

传统企业的互联网组织结构变革

■ 和君咨询集团高级咨询师 栾晓飞

企业的组织结构是企业内资源安排与任务分配的总体结构，是企业的一种基本管理形式，它决定了企业组织内部人员相互之间的关系。组织结构是否科学、合理，对企业的生存发展至关重要，完善的组织结构可以使企业的各项业务活动顺利、高效的进行，减少内部的矛盾和冲突，并能避免不必要的、无休止的协调。随着当前世界范围内信息技术的发展，传统企业的组织结构已经在很大程度上难以适应外部环境的变化，难以及时进行有效的商业应对和内外沟通，这时互联网转型下的组织变革越来越成为企业获取竞争优势的必然选择。

信息技术对传统组织模式的影响

1、信息化条件下要求企业更快的满足消费者需求

由于信息技术的广泛应用，消费者的需求能够越来越直接的与企业之间产生互动联系，消费者在交易中的主动权正在形成。消费者越来越重视自己的个性化需求，要求企业满足自己的喜好，甚至消费者还会主动深入企业生产组织的各阶段活动中，形成各种虚拟社区，引导个性化商品和服务的形成。消费者也不再满足于传统的生产制造、营销推广模式，不再满足于被动的接收商品和服务，而是会越来越强烈的要求企业在他们指定的时间和地点提供符合要求的商品和服务。

这些消费者需求和要求的形成，对传统企业来说是个很大的观念转变，生产和服务的过程已不再是按部就班的严格按照既有的时间和地点来进行，而是要不断的适应消费者的需求来构造组织结构本身。通过综合采用各种信息技术手段来设计新型的组织结构，就更好更快的适应消费者

需求，能够更好的把处于不同地理环境下的消费者集聚在企业周围。

2、信息化改变了企业内部信息流动的层级方式

信息技术的发展促进了企业内部信息传递方式的改变，从而促进企业组织管理方式的变革。首先，传统的组织方式要求信息传递严格按照等级结构进行，自上而下的指示和命令与自下而上的汇报与请示是不断往复进行的，这也反映了传统组织方式对加强企业统一指挥和领导的要求。但这种方式也存在着很大的时间浪费和信息失真，与现代商业环境下要求及时反馈和满足消费者需求的趋势存在越来越大的落差。而信息技术的发展能够确保企业各级的人员都能获得及时、准确的信息来帮助他们做出正确的决策，并且面对市场情况错综复杂、瞬息万变的环境，企业也迫切需要通过分散决策来建立快速的响应机制，以便更好的应对消费者需求。其次，由于信息技术能够使企业各级人员都能平等的获取各类信息，并保证企业最基层的信息能够顺畅的送达企业高层，因此处于传统信息中间节点的中层管理者将逐渐失去作用，其信息传递和监督的任务将逐步交由信息系统来完成，这都将促进企业结构趋于扁平化，并能更好的发挥下级人员的创造力和积极性，也有利于更好应对市场变化。

传统企业互联网转型下的组织变革趋势

1、组织结构的扁平化

信息技术的发展增加了信息量并促使信息加速流动，这对企业各层级人员工作的及时性提出了更高的要求，而信息逐级流动的传统组织结构模式已经越来越难以适应这种变化，不利于快速决策。在信息技术的帮助下，企业的信息流动将更加及时、直接、准确，对传统中间管理层的依赖将逐

渐减弱。而且企业管理层级的减少也有助于增强企业及时应对市场需求的能力，也有助于帮助企业各级人员更加直接的面对市场，充分调动各级人员的工作活力，增强组织的灵活性和柔韧性。

2、组织结构的网络化

利用信息化技术，企业员工可以与工作设备紧密的联系在一起，即使处于不同的部门、不同的地点，也能很好的相互配合完成任务。通过由信息化系统构建的组织网络，企业员工之间能够建立横向联系，及时、有效的传递各种信息，增进彼此之间的了解，提高学习能力，并能提高部门之间的协同能力，合力解决复杂的工作内容。并且，借助信息网络，企业也不需要自己拥有完善的场地和设备，而是可以选择和利用外部资源来完成产品和服务的实现过程，并在这个合作过程中，通过与其他企业建立日益密切的联系，形成企业间的合作伙伴、企业联盟等网络化组织，促使企业原有经营模式的转变。

3、组织结构的无边界化

在网络经济时代，信息化条件支撑下的组织结构不是表现为一种刚性的系统，而是越来越呈现出无边界的特性。首先，企业的管理者不会通过僵化的组织管理模式去有意地划分人员、任务、地点等界限，而是将精力集中在如何整合这些要素，以尽快地将信息、人员和行动落实到最需要的地方。“无边界化”并不是说企业就不需要边界了，而是不需要“僵硬”的边界，不需要人员都在固定的时间、固定的场合从事固定的工作任务。无边界化可以使企业拥有灵活性的组织边界，以柔性组织模式替代刚性模式，实现人员的灵活办公、分散办公。其次，大多数企业具有的资源 and 能力条件并不是充足和有竞争力的，要想在网络经济条件下取得竞争优势，必须要借助外部企业的力量。在保留本企业最核心、最关键、最有优势地位的资源能力后，其他的部分可以通过借助外力进行弥补，并进而逐渐

弱化企业间的组织边界，实现资源重组和信息互通，共同合力应对市场变化。

网络化组织建设的保障机制

1、流程重组

流程重组是在打破原有部门界限、职能分工的基础上，对企业业务流程彻底再设计的跨职能创新过程。借助信息技术，流程重组能够改变传统企业职能管理机构重叠、中间层次多、信息传递滞后的弊端，并围绕关键目标的实现和增强核心竞争力的要求来重新设计业务流程，从而达到缩短流程周期、节约运营成本的目的。

在企业流程重组的过程中，应采取扁平化管理结构模式，利用信息化手段减少中间层级，将工作任务委托至企业内最低层级员工，充分调动基层员工的积极性，实现决策的及时性和准确性。并且，工作流程应围绕工作目标的实现进行整体设计，以完成消费者需求为导向，而不能受限于部门职能的束缚，要以过程管理代替职能管理，实现企业内部信息的自由流通。

2、团队建设

工作小组是信息化技术条件下企业组织的基本形式，每个小组成员拥有优势互补的不同技能，拥有完成任务所必需的权限和资源，为整个生产过程提供服务。在这种组织模式下，部门间的壁垒和隔阂将被减弱或消除，信息的流动是基于任务导向而不再是严格按照等级和部门职能进行流动，这能大大减少时间损耗和信息失真，能够更好的响应消费的需求，提高客户满意度。而且，团队成员被授予充分的权限，既能提高团队士气，又能激励小组成员不断提升工作技能。

在工作小组模式下，小组成员充分共享信息，平等协作，相互配合完成工作任务，这也能减少传统的部门职能分隔情况下的管理费用和管理成本，减少无效劳动，为企业赢得竞争优势。

加持 21 传媒 阿里欲造马透社？

若能预知阿里要加持 21，刘洲伟或许不会发出那段曾震动传媒圈的微博吧。

据报道，阿里牵头财团斥资 5 亿元投资国内财经媒体 21 传媒，阿里或将占增资扩股后股权的 20%。除了阿里之外，还有中国建材和两家小企业参与此次投资。作为 21 创始人，刘洲伟于去年 8 月间宣布辞职创业，方向是所谓“新媒体”。当恰逢贝索斯收购《华盛顿邮报》，哀鸿一片的全传媒业似乎又看到了希望。

其实资本大鳄鸱指传统媒体并非海外独有，复星郭广昌投资了一批传媒企业，首富王健林正是《华夏时报》背后的那棵大树。可似乎这些故事都被人们忽略了，直到阿里今日出手。没错，正如贝索斯代表着亚马逊、他入主《华盛顿邮报》象征着互联网对传媒的征服与再造一样，马云入股 21，启动的应当不是土豪包养模式。

近一年来，阿里马云在文化传媒领域动作频频。资本层面而言，阿里先是控股文化中国，紧接着又传出了马云投资华数传媒，拿下其 20% 的股份的消息。产品层面而言，阿里携华数传媒推出了电视盒子，与创维合推互联网电视，自己又推出了影视众筹平台“娱乐宝”。最近的消息是：6 月 10 日，SMG 旗下东方卫视中心对外宣布，将与阿里巴巴集团展开多个层面的合作，合作内容将在技术及硬件开发、游戏开发、天猫东方卫视旗舰店、版权内容以及节目融资等领域全面铺开。再联想到马云通过资本运作搞到手里的几张牌：新浪微博、优酷土豆以及 UC，一个庞大的互联网文化传媒生态圈已然隐约在目。

有了已经被更名为阿里巴巴影业集团的文化中国，阿里有了影视制作的班底。借助于阿里系各支流所累积的大数据，便可在影视市场大肆推行类似“纸牌屋”的 C2B 模式。而“娱乐宝”则能改变融资规则，把阿里影业的项目包装成互联网众筹或理财产品。优土、华数，又给了阿里影业在院线之外的多屏空间。而与东方卫视传统电视台的合作，流量优势和内容优势被混搭起来，阿里的影视产品亦有了一线卫视的渠道。而今，又把手插进了传统纸媒的江湖里。

聪明如马云，一定知道靠捣鼓报纸杂志是挣不到大钱的。何况它所扼制的“码上淘”已经可以令多数纸媒总编辑趋之若鹜，壮大以后甚至可能扼住全国平面媒体的广告营收命脉。入股 21 传媒，一定还有其它念想和机缘的。盘算盘算，最靠谱的应是如下两方面。

其一是马云乐于占领舆论制高点，而 21 传媒则急于找靠山。21 传媒虽然创设时间不算太久，但在国内专业财经媒体序列当中卡位靠前，内容优势较为突出。不过，其经营正面临越来越大的困难是不争的事实。3 月间财经媒体人朋友圈中一篇题为“水皮《华夏时报》年会讲话”的文章遭疯转。文中水皮便不无揶揄的说道：《华夏时报》等营收 388 亿，什么概念呢，相当于《21 世纪经济报道》+《第一财经日报》+《每日经济新闻》他们营收的总和。背靠大树好乘凉，水皮能在万达集团的庇护下“逆生长”，为何 21 传媒就不可以傍着阿里过小富即安的好日子呢？恰恰马云还是一个深谙舆论场力道的造势大师，阿里又是中国互联网界的公关国家队。参股财经报道见长的 21 传媒，近则可 为阿里赴美上市营造良好的国内舆论氛围，远则可巩固阿里系在全国人民眼中的正面形象，花的钱是买 UC 的零头都不到，何乐而不为？

其二是给阿里文化传媒生态圈提供一种新的可能，也给苦逼中的传统媒体供应些许正能量。此前阿里在文化传媒领域的举动偏重于打造多屏通道，侧重影视娱乐，而 21 传媒可以制造的想象力是类似于彭博社、路透社的，是权威、即时、准确和严肃的。倘若我们把较早前马云入股恒生电子与此番进驻 21 传媒联系起来，就不难脑补出这样一番场面：阿里系既是全国领先的金融软件和网络服务供货商，占据了金融行业的数据源头；又是国内知名的金融咨询和财经资讯提供者，是投资者和资本市场之间的信息纽带。绝对堪称“马透社”。而 21 传媒所能得到的，则是从垂死挣扎到涅口再生的机会。阿里入主之后，长期的方向，或许正是将 21 做成其资讯和数据节点，而非仅仅是内容传播平台。

当然了，屌丝不懂土豪心术。阿里参股 21，外界咸吃萝卜淡操心的说三道四人声鼎沸，也许在马云看来压根儿就不是个事。5 个亿而已，还是和央企中国建材和其他小伙伴凑份子的，算个啥呢？我不是为了什么，我就是爱买！

(新浪博客)



各地房价假摔为了倒逼政府救市

■ 朱大鸣

最近一段时间，由于楼市内在压力很大，很多地方存在着放松调控政策的冲动。据悉，沈阳在松绑调控政策一日后，就被取消。至少有 15 个城市有松绑调控政策的内在冲动：上海易居房地产研究院 6 月 10 日发布的《5 月份新建商品住宅库存报告》显示，在监测的全国 35 个重点城市中，温州、济宁、西安、福州、常州、杭州、沈阳、青岛等 15 个城市存销比超过 20 个月，也就是说，这些城市的新建商品住宅要卖至少 20 个月才能卖完。

为什么各地要放松调控政策，难道传说的中国楼市拐点正在逼近？这是摆在高层以及市场参与者面前的重要问题。

地方政府放松调控政策的冲动，从内在动力来说是因为土地财政依赖症，从客观角度来说，房地产业事实上是各地经济发展重要火车头。在经历了短暂的疯狂之后，楼市动力显然已经不足。各方对于房地产产业又爱又恨，爱之是因为其影响力量已经远远超过了一个行业，恨之是因为当前房价已经高的离谱，北京很多找不到不错工作的白领，面对着动辄 5 万一平方米的房价，就算是啃老三代都难以买房，很多



人不得不跑到河北去买房，不仅浪费金钱，还还耗费了大量的时间。中产阶层是一个城市发展的内在动力源泉，他们居无所长各地是毫无疑问有着重大责任。

房价涨到今日，已经成为悬在中国经济发展头上的重要炸弹，随时都有爆炸的可能。过去十几年，中国房价上演了一骑绝尘的传奇故事，这个故事掩盖了货币超发的痕迹，同时也让社会财富分配更加畸形。无论从经济效率还是从经济公平角度而言，当前中国房地产市场都已经严重变形。

但保持一定经济“增长”速度的要求却一直要求中国房地产保持着亢奋状态，就算是正常增长，还是会出现当前所谓的“低迷”的呼声。可以毫不客气地说，很多地方房价“下跌”，基本上可以判定为“假摔”。很多购房者声称，他们所看到楼盘没有任何降价的迹象，而一部分所谓的打折与降价，是与促销密切相关。房地产之所以爱演假摔，目的是倒逼政策层面一要放水印钞票，二是要放开限购来吸引投机性需求。很多地方名义上说鼓励首套住房，抑制投机性需求，但实际上投机性需求总是从这个暗道里将刚性需求挤走。一些地方为了倒逼政策层出台救市政策，各种表演已经演得很低级水平了。

有报告显示，截至 2014 年 3 月，城镇地区住房拥有率已上升至 89.2%，城镇家庭拥有多套房比例上升至 21.0%，目前国际平均住房拥有率为 60% 左右。中国盖了那么

多钢筋混凝土森林，但是，富人拥有多套房，穷人无立足之地，有些炒客坐拥大量的房子让别人无房可住，如果这种现象能够保持在一定限度内，是有利于激励经济增长，然而现在这种现象已经远远超越了底线，社会容忍度已经达到了极限。最近很多产业大佬纷纷介入房地产领域，整个房地产从开发到销售，过去十来年从来没有一次像样的调整，已经严重畸形。

如果能够纠正这些畸形，中国房地产业还能有一个白银十年，但如果没有纠正这些严重的畸形现象，中国房地产就成为一个危险的炸弹，随时都会爆炸，这个经济炸弹足以把整个经济炸的倒退十年。不仅仅是因为泡沫经济必然要破掉，更关键的是当前房地产现状已经做空了中国制造，压制了中国创新能力，导致了社会经济很大不公正。

我们是看好中国房地产市场的，但我们同时也知道，房地产市场本身也是一个市场，被赋予了太多太重的任务，出现了大到不能倒的局面，甚至连一丁点波动就有那么多冲动去救助，确实让整个房地产市场都不堪重负。从业者、投机者、刚性需求者以及地方政府，都已经感受到房地产沉重的喘息了。

越南欲摆脱对中国经济的依赖能行吗？

■ 邱林

在越南有一句话：天堂太远，中国很近。这有着互相矛盾的两层意思：中国是通向天堂的拦路虎；中国本身就是天堂。对于这两层意思，越南人将两者奇迹般地统一了。

不过，在意识形态对抗逐渐让位于利益博弈的今天，半个世纪前“同志加兄弟”的越中情谊似乎失去了意义。繁荣背后暗战潜藏，自上世纪下半叶南海被勘探出储量惊人的石油和天然气资源后，围绕南海海域和岛屿的主权争议，让这里一跃成为亚洲最具潜在危险的冲突区域之一。

上月，中国“海洋石油 981”号钻井平台在西沙中建岛附近作业时，遭到越南数十艘政府船只的骚扰，并引发了中国海警舰队与越南执法船的多次追逐甚至冲撞。与以往双方外交部空口抗议不同，此次事件迅速升级：中国在西沙海域调集数十艘海警船，在海军舰艇的掩护下，对干扰的越南船只进行驱赶。

南国国会代表、学者、经济专家都提到要减少依附中国经济的方案。如在目前两国紧张局势加剧的情况下，要采取的应对经济措施。越南总理阮晋勇也表示，越南要大力发展国内市场，使进出口市场多样化，开拓和发展新市场，避免过度依赖中国或其他任何经济。

然而，越南要摆脱对中国经济的依赖并非易事。据越南工商部长武辉煌称，目前从中国的进口约 100 亿美元，相当于 2013 年越南出口商品总金额的 9%。其中，越南进口商品的 23% 来自中国。这可以看出，越南正在从中国市场入超（逆差），规模相当大。

由于过分依赖进口，越南对华一直处于严重的贸易逆差。作为越南最大的贸易伙伴，中国是越南最大的原材料进口国和第四大出口市场，可谓是越南的垄断供应商和 VIP 客户。越南还长期从中国进口电力，越南电力集团仅 2012 年就从中国进口了 46.5 亿度电，接近自己产量的 10%。

对于这些情况，越南人不是不清楚，只不过是他们采取视而不见的做法。一方面

他们选择与中国对抗，并打算像菲律宾那样，把中国告上国际海洋法庭。另一方面，越南又通过与中国的双边贸易以及旅游开发，享受着中国带给他们的红利。例如 2013 年，中国游客到访越南接近 200 万人次，占游客总数的 25%。而旅游业在 2012 年给越南贡献了 9.4% 的 GDP，总值 128 亿美元。

但越南采取的两手做法，也不知不觉给自己挖了一个巨大的陷阱。越南上月发生的反华骚乱席卷了全国 63 个省中的 22 个，其中很多反越南现行体制的组织和力量参与其中，它们已经开始“顶庄舞剑，意在沛公”了，越南的社会稳定遭遇严峻挑战。

值得玩味的是，在与中国的矛盾激化后，越南却想另辟蹊径，摆脱对中国经济的依赖，但能否奏效却是另一回事。美国、德国、俄罗斯、英国、日本等大国的经济都绕不过中国，其程度不同的依赖中国经济。而越南这样的小国想甩掉中国，或许是自不量力。想想看，按越南现有的状况，能找到中国这样的替补国吗？

如果越南这样耍两手的话，中国也完

全有理由把经贸与政治分开，无需再坚持原先的“怀柔政策”。例如推迟执行中越双方之前达成的一些投资协议；中国人集体抵制赴越南旅游；收紧对越南进口农产品。目前中国是越南第二大贸易伙伴，我们对越实行经济制裁，就是要让越南因为对抗中国而变成希望渺茫的国家。

阮晋勇对中国持强硬态度，可能使他在国内赢得一定的赞誉，但此举同样存在风险。一方面越南的制造业严重依赖于从中国进口原料，有些原料如不进口工厂就无法开工。另一方面，越共中央仍有很强的亲华派，他们觉得冒犯中国得不偿失，同时，对越南与美国日益改善的关系持很深的怀疑态度。

实际上，越南与中国抗衡将会付出巨大的代价。上月越南发生的反华暴乱，中国企业撤出了大部分在越人员，导致大多数中资企业停产，6 万越南人也丢掉了工作。越南本希望通过民众的示威，给正在南海建设钻井平台的中国施压，但没想到的是，越南严重的反华暴乱最后损害了自身的经济利益。