

管理4.0系列丛书

企业 就得这么办

初才富 主 编
初 吴 吴臣峰 副主编

互联网时代创业
企业转型、升级系统解决方案

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理 4.0 系列丛书

企业就得这么办

初才富 主 编

初 昊 吴臣峰 副主编



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

企业就得这么办/初才富主编. —北京: 企业管理出版社, 2017. 8
(管理 4.0)

ISBN 978-7-5164-1558-0

I. ①企… II. ①初… ②初… ③吴… III. ①企业经营管理 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 181754 号

书 名: 企业就得这么办

主 编: 初才富

副 主 编: 初 昊 吴臣峰

责任编辑: 张 平 田 天

书 号: ISBN 978-7-5164-1558-0

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 编辑部 (010) 68701638 发行部 (010) 68701816

电子信箱: qyglebs@emph.cn

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司印刷

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米 × 240 毫米 16 开本 28.5 印张 320 千字

版 次: 2017 年 8 月第 1 版 2017 年 8 月第 1 次印刷

定 价: 88.00 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

自序

要么在灰暗中煎熬，要么飞向光明的彼岸。

——莎士比亚

这个世界的未来是属于有梦想的人的，梦想是改变世界的原动力。

没有梦的民族是可悲的民族。能让梦想成真的民族注定是伟大的民族。做梦是对智者的挑战，圆梦是对强者的挑战。

公元208年，诸葛亮借东风火烧赤壁；1800年以后，小米手机创始人雷军：“站在风口上，连猪都能飞”成了流行一时的名言。从借东风到风口上的飞猪，不仅带给我们无穷的联想，更是一石激起千层浪，一时成为人们津津乐道、乐此不疲的话题。但严峻的问题是：风口在哪里？我们面对着怎样的风？真的风来了就能飞起来吗？毕竟风口上的猪与飞猪完全不是一回事。因为不管什么“猪”都可以体会被风吹起来的“快感”。对此，我们必须有清醒的认识。毕竟在现实生活中，在大众创新、万众创业的大军中，如果对风没有任何准备，或者根本不知道应该如何准备，真的风来了，一定如马云所说的：风过去了摔死的还是猪。然而，更残酷的现实是，当今社会上有太多的创业者还没飞起来，就被风送上了不归路。

风口上的“猪”都会飞吗？

现实中，当风吹来的时候会有三类六种人：

第一类人，自己能感受到风的来临，或虽自己感受不到风的来临，但在有人告诉这类人时，这类人不仅能快速抓住由风带来的机遇，更能借助风势，乘风直上，翱翔万里，成为时代的骄子。

第二类人，自己能看见“风”，但按对“风”的把握大致有以下六种人：

第一种人，没有能力把握住风，坐失良机。

第二种人，不仅拒绝顺势而为，反而是逆风而动，这种人也许是正确的，但在风来的时候，结果可能会非常悲惨。

第三种人，当风来的时候，本有机会搭上顺风车，然而这些人并不是积极地进取，或者在不停地抱怨某些可能的不公平，或者等待所谓“更好的机会”，或者一味伸手“等”“靠”“要”，结果风过去了，又在抱怨机会的不公平。

第四种人，当“强台风”来袭时，永远不去寻找对策，而总在试图去寻找心中的“避风港”，祈求菩萨的保佑。

第五种人，不是积极寻找适应风的新的活法，而是顽固地坚守已经被实践反复证明不好用的东西，不断地试图以旧适新，以旧迎新，以旧改新，以旧履新，说到底是以旧阻新！这种人在现实中最多，总认为自己的所作所为永远都是正确的，实际上，这些人永远是旧势力的代表，这些人总在自觉不自觉地维护着旧的利益，并成为旧势力的帮凶。这些人一般都是旧势力下的既得利益者，虽然不可能螳臂当车，阻挡风的来临，但往往有能力成为企业航船的撤帆手，或者干脆成为可能导致企业航船偏离航线的舵手！成为企业发展的暗礁！这种人对不管什么样的改革都是最大的阻力。

第六种人，这些人自身对于风有多少研究不得而知，而是利用大家没看明白风是怎么回事，就用最快的速度，以导师、学

者、专家、大师的身份，以居高临下的态势，用教育、教导的口吻，或用蒸汽机时代的眼光诠释高铁时代的发展模式，或借老子、孙子、孔子的嘴“创造”某些接“风”高论，或者杜撰故事编造某些耸人听闻的“创新概念”，或者弄些断章取义的“旧词新解”，或者创造“火星高论”，借某些“大师”的嘴喷出“火炬理论”；殊不知，火炬举得越高，握柄的下方投印的阴影就越大，火炬越亮，也往往让人们看不清火炬的真伪。在这些人的搅和下，让本来就有太多人看不懂、看不清、看不明白的虚拟和现实世界周天寒彻，天昏地暗。这些人在当今社会为数不少，整天在微博、微信群里，在企业的讲台上，利用一切可以发声的各种传播工具，永无休止地嗡嗡，这些人往往是时代最可怕的人！

第三类人，不仅看不到也根本感受不到风的来到。

对创业者来说，幸运只是锦上添花的甜点，眼光、能力、努力和定力才是吃得饱的主食。成功不能靠幸运、靠侥幸，更不能把成功建立在精英的个人素质上，靠个人临场发挥、抖机灵取得成功。要想成为幸运儿，当强风来袭时，不仅要能看清风向顺势而为，更必须能把握风势、风向为我所用。看风，不能只满足简单看到，更需要看透是怎么回事，要看透就需要有眼光和头脑；而把握风势则需要能力，能力至少包括两个方面：思路和方法；没有思路就没有出路，没有方法就没有结果。看得见，看得透；有思路，有方法。四者缺一不可，否则只能成为风的牺牲品。

顺风向扬帆远航，借风势腾飞万里。帮助企业在当前的环境中，看清方向，走好每一步，把握好未来是本书的终极目标，笔者期待中国有更多的企业屹立于世界企业之林。

编者
2017年5月

目 录

第一章 把握时代风口，飞起来，舞起来.....	1
互联网时代，企业需要怎样的商业模式才能适应当今社会的发展？	
前三次管理革命给我们带来了怎样的思考？	
人员执行力不强，责任难以落地，绩效不好产生的原因到底是什么？	
企业延续多年的科层制管理方式到底给企业带来了哪些致命的缺陷？	
第一节 管理4.0	2
第二节 企业难“飞”的根本原因分析及实施管理4.0的必要性	10
第二章 互联网时代的领导及应有的文化	37
图大事观念在先，谋霸业眼光得高。领导不再是权力的象征，当领导需要.....	
职业经理人怎样才能和投资人一条心？	
怎样看待团队？企业靠“独狼式”的个人精英还是“群狼式”的团队？	
第一节 领导是带领团队实现投资回报的人	37
第二节 观念决定成败	49
第三节 投资型领导的角色定位与主要责任	96

第四节	投资型创业者或领导的工作思路	102
第五节	工作方法和领导艺术	103
第三章	投资型企业目标及战略制定	106
创业之路怎么走，企业转型怎么做，企业到底应该怎么办，从第一节到第八节的目录就是企业领导、创业者开展的工作思路、步骤和具体方法。		
第一节	企业经营分析——六算	106
第二节	确定企业目标	147
第三节	业务流程设计	154
第四节	设计管控流程，建立管控体系	170
第五节	确定商业模式	195
第六节	制订发展战略	207
第七节	根据目标确定 KPI 指标与激励挂钩	208
第八节	关于企业文化建立	209
第四章	执行力及提升	211
让企业没有“素质差”的员工，让“傻瓜”也能变成“狼”； 让一群“狼”变成一匹“狼”。 优秀人才的“复印机”是这么做出来的。		
第一节	执行力及衡量	211
第二节	企业执行力差的原因分析	216
第三节	提升执行力是系统工程	221
第四节	责任落地及实施指南	222
第五节	管理 4.0 薪酬结构设计指南	252
第六节	制度创新与制度建设实施指南	256
第七节	执行力保障——流程绩效考核	298
第八节	强化训练	300

第五章 企业平台化——互联网时代的企业必由之路·····	303
大势所趋的企业平台化，企业应该怎么做？我们是这么做的·····	
合作、协同的基础是·····	
生态型企业需要具有的基本条件包括·····	
第一节 互联网时代企业发展大趋势及对当今职能型企业的主要冲击·····	305
第二节 平台化的企业运营模式·····	376
第三节 平台型企业模型·····	399
第四节 平台功能与平台基本机构·····	401
第五节 平台公民及团队服务、经营要点·····	416
第六章 变革成功之路·····	430
第一节 变革的失败·····	429
第二节 变革的阻力·····	438
第三节 成功变革的关键点·····	439
后 记·····	441

第一章

把握时代风口，飞起来，舞起来

做企业无外乎就九个字：做什么、做出来、卖出去。

做什么，需要眼光、智慧和胆识，需要具有创新的思想；做出来，则需要具有超强的执行力；至于能不能卖出去，完全取决于开始做的眼光，做的效率和效果。为此，做企业必须解决三个核心的问题：眼光、观念和执行，三者鼎足而立，缺一不可。

眼光决定能不能看得见机会，或者能看到什么样的机会；观念决定用什么方式对待机会；而执行则决定能不能抓住机会。

面对着互联网的大潮，很多人看不懂，很多企业不知所措。当淘宝弄得零售业难以为继时，当京东让国美、苏宁消失了人气时，当支付宝打得银行措手不及，当互联网的强台风快速袭来时，没看明白的，没看懂的，没有准备好的，看懂了没对策的必然要被互联网的强台风横扫出局。在看全球、想全球、用全球、

为全球的互联网时代，企业怎样重复昨天的辉煌。在互联网时代，凭着蒸汽机时代练就的看家本事，能不能适应高铁时代的到来？面对着时代的大潮，企业到底应该怎么办？！

解决看得见、抓得住已经成为时代对企业的考验，张瑞敏说：“没有成功的企业，只有时代的企业”。在互联网时代，企业管理需要交出一张合格的答卷，管理 4.0 正是帮助企业解决看得见、抓得住的系统解决方案，是帮助企业面对互联网时代走向合格、走向成功的答卷。

第一节 管理 4.0

一、管理 4.0 及含义

管理 4.0 是为适应互联网时代企业生存、发展，重在实际操作，最大限度地实现客、用户满意，彻底解决做什么、做出来、卖出去的全新商业模式。

德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品和服务之间的竞争，而是商业模式之间的竞争。”商业模式是企业整体运营和盈利的设计方案，其本质就是一种商业运行方式，通过明确企业打算给什么样的客、用户提供什么样的商品或服务，决定企业的价值。

管理 4.0 以眼光和观念转变为前提，以切实提升执行力为基础，通过建设生态平台和建立组织内外部合作与高效协同机制，整合全球优势资源，借助大数据、云计算等现代技术手段，帮助来自各路的创客，实现各种有价值的创新和创意，让客、用户在亲身参与和体验中，对企业产生良好的口碑，实现企业良性、可

持续发展。

二、管理 4.0 模型

管理 4.0 模型主要由三个部分组成：基础、平台和团队，如图 1-1 所示。



图 1-1 管理 4.0 模型

（一）基础

如果把企业比作一个大厦，企业主或投资人的思想观念，眼界、格局、文化和领导力决定了企业的一切。

投资人或企业主的个人素质是建设这座大厦的思想保证、体制保证、组织保证和制度保证。为此，投资人或企业主文化是企业这座大厦的基础，不同的眼光、不同的格局和不同的文化必然会产生完全不同的商业模式和不同的战略。

（二）平台

现行的企业绝大多数都是眼睛向内看自己，权力自上而下，

形成的金字塔形的组织机构；互联网时代，权力从内部转移到外部，客、用户成为企业的总裁，资源也从自己拥有，转移到网聚内、外部一切可能为自己使用的力量。在这样的社会背景下，拆塔搭台，企业平台化已经成为企业发展的必然趋势。在平台的支持下，整合、众筹各方资源，通过业务流程连接各执行团队和资源团队，让客、用户在参与体验的过程中，感受问题解决方案的有效性，感受服务的温暖和关爱，感受企业对客、用户的真诚，实现客户（一次性消费）向用户（一段时间内或终身与企业发生关系的人）的转变。这里有三点说明：

1. 关于众筹

本书中所说的众筹绝非简单的资金筹集，而是包括筹智、筹资（资本、资金、资产、资源）、筹执行团队、筹创意和创新、筹平台、筹渠道等诸多内容。

2. 关于客户和用户

客户，即我们一般常说的顾客，张瑞敏说：“顾客和用户不是一个概念，应该分开——‘顾客’和企业是一次性交易，我做的产品你买了，你给我付费，我给你产品，然后不再有联系；用户不是，用户是我和你永远是交互的，你今天买了，给我提了意见，我不断改进。”深刻地认识客户与用户的内涵，对今天的企业来说，意义非同小可。

客户与用户的主要区别如表 1-1 所示。

3. 互联网时代的企业平台

在管理 4.0 中，企业平台包括以下三个：

（1）合作、协同、基础保证平台。

合作、协同、基础保证平台主要保证完成各执行和资源团队的协同作业及众筹和基础资源保证工作。

表 1-1 客户、用户比较表

比较项目	客 户	用 户
上 级	企业内部上级领导	用 户
主动权	企业做啥我买啥	必须符合自己的个性化需求
管理重点	重销售额、重利润、重成本等	重交互，重参与、重体验
流 程	在最后端	在最前端
人员组成	是外部人	是准内部人
组织架构	金字塔权力型管理架构	平台参与型组织架构
销 售	卖产品	买消费“痛点”和方案，卖服务
工作重点	重自身技术等优势	重实现用户满足的能力
生产方式	大规模制造	个性化定制
目 标	销售额	客户向用户的转变

本平台主要提供 13 个基础保证：文化整合与保证、责任落地保证、信用保证、标准化保证、信息及信息安全保证、投融资（含众筹）及投融资安全保证、人力保证，技术支持与保证、协同保证、服务保证、法律保证、资源保证、平台安全保证。

（2）专业支持保证平台。

专业支持保证平台的主要功能是为各专业执行团队提供本专业范围内的专业保证。以制造执行团队为例，专业保证至少包括：质量保证、安全保证、技术保证、设备保证、资源保证等。

这个平台建立在基础保证平台之上，是执行团队开展工作的专业基础，由于每个执行团队的工作内容各不相同，每个专业保证平台的内容也不相同。

专业支持保证平台，既可以在企业内部根据现有情况进行配置，也可以由能保证输出结果的外部合作团队以众筹的方式

提供。

(3) 用户体验平台。

用户体验平台的主要功能是完成客、用户体验，为客、用户体验提供相关的服务，收集新的创意，寻找可能的众筹者或众筹团队等。

(三) 团队

平台团队按性质主要分成四类：第一类是创意团队，第二类是执行团队，第三类是执行及创意团队，第四类是外部团队等。

1. 创意团队

创意团队的核心是针对消费痛点进行创意或创新，其管理方式以最大限度调动人的活性为基础，其考核的重点，应主要围绕创意的市场接受度，创意的社会效益与经济效益等进行。

2. 执行团队

执行团队包括资源团队，制造团队等。

执行团队可以由一个或多个小微团队组成，小微团队的核心有三个：第一是确保执行到位符合相关要求，第二是设法提高投资回报率，第三是与其他执行团队的高效协同。

从执行到位这方面说，为了确保执行到位，符合相关要求，更由于涉及前后环节的合作协同，执行团队在实际执行时，不应加入任何有创意的元素，在这个流程中，所有的环节应消灭“细节决定成败”等可能造成团队不稳定的因素。其原因非常简单，任何协同最重要基础都是必要的稳定，如果执行团队在执行过程中，一会儿弄个新创意，一会儿来个细节决定成败，就必然带来工作的相对不稳定。就好比一场演出，如果某个演员只考虑某些细节或者增加什么创意，该哭的时候不哭，该笑的时候没笑，其他演员、灯光、音效等都是无法正常协同的。显然，在正常的执

行过程中，过于关注细节可能带来不稳定，而这种相对的不稳定，会直接带来协同的失败。

任何针对客、用户的新创意，应按照创意的流程及相关要求进行实施。对于为了提高执行团队自身投资回报率等各种创意，只有在不涉及相关的合作方、不会造成整个流程的不稳定前提下，才可由执行团队内部自行实施。

3. 执行及创意团队

执行及创意团队（如销售或服务团队）不同于执行团队，执行团队在执行过程中，不需要产生针对客、用户的创意，达标是核心。而执行及创意团队是在执行过程中，在与客、用户交流、体验的感觉过程中，随时可能产生针对客、用户痛点的各种创意。这样的工作性质就决定了这样的团队在工作中，既要原则，更要灵活；眼睛要尖，脑袋要活；问题看透，解决有效；思路清晰，反应敏捷；决断果敢，行动要快；勇于担当，敢于（对问题）较真。

对于这样的团队，无论从政策上，还是权力上，都不能绑得太死，要留有一定的空间，但在标准的规范性上，不能放松，标准越规范，越严谨，越有利于高效协同，越有利于发挥人的创造性。

4. 外部团队

凡是有利于企业进步的所有外部人员和团队，都是外部团队的成员，包括竞争对手在内。美国人说，因为有了伟大的敌人，才有了伟大的美国。就如同下棋要找高手才能进步得更快。

三、管理 4.0 实施流程

管理 4.0 实施流程如图 1-2 所示。

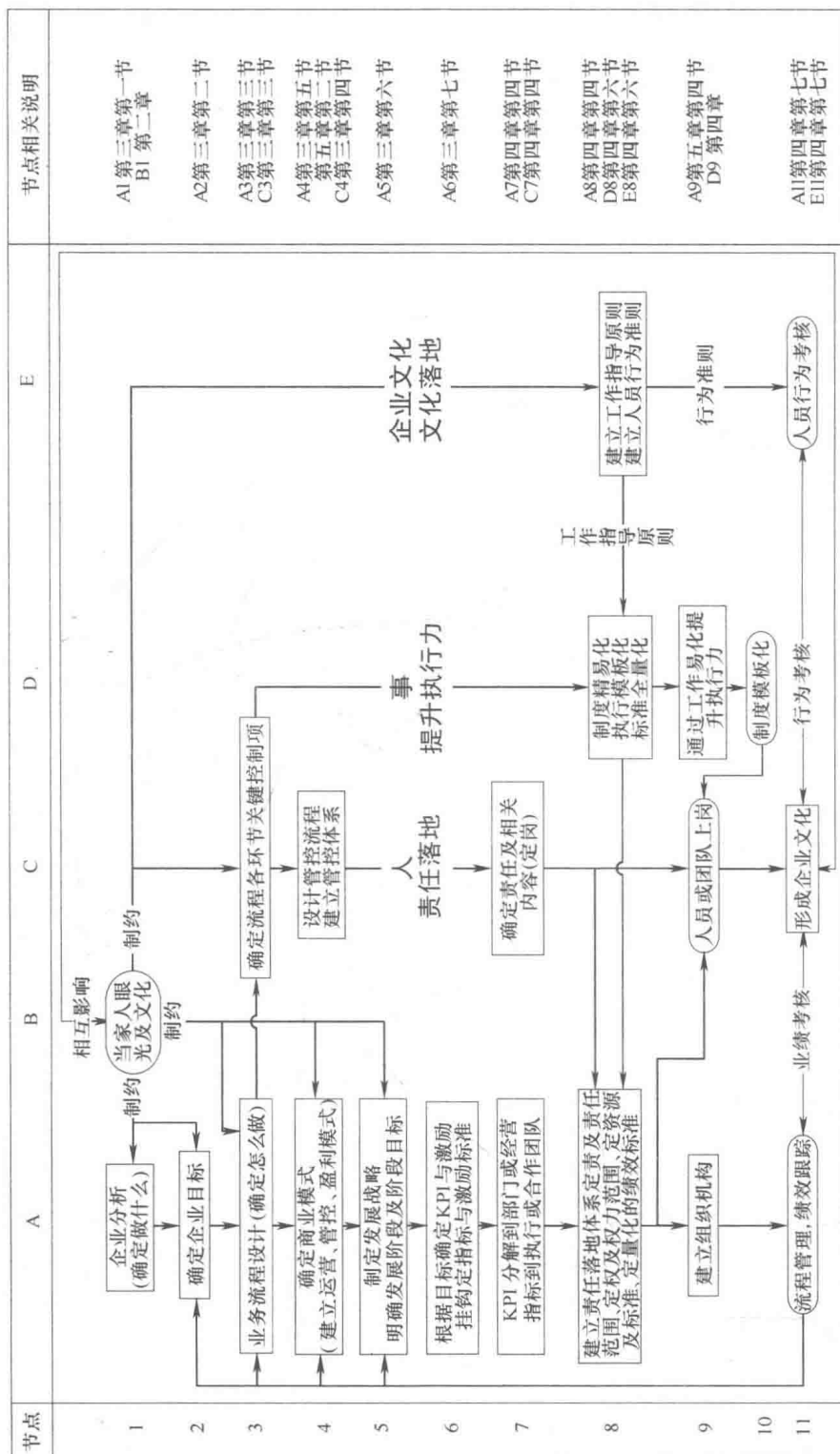


图 1-2 管理 4.0 实施流程