代的特征，而这个过程也推动了企业组织的革新，并形成了那个时代具有普遍意义的组织模式。

今天，我们正站在时代转折的路口，静静地观察着一次新的工业革命的诞生。互联网正在成为这个时代最大的变量，它早已从单纯的技术范畴走向社会和文化范畴，它正以更大的范围、更强的姿态在改变着整个社会的生产和我们的生活。“物竞天择，适者生存”既是大自然的生存法则，也将会是未来组织演变和进化的法则。那么在新时代，什么样的组织模式才是那个具有普遍意义的组织模式呢？我们借用生物进化的过程中对植物和动物的定义，将一个企业的组织类比为植物型和动物型。在互联网时代以前，传统的企业形态如同植物一般——自己组织生产、少量合作、变化小、地域依赖强。在新的时代，具有普遍意义的新型企业组织要能像动物一样——具有快速适应能力、较强的迁徙性和扩张性，能主动思考 and 变化，我们在书中称之为“动物型组织”。它既是传统组织的进化，更是适应互联网新时代的组织创新和重构。

我们关注组织变化，试图从社会发展规律性的角度给出自己的分析和判断，帮助企业更好地适应互联网带来的改变和挑战。可能有些认识还很肤浅，有些判断有失偏颇，但互联网的影响已经扑面而来，对她的认识从来不是一蹴而就的。期望我们开启了对组织变革研究的一个新视角，能给正处于“互联网焦虑症”中的传统企业一些借鉴和启发，帮助他们正确评估自身，最终决策企业的互联网化转型路径。

致 谢

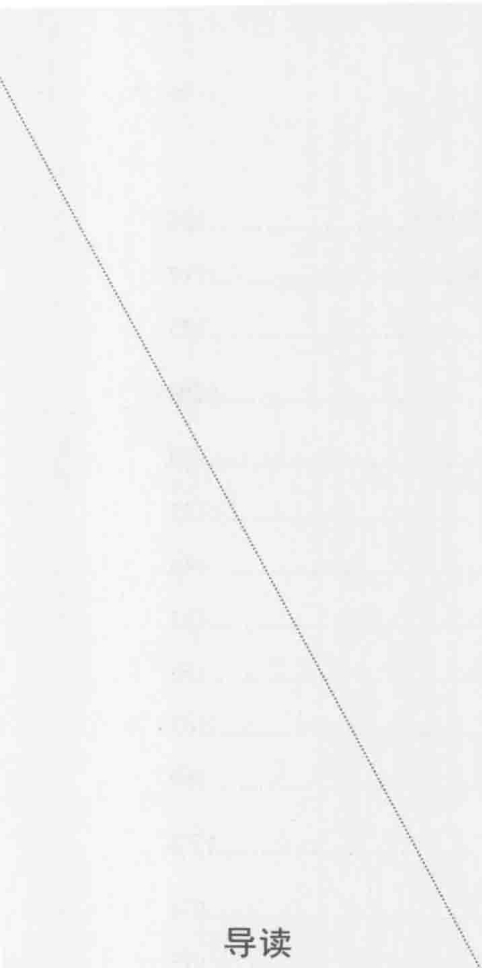
组织永远是战略执行落地过程中一个绕不过去的重要话题，一切的改革和创新如果缺乏组织的有效支撑和保障将都举步维艰。特别是在互联网的高速发展下，一切都在快速地被淘汰、被更新，一个组织的适应性和灵活性决定了一个企业的成功与失败。我们作为信息通信行业的一员，更深刻地感受着互联网带来的业务冲击、管理冲击和思维冲击。正是这种紧迫感和使命感让我们静下心来观察互联网正在带来的革命，思考组织如何去适应变化。

从选定题目和方向，到全书内容的编写，既是一场与自己心智的较量，也是一场与时间的赛跑。书稿从一张白纸到图文并茂，经历过太多次的讨论和修改。完成全书的定稿在长出一口气的同时也有着深深的感动。首先要谢谢我们自己，正是我们的坚持和努力，才对互联网时代组织变革有了自己的洞察和认识。

其次，要谢谢家人，感谢他们的默默付出和支持。

最后，感谢王晓平资深经理、部门高兰主任、编辑刘皎、科技部王昭等对本书的一些建议和时间、资源上的支持。

另外，特别把这本书献给高歆雅肚子里的孩子，是你一起陪伴着这本书的成长，祝你健康快乐！



导读

这是一个充满变革的时代，这是一个英雄迭出的时代。

在这个时代，群雄并起、逐鹿天下，波澜壮阔。然而，在 Google、Facebook、亚马逊等“后起之秀”的冲击之下，诺基亚、索尼等“前辈”们看上去却正以飞快的速度老去。互联网给我们这个社会带来了如此多的机会，让我们看到了无穷的、超乎想象的创新，也让我们见识到沧海变桑田的可能。然而，与此同时，思维抱残守缺，产品落后老套，组织僵化迟缓，导致未能跟上时代迅速陨落的企业也比比皆是。

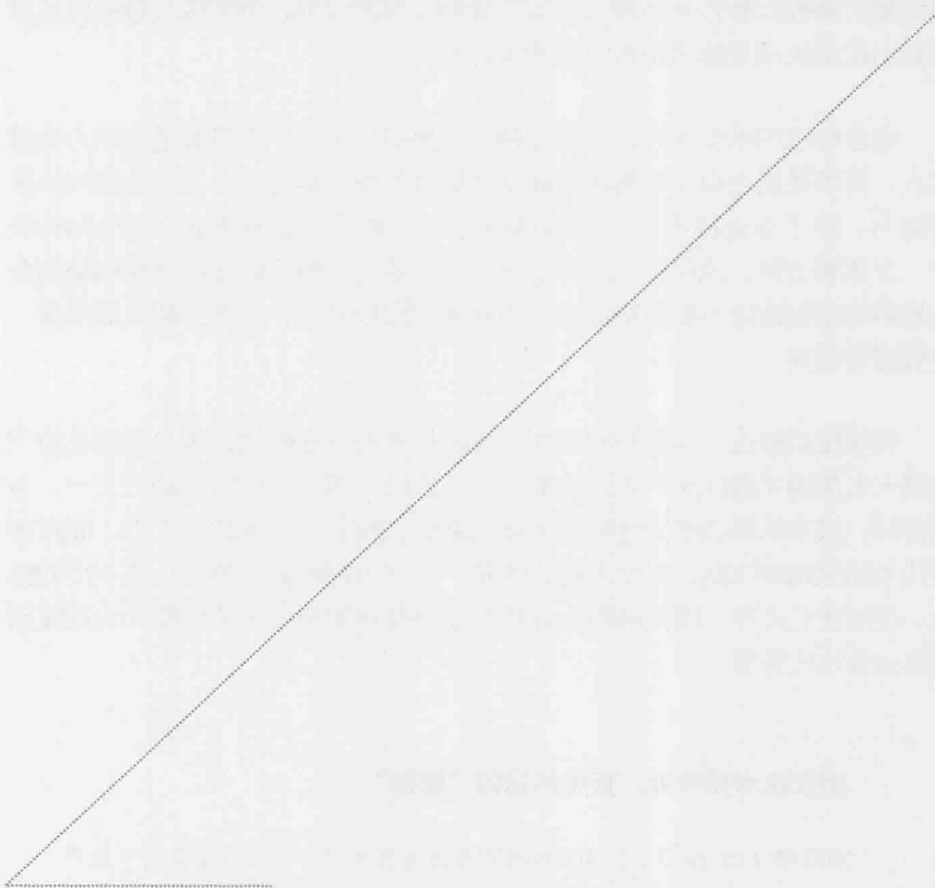
无数历史经验告诉我们：没有成功的企业，只有时代的企业。互联网正在成为所有行业的技术基础，现在是企业变革的最佳时机，也是让组织真正适应这个时代的最佳时机。

目 录

第 1 章	没有成功的企业，只有时代的企业.....	1
第 2 章	温故而知新：企业组织成长与演变.....	11
2.1	企业组织结构的萌芽——中心型企业组织.....	12
2.2	企业组织体系的进化——直线式组织的诞生.....	16
2.3	直线职能制组织结构的革新——事业部制与矩阵制的诞生	25
2.4	总结：企业组织变革背后，那只看不见的手	33
第 3 章	锐不可当的时代	41
3.1	“百米跨栏”的互联网时代	42
3.2	个性的世界，“我”的时代	49
3.3	镶嵌效应——新时代的平等与开放的关系体系.....	54
3.4	生产力与需求的逆转正在来临	61
3.5	总结	73
第 4 章	互联网浪潮下新生物组织的诞生	77
4.1	植物型企业组织的失败	78
4.2	打造动物型的组织 1——打造自己的个性.....	86
4.3	打造动物型的组织 2——建立企业的神经系统.....	98

4.4 打造动物型的组织 3——提升系统化运作能力.....	108
4.5 打造动物型的组织 4——实现开放和捕食性.....	117
4.6 总结	125
第 5 章 组织的升级与进化：评估与行动	129
5.1 改变是否势在必行	130
5.2 关键评估：I.C.A.T.评估模型	132
5.3 企业的实施路线	146
5.4 整合层面元素的设立	152
5.5 框架层面元素的设立	156
5.6 运营层面元素的设立	165
5.7 总结	169
第 6 章 互联网大潮下组织的未来	173
6.1 机会与挑战并存的新时代	174
6.2 过去的经验	175
6.3 现在的趋势	178
6.4 未解的疑惑	188
6.5 结尾	195
参考文献.....	197

没有成功的企业，只有时代的企业



“你的企业迟早会走到一个战略转折点，企业的根基瞬间发生剧变，技术、规则、竞争环境、行业形态……一切的一切都变了。”

—— 安迪·格鲁夫《只有偏执狂才能生存》

如果说企业战略决定了企业未来的发展方向和基本经营管理策略，那么组织架构则是保障企业战略落地、高效执行的重要手段。据多家权威咨询机构与《财富》杂志统计，现代企业管理史上战略被搁置或战略失败的案例，占比高达 70% 以上。《CEO 失败的原因》则犀利地指出，大约 70% 的 CEO 失败的原因大多不是战略制定本身存在问题，尽管他们有优秀的、甚至是卓越的战略领导才能和较优秀的管理分析师，但还是败在了“公司战略执行不到位”上。为什么会出现“公司战略执行不到位”呢？经过周密调研与分析后发现，除极少数企业是因为高层领导朝令夕改以外，主要的失败原因基本都是出在组织承受能力及组织基本执行力上。

企业的组织承受能力，形象地将企业组织比喻为一个具有适应能力的虚拟人，其承受能力取决于机体内部整体组合的结构能力。一个企业组织的承受能力，除了企业固有资产和负债能力外，实际上还涉及企业组织结构的设计、变革和调整、流程优化或再造等，它需要企业组织拥有对外部环境和企业战略的超强适应力和纠错能力，能够顺应时代要求，契合战略发展需求，做到因需而变。

科学技术经历了从蒸汽时代到电气时代再到信息时代，每一次技术的飞跃都大大加速了现代生产力的发展，成为推动人类进步的巨大动力之一。与此同时，技术的革命极大地刺激了市场需求，释放了企业的生产力。面对每次技术的更迭和飞跃，对企业而言既是一个巨大的机遇，同时也是不小的挑战。在历史长河中，因未能跟上时代变化并及时调整组织适应变化而迅速陨落的企业比比皆是。

倒在技术拐弯处，百年柯达的“陨落”

2013 年 1 月 19 日，柯达宣布柯达集团及其美国子公司已经提交了破产保护申请，至此，柯达，曾经胶卷行业的代名词，市场绝对的龙头霸主，在多年的疲弱前行中轰然倒塌。

成立于 1880 年的柯达公司，凭借其在胶卷市场的精益求精，使得“柯达胶卷”的品牌概念深入人心。柯达辉煌的时候，曾一度占据 60% 的世界影像市场，并一直延续至 20 世纪末。“柯达时刻”、“这就是柯达一刻，别让

它溜走”、“柯达串起每一刻”，在一幕幕动人的画面中，柯达的品牌形象深深地刻进了消费者的脑海，在那个时代，柯达就是记录幸福时光、分享欢乐的代名词。

然而，在技术的拐弯处，柯达被慢下的步伐所拖垮。

随着数码时代的来临，柯达所面临的压力也越来越大。毕竟胶卷市场是一个已经成熟的、柯达占据主导地位的市场，柯达当然不愿意丢掉这块肥肉。所以在面向数码时代转型的过程中，柯达仍幻想能主导这次转型，建立一个基于卤化银（胶卷的主要成分）的数码时代，利用数码技术和传统摄像的融合，使其仍能扮演其中的关键角色。

理想很丰满，现实很骨感。时代的选择从不以某一个公司的好恶或迟疑而晚些到来，数码时代全面占领舞台，胶卷冲印技术的落幕让百年老店柯达走在求生边缘，黯然从大众消费品市场退居幕后，成为一家数码印刷业务的产品供应商，持续百年的华丽篇章被终结。

回顾柯达案例，不同人有着不同的解读。有的人从战略层面认为柯达未能根据外部环境变化，及时调整产品策略，采用新技术提供数码影像产品；还有人从创新角度认为百年老店的柯达更需要创新和注重消费体验，在创新的市场上，企业不进则退，慢则也退，不能固守风光时的经营理念。

然而，组织创新这个对于战略落地、适应变化最重要的因素却很少被提及。美国作家理查德·耶茨曾在他的小说《革命之路》里，描写了这样一个场景：弗兰克带着女同事莫莉外出午餐，下午上班时间到了，两人还在喝酒。弗兰克心生一计，给莫莉的上司打电话说：“我想向您借用莫莉，因为我需要她帮忙在视觉工具部整理一些东西。我们可能要在这里耗上一整天。”虽然公司根本没有“视觉工具部”，但弗兰克很有把握，在这家庞大的公司里，几乎没有人清楚到底什么部门是根本不存在的。事实确实如此，他俩得逞了。这就是恐龙般巨型传统组织的典型症候。

发展到20世纪80年代，柯达已经是一个全球跨国企业，一个庞然大物。显然在这种传统的大型企业中，为了保证合规，森严林立的部门、冗长繁杂的流程便是可以想见的。然而，论及组织未来的变形，有两个至关重要的节

点需要我们去探寻：对外而言，在客户需求趋于剧烈变动、更加碎片化、更要求即时即刻、富有弹性的前提下，组织应该怎样活络筋骨、放柔身段去适应他们？对内而言，员工个人价值开始觉醒，各种外部平台接口的开放，使得有经验有能力的个体能够“U 盘化生存”，脱离单一组织同样可以创造价值。此时，组织又该如何重新审视自己与员工的关系？怎样保留员工，真正激发他们的活力与创造性？

显然，数码技术由柯达率先发明，但却未能在内部率先推广使用，究其原因，一方面是出于战略考虑，避免左右互搏，降低传统胶片业务的盈利能力；另一方面就在于组织过于僵化，未能敏锐地发现客户需求的变化和趋势，没有采用更加灵活的组织方式，激发员工在新业务（数码业务）上的尝试和拓展。

回首柯达 100 多年的种种辉煌，我们发现：科技既在创造人类发展史上的全新未来，同时又有另外一种力量和手段在摧毁它，并重新构建更加绚丽的精彩未来，这正是技术创新的魅力，可惜柯达只能在反思中感受。

《连线》杂志主编凯文·凯利最近新发表了一篇文章，描述了“遥远”的 1985 年的互联网。

“那时的互联网领域还是一片荒芜，只要你想，你就能获得任何你能想到的域名。那些“a.com”、“g.com”就好像沙滩上的贝壳一样静静地躺在那里，等着我们去采摘；在不那么遥远的 1994 年，《连线》杂志的另一名作者注意到“mcdonalds.com”这个域名还没有被注册，于是他注册了麦当劳的网站域名，然后试图把域名送给麦当劳，但是当时麦当劳根本没注意到互联网将会给这个世界带来的改变，也没把这个域名当一回事。这在后来就演变成了《连线》杂志的一则故事。”

从凯文·凯利的文章中，我们看到了 30 年前的互联网。那时的互联网参与者们，面对的是极为广阔的处女地——消费者对于互联网并不了解，对

这样的新事物也没有很高的期待。只要愿意，参与者们就可以轻易寻找到一片空白的领域来进行开拓。在那个时候，每个参与者都雄心万丈、跃跃欲试。而之后，也证实了那个时代是极富创新的时代，他们的每个想法都能给这片市场带来新的涟漪，每个新点子都会在这块空白的纸上画出新的篇章。这些创新者们，不断地从服务、产品、商业模式……各种各样的地方进行着创新。所以我们才有了现在的社会——我们获取信息的方式从报纸转向了电脑屏幕和手机；人们可以在世界各地实时对话，不仅能听到对方的声音，还有图像，甚至于虚拟现实；只要有需要，足不出户也可以购买来自世界各地的东西，今天下单明天到货也不再是新鲜事……回顾从 1985 年开始的一切改变，简直可以用奇迹来形容。

随着互联网的普及，现在的世界，我们已经看到了各种各样的应用、平台和设备，还有新内容不断地出现。现在的互联网是渠道、是市场、是用户，互联网正在改变传统商业的一切。然而，与 30 年前互联网技术狂热者的热情参与不同，现在身处互联网漩涡边缘的传统商业参与者——传统的企业们，在经历过一次又一次尝试进入与无奈退出之后，更多的是感受到了互联网带来的不安与迷茫。这种迷茫的成因，一方面是源自于互联网公司对传统企业市场的挑战；另一方面，是来自于互联网自身对市场带来的不确定性的影响。

互联网带来的 Walkman 之死

与其说 Walkman 死于 MP3，死于苹果之手，不如说它死在了快速消费时代的门槛上。

30 年是个坎儿，对于人如此，对于一个品牌来说也是如此。即使这个品牌是响当当的，开创了一个时代的索尼“Walkman”。

2010 年 10 月，索尼公司宣布将在日本停止销售 Walkman 磁带随身听，只在中国和美国等其他海外市场继续保留生产和销售业务。“Walkman”这个词本身被赋予了太多太明显的时代烙印，这几个字母里承载的并不仅仅是一盒卡式录音带和几十分钟的移动音乐，也不仅仅是告诉人们原来音乐可以带在身上边走边听。它的意义在于，它让我们知道，原来在“移动”的时候，