



Edward Tse's Blog (<http://www.edwardtseblog.com/>)



## 企业战略|指数级组织

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/08/%e4%bc%81%e4%b8%9a%e6%88%98%e7%95%a5%e6%8c%87%e6%95%b0%e7%ba%a7%e7%bb%84%e7%bb%87/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/08/%e4%bc%81%e4%b8%9a%e6%88%98%e7%95%a5%e6%8c%87%e6%95%b0%e7%ba%a7%e7%bb%84%e7%bb%87/>)

(<http://www.edwardtseblog.com/author/vianyang/>)

文 | 谢祖焯 高风咨询创始人兼首席执行官 2015年5月发表于《管理学家》杂志



在过去短短的十年内，中国涌现出一批发展得相当快的公司，这些公司中的一部分迅速地超越了传统行业的巨擘们。我们把这些企业称之为“指数级组织”。“指数级组织”这一概念来自于奇点大学 (Singularity University)。奇点大学是美国硅谷一所提供关于创业，创新与技术相关课程的智库。他们于去年出版的《指数级组织：为何新兴组织比你的组织更为优秀、敏捷、经济》(Exponential Organizations: Why New Organizations are Ten Times Better, Faster, Cheaper than Yours)提出了这一概念。本质上，指数级组织是指企业在组织的层面上（如战略、管理、产品、公司文化等）将外部的无形资产（如大数据、规模）与组织内部相互融合，继而对企业产生巨大的指数式影响。这些组织增长的速度与时间并不呈线性关系，而是以之前组织从未达到过的速度飞速增长；而这种增长往往“颠覆”整个行业。突出的例子包括 Airbnb、Facebook 和谷歌等，这些企业都因擅长通过人群和算法利用外部无形资产而闻名。Airbnb 没有任何有形资产，但在 2008 年成立以来的短短几年中成为了全球领先的酒店经营者。Facebook 通过充分利用网络的影响力成为了世界上最大的社交媒体平台。同样的，谷歌依靠大数据亦让其多种多样的业务贯穿于用户日常生活的各个方面。

本质上，指数级组织是基于一套“远大的变革性目标 (Massive Transformative Purpose)”系统。该系统以激励和凝聚企业内外人心的远大目标作为组织存在的目的，这与“使命与愿景”相似。此系统由两套体系支持，每套体系有五大属性，确保组织同时利用内在和外在的元素实现快速迭代。

第一套体系是内在的“IDEAS”，也即“接口 (Interfaces)，动态指标和评估 (Dashboards)，试错机制 (Experimentation)，自组织 (Autonomy) 和社交科技 (Social Technology)”。这一部分像人的左脑一样，保持秩序和稳定性，同时能提升组织中人的作用。接口进行过滤和匹配的过程，利用流程的匹配将外在属性传递到组织内部；动态指标和评估是指以迅速的反馈周期，根据公司的标准监控，考核公司的各项表现；试错机制允许有风险的行为，迭代更新，通过试验和快速调整得出最优选的方案和技术；自组织是指跨领域的团队和个人间形成去中心化和扁平化的组织结构；而社交科技，是运用网络社交工具实现透明化管理，并使信息共享最大化，打造粘性和提升效率。

第二套体系是外在的“SCALE”，也即按需取才 (Staff on Demand)，社区和众筹 (Community and Crowd)，算法 (Algorithms)，杠杆式资产 (Leveraged Assets) 和参与 (Engagement)。这一部分像人的右脑一样，负责创造性和应对不确定性。按需取才指借助外部人员完成各种从易至难的工作；社区和众筹指借助社区和众筹达到规模效应；算法是指通过机器学习和深度学习，利用大数据挖掘针对客户和产品的洞察力；杠杆式资产是指租用或共享不属于公司拥有的资产，如云计算、顾客、黑客空间甚至外包来保持组织的灵活性；最后，参与指的是使用如游戏化奖励及虚拟信誉系统之类的营销策略达到网络协同效应，强化用户粘性的正反馈循环。

这些属性能够使组织变得聪明，灵活和互动，实现更低的边际成本，快速反应应对外界变化的效果。

近年来，中国亦涌现了一批指数级组织。它们非常灵活，尤其是在不断追求进步的同时还保持开放改变，拥有与世界接轨的知识和经验，采取专业技术的态度解决问题，在不确定的环境中仍可利用外部要素完成自身转变。很多企业采用了全价值链的方法，在流程、供应链、生产和商业模式环节中使用时指数级技术。例如，小米使用低价策略获得大众的青睐，并通过创新的定制化服务获利。京东的自营物流模式，其顾客为先的专注策略及周到的服务也具有非常灵活的特征，京东借此建立了顾客的忠诚度。借助 O2O 机制，利用规模和社群，通过社交网络和移动技术吸引庞大的社会公众也至关重要。微信和滴滴打车就是两个典型案例，它们通过社交媒体以及创新的方式与人们日常生活紧密结合。开放的中国政府通过建设必要的基础设施以及激励措施契合了组织的发展需要，进一步推动着经济的增长。

在竞争激烈而错综复杂的中国商业环境中，一些非常成功的企业表现出了突出的指数级组织的特质。首先，它们的领导层既充满梦想又时刻保持警醒，通过创新和探索来实现企业的不断变化。企业的内部结构既非常灵活，保证了改进的空间，又能对企业外部的变化保持高度警惕，以

此实现一种平衡。此外，它们通过移动技术、大数据、众包，充分地融入社群公众，深入了解消费者心理，将自身业务与厂大的社会相结合。

未来，这些中国的指数级组织不仅对中国意义重大，而且逐渐会对世界产生巨大的影响。第一，它们中的一部分不会仅限于在中国。中国是它们进军和占领海外市场前发展壮大的沃土。第二，它们还会颠覆很多产业，尤其是与先进科学和科技相关的产业，它们会因为这些新兴的但是表现抢眼中国企业的加入而发生巨大的变化。第三，它们还专注于产品质量和创新，通过创新和先进技术提升产品质量，达到世界上新的水平。随着中国越来越与世界融合，来自中国的指数级组织不仅将适应海外市场，而且会和海外文化相融合，实现中国的企业家精神与国际人才相得益彰，以更好地为当地作出贡献。

成功的模式不代表可以广泛套用，竞争优势随着时间和商业环境的改变而变化。当然，在成为指数级组织的道路上的中国企业还只是少数，大部分还在摸索阶段，还称不上成功。那些快速发展的企业仍然需要根据既定目标以适当的速度和规模进行自我创新，设置相关的关键成功参数并制定清晰的执行路径，同时还要不停地在此过程中迎接必要的改变。

谢祖焯 高风咨询公司创始人，博斯公司前大中华区董事长，在定义和实施企业转型、组织建设及业务战略等领域有着丰富的专业经验，与全球五百强以及中国百强之中的多家企业有长期深度合作。他的著作包括《方向：中国企业应该学习什么》、《中国战略：驾驭全球发展最快的经济体》、《跨越：中国企业的下一个十年》，最新著作《中国的商业颠覆者》将与今年 7月 14日正式发行。

更多资讯欢迎访问以下平台：

高风微信公众平台号：Gaofengadv

高风官方微博：高风咨询公司

高风官网：www.gaofengadv.com

« 工业4.0，一个时代的来临 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/04/%E5%B7%A5%E4%B8%9A-0%E4%B8%80%E4%B8%AA%E4%B7%B6%E4%B8%A3%E7%9A%84%E6%9D%A5%E4%B8%B4/>)

GAO FENG CEO AND MANAGING DIRECTOR SPEAK AT THE EXECUTIVE FORUM IN HONG KONG (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/08/GAO-FENG-CEO-AND-MANAGING-DIRECTOR-SPEAK-AT-THE-EXECUTIVE-FORUM-IN-HONG-KONG/>) »

## PAGES

Books & Publications (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/>)

China's Disruptors (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/chinas-disruptors/>)

The China Strategy (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/china-strategy/>)

方向：中国企业应该学习什么 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%E6%96%B9%E5%90%91%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E4%BC%81%E4%B8%9A%E5%BA%94%E8%AF%A5%E5%AD%A6%E4%B9%A0%E4%BB%80%E4%B9%88/>)

跨越：中国企业的下一个十年 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%E8%B7%A8%E8%B7%83%E4%B8%AD%E5%9B%BD%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%9A%84%E4%B8%BB%E4%B8%80%E4%B8%AA%E5%8D%B1%E5%B9%B4/>)

About Me (<http://www.edwardtseblog.com/dr-edward-tse/>)

Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

## ARCHIVES

September 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/09/>)

August 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/08/>)

July 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/>)

June 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/06/>)

May 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/>)

April 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/04/>)

March 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/03/>)

February 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/>)

January 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/01/>)

December 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/12/>)

November 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/>)

October 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/>)

September 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/09/>)

June 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/06/>)

May 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/05/>)

April 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/04/>)

March 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/03/>)

February 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/02/>)

January 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/01/>)

## CATEGORIES

Uncategorized (<http://www.edwardtseblog.com/category/uncategorized/>) (101)

## WORDPRESS

Log in (<http://www.edwardtseblog.com/wp-login.php>)

WordPress (<http://wordpress.org/>)

## SUBSCRIBE

Entries (RSS) (<http://www.edwardtseblog.com/feed/>)

Comments (RSS) (<http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/>)

## PAGES

About Me (<http://www.edwardtseblog.com/dr-edward-tse/>)

Books & Publications (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/>)

China's Disruptors (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/chinas-disruptors/>)

The China Strategy (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/china-strategy/>)

方向：中国企业应该学习什么 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e6%96%b9%e5%90%91%ef%bc%9a%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e5%ba%94%e8%af%a5%e5%ad%a6%e4%b9%a0%e4%bb%80%e4%b9%88/>)

跨越：中国企业的下一个十年 (<http://www.edwardtseblog.com/books-publications/%e8%b7%a8%e8%b7%83%e4%b8%ad%e5%9b%bd%e4%bc%81%e4%b8%9a%e7%9a%84%e4%b8%8b%e4%b8%80%e4%b8%aa%e5%8d%81%e5%b9%b4/>)

Contact Me (<http://www.edwardtseblog.com/contact/>)

## ARCHIVES

September 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/09/>)

August 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/08/>)

July 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/07/>)

June 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/06/>)

May 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/05/>)

April 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/04/>)

March 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/03/>)

February 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/02/>)

January 2015 (<http://www.edwardtseblog.com/2015/01/>)

December 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/12/>)

November 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/11/>)

October 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/10/>)

September 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/09/>)

June 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/06/>)

May 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/05/>)

April 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/04/>)

March 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/03/>)

February 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/02/>)

January 2014 (<http://www.edwardtseblog.com/2014/01/>)

## META

Log in (<http://www.edwardtseblog.com/wp-login.php>)

Entries RSS ([Really Simple Syndication](http://www.edwardtseblog.com/feed/)) (<http://www.edwardtseblog.com/feed/>)

Comments RSS ([Really Simple Syndication](http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/)) (<http://www.edwardtseblog.com/comments/feed/>)

WordPress.org (<https://wordpress.org/>)

Edward Tse



([https://twitter.com/Edward\\_Tse](https://twitter.com/Edward_Tse))



(<http://cn.linkedin.com/pub/edward-tse/16/519/8a9>)



(<mailto:info@gaofengadv.com>)