管理模式转型 组织模式创新
人才培养模式升级

MANAGEMENT
3.0 TIMES

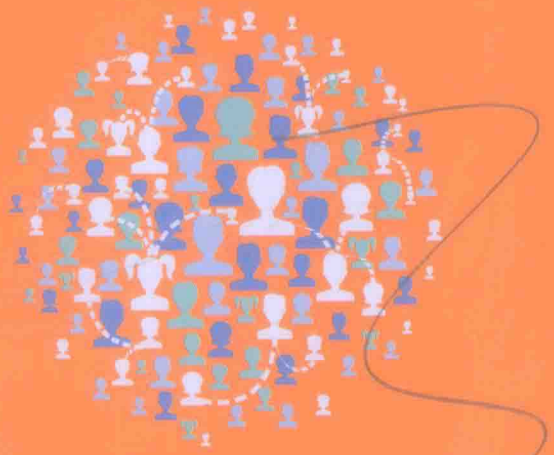
Organizational evolution in the Internet Age
Management transformation and strategic transformation

管理

互联网时代的组织进化
管理变革与战略转型

3.0时代

杨家诚◎著



互联网将作为一种思维方式和心智模式，实现于企业管理的深度融合
打破企业管理瓶颈，创造企业新发展

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

MA

Organizatic ge

Management transformation and strategic transformation

管理

互联网时代的组织进化
管理变革与战略转型

3.0时代

杨家诚◎著

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

图书在版编目（CIP）数据

管理 3.0 时代 ：互联网时代的组织进化、管理变革与战略转型 / 杨家诚著. —北京：中国铁道出版社，2016.10

ISBN 978-7-113-22292-5

Ⅰ. ①管… Ⅱ. ①杨… Ⅲ. ①企业管理－研究 Ⅳ. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 208652 号

书　　名：管理 3.0 时代：互联网时代的组织进化、管理变革与战略转型
作　　者：杨家诚　著

策　　划：巨　凤　　**读者热线电话：**010-63560056
责任编辑：苏　茜
责任印制：赵星辰　　**封面设计：**MX DESIGN STUDIO

出版发行：中国铁道出版社（北京市西城区右安门西街 8 号　　邮政编码：100054）
印　　刷：三河市华业印务有限公司
版　　次：2016 年 10 月第 1 版　　2016 年 10 月第 1 次印刷
开　　本：700mm×1000mm　1/16　**印张：**15.75　**字数：**193 千
书　　号：ISBN 978-7-113-22292-5
定　　价：45.00 元

版权所有　侵权必究

凡购买铁道版图书，如有印制质量问题，请与本社读者服务部联系调换。电话：（010）51873174

打击盗版举报电话：（010）51873659

推荐序

2015 年，“互联网+”一词出现在两会《政府工作报告》中，成为我国经济社会发展的重要范式。实际上，在此之前，互联网就已经开始了对传统行业的颠覆和升级，一大批互联网企业更是迅速成为了各个领域的独角兽。

比如：2016 年 4 月，蚂蚁金服宣布完成 B 轮融资，融资规模高达 45 亿美元，由此蚂蚁金服的估值已经高达 600 亿美元，超过了兴业银行、民生银行、浦发银行等全国性股份制银行的市值。

以蚂蚁金服为代表互联网模式获得了不可比拟的发展活力，并对传统企业造成了巨大的冲击，不由得令传统企业管理者担心：互联网模式将占据企业商业模式的主流，传统企业将难以为继。

互联网打破了传统营销中信息不对称，消除了时间、空间等因素的限制，颠覆了传统的企业营销方式，以更低的成本、更高的效率获得了更快的发展。但事实上，互联网对企业的颠覆和升级绝不仅限于营销，对企业的成长而言，其最主要的推动力仍然是组织和人。那么，互联网时代企业将发生怎样的组织进化、管理变革与战略转型呢？

以将互联网思维发挥到极致的小米科技为例，它不仅在营销方面独树一帜，其团队在管理方面的理念和实践也极具颠覆性。为了将产品做到极致，并满足用户体验。小米科技认为企业应缩短与用户之间的距离，甚至让用户成为小米的“员工”。为了达到这一目的，小米采取了尽可能

扁平化的组织结构。基本将组织架构分为“核心创始人——部门领导——员工”三层，最大化地提升组织的运营效率。

而作为中国的互联网巨头之一，腾讯也十分注重利用互联网思维塑造企业管理。为了避免大企业病，2012 年开始，腾讯就将以业务模块或合伙人为中心的组织结构调整为以客户为中心的事业体。目前，腾讯已经形成了包括互动娱乐事业群、社交网络事业群、技术工程事业群等在内的七大事业群。每个事业群均是以客户为导向而建立的，不仅如此，各个事业群内部采用的也是项目组的形式，而非传统的金字塔式管理。可以说，通过企业的组织变革，腾讯在具备大企业生态优势的前提下，也能够发挥初创企业般的灵活性和创新精神。

当然，上面提到的小米科技与腾讯本身就是互联网公司，其在利用互联网思维指导企业管理方面也具有先天的优势，但相对而言，虽面临比较大的难度，传统企业也亟需在互联网时代实现转型。

在海尔，张瑞敏不仅最早提出了“时代组织”的概念，而且意识到企业要转型就不得不打破旧的组织形式，将互联网思维融入企业管理。如今，海尔的“三化”改革（企业平台化、员工创客化、用户个性化）已经取得了不错的成效，并成为诸多传统企业学习和模仿的对象。

进入互联网时代，各个领域的新陈代谢不断加快，企业要想在激烈的竞争中获得持久的活力和竞争优势，就必须激发组织的活力，发挥每一个员工的价值，能够尽快地对客户和市场做出反应，这是互联网时代组织进化、管理变革与战略转型的趋势。我在商业规律与管理理论研究中也对此深有感触。

百舸争流之势下，企业必须尽快升级管理模式，也唯有更适应互联网时代的管理模式才是企业在激流中领先的不二法宝。

经济学博士、教授，暨南大学创业学院院长：张耀辉

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com

前言

随着互联网、移动互联网时代的到来，不少敏锐的传统企业都开启了互联网化的进程。纵观各个行业，不难发现传统企业与互联网的融合主要表现在两个方面：其一，将互联网代替实体店作为企业的运营渠道，比如淘宝、京东等电子商务平台；其二，将互联网思维融入企业的产品开发、设计、销售、售后等运营环节中，比如小米科技。而企业管理的互联网化却被大多数企业所忽略了。

传统企业在发展的过程中，往往都存在或多或少的问题，比如机构庞杂、效率低下、缺乏创新等，而问题的根源就在于企业的管理理念与现有的商业环境严重脱节，曾经给企业带来效率和利润的管理模式难以为继。

如今，互联网已经成为如同水和电一样的基础设施，互联网时代企业的管理模式也亟须颠覆，一场企业的组织进化、管理变革与战略转型的革命已经到来。

2015 年，可以说是传统企业的互联网化元年，“互联网+”行动计划被正式提出，工业、农业、教育、医疗、金融等传统行业均开启了“互联网+”进程，“互联网+”已经成为经济增长和产业转型的核心法宝。而企业管理的互联网化转型也是一个系统而庞大的工程，囊括了互联网+顶层设计、互联网+营销、互联网+品牌、互联网+HR、互联网+财务、互联网+PR 等。

作为中国家电行业的领军企业，近年来海尔一直在探索互联网时代的转型问题，并提出了平台化企业、人单合一自主经营体、员工创客化、“去中心化”领导、利益共同体和超值分享理论等理念。

类似的成功案例还有华为，为适应时代的发展需要，华为也进行了积极的组织变革。在华为所做的变革中，最知名的就要属“班长的战争”，所谓“班

长的战争”就是将原来的集权模式转变为一个个小单位，利用一个个灵活的小单位组织去前线发掘战略的机会，然后请求后方支援，利用现代化的手段给对手以精准、致命的打击。任正非更是将未来组织的发展目标定为：简化组织管理，让组织更灵活。

随着传统企业互联网化的推进，互联网最终将作为一种思维方式和心智模式，实现于企业管理的深度融合。

首先，企业的管理模式会进行转型。传统的企业管理注重计划性和稳定性，决策周期长，执行效率低；而互联网时代的企业管理模式将更注重对问题的解决，更加看重企业的口碑。

其次，企业的组织模式也需要创新。“平台型+自主经营体”、“事业合伙人”、“股份制+合伙人”等新型的组织形式会应运而生，企业的组织架构更加灵活、应变能力更强。

再次，企业的人才培养模式会进行升级。随着互联网的发展，人们开始形成自己的价值观和职业观，注重个性化的表达，传统的管理方法遭到质疑，企业的管理者不再拥有至高无上的权威。新的发展背景，要求企业转变管理思维，与员工进行友好的互动、交流，采纳员工的建议，对于基层员工要充分放权，让他们做自己的管理者。

最后，与企业运营息息相关的财务、公关、营销等各个环节在互联网时代也将发生变化。企业要想在日新月异的互联网时代实现跨越式发展，在激烈的国内外市场竞争中掌握主动权，就必须借助互联网打造企业管理变革的新思路。

“互联网+”时代，各行各业都迎来了发展的新机遇，企业管理的想象空间也变得更加广阔，如果企业抱守残缺，认为自己的管理模式无须升级，那么有可能终将被淹没在激烈的市场竞争中。而如果企业的管理者已经觉察到被庞杂的体制束缚得动弹不得，认为层级制管理成为企业进步的瓶颈，相信员工有足够的管理能力和创新潜能，那么欢迎进入本书的世界，开启一个崭新的管理 3.0 时代！

编　者

2016 年 7 月

读者意见反馈表

亲爱的读者：

感谢您对中国铁道出版社的支持，您的建议是我们不断改进工作的信息来源，您的需求是我们不断开拓创新的基础。为了更好地服务读者，出版更多的精品图书，希望您能在百忙之中抽出时间填写这份意见反馈表发给我们。随书纸制表格请在填好后剪下寄到：北京市西城区右安门西街8号中国铁道出版社综合编辑部 巨凤 收（邮编：100054）。或者采用传真（010-63549458）方式发送。此外，读者也可以直接通过电子邮件把意见反馈给我们，E-mail地址是：herozyda@foxmail.com。我们将选出意见中肯的热心读者，赠送本社的其他图书作为奖励。同时，我们将充分考虑您的意见和建议，并尽可能地给您满意的答复。谢谢！

所购书名：_____

个人资料：

姓名：_____性别：_____年龄：_____文化程度：_____

职业：_____电话：_____E-mail：_____

通信地址：_____邮编：_____

您是如何得知本书的：

□书店宣传 □网络宣传 □展会促销 □出版社图书目录 □老师指定 □杂志、报纸等的介绍 □别人推荐

□其他（请指明）_____

您从何处得到本书的：

□书店 □邮购 □商场、超市等卖场 □图书销售的网站 □培训学校 □其他

影响您购买本书的因素（可多选）：

□内容实用 □价格合理 □装帧设计精美 □带多媒体教学光盘 □优惠促销 □书评广告 □出版社知名度

□作者名气 □工作、生活和学习的需要 □其他

您对本书封面设计的满意程度：

□很满意 □比较满意 □一般 □不满意 □改进建议

您对本书的总体满意程度：

从文字的角度 □很满意 □比较满意 □一般 □不满意

从技术的角度 □很满意 □比较满意 □一般 □不满意

您希望书中图的比例是多少：

□少量的图片辅以大量的文字 □图文比例相当 □大量的图片辅以少量的文字

您希望本书的定价是多少：

本书最令您满意的是：

1.

2.

您在使用本书时遇到哪些困难：

1.

2.

您希望本书在哪些方面进行改进：

1.

2.

您需要购买哪些方面的图书？对我社现有图书有什么好的建议？

您更喜欢阅读哪些类型和层次的理财类书籍（可多选）？

□入门类 □精通类 □综合类 □问答类 □图解类 □查询手册类 □实例教程类

您在学习计算机的过程中有什么困难？

您的其他要求：

目录

第一章 重构与进化："互联网+"时代的企业管理变革 / 001

1.1 组织管理模式的重构 / 2

1.1.1 互联网时代的企业管理变革 / 2

1.1.2 "蓝血十杰"对现代企业管理的启示 / 5

1.1.3 管理新秩序：互联网时代的管理转型 / 10

1.1.4 企业再造：以互联网思维重塑传统管理 / 13

1.2 企业价值链的重构 / 20

1.2.1 "互联网+"时代的企业价值链重构 / 20

1.2.2 价值链环节 1：全新的售后服务体验 / 22

1.2.3 价值链环节 2：新消费时代的来临 / 24

1.2.4 价值链环节 3：互联网营销的崛起 / 25

1.2.5 价值链环节 4：分销渠道的多元化 / 29

1.2.6 价值链环节 5：生产模式的个性化 / 30

1.2.7 价值链环节 6：原料采购的共享化 / 33

1.3 人与组织关系的重构 / 36

1.3.1 海尔：自主经营体与员工创客化 / 36

1.3.2 华为：组织扁平化与管理极简化 / 38
1.3.3 阿里巴巴：人力资本合伙人制度 / 39
1.3.4 “互联网+”时代的人力资本战略 / 40

第二章 自组织管理：扁平化时代的组织裂变 / 043
2.1 自组织管理模式 / 044
2.1.1 自组织管理的概念与优势 / 044
2.1.2 自组织管理模式的 8 个特征 / 047
2.1.3 自组织管理模式中的主管职能 / 050
2.2 自组织管理的商业实践 / 054
2.2.1 雷神启示录：自组织裂变力 / 054
2.2.2 “互联网+”时代的战略选择 / 056
2.2.3 自组织团队的高效协同效应 / 059
2.3 自组织管理的逻辑路径 / 061
2.3.1 自组织模式下的管理新常态 / 061
2.3.2 自组织管理模式的 3 项流程 / 063
2.3.3 传统企业的“自组织化管理” / 065

第三章 互联网+顶层设计：商业模式的变革与创新 / 067
3.1 模式变革与顶层设计 / 068
3.1.1 商业模式设计的衡量标准 / 068
3.1.2 商业模式设计“五步法” / 069
3.1.3 商业模式设计“七剑式” / 073
3.2 商业模式“创新方法论” / 074
3.2.1 互联网颠覆传统商业格局 / 074

3.2.2 商业模式创新的4种方法 / 077
3.2.3 商业模式的模仿创新战略 / 082
3.2.4 建立模仿式创新的系统思维 / 086

第四章 互联网+营销：新消费时代的营销转型 / 089
4.1 营销理念的颠覆与变革 / 090
4.1.1 新消费时代的营销挑战 / 090
4.1.2 移动互联网的本质特征 / 094
4.1.3 营销理念的颠覆与变革 / 097
4.2 移动互联时代的整合营销 / 100
4.2.1 整合策略1：营销战略的水平化 / 100
4.2.2 整合策略2：产品服务的社会性 / 101
4.2.3 整合策略3：产品定价的尖叫性 / 104
4.2.4 整合策略4：渠道网络的社交性 / 105
4.2.5 整合策略5：营销沟通的传播性 / 106
4.2.6 整合策略6：营销研究的工程化 / 109
4.3 场景营销：重构商业、生活与消费的连接 / 112
4.3.1 移动互联网时代的营销趋势 / 112
4.3.2 企业营销的“场景化思维” / 116
4.3.3 消费场景时代的“社群效应” / 118
4.3.4 APP：从场景记忆到场景识别 / 119
4.4 宜家（IKEA）的营销策略解密 / 121
4.4.1 独特的品牌标识与家居文化 / 121
4.4.2 “低价+连锁”的运营模式 / 123
4.4.3 IKEA家居的3个营销策略 / 125

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com

第五章 互联网+品牌：移动互联网时代的品牌战略 / 129

5.1 移动互联网时代的品牌营销 / 130

5.1.1 社交媒体时代的品牌营销 / 130

5.1.2 品牌营销管理与用户体验 / 133

5.1.3 移动互联网时代品牌传播 / 138

5.2 大数据时代品牌战略管理 / 140

5.2.1 大数据时代的营销思维 / 140

5.2.2 大数据营销的商业价值 / 143

5.2.3 数据化管理的 5 个步骤 / 147

5.2.4 零售巨头的大数据品牌运营 / 151

5.3 移动场景化的情感广告策略 / 157

5.3.1 英菲尼迪：朋友圈里的情感营销 / 157

5.3.2 特仑苏：消费场景下的红包营销 / 159

5.3.3 东风标致：基于关系链的营销闭环 / 162

5.4 松下（Panasonic）的“多品牌、国际化”战略 / 164

5.4.1 跨国公司面临的品牌挑战 / 164

5.4.2 效仿索尼，开展品牌整合 / 166

5.4.3 多品牌、国际化的整合战略 / 168

第六章 互联网+HR：互联网时代的企业人才变革 / 171

6.1 互联网时代人力资源管理重构与转型 / 172

6.1.1 从海尔变革看 HR 管理的新特性 / 172

6.1.2 互联网时代 HR 管理的 3 个变革 / 174

6.1.3 互联网时代 HR 管理的 3 个策略 / 176

6.1.4 互联网时代 HR 管理的 5 个趋势 / 178

6.2 互联网思维下的绩效管理体系变革 / 183

6.2.1 互联网思维 1：去中心化的绩效文化 / 183

6.2.2 互联网思维 2：回归人性的绩效制度 / 185

6.2.3 互联网思维 3：情感交互的绩效考核 / 187

6.2.4 互联网思维 4：即时反馈的激励体验 / 188

6.2.5 互联网思维 5：大数据化的绩效预测 / 189

6.2.6 互联网思维 6：绩效管理的长尾效应 / 190

6.2.7 互联网思维 7：聚焦工作本身的乐趣 / 191

第七章 互联网+财务：互联网时代的财务管理创新 / 193

7.1 “互联网+”时代，财务管理的转型升级 / 194

7.1.1 “互联网+财务管理”模式的特征 / 194

7.1.2 “互联网+”时代的财务管理转型 / 196

7.1.3 财务共享：互联网时代的财务创新 / 199

7.1.4 互联网时代的会计管理模式升级 / 201

7.2 大数据时代下财务管理的转型与机遇 / 203

7.2.1 大数据对企业财务管理的影响 / 203

7.2.2 “大数据+财务管理”的 5 个方向 / 206

第八章 互联网+PR：互联网时代的品牌公关策略 / 211

8.1 品牌公关的特点、作用、原则及步骤 / 212

8.1.1 品牌公关的 4 个特点 / 212

8.1.2 品牌公关的 5 个作用 / 214

8.1.3 品牌公关的 6 个原则 / 216

8.1.4 品牌公关的 5 个步骤 / 218

8.2 互联网时代，企业如何进行危机公关 / 222
8.2.1 知名品牌糟糕的公关危机 / 222
8.2.2 品牌危机产生的 6 个原因 / 225
8.2.3 危机公关遵循的 4 个原则 / 226
8.2.4 品牌危机公关的 4 个策略 / 231
8.3 古驰（GUCCI）“虐待门”事件的冷思考 / 234
8.3.1 信息透明化时代的企业信誉 / 234
8.3.2 掩盖事实真相的“灭顶之灾” / 236
8.3.3 古驰危机对企业公关的启示 / 237

第一章

重构与进化：『互联网+』时代的企业管理变革

1.1 组织管理模式的重构

1.1.1 互联网时代的企业管理变革

互联网的兴起与快速发展使人们的生活发生了巨大的变化，根深蒂固的传统观念也受到了前所未有的冲击。当然，除了对个体日常生活的影响外，互联网也成为提升企业自身形象、传播企业文化的重要平台，最重要的是互联网的发展使“人人交互”变为可能，而这必将对企业的经营思路和管理模式产生深刻的影响。

因此，企业要想在日新月异的互联网时代实现跨越式发展，在激烈的国内外市场竞争中掌握主动权，就必须借助互联网打造企业管理变革的新思路。而在互联网时代，变革企业管理体制需要企业管理者与员工、合作者，甚至是竞争者的共同努力。

首先，企业管理者需要摒弃原有的一体化、规模化、标准化的传统经营理念，顺应潮流树立开放、共享、协作、共赢的企业管理新理念，打破企业内外部系统的壁垒，打造以消费者为中心的圈环式价值创造网；其次，要与企业内部员工、合作者甚至竞争者共同维护产业链，使之成为利益有机体，最终实现企业管理体制的良性循环发展。

总之，企业管理者要积极寻求变革企业管理的新思路，从互联网信息技术应用和先进的管理理念入手，打造带有企业自身文化内涵的全新管理模式。在我看来，一个企业要想在不断变革的互联网时代树立全新

的企业管理思路，要从以下 4 个方面入手，如图 1-1 所示。

图 1-1　互联网时代的企业管理新思路

◆**树立"互联网战略新思维"**

互联网相关技术的飞速发展及其对经济环境的影响，加剧了企业发展的复杂性和不确定性，而企业的管理者应该对这种现实状况有深入的认识，具备应对这种状况的战略思维。

企业管理者所面对的是越来越复杂的企业环境、市场环境，若是不能充分利用互联网模式对企业的战略思想、战略目标、战略重点、战略阶段等要素进行整合，想要实现企业管理变革无异于痴人说梦。

树立"互联网战略新思维"，不仅有益于企业明确时代发展的进程，有助于企业与互联网相融合的运营机制的重建，而且能够使企业的管理效率有所提升，竞争策略、营销方式、管理模式也会随之呈现出巨大的创新性。最终，使企业适应互联网化所带来的消费移动化、需求个性化的市场发展趋势。

◆**适应"平台竞争新方式"**

互联网时代的到来，使信息不再封闭、地域垄断被打破、商业信息的流动也更为迅速。就商品交易而言，互联网使交易市场由现实世界转向虚拟世界，交易手段也突破了时间和空间的限制，由原来的面对面交易扩展到网上交易，甚至形成"杀手"级的互联网交易平台。

试读结束，需要全本PDF请购买 www.ertongbook.com