



# 新商业浪潮中，谁能最先上岸？



基业长青是企业的普遍追求，但现在，企业的寿命却越来越短。来自波士顿咨询的数据显示，三分之一的上市公司可能在未来 5 年内退市，这一概率是 40 年前的 6 倍。

这一现象是如何发生的？

我们需要看到 40 年前与当今的商业环境发生了哪些变化：数字商业时代，变化是由变化的速度本身带来的，企业始终处于快速变化的商业环境中。这让工业时代企业赖以增长的“规模效应”不再是基业长青的保障，而“速度”成为企业跟上时代的变化，在不同的商业环境中始终保持增长的新动能。

也就是说，企业需要具备与环境同步进化的“先进性”。

每个时代都有属于自己的先进企业。工业时代，我们看到了福特模式、丰田模式的成功，他们是那个时代的典型先进企业。

而在当代，那些典型的成功企业又体现出哪些先进性的特征？

轻管控：激活共创与协作

在知名的奢侈品品牌古驰的组织架构中，存在一个“影子董事会”，这是其 CEO 为了加强领导层与新一代消费者的连接能力而特别设立的组织，“影子董事会”的成员也全都是千禧一代的年轻员工。

近年来，这种更能释放员工个体能量的做法流行开来，也被视为一种

解除管控思维，更具先进性的组织管理模式。企业行动的背后是时代趋势的变迁。

工业经济时代，管理者知道一切的答案，员工是用来完成组织目标的工具与资源，因此，企业更关注如何通过自上而下的管控，保证员工实现既定的目标。

但进入数字经济时代，管理者、专家并不能准确描绘出企业成功的路径，更需要通过与员工共创的方式，通过激活个体的创造力带动创新的发生，推动企业的快速成长。这时，企业就需要弱化管控思维，而尽可能激活员工的能动性。

很多企业已经意识到这一问题，并正在做出改变。

字节跳动创始人张一鸣就曾多次谈到解除管控思维的重要性：“决策指令不是单纯的上传下达，而是让同事之间通过提供上下文，通过内部信息透明来解决问题、做出决策、提高效率。”这种思维很明显的体现在字节跳动旗下的企业协作平台飞书中。

一个典型的场景是，飞书入群即可看到所有历史信息，协作各方都能够掌握相同的背景信息，不因职级差异设置不同的信息权限，以保证相关方基于充分的信息背景进行决策。

## 打造公司的两种管理模式



字节跳动副总裁谢欣也曾在《哈佛商业评论》中文版举办的 2020 新增长大会上分享过一些有趣的实践：“拉群这个动作其实它让组织变得更加网状了。在拉群的时候，人们不会以个人的汇报线为基准，而是直接想找到这件事情的相关方。有时候，字节跳动团队的边界不是汇报关系，不是组织结构，而是群成员。”

飞书群这样的组织形态，正在削弱管控式的管理文化，从而激活个体能量。

**强连接：信息在组织内高效流通**

百年以来，管理理论一直是以“分”作为主脉络展开，分工、分权、分利。但在数字化时代，连接、共生的商业思维正在推动企业增长进入新的曲线。而这首先要求信息能够在组织内、企业生态内高效流通。

这种信息的高效流通，首先促成了组织成员间实现信息、资源、智慧

上的共享。

在传统的组织形态中，员工间的经验交流与分享往往在特定的范围、特定的场合发生，员工的经验与智慧很难被大规模复刻。

“有时候你从来没有见过的公众号，因为文章写得很好会转发到非常多的人群中，阅读量超过 10 万+，这种情况为什么没有在企业中发生？”在新增长大会上，谢欣对传统的信息流动形态提出挑战，“我们尝试让工具支持这件事情。”

谢欣口中的工具便是飞书，它正在帮助字节跳动等公司实现知识的共享。

不久前，字节跳动发布过一份统计数据，称 2020 年字节跳动全公司共在飞书上创建 2877 万份文档，累计阅读数量达到 1.17 亿次。同时，这些文档中大约有 4 万份被收录在“飞书知识库”中，让经验得以被更广泛的传递。

类似的情况出现在泰康集团中，泰康集团助理总裁兼首席科技创新官杨一辰曾表示，飞书这种线上协作办公平台带来的最大好处是推动了员工间的经验共享，员工可以随时与其他同事共享自己的工作产出，让个体的产出和经验，放大为组织全员都能够无障碍获取的集体成果。

除了知识的共享，信息的高效流通也能直接帮助企业解决组织运营效率的问题。

譬如在物美集团，企业在内部的办公系统中集成了飞书的文档、会议等许多功能，保证信息在 1800 个门店、体量庞大的员工中高效流转。

另外，物美还与飞书合作，结合物美管理运营场景开发 90 余款自建应用，包括绩效考评、业务报警、审批中心等。这在很大程度上解决了零售行业人员结构复杂、信息传递管道不畅的管理难题。

物美集团创始人、多点董事长张文中将这种状态称为“上下同域，一步到位”。

自进化：面向长期推动可持续增长

面对愈发多样与不确定的商业环境，企业需要更加敏捷的应对能力，进化出自驱动、自适应的能力。

以往，在企业中商业模式一旦被证明有效就很少更改，因此，公司架构、流程、文化也会相应的固定下来。当公司扩张至新的领域时，会依赖既有的经验，聚焦于现有的模式、产品和服务。但在自进化的企业中，公司的商业模式、组织结构等会根据环境的变化而不断校正。

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_32042](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32042)

