第一章

数智时代的管理生态

第一节　小米的商业系统生态链

一、小米公司介绍

提到小米，想必大家并不陌生，相信很多人现在手中拿着的手机，就是小米手机。没错，小米正是一家以手机、智能硬件 IoT（物联网）和互联网服务为核心的创新型互联网公司，从 2010 年 4 月成立发展到在香港成功上市，仅用 9 年的时间就成为全球科技类企业中年营收破千亿的公司之一。小米商业生态系统下生态企业依托互联网进行资源整合，通过轻体量的合作模式，集中核心资源，以开放的态度整合更多互补企业来壮大系统；“硬件＋IoT 新零售＋互联网内容服务”的商业模式是其核心竞争力，这让客户与小米构建的生态系统平台之间形成一个依赖—共存—共生的商业闭环模式。作为全球最大消费类 IoT 平台，小米创造出了琳琅满目的智能硬件产品，且实现了多个产品品类销量第一。

二、背景介绍

小米商业模式从“铁人三项”到“商业生态系统”的转变，从用户参与的互联网硬件开发模式到小米线上线下一体化的高效新零售创新模式，以让每个人都享受科技带来的乐趣为愿景，小米企业战略的制定是在相同的价值观下共享客户资源而构建小米的生态系统，小米通过战略联盟、参股、孵化入股等拓展方式建立起复杂的生态体系，其运营思路是以手机硬件为核心，由近及远可分为手机周边、智能硬件、生活耗材三大圈层，围绕小米、米家、有品等核心品牌，将小米核心模式和理念推广到更多生态链企业。

小米生态系统与生态链企业之间主要有以下特点：小米采用占股不控股

的合作方式，对生态链企业持股比例保持在10%～20%，并签订2～3年保护期且具有排他性。小米与有相同价值观的生态链企业共同设计孵化研发物美价廉且充满科技感的产品，生态链企业保持独立，小米对于生态链企业只有建议权、没有决策权。除米家和小米品牌的产品外，小米现在将自己对工业设计的理解和能力赋予这些生态链企业，生态链企业可以同时研发、销售自有品牌产品。小米利用平台上形成的能力全程多方位赋能生态链企业，如资本、流量、供应链优势、营销渠道及售后支持等。

随着5G(第五代移动通信技术)时代的到来，安徽财经大学的李永发教授和田秀华副教授将商业生态系统理论的核心观点总结为“重视关联、共同进化、摆正位置、精于变化”。小米在消费级物联网领域“快准狠”占领市场并形成品牌、渠道等优势，在激烈的竞争环境中，企业之间如何依赖共生，交互融合协同发展，实现整个系统平台价值重构，如何与许多利益相关者共建共存共赢的稳固可持续生态模式将变得十分重要。小米生态系统与生态链企业之间的合作模式充分挖掘了企业的主观能动性，保证其充分的话语权和创新能力，小米为生态链企业保驾护航，生态链企业同时也是小米商业版图的“护城河”，小米构建的物联网商业生态系统彼此之间形成依赖互补，强强联合实现共赢局面。

三、小米的发展历程

互联网发展可以分为三大阶段：PC(个人计算机)互联网，移动互联网，物联网。

基于雷军及核心团队对物联网战略的预判和思考，小米生态链应运而生。这一具有战略高度的提前布局，在操作层面上具有创新性，在战略层面上具有前瞻性，背后凝聚着雷军以及核心团队缜密的思考。

小米生态链不仅在产品层面上做延伸，而且在市场消费升级背景下，思考如何用产品和硬件连接更多用户，提早布局物联网，抢占市场先机。

在整个物联网战略中，最核心的思想是“连接”。首先连接人和物，进而连接人和人，最终打造万物相连的大IoT时代。如今，小米通过性价比高的产品和高效率的营销渠道，将越来越多的用户与小米相连，一条清晰、充满活力的生态链正逐步构建。

随着小米生态链的不断展开，最终呈现的效果恐怕雷军也说不清楚，但小米清楚的是，无论最后生态链能否到达物联网层次，其产品广度和用户广度都具有很大的商业价值和想象空间，在未来市场竞争中，小米都将抢先一步。经过归纳，小米的发展历程可分为三个部分。

（一）“MIUI＋手机”

小米通过 MIUI 系统聚拢人气，获得一大批粉丝。在拥有 50 万 MIUI 用户后，小米开始规划设计、生产小米手机。这一阶段，小米专心打磨 MIUI 和手机的品质，利用高性价比吸引大量用户，通过手机将用户和小米连接起来，也通过粉丝文化将人与人连接起来。

（二）以手机为核心的生态链建设

小米以手机为核心和基础，不断向外拓展产品范围，形成聚焦于“手机周边、智能硬件、生活耗材”的生态链。在这个过程中，小米通过生态链企业的优质产品继续吸引新用户，完成“人与物”的连接，进而完成小米用户间“人与人”的连接；同时开始用智能硬件提前布局物联网，为未来实现“物与物”的连接打下基础。

（三）大物联网时代

未来，小米将聚焦于构建万物相连的 IoT 系统，在经过“从人到物”“从人到人”的连接之后，最终实现“物与物”的连接，这一过程必然存在催生千亿级公司的风口和机会，这需要提前做好布局和准备。

四、生态链企业选择逻辑

“用投资的方式，找最牛的团队，用小米的平台和资源，帮助企业做出最好的产品，迅速布局互联网。”这是小米做生态链的初衷。然而，哪些企业最有利于未来整体布局？如何管理生态链企业？要解决这些问题，小米要对生态链企业选择形成自己的逻辑。经过归纳，生态链企业的选择逻辑体现为七项原则。

（一）产品市场规模大，行业关注度高

小米生态链最初有三个目标：保持品牌热度、拥有销售业绩、加大想象空间。如果没有足够市场规模，一切都无从谈起。例如“先有紫米，后有生态链”，之所以选择“紫米”充电宝，主要原因是潜在客户需求量大，有手机的用户都可能需要充电宝，容易形成较大的市场规模。此外，小米倾向选择行业关注高的产品，如智能硬件，近年来小米孵化了多个领域的智能硬件，如“智米”空气净化器、“云米”净水器、“飞米”无人机等。由此，小米既捕捉到硬件智能化趋势，又能通过生态链带来新的客户群，而且这些新客户群正帮助小米客户群实现升级过程。

（二）解决用户痛点，提高传统模式效率，打破原有规则

雷军曾经说，中国很多传统市场都可以重新做一遍，尤其很多蚂蚁市场份额被无数家公司分割，产品要么贵、要么差。企业躺在功劳簿上睡大觉，对用户需求视而不见，很多痛点长期得不到解决。例如，在云米开始做智能净水器前，市场已有的净水器或多或少存在漏水问题，如果云米不能解决这个问题，断然不会打开市场，所以必须破釜沉舟。云米集中跨专业团队针对用户痛点进行技术改进，同时试验三套方案，不断改进材料，最终研发出“集成水路”，获得了前所未有的竞争力。同时，由于生态链企业的产品会对上游供应链进行再造，小米将更严苛的产品标准带入传统企业，产生鲇鱼效应，激活一个产业，改造一个行业。

（三）产品投资围绕小米手机逐层展开

产品投资以手机为核心，聚焦于手机周边、智能硬件和生活耗材三个圈层，并与小米的核心产品手机相连接，产生关联。这意味着生态链企业能和小米共享客户群体和销售渠道，还可能给小米带来新的客户群。每一圈层的产品类型不同，载体不同，但背后的逻辑是相同的，即通过产品产生连接。

第一圈层：手机周边。如耳机、小音箱、移动电源等。小米在这一领域具有供应链、客户群等多方面的天然优势，对这一战场也相对最熟悉，同时，产品和手机有搭配空间，意味着生态链企业能够和小米共享用户群体。

第二圈层：智能硬件。如空气净化器、净水器、电饭煲、无人机、平衡车、机器人。硬件智能化是趋势，小米也具有孵化智能硬件的能力，智能硬件能够通过小米手机控制，进一步实现连接。

第三圈层：生活耗材。如毛巾、牙刷、行李箱。在消费升级背景下，生活耗材的需求量很大，同时，生活耗材产品的稳定属性能对科技公司的不稳定性进行对冲。生活耗材能够在小米销售渠道（小米商城、小米之家）购买。

（四）将产品做到极致

在管理团队选择上，雷军往往采用“降维打击”的方式，用专业顶级的人才做看似不起眼的家庭智能硬件和手机周边产品，由此形成良性效应：①顶尖人才会将更严苛的产品标准带入传统企业，打破原有的舒适区，产生鲇鱼效应，激活一个产业，改造一个行业。②在消费升级的背景下，消费者更加追求产品的品质。在这个过程中，产品将不断迭代、日臻完善。③高品质产品自然提升销售规模。

（五）互为价值放大器

小米生态链企业都具备发展潜力和被赋能的空间；同时，小米也能从生态链企业中得到技术和用户群的完善和扩展。例如，有些初创企业或者处于发展期的中小企业，研发能力强，但销售能力一般，能和小米形成互补，生态链企业为小米带来新的技术和研发团队，小米带给生态链企业销售渠道、客户群和品牌背书。通过合作方式，大大压缩了销售、营销、供应链等多个方面的成本。再如，有些企业有独到技术，但不全面，小米可以进行技术赋能。

（六）团队气质和风格

在团队成员选择上，不赚快钱、沟通能力、执行能力、前瞻性等都是小米考核的重要标准。雷军重视效率，生态链企业与小米之间的沟通顺畅和团队的执行力是整个生态链运行效率的保障，同时，注重团队有无培养潜力，是否注重长期利益、专心打磨产品，是否生猛、勇于开拓。雷军很习惯投熟人，生态链企业最早就是一个熟人圈，但也很注重培养新人，打磨全新的团队，发掘新的人才，为小米的长期发展蓄力。

（七）企业文化与小米契合

由于小米用自己的品牌给生态链企业背书，所以十分重视所投企业的文化与自己是否合拍，主要体现在以下三个方面。

（1）注重粉丝文化，口碑营销。以用户需求为中心的粉丝文化是小米独特的营销方式，生态链企业的文化也必须与小米文化合拍，重视与粉丝之间的关系，这样小米的销售渠道才能更好地对接到生态链企业。

（2）打造性价比高的产品。注重性价比是人的本性，小米依靠高性价比打开市场，生态链企业也可以复制小米的成功。

（3）打磨产品，产品为王。小米一直秉持的信念是，专心做产品，将产品做到极致，不求暴利，不赚快钱，坚决拒绝有“贪念”的人。小米生态链上的创始人，一些是已经解决温饱问题的二次创业者，拥有一定的经济地位，还有一些是“技术痴”，创业不单纯为了收益，而是出于真正的爱好和兴趣。

五、生态链成功的关键要素

（一）消费环境——小米生态链产生的背景

小米生态链是经济增长和消费升级的产物。目前我国正经历第三次消费升级，增长最快的是教育、娱乐、文化、交通、通信、医疗保健、住宅、旅游等方面的消费，越来越多的消费者愿意把钱花在提升生活品质上。尤其随着“80后”“90后”成为新一代市场消费主体，品质消费已成为中国消费市场的主流趋势，如何提升大众产品的质量，成为企业必须攻克的重点难题。

（二）打破传统企业“舒适区”

小米生态链企业之所以有机会做大，主要是因为很多传统企业在舒适区里待的时间太久，无视行业、产品乃至社会长期存在的痛点，满足已有的产品质量和市场份额，无论是质量还是性能，很多传统产品长期没有任何改观。

以小米插线板为例，之前的插线板又大又丑，多年来工艺没有丝毫进步，公牛在插线板行业虽一家独大，但产品也有非常多亟须改进的地方，其他份额被无数家公司瓜分，形成“要么贵、要么差”的“蚂蚁市场”。而小米注重外

观和工艺方面的精细化，同时在每个环节提高效率，最终生产出性价比极高的小米插线板。上市一年后，市场上的插线板外观越来越美、设计感越来越强，工艺有了很大的提升，小米推动了整个插线板行业革命。

小米利用互联网思维提高每一个环节效率。它利用自己的电商平台销售，砍掉中间环节和中间价格，消费者以最快的速度、最低的价格拿到商品；选择“爆品思维”而不是“机海战略”，将手中所有的资源集中投到一个产品上，减少资源过度分散带来的成本；对品质的极高要求也是追求效率的一种体现，如果产品质量出了问题，会大大降低公司效率、提高成本。

小米将自己从实战中得来的方法论传授给生态链企业，带领它们在不同的行业“搅局”，打破“要么贵、要么差”的行业现状，促发一个个行业革命。长此以往，整个中国的制造业都将因此改变。

（三）守正出奇——小米生态链核心思路

小米的产品定义有一条重要原则：“满足 80％用户的 80％需求。”小米做的是正面市场。小米生态链选择的产品品类都是标准化程度高、通用的功能性产品，具有先天的效率优势，能服务于大多数人，适合大市场。

小米不在噱头上下功夫，而是专注思考消费者最需要的功能是什么。小米坚信，守正方能出奇，专注于产品的核心功能是“守正”，在守住大众市场的前提下，小米才开始制定价格、渠道、商业策略，这属于“出奇”的部分。很多企业过分注重如何创新，往往偏离了核心功能，违背了产品的初衷。

小米突出的地方在于迎接大众市场的挑战，意味着要“夯硬核”，提高核心技术，解决长期存在的痛点。好产品永远是稀缺的，如果能同时成功击穿产品级痛点、产业级痛点、社会级痛点，产品成功的概率就非常高。

（四）顶级团队——做产品最核心的逻辑

小米有一批优秀的产品经理，不仅负责产品设计和质量，而且关注整个供应链整合以及渠道推广，最终将整个渠道打通。在这个过程中，从产品定义、产品过程开发、行业及市场竞争对手分析，到产品数据监测和分析，产品宣传、产品渠道推广、产品商务拓展，负责产品整个链条，保证产品市场成功。小米产品经理能站在产业高度设计整条价值链。例如，智米在产品开发定义

阶段就调动产业链的优秀合作伙伴共同生产。其定位是家庭环境电器解决方案提供商。正是产品经理从产业高度设计整体产品模式，帮助生态链企业以更广的视野、更高的格局、更远的战略打造产品，才最终取得成功。

（五）品控——生态链管理核心方法论

小米之所以能把生态链企业风险降到最低，是因为能把品控做到最棒。小米是从整个产品研发的前端——产品定义、设计阶段就参与进来，提前制定企业标准，品控严格贯穿全流程，对工厂进行全方位评估，建立预警机制，QC（质量控制）驻厂，而不是产品生产之后再做品控。很多生态链初创企业，品控团队组建较晚，导致品控无法从源头做起，当产品基本成型时，任何改动带来的成本都是巨大的。针对这个问题，小米派出自己的品控团队配合初创企业做前期工作，从产品规格的制定阶段就参与进来，待生态链企业自己的品控团队组建之后，再把工作交接给他们。

（六）“工匠精神”——小米生态链的精神内核

小米生态链企业有很多像雷军这样“有洁癖”的工程师，他们天生对外形非常敏感，眼光犀利，有精神洁癖，容不得一点瑕疵，不会从普通消费者的视角看产品，而是死磕细节。由于工程师的挑剔，小米的产品可能上市迟缓，但恰恰是这种“工匠精神”，小米的产品才不会变得平庸。

小米在实战中培养出一支具有“工匠精神”的团队，生产出一批具有“工匠精神”的产品，总结出一整套具有“工匠精神”的方法论。大数据时代不断发展，未来科技可能会发展到不可思议的程度，但技术进步依然无法取代人文的内涵，小米生态链的“工匠精神”就是闪耀在科技时代的璀璨之光。

六、小米生态链赋能小结

（一）团队赋能

吸引各路人才是小米成立之初最核心的战略，也是如今最引以为傲的核心竞争力。小米通过 6 年的实战建立起一支强大的、集合各领域人才的精英

团队，在组建生态链的过程中，可以根据每家生态链企业团队的优势和劣势帮它们调配人才、组建团队，用最合适的人给每个团队最恰当的帮助。

（二）品牌赋能

生态链很多企业都是初创企业和中小型企业，虽然有着不错的技术背景，但缺乏社会影响力和信誉积累，很难在激烈的竞争环境中生存。小米具有强大的社会影响力，能从多方面对生态链企业进行品牌赋能。

背书：以小米的品牌效应给生态链企业商业行为担保，具体形式可分为融资背书、产品背书、供应链背书。

粉丝：小米有超过 3 亿的用户，尤其铁杆“米粉”更是生态链企业的持续销售群体，“科技发烧友”对于小米产品的信任和追捧超乎想象。

热度：在信息爆炸时代，所有公司都渴望被关注，加入小米生态链后，初创企业就能“蹭”小米的热度，迅速利用小米的流量效应为自己的产品打开市场。

（三）供应链赋能

在生态链概念成型以前，小米的供应链主要针对手机服务。作为竞争最激烈的市场之一，手机对于供应链的要求最高，电子领域高精尖的技术都集中在手机领域。当小米将手机供应链做通后，拥有大量制造供应链体系的资源，再做其他产品就相当于“降维打击”，不仅降低成本，而且最优质的供应链系统都能为己所用。而普通小企业没有整合供应链的能力，在整条供应链上缺乏话语权。例如，在华米做手环之前，手环成本很高，进口手环上千元，而通过小米的供应链赋能，华米能够用小米的优质供应链批量生产手环，成本控制得非常低，零售价在 100 元以内，一年卖出 1 200 万只。

（四）渠道赋能

对初创企业和中小企业而言，经营销售渠道的成本是巨大的。加入小米生态链后，企业就可以使用小米的营销渠道，线上渠道有小米商城，线下渠道有小米之家，不仅销量大幅提高，而且销售成本大幅降低，甚至降到零。

（五）资本赋能

当生态链企业遇到资金周转问题时，小米会利用资本界力量对其进行资本赋能，帮助其进行规模量产。小米生态链的投资人团队由工程师组成，一般投资人看重团队、数字、回报，而工程师更看重产品、技术、趋势。只要小米觉得产品有潜力就会投资，直至规模量产。企业在加入生态链后，没有财务限制，打磨产品时间周期大大延长，保障了产品质量。

（六）技术赋能

小米一方面将产品研发下放到生态链层面，让生态链企业自主研发产品；另一方面主动技术赋能给生态链企业，通过这种连接方式，将外部技术资源整合起来，应对研发能力强大的企业，从而弥补自己的短板。

（七）商业赋能

小米的理念是“产品为王”，如果生态链企业的产品足够优秀、拿得出手，也会给小米带来新的客户群体，进而完成客户群的转型升级。

（1）用户群分析。小米会帮助生态链企业分析面对的用户群特征，从而更有针对性地找到用户痛点，对用户群需求和人性进行精准把握，进行精准功能设定，直指产业级痛点。

（2）工业设计。小米产品的工业设计特点是简洁、干净，通过将自己对工业设计的理解和能力赋予生态链企业，提高它们对产品的理解，突出核心价值，重新定义产品，最大限度降低成本，以此提高产品市场竞争力。

（3）方法论。小米形成了一整套如何做产品、如何卖产品、如何吸引粉丝的方法论，生态链企业可以沿用小米模式，复制小米成功经验。

从小米的生态链布局来看，我们已经进入以大数据为主的数字经济时代。因此，我们不禁要思考：数字经济时代的管理生态发生了怎样的变化？数字经济时代的管理生态是如何进行迭代的？生产力的发展以及生产要素的变化在这种管理生态的迭代过程中起到了什么作用？大数据与人工智能技术的发展对我们的管理学提出了什么样的挑战？数智时代企业管理又会迎来什么样的新思潮？带着这些疑问，我们也就正式开启了本章所要讨论的内容。

第二节　我们迎来了数智时代

人类是数据的创造者和使用者，从文明之初的“结绳记事”，到文字发明后的“文以载道”，再到近现代科学的“数据建模”，数据一直伴随着人类社会的发展变迁，承载了人类基于数据和信息认识世界的努力与取得的巨大进步。近年来，随着互联网、物联网技术的快速发展，数据不再只是储存信息的载体，也成为人类文明进步的重要驱动力。数据智慧渗透于生活的各个角落，我们也已迈入数智新时代。

一、大数据的由来

“大数据”作为一种概念和思潮，最早发端于计算领域，之后才逐渐延伸到科学和商业领域。大多数学者认为，“大数据”这一概念最早公开出现于1998年，美国高性能计算公司SGI的首席科学家约翰·马西(John Mashey)在一个国际会议报告中指出，随着数据量的快速增长，必将出现数据难理解、难获取、难处理和难组织等四个难题，并用“big data”(大数据)来描述这一挑战，在计算领域引发思考。2007年，数据库领域的先驱人物吉姆·格雷(Jim Gray)指出大数据将成为人类触摸、理解和逼近现实复杂系统的有效途径，并认为在实验观测、理论推导和计算仿真等三种科学研究范式后，将迎来第四范式——“数据探索”，后来同行学者将其总结为“数据密集型科学发现”，开启了从科研视角审视大数据的热潮。2012年，牛津大学教授维克托·迈尔-舍恩伯格(Viktor Mayer-Schönberger)在其畅销著作《大数据时代》中指出，数据分析将从“随机采样”“精确求解”和“强调因果”的传统模式演变为大数据时代的“全体数据”“近似求解”和“只看关联不问因果”的新模式，从而引发商业应用领域对大数据方法的广泛思考与探讨。

大数据于2012年、2013年达到其宣传高潮，2014年后概念体系逐渐成形，对其认知亦趋于理性。大数据相关技术、产品、应用和标准不断发展，逐渐形成了包括数据资源与API(应用程序编程接口)、开源平台与工具、数据基础设施、数据分析、数据应用等板块的大数据生态系统，并持续发展和不断完善，其发展热点呈现了从技术向应用、再向治理的逐渐迁移。经过多年来的

发展和沉淀，人们对大数据已经形成基本共识：大数据现象源于互联网及其延伸所带来的无处不在的信息技术（informational technology，IT）应用以及信息技术的不断低成本化。大数据泛指无法在可容忍的时间内用传统信息技术和软硬件工具对其进行获取、管理和处理的巨量数据集合，具有海量性、多样性、时效性及可变性等特征，需要可伸缩的计算体系结构以支持其存储、处理和分析。

大数据的价值本质上体现为：提供了一种人类认识复杂系统的新思维和新手段。就理论而言，在足够小的时间和空间尺度上，将现实世界数字化，可以构造一个现实世界的数字虚拟映像，这个映像承载了现实世界的运行规律。在拥有充足的计算能力和高效的数据分析方法的前提下，对这个数字虚拟影像的深度分析，将有可能理解和发现现实复杂系统的运行行为、状态和规律。应该说大数据为人类提供了全新的思维方式和探知客观规律、改造自然和社会的新手段，这也是大数据引发经济社会变革最根本性的原因。

二、大数据的重要性

如今，大数据早已被赋予多重战略含义。从资源的角度，数据被视为“未来的石油”，被作为战略性资产进行管理；从国家治理角度，大数据被用来提升治理效率，重构治理模式，破解治理难题，它将掀起一场国家治理革命；从经济增长角度，大数据是全球经济低迷环境下的产业亮点，是战略性新兴产业的最活跃部分；从国家安全角度，全球数据空间没有国界边疆，大数据能力成为大国之间博弈和较量的利器，全球竞争版图将分成新的两大阵营——数据强国与数据弱国。

从宏观上看，由于大数据革命的系统性影响和深远意义，主要大国快速作出战略响应，将大数据置于核心的位置，推出国家级创新战略计划。美国2012年发布了《大数据研究和发展计划》，并成立“大数据高级指导小组”，2013年又推出“数据—知识—行动”计划，2014年进一步发布《大数据：把握机遇，维护价值》政策报告，启动“公开数据行动”，陆续公开50个门类的政府数据，鼓励商业部门进行开发和创新。欧盟2014年力推《数据价值链战略计

划》；英国发布了《英国数据能力发展战略规划》；日本发布了《创建最尖端IT国家宣言》；韩国提出了“大数据中心战略”。中国多个省份发布了大数据发展战略，国家层面的《促进大数据发展行动纲要》也于2015年8月19日正式通过。

从微观上看，大数据重塑了企业的发展战略和转型方向。美国的企业以GE（通用电气公司）提出的“工业互联网”为代表，提出智能机器、智能生产系统、智能决策系统，将逐渐取代原有的生产体系，构成一个“以数据为核心”的智能化产业生态系统。德国的企业以“工业4.0”为代表，要通过信息物理系统（cyber physical system，CPS）把一切机器、物品、人、服务、建筑统统连接起来，形成一个高度整合的生产系统。中国的企业以阿里巴巴提出的DT（data technology）时代为代表，认为未来驱动发展的不再是石油、钢铁，而是数据。这三种新的发展理念可谓异曲同工、如出一辙，共同宣告“数据驱动发展”成为时代主题。

三、大数据与数字化

在物联网、大数据、云计算、人工智能等新兴技术快速发展的背景下，数据作为继劳动力、土地、资本、技术后的新型生产要素，已升级为企业的核心资产，并日益成为经济发展的新动力源泉，同时也进一步催化了原有生产要素的新价值。

大数据是信息技术发展的必然产物，更是信息化进程的新阶段，其发展推动了数字经济的形成与繁荣。

信息化已经历了两次高速发展的浪潮：始于20世纪80年代，个人计算机大规模普及应用所带来的以单机应用为主要特征的数字化（信息化1.0）；始于20世纪90年代中期，互联网大规模商用进程所推动的以物联网应用为主要特征的网络化（信息化2.0）。当前，我们正在进入以数据的深度挖掘和融合应用为主要特征的智能化阶段（信息化3.0）。在人、机、物三元融合的大背景下，以“万物均需互联、一切皆可编程”为目标，数字化、网络化和智能化呈融合发展新态势。

在信息化发展历程中，数字化、网络化和智能化是三条并行不悖的主线。数字化奠定基础，实现数据资源的获取和积累；网络化构建平台，促进数据资

源的流通和汇聚；智能化展现能力，通过多源数据的融合分析呈现信息应用的类人智能，帮助人类更好地认知复杂事物和解决问题。

与数据紧密相关的“数据化”一词，是在电子化、信息化和网络化等术语间自然而然出现的，在文章中常与量化、数字化相混淆。对此，姜浩提出，数据化是指对连续的数字比特流进行分割与组合，使之实现结构化和颗粒化，最终形成标准化、非线性的数据对象的过程。实质上，数据化就是数字态转化为数据态的过程，通过对信息进行结构化标识，将数据从不存在的地方提取或生成出来，从而以数字形态记录一切事物和一切事物之间的联系。在数智时代，数据的价值由基本用途转变为未来的潜在用途，这一转变影响并改变了组织看待和使用数据的方式。数据化则是数据成为人类社会实践必不可少的工具的必经过程。综上，本书界定数据化为对信息进行结构化、颗粒化处理，使之成为标准化数据对象的过程，其是数据产生价值的基础。

1994 年，袁正光将数字化描述为一场新的革命，其含义超越了此前沿袭的“用 0 和 1 来表示信息”的概念。袁正光所写《数字革命：一场新的经济战》一文，首次从整合的视角总结了数字化对于各个行业的影响。此后，数字化更多地表现为数字技术发展及应用的一种社会趋势和过程状态。例如，余江等提出，数字化创业是指大量使用数字化技术参与创业机会的识别、捕捉、实现和改进的过程；金珺等提出，数字化开放式创新是指企业通过大数据、云技术等数字技术，有目的地管理知识流和资源流的跨组织边界流动，以实现企业自身创新的过程；傅颖等提出，数字化就是数字技术和物理组件对企业数字资源、基础设施和战略的影响等。综上，本书界定“数字化”为，使用计算机技术将自然信息与表述信息（所有字符、图、文、语言等）转换为以 0、1 为代表的数字信号的过程，以及由此给生产生活方式带来的广泛影响。

数据化和数字化不是对立的，数据化是数字化的子集，数字化是数据化的一个必经阶段。相比于数字化对信息技术的侧重，数据化着重关注信息内容及形态。数据化强调的是一种记录、量化、分析的思维，其甚至先于信息技术存在。数字化为大数据提供了技术条件，但大数据发展的核心动力来源于人类测量、记录和分析世界的渴望，也就是对数据化的需求。最后，从科学哲学的角度来看，科学的本质就是数据化，科学化的过程与数据化的进程是同步的。

四、数字化向数智化升级路径

数字化与数智化是紧密相关但又有所区别的两个概念。数字化主要指的是将信息、数据、流程、操作等转换为数字形式的过程，它强调的是将模拟的、非数字化的内容转化为数字形式，是信息处理和管理的基础。而数智化则是在数字化的基础上，运用数字技术和智能算法，对企业的业务流程、运营模式、决策机制等进行全面的升级和创新，以实现更高效、智能、精准的运作。

数字化与数智化相辅相成，共同推动了信息化时代的发展。数字化是数智化的基础，没有数字化，就没有数智化。数字化涉及数据的转化和整理，而数智化则是对这些数据的更深层次的分析和应用。两者都与数据处理、管理和利用相关，都需要使用技术工具和平台，都旨在提高业务效率和创造价值。

企业数字化若向更高层级的数智化升级，则会对企业自身各个方面提出更高的要求。数字化向数智化升级的路径有以下几个方面。

（一）技术升级

企业需要引入更先进的技术，如云计算、大数据、人工智能等，以支持更深层次的数据分析和智能决策。“数字化＋智能化”形成了更高的转型发展诉求。企业运用新一代数字技术与智能技术，推进企业转型升级、创新发展，实现更高经营绩效、更强竞争优势、更可持续发展。飞算科技董事长兼 CEO（首席执行官）唐侠介绍，当前，数智化存在于企业的方方面面，主要是指在数字与大数据、AI、云计算、5G 等智能技术手段的支持下，建立决策机制的自优化模型，实现智能化分析与管理，助力企业优化现有业务价值链和管理价值链，增收节支、提效避险，实现从业务运营到产品、服务的创新，提升用户体验，构建企业新的竞争优势，进而实现企业的转型升级。

（二）业务场景定义

企业应从业务场景的顶层设计出发，梳理业务的效益目标、数智化诉求，以及与数智化应用的契合点。例如，汽车企业通过搭建基于云架构的 C2B（消费者对企业）研发协同平台，让用户参与到开发过程中，满足个性化需求。这

一路径强调了业务场景与数智化应用的紧密结合，通过顶层设计实现业务目标与技术应用的有机融合。

（三）数据治理

进行数据规范化管理是数智化转型的关键步骤，包括明确数据对象、整理数据格式、进行数据分类、规范数据质量等。这有助于数据在研发业务链中精准、透明地传递，构筑数据体系化、价值化的基础。数据治理不仅涉及技术实施，还包括业务和数据资源梳理、数据采集清洗、数据库设计和存储、数据管理、数据使用等多个方面。

（四）基础设施建设

推动数字化系统与工具的部署和集成是实现数智化的重要基础。例如，一体化的研发协同管理平台集成需求管理软件、数据平台、仿真平台、项目管理系统等，形成研发活动一体化，准确分解和实现研发需求。基础设施的建设为数智化提供了必要的技术支持和平台保障。

（五）管理体系适配

研发管理的“软环境”与数智化技术的“硬环境”应紧密结合，在管理中引入数智化技术，提升业务效率和管理效能。例如，流程管理引入 RPA（机器人流程自动化）实现业务流程处理的自动化，减少研发团队在财务、采购上的时间花费。管理体系的适配确保了数智化技术能够有效地融入企业的日常运营和管理中。

（六）决策数智化

产业数联的基础是产业链上下游各个企业对自身的各个业务环节进行数字化、智能化的改造。实现决策数智化的企业可以在大数据处理、机器学习和人工智能的基础上，通过挖掘大量内部数据和外部数据中所蕴含的信息以及对企业整体情况的分析，发现业务规律，预测市场需求，改善工作流程，作出更好的决策。这一路径强调了数据和智能技术在决策过程中的应用，从而提高决策的效率和质量。

（七）产业数联

产业数联涉及产业链上下游企业的数字化、智能化改造，实现决策数智化。资产数字化为决策数智化提供了现实土壤和前提条件，因此，决策数智化是企业进行数字化转型的一种必然。产业数联通过数字化、智能化改造，加强了产业链上下游的协同、提升了运作效率，推动了整个产业的数智化升级。

这些路径共同构成了企业从数字化向数智化升级的蓝图，旨在通过技术革新和组织变革，实现企业在数字经济时代的竞争力提升和可持续发展。

第三节　管理生态随生产要素变化升级迭代

社会经济的发展离不开生产要素的变化，生产要素的升级又推动着社会经济的发展。所谓生产要素，就是指进行物质生产所必需的一切要素及其环境条件。生产要素是一个历史范畴，随着农业经济、工业革命、信息经济、数字经济社会的发展而不断迭代。在不同的经济形态下，它有着不同的构成和不同的作用机理。新生产要素的形成，会驱动人类社会迈向更高的发展阶段，从而推动管理生态的改变。

一、农业经济

农业经济是指以广大耕地和众多的人口劳力为基础、主要取决于劳力资源的劳动经济，农业经济的产生是人类生产创新的重要进步。原始经济时代，人类主要依靠狩猎与采集为生，也就是直接获取自然界现成的动植物。原始人“他不知道怎样耕种或使用机械生产；他也不知道土地的私有权，不懂得劳动分工；对于金属与陶器他是一无所知”[①]。劳动过程与收获过程是统一的，生活资源是大自然赐予的，而不是人生产出来的。农业生产方式的确立是生产力发展史的革命或者说是革命性创新。依靠生产工具的创新从旧石器到新石器，从青铜器到铁器，人拥有了耕种土地的非人力的物质手段。依

① 路易斯·亨利·摩尔根的著作《古代社会》。

靠对气候变化、植物生长的经验、知识的掌握，人从获取食物转向生产食物。土地本身而不是土地上的自然产物成为基本的生产要素，生产创新的对象是土地与劳动的技术结合方式，资源利用方式主要是开发地表资源、栽培植物和驯养动物，利用土地表面较易获取的水流、植物、石料等资源。在长达数千年的农业社会，经济发展的决定因素是土地和劳动。正如“政治经济学之父”威廉·配第（William Petty）的经典名言：“土地为财富之母，而劳动则为财富之父和能动的要素。”

二、工业革命

18世纪60年代，以蒸汽机的改良为标志，工业革命在英国发生。工业革命是以机器取代人力、以大规模工厂化生产取代个体工场手工生产的一场技术革命，人类社会从此进入工业时代。“机械化”是工业革命的基本特征，机器设备等资本成为决定经济发展的第一生产要素。

19世纪下半叶，以“电气化”为基本特征的第二次工业革命在德、美两国率先发生。随着社会化大生产的发展，资本的作用进一步强化。同时，资本所有权与经营权日益分离，企业家从劳动大军中脱颖而出，成为一个新的群体，即“经理革命”，企业家才能开始成为独立的生产要素。

第一次工业革命，使以机器为主的现代意义上的工厂成为现实。工厂以及公司的管理越来越突出，管理学开始形成，但企业管理思想仍然是经验型的。经验型企业管理具有四个特点：①在企业管理指导思想上，认为工人总是偷懒的，必须实行强制性的管理；②在企业管理方法上，实行家长制独断专行式管理；③在企业管理依据上，靠管理人员感觉和经验管理；④在工人和管理人员培养上，靠师傅带徒弟式的传授经验。

西方企业管理思想自第一次工业革命以来，管理内容逐渐充实，管理方法逐步更新，但企业管理方式总体上处于一种“草莽经营”的作坊式管理状态，家族化、随意化、非规则化、粗放化、无标准化、个人化、非程序化、感情化和专制化是企业经营管理的主旋律。虽然第一次工业革命开始后工业企业由手工工场过渡到采用机器生产，用自然力机械力代替人力，生产集中在一个场所，分工协作复杂，企业管理需要管理职能划分，但其管理模式基本上仍停留在原始粗放型状态，没有重大突破。

以电力广泛应用为特点的第二次工业革命标志着人类跨入电气时代，促使工业企业进一步采用机械化、自动化生产，分工协作更为严密，要求生产实行标准化、专业化、定额化。此时，企业管理更为复杂，经验型管理已不能胜任，迫切要求管理的科学化，泰勒制科学管理应运而生，20 世纪初，泰勒制科学管理在各国企业普遍推行，使企业管理进入科学管理的第一阶段即企业规范化、制度化管理阶段。亨利·福特（Henry Ford）创建的美国福特汽车公司 1913 年开发出世界上第一条汽车生产流水线，这是在泰勒制科学管理原则指导下，通过劳动的标准化、强化的技术分工和高度专门化的机器，生产出标准化的产品。标准化使生产流水线上的分工达到细微的地步，在以分工和专业化为基础的生产过程中，分工越来越细，强有力的指挥、控制、监督和奖惩保证了生产流水线有序、高效运行。

三、信息经济

人类社会经过了农业经济、工业革命，进而步入信息经济时代，推动经济发展的一股重要力量是信息资源。信息经济又称资讯经济、IT 经济。作为信息革命在经济领域的伟大成果的信息经济，就是通过产业信息化和信息产业化两个相互联系和彼此促进的途径不断发展起来的。所谓信息经济，就是以现代信息技术等高科技为物质基础，信息产业起主导作用的，基于信息、知识、智力的一种新型经济。不管人类承认与否，人类社会已经进入一个与以往不同的经济时代，任何时代都有信息，但是其他任何时代对信息的依赖程度，都没有现在这样强烈，都没有现在这样直接影响我们的生活。与传统经济时代相比，信息经济时代表现出许多新的特征：信息可以大量地复制，搜寻和传播的方式正在变得越来越便利；信息技术的发展改变了人们传统的时空观念，为产品与服务的共享提供了可能；经济学的传统理论认为，边际效用具有不断递减的规律，信息经济改变了这一观念，呈现出外部正效应的特点。

在信息经济时代，光电子技术、计算机技术、网络技术等飞速发展，带来了管理思想和管理手段的巨大变化，企业生产经营过程是信息加工传递的过程，所有管理活动都是基于信息的管理。信息和知识逐步取代原材料和廉价劳动力而日益成为企业生存的重要资源，加速了企业管理由原来对物的管理转向对人的管理，人是企业最宝贵的资源，具有学习能力的人才能提升企业

核心竞争力，这正是学习型组织理论的基本观点。

四、数字经济

20世纪90年代开始，数字技术蓬勃发展，数字革命方兴未艾，数字技术和人类生产生活以前所未有的广度和深度交汇融合，全球数据呈现出爆发增长、海量集聚的特点。数据的充分挖掘和有效利用，优化了资源配置和使用效率，改变了人们的生产、生活和消费模式，提高了全要素生产率，推动了诸多重大而深刻的变革，对经济发展、社会生活和国家治理产生越来越重要的作用。数据日益成为重要战略资源和新生产要素。

我国对此高度重视，不断推动生产要素理论的创新和发展。习近平总书记在2017年中共中央政治局第二次集体学习时强调："要构建以数据为关键要素的数字经济。"2020年4月，中共中央、国务院发布《中共中央 国务院关于构建更加完善的要素市场化配置体制机制的意见》，将数据作为与土地、劳动力、资本、技术并列的生产要素，要求"加快培育数据要素市场"。如今，数据要素涉及数据生产、采集、存储、加工、分析、服务等多个环节，是驱动数字经济发展的"助燃剂"，对价值创造和生产力发展有广泛影响，推动人类社会迈向一个网络化连接、数据化描绘、融合化发展的数字经济新时代。

在数字经济下，信息的表现形式从原子转变为比特，数据驱动对企业的数字化赋能彰显出智力资本价值，加剧了替代式竞争，重构了传统的商业逻辑，推动着企业目标、治理结构以及内部管理的系统性转变。数字经济背景下，用户价值主导和替代式竞争作为驱动企业管理变革的两个根本力量，不仅推动着企业目标的转变和治理结构的创新，而且推动着企业内部管理模式的一系列变革，包括：组织结构趋于网络化、扁平化，营销模式趋于精准化、精细化，生产模式趋于模块化、柔性化，产品设计趋于版本化、迭代化，研发模式趋于开放化、开源化，用工模式趋于多元化、弹性化。

第四节　数智化与技术发展对管理学的挑战

21世纪开局的20年，是信息技术、信息网络迅速发展的20年。如同农业社会的主要资源是土地，工业社会的主要资源是资本，数据、信息和知识就

是信息社会的主要资源。随着大数据观念的日益深入和计算机、互联网、无线通信及云计算的飞速发展，数据、信息和知识资源对个人生活和工作、政府的管理和运行，特别是企业经营活动的选择与组织产生着越来越重要的影响。然而伴随数智时代的到来，大数据与数字技术改变了人类以往的生活方式，在推动管理学与管理理念向更高层次迈进的同时，也给管理学带来了众多挑战。

一、数智化对管理学人性假设的挑战

数智化对管理学人性假设的挑战是多方面的，它要求管理学理论适应数字化带来的新变化，重新审视和构建对人的理解，以及人与技术、人与组织之间的关系。挑战主要体现在以下几个方面。

（1）数智化引起了从抽象假设到数据画像的转变。传统的管理学理论建立在对人的基本假设上，如弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）的“经济人假设”、乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）的“社会人假设”和赫伯特·亚历山大·西蒙（Herbert Alexander Simon）的“决策人假设”。这些假设将人的行为简化为几种基本模式。然而，随着大数据时代的到来，个体的行为可以通过社交媒体等渠道留下的数据痕迹进行画像，这使管理学的人性假设需要从抽象的模型转向基于数据的具体画像。这种转变意味着管理学需要重新考虑人的复杂性和多维性，而不再简单地将人归为某一种假设类型。

（2）数智化强调人的多维性和动态性，认为人的需求和行为是多样化的，并且会随着环境、角色和人际关系的变化而变化。这一点挑战了传统的人性假设，要求管理学理论适应人的复杂性和变化性，而不仅仅局限于单一的视角或假设。

（3）数智时代因人机协同情境的普遍存在而出现新的决策范式。这意味着管理学需要研究与人机协同中的管理决策与组织行为有关的重要问题，这包括对机器算法的信任和依赖的研究。实践界对于人机协同的新现象还存在认识上的不足和适应性困难，阻碍了企业和组织成员借助数智技术实现智能增强。

（4）数智化引起人的主体性与机器的关系的思考。随着数智化的发展，人类可能会逐渐丧失反思、怀疑和抗争的能力，导致人类智能失去其主体性。管理者需要认识到技术的重要性，并从行动者网络的视角考虑问题，看到人

类和 AI 协同演化，最终形成一个人机融合的未来。

二、来自数字化虚拟世界的管理挑战

自人类文明诞生之日起，人类就在构造一个虚拟世界。文明，就是人类用可沟通、可理解的方式构造的一个与现实世界对应的虚拟世界。构造这个虚拟世界的方式，并不仅是文字，还包括音乐、绘画、戏剧、电影等其他方式。

量子力学的研究，让人类进入电子时代；计算机的发明，让人类又进入数据时代。电子时代，我们进行了模拟信号的处理，将声音和图像用电子的方式记录下来。计算机的发明，需要将模拟信号转化成数字信号，虚拟世界就变成了数字化虚拟世界。这是非常有意义的变化，因为数字化虚拟世界更便于计算。

通过计算，我们可以用拓扑的方式去重构现实世界。这种方法可以使人通过一个在现实与虚拟中间的旋转门，实现对现实世界的优化。例如现实中的一些交通难题，通过大数据不断优化方案，反复再现结果，最终得以解决。大数据时代要求计算能力越来越快、存储能力越来越强。我们现在使用的神经网络计算方式，也更具有自学习的能力。

在这样一个自学习、数字化虚拟世界里，传统管理理论被画上问号，管理实践者该如何去做管理？

三、对传统管理理论的挑战

传统的经济理论起源于工业社会的经济活动，而以数据为重要生产要素的数字经济将给传统的经济理论带来较大的冲击，如大数据生产要素对传统成本理论的颠覆、共享经济对传统产权理论的颠覆、跨界竞争对传统市场竞争理论的颠覆等。

在传统工业经济时代，20 世纪初产生了众多管理学经典理论，如泰勒的科学管理理论、马克斯·韦伯(Max Weber)的组织理论、亨利·法约尔(Henri Fayol)的一般管理理论。第二次世界大战后，管理理论不断发展和演进，先后出现了决策理论、系统理论、权变理论、战略管理等理论体系，在指导企业的管理活动中发挥了重要作用。然而，从工业经济时代转向数字经济时代，生产方式与组织方式在技术的推动下持续演变，不断催生出新的管理模式，基

于工业经济时代的管理理论已经不能对大数据时代下企业的管理实践进行有效的解释和指导。

因此，经典的经济学理论、管理学理论亟待更新和修正。传统管理理论指导下的管理范式也受到极大的挑战，需要创新现有的管理理论，构建基于大数据的管理新范式。

四、来自数据管理的挑战

大数据时代的组织也遇到一系列与大数据管理相关的挑战，如在捕获、管理和治理大数据时。数据管理面临的最关键挑战是实时捕获和管理大量不同类型的数据。

数据仓库存储大量的敏感数据，如金融交易、保险索赔、医疗程序、个人数据、诊断代码等。与其他与数据相关的管理挑战类似，数据管理的七个挑战领域——数据安全、数据隐私、信息共享、数据成本、运营支出、数据所有权及数据治理中，数据所有权是获取大数据价值的基础前提。对于组织来说，有效地管理大数据以获得往往不可见的隐性利益是非常重要的，良好的数据管理对于大数据分析至关重要。当一个组织刚进入大数据领域时，它通常缺乏与管理大数据相关的人员或技能，数据管理基础设施不合格。组织和企业需要确保它们有一个坚实的安全基础设施，标准的隐私规则，可以管理这些敏感信息的使用。

第五节　数智时代企业管理新思潮

数智时代的到来，再一次颠覆了人们对企业管理的认知，许多企业纷纷采取措施进行数字化转型，企业间的连接方式、企业与用户的关系等都发生了天翻地覆的改变，时代的变化呼唤管理学的进一步发展。近几年来，企业管理研究思潮主要体现在以下几个方面。

一、新战略管理

战略管理因其具有全局性、长远性和综合性而成为企业管理学最核心的研究领域。最初，学者将战略管理的影响因素放在企业外部，迈克尔·波特

(Michael Porter)的竞争理论以五力模型及三大战略为要素,认为产业结构会影响企业战略选择;伊戈尔·安索夫(Igor Ansoff)的环境论则认为企业战略是对抗外部环境冲击的有效管理手段。后来,资源基础观开始关注企业内部,认为企业所拥有的资源会决定企业的战略选择,是企业获取竞争优势的重要来源。至此,战略管理的研究还处于静态研究的阶段。而后,基于核心能力理论的发展则开始从动态的视角关注企业的管理问题,认为企业根据外界环境的变化综合调配使用资源的能力对企业获取长期的竞争优势至关重要。

伴随着互联网等现代信息技术带来的产业革命,数字化技术也颠覆了传统的生产、运营及销售模式。尽管传统的战略管理观点依然发挥着重要的作用,但企业管理实践的进一步发展必须在新管理模式下探索新战略管理。知识经济时代已经到来,知识成为重要的生产要素,企业变成新的知识综合体,因而新战略管理应该关注知识及创新的重要性。动态能力理论要求企业具备根据外界环境适时作出调整的能力,因此如何获取这种能力是企业必须探索的问题。在知识经济时代,知识和创新是动态能力的根本来源。企业的规模不再是决定企业生产成本和生产效率的最主要因素,持续的创新才是企业发展的重要动力。

二、区块链和数字化转型

数据驱动的创新已经成为企业主要的创新发展方式。一方面,大部分企业在进行新产品开发时,会采用大数据技术分析市场需求;另一方面,数字科技也改变了现有的产业形态,催生了用户经济,使得获取经济利润不再是企业的唯一目标。实时关注用户的需求,为用户打造更佳体验,创造更高的社会价值才有助于企业的可持续发展。进而,数字化改变了企业的创新生态,使企业与用户之间发生角色的转变,用户被动接受企业产品与服务的传统关系已经解体,取而代之的是用户和企业都是产品创意的贡献者与获取者。开放式创新和用户创新的范式为数字化时代的企业管理提供了可借鉴的思路,如维基创新的思想、社区创新的理念大大提高了创新的效率。区块链技术则以去中心化、开放性、自治性、安全性和可追溯性的特点,重塑了人与人之间的信任关系。区块链技术构建的新型信用体系为开放式创新和社区创新提

供了更多保障，将进一步助力企业的创新发展。

企业管理研究必须关注技术环境的变化，区块链与数字化技术等颠覆性创新对企业的组织形式、生产方式、运行方式及销售方式等都产生了巨大的影响。企业管理研究的发展必须服务于企业的管理实践，区块链和数字化转型下的中国企业发展战略是当代企业管理研究应该关注的重点。

三、治理现代化

在国家层面，党的十九届四中全会聚焦国家治理体系和治理能力现代化建设。具体到企业微观层面，随着中国企业的不断做大、做强，强化新型企业治理的时代也将到来，这对企业管理研究的发展提出了新的要求。

当今的企业发展模式正在发生深刻的变革。一是随着企业的不断增加，单纯将盈利至上奉为圭臬而不关注自身在整个社会中应发挥的作用，势必不能实现企业的可持续发展。二是数字化技术带来了产业的深度变革，企业间的关系正向共赢共生的方向发展。不同于产业经济时代你死我活的商业竞争，在数字化时代，企业关注的应该是如何与其他企业取长补短、互利互惠、共生共赢。为了应对上述变革，必须探索现代化的企业治理模式。构建企业治理现代化，应着力打造一个共益的企业生态，这种企业生态兼顾市场利润和公共价值，为所有企业及其利益相关者创造更多的共赢价值，实现价值创造与共享的良性循环。企业管理研究应脱离传统的以经济利益创造为导向，从利益相关者的角度重新定义企业的发展目标，分别定义企业的经济价值、社会价值与环境价值，并在此基础上分析企业的战略与行为，关注共益企业生态下企业治理的新局面。

四、组织协同平台战略

现代信息技术推动了平台经济的迅速发展，平台商业模式之所以如此风靡，主要有以下原因：一是从供给端的角度讲，平台商业模式打破了企业边界，重新定义了企业与企业之间的关系，为企业之间的协作共赢提供了机会，基于平台形成多边市场，有利于不同企业获益。二是从需求端的角度讲，平台商业模式的网络效应增强了用户价值的增长潜力，伴随着平台上用户数量的增加，原有用户所享受到的服务也相应增加。三是从供给端与需求端互动

的角度讲，平台商业模式为打破企业和用户边界提供了一个场景。在这个场景下，企业与用户之间可以实现自主自由的交流，从而达到相互促进、循环加强的效果。四是从产业生态的角度讲，企业内部平台、供应链平台与产业平台可以相互融合，建立企业、上下游企业、用户及研发机构等之间的互联网络，从而更好地实现从产业链、资金链及创新链到价值链的转变。

企业管理研究要体现出企业发展实践的需要。在新的产业生态下，企业管理研究应改变传统的机械观，建立企业的生命观，帮助企业分析如何实现企业内部、供应链以及产业层面的协同平台战略。

五、量子管理

企业管理研究经常可以从其他科学领域得到启示，如迈克尔·汉南(Michael Hannan)和约翰·弗里曼(John Freeman)等根据达尔文的进化论，提出了组织生态学理论。企业管理研究是与时俱进的，研究者应该时刻保持变化的思维，从社会实践和其他学科的发展中汲取精华，用以指导研究。

近年来，互联网及数字化技术改变了企业的生存模式，如何转变思维来适应企业不断创新发展的需要？物理学研究中的量子理论为管理学研究及实践提供了很好的借鉴。在量子理论出现之前，物理学的研究认为世界万物相互独立，物体的运动遵循各自的法则。与此类似，管理研究者认为组织就是一个庞大的机器，人就是机器上的齿轮，管理就是通过控制提高机器的运转效率。随着物理科学的发展，研究者发现原子并非不可分离，原子之间并非独立，而是相互联系，形成一个整体。根据量子物理学的相关理论，丹娜·左哈尔(Danah Zohar)提出了量子管理学，改变了管理学研究中对人的基本假设，充分重视了个人的创造力。量子管理研究认为，要开发人类的多元智力模型，人的智力不仅仅包括智商和情商，更为重要的是灵商。灵商是人类的变革型智力，具有高灵商的人会具有更高的创造力，多元智力为科技发展及企业创新赋予人性和生命力。在量子管理视角下，企业不再是单独存在的单元，不同的企业相互联系，必须关注企业间的整体性。除此之外，着眼于企业内部，应该建立更为灵活的组织方式，以激发员工个人的创造力。

量子管理学的思想在企业的管理实践中也得到了应用。例如，海尔的“人单合一”管理模式最大化地删减了中间管理层，将每个人视作创客，充分

体现了量子管理学在企业创新实践中的应用。企业管理不能仅仅依赖领导者，每一位员工都是企业的主人，应该充分发挥个体的能动性，实现高度协同交互，促进企业的发展。理论与实践的结合，再次证实了量子管理学在管理研究中的发展潜力。

六、第四代管理

企业管理研究的发展并非一蹴而就，而是随着经济社会的不断发展，在原有的理论基础上不断迭代与演变。第一代管理学以经济人为基本假设；第二代管理学以社会人为基本假设；第三代管理学再次更改对人的假设，认为人是知识人，即人是有创造性的，知识是企业持续获取竞争优势的重要资源，而创新才是企业持续成长的动力源泉。

数字化时代的到来重新定义了企业的边界。我们再次审视当今中国企业管理学研究存在的问题，发现主要体现在四个方面：一是管理学的研究逐渐以复杂的模型、公式、方法等为主体，而忽视了对现实案例的总结与提炼。二是数十年来，企业管理的理论研究没有实现大的突破，没有作出相应的理论贡献。三是新一轮产业革命改变了企业内各要素、企业与企业之间以及企业与用户之间的关系和思维方式，这必将凸显传统企业管理理论的局限性，呼唤新的企业管理范式。四是我国在企业管理研究中，过分追求对西方理论的借鉴，而忽视了中华传统智慧。中国具有和西方不同的制度与文化环境，对西方的管理理论不能采用简单的“拿来主义”，要实现东西方智慧的融合，探索符合中国企业发展的管理理论。

因此，企业管理领域的学者要探索数字化时代符合中国实际情况的第四代管理学。首先是更改基本假设，尽管第三代管理学已经很逼近数字化时代对企业管理理论的要求，但是还存在一些不足，如仅仅将人视为知识人，虽然强调了人类思维对企业管理的重要性，但缺乏全局观和整合性思想。因此，在第四代管理中，基本假定人是“全人”。然后，促使中国管理学向整合管理的范式转变，实现科技与哲学的整合、东西方文化的整合、规范管理与创新管理的整合、经济利益与社会价值的整合。最后，以融合的思想实现人的全面发展、促进企业发展以及增进社会福祉。

七、有温度的管理

有温度的管理以人为本，是人性化管理的精细化、情感化延伸与拓展。它以人性化管理为基础，通过更加深入地关注员工情感、职业发展、企业文化建设以及企业社会责任等方面，将人性化管理的理念真正落地生根，使企业成为一个充满爱与关怀、尊重与包容的有机生命体，从而在激烈的市场竞争中凝聚强大的团队力量，实现可持续发展的长远目标。

在快速变化的商业环境中，企业管理不仅仅是对策略、技术和流程的关注，更是对人性、情感和文化深度的重视。而人作为企业管理的主体，甚至作为管理的直接对象，在外部环境快速变化、企业发展日新月异的今天，人性化管理越来越成为人们热门的话题，有温度的管理则更能体现人性化的特征。人性化管理的核心在于尊重人、理解人，将人视为企业发展的核心要素而非单纯的生产工具。“人”作为数智化时代的主人公，在此时代背景下发挥着举足轻重的作用，故如何使人性化管理更加有温度，让人性化管理能够真正落地，真正地让管理对象认为管理的温度确实存在，是当今数智化时代的管理主旋律。

在数智化时代的背景下，一方面，员工会感觉自己像庞大数字系统中的一个小齿轮。有温度的管理可以改变这种冰冷的感受。管理者通过定期的一对一面谈，了解员工的工作困境和职业发展期望，而不是仅仅依赖数据来评估员工的绩效。这种人性化的沟通方式让员工感受到自己是被重视的个体，从而提高他们对工作的满意度。当员工感到自己的情感和需求被关注时，他们会更加忠诚于公司，离职率也会相应降低。另一方面，数智化时代，企业的一举一动更容易被外界所关注。有温度的管理体现了企业的人文关怀理念，有助于塑造积极向上的企业形象。这些都能向社会传递企业的责任感和爱心。这种良好的企业形象能够吸引更多优秀的人才加入，也能赢得消费者的好感。

数智化时代，企业的最终目标是提高效率，而企业效率的达成在表面上离不开科技的进步和技术的发展，而在更深层则离不开企业内部的团结一心和外部形象的完美塑造。只有企业内部的员工感受到自身存在的重要性，感受到自己的价值存在；只有企业外部的形象被大众所信服，让消费者切切实

实地感受到“温度”、愿意消费，企业的效率目标才会最终实现，因此，有温度的管理便有了存在的意义。

即测即练

