

易知行管理咨询丛书

CHANGJINGUANLI

场景管理

互联时代的管理新逻辑

陈强 张哲◎著

互联时代的管理模式升级

HULIANSHIDAIDEGUANLI
XINLUOJI

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

易知行管理咨询丛书

F272/687

2019

场景管理

互联时代的管理新逻辑

陈强 张哲◎著

CHANGJINGUANLI
HULIANSHIDAIDEGUANLI
XINLUOJI

RFID

北方工业大学图书馆



C00637122



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

场景管理：互联时代的管理新逻辑 / 陈强，张哲著. —北京：
企业管理出版社，2019. 7

ISBN 978 - 7 - 5164 - 1974 - 8

I. ①场… II. ①陈… ②张 III. ①企业管理—研究
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 125275 号

书 名：场景管理：互联时代的管理新逻辑

作 者：陈 强 张 哲

责任编辑：刘一玲 崔立凯

书 号：ISBN 978 - 7 - 5164 - 1974 - 8

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：总编室 68701719 发行部 68414644 编辑部 68701322

电子信箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京市青云兴业印刷有限公司

经 销：新华书店

规 格：710 毫米×1000 毫米 16 开本 13 印张 150 千字

版 次：2019 年 7 月第 1 版 2019 年 7 月第 1 次印刷

定 价：45.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序 言

——基于场景的组织管理

作为一名长期从事管理工程学科教学与科研的工作者，在传播经典管理理论与探讨管理新理论的实践中，我确信有两件事非常有价值：一个是基于过去研究成果的创新与突破；另一个是将管理方法论在社会范围内进行更广泛的传播，通过大量的管理实践反馈进行管理创新。这本书的研究成果，正是基于这样的实践与研究而来。

一、本书提出了场景管理这一概念，力图基于场景重构组织管理

我们知道，传统企业管理伴随人类社会进入工业社会而诞生，工厂主再也不能像小作坊一样通过“人盯人”实施管理，而是通过增设专门的职能部门，将管理专业化，以匹配日益扩大的企业规模。在这个进程中，组织强调分工协作，以泰勒为代表的“效率顾问”们，通过分析操作工的节拍、动作及协作方式，总结了一套成熟的工厂管理模式，极大地提升了工厂的生产效率，科学管理开始深入人心。

一百多年来，企业职能式组织管理经过不断演进，在企业成长发展的过程中发挥了极为重要的作用。但同时，也面临日益严峻的挑战，出现了组织僵化深井效应、决策与执行效率低下、组织凝聚力下降等现象，这就促使我们不得不去

思考，在万物互联的时代，基于传统工业时代背景的组织管理理论，在组织生存的内外环境都出现了巨大变化的形势下，是否需要重新构建？组织重构的基础又是什么？

本书从场景视角出发，提出了基于场景重构组织的观点，个人深以为然。

书中指出随着商业的演进，用户场景不断丰富，而任何成功的产品，实际上都是占据了某一用户场景，并且在场景中满足了用户诉求。场景是一个现实的纽带，将组织与用户需求连接起来，在未来的商业世界里，越来越多的企业会把竞争的重点放到对场景中用户行为与用户数据的洞察、分析与解读上，围绕场景建立企业生态。一家企业赖以生存的根本只是因为他们某一用户场景中能够用更好的商业模式更有效地满足用户需求，提供更大的用户价值。

当组织确定了用户需求之后，对内部来讲，就是通过资源的转化，来交付有价值的产品与服务。组织对内的管理就是对依附于组织的各类资源设计高效、有序的运行机制来保障最终结果的产出，以及过程中价值的创造与增值。因此，概括来讲，场景管理就是在外部的用户场景中，管理用户期望；在内部的协作场景中，管理价值交付。

二、对于场景管理，本书总结提炼了六大管理要素

一套知识理论的正确可行，通常需要经过自洽、他洽，以及续洽这三道逻辑检验。自洽指的是这套理论本身能够自圆其说、逻辑通顺；他洽则是这套理论能被实践佐证、切实有效；而续洽指的是这套理论本身能够延伸出新的、具有实操性的子理论。

场景管理的提出，是试图用“二分法”来看待组织的经

营与管理。将组织的各项价值创造活动分为面向外部的用户场景，创造用户价值的部分，以及面向内部的协作场景，支撑价值创造效率的部分。而场景管理六要素的提出，正是通过一套管理体系的建立，使得场景管理这一内涵能够做到自洽，让组织的各项价值创造活动能够有机统一。

在场景管理的理论体系中，企业所提供的产品和服务是在创造用户场景，通过挖掘用户现有场景中的痛点和诉求，帮助用户实现理想状态。要做到这一点，企业就需要通过与用户的深入交互来洞察与构建用户需求，并以此来设计自己的交付目标。而为了支撑有价值产品/服务的交付，组织内部就需要保障协作过程的效率，保证员工能够创造性地发挥，要做到这些，组织就需要做好支撑与赋能。

由此，场景管理的六要素分别是：用户洞察、需求重构、目标设定、组织支撑、场景赋能，以及动态管理。

可以看出在对场景管理六要素的提炼过程中，本书参考并总结了大量的实践经验，凝结了许多有独创性的观点和模型，可以说很好地做到了他洽。而在自洽与他洽的基础之上，本书还基于场景管理的内容，延伸并设计了蜂窝状组织这一子系统，试图做到续洽。

三、本书揭示了面向未来的组织形态：蜂窝状组织

在对组织变革的趋势研究中，对“生态型组织”的讨论往往获得了最多的关注，因为互联网技术的发展与商业模式的演进使得市场中的商业逻辑愈发接近自然中的生存法则。然而对于生态型组织到底是什么，运行模式如何设计，核心机制有哪些，却没有统一的标准。

本书以凯文·凯利在《失控》中所描述的蜂群特征：“群体智慧”“分布式管理”，以及“涌现”为基础，指出一个生态型组织要具备群策群力的全员经营能力，具备自组织、自驱动的能力，以及基于资源协同的创新、创造能力。

基于场景管理的内涵和这三种能力的实现，本书设计了面向未来的组织形态：蜂窝状组织。

蜂窝状组织的提出，颠覆了传统组织中部门、岗位与员工的静态适配关系，指出组织为员工提供的是动态的协作场景。所有需要与用户交付的活动都是前端的蜂窝状团队负责，而所有支撑价值交付的活动都应该放到后端平台。平台对前端定方向、定机制并协调各方资源进行赋能。

前端蜂窝状团队存在的前提是能够挖掘并创造用户价值，凭此为组织带来回报，否则，就会被替代甚至淘汰。然而在蜂窝状团队形成与消散的过程中，平台则会沉淀大量的用户数据、产品数据与运营经验，继续为后面出现的蜂窝团队提供支撑，这构成了蜂窝状组织的内在生态关系。

综上所述，本书从管理理论的演变与现实中企业的实践出发，在企业经营管理上做出了积极有益的探索，其提出的组织场景管理观点，非常值得大家去深入思考，并能有意识地在企业经营管理实践中去应用与体会，也期望有更多的学者、企业家们对此予以关注，提出新的见解，使得我们在组织管理研究上有更多进益。

杜跃平

2019年3月

目 录

第一部分 商业环境中的组织演化

第一章 新时代下的商业环境 / 1

- 一、产业环境：企业间的价值协作网 (2)
- 二、行业环境：企业间的竞争格局 (8)
- 三、人文环境：影响企业的生存方式 (12)
- 四、商业环境对企业经营与管理的影响 (16)

第二章 传统企业管理的运行逻辑与挑战 / 19

- 一、传统企业管理的四大运行逻辑 (20)
- 二、传统企业管理遇到的四个挑战 (26)

第三章 组织的演化 / 32

- 一、组织的演化路径 (32)
- 二、组织的演化趋势 (35)

第二部分 管理新概念：场景管理

第四章 场景管理的内涵 / 43

- 一、用户场景：互联时代企业价值创造的原点 (43)
- 二、协作场景：互联时代企业价值创造的载体 (45)
- 三、场景管理：提升有价值的效率 (49)

第五章 场景管理的两个管理维度 / 51

- 一、用户期望管理：如何在竞争中满足用户需求 (51)
- 二、价值交付管理：如何在协作场景中创造价值 (74)

第六章 场景管理发挥价值的六大要素 / 102

- 一、用户洞察：场景中的用户行为、动机与决策 … (107)
- 二、需求重构：不是所有的用户需求都有被满足的价值 …… (114)
- 三、目标设定：企业唯一的发展目标是提供差异化价值 …… (123)
- 四、组织支撑：构建价值创造的硬环境 …… (130)
- 五、场景赋能：构建价值创造的软环境 …… (138)
- 六、动态管理：场景中的前馈、反馈以及复盘管理 …… (143)

第三部分 基于场景管理的组织设计

第七章 蜂窝状组织 / 149

- 一、蜂窝状组织的构成、运行逻辑与特征 …… (151)
- 二、蜂窝状组织的两个核心机制 …… (169)

第八章 蜂窝状组织与企业未来的生存方式 / 184

- 一、企业的两种竞争战略 …… (184)
- 二、企业的三种发展方式 …… (187)

第九章 经营要结果 管理管过程 / 189

- 一、不确定环境中的确定性 …… (189)
- 二、管理的钟云二象性 …… (191)

参考文献/193

后 记/195

第一部分

商业环境中的组织演化

第一章 新时代下的商业环境

今天外部环境的剧烈变化让经营者感到无所适从，大数据、物联网、人工智能、跨界竞争、颠覆式创新等名词应接不暇。在这些变化面前，企业该如何选择？又以何种方式介入？企业的竞争对手在哪里？企业的发展方向又在哪里？如果不采取行动是否很快就会被淘汰？这些问题一次次被摆到企业的决策桌上，困扰着经营者们。

前宝洁公司 CEO 罗伯特·麦克唐纳（Robert McDonald）借用了— 一个军事术语来描述我们现今所处的商业新环境：“这是一个 VUCA 的世界。” VUCA 是四个英文单词首字母的缩写，分别为 volatile（不稳定）、uncertain（不确定）、complex（复杂）和 ambiguous（模糊）。那么，我们所处的商业环境真的是即不稳定又不确定，复杂且模糊么？

要解决这个问题，我们首先要界定清楚，什么是商业环境？

从经营的角度看，商业环境就是企业存在的外部环境。其构成有三个要素：产业环境、行业环境以及企业所处的人文环境。我们能感受到的趋势是，无论是企业间的竞争还是协作，其边界正在变得模糊：今天两家企业之间的业务线还没有重叠，明天就在市场上展开了激烈的较量；今天还较量得你死我活，明天两家企业就握手言和了；今天还各安一隅，明天就推出合作爆款，并且为了适应这种变化，越来越多的企业参与到了跨界竞争与跨界合作中。

在这种大环境下，许多企业失去了方向感，看不清竞争会从何而来，企业的明天又将走向哪里。

可越是看不清方向，就越要回归本源。归根结底，企业的存在是为了面向用户，创造价值。在这个过程中，企业要始终关注两个因素，一个是用户的需求，另一个是员工的协作。

然而互联网的到来，改变了我们所处的人文环境，使得用户需求更难捕捉，用户难以满足，用户对品牌的忠诚度也更高。同时，员工的诉求变得不再单一，员工的行为变得难以预测，员工也不再对某一组织有很强烈的归属感。

因此，想要理解员工、用户、竞争以及协作方式的变化，我们就要将这些企业经营中的关键要素放到相应的环境中进行观察。

一、产业环境：企业间的价值协作网

产业是社会化分工的结果，但分工后的协作却不是一成不变的，这取决于企业如何定义自己的“事业”。阿里巴巴的使命是“让天下没有难做的生意”，基于此，阿里巴巴围绕“做生意”所包含的要素建立起了支付体系（蚂蚁金服），从线上（天猫、淘宝）到线下（新零售）的交易体系、物流体系（菜鸟网络），以

及旨在打通这三者的数据流体系。

盖茨时代的微软，它的使命是“致力于提供使工作、学习、生活更加方便、丰富的个人电脑软件”。因此，那时微软的研发、生产与销售都是围绕个人电脑软件业务展开布局的。可是当盖茨的继任者将企业的使命改成了“让每张办公桌上不再有电脑”后，微软便失去了经营的“焦点”，从而错失了几次重要的互联网转型机遇。

川合善大在其所著的《3%法则》中提到了这样一个故事：在过去酒和牛奶等饮料都是玻璃瓶装的时代，有两家玻璃瓶制造厂商，因为对自己的事业有着不同的定义，导致了截然相反的两种结局。

第一个厂家对自己事业的定位是“容器制造商”，所以在制造玻璃瓶的同时，它还积极与下游的商业伙伴以及上游的原材料提供商合作研发不同材料的容器。因此，在纸盒与塑料盒逐渐代替玻璃瓶的情况下，该厂家借势而起，事业得到了长足发展。

第二个厂家对自己事业的定位只是“玻璃瓶制造商”，所以它的经营重点全部围绕在如何以更低的成本和更高效的手段来生产玻璃瓶上。而在玻璃瓶的市场逐渐被蚕食的时候，这家企业却因为在玻璃瓶生产线上投入过多而无法转型，只能坚守，最终落得被市场淘汰的下场。

同样的例子，国内某央企曾作为国家级重点引进项目从事彩色显像管生产，用了10余年的时间就做到了彩色显像管行业全球排名前三，营收过百亿元，利润超10亿元。然而在革命性的技术突变面前，过去的成功反倒成了变革的阻力。

在2002年，平板与液晶电视开始崛起，彩色显像管电视实际上已经走到了发展的拐点。也就是在2002年，该央企决心坚守过

去的事业，要做“彩色显像管行业最后的退出者”，并决定追加投资，扩大彩色显像管的生产线。

然而谁也没有料到的是，仅仅到了2005年，技术的进步就使得平板与液晶电视的生产成本大幅下降，同时成像质量显著提高，而其更大的屏面也带来了更好的视觉感受。这对彩色显像管行业造成了猛烈的冲击，导致其价格与销售数量大幅下滑。所以该央企投资数十亿所打造的新彩管生产线，实际上还未投入生产，就已经成为了过去。

一家企业如何定义自己的“事业”，决定了它的经营侧重点，也决定了它能够寻求协作的外部资源，而这些因素影响它的成长和发展路径，尤其在当下的环境里，企业要想成功一定要顺势而为，迎上“风口”，吸引足够的资本、技术、人才、合作伙伴等形成“产业协作网络”。因为环境越是复杂，就越不可能有企业能够孤立无援地生存下去。概括地说，影响产业协作环境的因素有以下三种。

（一）宏观因素对产业的助推与抑制

宏观因素通常包括：社会因素、政策因素、经济因素、国际因素、环境因素等。这些因素从宏观层面上决定了各个产业的走向：一方面某个产业在这些因素的影响下，由资本投入开始，迅速聚拢了相应的人才、技术与配套服务，使该产业迅速发展，例如近年来的智慧旅游产业；另一方面，某一产业在这些因素的影响下，由宏观调控开始，缩减产能，优化资源投入，提高生产效率，例如当前产能过剩的钢铁业。因此，宏观因素对一个产业的影响，要么是助推，要么是抑制。

而宏观因素对一个产业的助推和抑制通常与这个产业的生命周期有关。在产业生命周期的起始阶段，各种资源开始聚集，形成所谓的“风口”，那些率先进入的企业往往能享受到先发优势，借着风口腾

飞。可是当该产业的生命周期走向成熟/衰落时，资源便会从该产业剥离，产业内部需通过结构调整来优化产能与效率，以期重新焕发活力。

（二）技术与商业模式的互相拉动

单纯的技术并不能够为社会创造价值，只有当技术与商业模式结合，找到了应用场景，才能为社会创造价值，而且通常商业模式本身的创新也会引发对新技术的需求。所以技术与商业模式之间，是一种相互依存、相互拉动、相互成就的关系。

蒸汽机最早由英国人萨弗里在 1698 年发明，目的是在采矿时代代替人力排除矿井的地下水。起初，能替代人力这一特点使得蒸汽机得到了一定范围的关注，只是由于最初版本的蒸汽机效率不高，且应用十分局限，所以并没有被推广开来。

之后在大气式蒸汽机的基础上，瓦特进行了创造性的改进，于 1782 年成功研发出新式双向蒸汽机，从而使得蒸汽机被应用在各种不同用途的机械上。因此从 18 世纪后期到 19 世纪，蒸汽机陆续在采矿业，以及纺织、机器制造、航海等行业得到了广泛的推广与应用，从此将人类带入了工业时代。纵观蒸汽机从被发明到大范围的应用，期间跨度了百余年的时间。

1956 年人工智能概念被正式提出。1969 年，神经网络的训练方法被首次提出，紧接着 1970 年日本早稻田大学就造出了第一个由肢体控制系统、视觉系统和对话系统构成的人形机器人。虽然 20 世纪 80 年代就曾出现了无人驾驶汽车，以及可进行自然语言交互的机器人，但这些技术都没法得到实质性的应用。

直到 1997 年，IBM 开发的“深蓝”成为第一个击败人类象棋冠军的电脑程序，对于人工智能的研究又开始大热。2000 年以后，图像识别、自然语言处理等人工智能技术的产品在安防、智能家居、手机以及自动驾驶等方向上的不断应用，才使得资源不断向

该领域倾斜，带动了人工智能技术研究的不断突破，尤其是在2017年AlphaGo战胜当时世界排名第一的围棋名将柯洁后，对人工智能的讨论一度成为社会热题。从时间轴来看，人工智能从提出到在各个产业中的广泛应用，用了大约半个世纪的时间。

万维网在1991年被发明出来，只用了20来年的时间，围绕互联网所建立起来的商业模式就从购物、出行、娱乐、通信等不同方面深深改变了我们每个人的生活方式，且大有一切皆可互联的趋势。

区块链技术在2004年首次被提出，直到2008年以比特币的形式逐渐被人们所知晓。随着这种虚拟货币在金融市场的走俏，大量的资源被吸引过来，围绕虚拟货币形成了从上游挖矿设备，到加密保存，再到在线交易平台等完整的产业链，这极大地推动了区块链技术的发展。

如今该技术被认为将在货币交易结算、专利保护、电子商务等领域大有作为，许多公司纷纷加入了区块链的研究与应用推广中，而这一切，只用了10年的时间。

大数据在2008年前后被提出，当时技术上已经没有太大瓶颈，于是迅速得到应用，不到10年时间，围绕大数据，一个个相关产业被建立起来。

回顾一下这些新技术的发明与应用，我们不难发现，技术与商业模式结合的进程正在加速。这背后的逻辑是，一旦一项新技术被证明有应用的价值，大量的资源便会向该技术聚拢，衍生出基于该技术的不同商业模式，而被证明成功的商业模式又会进一步推动技术的发展。

如同当年蒸汽机发明后被不断应用到各行各业，衍生出不同商业模式的同时，蒸汽机的技术也在不断完善；同样的，互联网、大数据等技术出现后也在不断发展中，颠覆着各行各业。只不过

前者跨度百余年时间，后者只是短短数十年（见图 1-1）。

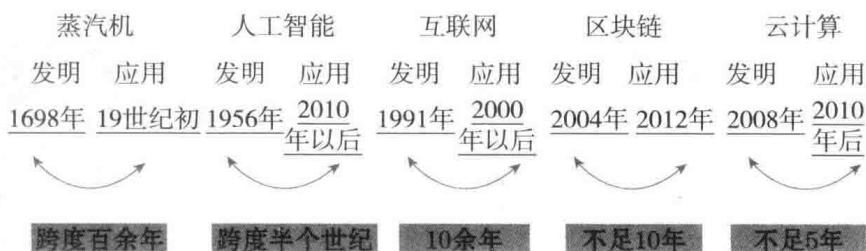


图 1-1 新技术从发明到应用的时间跨度

今天，在资本的推动下，技术与商业模式能够迅速结合、相互成就，任何产业都有在短时间内被改变的可能。

（三）产业内的供需关系

在工业时代，为了保证生产的顺利进行，库存必不可少。而在互联网时代，在柔性化生产逐步替代规模化生产后，库存将被彻底消灭。

柔性化生产与工业时代规模化生产最大的区别是：工业时代的规模化生产基于计划，而柔性化生产则基于需求。以往的生产模式是：首先从过往经验出发，制订年度生产计划，然后根据年度生产计划安排原材料采购。在生产开始之后，企业则需要滚动计划来协调生产与采购，以保证订单按期交货。

但是在互联网时代，企业从用户的需求出发，通过云计算等技术手段协调采购与生产，实现全面的柔性化管理。例如在保时捷的官网选购任意一款车型，用户都可以定制化车身颜色、内饰、音响等模块，待下单后这些定制化信息会以代码的形式传到保时捷的生产车间。在保时捷的生产车间，每个生产环节上传送过来的部件都附有标签，标签会显示车主的定制信息，通过信息代码的匹配，最终为用户交付一款定制化车型。在保时捷的斯图加特工厂，任何所需的零部件都能在 2 小时内送达，厂区无一库存零件，

全部即来即用，面向用户的定制需求交付相应车款。

过去的生产强调计划与滚动，背后都是基于人工的协调，而按需生产则是通过数据与计算进行协调，后者无论从精确度还是效率，都要高于前者。在可以预见的未来，从需求端出发的大规模定制将成为每一家生产型企业的发展方向。那时产业内供需关系，将是真正意义上的基于需求的供给。

二、行业环境：企业间的竞争格局

行业的传统定义指的是一组提供同类，且可相互替代的产品/服务的企业。从这个定义出发，传统企业间的竞争就往往就成了产品/服务之间的竞争。

因此，为了在竞争中脱颖而出，企业总是会不断降低自己的生产成本或者升级产品品质来试图领先竞争对手。于是，对于每一个参与到竞争中的企业来讲，它不仅需要清楚自己的产品是什么，更要对竞争对手的产品了如指掌。但是，又有几家企业能准确地描述出自己的客户是谁，以及客户的真实需求呢？

1993—2012年，方便面在国内的销量都保持着两位数的增长，2013年销售量达到顶峰的462亿包，但触顶之后的方便面销量却连续三年下跌，2016年的跌幅更是达到17%。但是在方便面的销售量急速下降的同时，自2012年以来，网络订餐却以平均每年50%的增速在迅速扩张，2016年外卖市场规模达到1600多亿元。于是，人们突然惊呼，原来干掉康师傅的不是统一，而是“饿了么”。

从产品的核心功能属性来看，方便面与外卖都可以提供消费者方便快捷的就餐体验。只不过方便面企业的发展策略是不断推出新的口味，而外卖的发展策略则是为消费者提供更多的就餐选择。在消费升级的今天，显然后者更符合趋势。