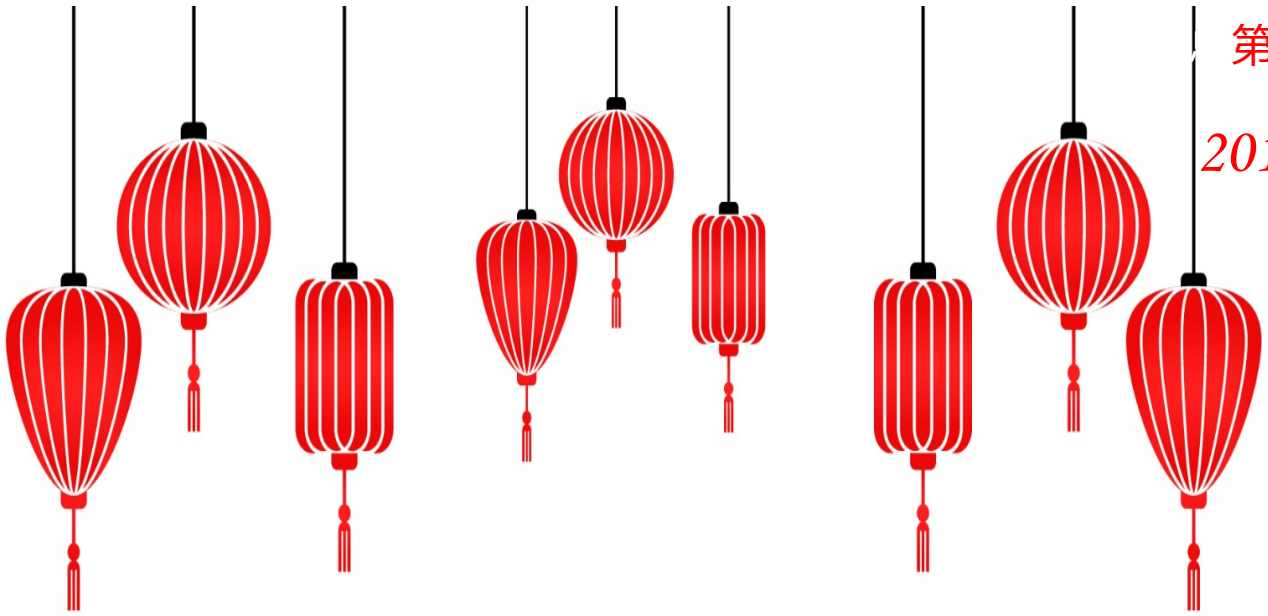


第55期

2017.12



Synergy Review

协同视点



致远协同研究院出品

向指数型组织转型



推荐原因：

此书是《奇点临近》的系列书，《奇点临近》作者雷·库兹韦尔创办了的奇点大学（愿景是为10亿人带来积极影响），而《指数型组织》正好是奇点大学的执行理事和全球大使，用不一样的视角去定义移动互联网时代的组织，值得所有互联网创业公司的创始人在构思年度战略规划之前，认真阅读本书！

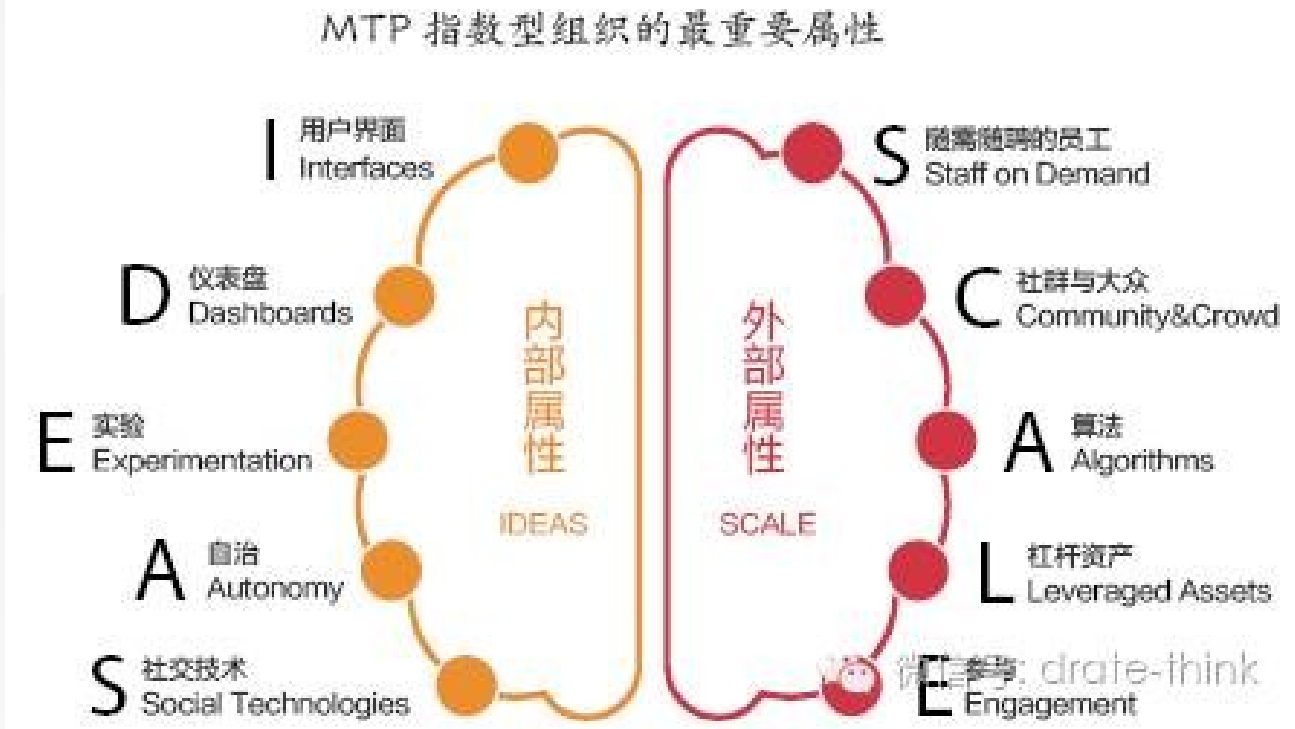
定义：指数型组织（Exponential Organization）是指在运用了高速发展的技术、新型组织方法的帮助下，让影响力（或产出）相比同行发生不成比例的大幅增长的组织（至少10倍）。

这一理念的启发来源于哪里呢？如资本主义市场开始成形时，工业时代的黎明到来时，产出完成了一次巨大的跳跃，即单个个体就能操作拥有10匹马或100个劳工的劳动力的机器。运输乃至配送的速度在增长了一倍之后，就发生了人类历史上第一次的三倍跃升。从这里就可以看到，所谓的指数型组织背后，首先要能够在生产力（或是影响力）上能够实现指数级的倍增，这是需要通过技术生产力来进行革命才能实现的。人类当下正处于移动互联网的风潮中，在IT与互联网领域有着大量的指数级增长机会，找到这样的“大机会”之后，同样的需要在商业模式、组织能力、员工关系、用户与社群关系等众多领域做出不一样的适配，毕竟我们不能用驾驶马车的技术去开汽车！

根据作者对在过去6年里全球范围内成长速度最快的100家创业公司的研究（这种样本研究是否只是昙花一现，不能用过去的成功经验套在未来使用，这里值得质疑），他们找出了所有指数型组织的共同特点。MTP（宏大变革目标）是其中之一，此外还有10个属性。虽然并不是每一个指数型组织都具备全部10个属性，但其具备的属性越多，扩张速度就可能越快。我们的研究表明，只有在上述属性中达到了至少4个，才有被称为指

数型组织的资格。

图 1 指数型组织的 11 个最强属性



一、MTP：最重要的属性

指数型组织都有一个共同点：它们都有一个崇高而热切的目标，即“宏大变革目标”（MTP, Massive Transformative Purpose）。足够鼓舞人心的MTP，本身就是一种竞争优势，它会激励人们创造出自身的社区、群体和文化。指数型组织全都野心勃勃，这几乎是个必然规律。如果一家公司的眼界很窄，那它就不太可能会追求能实现高速增长的商业战略。即便这家公司误打误撞地实现了相当程度的增长速度，其业务规模也会

快与其商业模式脱节，并导致公司迷失方向。因此，指数型组织必须高瞻远瞩。

二、指数型组织的5大外部属性

指数型组织应该有利于组织的快速扩张。为了做到这一点，它应该具备以下5个属性：



【按需随聘的员工】

对任何指数型组织而言，按需随聘的员工是在快速变化的世界中实现速度、功能和灵活性的必要特性。利用组织根基之外的人员是创造和运营一家成功的指数型组织的关键之处。事实上，无论你的员工多么有天赋，其中大多数人都很可能迅速过时，并失去竞争力。在任何一家应用信息的公司里，庞大的内部员工团队似乎正变得越来越没有必要、反生产力且成本高

昂。那些声称自有职业者和合同工只能给管理层增加额外负担的陈词滥调已经不攻自破：有了互联网，寻找和追踪外部员工团队的成本几乎降到了零。除此之外，由于互联网用户数量的迅猛上涨，自由职业者的数量和质量也在过去10年里大幅提高。

社群与大众

从2007年5月开始，克里斯·安德森就开始营建一个名为DIY无人机的社群，这个社群现已扩张到将近5.5万名会员，他们可以设计和制造出与美国军方使用的掠食者无人（Predator）极其相似的机型。但两者之间存在一个主要差别：掠食者的造价高达400万美元，而DIY无人机的成本只有300美元。其原因就是，安德森组织了一大群充满热情、愿意贡献出时间和专业技能的爱好者。“如果你建立了一个社群，并公开地做些事情，”安德森说，“你就没必要去寻找合适的人才了，因为他们会找到你。”

指数型组织可以在创意、创新、验证乃至众筹等方面借助于大众：通过使用工具和平台，你就能实现创意、创新、构思、发展以及交流新想法的总体过程；通过获取量化的证据，证明某个试验、产品或服务能够满足预先定义好的标准，你就完成了验证；众筹是一个正在兴起的趋势，利用网络来筹措巨额资金，它能让出资数量相对较少的投资者来为创意出资。这种方法在募集资金的同时，还能反映出市场对产品的感兴趣程度。

算法

当今世界很大程度上就是依赖于算法的。从汽车的防抱死制动系统到亚马逊的推荐引擎；从航空公司的动态定价到预测下一部好莱坞大片的票房成绩；从撰写新的文章到空中交通管制；从信用卡防诈骗检测到Facebook向普通用户展示的2%的文章——算法在现代生活中无处不在。

毫无疑问，无数新安装的传感器即将造成数据井喷。这会让算法成为未来每个行业的关键组成部分。由于算法远比人类更为客观、灵活且规模可控，因此算法不仅是未来商业的关键，而且对致力于驱动指数型增长的组织而言，它也是至关重要的。

杠杆资产

与按需随聘的员工一样，由于不拥有资产，指数型组织就可以在包括战略在内的各个方面保持灵活性。这种做法增强了灵活性，而且鉴于省去了管理资产所需的人员，企业能以令人难以置信的速度扩张。

拥有未来的关键之处就是不再拥有，当然，在涉及稀缺资源和资产时就要另当别论了。特斯拉拥有自己的工厂，亚马逊也拥有自己的仓库。当涉及的资产是稀有或极度稀缺的东西时，拥有就成了更好的策略。但如果你的资产是以信息为基础的，或者本质上是日用品，那么使用就比拥有更好。

参与

吸引用户参与的方法，如奖券、竞猜、折扣券和会员卡都是由来已久的招数了。但在最近几年，这些方法已完全信息化、具体化和社交化。用户参与的途径变成了数字接待系统、游戏和积分，并带来了创造积极有益的反馈回路的机会，而由于有了创新性更强的想法和顾客与社群的忠诚度，这又转而让组织得以实现更快的增长。参与的关键属性包括：评价的透明化；自我效能；同伴压力；升华积极而非消极的情绪，从而促进长期的行为变化；即时反馈；清晰可靠的规则、目标和回报；虚拟货币或点数。

三、指数型组织的5大内部属性

指数型组织应该具备良好的控制机制。为此，它应该具备以下5大内部属性：

用户界面

仪表盘

实验

自治

社交技术

用户界面

用户界面是指指数型组织连接和管理SCALE外部属性的过滤和匹配过程。在许多情况下，这些过程一开始都是手动的，随后逐

染上了自动化的色彩。不过，用户界面最终会变成自我配置的平台，让指数型组织在此基础上进行扩张。最终，用户界面会成为一家完全成熟的指数型组织所拥有的最独特的内部特性。这其中的道理很简单：在生产力达到巅峰时，用户界面为企业提供了管理SCALE外部属性的能力，尤其是其中的按需随聘的员工、杠杆资产和社群与大众参与。若无这样的用户界面，指数型组织就无法扩张，并越发受制于具体的任务。

仪表盘

由于获得了大量来自顾客和员工的数据，指数型组织需要一种新的方法来衡量和管理组织：一种适应力强的实时仪表盘，让组织内的每一个人都能了解所有关键的公司和员工的量化指标。仪表盘何以成为指数型组织的关键要素？因为高速前进必然需要这样的度量体系，实时地集成并归纳个人和团队的评估结果，这避免了微小的失误迅速演变成严重的后果。若无法实现这些功能，公司很可能重新回到过去的状态，关注“虚无”的指标，变得盲目，或对团队的关键绩效指标作出错误的评判。

实验

实验这一方法因为精益创业运动而广为人知，该运动是由埃里克·莱斯和史蒂夫·布兰克发起的，其理论依据来源于莱斯的同名著作。精益创业的哲学后来又借鉴了丰田的“精益制造”原理，

后者是在20世纪50年代创立的，它将消除无用的过程视为重中之重。例如，消除一切不以为终极顾客创造价值为目标的支出。在将实验融为一种核心价值，并采取像精益创业这样的方法之后，企业的失败（作为风险的必然产物而被接受）就可以变得短暂，几乎没有负面影响，且能带来更多的经验教训。

硅谷其实是建立在失败之上的，或者更准确地说，硅谷是建立在接受甚至奖励“好的”失败的勇气之上的，在中国有许多有才华的人，但因为从小没有接受过关于“冒险与失败”的教育，接受的更多的是“只许成功、不许失败”的所谓正面教育，因此迟迟不敢迈出“创业与创新”的这一步，我想这个就已经输在了创新的起跑线上。所以，将实验作为一种核心价值，采取像精益创业这样的方法之后，企业的失败就可以变的短暂，而且几乎没有负面影响，而且能够带来更多的经验教训。

当然组织也需要有接受创新、包容失败的文化与制度弹性，有许多企业都说“包容失败”，但光凭喊口号可不行，可以看看实际情况是怎么样的？如果组织还存在以下情况的话，我只能说包容失败都是假象：

—某个项目失败之后，该项目的负责人在公司是不是有“东山再起”的机会？组织内有多少人是在失败了之后才成功的？

—某个项目团队失败了之后，是否会受同周围同事的嘲笑，在跨团队会议的时候是否会面临着“抬不起头”的窘境？

—项目在失败之后，项目团队的是否连最基本的收入也无法得到保障（指的不是奖金部分），使得没有人敢再做创新了。

「自治」

从远程办公到外包再到扁平的虚拟组织，员工自我管理化已呈现出一股明确而稳定的潮流。因此我们预计，轻量级的OKR（Objectives and Key Results）方法将会逐步取代传统的自上而下的管理理念。不仅如此，许多指数型组织的内部管理方式也将发生变化，它不再是带有许多内部管理层次的传统部门，而是有很多自我组织的跨专业团队和从本质上去中心化的管理层。白手起家的千禧一代，他们拥有互联网思维和游戏技术，他们注重效率而非适应力的经典层级制度之间的摩擦越来越大。

「社交技术」

从我们的观点来看，社交技术由7个关键元素组成：社交对象；活动流；任务管理；文件共享；远程交流；虚拟世界；情感感应。在实现这些元素后，我们就能创造出透明性和连通性，降低组织的信息延迟，而后者是至关重要的。其终极目标就是高德纳提出的零延迟企业（zero latency enterprise），即是构思、接受和实现三者之间不浪费任何时间的公司。若公司能这样运行，那么就能产生极高的投资回报率。整个社交技术与指数型组织有着许多关键的联系：组织的亲密度提高了，决策

的耗时降低了，知识水平和范围提高和扩大了，抓住机遇的成功率增加了。简而言之，社交技术让实时的企业变为可能。

四、指数型组织形成的9大驱动因素

因素1 信息让一切变得越来越快。由摩尔定律和其它诞生于数字世界的基本力量创造出来的全新信息范式正在加速产品、公司和产业的新陈代谢！“软件正在吞噬世界”，在每一个行业的每一个层面上，软件都正在“自动化”这个世界，加速这个世界。

因素2 “去货币化”势不可挡。互联网在过去10年最重要，最不为人知的成就是，它将市场营销和销售的边际成本降到了近乎为零的地步！即使是在供应端，由于Airbnb，Uber的出现，也使得使用权胜过了所有权，供应成本也越来越趋向于零。

因素3 “颠覆”已经成为新常态，产品的创新成为最好的市场营销，即好的产品能够实现自我推销。由业余爱好者聚在一起组成的开源社群会带来新的技术组合和混合学科，同时也能够推出品质极高，但价格降低好几个数量级的新产品和新服务。

因素4 专家不再值得信赖，历史告诉我们，最好的发明或解决方案几乎都不是出自专家之手；它们基本上来自局外人！也就是说来自于那些并非业内专家，却有着新鲜观念的人。

因素5 5年计划过时了。大型公司的一大特征就是设有战略部门，负责制订和发布5年计划，但这已经是一个过时的工具与方法

因素6 小公司的优势更大。里德·霍夫曼在《至关重要的关系》中告诉我们，交易成本已经不再是一种优势，任何个人都能（也应该）像管理公司一样管理自己，小型团队的一项关键优势在于，它所能承受的风险要比大型团队要高的多！大型公司在越过了最初的增长之后就会转变为平台模式，运用共生的方法，让供应方、营销方也能够获利，但这一点上就会大型公司必须寻找获利空间更大的业务，否则不足以运行下去。

因素7 “租赁”取代“拥有”。以低成本取得技术和工具，这是让世界各地的个人和小型团队获得发展动力的一项重要机制。云计算就是这种崭新现实的象征，它提供了以无穷无尽的处理能力来存储和管理庞大信息，而且其按照使用次数收费的方式完全不需要前置成本或资本投入。不管是设施、装备、计算能力还是人员，租赁而非拥有的哲学都是构成指数型组织的敏捷性和灵活性，并成为持续成功的主要因素。

因素8 “依赖”胜于“控制”，“开放”胜于“封闭”。传统组织采用控制框架是因为，公司往往要在管理层和团队之间漫长的反馈回路上浪费大量资源，不得不进行监督和干涉，不过一批全新的协作工具出现（如Teamly）让组织能在无监督、全员工自我管理的情况下管理每支小团队，它们可以将项目管理、OKR和成果报告与内部社交网络的力量结合起来，通过实时跟踪数据来完成自我管理。

因素9 一切皆可测量和知晓。这场传感器革命是正在发生的最为重要，但却能不广为人知的技术革命之一，从汽车到飞机发动机，从运动鞋到穿戴设备，从工业设备到人的身体，我们正在运用越来越多的传感器，采集越来越多的数据，使得一切皆可测量和知晓，所有的这些实时数据与其它相关的指标关联起来又将会如何？从这个浩瀚的数据海洋里，我们能做的事情将会越来越多！

五、如何实现指数型组织呢？

对于初创企业可以沿用《创业四步法》、《精益创业》、《商业模式新生代》中关于初创企业的进行企业MTP设计、商业模式设计、MVP的设计与迭代等等。而对于大中型企业的转型，更是给出了许多富有可操作性的方法，其中有一条就是从组织中找到具备创新能力与冒险精神的人，让他游走于组织之外，在组织的边缘之处找到新的发展机会，哪怕这个新的业务可能会将自己的业务革命掉也在所不惜（如亚马逊的Kindle业务很有可能将会革命掉自己的在线图书零食业务）。同时企业的CEO需要保护这个团队不会被母公司的“免疫系统”杀掉，这就包括对于短期盈利、财务风险、团队稳定等层面的要求），最好的办法就是让这个团队不要过多的依赖集团母公司的资金、人才甚至是品牌资源，这样才有可能最大程度地对这个创新团队减少干扰，实现保护。有一句话说的好，在大型企业组织中，

有50位管理者的其中1个人说这个创新的点子不行，这个业务就会被毙掉了；但对于创新企业来说，如果他有机会见到50位投资人，只要其中有一位投资人说这个业务可行，他就会有进一步发展与成功的机会，这就是在创新业务领域，“管理者”与“投资人”之间最大的区别所在。

元旦快乐

HAPPY NEW YEAR



《协同视点》 征稿啦！

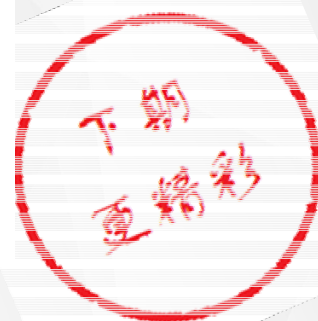
新的一年开始啦，您的工作内容都规划好了吗？在做工作计划时有没有遇到各种不知所云的表格要填呢？清晰有效的工作计划，使工作更加得心应手，特别是在碰到不确定性的任务时，让我们更加从容的应对。18年，我们将要针对工作计划做一系列的研究，致力于更方便更人性化更好用的新的工作计划的填写，使工作计划真正成为工作的好助手！如果您有更多的吐槽，有更好的建议，有更好的表单格式、有更科学的设计…… 请让我们知道！我们期待听到您真实的声音！

截稿日期： 2018年 12月31日

投稿：duanly@seeyon.com /协同给段良艳

稿费丰厚，礼品丰富！

期待你与更多伙伴碰撞出思想的火花！



Tip: 《协同视点》为《协同管理》的半月版