

重新定义“互联网+”时代的领导者！新的领导力比打造团队更重要！

全新的“互联网+”变革版领导力修炼法则
揭开成功领导行为利用“信息力”成就事业的秘密

Change
With
Change

智变格局——建立适应新生产力的团队管理新思维

一切随变

“互联网+”时代的领导思维革命

张世平/著

重构“互联网+”时代
领导者的“跨界超轨”思维

Change
With
Change

一切随变

“互联网+”时代的领导思维革命

张世平/著

图书在版编目(CIP)数据

一切随变：“互联网+”时代的领导思维革命 / 张世平著. — 北京：中华工商联合出版社，2016.11

ISBN 978-7-5158-1839-9

I. ①一… II. ①张… III. ①企业领导学 IV.

①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第 266595 号

一切随变：“互联网+”时代的领导思维革命

作 者：张世平

责任编辑：胡小英 邵桃炜

封面设计：周 源

责任审读：李 征

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市宏盛印务有限公司

版 次：2017年1月第1版

印 次：2017年1月第1次印刷

开 本：710mm×1020mm 1/16

字 数：210千字

印 张：13.75

书 号：ISBN 978-7-5158-1839-9

定 价：42.00元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场A座
19-20层，100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com(营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com(总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

序

PREFACE

“互联网+领导力”时代来了

“互联网+”时代的管理工作不是简单的形式变化，而是思维和意识上的变化。互联网时代的管理对管理者提出了更高的要求，传统意义上的管理，对管理者的重点是专业知识能力、团队协作能力、工作能力等，而互联网时代更多的要求首先是信息的收集能力、分析能力和对信息的应用能力，也就是决策能力，其次才是专业、管理和其他能力。

传统的管理方法注重制度建立、职责的设定及各种条条框框的约束力，强调逐级管理、奖惩制度等，但在用“心”来管理方面做得不够，特别是当企业逐步走向成熟后，更容易注重严格执行制度，而忽略了管理的服务性与市场的灵活性。市场竞争是多变的，面对瞬息万变的市场环境，

市场的发展更多时候是无规律可循的，这就要求管理者在具备一定专业知识的同时更要树立冒险精神，这种冒险不是盲目的，而是在大量数据支持下的“冒险”精神。“互联网+”时代的管理更注重结果和数据，而非条条框框的、完全制度化的管理。我们常说“商场如战场”，战场是什么？战场就是在遵循基本作战原则的基础上，根据战场变化而随机应变的一种冒险活动。这种冒险是建立在一定科学基础之上的，必须有一定的情报支持，并非盲目的草寇行为。我们许多企业也在努力学习军事化管理，为了体现严格和执行“号令”，许多企业借鉴军事化的管理手段，将部队中的队列、紧急集合、射击等训练内容引入了企业管理培训课程中。这样一套直观简单、表象的管理手段的应用对企业管理究竟有多大的意义呢？这种将方法和形式的东西直接切入实际工作中，没有形成自己的理解和感悟，只是在走过场。军事化管理不止于简单形式上的表现，而是有其内在的意义和目的，这种内在的管理过程概括来讲就是形、意、动。

部队训练为什么要走队列？为什么要让士兵把牙膏牙刷摆放整齐，毛刷还要对准一个方向？为什么要把被子叠得整整齐齐还要有棱有角，难道是为了好看吗？这只是军队管理“形”的东西，真正的目的是让每一个军人明白，来到军营，你的一言一行、一举一动、一个细小的部位都要按照规定和要求而行，这样做都是为了一个整体，为了一个目标，这就是“意”。通过这种“形”和“意”，最终达到军人在行为上养成整齐划一的习惯，这就是“动”。什么是“划一”呢？就是每个军人的每一个点或每一条线都要在统一规范内，军人的行动要高度统一，最终是为了养成协同配合、步调一致的行为习惯，形成整体的战斗力，这种战斗力绝不是完

全依靠军事制度来实现的。

要让士兵知道，面对命令没有任何的余地，前进命令下达后，就只有前进和战斗，这样战斗力就提高了，这就是一种精神、一种形态，部队是训练形态，企业是管理形态。

我来到企业后，也采用了许多军队管理中“形”和“意”的方法。我让司机将车开到离军营大概三至五公里的地方，把车抛锚，然后告诉员工：车坏了，让他们自己想办法。地方很荒凉，没有任何的交通工具，大家必须走回来。司机问我：这是为什么？我说，看看他们遇到突发事件后的应对能力和态度。这种时候很容易将一个人解决问题的方式展现出来，当团队遇到问题的时候，如果不去寻求解决而是怨天尤人，员工就是不合格的。

接着，我还对员工进行了信息传递的训练。我告诉一个员工“今天晚上听到敲门声就是紧急集合，大家要马上穿好衣服在外面集合”，可是传到第五个就没能听清，传到第六个就错了，在他们看来，“紧急集合”一定得吹哨子，在这个传递过程中他们把自己的看法或意念带进去了。在管理过程中，如果领导告诉员工的话，员工没听清也不吭声也不询问，而是加上自己的意念再传递，那么传递错误的信息是非常危险的。正确的方法是：信号传递不明确时要与信息源进行核实！

在市场的变化过程中，如何面对恶劣的环境？往前爬！爬不动了，差一点，也要坚持，这就是“最后一厘米”的训练，成功与否全在这最后的一厘米！“互联网+”的时代，100家企业之所以会死掉99家，就是因为99家在最后一点处缺乏耐性。其实大家差距并不大，只是最后留下的那家坚持了一点点。“互联网+”时代没有轻松的事情，竞争将越来越激烈。

一切随变

“互联网+”时代的领导思维革命

传统营销时代，你卖化妆品，我也可以卖；你在这条街上卖，我就跑到那条街上卖。可是“互联网+”时代就不同了，你只有选择产品或模式的机会，没有选择市场的机会，你只有选择信息内容的机会，没有选择信息空间的机会。活过来的就是老大，活不过来就什么都没有，这就是“互联网+”时代！

军队管理工作是随着作战对象的不同、作战任务的变化、武器装备的更新等带来的作战模式改变而变化的。“互联网+”时代的企业管理也应随着竞争对手的不同、市场环境的变化、市场模式的重大改变而变化。因为我们面对的市场环境不再是过去意义上的同行竞争或是同产品竞争，而是跨界的。我们面对的管理对象也不是几个管理对象，而是众多“点和线”，我要让每一个点和线都有支撑力或拉动力，就要打磨每一个被管理对象，要让每一个“点”都发光发热，让他们从形态上产生变化，这也是“互联网+”时代扁平化管理的内涵。

传统工业时代的管理体制是以客户为目标，“互联网+”时代的管理服务体系是以客户为中心形成“价值环”，以客户为中心，就是要执行以服务和满足客户需求为中心的工作流程，各部门、各级管理者都要把客户的需求作为工作重点，传统的、严格的逐级层递的、单向度的管理制度将被否定。

“互联网+”时代如何打造团队？打造什么样的团队？建立什么样的管理体制？这些都需要我们重新界定和思考，我们要颠覆自己，改变思路，建立管理新思维。要想打造一支优秀的“互联网+”时代团队，关键在于领导者如何转变传统思路。而且，“互联网+”时代可能更看重领导的行

为，因为这时的团队是虚拟的，所以领导行为就显得更加重要。一旦建立了团队，团队文化可能会逐步削弱。打造新的领导力比打造团队更重要！

如何打造“互联网+”领导力？我们需要了解当今的市场，市场是什么？市场从核心利益上讲就是一种竞争！竞争依靠什么？竞争需要对市场进行准确判断并做出正确的决策！正确的决策依靠什么？需要及时准确的市场信息与情报给予有效的支持！市场情报从何而来？情报是从捕捉到的信息或数据分析而来！所以，“互联网+”时代对管理者的素质有更高的要求，特别强调管理者对信息的收集能力和分析能力，也就是信息管理和应用能力，这也体现了现在是“信息力”的时代。

“信息力”一词是美国最早提出来的，其实早在20年前还在部队的时候，我就已经开始研究信息力了，那时主要是针对部队的军事训练和部队管理。信息力管理指的是“互联网+”时代利用信息化对企业的人员、运营、生产、营销、市场、客户等进行管理。“互联网+”时代的新领导力就应该从这里入手。新领导力中的“新”指的是什么？就是信息时代的管理，把信息发展到最大化并运用到企业或其他团队里，成为一种竞争的實力后就是新领导力，信息的最大化也就成为新的生产力，这也就是信息力的概念！引入这个概念后，可能会涉及信息力在企业的具体运用，这时候就要采用一种新的管理模式。移动互联网时代，如何把互联网思维带到团队管理中去，这比制度、方法的改变更重要！

张世平

2016年10月

目 录

CONTENTS

Chapter 第一章

1 “互联网+”意味着什么？

传统领导模式终结 / 002

时代正在进行颠覆式变革 / 010

金字塔组织结构将被彻底抛弃 / 014

领导力是随时代变化的 / 019

不确定性正在改写未来 / 024

越界和跨界成为常态 / 026

Chapter 第二章

2 “互联网+”模式将成为竞争新常态

“互联网+”为什么那么火？ / 032

无处不在的“互联网+”思维 / 037

新一代领导者的第一特质——“互联网+”思维 / 051

互联网思维不是方法论，而是思维维度 / 056

“互联网+”领导思维的两个基点 / 058

Chapter 第三章

3 我们应该如何构建未来？

一个被重构的世界 / 064

不再有长期稳定的战略模式 / 067

移动互联网时代，领导最大职责是服务 / 071

互联网时代是平行的扁平化世界 / 077

从“资本至上观”转向“人力资本观” / 080

Chapter 第四章

4 平台化思维——拥有平台，领导力才拥有未来

什么是平台化思维？ / 088

从“向内思维”到“向外思维” / 093

从“战术思维”到“战略思维” / 096

海尔的“人单合一”模式 / 098

模块化生长，自下而上控制 / 102

“连接”大于“拥有”，英雄不问出处 / 105

做平台提供者，建多方共赢生态圈 / 107

Chapter 第五章

5 跨界·超轨——突破行业藩篱的能力

无边界的“地球村”时代 / 112

物联网正在延伸和扩展到任何物品 / 114

企业的“有限竞争”和“无限竞争” / 118

“互联网+”时代，“1+1>2” / 122

Chapter 第六章

6 循“数”管理——大数据究竟是什么？

大数据：未来可以预测 / 126

有关数据化的三个神奇案例 / 134

大数据思维：领导者的“第二智商” / 141

大数据不是因果关系，而是相关关系 / 145

让数据变为领导者无处不在的“第三只眼” / 147

Chapter 第七章

7 细节管理——提高单兵作战能力， 促进团队协调力

“互联网+”的本质——信息共享 / 152

信息化——企业快速地进行迭代式开发的基础 / 157

现场讯息交换从“点对面”到“点对点” / 162

追踪变化，让看不见的信息呈现出来 / 170

扩大眼光着力面，扩大信息吸收面 / 176

Chapter 第八章

8 战略决策能力和市场分析预测能力

企业战略决策与战术竞争 / 182

提升战略决策能力的必备条件 / 188

预测的基本要求是什么 / 190

市场预测的几种指标体系 / 193

案例：广东巴德富公司苯乙烯价格走势分析 / 196

后 记 转变思维最重要 / 201

参考文献 / 205

第一章 Chapter 1

“互联网 +” 意味着什么？

2012年11月，易观国际董事长兼首席执行官于扬首次提出了“互联网 +”理念。他认为，“在未来，‘互联网 +’公式应该是我们所在的行业的产品和服务在与我们未来看到的多屏全网跨平台用户场景结合之后，产生的这样一种化学公式。我们可以按照这样一个思路找到若干这样的想法。而怎么找到你所在行业的‘互联网 +’，则是企业需要思考的问题。”

传统领导模式终结

“互联网+”的出现，不仅让各行各业找到了新的营销方式、发展模式，更对领导者的领导力提出了新的要求。传统的领导模式已经无法适应“互联网+”时代，这也预示着传统领导模式的终结。

在过去很长一段时间里，传统领导方式都对企业发挥了重要的作用。可是，面对新的社会环境，其作用也会渐行渐远。

在互联网时代，传统领导模式和新领导模式必然会经历一个此消彼长的过程：传统领导模式→传统领导模式和新领导模式并存，传统模式占据主导→传统领导模式和新领导模式并存，新领导模式占据主导→新领导模式，传统模式终结。

在任何时候，风险和机会都会一起出现，新领导模式的出现必然预示着传统领导模式的终结。

不可否认，在互联网思维大行其道的今天，传统的管理方式已经对新的管理方式造成了一定的妨碍。互联网时代信息瞬息万变，传统管理方式已经失去了精神的培育，经常会成为处置人、算计人的一种手段，其弊端也日益显现出来：

员工越来越不想和领导交流，不愿意将内心真实的感受说出来，因为他们的想法和认识无法获得领导的倾听和尊重；

员工的业绩完全不可预测，业绩实现成功率和工作效率越来越低，而且不成正比；

内部会议占用了太多的正常工作时间，领导感觉到问题只会在会议上解决或释放出来，不会在具体工作中脚踏实地地解决。资料越来越复杂，销售部门的报表种类过于累赘；

为了不产生冲突，股东都将心中所想咽到肚子里，从不轻易发表意见；

离职率越来越高，个人和部门的冲突越来越大，推诿塞责，运作僵化，财务吃紧；

领导者越来越孤单，没有人愿意将真心话告诉他；

团队士气低落，整天抱怨：薪水福利太低、业绩目标太高、工作没有成就感、工作时间太长；

无人愿意发表不同意见，相互敷衍，喜欢做表面文章；

领导者谈到公司的梦想和未来的愿景时，员工只会表示沉默或怀疑；

.....

一切随变

“互联网+”时代的领导思维革命

审视一下自己所处的商业环境，上述场景是否也是你身边经常发生的事？在互联网发展的今天，全球的管理方法已经发生了巨大变化。一些证据表明，现在的领导者正面临这样的情景：

60%的在职领导者没有接受过专业的管理培训，而有些人虽然报名参加了EMBA学习也只是走过场，管理能力无法适应快速发展的商业环境；领导者的压力不断增大，管理失误逐渐增多，压力已经成为造成“管理失误”的根源所在；相比以往，现在的企业领导者需要更高超的人际交往技能和协调能力；许多领导者依然沿用了命令和控制的管理风格，员工缺乏忠诚度和责任感……

如今，“互联网+”的大风已经刮起，而且愈刮愈烈。不论你如何看待互联网时代，如何理解互联网思维，都要承认这样一个事实：我们身处的时代确实已经发生了巨大改变。企业是商业社会的核心组成，为了有效应对这种情况，需要进行巨大的改变；而领导者作为企业的核心人物，同样要发生巨大的改变。但是，如果你已经习惯了传统管理方式，放在你面前的改变将是一个巨大的挑战。

目前，企业面临的经营环境已经出现了“断裂式”的转变升级，如果想做到高速拐大弯，领导者就要具备足够的能力与心智。只有改变了自己的管理理念，企业才可能成功“转型”；如果领导者的基本功不扎实，最终也是空欢喜一场。

互联网时代的到来，预示着传统领导模式的终结。读到这里，可能

习惯于传统领导模式的人会感到阵痛，但这仅仅是开始。要想实现涅槃重生，就要努力前进，想办法积极转型。

1. “雇佣时代”已经过去，“合伙”时代已经到来

简单的“雇佣时代”已经成为过去，那种老板花点钱请人来打工的时代氛围也在渐渐远离我们。

首先，人们告别了短缺的经济时代，在互联网时代成长下的员工已经和过往的那一代员工有了很大的不同，其理想、目标和工作动力等都已发生巨大的改变，仅为他们提供高工资已经无法吸引他们的注意力。何况对于企业来说，过高的工资支付也是不能持续承受的压力。

其次，很多新型公司是“中国合伙人”式的架构，外部的人才氛围已经出现巨大改变。在这样的社会环境下，仅仅领先传统的“雇佣式”的用人方式已经无法凝聚人心了，更无法得到真正的人才，也不可能把人才的价值充分地发挥出来。同样，靠那些拿点工资就安于现状的员工恐怕也不可能给企业一个美好的未来。如此，企业发展从何谈起？

因此，“合伙”就成了一种必然。也就是说，要想让企业获得发展，就要树立一种与员工一起发展、共同创业、共享成长的心态，要敢于分责、分权、分利。这样的机制才是符合时代潮流的，才能够真正激励员工把自己的利益与企业的利益密切联系在一起。

如今，不论是互联网的新贵、巨头，还是传统业界大佬，越来越多的企业都选择了“合伙”模式。具体的操作模式有：一起合资合作、股权分配、股利分红、利润共享、内部经营责任制考核兑现、项目负责制、员工的付出与回报成比例等。