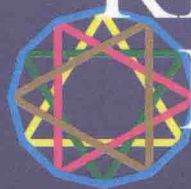


重新定义组织

马成功◎著

用户如何与企业联盟



REMODELING ORGANIZATION

HOW USERS AND BUSINESS **ALLIANCES**

直面互联网时代传统企业组织转型难题
解决传统企业一线部门管理者的组织运营困惑



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



重新定义组织

马成功◎著

用户如何与企业联盟



本书分为四篇,分别从组织思维、组织职能、组织运行模式和组织的未来的角度阐述了传统企业如何在“互联网+”时代进行重塑和升级,并且将用户纳入到企业组织管理中,从而重新定义了“管理者——员工——用户”的关系,为传统企业的转型升级提供了全新的方法和策略。希望借助互联网思维转型的传统企业的核心部门和人力资源部门的管理者,可以重点阅读本书。

图书在版编目(CIP)数据

重新定义组织:用户如何与企业联盟/马成功著.
—北京:机械工业出版社,2015.12
ISBN 978-7-111-52616-2

I. ①重… II. ①马… III. ①企业管理-组织管理学
IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第001751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:马佳 责任编辑:马佳

版式设计:张文贵

责任印制:乔宇

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2016年3月第1版·第1次印刷

145mm×210mm·7印张·3插页·94千字

标准书号:ISBN 978-7-111-52616-2

定价:49.00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

无边界组织时代已经来临

我与马成功在多年前他还在万达学院时有过一面之缘，但彼此并不熟悉，之间真正相熟相知是在学道家塾群里开始的。这次邀请我为他的著作写序，我想借此机会分享一下学道家塾的运作模式，从另一个侧面来印证他的观点：高手在民间、无边界组织、共创空间，构成了互联网时代的新组织关系。

学道家塾算是一场轰轰烈烈的移动互联网学习实验了。而马成功校长就是其中的主要成员，应该说是核心参与者。在群里我不称呼他为校长，而是成功塾亲，这也是社群的逻辑之一，群友间都互称塾亲，不带面具，只见真人，略带亲情。学道家塾主要针对关注组织发展与人才培养的群体，包括企业大学校长、HRD 以及 VP 们。从 2014 年 11 月 26 日邀请罗辑思维创始人罗振宇做开群分享开

始，当时群成员 100 多人，基本都是我的微信好友，到 2015 年 12 月 8 日再次邀请罗振宇解读《必然》，已经是拥有百万人规模的全国直播活动，成为业界的一个话题，这其中只有短短的一年时间。

学道家塾是基于微信群与公众号这个基础平台。我运营社群首先是平台逻辑，而不是内容逻辑，这个十分重要。将运营方定位于第三方角色，设定核心运营机制，这个机制简单地说就是竞争机制，我曾经分享过奥组委例子，就是典型的第三方角色来运营。之后就需要进行平台的顶层设计，包括平台的使命愿景、核心理念、学习方法、管理机制等。学道家塾的宗旨是“破解人才培养密码，推平企业大学级差”，由于学道家塾本身就是益策大平台的一个子平台，其顶层设计核心理念皆源自于益策，包括知行合一、标杆学习法、从战争中学习战争等。

搭好顶层之后，就需要进行运营体系构建了。包括大咖分享、值日生、线下活动策划、媒体传播策划、积分奖励制度等，下面挑些主要方式稍微分解下。

在学道家塾最吸引人氣的当属“@每周一星 跨界观”与“@每周一星 名师说”。自罗胖首秀之后，陆续邀请众多明星入群分享，包括原惠普中国董事长孙振耀、知名评论员石述思、著名情商专家张怡筠、苏州昆剧院蔡院长、知名昆曲演员单雯等 40 多位嘉宾。于社群来说，大咖的价值除了提升社群影响力、帮助吸粉以外，还有就是为社群定下了规格，毕竟大家都是往上看的，与谁同行都很在意。

平台型社群，去中心化很重要。在大咖之外，群主也不能自说自话，那就需要塾亲撑场了，以此构建多中心局面。“每日一星 值日生”随即出台，塾亲们轮番上阵，标杆案例精彩不断，包括那时还是京东大学执行校长的成功塾亲，以及腾讯学院院长马永武、原西门子副总裁韩青、用友校长田俊国、苏泊尔副总董战略、携程副校长许桂丽等，想来也够可观的，一年中居然有 108 位校长塾亲登台，几乎涵盖了众多业界最优秀的标杆案例，也成了业界的一道亮丽风景线。

有了这么多精彩内容沉淀之后，自然就想到了众筹图

书，将这些内容付诸出版。《组织发动机——中国最佳企业大学实践》众筹图书项目启动，从开始构想到图书上市，也就4个多月时间，从这本书的策划到上市整个过程，应该算是一个奇葩！由于群里交流热烈、连接频繁，原本陌生的一群人，短短几个月内彼此非常信任，只用一天就众筹到100多位股东（每人限定5000元）50多万资金。这本书，应该是国内第一本完全意义上众筹的图书，从资金的筹措、内容的集结、策划团队的组建、发行的推动，无一不是由塾亲来完成的。甚至书的序言，我都没有按常规找几个名人作序，都是由知名塾亲众筹而来，每人限定300字，虽短小却精悍，构成了书的精彩内容部分。书中还有100多位知名校长微信号，书成了一个连接器，成了进入企业大学校长圈的入口。

同时为了加强塾亲的连接，线下高规格活动与亲情交流，也是必不可少。苏州与杭州论坛，全国各地数十次的塾亲见面会，探亲考察活动等依次展开。在整个社群运营过程中，确实会遇到很多困难，包括活动策划、栏目设计、平台运营模式、塾亲与平台之间的利益平衡等等，都

不能由群主及运营方单方决定，所以“塾策会”也就应运而生。我都不记得开过多少次“塾策会”了，凡是自己有疑惑的，我第一时间想到的就是让大家来出主意提意见，“社群有疑难，群主可问谁？”，群里高手如云，这个效果非常好，我从中受益匪浅。

以上林林总总，也是给我一次机会，把社群的运营过程回顾一下，多了不少心得。塾亲、客户、员工、伙伴……边界已经变得模糊，更多地是形成了一个更大的协作群体，随时随地可以@到每一个人，这或许就是无边界组织最真实的案例，它就在你我身边。

成功塾亲在整个学道家塾社群运营中，算是参与最多也是参与最深的一位。从值日生开始，到大咖分享的主持（罗辑思维 CEO 脱不花两次分享都是他主持，文章转发量达 20 多万），杭州论坛的分享，深圳拉姆·查兰重磅活动主持，还担任学道家塾决策委员会和专家委员会委员，几乎所有的重要场合都有他的身影，贡献很多，付出很多，最后也顺理成章地成了塾亲心目中的社群领袖之一，收获粉丝无数。

成功塾亲给我的印象就是接地气，很会发动人，搞氛围，受人欢迎。同时思考很深，勇于实践，精于创新，是位好塾亲。

他的书不可错过！

李发海

学道家塾创始群主

益策（中国）学习管理机构创始人、总裁

2016年1月15日于广州

大众创业时代呼唤重视定义组织

“互联网+”概念的迅速普及，让中国迎来传统产业升级的重大历史机遇。在这轮“互联网+”的大众创业浪潮里面，最重要的创新是一系列组织创新，需要呼唤更合适的组织方式去激活每个人的激情和热情，打破组织边界，让用户与企业联盟。

这场“互联网+”的商业革命里，互联网与传统产业的界限正在抹平，许多创业成功的例子都是“互联网+传统产业”，大众创业时代已经没有传统和互联网之分。本书中我提出了新组织的三角模型“管理者↔员工↔用户”就能够“打破组织禁锢、激活个体”，这是我近两年来接触40多家互联网公司和具有互联网思维的传统企业，深度考察，总结提炼出来的新组织关系：高手在民间、无边组织、共创空间。这种新组织关系对于传统企业的价值

更大，会让传统企业的每个人都用创业者的心态来工作。

十年前，传统企业的业务一般都是稳定的，因此，企业管理模式也大都是垂直式的，即：管理者制定企业战略——构建与之相应的组织架构——企业招聘优秀人才——由人力资源管理部门进行培养……现在，传统企业面临转型，这就需要一线部门的管理者要承担更多的人力资源管理者的角色，帮助组织做调整，使人力资源部门的工作更加贴近企业的业务内容，从而推动组织变革。很幸运，笔者不仅参与过传统企业的组织管理，也体验过互联网企业的组织模式的新玩法，有一些体会想与读者分享，这也是我写作本书的原因。

本书主要分为四篇，分别从组织思维、组织职能、组织运行和组织的未来发展的角度阐述了传统企业如何在“互联网+”时代进行重塑，并且将用户纳入到企业组织管理中，从而重新定义了“管理者——员工——用户”的组织关系，为传统企业的转型升级提供了全新的方法和策略。希望借助互联网思维转型的传统企业核心部门和人力资源部门的管理者，可以重点阅读本书。

未来组织中的人都要用这种创业的精神来进行工作，未来的企业将是一个“平台+个体”的组织模式，每个企业都要搭建一个平台让员工更好的发展，让用户与企业联盟，而每个个体的才华和智慧又都能在这个平台上得到充分的展现。当整个社会组织都在这么做时，中国的人口红利将会进一步扩大化，不仅仅是数量红利，而是人内心能量智慧红利时代的来临。现在就是我们的时代，不要辜负这个时代！

马成功

2016年2月于北京辛庄小院

没有人能改变趋势，要顺势而为

这是一个“互联网+”的时代，大众创业，万众创新。传统企业在这场变革中，受到了前所未有的冲击，组织模式也受到了严重的挑战。

十年前，传统企业的业务一般都是稳定的，因此，企业管理模式也大都是垂直式的，即：管理者制定企业战略——构建与之相应的组织架构——企业招聘优秀人才——由人力资源管理部门进行培养……现在，传统企业面临转型，这就需要一线部门的管理者要承担更多的人力资源管理者的角色，帮助组织做调整，使人力资源部门的工作更加贴近企业的业务内容，从而推动组织变革。很幸运，笔者不仅参与过传统企业的组织管理，也体验过互联网企业的组织模式的新玩法，有一些体会和想法，想与读者分享，这也

是我写作本书的原因。

本书主要分为四篇，分别从组织思维、组织职能、组织运行和组织的未来发展的角度阐述了传统企业如何在“互联网+”时代进行重塑，并且将用户纳入到企业组织管理中，从而重新定义了“管理者——员工——用户”的关系，为传统企业的转型升级提供了全新的方法和策略。希望借助互联网思维转型的传统企业的核心部门和人力资源部门的管理者，可以重点阅读本书。

“互联网+”的时代已经来了，不管是企业还是个人，没有人能改变趋势，要顺势而为。

推荐序	无边界组织时代已经来临
自序	大众创业时代呼唤重视定义组织
内容简介	没有人能改变趋势，要顺势而为

第一篇 组织思维

——没人能打败趋势，要顺势而为 001

这是一个“互联网+”的时代，全民创业，万众创新，势不可挡。传统企业要在这场“互联网+”的浪潮中顺势而为，不断用互联网思维武装自己，进行一场空前的转型和创新。

- 01 我对互联网的直观感受 /003
- 02 不追管理者追客户的互联网思维 /005
- 03 不看存量看增量的反向思维 /007
- 04 满足一切需求的用户思维 /014
- 05 高频打低频的互联网思维 /017
- 06 企业组织的扁平化管理思维 /020

第二篇 组织职能



——连接，使组织活力十足

027

“互联网+”时代使组织连接一切，从连接中创新，从连接中进行组织的重塑和变革。

01 传统思维下的“管理者——员工——用户”模式 /029

02 互联网思维下的“管理者——员工——用户”模型 /032

03 “管理者——员工”，高手在民间 /036

04 “管理者——用户”，无边界组织 /076

05 “员工——用户”，共创空间 /088

第三篇 组织运行



——利用一切可利用的资源，只为组织服务 115

互联网流传着一句话：“羊毛出在猪身上，让狗埋单。”虽然是句玩笑话，但道理深刻。除了这个，我们还可以有新的玩法，那就是：用别人的钱、别人的时间、别人的空间、别人的智慧来赚钱。“互联网+”时代，别人的东西，也可以成为帮助企业组织创造价值的渠道。

01 用别人的钱赚钱 /117

02 用别人的时间赚钱 /125

03 用别人的空间赚钱 /130

04 用别人的智慧赚钱 /133

05 用别人的分身赚钱 /140

第四篇

组织的未来

——用互联网思维驱动智慧组织发展 149

在“互联网+”时代，人们的需求变化加快，外部环境也在发生着改变，这就要求组织能够快速做出决策并且快速执行，即要求组织要有更加强大的组织功能和结构。

01 人力资源需要回归真实的世界 /151

02 利用社交化效应提升雇主品牌 /152

03 跨界思维让人力资源需要精通业务 /154

04 人力资源“迭代创新”能力需要加强 /157

05 要注重内部客户体验 /169

06 新兴福利受到职场年轻群体的青睐 /178

07 万众创新新趋势 /184

08 互联网4.0时代 营销从跨界升维到无界 /186

09 搭建场域——公司好玩，组织才能创新 /190