

杨三角丛书

变革的基因

移动互联时代的
组织能力创新

杨国安 李晓红 著

{ 企业持续成功=战略方向×组织能力 }

马化腾、施振荣

► 作序

拉姆·查兰、程维、方洪波、刘强东、王兴、姚劲波

► 隆重推荐

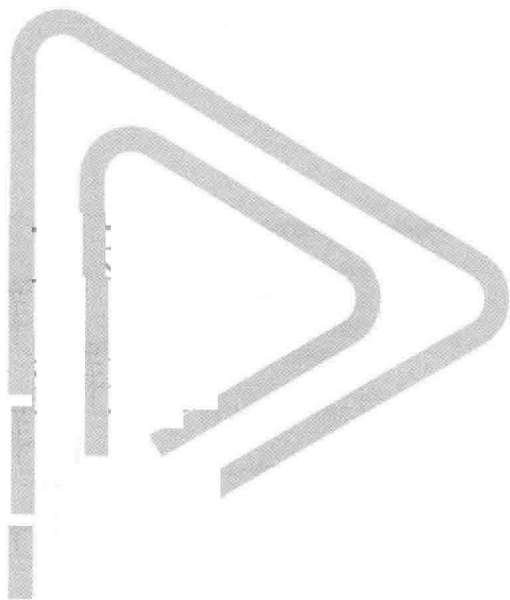


中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

变革的基因

移动互联时代的
组织能力创新

杨国安 李晓红 著



图书在版编目 (CIP) 数据

变革的基因：移动互联网时代的组织能力创新 / 杨国安, 李晓红著. —北京：中信出版社, 2016.8
ISBN 978-7-5086-6457-6

I. ①变… II. ①杨… ②李… III. ①移动通信-互联网络-应用-企业管理-组织管理学-研究 IV.
①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 162090 号

变革的基因：移动互联网时代的组织能力创新

著 者：杨国安 李晓红

策划推广：中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者：北京楠萍印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：13.5 字 数：180 千字

版 次：2016 年 8 月第 1 版 印 次：2016 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-6457-6

定 价：58.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由销售部门负责退换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

组织能力的 时代应变和创新

马化腾/腾讯董事会主席兼首席执行官

2008年，腾讯刚刚10岁，营业收入正在向10亿美元冲刺，业务范围、人员数量都在快速扩张，给腾讯的年轻管理团队带来了很大挑战。当时，公司非常需要一位资深的管理专家对管理团队进行支持、对公司人力资源体系化建设赋能。

恰逢这一年，我通过Martin（腾讯公司总裁刘炽平）认识Arthur（杨国安教授），并得知他不但是是一位兼具理论基础和实战经验的管理专家，也保持着对新兴产业和最新管理理念的强烈兴趣，几顾茅庐之后，Arthur成为腾讯的高级管理顾问，开始了我们延续8年的愉快合作。

2016年公司营业收入达到了158亿美元，有幸成为一个可以服务10亿人的互联网平台。在成绩的背后，公司经历

了产业风云变幻、战略和组织的多次重大调整、产品的无数迭代更新，这一切也离不开公司人才体系的与时俱进和组织能力持续提升的有效支撑。

其中，有两方面特别值得一提：

一方面，互联网行业没有传统行业的资源壁垒，唯一宝贵的资源是人才，以及由人才打造的优质团队和组织能力。腾讯这些年的人才体系建设由相当薄弱到日臻完善，也一直能够匹配好战略和业务需求，Arthur作为其中的关键角色之一，无论是在人才的选育用留，还是在高管和中干的培育方面，都起到了很好的导师作用。

另一方面，互联网行业唯一不变的是变化，在这种无时无刻发生的剧变当中，一个公司的传统优势往往只能保证自己引领风骚一两年，战略、产品必须主动快速应变，否则就会随时掉队，组织能力也必须实现与时俱进。在这方面，Arthur扎根一线，带领团队钻研世界互联网管理实践的前沿，探索适应互联网行业、适应腾讯的管理理念，并且取得了很多理论和实践成果。

近几年，腾讯进一步明确了开放平台和生态战略，我们的朋友圈不断扩大，增加了大量优秀的合作伙伴，现在腾讯

已经把半条命交给了他们。在这个过程中，Arthur主动带领了一支特种部队“走出去”为他们服务，从当初只为腾讯内部组织能力和人才培养，到为整个生态保驾护航，支持众多战略伙伴的组织管理提升，对腾讯生态的繁荣和发展有显著贡献。

Arthur在他的新书中探讨的是在“互联网+”大背景下移动互联时代的组织能力创新，这里面包含了几层含义：第一，它有互联网特质的内容，包含腾讯在内互联网企业的管理实践可能对读者有一定参考意义；第二，谈到“互联网+”，很多是“传统行业+互联网”，Arthur过去很多的传统行业经验肯定大有裨益；第三，也有很多是“互联网+传统行业”，Arthur现在支持的京东、滴滴出行、美团点评、58同城等企业恰好属于这一类。所以，我想这本书的内容能对很多不同类型的企业有相应的启发。

比如对我们自己而言，Arthur书中提到的“市场化网络组织”，我也有深刻的体会。腾讯倡导以产品为单位，近年探索小团队闭环，进行网络型管理，已取得不少成效。从我在互联网行业多年的经验来看，每个独立个体的爆发力是最重要的。例如游戏业务，过去8年持续在做工作室改革，让

工作室像创业团队一样有当家的感觉，这样才会始终处于高度投入的状态。

另外书中提到的“精兵战略”，代表着这个时代的趋势，也是腾讯要坚持的。腾讯过去经历过团队高速增长期，出现了管理上的不少挑战。近期公司在人员编制上更趋谨慎，在持续引入各领域精英人才的同时，也在不断提高内部人才的激情和效率，让企业的人才体系和组织能力再上一个台阶，支撑战略和业务发展。

很多人可能知道 Arthur 的一本经典著作《组织能力的杨三角》，很高兴看到他推出了组织能力 2.0 版著作《变革的基因》，这本书凝结了两位作者多年研究和企业咨询实践的精髓。管理理论源自实践，服务于实践，出于经验，而高于经验，Arthur 在腾讯的理论和实践，我们是见证者。

相信这本书能够帮助更多像腾讯一样追求卓越的中国企业不断系统性地审视、思考和提升自身的组织能力，朝着基业长青的目标不断迈进！

移动互联时代， 组织需要创新思维

施振荣/宏碁集团创办人、智融集团董事长

我与杨教授相识多年，杨教授曾是我在宏碁的同事，1999 年时与我共同创办了“标竿学院”（当时在宏碁基金会旗下，现在已移转至智荣基金会），他担任首任院长。后来，宏碁面临企业转型的需求，于是杨教授转任宏碁人资长，协助我推动宏碁 2000 年的世纪变革。

杨教授是人力资源领域的教授，对此领域他有很专门的研究，也因此在宏碁 2000 年推动世纪变革时，他扮演着最关键的角色。

当时我启动世纪变革后，对于变革的策略方向、变革期间的过渡管理，包含拟定公司的新愿景、新组织文化、要往哪里转型的架构以及与组织沟通的信息，等等，他都协助我

一起启动。宏碁 2000 年的世纪变革能顺利完成，杨教授可谓贡献良多，也是最大的功臣之一。

当时，我也曾跟他一同探讨互联网组织的新思维，当时也曾出书。我个人认为，未来的组织形态，将有别于传统的科层制组织，我们甚至也拟定一些组织内部运作的协议，犹如互联网的网络协议一般，可惜在互联网世界的协议，所有的软件都必须共同遵循，但在人的组织中，大家往往对协议的解读不尽相同，虽然曾努力过，但成效有限。

不过我仍然认为，未来的组织已与过去不同，如能比照网络协议的运作模式，运作起来效率将会更高。而在我创业时，落实“分布式管理”“小老板的成就”“不留一手”“全员入股”等经营理念，为的就是有别于传统的经营理念，而在高科技领域打造一个让人的潜能得以发挥的组织文化。

去年我碰到杨教授，得知他将针对网络组织写书，这也是他继“杨三角”之后，再次提出他的最新理念，可说是“杨三角 2.0 版本”。我也十分荣幸能为本书写序，并有机会先睹为快。

杨教授在本书中有很多来自美国与大陆的具体案例，而美国与大陆也正好是互联网时代的两大市场，许多年轻朋友

发挥创意，以创新的方法在互联网世界创造出新的价值，也影响了整个产业的未来发展。

有很多创业者及企业首席执行官是杨教授的学生，在中欧国际工商学院任教时他也是最受欢迎的教授，后来他因为太忙而辞掉专职教授，目前还担任了很多企业的独立董事。也因此，他可以亲眼就近观察很多互联网企业的实际运作情况，深入取经，扮演企业顾问咨询的角色。

杨教授不仅有实务的经验，对于相关领域的研究也极为深入，可说是这个领域的专家，因此本书对于互联网未来发展的大趋势有许多阐述。面对数字革命 20 年来的新发展，互联网也不断快速演进，较之过往已有翻天覆地的结构性变化，未来的组织思维必须有所不同，才能因应大环境的快速变化。

杨教授在本书中也针对移动互联时代的组织能力创新，提出了许多独到见解，十分值得参考及借重，包括“移动互联时代，你准备好了吗？”“组织再造，激活个体”“打造人才‘梦之队’”“虚实结合，自我驱动”“领导者和人力资源的定位与角色”等，对未来组织有深入的探讨。

而且本书所探讨的内容不仅会影响到互联网企业，还会

影响到所有“互联网+”的相关行业，就如同工业 4.0 革命，受到影响的行业将会是各行各业，产业大趋势的未来发展将影响到每一个组织，我们要面对它，适应它，迎接它，组织才能赢在移动互联时代。

在此将本书推荐给大家，作为组织迎向未来的必读经典！

缘由

《组织能力的杨三角》第1版^①自2009年面世至今，转眼间已经七年了。在这七年间，移动互联时代悄然来临，我们目睹了中国和世界的经营环境在各个层面都在发生着颠覆性变化。

第一，从消费者层面来看，智能手机已经触手可及，成为人类器官的延伸，随时（Anytime）、随地（Anywhere）的特性，真正改变了消费者众多生活习惯，并让消费者的行为数字化，进而产生巨大和宝贵的数据。

第二，从产业层面来看，数字化将彻底改造价值链，带

^① 杨国安，《组织能力的杨三角》，机械工业出版社2009年版。

来商业模式创新和经营效率提升。“互联网+”释放出巨大的信息能源，已经让和消费者息息相关的社交、电商、娱乐、打车、餐饮、金融等行业发生质变，也正在加大对医疗、教育、政务等公共服务领域的渗透，并辐射到制造、能源、农业等第二与第一产业。

第三，从企业层面来看，互联网打破了地理屏障，竞争从区域层面上升到国家乃至全球，速度变得尤为重要。短短几年，一家企业可以登顶行业之巅，也可能衰落到无人问津。大公司有平台和资源优势，但是小公司也有敏捷灵活的特长，颠覆和被颠覆概率大增，大小公司的竞争格局也在改变。像 Whatsapp（一款跨平台应用程序软件公司）和 Supercell（总部位于芬兰的移动游戏开发商）这些小公司也可以挑战巨无霸。

第四，从工作层面来看，中国工人工资持续上涨，已接近被机器人取代的“拐点”，不断演进的新技术（如人工智能）让按章办事的服务性工作也岌岌可危。商业模式、产品和技术创新层出不穷，创造性工作成为主流。企业管理的重心不再是规范流程，而是激活个体。

这些变化是挑战，也是机遇。面对移动互联网时代，很多

企业家既惊恐又兴奋。如何带领企业与时俱进，拥抱和掌握新的商业契机，而不是被颠覆或边缘化？如何打造一支能在新时代打胜仗的团队？这些都是在杨三角学习联盟^①中不少传统行业企业家经常提到的问题。

与此同时，作为腾讯集团的高级顾问，Arthur也有幸目睹腾讯从一家创业公司成长为超过 25 000 名员工的企业。在移动互联时代，面对众多创业公司的比拼，腾讯应该如何优化内部组织生态，激发活力，让业务团队既保持敏捷创新，又有大平台的资源优势？

第五，作为学者和顾问，我们从理论层面也非常好奇过去倡导的理论框架是否 out（过时）了？当很多知名企业家都在谈“抓风口”的时候，“持续成功=战略×组织能力”的方程式是否还适用？移动互联时代，到底应该打造什么样的组织能力？

这些问题促成了我们对国内外优秀企业的深入调研和分析。在过去几年，我们通过不同途径不断学习探讨这些问题。

^① 杨三角学习联盟，由杨国安与一群中欧国际工商院校友创办，是致力于实践杨三角组织能力的企业家学习联盟。

首先，腾讯的“组织活力”项目让 Arthur 与腾讯人力资源同事有机会系统调研了 10 多家中国和硅谷优秀的互联网企业。

其次，杨三角学习联盟也在连续三年观摩了超过 20 家位于中国、以色列和硅谷的领先企业，从中提炼和学习它们的战略方向和管理实践。

而且，2016 年举办的“中国组织能力调研”^①，让我们得以通过定量数据进行实证分析。在这个调研中，数据验证了我们的观点，就是在移动互联这种变化倍增、颠覆创新机会层出不穷、竞争激烈的环境下，不管是互联网行业，还是传统行业，用户导向、敏捷和创新成为最关键的组织能力——这三项能力对企业的创新能力和市场竞争力影响程度最高。

通过本书，我们将“杨三角”1.0 版升级为 2.0 版。我们的结论是，在移动互联时代，“杨三角”的框架依然适用，但是内涵已经发生变化。

工业时代看重的质量、成本、效率等组织能力，已经被用户导向、创新和敏捷取代。对很多企业来说，质量、成本、效率已经是企业组织能力的基本功，对企业业绩差异化

^① 2016 年“中国组织能力调研”由杨国安教授发起、腾讯咨询、KNX 和杨三角学习联盟共同举办，共有 110 家互联网公司和 160 家传统行业公司参与调研。

的作用在减少。

在移动互联时代，团队需要打造的更多是动态的组织能力，确保企业与时俱进，持续关注用户的需求和痛点，通过持续创新和敏捷迭代，确保企业的竞争力。因此，在这个新时代，企业需要的是新一代的组织能力，即能变革的基因。

内容

本书共有五大部分 17 章。

第一部分（1—4 章）讲述移动互联的商业环境对“持续成功=战略×组织能力”方程式的影响；

第二部分（5—6 章）讲述员工治理将从“管控式科层组织”转向“市场化网络组织”；

第三部分（7—11 章）讲述员工能力将从“人海战术”转向“精英战略”；

第四部分（12—14 章）讲述员工思维将从“外在驱动”变为“自我驱动”；

第五部分（15—17 章）讲述打造组织能力的三群人，即首席执行官、直线经理和人力资源的角色变化。

感谢

本书得以出版并非仅凭我们两个人的智慧和努力，必须感谢多位企业家、同事和朋友们长期的支持和协助。

首先要感谢让杨三角理论不断进化的企业家们。2.0 版思路的形成，有赖于和腾讯同事、腾讯的战略伙伴及杨三角联盟的众多企业高管长期的互动与案例研究。尤其要感谢为本书写序的马化腾（Pony）、施振荣，以及写推荐语的程维、查兰教授（Ram Charan）、方洪波、刘强东、王兴、姚劲波（以姓氏排名）。

其次要感谢腾讯管理咨询部的同事。这支被马化腾称为“特种部队”的小团队，为了帮助腾讯的战略伙伴提升组织能力，奔波于全国各地，赢得了口碑，也形成了一套务实又接地气的方法论，本书不少案例是团队共同研究的成果。

还要感谢腾讯组织活力标杆研究小组，来自硅谷的鲜活案例，对本书思路的形成带来不少启发。

这本书得以顺利出版，也要感谢杨三角学习联盟的品牌和外联委员会，特别是焦胜，他扮演了杨三角系列丛书的总策划角色；感谢中信出版社的沈家乐、黄维益，为本书的顺