

组织的力量 1：现实很残酷！企业通常活不过 3 年？

各位书友大家好，今天我们带来一本管理学的书，叫做组织的力量，作者叫做张丽俊，原来是阿里巴巴集团的组织发展专家，2014 年创立创业酵母，为大量企业提供组织发展顾问，这个人的口才是很好的，讲的东西也比较有感染力，而且很接地气，最早他是在阿里巴巴做电话销售，当时自己的导师是关明生，这是最早阿里巴巴文化的缔造者，作者在阿里巴巴也是干了 10 年，眼看从 200 人的公司，到几万人，他也转战了很多条业务线，对整个阿里的文化是有着非常深刻的认知。而阿里巴巴，也是一家靠着文化驱动的公司。后来他自己创业，就是要把阿里的这种文化驱动力，传递出去。本书分为 6 章，第一部分讲企业的增长问题，第二部分讲企业增长的隐形曲线，第三部分重点总结了不同发展阶段的组织共性，第四部分，是组织建设中常见的误区，第五部分是企业营运系统，他为大家设计了一个顶层架构，第六章是个人发展。个人职业规划的，我们先来看第一部分，基业长青的秘密。

基业长青是美国著名管理学家柯林斯写的一本书，他还有另外一本书同样很出名，这就是从优秀到卓越，他一直在关注，到底如何建立一个伟大并且长盛不衰的企业，也研究了很多企业长盛不衰的特征。但现实是很残酷的，我们中国的中小企业平均寿命只

有 2.5 年，每年有 100 万家中小企业倒闭，一般企业发展周期就只有 3 年，3 年之后依旧可以维持正常经营的企业只占总数的三分之一。即便是集团企业的寿命也不过 7-8 年，真正活过 10 年的企业，是非常少的。

这其中很多特别优秀的企业，也都被时代浪潮给抛弃了，比如 2007 年，没人敢想，谁家的手机还能超过诺基亚，2011 年沈阳机床甚至打败了德国和日本，问鼎了世界第一。但是 2020 年，诺基亚已经倒闭 10 年了，沈阳机床也早就深陷危机。这种例子比比皆是，那么我们就得探讨一下，为什么会这样。为什么明明发展的很好的企业，会突然遭遇危机，

作者说，这个需要我们先理解一下，全球产业发展是非连续性的，而且有很强的时代风口特征，这个我们做投资的十分清楚，比如 97 年到 2007 年，全球的主流产业是能源，银行和制造业，而到了 2017 年，起码传统能源已经不行了，民营科技企业们却如日中天。但到了 2021 年之后，二者的地位又换过来了。

在 20 年的商业发展过程中，能够始终保持在市值榜前列的，只有两家一个是埃克森美孚，另一个是微软，其他的公司基本都换了，所以这就叫做花无百日红，当年盛极一时的企业，很可能会在后面的 10 年当中出现衰落。有人提出了一个理念，说我们现

在是三浪叠加时代，也就是线下交易，在线化和智能化，三波浪潮同时存在，身处每一浪的企业，都感受到了自己巨大的压力。

所谓线下交易，这是最传统的商业特征，改革开放之后，商品经济刚起步，处于物资匮乏，且明显的信息不对称阶段，销售渠道就是实体店面，那会几乎什么东西都能卖的出去，而且层层都是经销商。一大堆外贸公司，商贸公司，倒腾各种物资，也有个专有的名词，叫做倒爷。

后来开始有人建设渠道，茅台五粮液都建立了营销体系，非常强势，逐渐进入渠道为王的时代，苏宁国美一度称霸天下。在线下实体经济阶段，厂家是无法触及消费者的，也无法洞悉消费者的需求，几乎渠道说什么他们就做什么。

接下来进入了第二波浪潮，叫做在线化，互联网开始出现，商业开始搬到了线上。服务在线，用户在线，数据在线，彻底颠覆了上一代的交易模式。如果线下的生意 20 年才能做到 200-300 亿，那么线上的生意，很多人可以 10 年时间做到 100 亿美元。

而到了第三波浪潮，也就是现在，智能化时代，叠加了网络，移动和算法，让商业的千人千面成为可能。个性化推荐，成为了一个标志性的产物。大的流量平台，崛起很快，比如抖音，快手，

小红书。商业模式越来越垂直。现在的营销模式是，基于内容来销售商品，甚至内容生产和产品生产同时进行。先把人群分，再去实现物的类聚。用户越是垂直，现在变现的能力也就越强。就像老齐的基金，我们不借助任何渠道，也能完成大规模的募集，这本身就是足以震撼金融行业的事情。

现如今的商业模式，更强调线上和线下的结合，成为了重要赛道，大家肯定能想到美团，他是线上和线下的连接器，现在已经是国内的第三大互联网公司。

作者说，纵观 40 年的科技发展史，可以得到三个结论，1 是用户一直在迁徙，从最早的线下门店，迁徙到了 PC 端，再到移动端，科技发展和进步推动了用户迁徙，改变了消费者消费场景和消费行为习惯。2 科技的发展史同样是非连续性的，3 用互联网和数字化来重构传统产业，成为了下一波扑面而来的商业浪潮，如今的不确定性，仍然是商业的主旋律，我们正处于一波巨变当中，国际形势不确定，技术迭代发展，人口红利消失，资源红利和流量红利都在变化，这些变化越来越快，也会带来巨大的经济重构的机会。

作者举了个最近两年的例子，在疫情之前，他们小区的居民基本还都是习惯到路边小店，或者农贸市场去买菜买水果的，但是疫

情之后，这两年大家已经都习惯了叮咚买菜，盒马鲜生，每日优鲜。疫情一下就改变了大家的生活习惯，让菜篮子这个传统行业发生了巨变。这个感受老齐也很明显，2016 是一个很重要的分水岭，2016 年之前，我还是会去超市买东西的，但是 2016 年之后，我好像就再也没去过超市。

未来商业的趋势，还会进一步变化，甚至消费者到企业，反向输出需求，由企业根据消费者的需求来进行定制，并且生产商直接触达终端消费者。去除掉一切中间环节，只保留平台来做服务。这将让交易的流程越来越简单，当然也就意味着利润越来越薄，大量的中间环节的工作人员，将失去工作虽然这可能很是残酷，但是他却正在发生。而且愈演愈烈。原来的商贸公司，批发商，零售商，现在已经倒闭了一大批了，现在也就白酒这个行业，还保持着原来的传统，其他的行业都已经被颠覆。

另一个趋势就是私域流量将大大得到发展，并且大量的私域部门还会相互协同，作者举例就是钟薛高入住文和友，推出了限定款。

在说完了浪潮之后，我们来看看，该如何寻找企业发展的第二增长曲线，这是一个管理学重要的概念，来自于管理学家查尔斯汉迪的一本书就叫做第二曲线，说的是在企业核心业务也就是第一曲线达到巅峰之前，要找到驱动企业二次腾飞的第二曲线，并且

第二曲线要在第一曲线达到巅峰之前就开始增长。

其实这个跟人生一样，你不可能一辈子只做一件事，一个专业，当你在一个工作上做的特别好，达到巅峰之前，最好给自己培养一个其他的能力出来。这样你才能找到新的机会，把自己卖个好价钱。有些人一辈子从来没考虑第二增长曲线，一辈子都干一件事，一开始可能是非常好的技术工人，但随着时间变迁，这个技术被机器替代了，自己也就彻底失业了。

任何行业，任何职业都是以抛物线的形势存在的，都会有一个顶点，从而盛极而衰。放在公司业务中就是要用一个持续上升的核心业务，去养一个新的，未来很有潜力的业务。从而实现业务的交替。比如苹果原来做的就是个人电脑业务，之后开启了移动终端业务，对他来说就是第二增长，那么我们要思考一下，我们的企业会从第一曲线，过度到第二曲线吗，我们又该如何打造自己的第二曲线？

作者举例，比如原来企业是做线下直销的，那么现在可以打造第二曲线就是做在线营销，这其中我们需要两种能力，1 是业务增长能力，2 是组织创新能力，而且组织创新能力要优于业务增长能力，飞跃才能实现。比如我们要做到 100 万社群用户，那么运营团队，要先具备运营这 100 万用户的组织能力，才能完成业务

增长目标。但是组织创新能力通常是很难的。他要能看到风口，抓到隐藏的需求，还要适应业务的不断变化。举个例子，你们在10几年前，谁能看到平板电脑的需求？这个只有乔布斯看到了。所以苹果市值不断增长，成为全球第一大公司。明天我们再来重新定义第二曲线，看看如何实现这种创新。

组织的力量 2：大创新和小创新？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，组织的力量，我们来看看如何定义第二曲线的创新力，作者说分为两层，大创新和小创新，大创新是从无到有，完全走出一个新的模式，搞出一个新的产品。而小创新是在同一业务线上，用不同的模式和方法去做。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

作者举了个例子，洽洽瓜子，他一直都是卖瓜子的，但这里面也有自己的迭代，比如口味迭代，创新了山核桃瓜子，焦糖瓜子，海盐瓜子，这些都被称之为蓝袋瓜子，而他传统的核心产品，用红色包装给与区分。这都属于是小创新。他的业务和销售模式也

在变化，最早是靠线下销售，逐渐的调整到线上和线下的结合，也就是全渠道销售，这些也属于小创新。

那么什么是大创新呢？作者说，单一品类始终会有天花板，于是洽洽瓜子，又开辟新的产品线，开始卖每日坚果，这就属于大创新了。将业务模式扩展到了一个更大的赛道上。

经常有老板问，什么时候去打造第二增长曲线，这就要看你的主营业务能力，如果你的主营业务还不是很强，体量非常小的时候，可以先不考虑第二曲线的事情，没有规模，没有市场份额，说明你的组织创新力还不具备，这时候当务之急是赶紧提高组织创新力，让主营业务也就是第一曲线变强。如果此时过于分心，很可能适得其反。会分散精力，浪费宝贵的时间和资源。有可能还会造成现金流枯竭。

只有当我们兵强马壮，有稳定而强大的现金流的时候，才是打造第二曲线的时机，作者把增长曲线分为两种，一种是业务曲线，他是显性的，一眼能看出来的，还有一条是组织创新曲线，这个是隐性的是看不出来的。但他却是支撑业务增长的基石。也就是说你有没有足够的业务能力，去开展你的新业务。你的管理，到底是否能更得上你的业务迭代。很多企业只关注了业务曲线，而忽略了隐性的组织创新曲线，最后在发展的过程当中，管理拉胯

了。造成了巨大的损失。

企业也跟人是一样的，有孕育期，婴儿期，学步期，青春期，盛年期，稳定期，过了稳定期就会快速衰退。出现官僚文化，然后死亡。我们要打破这个魔咒，或者尽可能的把企业生命周期延长，就要不断地创造增长可能，只有增长，才能延续生命。

那么我们怎么才能做到持续的增长，或者如何做到好的增长，主流途径有两种 1 是借助资本的力量实现规模的扩张，2 是凭借组织的力量实现持续增长，也就是外延增长和内驱增长，外延增长可能会比较脆弱，先发展，然后逐渐的再补齐短板，但这个就得看运气了，大批不幸的企业可能会来不及弥补缺陷，然后就挂掉了。比如我们在 2020 年看到的，很多长租公寓全面暴雷，这就是资本野蛮生长之后，留下的一地鸡毛，全都是亏钱的生意，高价拿房，低价出租，跑马圈地，最后疫情一来，资本的生意进行不下去了，瞬间现金流崩溃。这就是没有等到天亮的机会，纵观互联网化的发展过程，其实这种情况占据了绝大多数，只有极少数企业能够靠着资本扩张，杀出一条血路，之后弥补自己的组织缺陷，最后形成正向的现金流循环，绝大多数企业都在扩张后，由于现金断流而死掉了。

相对来说内生性增长会很慢，但是他却是在正确的道路上稳扎稳

打，随着越来越多的竞争对手犯错，最后自己熬成了行业龙头。比如空调的两大巨头就是如此，其实十几年前，最大的空调厂商并不是格力和美的。他们是踏着同行的尸体杀上来的。所以如今这种竞争优势，就比较稳固。

作者还是举洽洽瓜子的例子，他们也遭遇到了三只松鼠的激烈竞争，所以必须痛定思痛开始调整架构，选拔年轻干部，成立以品类为中心的事业部，自己赚钱自己花。销售层级也逐渐压缩。绩效改革，末位淘汰，团队回到了创业文化，当然也给与了很高的激励。洽洽瓜子 2015 年坚果营收只有 2100 万，而到了 2019 年已经增长到了 8.25 亿。还有飞鹤奶粉，他们很早就自建牧场，当时这在行业里是一个笨办法，也是一个发展很慢的路径，甚至要投入很多的资本。但是后来三聚氰胺事件之后，很多品质不合格的奶企都死掉了，而飞鹤却凭借这种笨办法获得了持续的发展，2020 年，国内市场份额达到了 18.7%，已经超过了所有外资品牌，成为中国婴儿奶粉市场销量第一的品牌。

很多企业坚持长期主义，坚持自己的价值观，老齐理解，企业基本分两类，一类是想赚钱的，以做点事为由头，而另一类企业是要做事的，只是顺便赚点钱。这两类企业的驱动基因是不一样的，想赚钱的，就是什么来钱就干什么，怎么来钱快，就怎么干，而做事的企业，才会想到长久的发展。会对未来做布局。那么怎么

区分这两种企业呢？你就看他是否总在切换业务轨道，想做事的企业，都是在自己的固有方向上，做产业链上的延伸。而想赚钱的企业，可以去干很多，跟自己毫无关系的业务。

我们通常会有两种增长结果，一种是线性增长，另一种是指数级增长，线性增长是，增加一名销售，就增加 100 万业绩，那么我只需要不断地加销售，或者不断地开店。业绩就能持续增加。比如沃尔玛，星巴克都属于这一类的增长模式。但这种增长也是很缓慢的，他只能不断地往上叠加，一点一点的扩充规模。

而指数级增长，则更适用于现在的互联网时代，他跟线性增长不同，他是飞跃式的，比如我们都熟悉的摩尔定律，18-24 个月，同样的东西便宜一半，要么就是集成电路容纳的元器件增加一倍。那么你几十年的时间，就会让算力大幅提升。比如老齐 90 年代用的电脑，才 100 兆硬盘，而现在大家的硬盘，至少都得是几个 TB。现在老齐做的社区的运营，也是这个思路，他是一种裂变能力，每个人都拉一个用户过来，那么 1 个变 2 个，2 个变 4 个，4 个变 8 个，随着你的种子用户的数量越来越多，口碑越来越好，后面用户膨胀的速度，都是很快的。

在企业持续成长的过程当中，组织的价值就是持续创造增长的支撑，说白了就是你的人，得能够跟的上潮流的发展，持续找到驱

动企业增长的动力，作者举例亚马逊，一开始就是个在线书店，这就是第一曲线，第二曲线是做了电子商务，第三曲线是智能硬件和虚拟产品，而第四曲线，又做了云计算，第五曲线就变成了全渠道转型。所以他总能追着趋势，甚至能引领趋势。给企业增长提供源源不断的动力。

那么为什么亚马逊可以做到持续的增长，是因为他的企业文化，以客户为中心，所以客户需要什么，他们就去搞什么？他的客户包括消费者，商家和内容创建者，以及开发人员和企业，解决客户需求的过程当中，就创造了全渠道的转型。所以亚马逊其实就被他的客户至上的价值观，推着进行不断迭代的。作者提到了亚马逊的三个增长飞轮，第一就是无限选择，也就是说，客户要买的，一切都卖，第二就是最低价格，这是用户的最底层诉求，第三快速配送，为了满足客户的需要，他们自建物流，实现配送。最后这三点叠加，形成了亚马逊无与伦比的竞争优势。所以现在你应该知道，什么才叫文化驱动了，你的企业文化，如果是领导满意，那么你就天天围着领导转，领导想要的，你就提早做到前面，如果你的企业文化是服务客户，那么在不断解决客户麻烦的同时，企业就产生了自驱力。

老齐这几年是深有体会，为啥我们能做成，而持牌金融机构做不成，因为他们根本就没有这种贴近投资者的文化，他们想的永远

都是完成自己的业绩，完成公司交给我的任务，所以 2021 年，医药高估，基金经理自己都不看好了，他也不会限购。这就是文化驱动。而我们在知识服务这条路上，却不断地进化，把社群越做越大，甚至反过来可以直销成立基金，就是我们直接接触客户。颠覆了行业里面，卖基金的不管基金，管基金的不卖基金现状。所以未来客户的需求，就是我们的自驱力，明天我们再看看什么是隐形曲线

组织的力量 3：如何抓住第二增长曲线！

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书组织的力量。今天我们来看看，什么是隐性曲线，隐性曲线，有三个要素，文化体系，人才梯队，和管理机制，一切企业发展的瓶颈问题，其实都是一个，就是你的组织建设跟不上你的业务发展，组织建设就是你的隐性曲线。

很多企业其实都忘了在这方面投入力量，甚至也没有资源和精力，

当需要人才的时候，没有人能够顶的上来。所以作者说，这应该是一个天晴的时候修屋顶的工作。不要临时抱佛脚，等问题很严重的时候，你就很难在去进行组织建设了。

如果把企业看做一架高速运行的飞机，那么组织能力，就是飞机的引擎，每一次跨越新的业务曲线，本质上，都是企业的一场变革，需要更换新的引擎。所以我们要一边开飞机，一边换引擎，确保他不能掉下来。市场很少会给你，把飞机停下来，然后在换引擎的机会，那样的话，你自己其实也会慌得一批

所谓组织建设，要先从文化开始，人才是软抓手，制度是硬保障，文化是双刃剑，好的文化可以成为企业发展的核心动力，而坏的文化则可能成为企业发展的最大障碍。一个组织文化形成后，就容易出现惯性思维，然后排斥差异。比如我们原来的好多老国企，大家就是上班摸鱼文化，但凡来了一个想干事的人，你自己都不好意思努力，你说要加班，别人的眼神就能杀死你。所以这种企业，文化都烂在了根上，换谁来都没用了，而这种企业，现在大量的出现在我国的东北和华北地区，所以无论再怎么搞东北振兴和华北振兴，其实也无济于事，文化就不行了。

隐性曲线的打造，本质上就是组织创新的过程，他不能只通过人力资源来推动，公司老板必须亲力亲为。老板的文化，基本就是

这个公司这个组织的文化。比如阿里巴巴的使命就定位于，让天下没有难做的生意，也是客户第一当成信仰。但马云其实并不太懂技术，也不怎么管公司的具体事务，只是客户跟马云说，出口遇到问题，想把产品转内销，能不能帮我们解决，于是马云就把这个诉求当成头等大事来抓，帮助客户怎么能在国内的 C 端做生意。于是淘宝网就诞生了，当时没人看好淘宝的模式，认为模式太早太先进，但马云力排众议，就是要解决客户这个需求，这就是阿里巴巴的第二曲线，有了电商之后，大家互不信任，怎么结账？大部分电商网站，做到这也就都放弃了，只有阿里想到自己做一个支付系统，把买家的钱，先收到自己手上。再让卖家发货，买家确认无误，再把账款支付给卖家。这就又形成了阿里的第三曲线支付宝。

再然后，阿里由于业务量持续扩大，数据一团乱麻，一开始他只是成立了一个软件公司，把底下各分公司的数据统一起来。但是数据太多，所以要先储存再加工，还要分析和清洗，最后阿里慢慢就干成了阿里云，这就是第四曲线，而第五曲线是他的钉钉，第六曲线是物流业务，支撑这一切的，都是阿里巴巴的隐性曲线，也就是阿里巴巴不断自我解决问题的文化，我有什么不方便，我不抱怨，也不自我设限，而是想办法解决他，在解决自己 and 客户需求的时候，阿里巴巴一个又一个新业务就全都生长出来。所以并不是马云看的有多准，而是这些风口和痛点，切切实实的存在。

作者说，好的商业模式不是想出来的，阿里每一次商业战略调整，第一要看行业，研究标杆企业，第二就是看客户，看有什么需求。他的这种文化，跟马云的武侠色彩不无关系，侠之大者为国为民，行走江湖，就要行侠仗义，好多学院派的人，在阿里都不是很吃香，就是因为他们只有总结提炼的习惯，而没有解决问题的文化。最后就变成了，讲课的时候头头是道，一上手操作就乱七八糟。但做企业光靠动嘴皮子肯定是不行的，关键还得看你干了多少。

蔡崇信就夸马云，他不是那种很强势的擅长一切的企业家，他懂得相信别人。他也更愿意当甩手掌柜的，把事情统统交出去。所以马云吸引了大量优秀的人才。我们知道的湖畔大学，之前叫做湖畔学院，其实他成立的目的，就是为阿里巴巴这个组织，源源不断的输送人才。此外，他还有新六脉神剑的文化，其实也就是六句话。1 是客户第一，员工第二，股东第三，2 因为信任所以简单，阿里都用花名来称呼，忽略上下级。3 唯一不变的是变化，马云说自己随时改变，永远不做计划。4 今天最好的表现是明天最低的要求，这就让销售团队充满狼性，不断挑战更高的目标，5 此时此刻，非我莫属，需要每个人主动去担当。当公司遇到困难了，要有人敢于主动站出来解决这个问题。6 认真生活，快乐工作。在阿里是主张，生活工作不分家的。

马云看电视的时候，突发奇想，发现过去我们打仗很厉害，就是因为政委做思想工作很厉害，于是他在 2004 年就开始建设政委体系，2009 年更是成立了组织部，不断地完善高管的人才管理机制。后来马云说，阿里的成功，就是人才体系，文化与机制的成功。

我们再来看看微软，这家公司几十年都处于全球榜首位置，他的第一曲线就是盖茨通过 Windows 业务带来的，让微软市值达到 6000 亿美元，但在 2014 年微软遭到了苹果和谷歌的联合绞杀，云计算也被亚马逊收入囊中，微软一度腰斩。微软在移动时代的颓势已经不可挽回。

后来鲍尔默退位，纳德拉接手，纳德拉原来就是微软的云计算部门副总裁，所以他上台后，微软重新明确了方向，开启了业务变革，重新掌握了云计算的主动权，整个公司也回到了巅峰。所以，微软还是那个微软，鲍尔默过于保守，思维跟不上移动时代的变革，所以他失败了，而纳德拉本身就站在风口上，所以更容易把微软带回正轨。这个故事告诉我们，其实公司到底行不行，其实最终还是要看人到底行不行。

显然微软在 2015 年的使命是有些过时的，他们依旧延续了 20 年前的使命，让所有办公室有一台计算机，但是纳德拉上位之后，

开始改变这个愿景，他要帮助所有人成就不凡。有人说，不就是一句话的事吗？能起到那么大作用，这不光是一句话的问题，而是整个的驱动力文化，在变革前微软一切以 Windows 为中心，谁也不能损害 Windows 的品牌。而纳德拉则完全改变了鲍尔默的核心思维，Windows 只是微软的一个时期内的产品。他要解决用户的一切需求，不一定非得是 Windows 了。所以微软开始了产业链的延伸，人工智能，和云，以及一些体验设备，开始持续的被开发出来。最近又天价收购了暴雪，开始为日后的元宇宙打下基础。可以说让微软成功的是 Windows，让微软衰落的是只有 Windows，让微软重新崛起的，恰恰是打破了 Windows 的限制，突破了固有思维。开始多元化扩张。

无论是亚马逊，阿里还是微软，都提到了客户至上的价值观，这其实就是驱动企业不断变革的根本力量，那么这里面就有几个问题，你的客户是谁，你的客户有什么需求。该如何满足，跟自己的现有业务如何结合？这些问题需要每一个组织中的成员，不断的反复思考的。比如有些需求确实是广泛存在的，但是这些人可能目前还不是你的客户。那么你要不要去满足？老齐认为，从我们看到的这些伟大企业的发展路径来说，答案是不要。先努力去解决，你自己客户遇到的一系列问题。这样你的增长曲线，就是连续的，而不会变成四面出击。另外，人才和组织文化建设也是连续的，最怕的就是盲目多元化，做药的企业，转行去做房地产，

这种事，我们在大败局上看到了太多的案例。没有路径可以借鉴，也没有基础可言，只能是快速的消耗你的现金流，最后垮掉。

虽然是管理学的书，也给我们做投资的提了个醒，哪些公司具备基业长青的潜质，就是这种以客户至上为驱动力，在产业链上不断做延伸，并且一而再再而三出现增长曲线的公司。

下面我们看，组织创新，穿越企业生命周期的隐性曲线，之前我们说了企业生命周期分为 10 个阶段，先是孕育期，婴儿期，学步期，之后青春期，盛年期，稳定期，过了巅峰马上贵族期，官僚期，最后就是死亡。从发展阶段来划分，那就是初创要生存，快速成长要稳定，成熟的时候要敢于破局，鼎盛期则要跨界和多元化。每个阶段，都有每个阶段的任务，明天我们就分阶段来看看，各个阶段的组织创新要怎么做。

组织的力量 4：一家好公司的领导班子很重要

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，组织的力量。我们今天来看看企业发展的各个阶段，

比如创出期管理者该干点什么，作者说，初创期，企业需要搭建扁平，敏捷的组织架构，意思就是说，层级不要过多，业务线的一把手，必须能够触达用户，对于每天徘徊在生死线上的初创企业来说，企业领导必须要对市场 and 用户有足够的敏感性。这样才能快速决策，缩短流程，并且能够随时调动公司的资源。

如果初创期，领导就脱离业务岗位，去搞什么管理，那么就很容易出问题，比如小米就是扁平化管理的典范，雷军经常活跃在第一线上，甚至会在论坛里天天潜水。后来公司越做越大，业务也越来越多，雷军依旧没有脱离业务本身。

另外，初创期组班子很重要，最重要的就是选对人，雷军一开始创业的时候，一年啥也没干，就是在招人，小米的前 100 号员工，雷军都面对面沟通过。今日头条的张一鸣也说，在 2015 年，这一年，他也把大量的工作，放在了招人上，很多人都是要亲自沟通的。

那么我们到底要招什么人呢？作者说了 6 个字，求大同，存大异，啥意思，求大同，就是要找那些志同道合的，价值观和愿景一致的人，存大异说的就是，要组建一只具备多种能力，拥有不同基因，彼此可以互补的团队。如果合伙人或者创始团队，不能在能力上形成互补，那么后续可能非但不能形成合力，还会形成掣肘。

甚至因为观点不同，相互制约，最好的创始团队就是运营，业务，销售市场，三大块，每个人各管一摊。

另外，如果是合伙人，需要具备创业精神，啥叫创业精神，就是可以暂时牺牲眼前利益，为长远布局。这就是创业，而只想着天天领工资，自己的利益一点都不能受损这就是打工者心态，华为的任正非说的好，如果让你去非洲开拓市场，你能干，那么我们谈股权。如果你不能干，你只配跟我谈薪资。所以，都想要股权，那么你就好好想想，能为公司付出什么。你要是具备蔡崇信的能力，能不能为了阿里，放弃百万年薪，只拿 500 的月薪。这其实是需要格局和眼光的，这点太重要了，老齐在创业过程中也遇到了这个问题，你一说什么别人立马就懂，这就是格局。有些人就不行，你抛出了很多橄榄枝，他都没反应，就盘算着自己现在的利益，这其实就没办法当合伙人了。

创业其实是要脚踏实地的，所以还得多找点干实事，愿意做基础工作的人。千万别大家都在吹牛，最后谁也不行动，那就毁了。所以人品也很重要，喜欢吹牛的别要。低调干实事，攒人品的，善于在自己身上找问题的，应该更多考察。老齐的观点是，再好的伯乐，也不如赛马。很多人你是看不出来的，但用起来你就知道，他到底行不行了。

作者也说，人才的建设就是一个大浪淘沙的过程，优秀的人才都是在激烈的竞争当中，优胜劣汰下来的。他还举例，阿里的销售为什么实力那么强大，是因为每个销售人员，都是在竞争中，生存下来的。阿里先会对员工进行集体培训，他自己就是销售人员培训班里走出来的。当时那一期一共 60 个人，一年后只剩下了 4 个，淘汰率极高。每一个能在培训班中留下来的销售人员，都成了独当一面的管理者。

另外，作者还说，人才本身就具备吸引力，顶尖的人才才会吸引优秀的人，反过来劣币驱逐良币，美国巨头奈飞就有一套用人理念，一家公司能给员工提供的最好福利，不是团建，也不是咖啡，而是招募最优秀的员工。让他们可以和行业内最优秀的人一起工作。因此创业初期，CEO 不光是公司最大的业务领导，还得是公司的 HR，要承担亲自选拔人才的重任。

一个初创企业，能否成功的发展，是需要经过市场和客户去进行验证的，所以必须谁给钱，就为谁全心全意的服务，一心围绕客户创造价值，快速验证商业模式。业务上不必过于追求完美，要快速验证模式是否行的通。否则你可能在反复打磨的过程中就被淘汰出局了。所以永远别忘了，先求生存再图成长。其实这跟一个人，一个家族是一样的道理，有些人的努力就是为了让家族衣食无忧，只有在衣食无忧的基础上，你才能抓住成长的机会。

所以老齐也很感谢我的父母，他们为我解决了生存的问题。我才敢于去发展壮大。

一旦经历过了创业的艰难期，下一步就是快速成长期，这时候企业已经有了经过市场验证和可复制的商业模式及产品。文化和人才也有了沉淀。业务每年能有 30% 以上的快速增长，但是在一路狂奔当中，也会遇到很多的问题，比如人员扩张太快，老实说管人可是一个体力活，而且也是一个技术活，人多了未必就是等效的增加，有的时候人员增加一倍，反而团队的效率还不如不增加。大部分企业都是在快速装人的过程之中，出现的巨大问题。这时候其实就看你的管理体系能不能快速跟上了，如果真有 1000 人的团队，管理还简单粗暴，那么必然会出大问题。这就是所谓的成长的烦恼。

作者提到，在快速成长期，企业至少有三个致命的系统性风险，1 是决策靠老板，还是缺少决策机制，之前老板一言堂惯了，所以一直就没有什么机制，但随着人越来越多，决策也会越来越多，那么风险自然也就越来越大。好多事老板都不是很清楚，就要去决策了。2 是管理凭感觉，缺少业务精细化体系，忽略数据，凭着感觉做管理，给业务带来巨大的不确定性。3 是架构无风控。缺少监督机制。一开始大家都是一城一地统一管理，半径不大，所以管理难度不高，但是快速成长期，横向部门越来越远，管

理半径可能也要跨很多城市。所以协同越来越差。

老齐的感觉，公司在快速的人员流动当中，其实风险是最大的，因为进来的人，你没办法做到具体的把控，而出去的人，很可能也会带走很多资源，甚至最后精英流失。一般一个公司，开始了人员大量流动，甚至高管也经常流动，那么后面业务滑坡，恐怕就是在所难免了。所以这也是我们投资中要注意的问题，原来我们去做尽职调查，是要查看人力资源的人员进出情况的。

在快速的成长期，管理者要做好这么几点，第一就是建立稳健的组织架构，初创期的时候，管理者是带头冲锋的，哪里着火就先顾哪里，但是到成长期就不行了，需要有一个架构在驱动组织了。比如小米超过 1 万人的时候，雷军就说，如果不做组织结构再造，不改进精细化管理，那么企业压力就很大了。雷军的方法是这样的，他把权力下放给了 7 个合伙人，这 7 个人拥有了很大的自主权，且互不干涉。把业务也按照楼层进行划分，每一层一个合伙人负责。然后底下是部门负责人，再到员工，3 层组织架构，确保组织的反应速度。老齐也多说一句，其实一个人的管理范围就是 5-10 个人，如果你同时对几十个人，那么其实都是管不好的。所以一般大企业都是这样的架构，1 个人管 10 个人，10 个人管 100,100 管 1000,1000 个再管 1 万人，层层都有负责人，就不容易混乱。 栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

第二点就是人才梯队，创始人和合伙人也不是万能的，他们也会在很多的方面存在短板，当你的业务越来越多的时候，就需要企业建立自己的人才培养体系，重塑人才梯队，这里面有三大核心，分别是选拔能搭建体系的管理者，搭建体系要有计划。

作者经常告诉企业家，一个企业能招多少人，并不仅仅是招聘决定的，还要由企业的管理能力决定，你得想想，招这么多人来，自己能不能管的了，人多了不一定是好事，还可能是个灾难。所以招聘体系，培养体系，文化体系，绩效考评体系，业务流程体系，战略决策制度，目标分解制度，这些你是否都有。

内部人才培养是企业持续成长的关键，可以从外部空降，但是基层管理者，最好还是通过内部培养比较好，因为是基层管理者，其实对于环境的适应程度并不高。在别的企业很厉害，拿到你的企业未必就好用，所以作者主张，高层可以空降，基层最好培养。如果连基层都要空降，那么很容易打击企业员工的信心，认为没有上升途径了。明天我们通过 IBM 的例子，来具体讲讲，人才培养计划。

组织的力量 5：企业不同的生命周期

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，组织的力量，昨天那我们说到了人才培养，1 要搭建体系，2 要内部进行培养，3 就是寻找接班人，不光是 CEO 要寻找接班人，核心管理者也要寻找自己的替代者，防止一个人的离开，让整个公司业务坍塌。IBM 就有一个长板凳计划，意思就是说，除了场上这些球员，在场下还要有很多的替补。我随时都可以换人上场。每个位置都有球员可以顶上去。而且能力不比主力差。这是 IBM 的硬性指标，主管级以上员工上任的时候，都被要求，制定一个自己职位的接班人计划。确定自己的位置在 1-2 年之内由谁来接替，3-4 年内又由谁接替。如果你突然离开，谁能顶的上来。以此发觉一大批有才能的潜在人才。让这个接班人计划，跟员工的升职加薪相匹配。只有这样，这些中高层，才会积极的培养接班人。否则谁会去认真给自己培养一个对手呢？甚至不少企业的中高层管理者，还会故意留一手，公司越是离不开自己，自己在公司的话语权也就越强。但对于公司来说，如果业务命脉都抓在几个人的手里，其实就会比较危险了。

第三就是建设文化体系，注重文化的扩张和传承，快速成长期，应该已经处于了跑马圈地的阶段，所以很多业务，其实都要出去抢市场，要增强团队的竞争意识，必须要有狼性文化。而在这种快速扩张中，企业文化肯定也会被逐渐稀释，来的人多了什么价值观都有，所以就会容易发生文化和使命上的冲突。不可避免的会引入很多，想赚快钱的员工，那么你是被他们拽着走，还是把他们拉回来。

第四是战略工作中心，设计可以快速复制的业务管控模式，企业和企业的竞争，说白了就是商业模式之间的竞争，那么这个东西，就看你是不是可以快速复制了。而可复制的前提条件就是，一定要具备标准化，模式化，流程化。比如有中央厨房的餐厅，那么他就可以快速复制，高速开店，而靠几个大厨带徒弟的饭馆，就根本没办法连锁。所以最后为什么上市的餐饮企业，只有火锅而没有中餐。就是因为中餐没办法流程化和标准化。

第五，打造规范的人力资源体系，HR 要建立整套的人才体系，明确员工的责权利，还要给与激励机制。作者说，其实市场考验的不是企业的增长速度，而是增长的持久性。只有剩者方能为王。高速发展也是一把双刃剑，很多企业其实都被高速的发展给拖垮了。

下面我们再看看成熟期，这时候企业已经体量做大了，人员也多了，但是不是一定进入成熟期呢？不一定，要看你的增长，如果体量大仍然能高速增长，那么你依旧是成长期，只有每年增速低于 10%了，那么才是进入成熟期的标志。这时候企业通常比较痛苦，一个业务已经基本到达极限，正在寻找自己的第二曲线，但往往没那么容易，即便是微软，也有很多年的战略失误，造成了各条产品线惨败收缩。绝大多数企业都会面临变革陷阱，越是想要变革就越容易犯错，而犯错越多，就越想变革。作者甚至说，99%的企业变革都是错误的。

作者说他服务过一个客户，当时企业做的很大，可是组织架构非常混乱，全公司上上下下都在抱怨，管理层觉得每年向市场投入 1 个亿，却业绩不增反降，不可理解，而业务人员则认为，一线很辛苦，天天都在拼命工作，老板还不满意。明明是产品不行。其实这种情况，在很多公司都出现过，产品让销售不满意，销售也让产品不满意，老板则对员工都不满意。员工也觉得老板不解决问题。所以全公司都很失望。这就是一个公司的组织架构出现了大的问题。为什么会出现这种情况，说白了就是企业文化混乱了，都觉得是另外的部门的责任，虽然看到了问题，但是事不关己高高挂起，都等着别人去解决问题。比如老齐公司的小伙伴，也跟我反应，说认为沟通有问题，我就会回答，沟通有问题，你想过去解决吗？还是等着谁来解决这个沟通的问题。他立马就明

白了，既然知道沟通有问题，为什么不自己去解决这个问题呢？销售如果知道产品有问题，为啥不去找产品沟通呢？产品如果觉得销售有问题，为什么也不能主动做调整呢？所以很明显，大家都在等，都等着老板来解决和协调，那么老板当然很生气，我要都解决了，要你们有什么用？所以一个企业的文化，其实就是每个人的信仰，就是你骨子里要解决问题的价值观和方法论。你要自己不想去解决，其实谁来解决都没有用。一旦你的企业遇到这个问题，老板先要解决的就是文化问题，大家已经不能主动的去解决问题了，这本身就是最大的问题所在。而具体是产品还是销售的责任，其实问题并不太大。

企业在发展到一定阶段，就要引入职业经理人，比如谷歌，拉里佩奇及时聘请了施密特担任谷歌的 CEO，施密特是吃过见过，运营过大公司的人，所以把谷歌带入了正轨，成为了巨头之一。没有职业经理人的辅佐，通常企业会走很多的弯路。

对于企业战略方面，成熟的企业其实更多要考虑新业务了，也就是创新业务，打造第二增长曲线，这个创新业务，应该主要是从现有客户的需求当中进行延伸。比如老齐的社群业务，教了大家这么久，很多人还是学不会，那么我们可能就成立个基金，帮大家打理财富，未来这些核心客户还有养老健康方面的需求，那么我们还要再开个养老院，甚至提供更多地绿色健康的食品，只要

是高端客户，高品质生活方面的需求，我们都尽量满足，这就是不断升级的需求。

一般内部孵化的新业务，都要当成一个全新的创业项目来做，很多企业都是这样，内部创业，内部孵化，多部门赛马，谁干的好就让谁继续干，当年微信就是这么脱颖而出的，战胜了手机 QQ，成为了腾讯的核心业务，腾讯也借着这波移动互联网红利，成为全球顶级公司。有些成本还是要花的，有的时候更要自己革自己的命，如果马化腾不舍得手机 QQ 部门，阻碍微信的发展，那么就没有现在的腾讯了。但这个东西说起来简单，很多核心业务，被颠覆的时候，自己是很痛的。举个反例就是柯达，最早研究出数码相机，但是彩色胶片才是他的核心业务，所以一直都不愿意变革。假装看不见趋势。最后整个公司都死在了趋势之上。诺基亚也一样，最早研究出了智能手机，但就是舍不得塞班系统，最后导致自己一败涂地。微软而已吃过这个亏，非得用 Windows 系统，结果根本就没法用。

下面我们来聊聊企业的鼎盛期，作者说其实很少有企业能到达这个阶段，所谓鼎盛，就是企业已经可以构建生态平台了，比如阿里巴巴，他已经形成了，商业，服务和娱乐的闭环，淘宝天猫，菜鸟驿站，盒马鲜生，阿里云，钉钉，这些流量在自己的闭环中循环，并且多次沉淀。人才这时候也是爆棚的状态，很多业务你

已经无需过问，都已经有人全权负责。甚至有些老板也不了解的东西，但就是运转的很好。所有的创新都是自下而上发起的。精英不断涌现。

企业早已经实现了集团化，多条业务线齐头并进，而且定位不同，协同发展，甚至还能相互促进。形成全新的商业壁垒。如果能做到鼎盛的企业，其实都已经算的上是伟大的企业之列。

当然中国有句古话叫做盛极而衰，一旦你走到了最高点，就要考虑未来的衰退，甚至要延缓企业的衰老。提早预防组织创新中的问题，作者说他研究了很多企业，发现 95% 的公司管理中，都存在着四大断裂，分别是个人梦想和组织使命的断裂，事情与人之间的断裂，局部和整体的断裂，以及现在和未来的断裂。这是企业组织创新的核心问题，会严重影响企业的发展。

先来看，个人梦想与组织使命的断裂。好多老板抱怨，为什么我永远是企业当中最忙的人，我很想做的一些事，但是员工并不给力。天天动员大家，但最后拉业务的只有我。每天一下班，公司里的人就都跑光了。这其实就是组织文化出了比较大的断裂，老板和公司想要的，跟员工的职业规划没什么关系。你以为员工是在摸鱼，但其实他们也比较迷茫，空有一身力气，找不到发泄方向。那么我们怎么解决这些断裂呢？明天我们接着讲。

组织的力量 6：企业管理中的四大断裂

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，组织的力量，今天我们继续来看，企业管理中的四大断裂，昨天说了个人梦想与组织使命断裂，大家发现，个人利益没办法跟企业发展统一，有劲也不知道怎么去使，这时候就很容易发生断裂，所以老板应该多跟员工沟通，帮助员工勾画一条成长曲线。老齐的理解是，一定要让大家的工作，产生成就感。这样大家才会干劲十足，如果没有成就感，士气就会越来越衰落。那么怎么才能产生成就感呢？一个是要让大家看到企业发展的希望，企业确实在做大，另一个也要让大家看到自己所做的贡献。老板要肯定大家的工作是有价值的。

下面我们看，第二个断裂，叫做事与人的断裂，业务管理者只关注业绩指标，而忽略了人的成长，同样的，人力资源只关注人的成长，而忽略了业务增长。这两个都是问题，所以我们必须得把人和事给他匹配起来，作者经常问老板们，经营一家企业最重要

的是什么呢？老板们经常说，是业绩是盈利，但却没有抓住本质，战略再好，业务再强，也得需要人来执行，所以不能只重视业绩目标，还要重视人的成长。就跟教孩子是一样的道理，分数很重要，但孩子的身心健康，素质教育其实更重要。所以老板应该多关心员工的成长，老齐的感觉是，大部分的员工确实是格局不太行，想法也都很简单，我曾经让我们的小伙伴，写一写工作计划，对未来的打算。写的实在都不好，说明绝大多数员工，都缺少职业路径的规划。这个其实也能理解，毕竟能力和格局都不够，那么这时候就需要做老板的给他们多想想，哪些人你要怎么用，几年之后要把他用成什么样，既然他们想不出未来的规划，那就只能老板来给员工制造一个成长目标。

HR 和业务部门不应该割裂，各干各的，甚至完全不相干，这肯定是个比较大的问题。要想管理好一个团队，需要既懂业务，又懂组织，一个好的业务管理者，首先是一个好的人力资源管理者，把人管好了，业务也就起来了。但人恰恰是最难管的。有些人是可以改造的，有些人其实压根就没有培养的可能，所以还是最初的那个看法，三观不合的，尽量别用。

下面讲局部与整体的断裂，比如集团与子公司之间，公司与部门之间，出现了目标不一致，通常有这么几个表现，贴在墙上的价值观，无法走进员工心里，这种公司其实比较多，满墙都是价值

观，但是就是没办法影响到员工。为啥会这样，老齐认为，就是你的公司知行不一，你经常说一套做一套，结果大家就都不信了。小到一个公司，大到一个国家，其实都有塔西佗陷阱，你满嘴仁义道德，但是一肚子男盗女娼，那么大家还怎么产生一致的价值。举个最简单的例子，所有公司都会强调客户第一，但是老板认真倾听过客户的诉求吗？甚至有的公司，连客户电话都没有，销售部门也是全公司，地位最低的部门，那么你还谈什么客户第一。

还有的公司更搞笑，谈诚实守信，但是连员工都骗，承诺员工的东西，全都做不到。公开透明也是如此，公司经常背着员工搞小动作，从来不让员工了解公司的真实发展状况，那么最后自然也就完全失信。所以最后员工会想，你贴什么是你的自由，你开心就好。所以老板的喜好，你的言行就是公司的文化价值观，你喜欢被拍马屁，那公司就都在拍马屁。

还有部门战略和公司不一致，这种情况通常都是内耗，几个部门之间，相互掣肘，互相推诿，互相拆台。那么就在组织架构上出现了严重问题。甚至销售部门跟产品部门严重不对付，为了搞掉某个产品经理，销售不肯出力。这些老齐都见过。这种事在大的国企和事业单位中非常普遍。比如中国足球，为啥归化了那么多球员不用，很显然就是有些人的利益跟中国足球的利益不一致了，靠归化即便冲进了世界杯，也不是他的功劳。所以在使用归化球

员的时候，总是又当又立，最后导致整体惨败。阿里巴巴是怎么解决这种断裂的呢？他设计了一套轮岗制度，不同区域轮岗，前中后台也要轮岗，在多个岗位都有工作经历之后，就更容易融合，而不是分裂。

最后一个断裂叫做现在与未来的断裂，也就是说企业只顾眼前，而忘记了长远布局。作者举例，诺基亚的失败，就是过于注重短期营收，忽略了长期发展的可能性。当时市场上，已经出现了很多的智能手机，诺基亚其实也看到了智能手机个性化的潜力，也在其中投入了成本，并且，触摸屏，系统，联网，应用也都在搞，但是真正落实到发展战略上，进行工作目标拆解的时候，还是以营收为主要指标。还是在努力的抢夺功能机的市场份额。而没有去看新产品的研发。所以诺基亚的失败，就是被温水煮掉的青蛙，在原来的赛道上过的太舒服了，当他发现问题的时候，其实为时已晚。

反过来说阿里的例子，当年搞阿里云的时候，公司内部也很多人反对，说这个事太费钱了，外部采购就可以节省很多的成本，没必要耗费大量资源去开发，但是马云却坚定的认为，数据和云计算必须抓在手里，这才是未来互联网的核心，所以才说出那个狠话，每年投 10 个亿，先投 10 年，做不出来再说。老齐也给大家补充一下，阿里云的负责人是王坚，2009 年就担任阿里云总裁，

外界一度认为王坚是骗子，马云是傻子，王坚把马云忽悠瘸了，才会投那么多钱去搞阿里云。确实也烧了 4-5 年钱，啥响动都没看见。不过最后阿里云，已经成为了阿里的一块主要业务，实现了连续几个季度盈利。2022 年 2 月发布的最新财报显示，一个季度总营收就是 260 多个亿。成为市场中当之无愧的老大。

作为管理者一定要想到，企业的成长，也会带来人才的需求，三年以后你的企业跟今天不一样，你需要未雨绸缪，提前准备哪些人才。作者说，大部分管理者对于业务都有明确的目标，但是对于企业的组织架构，却没有清晰的愿景。很少有企业家，为未来去储备人才。都是临时去市场上抓人。但这时候其实未必会好使。或者说，现在与未来的断层，其实就是从人才的断层开始的。你没有能看清趋势的人了，自然也就逐渐落伍了。

现在如果你是老板，或者是企业的中高层，就要赶紧放下书本，仔细想想，自己的企业，是否已经发生了这种断层，仔细琢磨一下，要怎么去弥补。

下面我们来看，作者给企业设计的一套天地图，企业打天下的营运系统，分为头部，腰部和腿部三个部分，头部包括，使命，愿景，价值观，而腰部是组织架构，业务设计，财务和资本设置，腿部分类就更多了，组织架构下面包括招聘，培养，考核激励，

营运目标底下有执行体系和保障体系，而资源这块，则包括核算，风控，分析，投融资。

说白了就是这套体系，是针对上面所提出的四大断裂做出的解决方案，告诉大家一套公司的治理结构，应该去怎么设计。我们分步骤来看，先看企业文化的构成系统，包括，使命，愿景，价值观。这些东西比较虚，很多老板也基本上忽略，但他是整个公司文化的组成部分，特别是公司越大，文化的作用就越强。

那么使命是什么呢？就是你的企业有什么追求，到底要干什么？现在有可能还看不到，但是他却是你未来的方向。有使命感的人和没使命感的人，状态会完全不同，结果也肯定不一样。马云就非常看重使命感，他要通过使命感，让每个加入阿里的人都相信，让天下没有难做的生意。你做的任何一个决策，都要围绕着这个使命来执行。但这个使命，即便是马云退休了，他也没有完成，但却依旧是阿里巴巴未来发展的方向。

那么老齐有什么使命呢？就是要让投资变得简单，让大家不再为了钱生钱而烦恼。在这个使命之下，能教给你们的我尽量教，能帮你们管的我尽量管。未来还要给大家考虑传承，永续的问题。那么愿景和价值观，又分别是什么意思呢？我们到底该如何使用作者的这张企业天地图？咱们明天接着讲。

组织的力量 7：企业的愿景能说的清楚吗？

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，组织的力量，昨天我们说了使命，今天来看看愿景，愿景回答的是，企业是什么，或者要成为什么的问题，说的更直白一些，你要做成一家什么样的公司。愿景是要不断变化的，愿景也是可以随时实现的。王健林说的好，一开始创业的时候，就想着做到一个亿，大家就退休，但后来做到了，发现也没那么难，然后就给自己定了一个 10 个亿，结果又轻松实现了，接着就是百亿，千亿。随着愿景越来越大，公司也就越来越大。

面对这个快速变化的世界，我们其实都看不了太远，能看到未来 5 年 10 年的趋势就已经很了不起了，不可能有人能看到 30 年后，甚至 50 年后，微软当年的愿景也就是每个办公桌上，都有一台电脑，后来显然这个愿景已经过时了。所以大家可以先用阶段性目标，给自己提出愿景，5 年后你的企业要成为什么样的企业。比如老齐，5 年前我们提出的目标，就是成为头部的财经自

媒体公司，成为市场上最好的财经说书人，这个目标基本上我们已经实现了，接下来的 5 年，我们要成为市场上最大的 20 家私募基金公司，成为资本市场上最有影响力的个人和机构。

接下来看文化价值观，说白了就是你的气质，比如华为的狼性文化，就是他独特的价值观，电视里李云龙说的，逢敌必亮剑，这也是一种气质。这种气质会传染到整个团队，打起仗来，连炊事班，都奋勇杀敌。

不过作者说，使命一般是不变的，愿景是 10 年一更新，而文化价值观，则需要不断地迭代，从而适应新业务的发展。比如，战争时期逢敌亮剑，和平时期肯定就得强调依法治国了。

接下来我们看看营运系统，这个要解决的是，为什么业务总是无法落地，营收无法完成的问题。

我们沿着使命和愿景去思考，就会找到业务的战略，什么是战略，用最简单的话来说，就是做正确的事，战略是一种选择和取舍，除了要明确我们要做什么，还要明确我们不要做什么。而在战略之外，还有一个词叫做策略。策略翻译过来就叫做正确的做事。他是一整套方法论。

作者用三个圈来阐释战略问题，也就是我们想做的，能做的，可做的，三个圈交集就是我们该做的，也就是战略。比如老齐这边，我们想做一家解决大家投资问题的公司，能做的就是投资者陪伴，教育，以及管理。可做的就是社群和基金管理，把这三个圈画明白了，我们的战略也就逐渐的清晰了。那么跟投资无关的，我们都不要做，跟陪伴，教育和管理无关的，我们也没有优势，比如有人就让老齐开发一个软件，做一套系统，这个并非是我们的优势，所以不要在这些地方，浪费太多的时间和经历。我们还是集中精力，去解决大家的钱生钱的问题。

栗渺社分享微信 jnztxy 谨防N手群转卖，以免断更

作者说，公司战略做到最后，总是会想客户需要什么，我们做的事情，到底该怎么为客户创造价值，改变了什么样的既定状态，解决了客户什么问题。这其实就是我们一直所提到的，生意的本质就是解决别人生活中的痛点，顺便赚点钱。老齐做生意，更是自私，我其实都在解决自己生活中的痛点，顺便解决别人的痛点。然后再赚点钱。我开车的时候很无聊，希望有人给我读读书，但找不到合作，就只能自己去干，读书中的知识和技巧，总要落地去使用，特别是一些方式方法要变成具体策略，理论总要联系实际，于是我们有了粉丝群，有些朋友搞不懂基础，我们开了小白营，相反很多有大资金的朋友，也需要一个专门的平台，讲点高级的知识，我们又开办了高净值社群。做了用户分层。而在另一条线上，我自己的钱也要打理，所以就会逐渐的招人过来帮我做

一些基础工作，那么一个人的钱是管，两个人的钱，也一样管，对于学了半天也学不会，或者干脆就希望老齐来帮着打理财富的人，我们又成立了私募基金。所以我的需求，也是大家的需求，当大家这个群体越来越大，需求也就越来越多，我们的事业也就不断地产生增长力。

之前我们提到了亚马逊飞轮，他就是源自于使命，愿景和客户价值，他们要做的就是完全以客户价值为中心，客户想要的无限选择，最低价格，和快速配送，就变成了亚马逊的持续增长点。

其实很多朋友总觉得，创业没事可做，发愁业务没有方向，但其实能够满足大家日常生活中的点，都是我们可以去寻找的方向，比如让生活变得更便捷有了电商，链接人与物，而腾讯是让沟通更便捷，连接人与人，美团则在连接人与服务。大的品类，三个巨头在做，还有很多的细分品类，比如连接健身，连接情感，连接娱乐，连接投资，这些其实我们都可以去做。想清楚这些之后，我们就要联系自身的优势，看看我到底能做些什么，为什么非得是我做，别人做不了。

比如老齐为什么能做投资者陪伴，因为我是很少的从媒体做到投资行业的人，既懂媒体业务，又懂投资业务，能够把复杂的财经讲的通透，还善于归纳总结。这些专门搞投资的人做不了，专门

搞媒体的人，他也做不了。我们的复合技能，就是我们的优势所在。那么你的复合优势又在哪呢？我们也看到，很多长得漂亮，又懂点财经的女孩，借助视频自媒体平台，也能获得很好的流量曝光，产生一定的业务模式。这就是你的优势，像老齐这样的，即便讲的再好，但长得不好看，他在视频领域也是短板。所以这就是差异化。如果你也长得不好看，但是你能写出很好的剧本，有很强的表现力也能成为另一条商业途径。总之多想想，你的优势，你的特长，就是你的商业模式，不过老齐也要反过来劝一下，到底是不是真懂，这个你得自己掂量掂量。有的是不懂装懂，结果浪费了大把的金钱，最后啥也没做出来。觉得自己有优势，但你这个优势，只能忽悠不懂的人，或者不会的人，那么你这个就很难做出来了。

比如当年阿里做淘宝，他已经有了很强的 B2B 的系统，所以具备先发优势，切换到 C2C 的轨道，也不会特别费力。所以自然也就更容易成功。当时又赶上了非典，所以为线上交易提供了地利支持，那么他的成功就具有必然性。

在公司的总体战略之下，也会有很多的子战略，比如分公司的目标，部门的目标，要把一个大的任务拆分成若干的小任务，从而设计营运目标，比如今年要做到多少营收，多少利润，多少品类，多少用户数量。你拆分的越是细致，目标实现的可能性也就

越大。按照老齐的经验，其实有的目标，你拆分来看之后，基本上就没有可能实现了，所以就要尽快的进行调整。所以目标拆分，非常重要，基本上就是你实现目标的一个路径。在沙盘上能够跑的通，在现实里才有可能跑通，如果沙盘上都跑不通，那就不用费劲了。

在拆解目标的时候其实会涉及很多的相关业务，比如中台和后台如何做好保障，需要付出多少成本，人员组织架构怎么搭配。所谓组织架构其实就是排兵布阵，永远是先有目标，然后再有布阵，你要打个山头，还是攻击个城池，又或者是平原野战，排出的阵法是完全不一样的。投资也是一样，阵法没有一定之规，需要因时而变，因势而变。

另外，还要找到合适的统帅，有的将领适合运筹帷幄，有的将领适合守城，而有的将领则只适合冲锋。所以开疆扩土和固守城池，是两套完全不同的思路。守城的要保守一些，而开疆扩土，你必须找那些激进的人，但这里面也要分行业看，互联网大家可以激进一点，但是搞金融你就不能激进。金融永远是特许经营行业，稍微越雷池半步就会涉及违法犯罪，所以老齐选择基金的合伙人，找的都是最稳妥的，最细心的人。金融一定要走的稳，一开始就合法合规才能走的长远。

我们的业务是在不断调整的，那么人员也需要做不断地调整，比如小米，一年内甚至会有 5-6 次的组织架构调整，铁打的营盘流水的兵，很多员工，招进来的时候，根本就不是干这个的，但有时候也要被顶到新的业务线上。一个高速发展的公司，员工们必须要做好这些准备。明天我们再来看看，到底该怎么盘活公司的人才，做到人与岗位的相匹配。

组织的力量 8：组织架构的天地图谱

各位书友大家好，欢迎继续做客老齐的读书圈，今天我们继续来讲这本书，组织的力量，昨天我们说到了，有了战略目标，才能有战略任务分解，然后才能根据具体的业务，来匹配人才，形成适用的组织架构。很多公司都要边打边调整架构，比如 2018 年腾讯，在原有的组织架构上就新增了，云与智慧事业群，平台与内容事业群，之所以这么调整，就是因为腾讯的业务逻辑发生变化，想在云计算和 to B 业务上有所建树。他不想再只局限于社交了，所以才从网络媒体事业部里面独立出来。

所谓把人才盘活，就是要把合适的人，放到合适的岗位上，作者说，你在盘点组织架构里，核心岗位上人员能力的时候，一定要洞察未来三年，这个岗位所需的能力，会发生哪些变化。也就是说你至少要为 3 年的变化做好准备。

作者举例华为，从 2019 年开始我们就经常能看到华为的天才少年团计划，为这些精英中的精英，开出了 200 万年薪，这就是他在为未来的业务发展，做着人才储备，当然也只有华为这样的公司有实力，去这么搞人才的军备竞赛。如果是一些小企业，你很难提前招进来这么多人养着，老齐之前有个经验，那就是让实习生滚动起来，在实习生当中发现人才，这样你的成本最小。招聘一个人，如果不行，再把他开掉，其实是非常麻烦的一件事，实习生相对容易，有些研究生其实出勤的时间还是比较多的，也能从中看到不少人才的影子。老齐是非常建议在基层员工队伍当中，培养子弟兵的。如果能够实习半年到一年，你再去选择，那么用错人的概率就会大大降低。

管理者通常都有一个困扰，为什么我总是招不到想要的人，作者说，这是你的人才画像不够清晰，关于人才画像的工具具有五个部分，第一是通用素质，包括职业基础素养和价值观，比如学历，价值观这些。第二到第五，就是四大匹配，分别是文化匹配，岗位匹配，企业发展阶段匹配和商业模式匹配。

文化匹配，作者提了一个阿里的经验，就是找一些优秀的老员工，去跟这个候选人聊天，然后反馈意见，这些老员工到底愿不愿意，跟这个人在一起工作。这确实是一个很好的思路，避免进来一些人，无法融合甚至破坏团队气氛。另外，企业发展阶段匹配也很重要，你是什么阶段的企业最好招什么阶段的人才，比如一些大企业，他的很多员工都是流水线上的一环，你把他拉来负责整个业务模块搭建，他也没见过。所以就很难做的好。至于商业模式匹配，说的就是，你要是 to C 的业务，那就找 to C 的销售，你找来一大堆 B 端销售，那肯定是不好用。虽然都叫销售，但是业务模式不一样，工作经历也是天差地别。

对于人才，一方面要招聘，另一方面也要培养，但是培训有时候成效甚微，作者说主要是你的培训内容出了问题，与他们所需要的岗位能力不匹配，有效的培训可以分为两类，1 是 80% 解决团队共性的问题，比如工作流程，基础的工作方法等等，2 是 20% 个性问题，要到岗位上进行辅导，也就是说还要给职场信新人找个师傅来带，带新人，也要纳入老员工的绩效考评。

一个好的组织架构要让人才流动起来，不但能上能下，还要能左能右，也就是说干的好就升职，干的不好还要降职，公司也会调你到其他的岗位，在不同业务线之间进行轮岗和调整。甚至这种

轮换，要形成制度化，坚决防止山头主义，也就是一个人，负责一个部门，把持一项业务的情况。

作者给的天地图有三层逻辑，头，腰和腿一脉相承，有的时候不是奖励越多，就越好的，有个老板说自己发了上亿的奖金，大家还是不满意，其实毛病出在了绩效不清晰，大家也不知道做的好还是不好，也不知道分配的原则，所以就都觉得自己吃亏了。所以一个公司，无论是奖励还是处罚，都应该做出标准。员工的诉求不光是收入，有的时候还要有很强的认同感，良好的工作氛围，也要对企业发展有信心。老齐原来做一级市场投资的时候，对于员工主动离职比较多的企业，都会一票否决，春江水暖鸭先知，很多人主动离开，一定是公司出现了问题。起码员工看不到希望了。

总之每个企业的业务都是独特的，所以简单的照搬其他企业的组织架构，是不可取的，一定要根据自己的使命，愿景，价值观，来制定战略，根据战略再去匹配组织架构，然后再进行人力资源的考核。

下面我们来看，本书的最后一章，给企业优秀的管理者画像，也就是说，怎样才能成为一个优秀的管理者，具备那些特征和品质。作者说领导者分为两类，一类是领袖，另一类是管理者，你

可以自我测试，有三个问题，1 是你会经常考虑 3 年后公司的样子吗？2 你擅长为公司寻找新的机会和方向，并让团队振奋吗，3 你愿意力排众议，打破常规去进行创新，甚至冒险吗？如果都是肯定的，那你就是领袖，老齐的理解就是，领袖是可以开疆扩土的，是可以长期指明方向，且产生信仰的人，而管理者则更多地强调控制，排除风险，做好计划，管理好人员和财务。领袖更多地是关注战略层面的问题，而管理者则偏向战术。开车的和指路的不应该是同一个人，也不能是同一个人。

作者说，你到底是什么角色，就要按照自己的角色定位去行事，最怕的就是一家企业的领袖，按照管理者的思维去办事。那么这家企业就很难做的长久了。在阿里当中，马云永远都是那个企业领袖，他充当着爸爸的角色，而当妈的就是管理者，之前是关明生，后来又是陆兆禧，现在是张勇。企业的分工跟家庭的分工其实如出一辙。你看马云原来到处出席活动，他其实并不管具体业务，只把握阿里的发展方向。

一个企业的工作闭环，应该是从客户需求做起，然后提供服务，解决问题，塑造价值，最后获得客户的认同，每一位优秀的管理者，从根本上都要遵循这个闭环，从客户的需求出发，去思考问题，甚至像亚马逊这样的企业，他们每次开会都会摆上一张空座位，告诉大家这就是我们的客户，你们的方案要说到他满意为止。

对于企业的老板来说，除了客户还要考虑员工，员工满意，客户才能满意，所以这种价值观，也是要有传递的。要在企业内部，树立客户意识，对于后台来说，前台的销售人员，就是你的客户。产品部门要向服务客户一样，服务销售。所以大家可以想想，你的企业是不是如此，如果销售部门的地位很低，那么你们所讲的以客户为中心，就压根是一句屁话。一般老板要是销售出身或者产品出身，那么这个公司其实成功的概率，会高很多。他们也更容易建立客户思维。最怕的就是那种，我有什么什么关系，然后出来创业的，这种企业，过不了几年，基本必死。

作者说，我们在招人的时候，要注重结构化思维。也就是说找那些，善于总结方式方法，并且提炼出体系的人，而尽量避免一些碎片化的经验主义，很多人原来只是干过，但是经验未必能百分百复制到新公司。但是方法论却可以。

管理者要以身作则，知行合一，自己能做到的东西，再去要求员工。一位好的管理者，一定是一位教育家，懂得如何培养人才。也懂得如何在企业内部建立忠诚。正所谓，疑人不用，用人不疑，反正老齐的眼里容不得沙子，我要不喜欢的人，价值观不一致的人，我一定不用。只有团结的队伍，才能持续的打胜仗。

作者把管理者划分为三个层次，初级水平，是基层管理者，也是

业务执行者，中级管理者是体系的设计者，强调的是业务线的管理，而最高级，则是决策层的管理者，是企业顶层架构的设计者。

本书的最后，作者讲了一下个人职业发展，你必须先想明白一个问题，自己为什么工作，是为了赚钱吗？那么钱赚够了，为什么工作呢？我们有没有可能把工作的意义和赚钱结合起来。这样你才会充满干劲。

一个人的成长要从认知改变开始，然后是行为上的刻意练习和实践，第三是达成结果，有了正向反馈，最后才是提炼总结，转化为内生体系。让自己产生升华，然后再产生新的认知，从而就像滚雪球一样，越滚越大。这就是本书的全部内容了。最后作者说了一句话，愿望有多大，路就会有多长。这句话适用于企业发展，也适用于我们个人成长。 明天我们开始新的学习。