

——新商业时代中国企业转型方略  
——组织形态管理理论具体应用

# 生态型组织设计方法与步骤

杨少杰  
2018 • 上海



# 杨少杰

——独立学者、高级合伙人、资深顾问、培训讲师，致力于组织形态管理理论的研究与实践

——第一位系统研究组织形态管理的独立学者，组织形态管理理论、企业形态进化规律的提出者

## ■专业著作：

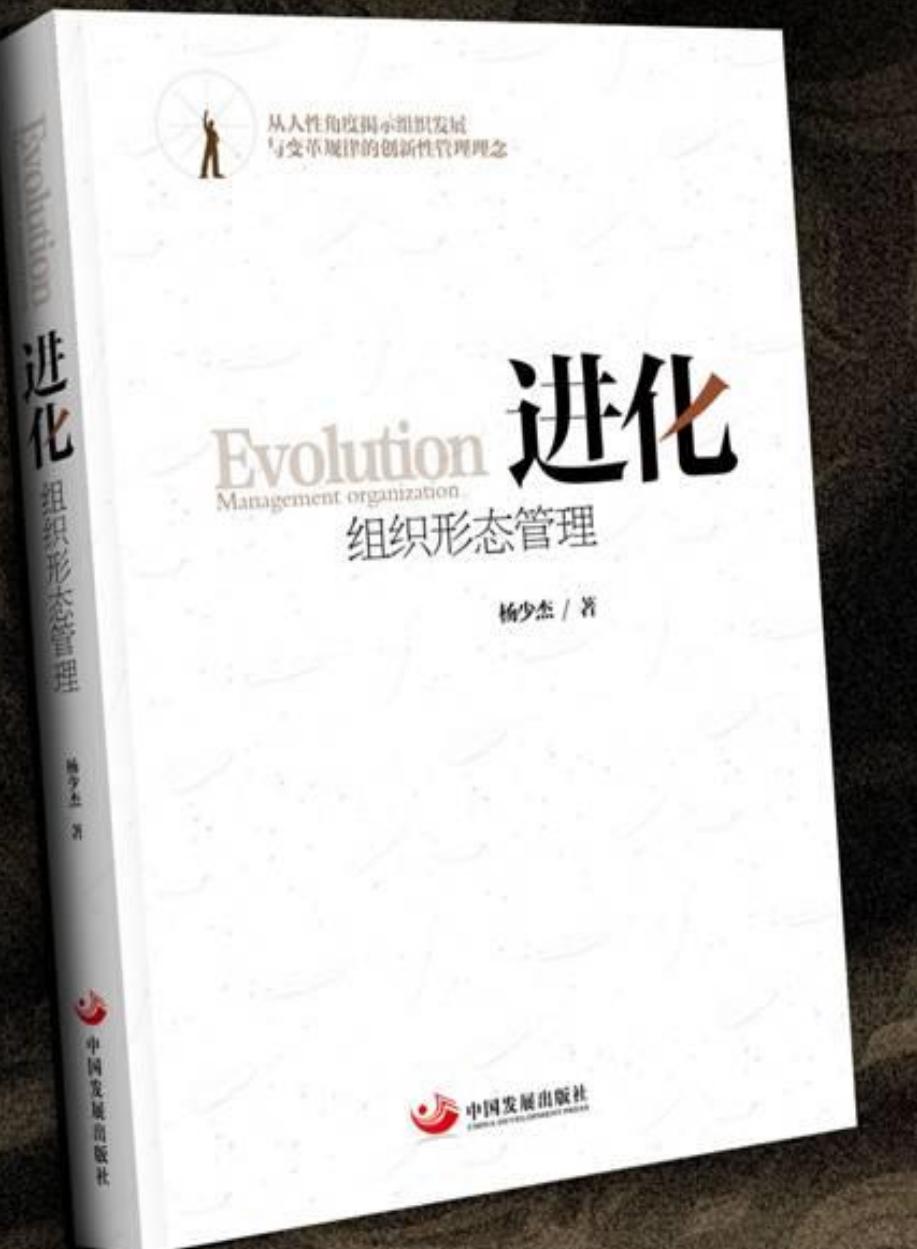
《进化：组织形态管理》《集团人力资源管控》

在《哈佛商业评论》《企业管理》《中国银行业》《商界评论》《首席人才官》《人力资源》等期刊发表专业文章数十篇

## ■《进化：组织形态管理》

——第一本从人性角度揭示组织发展与变革规律的专业著作

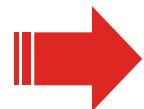
——第一本系统阐述工业1.0到4.0时代企业形态与管理模式的专业著作



# 组织形态管理（企业进化规律）的目标

---

1. 从市场发展规律**理解**未来市场变化特征
2. 从企业进化规律**理解**最佳企业组织形态
3. 从人性演变规律**理解**最佳组织管理模式
4. 回顾过去： **总结**企业历史发展中经验（成败在哪里？）
5. 审视当下： **诊断**企业现实中健康状态（问题在哪里？）
6. 展望未来： **明确**企业发展与变革方向（方向在哪里？）
7. 掌握传统企业“**转型**” 特征，采取有针对性变革措施
8. 掌握企业变革节奏，即防止“瞻前顾后”，又避免“**大跃进**”出现
9. 掌握“物竞天择、**适者生存**”的市场生态法则



## 一、理解生态型组织

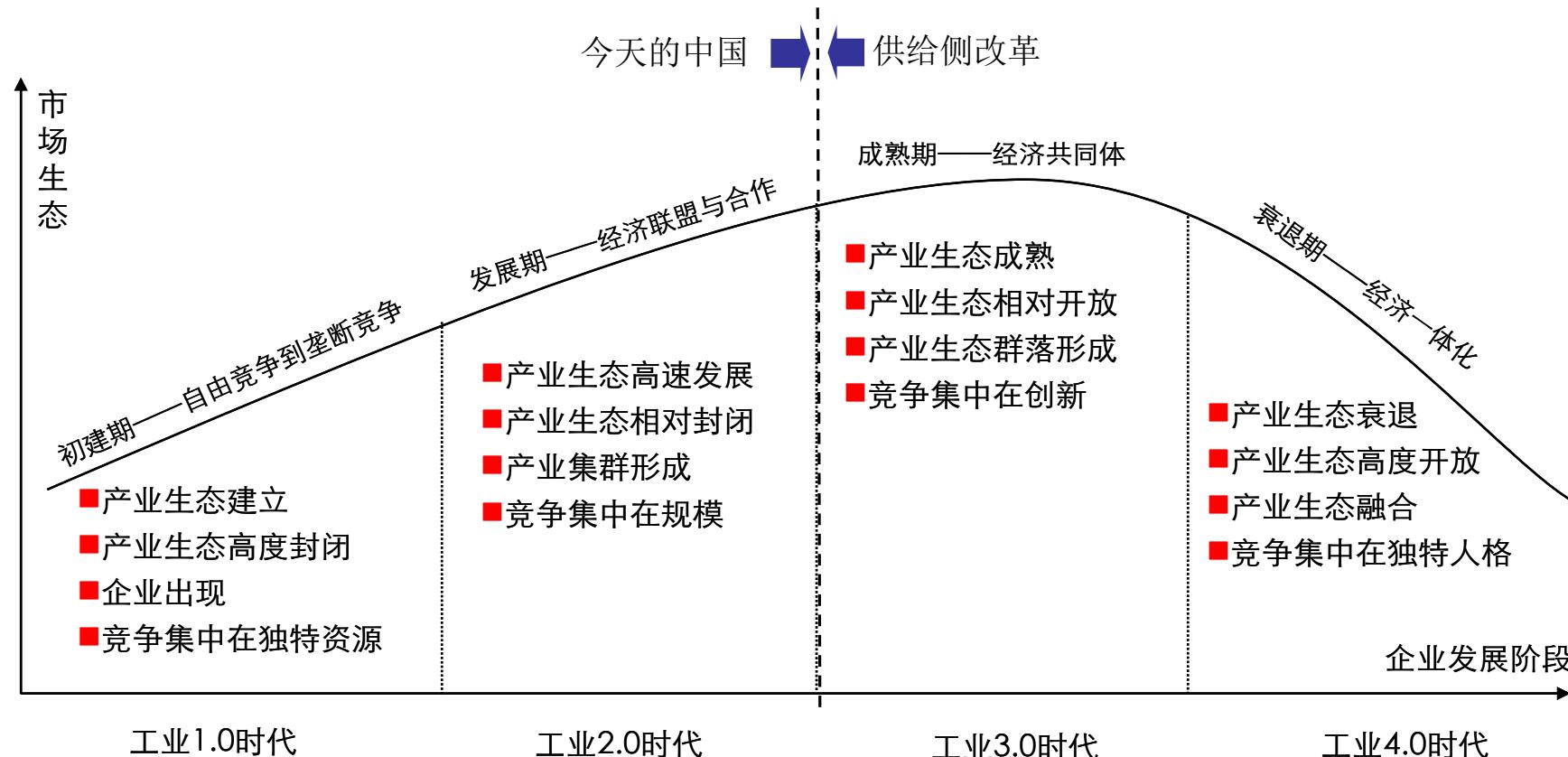
二、生态型管理模式设计

三、生态型商业模式设计

四、美军生态型组织特点

今天的中国正处于工业2.0时代向3.0时代迈进的关键时期，也是市场经济从发展期向成熟期转变，市场需求变得**分散且多变**，导致中国企业普遍遇到转型危机

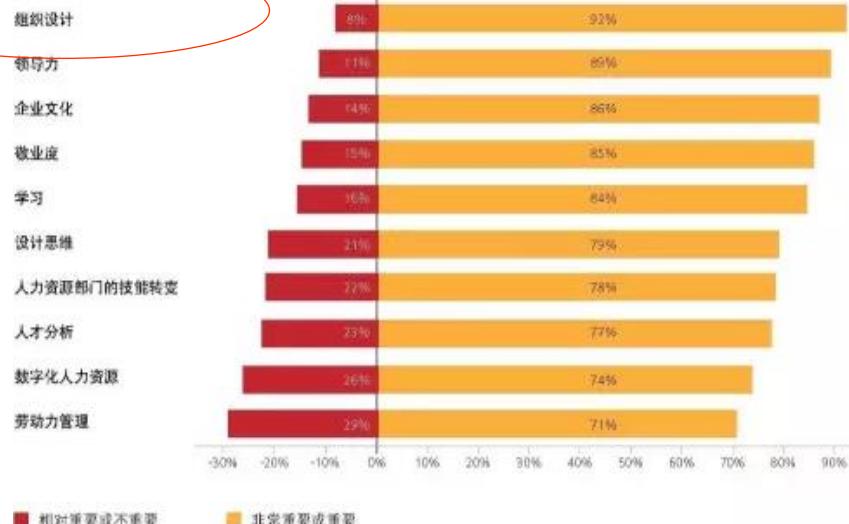
- 中国刚刚结束了2.0时代，开始迈向3.0时代，其特征是从产业集群开始向产业生态转变；
- 新商业时代市场的特点是**分散且多变**，供给侧需求改革正是应对这样的市场变化；
- 对企业的要求是**灵活与创新**，这两点将成为今天企业变革的两大主题。



# 在这个关键时期，新组织设计成为中国企业转型普遍遇到的问题

- 德勤《2016人力资本趋势——新型组织：因设计而不同》报告。指出“组织设计”已成为全球高管和人力资源部门的首要关心问题，92%的问卷反馈均将其列为主首要任务。
- 德勤《2017人力资本趋势——改写数字化时代的规则》报告，新组织将向构建组织生态体系和网络进行转变，把传统的结构化层级转变为高度授权的团队网络结构，而灵活性则是未来新组织典型特征。

德勤2016年报告



德勤2017年报告

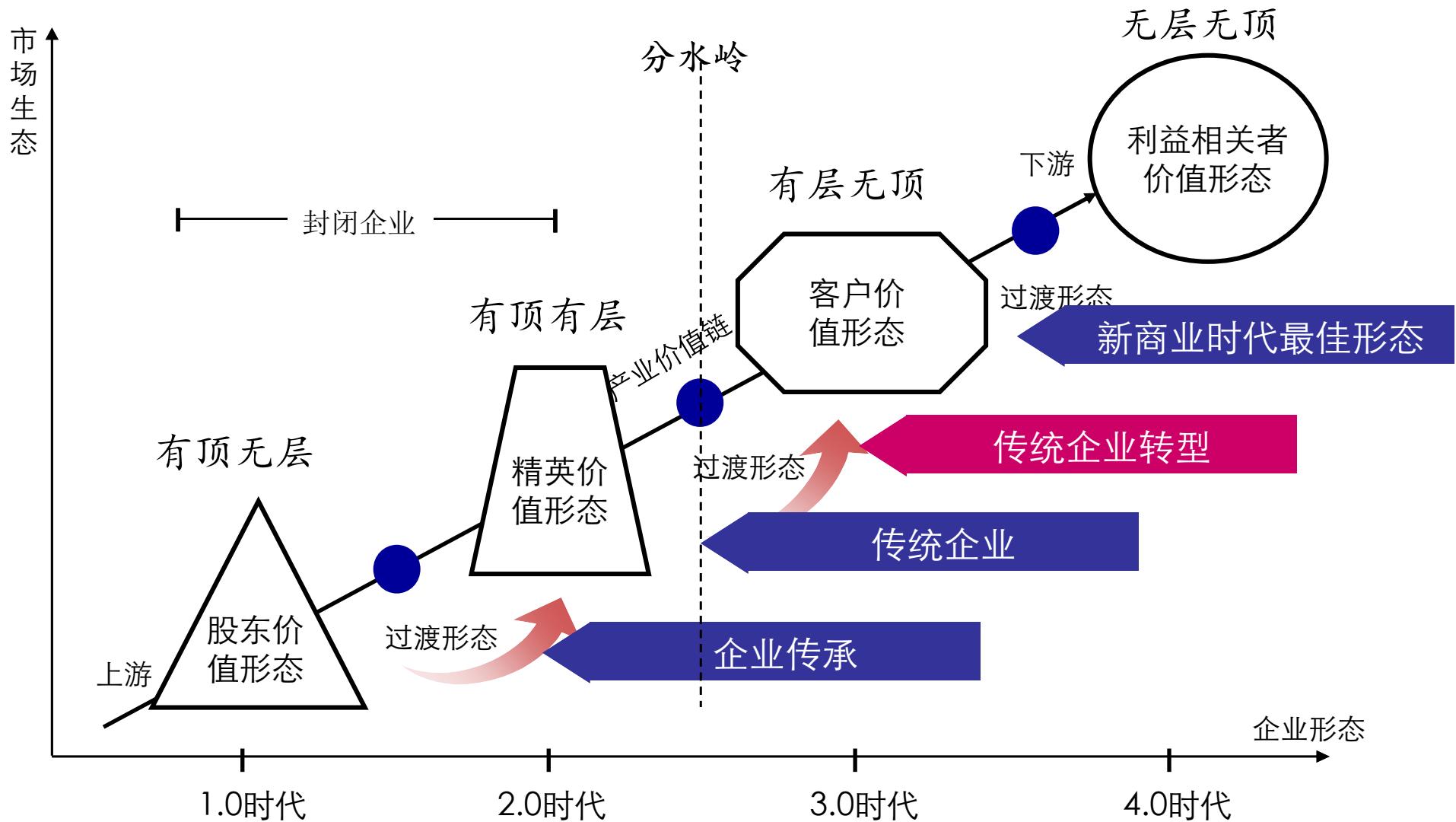
图3: 按重要性排序的2017年趋势



注意：对“增强劳动力”和“机器人、认知计算和人工智能”的评级都涉及本报告中所述的“未来的工作”方面的趋势。

德勤大学出版社 | dupress.deloitte.com

# 企业发展有其自身规律——企业形态进化规律

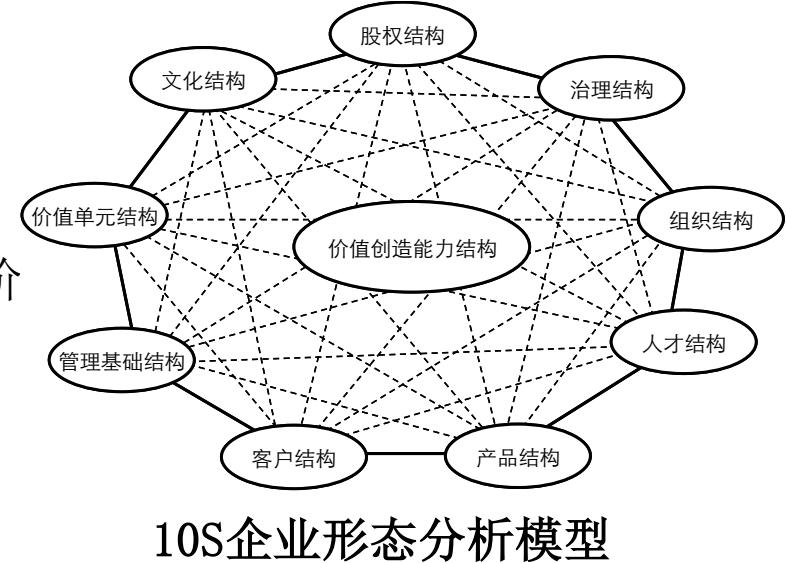


# 生态型组织是企业形态进化的必然结果

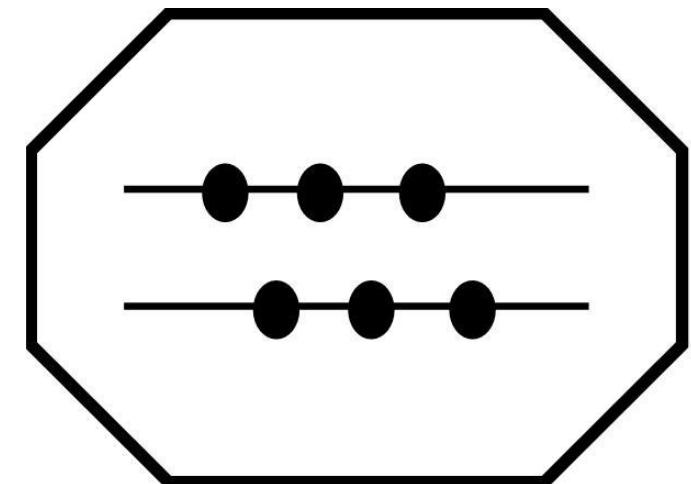
生态型组织就是客户价值形态的一种形式

用10S企业形态分析模型剖析生态型企业：

1. 价值创造能力结构——团队创新力为企业创造主要价值
2. 股权结构——股权结构相对分散
3. 组织结构——流程型组织结构
4. 客户结构——需求分散且多变的客户为主
5. 产品结构——以多元化、创新型产品为主
6. 管理基础结构——以“角色（物种）”为基础
7. 价值单元结构——以团队形式为主
8. 人才结构——橄榄型人才结构
9. 文化结构——以创新为核心的客户文化
10. 治理结构——客户价值优先原则



10S企业形态分析模型



生态型组织概念图

# 生态型组织的三大优势

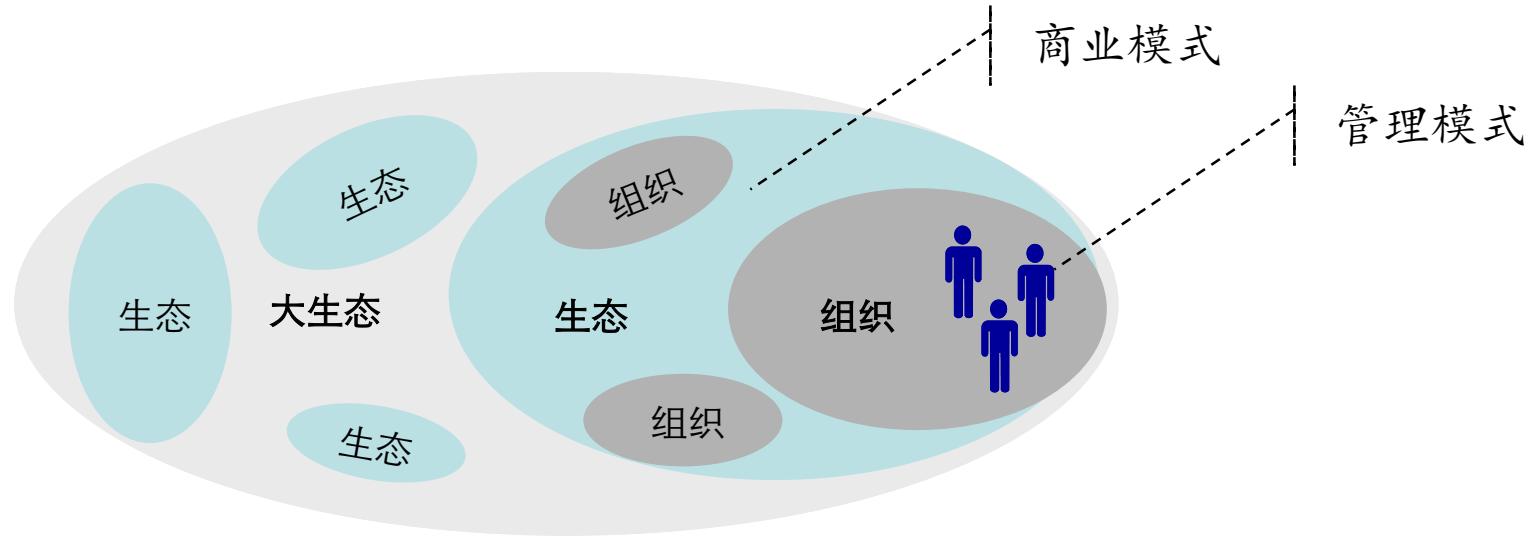
---

- 1、**高度灵活**是因为企业能够依据市场变化迅速改变企业规模，做到能大能小，及时做出反应；
- 2、**自我更新**源自于生态型企业形成内部价值交换市场，通过建立市场规则提升企业整体运行效率，并降低内部价值消耗；
- 3、**新陈代谢**在于能够不断吸收新鲜血液，排除内部“垃圾”，始终保持旺盛的生命力。生态型企业成为了生态的构建者、维护者与利益获取者。

高度灵活、自我更新、新陈代谢构成了生态型组织的三大特征，市场持续变化将迫使更多的企业向生态型企业转变。

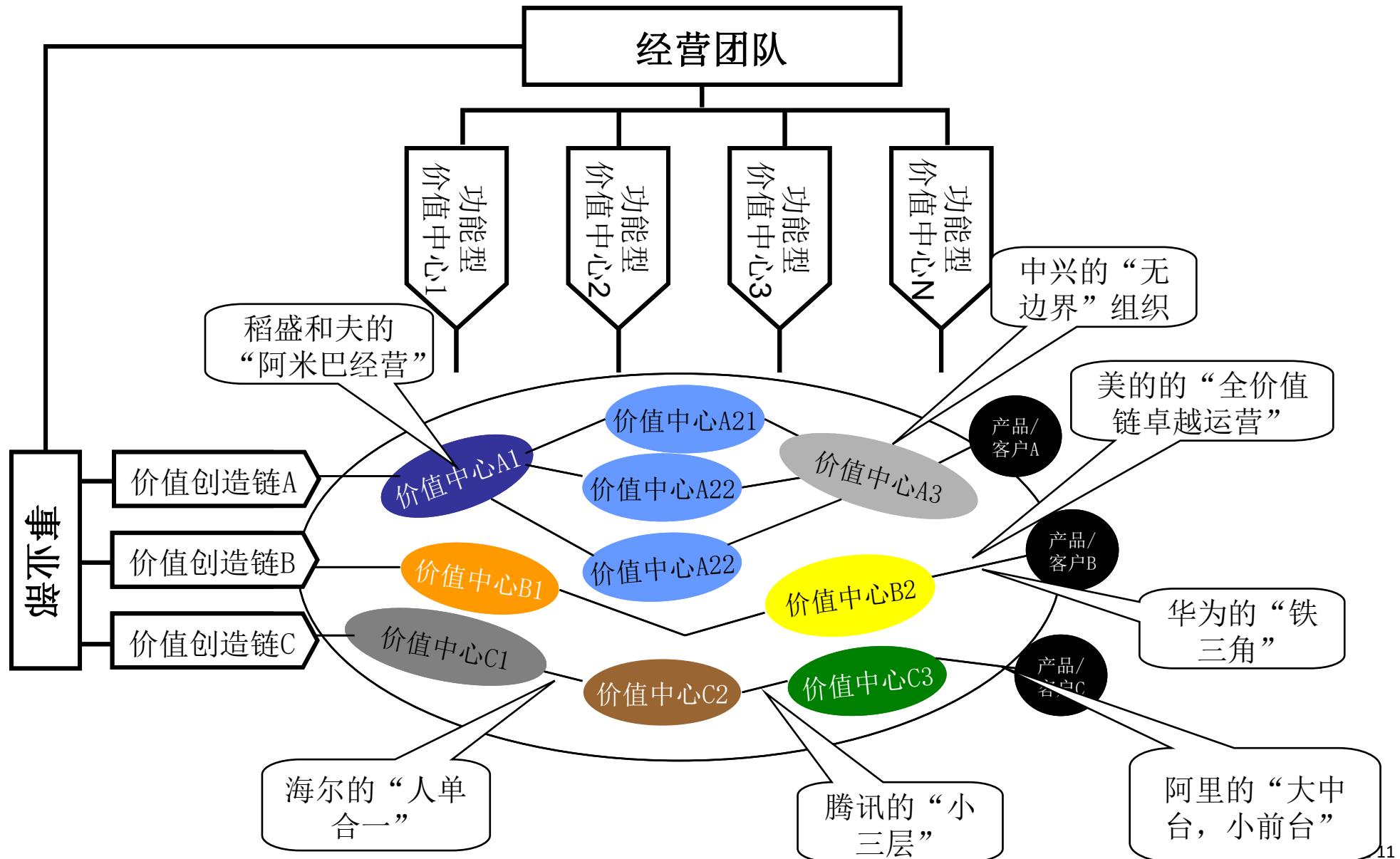
# 生态型组织=生态型管理模式+生态型商业模式

- 生态型组织=组织管理模式+组织商业模式
- 生态型组织构建过程中，管理模式与商业模式具有同步性



- 商业模式用来解决市场与企业之间的价值关系；
- 管理模式用来解决企业与人之间的价值关系；
- 生态型组织体现了市场、企业、人三者之间价值关系的一致性；
- 构建生态型组织目的是为了在新商业时代实现企业价值最大化。

# 这些中国企业的变革方向，都是努力向生态型组织演变



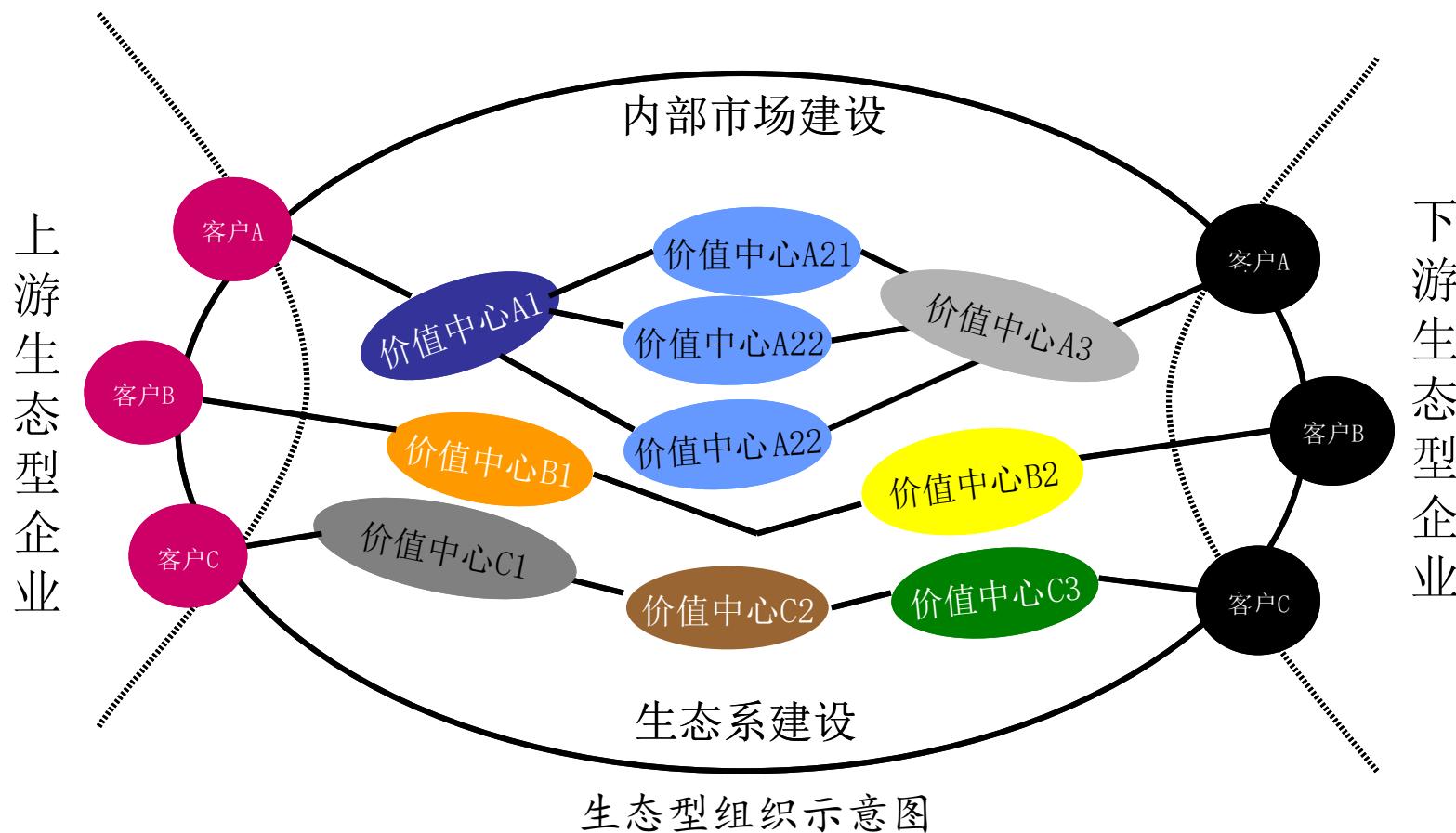
# 很多企业已经开始具有生态组织的特征



# 在中国，完全意义上的生态型组织尚未出现

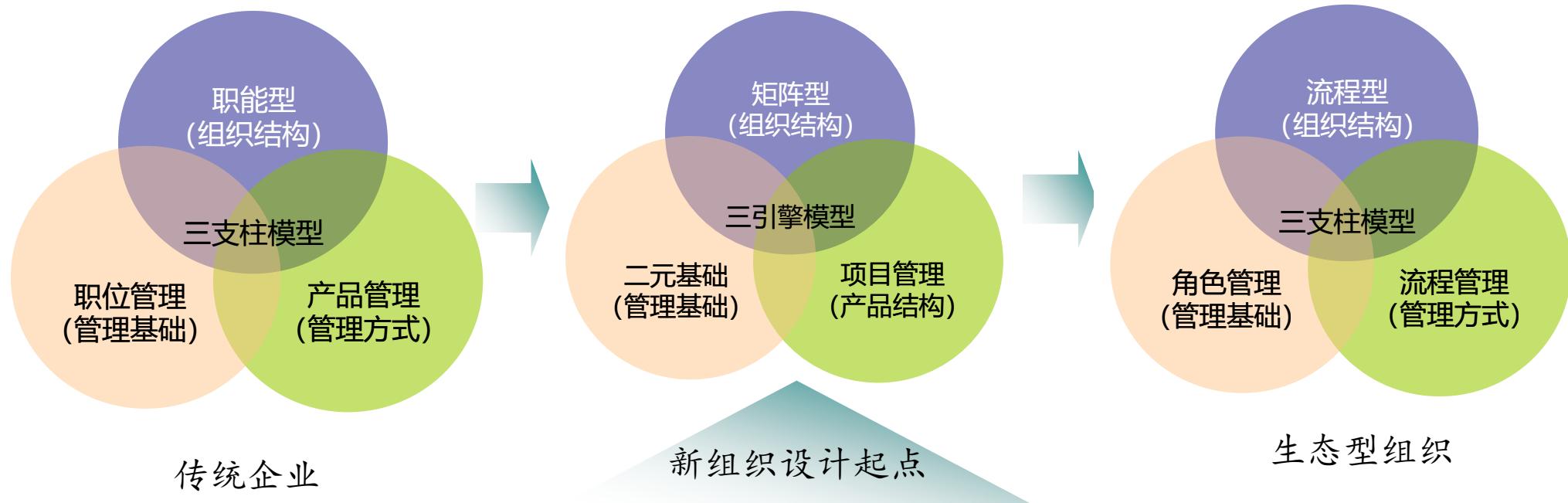
- 流程型结构——流程为运行秩序
- 角色管理基础——角色决定价值
- 流程管理机制——以客户为导向

- 高度灵活
- 自我更新
- 新陈代谢



# 生态型组织设计起点是“三引擎模型”，最佳配置是新“三支柱模型”

- 从传统企业到转型企业再到新组织（生态型组织）
- 从“三支柱”到“三引擎”再到“三支柱”
- “三引擎模型”是传统企业迈向新组织的必由之路



# “三引擎模型”是迈向生态型组织的必由之路

■ 所谓“模型”仅仅是指三者相辅相成、相互作用，任何一种引擎都需要其他两者支撑，从而形成一种稳定模式。

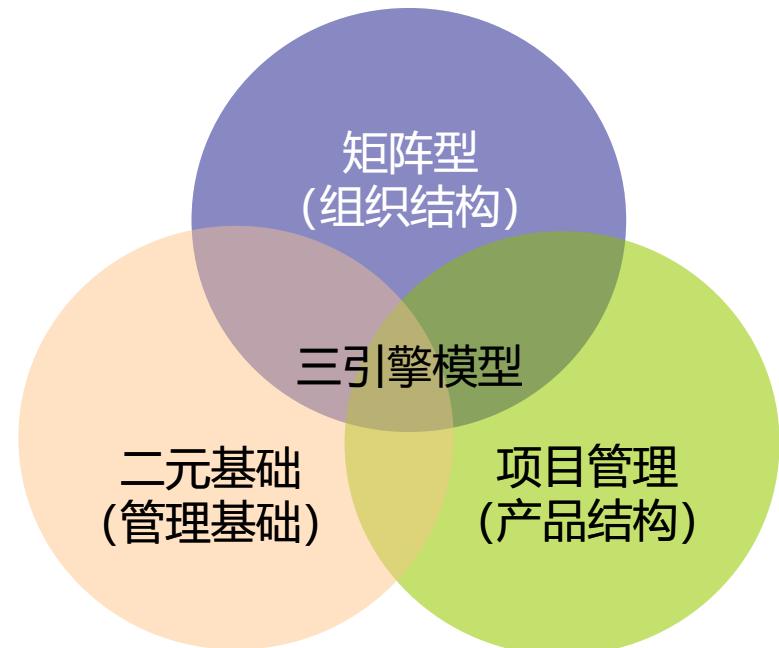
■ 从企业形态进化规律可知：

➤ 矩阵型结构既具有职能型组织结构特点，又具有流程型组织结构特征

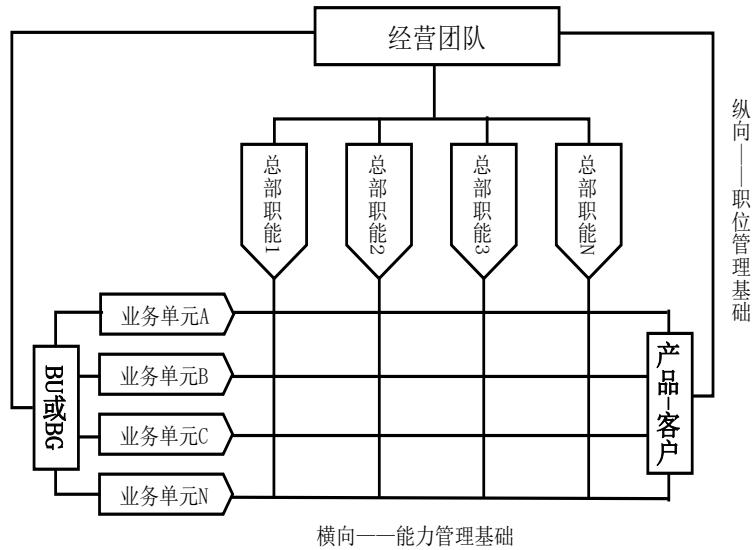
➤ 二元管理基础即保留了职位管理基础，又开始建立角色管理基础

➤ 项目管理即具有产品管理的特点，又具有流程管理特点

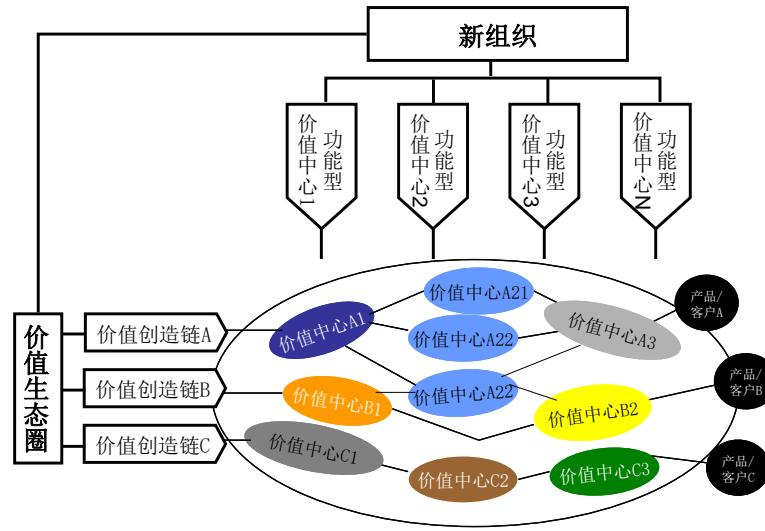
■ 无论商业模式还是管理模式，都需要“三引擎模型”



# 在生态型组织构建过程中，管理模式和商业模式具有同步性



管理模式构建



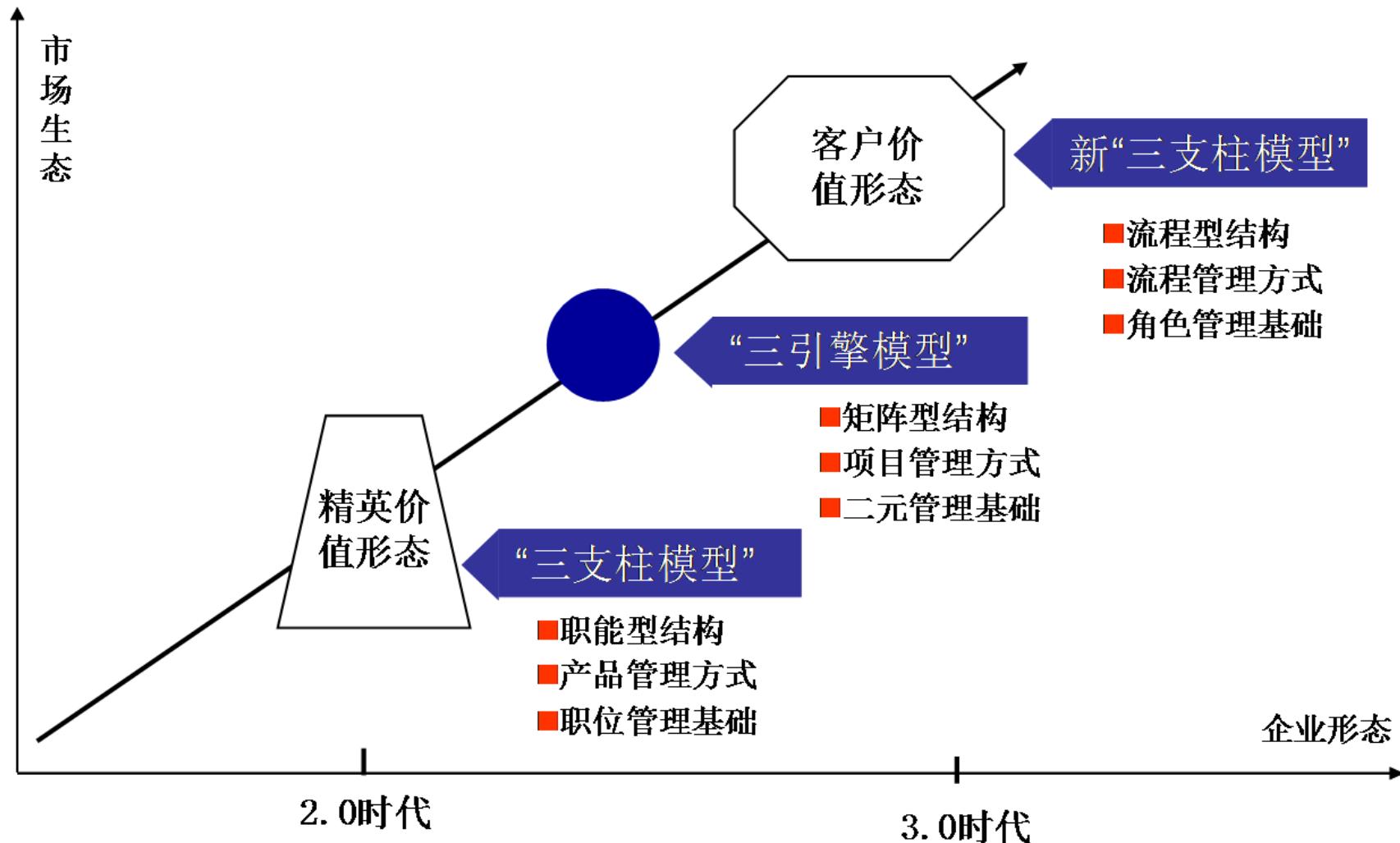
商业模式构建

- 矩阵型结构搭建生态系统的基本框架与运行秩序
- 角色（物种）管理基础提供了生态物种设计依据，重新定位企业、商业伙伴、客户等多方价值主体的角色；
- 项目管理机制则要在生态系统中实行集成化、系统化管理的商业规则
- 配套系统建设——信息化、人才、知识产权……

- 一、理解生态型组织
- 二、生态型管理模式设计
- 三、生态型商业模式设计
- 四、美军生态型组织特点

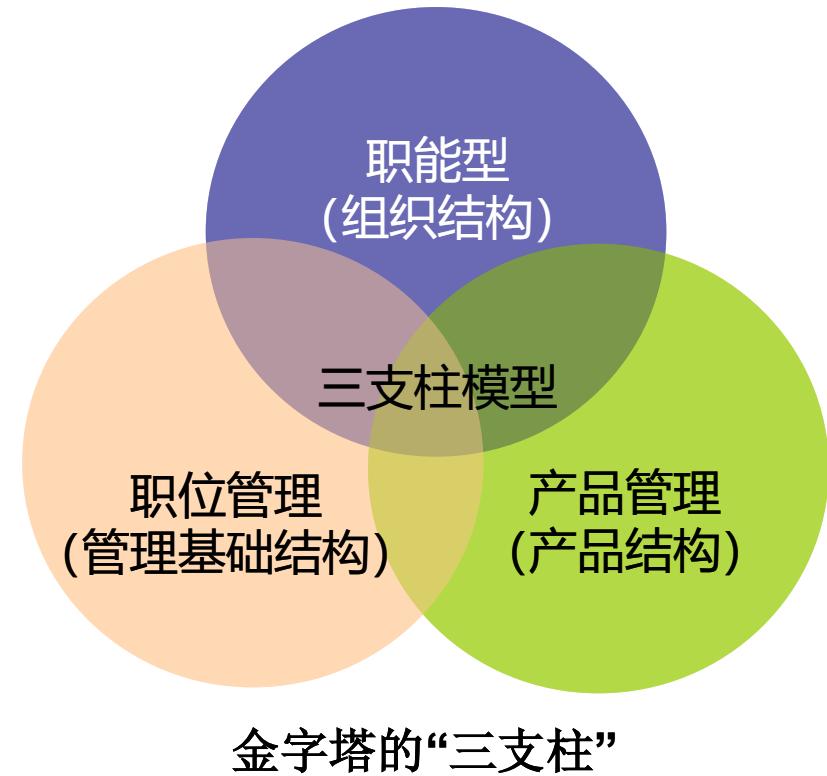
# 管理模式的演变规律

- 从精英价值形态到客户价值形态将会出现三种管理模式
- 从“三支柱模型”到“三引擎模型”再到“新三支柱模型”



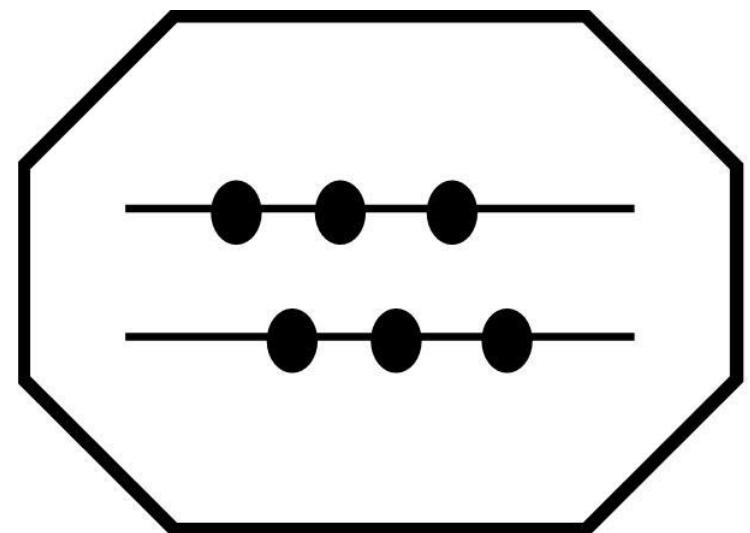
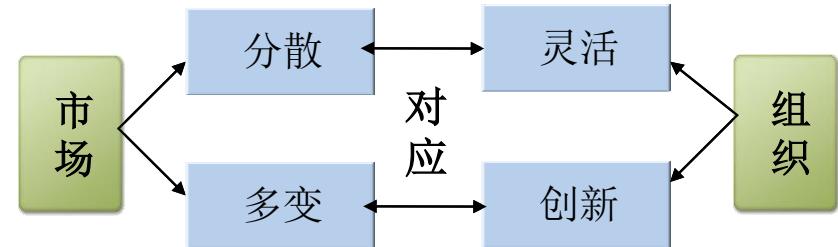
# 传统企业形如“金字塔”，主要因为有“三支柱”

- 金字塔的“三支柱”，也是判断是否传统企业的标准（电商、互联网公司、高科技、金融公司……）
- 职能型结构搭建“金字塔”的建筑框架，一种垂直管理模式，部门之间形成“分工”与“协作”关系
- “职位”成为构建“金字塔”的基础材料，责、权、利均配置给“职位”，
- 产品管理制定了价值创造活动方式，让“金字塔”有条不紊的运行
- 有建筑框架、有基础材料、有运行秩序，“金字塔”即基本成形。
- 从“游击队”变成了“正规军”，把企业推进了高速通道
- 走上多元化、国际化的发展路线“做大做强”，因为越大越稳，越稳越强
- “金字塔”稳重有余，灵活不足……



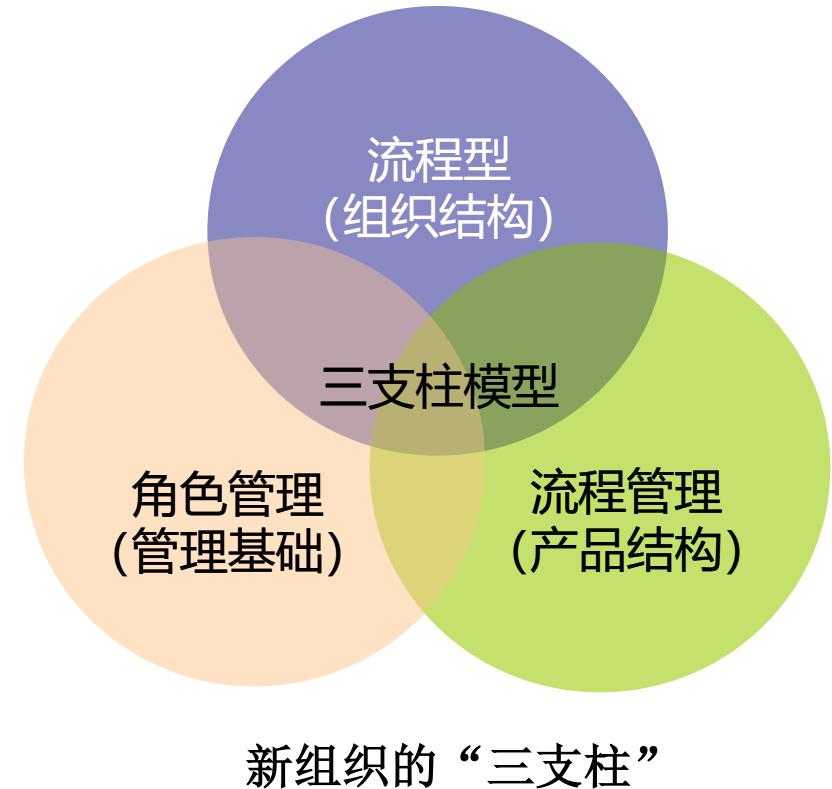
# 新商业时代对企业形态与管理模式的要求

- 进入新商业时代，传统企业三大支柱瞬时变成三座大山，如重负在身、举步维艰
- 新商业时代的市场需求**分散**与**多变**，企业要想生存就必须**灵活**且**创新**
- 既具有强大的“**创新力**”，又灵活敏捷是客户价值形态，这将是中国企业未来的最佳组织形态
- 但是传统企业（精英价值形态）与客户价值形态特征相差甚远，因此企业必须进入一个转型阶段——**过渡期**
- 转型企业的管理模式——“**三引擎模型**”



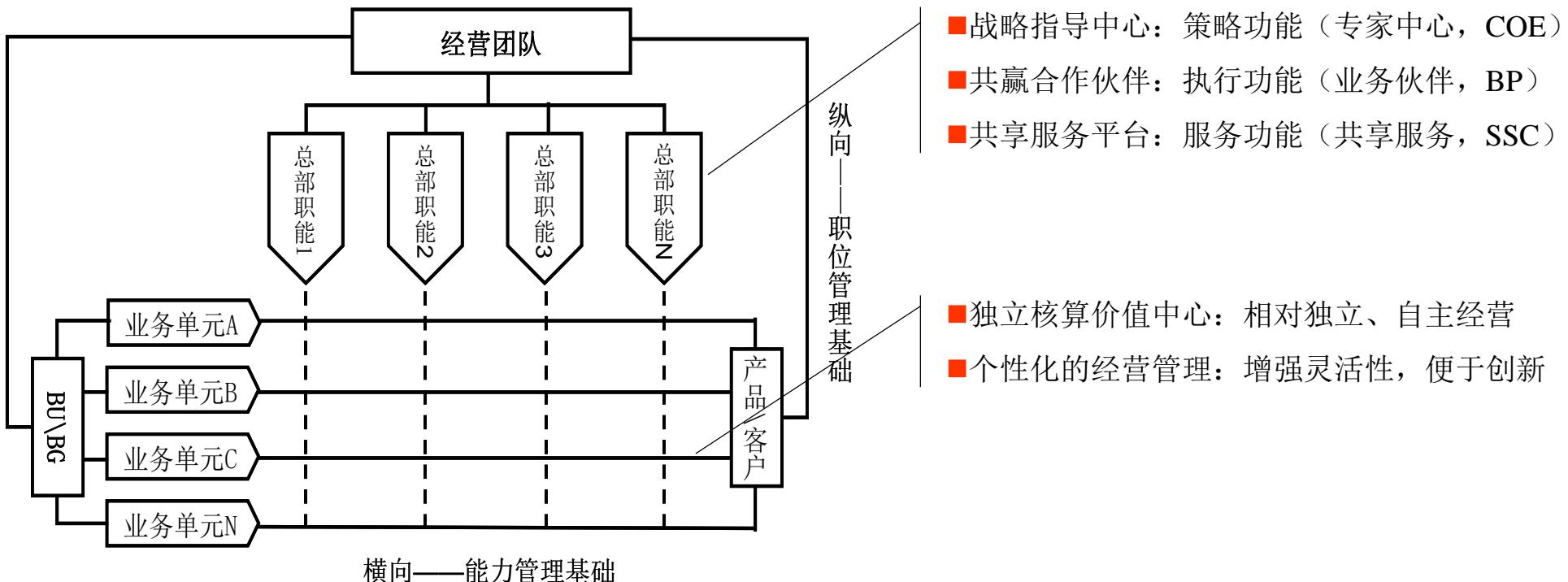
# 生态型组织（客户价值形态）也有“三支柱模型”，此“三支柱”非彼“三支柱”

- 客户价值形态的企业管理模式主要由新“三支柱模型”构成，这将是判断是否新组织的标准
- 流程型结构，一种完全横向管理模式
- 角色管理基础，责、权、利建立在角色基础之上
- 流程管理机制，一种集成化、系统化的管理方式
- 三者在构建原理上完全一致，因此完全可以集成在一起，构成一种模型
- 高度灵活，能够对市场变化迅速反应
- 三部曲：“链”—“平台”—“生态”
- 这将是未来新组织的一种“标配”

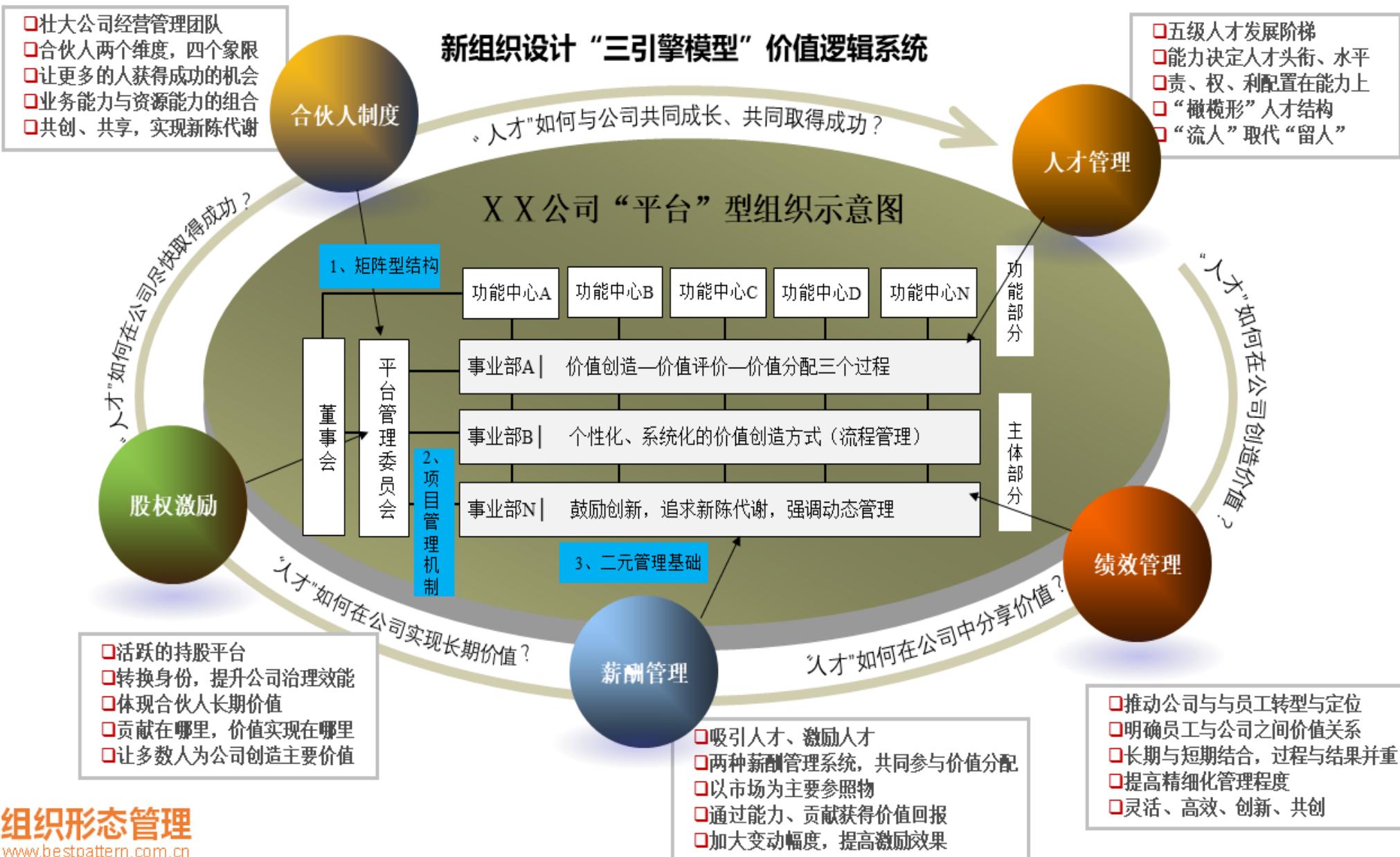


# 迈向生态型组织，职能部门要转型升级，业务部门要重新整合

- 职能部门转型升级——从分工到分层，分为战略指导中心、共赢合作伙伴、共享服务平台三层
- 业务部门重新整合——业务流程再造，形成相对独立、自负盈亏、个性化经营管理的业务单元
- 职能部门与业务部门的变化都是为了适应新商业时代市场的特征



# 生态型管理模式设计闭环系统



- 一、理解生态型组织
- 二、生态型管理模式设计
-  三、生态型商业模式设计
- 四、美军生态型组织特点

# 什么是商机、商业、商业模式？

---

- 人类社会的进步是由需求与创造这两类基本活动相互作用推动；
- “商业”的本质是价值，在商业社会只有满足需求的创造才有价值。

## ■ 什么是商机？

发现需求与创造之间的结合点，价值（赚钱）的机会

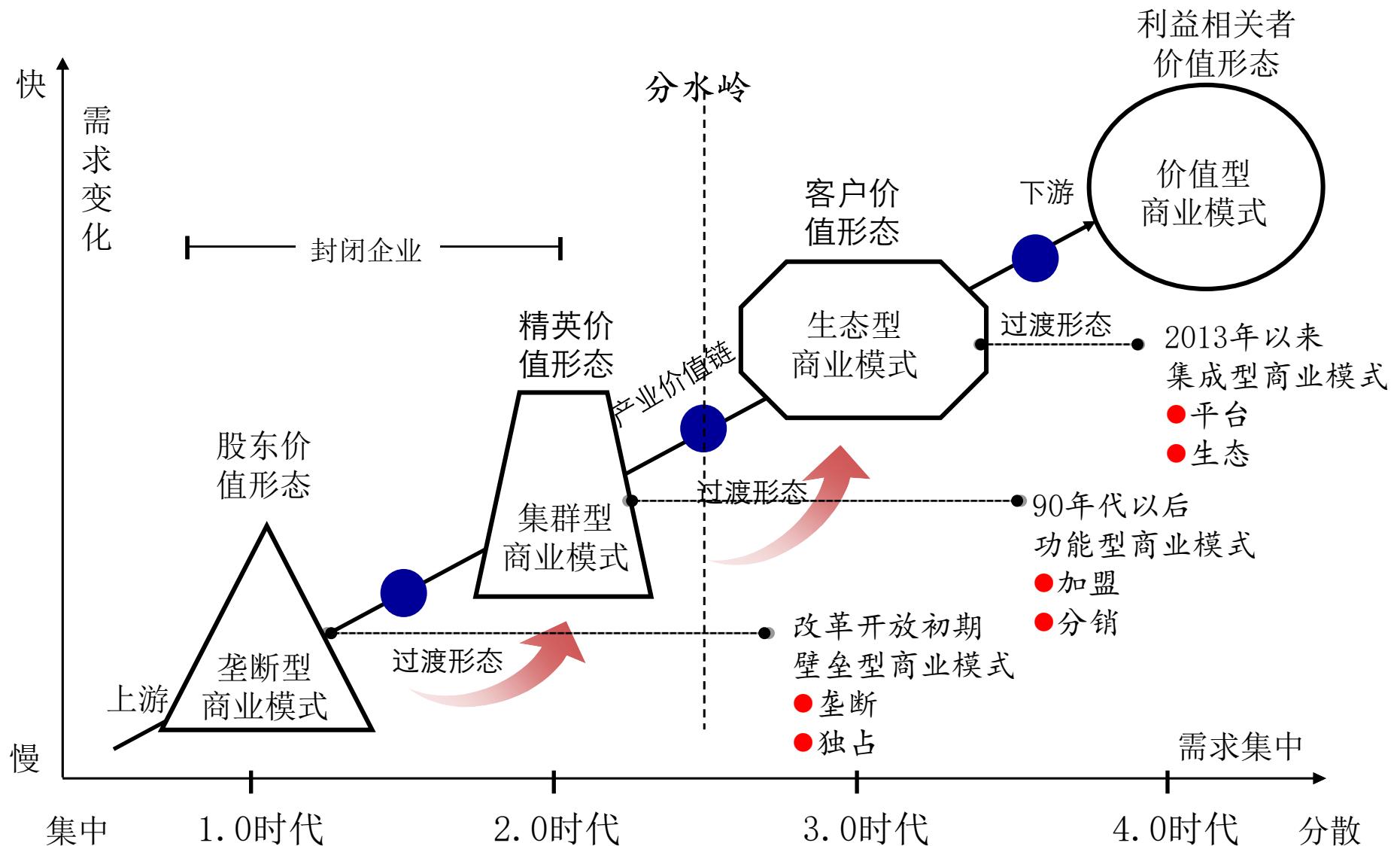
## ■ 什么是商业？

围绕价值进行的价值创造、价值评价、价值分配一系列的活动

## ■ 什么是商业模式？

实现商业活动价值最大化的一种稳定的程式

## 商业模式的演变规律



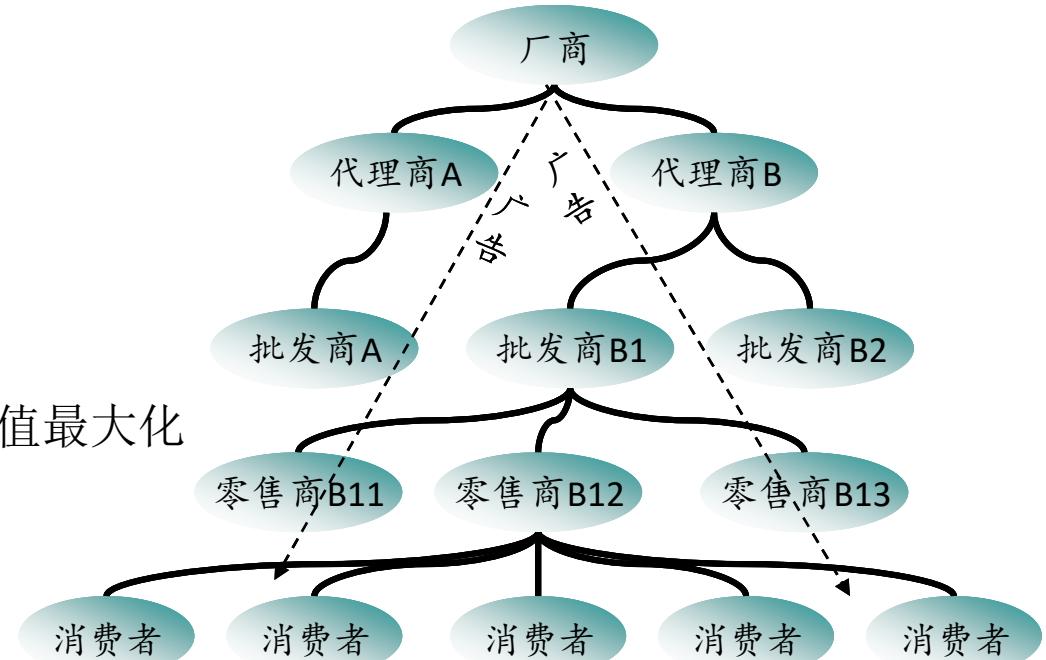
# 新商业模式依然解决需求与创造这对关系

- 中国经济转型，需求与创造出现错位，需要重新新商业模式
- 传统商业模式已死，新商业模式已经在孕育中

商业模式		股东价值形态	精英价值形态	客户价值形态	利益相关者价值形态
		垄断型	集群型	生态型	价值型
需求特征	产业形成期	产业发展期	产业成熟期	产业衰退期	
	需求内容	非常明确	比较明确	比较模糊	非常模糊
	分散程度	高度集中	相对集中	相对分散	高度分散
创造特征	变化程度	非常稳定	出现变化	频繁变化	个性化
	创造内容	针对性	功能性	覆盖性	独特性
	类型品种	单一	趋同	多元	独特
创新程度		非常慢	较慢	较快	非常快

# 传统商业模式的特点

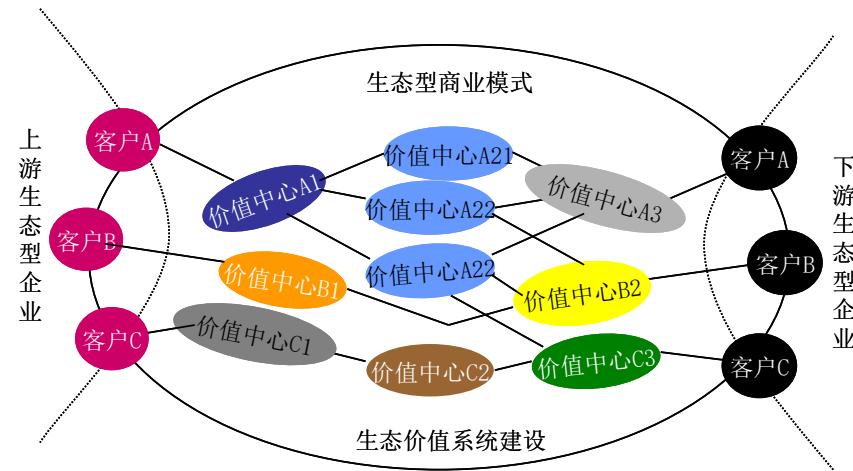
- 传统商业模式的特点：集群型，也称为功能型
- 其目的是最大限度的放大产品功能
- 典型形式：分销与加盟
- 传统商业模式形如“金字塔”
- 在商业模式中一般掌控研发或生产
- 竞争策略主要是构建渠道网络
- 尽可能多出货，产品价值最大化即企业价值最大化



- 所有的价值创造活动围绕产品生命周期
- 目光聚焦在产品价值，而不是客户价值
- 对客户的关怀体现在产品功能上
- 20%的代理商贡献了80%的利润
- 在传统商业模式中，母子矛盾与子子矛盾始终无法调和
- 当集中且具体的需求，转变为分散且多变的需求时，传统商业模式必然土崩瓦解

# 生态型商业模式的特点

- 传统商业模式的特点：生态型，也称为集成型
- 其目的是最大限度提升客户满足度
- 典型形式：平台，生态
- 在商业模式中拥有价值产生的基础，从而控制整个价值创造链条
- 竞争策略主要是构建生态网络
- 集成功能与服务，尽可能的满足客户某类需求
  
- 所有的价值创造活动建立在价值基础上
- 目光聚焦在客户价值，而不再是产品价值
- 为客户提供一揽子解决方案
- 通过生态系统的新陈代谢、自我更新
- 在新商业模式中，不同价值创造链条存在竞争关系，矛盾始终存在
- 需要持续的创新，一旦停滞，生态系统进入僵尸状态



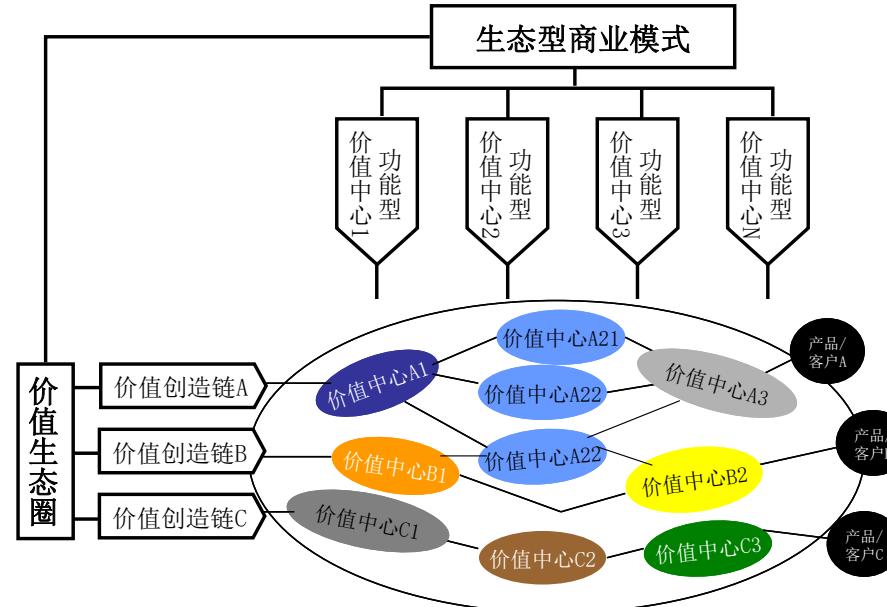
# 传统商业模式与生态型商业模式背后的原理

传统商业模式			生态型商业模式		
三支柱模型			新三支柱模型		
职能型结构	职位管理	产品管理	流程型结构	角色管理	流程管理
<ul style="list-style-type: none"><li>■构建层级式的分销网络</li><li>■便于垂直管理，强调中心职能，体现管控效果</li><li>■经销商在商业模式中扮演着销售职能</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■制定经销商、的分级管理制度（分销政策、奖励政策等）</li><li>■体现功能的同时，便于实现动态的管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■围绕产品生命周期进行一系列的价值创造活动</li><li>■分工与协作的方式</li><li>■最大限度的放大产品功能，实现产品价值</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■构建链条（食物链）式的网络</li><li>■便于横向（线条）管理，强调内部规则，体现伙伴关系</li><li>■商业伙伴在商业模式中扮演各类不同物种</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■制定商业伙伴管理制度（角色功能定位、价值交换原则）</li><li>■按照价值创造链条实现差异化管理</li><li>■体现独立价值的同时，便于实现协同管理</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■围绕客户需求周期进行的一系列价值创造活动</li><li>■集成化、系统化的方式</li><li>■最大限度的提升客户满意度</li></ul>

- 要想从传统商业模式迈向生态型商业模式，中间必然经历一个转型过程
- 从“三支柱模型”到“新三支柱型”必然要经历“三引擎模型”

# 新商业时代的主流商业模式——生态型商业模式

- 当市场需求相对分散且多变时，客户变得喜新厌旧与见异思迁
- 必须立足于某类客户价值需求，为客户提供集成式的价值创造服务，实现这一目标只有建立一种生态系统，达到新陈代谢、自我更新的效果
- 通过生态系统中的各类价值创造链条（食物链），覆盖目标客户，捕捉具体需求。
- 价值创造链条构成越复杂，生态的价值创造能力越强，越容易满足客户需求。



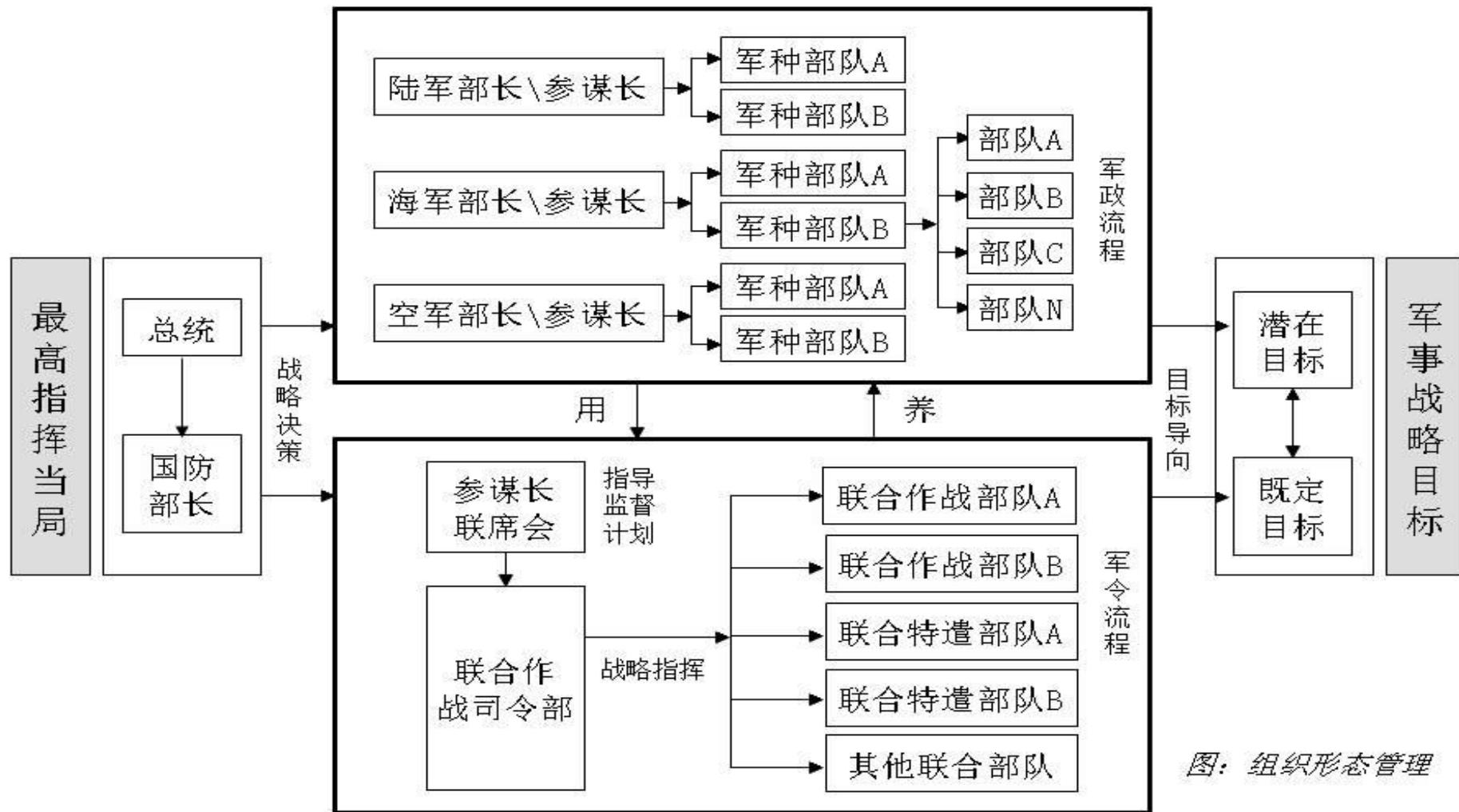
未来要么自己建立生态，要么处于别人构建的生态中，总之不会孤立存在，如同传统商业模式时代一样，要么被别人集群（加盟、代理），要么集群别人的道理一样

- 一、理解生态型组织
- 二、生态型管理模式设计
- 三、生态型商业模式设计
- 四、美军生态型组织特点



# 美军的生态型组织特点

军政：组织、军种训练、联合基础训练、后勤保障



图：组织形态管理

# 美军生态型组织特点——流程管理

---

- 产品（功能）管理——项目管理——流程管理
- 产品管理的目标是产品价值最大化
- 流程管理的目标是客户价值最大化
- 从分工与专业协作的产品管理，转变为集成化、系统化的流程管理
  - 集成化：任何流程环节都能替换更新，实现“即插即用”，消灭了“分工”
  - 系统化：在流程环节之间能够“无缝对接”，融为一体，消灭了“协作”
- 只有流程管理才能真正实现“以客户为导向”，即便是为了消灭客户
- 华为：让一线呼唤炮火

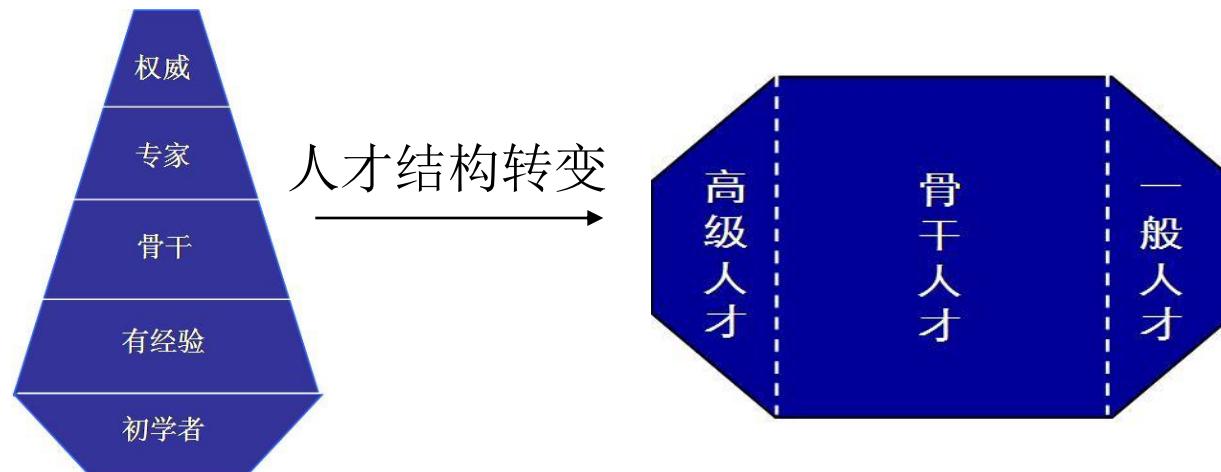
## 美军生态型组织特点——联合作战

---

- 流程型组织结构充分支撑了联合作战，形成一个流程网络
- 并把美军打造成为一种生态型组织，各类型团队成为生态系统中的不同物种
- 没有流程型组织结构，联合作战的效果不能充分发挥
- 流程型组织结构使美军具有了“变形”能力，超强的灵活性
- 可以依据战略目标（客户）特点可以增加或减少业务流程
- 为何“不上REP等死，上REP找死”？

# 美军生态型组织特点——团队单位

- 国防大学政委刘亚洲撰文说“军队变小了，21世纪的战争是班长的战争。”
- 严格意义上讲不再是传统的“班”，而是团队，“班长”也变成了“队长”
- “队长”将是未来重点培养的军事人才
- 团队成为最小价值创造单位，意味着责、权、利配置在团队
- 每一个流程可以由一个团队完成，流程网络其实就是团队网络
- “权分身”取代“权瘦身”
- 国外优秀企业的团队覆盖率已经超过80%



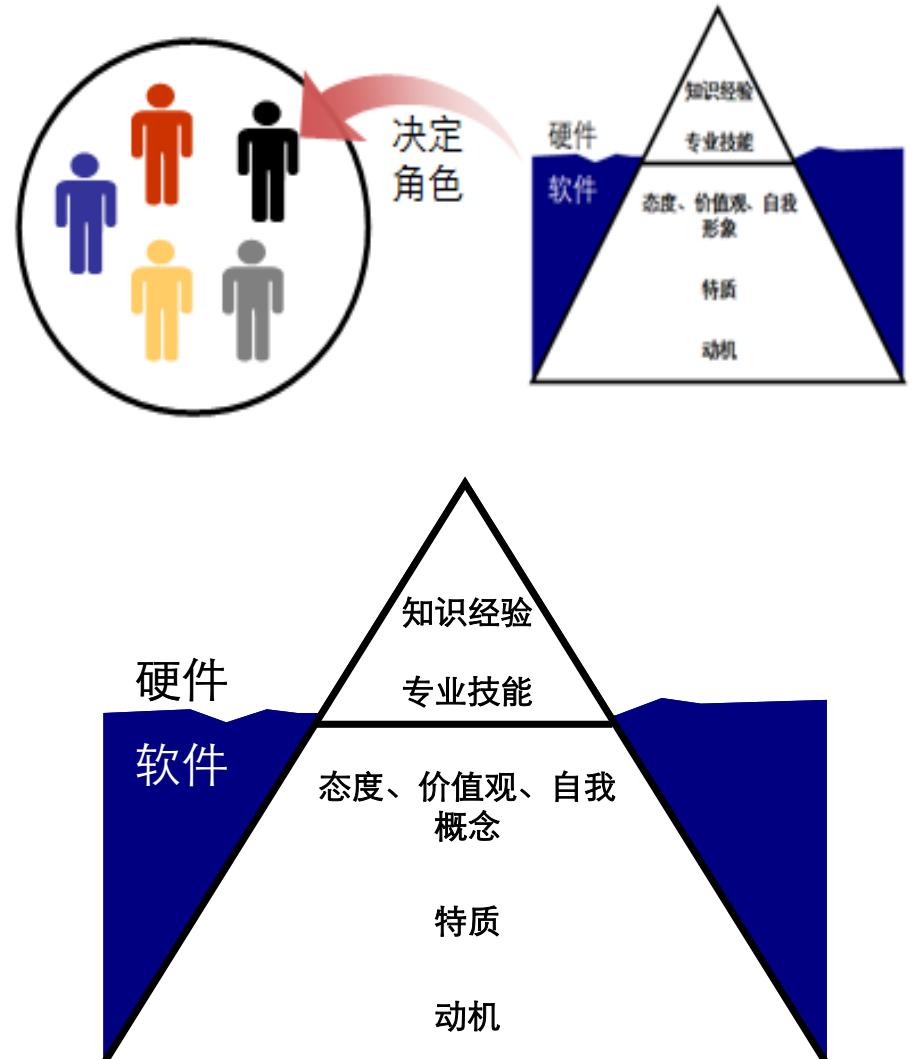
## 美军生态型组织特点——最优组合

---

- 团队构建的最低目标是 $1+1 \geq 2$ ，体现创造力，因此强调团队最优组合
- 团队内部角色取代职级，体现能力素质的互补，不同的能力素质的人才扮演不同的角色
- 未来人多力量不一定大，甚至还可能 $1+1 \leq 1$
- 管理机制建立在能力素质基础上，包括能力分析、能力评价、能力层级等内容
- 传统组织高效运行的前提假设是“人岗匹配”，然而环境的频繁变化导致人岗不匹配
- 能力素质将大大提升管理系统的灵活性

# 美军生态型组织特点——多专多能

- 只有多专多能才能实现集成化、系统化的流程管理
- 传统组织的优秀人才是一专多能，多专多能如何实现？
- 重新理解能力素质——让人们尽快的取得成功
- 充分发挥“天赋”就能实现多专多能
- 美军建立了联合职业军事教育体系，美军的岗位轮换非常普遍，在一个岗位任职，两年三年就轮换，顶多四年，通过跨国别、跨部门、跨军种学习，让军人不断学习，塑造联合作战的意识，提高联合作战能力



# 生态型组织构建三部曲：链、平台、生态

- 流程再造出现“链”
- “链”交叉、繁殖产生“平台”
- “平台”具有新陈代谢、自我更新能力形成“生态”

