

协同创造价值系列丛书

“互联网+”时代，你该如何工作和管理？

3万家企业，400万终端用户，实践见证！

互联网+



致远协同研究院◎主编

工作的 革命



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

协同创造价值系列丛书

“**互联网+**”时代，你该如何工作和管理？

3万家企业，400万终端用户，实践见证！

互联网+ 工作的革命



主编 致远协同研究院

编者 徐 石 刘古权

胡守云 王益明

插图 李 琳



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

“互联网+”时代，出门直接叫车了，工作移动互联了，决策大数据化了……原来感觉离自己很远的互联网正在真真切切地改变着我们的工作和生活。我们的工作因为互联网正在发生着一场深刻的革命，要么自我革命，要么等待被别人革命，没有他选。

《互联网+：工作的革命》从工具的革命、行为的革命、组织的革命、决策的革命、文化的革命等方面层层展开，详细描述了“互联网+”对工作各个方面带来的深刻影响以及应对之策，并给出了一些极具启迪的思路和方法，为在“互联网+”时代如何高效工作和有效管理提供了很好的参考和借鉴。

图书在版编目（CIP）数据

互联网+：工作的革命 / 致远协同研究院主编.
—北京：机械工业出版社，2015.7
ISBN 978-7-111-50856-4

I. ①互… II. ①致… III. ①互联网-影响-工作-效率-研究 IV. ①C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 146358 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）
策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋
责任校对：舒莹 责任印制：乔宇
北京市四季青双青印刷厂印刷

2015 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷
170mm×230mm·12.5 印张·1 插页·120 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-50856-4
定价：39.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务	网络服务
服务咨询热线：(010) 88361066	机工官网： www.cmpbook.com
读者购书热线：(010) 68326294	机工官博： weibo.com/cmp1952
(010) 88379203	教育服务网： www.cmpedu.com
封面无防伪标均为盗版	金书网： www.golden-book.com

被颠覆的工作世界

无论是航行在惊涛的大海，还是羁旅于荒凉的沙漠，不计白昼的阴霾、晨昏的月相，谁都可以得到准确的时间。不管聚散离合，身居何处，时间穿越了空间，人们终于突破了空间的阻隔，可以同时做一件事情了。

2015 年的那个除夕之夜，春晚微信抢红包摇一摇互动次数达 110 亿次，22:34 春晚摇一摇互动出现峰值，达到每分钟 8.1 亿次。如此巨大规模的同一时刻“互动协作行为”，历史空前。

这是怎么做到的？是技术的创新和普及，不是单一技术，不是少数尝鲜者使用。移动互联云技术、感知定位技术、大数据技术、人机交互万物互联技术，交相辉映，协同作用，实现了在一个系统平台上针对一件事情的 110 亿次协作行为。这次行动的规模在人类历史上是空前的。

正是人类创新的科学技术，延伸和增强了自身的力量。技术的应用在创造了各种可能的同时，也在改变着人类自身。就个体

而言,这种科技对行为的改变和影响,不啻于巨大的冲击和驱迫。今天的我们比以往任何时候都被连接、被沟通、被移动、被感知、被4G……

我们正置身于一个被颠覆的世界,颠覆的生活、颠覆的娱乐、颠覆的学习、颠覆的工作。

深层次的变革带来的是生产力的巨大解放,使得任何人在任何时候都可以为任何组织工作,突破时间、空间的限制与任何人、任意多的人“一起工作”。人类又一次发现了自身能力的无限可能性,发现了堪比石油、煤和天然气的资源——数据,无限“任性”的生产力和无限潜能的新资源,如果能高效协同则作用倍增,产业革命的航船必将驶向一个无限美丽的数据时代。

然而,当下的问题是,技术普及带来生产方式的激烈变革和生产关系的冲突。移动互联所带来的广泛连接,导致了全社会特别是企业组织成员的再社会化过程。在企业中,公司成员突破企业边界,直接与用户、伙伴、市场发生关系。从社会的角度看,企业的界面个人化、社交化了。而在企业内部,则发生了再社会化,打破了部门、层级的隔离和束缚,直接协作,极大地降低了“交易成本”。

人们随时随地可以为远在大洋彼岸的任何一家企业工作,而不需要身临现场。同样,人们也可以获取地球上任何一个角落的企业提供的产品和服务。新的商业模式导致企业的员工和用户的界限模糊甚至消失。在许多商业模式构造中,你既是服务的提供

者又是消费者。即便一个企业内的员工，也因为 BYOX（带着自己的终端、自己的应用、自己的信息、自己的工具、自己的关系）的普遍使用，而穿越和摧毁了组织的边界。扁平化、碎片化、社交化和去中心化的趋势，导致企业边界失守、传统管理方式失效。本质上，资源（特别是人力资源）需要分时、分布式配置，而原先的以“同时”“共现”为特征的管控模式，“大规模”“根本性”地失效了。

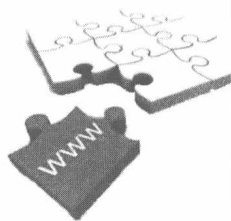
互联网从思维到风暴，社会深度信息化的浪潮并没有停下脚步，继续朝着互联一切、一切智能化的方向前进，互联网风口转移，“互联网+”应运而生。“互联网+”的含义是，以互联网为基础的一整套智能技术的发展，引发了工作方式广泛、深刻的变革，从而推动传统产业的创新和升级。从本质上讲，“互联网+”将成为人类社会的一个泛产业升级进程。连接将会发生在所有的产业和领域，并催化而使之深度融合，达到协同发展的水平和境界。简言之，“+”即连接、融合、协同。

一切企业都处在“互联网+”的风口之上，机遇和挑战并存，要么乘风而起，要么被淘汰出局。悉心观察会发现，“互联网+”——企业级的移动互联、泛产业互联网化——风口之下的驱动力则是工作的革命。

致远协同研究院主编的这本《互联网+：工作的革命》分别从工具的革命、行为的革命、组织的革命、决策的革命和文化的革命等视角，阐释了技术创新和普遍应用所引发的工作方式的激

烈变革，分析了工作的革命对企业等社会组织运转与管理带来的冲击和影响。本书旨在帮助企业组织驾驭工作方式变革的潮流，探索和应用提高组织工作绩效和协同创新的途径与方法。借助工作的革命，驱动“互联网+”走向现实。本书的内容还包括致远协同研究院对于企业组织行为绩效的探索和实证研究。

由于作者们的水平所限，书中的偏颇和错误在所难免，恳请读者批评指正。



目
录

前言 被颠覆的工作世界

001

第一章

互联网 + / 003

梦想的大门，因移动互联网而打开。世界瞬间开始了一个新的起点。“互联网+”，使一切富饶与贫穷、文明与蛮荒、现实与神话，都在网络的变换中激荡。穿越时空，智慧的源泉自由流淌，滋润着人类社会——无界的组织、无边的疆域。人类的行为将藉此展开一场波澜壮阔的革命。

+1：万物连接 / 005

+2：百业跨界 / 009

+3：时空无边 / 012

+4：智慧众筹 / 015

+5：数字生态 / 018

“互联网+”引发工作的革命 / 021

002

第二章

工具的革命 / 023

人机融合牵动了整个世界的神经，如潺潺细水悄无声息却又势不可挡地走入人们的生活。人和工具相处久了，彼此就会产生某种互应的默契，像武侠里的剑客与剑那样，剑会产生灵性，与剑客融为一体。人机融合使没有感觉、没有灵魂、不会思考的物理系统成为生命体，赋予物体以感觉、思考能力和协作能力。数字世界不再仅仅是物理世界的虚拟映象，而将真正进化为人类社会的新疆界。从来没有一个时代像今天这样人机高度融合互联。我们工作的方式就这样被互联网技术工具的变化深刻影响着……

革命 1：机器互联 / 025

革命 2：持续在线 / 029

革命 3：智能之芯 / 034

革命 4：工作平台 / 037

003

第三章

行为的革命 / 041

传统的社会关系、市场结构及社会观念被瓦解了，代之以个体化、差异化和碎片化。互联网引发了人类学习方法的改变，手机端的搜索让即时学习成为

一件随时随地都可以进行的事情。同样，企业社交化、工作碎片化、创新、快速迭代和跨界颠覆都会带来行为的革命。

革命 5：即时学习 / 043

革命 6：社群交往 / 047

革命 7：碎片工作 / 052

革命 8：迭代创新 / 057

革命 9：跨界颠覆 / 060

004

第四章

组织的革命 / 065

随着新技术的爆发式应用，跨界竞争渐成燎原之势，企业竞争环境开始充满不确定性，企业取得战略优势的难度空前增大。互联网让工作可以跨越时间和空间的限制，打破部门界限，企业组织架构和流程变得柔性，组织层级之间的壁垒消融，实现去中心化和自主演化，由此给企业带来了组织的革命。

革命 10：边界消融 / 067

革命 11：结构消解 / 071

革命 12：形态虚拟 / 075

革命 13：管理柔化 / 078

革命 14：自主演化 / 081

005 第五章 决策的革命 / 085

过去的决策有时是靠拍脑袋。在互联网时代，决策方式发生了巨大变化：决策的信息多了，决策的数据更精准了，决策的地点可以随时随地，决策的角色也将发生变化……

革命 15：多维信息 / 087

革命 16：数据驱动 / 091

革命 17：用户导向 / 096

革命 18：实时策略 / 101

006 第六章 文化的革命 / 103

文化是组织中无形的执行力。传统组织的文化是基于工业化时代产生的科层制文化（等级文化），而互联网某种程度上体现了平等的文化、大道至简的文化。管理的最高境界是没有管理的管理，没有管理的组织是一种高效协同的组织。“互联网+”的组织必须从过去的封闭思维方式中走出来，转向更加广泛和开阔的外部力量，以开放的姿态获得高速成长，借助人文情怀重塑商业规则。

革命 19：分享得真 / 105

革命 20：开放求善 / 109

革命 21：简单是美 / 113

007

第七章

实践与探索 / 117

当自由女神高擎火炬、照耀世界，我们同样渴望一种内驱力量带领我们走向工作自由。但，没有无规则的自由。立足规则的自由更稳定、更有力量。协同，因连接建立规则，因规则随享自由。

“+”即协同 / 119

互联网 + $\times$ = 协同指数 / 125

组织协同九宫格 / 130

创建高绩效的协同组织 / 136

走向工作自由 / 146

附录 中国企业组织行为绩效指标体系研究摘要 / 151

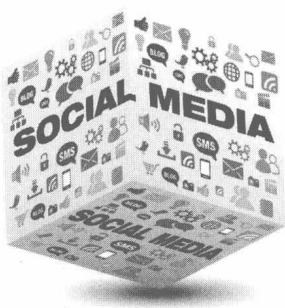
“互联网+”这个概念，由李克强总理在 2015 年度的政府工作报告中提出：

要制定“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合，促进电子商务、工业互联网和互联网金融健康发展，引导互联网企业拓展国际市场。

发改委给出了具体定义：

“互联网+”代表一种新的经济形态，即充分发挥互联网在生产要素配置中的优化和集成作用，将互联网的创新成果深度融合于经济社会各领域之中，提高实体经济的创新力和生产力，形成更广泛的以互联网为基础设施和实现工具的经济发展新形态。

第一章 互联网 +



梦想的大门，因移动互联网而打开。世界瞬间开始了一个新的起点。“互联网+”，使一切富饶与贫穷、文明与蛮荒、现实与神话，都在网络的变换中激荡。穿越时空，智慧的源泉自由流淌，滋润着人类社会——无界的组织、无边的疆域。人类的行为将藉此展开一场波澜壮阔的革命。

+1：万物连接

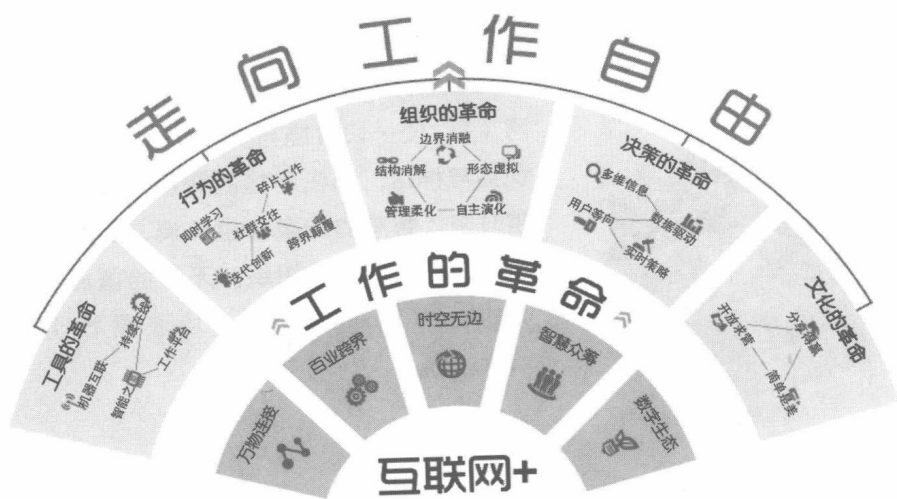
+2：百业跨界

+3：时空无边

+4：智慧众筹

+5：数字生态

“互联网+”引发工作的革命



+1

万物连接

人类在改造自然的过程中，逐渐形成并加强了人与人、人与自然的连接。

根据意大利城市学家马切提提出的马切提恒值理论，在步行时代，原始人白天出去，晚上回到自己的洞穴，他的活动半径大概是 2.5 公里，大致相当于 20 平方公里的“领土”。

工业革命后出现的现代交通工具，使得空间的连接发生了革命性的变化。马切提估计汽车把人的日常直线活动距离扩大了六七倍，在面积上扩大了将近 50 倍。飞机出现之后，人们在空间上的扩张更是覆盖全球。加拿大有一个人类学家费里克斯·菲兰德指出，地球陆地已经有 3% 的区域被停机坪覆盖，总面积相当于印度，这是人与地球的一种连接点。



互联网加强了人与人的连接