互联网时代的企业重构

李海舰

中国社会科学院工业经济研究所研究员、博士生导师

互联网改变的是人与人、人与组织、组织与组织之间的关系，这必然要求企业进行一场结构性大革命，即用互联网思维重新架构企业的运营模式，以此打造“智慧型组织”，旨在自学习、自适应、自协调、自进化，实现柔性、弹性、轻型发展，与外部不稳定性、未来不确定性、环境高复杂性动态匹配和整合创新。

1. 生态网络化

过去，企业凭借母子公司体制，采取“大而全”、“小而全”的发展模式；今后，企业依托价值网络体系，采取“小而专”、“小而精”的发展模式。所谓网络化生态，就是要对所有企业实行重构，把市场中的契约关系引入企业内的产权关系，使产权关系和契约关系融为一体，以此打造价值网络体系，然后明确各个企业在价值网络体系中的定位，以此确定企业发展模式。

一般而言，在价值网络体系中可有三类企业：模块供应商、系统集成商、规则设计商。模块供应商实施分工；系统集成商、规则设计商负责整合，不同的是，前者负责实体整合，后者负责虚拟整合。在模块供应商层面，市场高度竞争，每一个模块供应商只有凭借自身核心能力才能“入围”系统集成商；在系统集成商、规则设计商层面，每一行业3-5家或1-2家，属于垄断竞争市场或者寡头垄断市场。也就是说，在价值网络体系中，下层高度竞争，上层高度垄断。这里，竞争和垄断融为一体。这样一来，企业之间的关系从同质化竞争转向异质化合作。

模块供应商，作为节点企业，不是做大企业规模而是做强企业核心能力，然后凭借核心能力融入网主企业之中；系统集成商、规则设计商，作为网主企业，不是制造产品而是打造平台，有了好的平台，可以吸纳越来越多的节点企业融入其中。这样一来。在价值网络体系中的每一企业，其组织形态都是“四小四大”：小规模大网络、小实体大虚拟、小脑袋大身子、小核心大外围，由此破解“企业成长悖论”：所有企业都向“做强做大”方向发展，但是大到一定规模以后，丧失活力，产生“大企业病”。这里，价值网络体系一方面在实体层面上“把大企业做小”，另一方面在虚拟层面上“把小企业做大”，即把“做大”和“做小”有机统一。价值网络体系，又可称为“独立联合体”、“商业生态圈”。例如，阿里巴巴不是在与某家公司竞争，而是与千千万万的企业在合作。从一开始，它就赢了。因为它打造的是一个“商业生态圈”。这里，阿里巴巴通过抓住关键点“四两拨千斤”，利用互联网，利用大数据，将无数中小企业、无数个人变成一个紧密的整体，缔造出一个企业帝国。企业在其中优胜劣汰，生生死死，但是，只要这个“商业生态圈”在扩大，它就有充足的“食物源”，而阿里巴巴则处在这个食物链的最顶层，即网主企业位置。

2. 整合全球化

过去，企业经营采用封闭式思维，就企业做企业，重心在内部。现在，企业经营采用开放式思维，跳出企业做企业，重心在外部。究其原因，更多资源来自外部，更低成本来自外部，更大利润来自外部。在操作层面上，互联网思维就是要求企业运用创新精神整合全球范围内的思想资源、资金资源和业务资源，实行思想全球众智、资金全球众筹、业务全球众包。

思想全球众智，是指企业把研发、制造、营销、营运等区段的大量技术性或管理性难题放在网络平台（如美国“创新中心”网站）上委托给众多的知识型个人或开源的个体生产者，让全世界在不同地域和不同时区的人们与企业的员工共同提供解决方案。据莱克汉尼对美国“创新中心”网站的资料研究后发现，波音、杜邦、宝洁等世界500强企业，将内部研发人员解决不了的科学、技术难题放在“创新中心”的网页上，这样可吸引全世界的顶尖智力资源来解决某一企业面临的科学、技术难题。在成功解决问题的科学家中，是有75%的人已经知道了问题的答案。也就是说，世界500强企业研发人员历时数年解决不了的问题，只要在“创新中心”上找到“问题解决专家”，就可迎刃而解。鉴于解决问题低成本、高效率的考虑，宝洁公司要求下属的每一个部门，其一半的业务或服务创新要来自外部而不是内部。

资金全球众筹，是指项目发起者通过互联网和社会性服务网络的传播特性，发动众人力量，集中大家的资金，为某项活动或某个项目或创办企业提供必要的资金融通的一种方式，其主要特点是“众付+预付”，中间跳过银行等金融机构渠道。例如，在生产前购买、在服务前购买，企业经营可实现从零库存到负库存的飞跃。再如对会员制的改造，即会员预存资金，由此产生大量的现金流；其中50%用来应对日常支付，50%作为准入股资金依此可以分红；分红收入直接充入消费金额，这又进一步扩大了消费支出。如果中止，可以全额退款。可见，资金众筹这一新型融资方式不仅开创了个人和中小企业的金融蓝海，更为重要的是提高了融资效率，降低了融资成本。

业务全球众包，是指企业把主要精力集中在其核心能力建设上，把其他可以通过全球市场协作的工作包放在网络平台上，采取不定向委托方式分包出去，无论是企业或者个人，谁能满足企业的项目要求，谁就能够获得该项目合同，实现个人价值。业务众包，调动了分散在世界各地的闲置生产经营能力，把企业内部非核心业务外部化，节约了生产经营成本。这里，不仅非核心业务完全外包，核心业务也可以部分外包。

3. 运作平台化

把企业做成平台。平台是快速配置资源的架构。即企业通过整合全球资源来完成自己的目标，这实际上是一个商业生态系统[18]。例如，海尔每个员工都在创业，这就好比是一棵树，很多很多树就变成了森林。这个森林里面，可能今天有生的，明天有死的。但是，总体上看，这个森林是生生不息的。这里，海尔过去就是管控，现在变成一个平台，即把企业打造成一个供更多合作伙伴自由创业、供更多用户自由分享的开放平台。与此同时，企业实现了由单生命体向多生命体的转型。

把产品做成平台，就是贯彻广义的产品经营理念，把“产品只是产品”，转换成“产品不是产品”。“产品只是产品”是指产品的初始功能不变，“产品不是产品”是指围绕产品初始功能边界进行开放，让更多的功能纳入到这个产品中来，围绕产品核心功能进行体系化扩展，产品围绕用户需求不断进行升级，使产品成为更多功能的平台载体。比如，手机产品从单一的通讯工具变成了智能终端，可以手机购物、手机支付、手机理财、手机学习、手机值机……一部智能手机就可以满足一个人从生到死的全部需求。

把员工做成平台，指要充分发掘现代知识型员工的潜力，围绕激活员工潜能，为公司创造效益。不少知识型企业（谷歌等软件企业、3M的研发中心）在工作时间内，让员工每周有一天或半天的自由时间，用来完成自己想做的工作，于是，众多的新产品发明和新技术应用在这个时间内产生，为企业带来了丰厚的利润。再如海尔集团公司把员工视做“资源集成商”，为内部接入外部一流的资源，即通过员工实现了内部资源和外部资源的打通、集成。

把用户做成平台，指要充分挖掘用户需求，为用户定制系统化的生活、工作和交往的解决方案。企业要整理用户信息，分析用户真实需求，通过大数据管理在不同的阶段实现精准营销。比如汽车4S销售店，当车主购车之后，可以进行车辆保险、车辆保养、车辆装饰等系列产品，围绕车主进行营销。

4. 用户员工化

员工化用户，指把用户做成“准员工”，他们不是在册员工，而是在线员工，属于为企业服务的“社会资源”。这里，可有下列三种情形：①把用户做成低报酬员工。企业把自己不具有技术优势、成本优势的环节放在全社会、全世界范围内进行业务众包。外部最出色的研发专家成为企业不在编研发员工，外部最出色的工程师成为企业不在编制造员工，外部最出色的营销专家成为企业不在编营销员工，外部最出色的营运专家成为企业不在编物流员工，外部最出色的咨询师成为企业不在编管理人员。这样，企业不仅实现研发、制造、营销、营运等领域内的优质高效，而且为外部员工付出的成本都是全球范围内最低的，他们成为企业的低报酬员工。②把用户做成零报酬员工。过去，企业出设备、出人工为用户服务。现在，企业出设备，让用户自我服务。过去，银行的散户业务和零售业务，比如存取款、小额转账和缴纳水电费等，都是用户来到银行排队等待，然后到银行柜台让银行业务人员帮助办理，银行成本高、效率低。现在，银行在机场、车站、商场、大型企业总部等人流较多的地方设立ATM（自助柜员机），让用户实行24小时自助服务，银行不仅扩大营业时间而且节约人工成本。同样，饭店和餐馆推出自助火锅服务，航空公司在机场设立旅客自助值机办理登机手续，都是“把用户做成零报酬员工”思维方式的物化。③把用户做成负报酬员工。把用户做成零报酬员工，企业需要投资大量自助设备，还会受到用户服务地点限制。现在，企业只是投资建立服务网络，比如银行用户网络服务系统、麦当劳网上点餐系统、航空公司网上值机系统，用户则可以直接登录企业网站或者下载手机相应的应用软件用户端，从而使得用户随时随地自带设备、自我生产、自我消费、自我服务，而企业服务不受时间、地域限制。这里，用户不仅自我服务而且自带设备，即由用户掏腰包为企业进行了设备购置，从而成为企业的负报酬员工。

5. 发展无边界

企业无边界发展，是指企业借助互联网技术和利用互联网思维，实现从破界、跨界到无边界的突破，具体体现在经营、管理和操作三个层面。①经营层面的无边界发展，一是产品无边界，指超越产品原有功能边界，贯彻“产品只是产品，产品不是产品，产品还是产品”的经营理念，实现产品从单一功能向产品平台的转变。二是时间无边界，指产品的研发、制造、营销、营运从有限时间到无限时间的全球运行；三是空间无边界，指产品的研发、制造、营销、营运从有限空间到无限空间的全时运行；四是运作无边界，指企业通过“跨界竞争”、“逆袭”方式进入非相关领域，例如阿里巴巴进入金融领域，小米进入电视领域。②管理层面的无边界发展，一是打破企业内部的垂直边界，促使企业员工围绕实现企业使命、愿景、宗旨、目标这个中心，建立扁平化管理平台，让员工实现自组织式管理。二是打破企业内部的水平边界，就是通过企业流程再造，破除个人和部门的小利益，服从企业和市场的大利益。三是打破企业之间的边界，就是实现企业间供应链上物流、信息流和资金流的无缝对接，从竞争关系的己赢变成竞合关系的共赢。③操作层面的无边界发展，指在研发、制造、销售和物流环节实现虚拟运作，最大限度地整合社会资源。虚拟研发，全世界为我研发；虚拟制造，全世界为我制造；虚拟销售，全世界为我销售；虚拟物流，全世界为我服务。用海尔集团公司的话说，“世界就是我们的资源部”；用蒙牛集团公司的话说，这叫“社会办企业”：奶牛，全社会为我养牛；奶源，全社会为我供奶；加工，全社会为我加工；销售，全社会为我销售；后勤，全社会为我服务。

6. 管理自组织

实践表明，现代企业管理越来越向“去管理化”发展。①管理的最高境界就是零管理。管理越少越好，最好是不管理；解决问题层次越低，说明管理水平越高。也就是说，大量问题都在中层甚至基层解决掉了，高层可以“无为而治”。②零管理的实质是自组织管理，即企业中的每一部门、员工和环节实行“自我导向、自我激励、自我约束、自我发展”。以海尔集团公司为例，每个员工“各安其位、各尽其能、各司其职、各负其责”。③自组织管理的前提是要有体系。体系的特点是自驱动性、自增长性、自优化性、自循环性。价值网络体系就是“自组织管理”的载体。从整体看，所有成员都是一个利益共同体；从个体看，每一成员都是一个自主经营体。成员之间，基于模块化运行的架构，既高度分工又高度合作，既“自转”又“他转”。