

世界500强企业转型案例深度研究

苹果／亚马逊／阿里巴巴／

丰田／西门子／海尔

探寻组织管理的新模式和新机制

第四次 管理革命

转型的战略

曹仰锋 著

《海尔转型：人人都是CEO》作者
曹仰锋博士最新力作

陈春花 北京大学国家发展研究院BiMBA商
毛基业 中国人民大学商学院院长
滕斌圣 长江商学院副院长
路江涌 北京大学光华管理学院教授
陈劲 清华大学经济管理学院教授
忻榕 中欧国际工商学院管理学教授
李平 宁波诺丁汉大学李达三首席教授

联袂力荐！

万物互联时代企业转型的
战略与路径

中信出版集团

第四次 管理革命

转型的战略

曹仰锋 | 著

图书在版编目 (CIP) 数据

第四次管理革命 / 曹仰锋著. -- 北京: 中信出版社, 2019.5

ISBN 978-7-5217-0390-0

I. ①第… II. ①曹… III. ①企业管理 IV.
① F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 068468 号

第四次管理革命

著 者: 曹仰锋

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)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 14.5 字 数: 317 千字

版 次: 2019 年 5 月第 1 版 印 次: 2019 年 5 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 978-7-5217-0390-0

定 价: 68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

本书所获推荐

所有的组织管理，其实都是要回答时代的问题，都需要因时而变。今天的组织管理要回答的一个最大的时代问题，就是互联网技术下企业所面对的不确定性，我们要用什么样的组织方式去应对它。曹仰锋博士的《第四次管理革命》恰逢其时，这本书回答了在万物互联的时代企业如何进行战略转型、如何重塑组织管理模式，以及如何实现价值共生三个问题。这本书基于对六家世界级企业转型的深度研究，所提炼的“V+”模式能够给正在推动转型与变革的企业家提供有价值的帮助。

——陈春花，北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长

毫无疑问，我们的社会已经全面进入了移动互联时代，而移动互联技术正在成为当今企业面临的巨大颠覆力量。如何面对这样的百年未有之变局？企业要做出怎样的改变，才能成为引领时代的企业，形成基于移动互联技术的竞争优势？这绝不仅仅是技术问题，而是需要在全新管理理论指导下进行组织重构。大的变革通常是从认知变化、新观念的产生和理论突破开始。这本书正是为此而著，恰逢其时！

——毛基业，中国人民大学商学院院长、教授

仰锋老师的这本《第四次管理革命》从六家全球领先企业的管理实践中，高度凝练出了“V+”模式，从战略、组织和人这三个维度，指出了企业

数字化转型的三大要义——战略生态、平台赋能和价值共创，一定会成为物联网时代背景下企业家和创业者的案头书。虽然这本书的书名中有“革命”二字，但读者能从本书中获得的价值，还不仅仅是管理革命之道，而是无论过去和未来发生多少次管理革命，都不变的天道、地道和人造。

——路江涌，北京大学光华管理学院教授、《共演战略》作者

在万物互联的时代，企业管理范式将迎来新的变革。曹仰锋教授革命性地提出了价值共生的第四次管理革命理论体系，揭示了管理从效率导向转向价值导向，乃至意义导向的大趋势。基于海尔等国内外一流企业的最佳实践，曹博士的管理 4.0 模型对中国企业在数字经济、共享经济时代进行价值共创的战略框架、商业生态体系和领导力具有极大的指导意义。

——陈劲，清华大学经济管理学院教授，《清华管理评论》执行主编

我们看到，形势正在飞速地变化，这个形势的变化是由技术和人的思维带来的。新的商业模式正在给我们带来突破性的、超越想象和感知的变化。《第四次管理革命》这本书正是从“技术与人”两个维度深刻揭示了当今企业在互联网时代所面临的管理挑战。结合对六家世界级“变革巨人”的深度研究，曹仰锋博士提出了企业应对挑战的 12 条战略路径，每一条战略路径对应着企业转型所需要解决的一个核心问题。相信这本书能够给管理者在不确定性的竞争环境中找到制胜未来和持续发展的方向与原则。

——忻榕，中欧国际工商学院管理学教授兼副教务长（欧洲）

平台化和生态化，是近年来企业管理的大方向和大趋势之一，这方面的书籍，乱花渐欲迷人眼。曹仰锋老师的《第四次管理革命》，从管理发展史的角度对生态战略做了定位，并以“价值共生”为主线，创立了独到的“V+”模式。最重要的，这是从六大前沿企业的管理实践里提炼出的实施生态化的具体路径，总结为“端云网一体化”演进，可谓理论与实践合一的集大成者。欲知生态战略，此书值得一读。

——滕斌圣，长江商学院副院长、战略学教授

此书集中探讨世界四次管理革命的演变历程，很有新意，值得认真阅读。曹仰锋博士关于企业在第四次管理革命中战略转型的方向与我对生态组织“三台架构”研究的结论基本一致，尤其是企业从产品导向转向平台导向，又进一步转向生态导向的基本演变历程。我衷心希望读者能从此书中获得有益启发，并以此有效促进企业尽快实现生态商业模式与生态组织架构的同步转型。

——李平，宁波诺丁汉大学李达三首席教授、
美国创新领导力中心大中华区研究总监

第四次管理革命正在动态化重塑市场边界、需求形态、竞争格局，所带来的管理体系迭代要求比之前任何时代都要复杂。曹老师从共享、共融、共生、共赢的新商业文明与逻辑视角，在这本书中系统阐述与解构了未来管理变革的方向、原则、形态、内容甚至规则，让人很受启发，是其继《海尔转型：人人都是CEO》后又一部具有高度思想引领性的力作！

——纪纲，罗兰贝格全球合伙人兼大中华区副总裁

在万物互联的时代，传统的商业模式和管理模式正遭遇前所未有的挑战，曹仰锋博士的《第四次管理革命》出版得恰逢其时。基于对六家世界级企业转型战略的研究，这本书所提出的“V+”模式为企业应对物联网时代的挑战提供了战略方向指引和方案实施路径。我对曹博士的研究成果非常认同，也深受启发。晶澳正在实施“五化”战略，坚定地向数字晶澳、智能晶澳、生态晶澳转型。我衷心地希望更多的企业家能够从本书中获得有益的启发，找到企业的转型方向。

——靳保芳，“中国管理模式 50 人+论坛”成员、
晶澳太阳能公司董事长

基于对海尔、苹果等六家世界 500 强企业战略转型的深度研究，曹仰锋博士创新性地提出了“V+”模式，并将“价值共创”视为商业模式创新的核心原则，这一模型对指导企业在物联网时代转型具有重要价值！它让每个领导者深入思考战略的本质是什么，企业是否有动力持续创造价值。对于这本书的研究结论，我深有同感。36 年来，温氏集团一直坚持一个核心理念：“精诚合作，齐创美好生活”。当前，我们正从这个核心理念出发，构建一个包含核心扩张圈、战略布局圈和延伸拓展圈的“价值共创生态圈”。

——温志芬，“中国管理模式 50 人+论坛”成员、温氏股份董事长

这本书通过对六家世界级企业转型的研究，对当下企业践行“平台生态战略”提出了“V+”模式理论，尤其是结合战略制定和实施路径做了非常务实的阐述。特别是提醒企业要以价值为中心，来建立共赢、共享、

共生的模式，可谓是直指管理转型和变革的本质。

——徐洁平，全球领先科技创新加速器和投资公司

Plug & Play 中国区 CEO

这本书穿越管理百年，不仅创造性地提出了第四次管理革命的管理理论，而且也为应对时代挑战的管理实践者们提供了方法论与解决方案。本书围绕“创造的价值是什么”“能不能创造价值”“是否有动力持续创造价值”三个核心问题而展开，提出了“V+”模式。这不是单纯的理论推演，而是基于优秀企业的管理实践研究得出的结论。关于书中很多有价值的发现，我也很有体悟和认同，比如，曹博士提出的“共生是价值创造的不二法门”“价值共生是物联网时代企业转型的指南针”等。2019年，金蝶正在执行“直达共生”战略，其中的思想、举措与书中的观点不谋而合。

——徐少春，“中国管理模式50人+论坛”创始发起人、

金蝶国际软件集团董事局主席

前 言

著名科学史学者史蒂文·夏平（Steven Shapin）教授在其著作《科学革命：批判性的综合》一书的序言中写道：“世界上不存在‘科学革命’，而这正是一本关于它的书。”这句看似自相矛盾的话反映出夏平教授内心真实的想法。作为一名科学发展史的研究专家，他认为人类科学的进步是一种渐进式的发展。但面对科学技术的迅猛发展，许多学者和夏平不同，他们更倾向于用“科学革命”这个词来形容科学在历史上所发生的巨变。

科学技术的革命推动了工业革命的出现，《第三次工业革命》的作者杰里米·里夫金强调了通信技术和新能源对工业革命的影响，他认为历史上新型通信技术与新型能源系统的结合，预示着重大的经济转型时代的来临。经济模式的基础设施是通信技术和能源的有机结合，用以开创一种具有活力的经济体系。在这一经济体系中，通信技术充当中枢神经系统，对经济有机体进行监管、协调和处理；能源就像血液，为将自然的馈赠转化为商品和服务这一过程输送养料，从而维持经济的持续运行和繁荣。如今，我们正处在信息技术与能源体系相融合的时代，互联网技术与可再生能源的出现让我们迎来了新的工

业革命。

和杰里米·里夫金略有不同的是，世界经济论坛创始人兼执行主席克劳斯·施瓦布认为，我们正处在第四次工业革命时代。他使用“工业革命”这个概念来表示“工业领域突然出现的剧变”，并认为“革命伴随着人类历史的始终，当出现新技术，出现看待世界的新视角，人类的经济体制和社会结构便会发生深刻的变革”。当今世界正处在一个工业革命的历史拐点上，从基因测序到纳米技术，从可再生能源到量子计算，从人工智能到机器学习，从互联网到物联网，数字、物理和生物三大技术领域的互动和融合正在引发全球经济发生深刻的变革，始于 21 世纪初的第四次工业革命已经拉开序幕。

“革命”不仅仅发生在科学和工业领域，科学革命和工业革命共同催生了管理革命。当然，推动管理革命的因素除了科学技术、工业模式之外，对人性的认知也起到至关重要的作用。管理是个古老的话题，但作为现代意义上的“管理科学”，它诞生于 20 世纪初，因此，我将管理学历史和变革的研究开始时点确定为 1901 年。从 1901 年到今天的 100 多年历史中，管理理论层出不穷，管理流派纷繁复杂，技术革新和人性的发展导致管理领域发生多次巨变。我将管理学过去 100 多年的发展历史划分为四次管理革命。

第一次管理革命发生在 1901 年至 1940 年，主题是科学管理。“科学管理之父”弗雷德里克·泰勒（1856—1915）吹响了第一次管理革命的号角，开创了一个新的管理时代。

第二次管理革命发生在 1941 年至 1970 年，主题是人本管理。这次革命将关注的视角从“效率”转向“人性”，研究人性动机的各种

理论应运而生，各种理论、学说纷纷登场，“社会人”这一崭新的概念替代了“经济人”，管理步入“人本管理”的新时代。

第三次管理革命发生在 1971 年至 2000 年，主题是精益管理。这次革命的突出特点是“以顾客为中心”，管理视角从组织内部转向组织外部。以流程再造和精益管理为基础，让臃肿的大企业变得灵活，发挥小型团队的创造力，构建“客户中心型”组织成为这个时代的主旋律。更有意思的是，第三次管理革命的主角从美国转移到日本，以丰田为代表的亚洲企业第一次引领了管理革命。

当我们走入 21 世纪，管理发展也进入了新纪元，开始了第四次管理革命。2000 年，世界经济论坛年会的主题是“新的开端，创造不同”，提出了人类在新世纪将面临网络革命和遗传基因革命两大革命的巨大挑战，这些技术革命将颠覆传统经济，催生新经济、新管理。

从四次管理革命发展的特点来看，技术的革新一直是重塑管理的核心因素。在第四次管理革命时代，人工智能（artificial intelligence）、区块链（block chain）、云计算（cloud）、大数据（big data）、边缘计算（edge computing）等五大核心技术不断重塑企业的商业模式和管理模式，因此，我将第四次管理革命称为管理的“ABCDE 时代”。

今天，我们对人性、人生意义的理解也和过去 100 多年有很大的不同。尽管企业管理者仍然需要强调纪律、忠诚、权威和勤奋对企业的重要性，但在万物互联时代，企业更应思考协作、共享的新型工作方式，激活每一个人的创造力与活力，让每一个人在工作中体悟到人生的意义。在第四次管理革命时代，伴随着互联网成长起来的新一代

人更加注重个体的内在价值和生命的意义。

我们处在第四次管理革命的发展初期，企业正面临来自战略、组织、人才、技术等方面的多重转型压力，这次管理革命给企业管理带来的挑战前所未有，管理者不能再抱有幻想，不能踌躇犹豫，需要立刻行动。

本书为企业在第四次管理革命时代进行战略转型提供了“战略地图”和“实施路径”。写这本书的想法源于2014年，当年，我在中信出版社出版了《海尔转型：人人都是CEO》一书，系统地分析了海尔集团在互联网（物联网）时代的转型战略和变革策略。

写作《海尔转型：人人都是CEO》这本书，我采取的是单一案例研究方法，比较完整地分析了海尔集团自1984年以来所推动的历次管理变革，重点剖析了海尔在互联网时代所独创的“人单合一”管理模式，并提出了有关企业战略转型的更具普适性的理论、路径和方法。自2006年以来，我已经跟踪研究海尔十余年，我意识到海尔的“人单合一”管理模式正在引领一场新的管理革命。

我不禁好奇：在这场新的管理革命中，谁是海尔的同行者？为了从更为广阔的管理视角来分析第四次管理革命时代企业转型的战略方向，以及探寻组织管理的新模式和新机制，我决定采用多案例研究方法来研究世界级企业的转型战略。

在海尔案例的基础上，我又选取了五家分别来自中国、美国、德国和日本的“变革巨人”进行深度研究，这些案例企业分别是阿里巴巴、苹果、亚马逊、西门子、丰田汽车。毋庸置疑，这六家企业是全球公认的变革巨人，它们长期坚持推动转型与变革。这六家企业分别

代表两个不同的阵营，一个阵营是传统企业，另一个阵营则是互联网企业，其中海尔、苹果、西门子和丰田属于第一阵营，它们都出生于传统行业，而阿里巴巴和亚马逊则天生拥有互联网基因。从企业变革历史上来看，这六家企业都不是新创企业，而是持续变革者，最年轻的阿里巴巴今年 20 岁，最年长的西门子已是 172 岁高龄了，六家企业的平均年龄为 63 岁，它们无疑都是领先且成熟的世界级企业。

另外，从 2018 年世界 500 强企业榜单的数量来看，排在前四名的国家分别是美国（126 家）、中国（120 家）、日本（52 家）、德国（32 家），这表明以上四个国家的企业是推动全球管理进步的重要力量。因此，本书所选择的六个企业案例具有全球代表性，涵盖了北美、亚太、欧盟三大经济体。

更令我兴奋的是，我发现这六家世界级企业的转型方向是高度一致的！在第四次管理革命时代，它们都毫不犹豫地向平台生态企业转型，它们的战略目标是构建生生不息的生态系统。同时，六家世界级企业都把“价值共生”视为物联网时代企业转型的“指南针”。它们在构建管理新模式的过程中始终不背离“人的价值第一”这一基本原则，尽管每家企业的表述方式各有不同。“人的价值最大化”是企业在不确定的环境中可持续发展的方向和原则，也是转型的“魔法棒”。

基于对六家世界级企业的深度研究，我在本书中提出了“价值+”模式（即“Value+”模式，简称为“V+”模式），这是本书的核心内容。“V+”模式包括一个中心、三个维度，一个中心是指以价值共生为中心，三个维度是指战略生态、平台赋能和价值共创，每个维度聚

焦于价值共生中的一个核心问题。其中，“战略生态”回答的问题是创造什么价值，“平台赋能”回答的问题是能不能创造价值，“价值共创”回答的问题是如何创造价值。

“V+”模式展示了构建生态系统所需要的12条战略路径，每一条战略路径对应着构建生态系统所需要解决的一个核心问题。整个“V+”模式解释了生态系统创建、生长和发展的过程，并将有利于生态系统繁荣昌盛的各种原则有机地连接起来。

在《科学的旅程》一书中，雷·斯潘根贝格和戴安娜·莫泽指出：“在科学上，没有一个理论能够说得到了完全的‘证明’，当新事物或者新的观察结果出现时，它必定有待于进一步检验和审视。正是科学这一不断自我纠错的特性，使它成为人类理解自然最为严谨也最为有效的手段。这种批判性思维正是科学工作的关键所在。”

管理是知行合一的科学，有效的管理具有自我纠错的功能。“V+”模式是企业第四次管理革命时代的转型指南，但如果没有行动，任何管理理论、模型都是苍白无力的。

不积跬步，无以至千里。在与企业的合作过程中，我感受到了许多企业管理者在应对挑战时的挫折感，但我们不能自怨自怜，我们需要的是行动，我们需要在行动中纠错，在行动中改进。我们处在第四次管理革命的初期，所有企业几乎处在同一起跑线上。海尔、阿里巴巴、苹果、亚马逊、西门子、丰田这六家世界级企业都是行动的巨人，它们已经共同吹响了第四次管理革命的号角，新的管理蓝图正在谱写，新的组织正在重塑。

我和香港创业创新研究院（IOGEI）的同事们共同创办了管理X.0

创新实验室（Management X.0 Innovation Lab, MX.0-Lab）和产业互联网实验室（Industrial Internet Lab, II-Lab），正在帮助一些大中型企业进行战略转型的规划。基于“大制不割”的哲学思维和“持续发展”的变革理念，我们帮助企业构建以商业模式、管理模式、领导力模式为三大支柱体系的管理变革系统，并将企业构建的“小生态”与外部的“大生态”融合起来，帮助企业持续发展。我们越来越意识到，商业生态系统是一个不可分割的有机统一体，如果一个企业能够融合到一个生态系统之中，与其他合作伙伴形成一种共赢、共享、共生的关系，就可以获得持续发展的动力。在企业转型的过程中，只有商业模式、管理模式和领导力模式三者深度交互，才能产生乘数效应，才能实现真正的转型。

在帮助企业推动转型的过程中，我发现变革型领导者最核心的能力是战胜对未来的恐惧，让员工们相信前途会更加光明。在第四次管理革命时代，推动战略转型最艰难的不是资源的限制，而是观念的转变，尤其是企业领导者观念的转变。在前三次管理革命中，企业采取高度集中、自上而下的层级式管理体制，效率是一切。在高度集中的企业管理模式中，下层只是严格执行从上层得到的指令，并通过最有效的方式实现产出的最大化。在第四次管理革命时代，领导者应该学会将企业家精神赋予每一个个体，每个人都将成为价值的自主创造者，每个人都可以为全球知识共享网络贡献价值。

互联网消除了距离，组织去中心化成为趋势，传统的科层式组织模式将被彻底颠覆，组织将从流程型组织向生态型组织转型。物联网的兴起让万物互联互通成为可能，连接力成为组织的核心能力，这将

重塑企业的生产方式、价值创造模式，“以产品为中心的大规模制造”将向“以用户为中心的大规模定制”转型。杰里米·里夫金将经济看作一种“有关信任的游戏”，所有商业活动都需要依托信任这一重要资源来运行。我深深地体悟到，“价值”是信任的基石，通过持续践行“V+”模式中的各项原则，持续创造价值，才能赢得所有伙伴的信任，才能构建生生不息、繁荣昌盛的生态系统。

没有成功的企业，只有引领时代的企业。尽管本书中所研究的六家企业都已经是享誉世界的卓越企业，也是第四次管理革命的引领者，但它们从未以成功者自居，从未宣称自己有什么“成功宝典”，面对不确定的环境，它们战战兢兢、如履薄冰，它们坚信唯有行动才有可能创造一个崭新的管理世界。

我真诚地希望读者朋友在阅读“V+”模式每一部分内容的时候，能够秉持“自以为非”的心态，结合自己企业的实际情况，提出自己的问题，感知企业的未来，激发转型的能量，找到发展的路径。

如果没有同事们的帮助，我是无法完成这本书的。感谢香港创业创新研究院的所有同事，在这个企业转型的智库平台上，我们共同研究，共同切磋，共同分享，共创人生的意义。

感谢北京大学光华管理学院的刘俏院长、张志学教授、路江涌教授、周长辉教授、王辉教授、马力教授、武亚军教授，我从与他们的交流中获得了许多宝贵的建议，也从他们的著作中获得了许多写作灵感。特别感谢路江涌教授对我在光华管理学院的研究与教学所给予的大力支持，本书也是我和江涌教授合作的“光华思想力”项目的研究成果之一。我与江涌教授多次沟通，他对我构思本书的框架结构提供

了莫大的帮助。我在光华管理学院 EMBA（高级管理人员工商管理硕士）、MBA（工商管理硕士）、ExEd（高层管理教育）的教学课堂上，曾经使用了本书的一些研究成果，学员们给我提出的宝贵意见让我受益匪浅。

感谢美国弗吉尼亚大学达顿商学院陈明哲教授，陈教授所创立的动态竞争、文化双融理论给了我许多研究洞见。感谢中国人民大学吴春波教授多年的指导，吴教授对华为的研究成果让我受益匪浅，使我在写作过程中获得了许多灵感。感谢哥本哈根商学院、宁波诺丁汉大学李平教授，我们共同探讨和研究企业如何构建基于前台、中台和后台的平台赋能能力，李平教授对本书的一些概念和内容提出了非常宝贵的意见。感谢北京大学国家发展研究院陈春花教授，陈教授对互联网时代组织管理模式及共生型组织的研究给了我很大启发。感谢清华大学经济管理学院陈劲教授、中国人民大学商学院毛基业教授、中欧国际工商学院忻榕教授、长江商学院滕斌圣教授在百忙中为本书写了热情洋溢的评论。

感谢“中国管理模式 50 人 + 论坛”联合发起人、金蝶集团董事局主席徐少春先生，“中国管理模式 50 人 + 论坛”企业家成员、晶澳太阳能公司董事长靳保芳先生，温氏股份董事长温志芬先生，以及 PNP（Plug and Play）公司中国区 CEO 徐洁平、罗兰贝格公司合伙人兼大中华区副总裁纪纲先生对书稿提出宝贵意见，并欣然为本书撰写评论。

感谢中信出版社沈家乐、宋冬雪、付颖玥等人在本书编辑、出版