

总第73期

2019.03

Synergy Review

协同视点



致远协同研究院出品

目录

- 1 规模化定制的商业模式幻象
- 2 管理决策感悟：竞选是个好办法
- 3 中台构建不可或缺，看BPM如何落地管理中台？
- 4 联想最新组织架构调整，给我们带来什么启发？

规模化定制的商业模式幻象

文/陈颺

定制从来就是个性化的

定制与个性化是密不可分的。可以说非个性化不定制，定制一定是个性化的。“定制”一词起源于萨维尔街，意思是为个别客户量身剪裁。萨维尔街(Savile Row)是一个在伦敦中央梅费尔(Mayfair)的购物街区，因为传统的定制男士服装行业(bespoke tailoring)而闻名。随着时代发展，“定制”一词的意义也逐渐被丰富起来，比如定制服装、礼品，甚至出现了定制肤色、定制蔬菜等，迎合了人们追求品质和个性的心理，定制是个性化消费。美国预测的“改变未来的十大技术”中，“个性定制”被排在首位，其市场地位越来越被人们认可。在2B软件应用领域，个性化定制开发早就深入人心，且大行其道。

规模化注定是去个性化的

规模化是所有商家的经济追求。这起源于基本的经济学原理——规模效益。规模效益是指企业将生产要素等比例增加时，产出增加价值大于投入增加价值的情况。只有当经营规模扩大，其产量增加的比例大于全部要素投入量增加比例时，这种经营规模才具有规模效益。任何企业要进行生产，都必须把生产要素聚集在一起，组合成一定的批量生产能力。由于生产要素的

不可分性，当企业生产规模增大时，就会使各项费用节约，生产成本降低，经济效益提高。规模效益的起源本质上是“可共享生产要素”（比如富余的产能、设备、工时，特是工具、知识与经验等）的复用。复用，复用，复用！复用就是“相同”的“用”，结果注定是同化，标准化的，去个性化的。

规模化定制是个商业模式的泥坑

对于供给端——厂商而言，规模化定制是极其具有诱惑力的。因为既赚得了个性化定制产品/服务的溢价，又获得了规模经济效益。这样的好事，如果能轻易实现的话，哪个厂商愿意错过！

但是个性化定制注定就是差异化、非标准的，因而也就是非规模的。因此，规模化定制作为一种商业模式就是个泥坑。道理是很明了的，个性化定制比较标准化产品或服务需要付出额外的成本。差异化和个性化的产品优势是需要差异化服务成本来对冲的。

规模化定制作为一种商业模式要成立的前提条件就是要横亘定制化和规模化的鸿沟，做到这一点很难。如果不能以规模化克服定制化成本，就不要跟风而行，不然的话走进去的就是坑。如果做不到经济地规模化最终就沦为手工作坊，称不上是经济的商业模式。管理软件厂商有很多项目型公司，最后都做成了小老头公司，规模一直做不大。

场景配置化解决成本问题

我们看到的成功的规模化定制实际上都是更细颗粒度的标准化。通过更深层次的标准化，解决定制成本高昂的难题。实际上，标准化就是最好的复用。比如知识的复用。复用才有规模，才产生规模效益。复用标准，就是复用轮子而不是创造轮子。以管理软件这种高度复杂产品来看，成功的软件大企业一定是建立了深层次的标准开发、实施、交付、运维体系，用标准的平台、工具、组件、服务等来“配置”到客户的个性化需求上来。这是配置化，而非定制化。因为定制化是非规模经济的，因而一定是成本浪费型的。

运用标准平台、环境、组件、工具来配置本身就是一种复用。其实，对于商家来说，这还不够，还要用新技术、自动化、智能化来进一步克服操作成本。即便如此，还应该将应用本身的定制化成本进一步转移给用户，因为这本身就是用户自己的“业务”，也是用户的生产创造，而不一定由商家的来创造。这样才符合分工的原则，效率的原则。管理软件厂商拥有的是信息技术、软件技术甚至某行业的IT技术，但技术一定要工具化，因为工具一定是规模复用的。

定制化→自动配置化→规模经济

“定制”行为一定有一个边界，边界就在“交付”上。

“交付”再定制，而非“交付”之前就定制，特别是定制开发。

定制的诉求来自于个性化的需求。真正的个性化需求，无法用标准化产品来满足，或者难以很好满足。那就以标准组件、平台、工具的方法来“配置”。

举一个工装定制的例子。先给你量，方法是标准的，是用户们使用标准的工具、方法，“生产”“应用”出尺寸数据（这是用户做的哦），厂商将这些数据分别按一定的标准规划，划分到一组特定的模式里去，然后再按这种标准化的分类，标准化的生产。典型的“配置”过程，以“配置”等同定制，或者叫配置到具体场景。即使这样还不够，这样配置的过程现在已经自动化、智能化，客户的每一个员工在一个“定制平台”（或客户端、手机APP）就可以完成这样的配置，自己感觉这就是定制的。更先进的、智能的方式连这些操作都不必了，用手机对着自己拍张照片，问题就都解决了。

这就是我强调定制一定是在交付过程之中或者之后的原因。交付之前的定制是商业的噩梦，注定不可能是经济的。任正非先生就非常坚持这个观点，并在华为的运营中引以为戒。在软件发展历程中XaaS（SaaS、PaaS、IaaS等）其实正是将定制转移到交付之后的典型实践案例。

管理决策感悟：竞选是个好办法

文/陈颺

管理决策感悟：竞选是个好办法

管理中经常遇到两个委决不下的问题：选哪个方案，A还是B？选哪个人，A，B还是C？

这个问题挺难决断。难的是决策的依据不好容易取舍，人情，事情？

其实，这件事不难。只要把决策的依据透明，过程规范——即有确定的方法和规则，问题就解决了大半。

决策错误通常在两类最容易出现错误，第一类错误来自于不正确的决策依据，如以权谋私、任人唯亲等恶意或不经意的用错了依据。第2类错误来自于信息不对称、不充分，而无法做出正确的选择。或者做出选择正确的概率很低。

对于第一类错误，避免的方法就是把决策的依据透明、公开。暗行怕光，错误的、不当的决策依据，一旦公开出来，就行不通了。其实我们发现，当领导人宣布决策同时解释理由的时候，决策的正确率大幅提高。更不用说，用公开透明的程序进行决策了。

第二类问题，避免的方法是透明的基础上规范决策过程，提高决策的参与范围。一般情况是加大信息丰富、及时的端点的参与。直白地说就是让能听得见炮火的人参与决策。对于一

个开放系统，如企业、市场等，信息从来都不是绝对充分的。对于高度专业化分工的社会系统而言，信息总是不对称的。因此，决策应该在时间成本可承受的条件下提高民主参与度。如此不仅可以增加透明，而且可以对方案（或人选）进行辨析，选优。

竞选，其实是一种决策方式，一种不错的决策方式。

美国总统竞选为什么总是有效率的？

就是因为竞选是一种决策机制。美国总统竞选也是广泛的KPI最佳实践案例。无论特朗普的执政多么受政敌的抨击和诟病，但并不影响他成为一位“忠诚的美国人民公仆”，那是因为竞选的力量：透明、公开、辩论、选优。竞选制，能够充分集中和利用“群众的智慧”。在企业决策中，也不放运用“竞选”，来选择方案、选择人，来避免屡出下策。通过这种方法也实现平通民众或员工的“参与式管理”。

中台构建不可或缺 看BPM如何落地管理中台？

文章来源：CIO时代网

随着云计算、大数据、人工智能等IT技术迅猛发展，以及与传统行业的快速融合，一场由数字化和智能化转型带来的产业变革正在孕育。在这样的背景下，IT搭台、业务唱戏，IT真正能够做到赋能业务，将成为整个业务变革的驱动力。

1

业务多元化，中台服务架构应运而生

在IT领域具备中台属性的架构早已诞生，在ESB、PaaS、SOA服务框架、微服务等，无一不具备支撑中台战略思想的潜质。2018年阿里云首次发布“双中台+ET”数字化转型方法论，借此推动诸多行业的数字化转型。作为数字化转型方法论的实践者和实操者阿里云，试图通过三大平台建设了三套IT系统，打通数据孤岛，实现了“一切业务数据化”的目标，让企业实现业务在线，从而在企业整体经营当中，客户能够业务实时在线、经营实现数字化、商业智能化，带来了持续的高效创新。

那么中台对于企业在线的意义是什么？之所以搭建中台，是因为很多企业的后台系统，在创建之初是为了实现后端资源的电子化管理，而中台集合整个企业的运营数据能力、产品技术能力，对各前台业务形成强力支撑，使企业真正做到自身能

力，对各前台业务形成强力支撑，使企业真正做到自身能力、业务共建与用户需求的持续对接。中台作为中间层，可以解决很多问题，比如效率问题、协作问题以及能力问题。

2

企业应该打造自己的中台

在信息化模式上，前端为支撑业务的应用端，后端为支撑各个应用系统及前端用户，如：客户、供应商、伙伴、社会提供服务，但随着市场、用户需求、业务的多变性，企业需要一个强大的中间层为高频多变的业务提供支撑。所谓“大中台、小前台”模式，共享的是数据的服务，让数据在数据平台和业务系统之间形成了一个良性的闭环，数据和业务系统融为了一体。

当下不少企业已然引进中台架构，来进行企业管理创新。以新零售为例，依托中台枢纽，快速洞察消费者并快速做出反应，重构利益分配，实现线上+线下的一体化经营，打造通过企业中台构建的消费者服务生态圈，高效协同，快速满足消费者需求，提升消费者体验。中台的理念不仅在新零售行业实践，而且在企业业务与管理上也有建树，很多职能部门已经变成共享采购中心、共享人力资源服务中心、共享财务中心等。这么看来，中台构建在企业信息化进程中已经不可或缺，打造企业自己的中台变得越来越关键。

中台也让传统的IT从单纯的技术，向业务迈进。通过业务

滋养系统，IT架构才能持续演进。数据在一个平台上，整个数据结构全都共享，没有数据不同步和业务模块之间不耦合的问题。实现全渠道运营，线下的促销规则同样适用于线上，不同平台的顾客体验是一致的，真正实现企业业务的发展。从而为企业创新实现IT和业务的双驱动，提供强劲而有力的支持。

3

借力BPM，实现专属的管理中台

企业服务第三方数据机构T研究近期发布的《中国BPM品牌竞争力指数》的报告中指出，2018年30.8%的国内企业采用了云服务，88%的企业已经将数字化转型融入企业的未来发展战略中。对中国企业而言，BPM成为企业转型的要素之一。BPM作为业务流程管理系统，本质上是一个管理的概念，最终以管理中台的方式来，无疑是最佳的战略落地，方向也是十分正确的。

BPM可以帮助企业打造管理中台的专业产品，其新型业务通过中台化架构来做，轻量化的迭代能力，可以很好的支撑业务快速试错。比如在零售领域，将人、货、场能力要素抽象，新型业务都用得上，又没有历史包袱。这样既支撑了业务创新，也减少了对现有业务变革的依赖。

联想最新组织架构调整， 给我们带来什么启发？

文章来源：HR实名俱乐部

2019年开年第二周，即1月8日，联想二号人物刘军发布了“组织架构调整”邮件。让人感到有点意外。其实，联想历来都是上半年做架构调整的，因为联想财年在4月份。

今天，我们来解读一下联想的最新组织架构，给大家不同角度的思考。

一、联想最新架构调整有什么特点

直接看图，这次联想组织架构调整，重新设立八大部门，有几个关键词可以了解一下：

1、“以客户为中心”。

联想此番组织转型聚焦“大客户、中小企业客户、消费者”三大客户群，让人想起上个月京东的架构调整，也是高调的提到“以用户为中心”。

不同的是，京东由此成立“前中后台”架构，而联想为不同的用户群单独成立为一个事业部。

刘军说“谁更贴近客户、更快速洞察需求变化、快速顺应客户旅程变迁，将成为制胜的关键。”刘军还强调，用户比上级重要，用户问题必须优先解决，不要把大量时间精力浪费在内部沟通、汇报上。

Lenovo	联想中国最新组织架构	
	核心定位	负责人
大客户事业部	巩固传统政教市场地位、探索更多智慧行业解决方案。	刘征
中小企业事业部	紧贴中小企业客户需求，高效、灵活地提供各类产品和服务。	赵弘
消费事业部	围绕消费者，综合提供PC、手机、SIoT等智能产品及服务。	张华
联想手机事业部	专注于手机产品规划、研发、运作及云服务，并对全球联想手机业务的经营负责。	常程
市场推广部	建立从推广、触达、互动到运营的闭环社会化营销体系。	王传东
联想中国官网	打造面向不同类型客户的官方直达第一阵地，提升平台竞争力。	杨侠
服务事业部	加速联想中国从产品经营模式向客户服务经营模式的转型。	戴伟
销售及管理平台	手机业务区域团队将合并到联想中国区域销售及管理平台。	李欣

2、“日出东方”战略。

这是2017年刘军提出一个战略。据说“日出东方”源自某一次联想的闭门会议，会议刚好在北京雁栖湖边上“日出东方凯宾斯基酒店”举办。

刘军将“日出东方”战略总结为“一个愿景两个转型三大基石”。

一个愿景即“智慧联想，服务中国”，表明战略重心往国内转移。

两个转型，即从以产品为中心到以客户为中心；从PC到Device+。第一个转型指重组业务流程，成立智慧零售分战队，优化与用户线上线下触点。第二个转型指的就是培育起新的“奶酪型”业务，寻找支撑未来5—10年的增长引擎。

三大基石，即数字化和智能化转型；品牌再造；文化再造。

3、SIoT战略。

联想这次组织转型还提到了一个SIoT，这个词的英文（Smart Internet of Things）智能物联网，比友商小米的“IoT”多了一个“Smart”智能。

所谓“SIoT战略”，主要体现在3个方面：一是多设备协同感知场景并可以通过网络协同工作；二是内嵌AI、自主学习、智能服务；三是交互方式升级，除了触控，还增加了更为便捷的自然语言交互方式。”

非常高大上的描述，不理解没关系，先认识一下。大白话，就是让智能设备随时随地在线。

4、红军与蓝军。

最早听到“红蓝军”大概是源自华为吧，所谓“蓝军”，

原指在军事模拟对抗演习中专门扮演假想敌的部队，通过模仿对手的作战特征与红军（代表正面部队）进行针对性的训练，总之“蓝军”的主要任务是唱反调。

华为的“红军”代表着现行战略发展模式，“蓝军”则代表竞争对手或创新型的战略发展模式。

刘军将联想传统的PC所代表的成熟业务作为“红军”，蓝军则代表Device+新业务。

联想蓝军与联想成熟业务的最大区别在于，后者保持大船结构、矩阵化管理和KPI驱动的模式，而前者则具备体量小、反应快、转向灵等特点，由目标和关键成果驱动。

二、为什么说联想是“组织调整”的活教材？

联想被一些业内人士冠以“组织重组狂魔”的称号，为什么呢，跟互联网公司横向对比，你会发现，原来联想每年都进行架构调整，而且调整的幅度还相当大。

简单复盘一下联想最近几年组织架构调整，联想绝对称得上是组织架构调整的“活教材”！

2001年4月，联想的战略被确立为以互联网为核心，组织机构也随之调整，按业务划分，成立了6大业务平台：消费IT、手持设备、信息服务、企业IT、IT服务、部件/合同制造6大业务群组，各业务平台分别有各自的销售渠道和运营系统。

2004年2月，联想架构重组，联想核心业务被确认为PC及相关产品（笔记本、服务器、外部设备等），此外重点发展的业

务包括移动通讯设备业务、IT服务、网络产品、软件外包等。

2005年5月，联想并购了IBM的PC事业部之后，新架构变成国际业务和国内业务“双运营中心”，同年10月份，经过两个阶段的“分步整合”，逐步形成全球范围内集权的“一体化架构”。

2009年3月，联想宣布调整新架构，成立成熟市场与新兴市场两大业务集团，取代原本以地理位置划分的全球三大区。联想同时还按照产品结构成立新的Think产品集团及Idea产品集团。

2012年1月，联想架构不再按成熟市场和新兴市场分类，而是将联想集团全球业务划分为四个大区，分别是中国市场、北美区、EMEA市场（欧洲-中东-非洲）和亚太-拉美市场。

2013年1月，联想架构收缩为两大业务集团：Lenovo业务集团和Think业务集团。

2014年1月，联想将Lenovo及Think两大品牌改为以产品划分，分别为计算机、移动、企业及云服务四大相对独立的业务。

2015年3月，联想将业务收缩为“三大引擎”：个人电脑业务、企业级业务和移动业务。同年6月，联想高层人事剧变，刘军不再担任移动业务集团总裁，由陈旭东接任。

2016年3月，联想宣布从以产品为中心的业务模式向以用户为中心进行转变，设立了四个业务集团：个人电脑与智能设备集团（PC&SD）、移动业务集团（MBG）、数据中心业务集团（DCG）、联想创投集团（LCIG）。

2017年5月，联想中国区重组，成立个人电脑及智能设备集团(PCSD)和数据中心业务集团(DCG)。之前离开的刘军回归联想，领导中国平台及中国区PCSD业务，陈旭东离开。

2018年5月，联想在原有四大业务集团基础上，将原个人电脑和智能设备业务集团(PCSD)与移动业务集团(MBG)合并成全新的智能设备业务集团(简称IDG)，与原数据中心业务集团(DCG)协同。

2019年1月，联想中国区进行组织架构调整，以用户为中心，在渠道、营销、客户关系、服务等方面推动了诸多变革，成立相应的大客户事业部、中小企业事业部、消费者事业部。

三、联想组织调整有什么逻辑吗？

根据我们的判断，联想组织调整的背后，可以简单总结出来5个小逻辑。

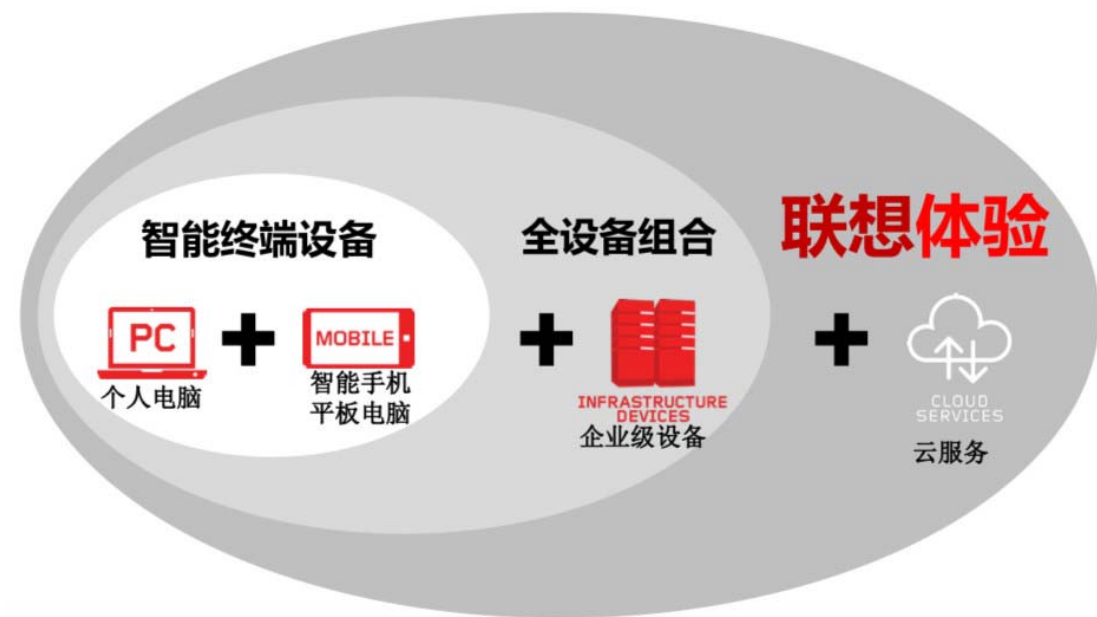
以后大家有机会给公司做“组织架构调整”，或者帮助老板去解释“公司为什么要进组织调整”，这里的“小逻辑”也许能帮上你：

1、按核心业务。

这是最常见的组织架构划分逻辑，本来想说的是按照“战略”划分，但是“战略”这个词太大了，不如“核心业务”。最典型的的就是2014年，联想将核心业务调整为“计算机、移动、企业及云服务”四大块，每个核心业务单独成立一个业务集团。



2、按产品线。

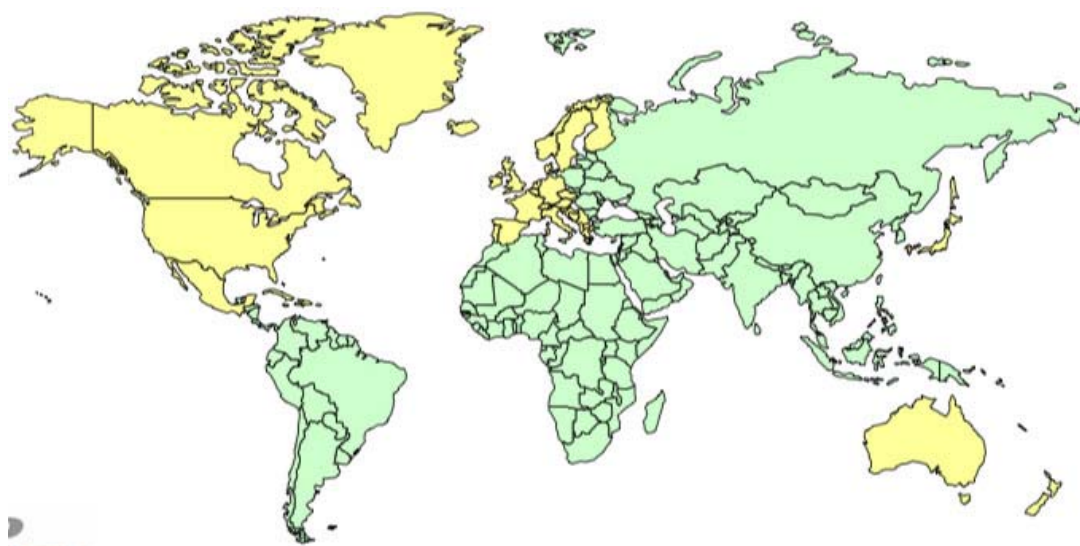


这是事业部组织很常用的组织变革逻辑，不用多介绍。图示展示的是联想的产品是如何从个人PC到云产品的迭代过程。

3、按市场线。

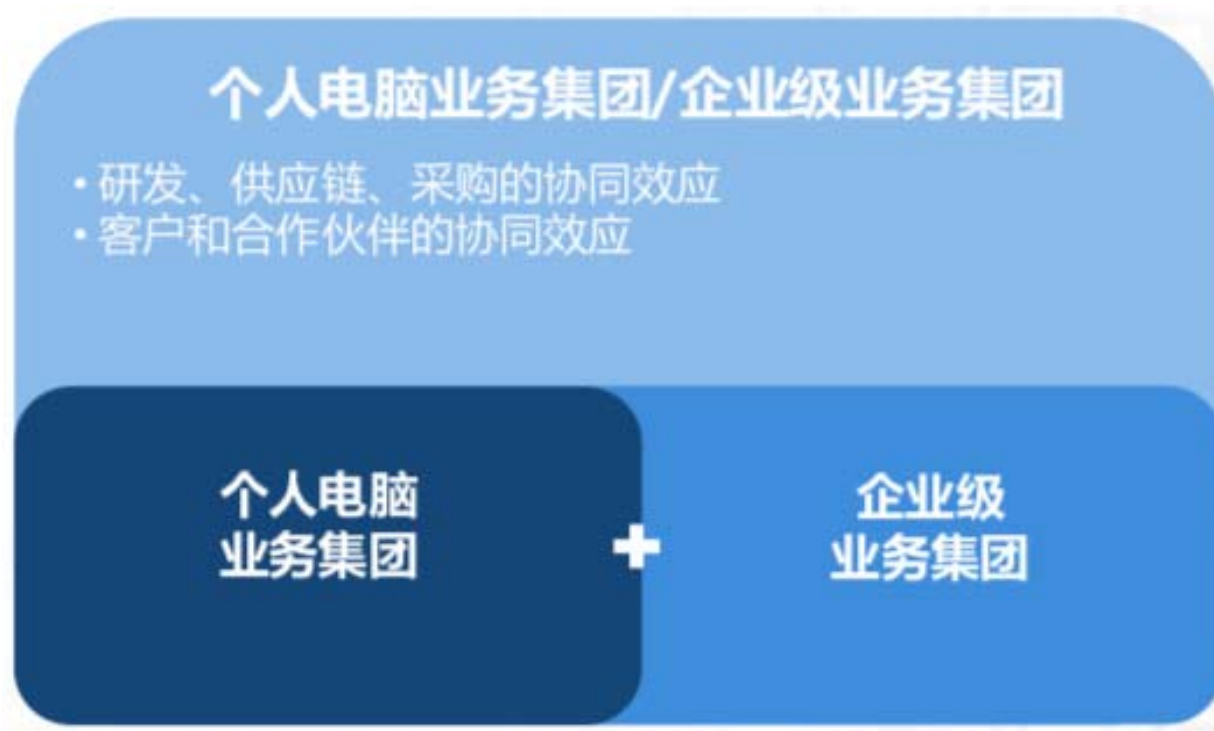
这是联想2009年创造性提出来的组织架构逻辑，首先把业

业务切割成PC业务和非PC业务，在PC业务，又分成熟市场和新兴市场，如图所示，黄颜色就是成熟市场，绿色就是新兴市场。



4、按客户端。

根据用户/消费者进行切分，现在最流行的说法是，T0 B（大客户）或者T0 C（消费者），2019年1月联想这一次组织架构调整最为典型，实际上，联想几乎一直都保持这两种类型。



其实，华为早在2012年就用三大用户群（运营商、企业、消费）进行组织结构的切分，到了2017年又增加了一个云BU。



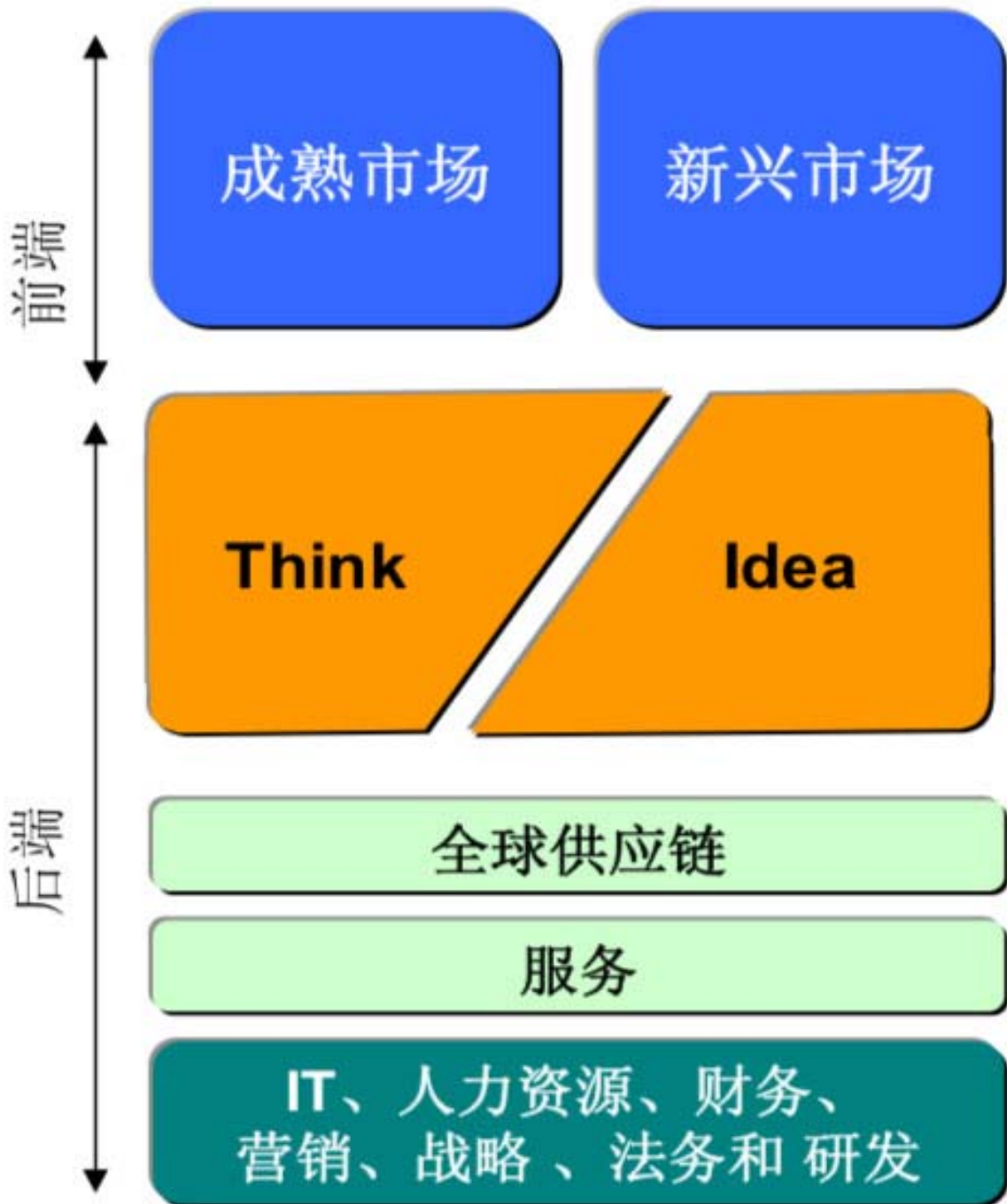
5、按前后端

所谓按前后端，跟2015年阿里和2018京东“前中后台”架构是比较类似的，如图所示。

其实，早在2009年时候，联想就采用“前端后端”的混合式架构，前台组织包括了成熟市场、新兴市场、Think和Idea四个bu。中台组织包括全球供应链、服务平台，后台组织自然就是IT、人力资源、财务、营销、法务相关部门。

为什么联想那么先有前瞻性呢，别忘了，在那么多走出国门的企業当中，联想早在2005年通过“蛇吞象”的方式完成了IBM的PC业务并购，由此，联想“搭便车”一样借鉴和融合IBM

国际化的管理经验。



最后多说一句，正是因为这个原因，联想也是国内HR三支柱和HRBP模式最早引用的标杆企业之一。

四、组织架构调整背后，深层次的原因是什么

前面说完联想的架构调整的“小逻辑”，我们来认真思考一下，企业组织架构背后的真正原因是什么？我认为，有以下几个深层次的原因，用比较接地气的话说一下：

1、挖新坑——解决业绩增速和天花板问题（进攻策略）



杨元庆前年誓师大会上介绍过联想“三波战略”，即吃着碗里的“PC业务”，看着锅里的“移动业务+数据中心业务”，种着田里的‘设备+云’和‘基础设施+云’。

马云在2017年提出了五新+2H战略。五新：新零售、新制造、新金融、新能源、新技术，2H：文娱、健康。

2018年，我们就顺理成章的看到，阿里宣布成立“新零售技术事业群”；天猫升级和裂变为“大天猫”。听说，最近马

云亲自开酒吧了，感觉是对大文娱“2H”不太满意。

老板未必都喜欢不断的组织调整或业务折腾。但是，作为上市公司，他们都要对公司业绩的持续增长负责的，需要不断的找增量市场，特别是上市公司和互联网公司。

因此，老板倒逼着也不断的去想新的idea，去讲新的故事，不断的挖坑，业务转型和组织架构调整只是副产品。

2、打补丁——对标对手补足自身短板（防守策略）

随着业务增长，组织最需要补足就是组织能力，组织能力翻译过来组织规范化、比如小米2018年组织调整成立组织部、参谋部。

关于组织部成立的意义，雷军说，“小米要能打运动战、打相持战、打大兵团作战，必须要从‘游击队’变成正规军、集团军。就得学习数千年来人类战争史的智慧，就得制订作战计划的参谋体系和有力的组织保障体系。”

简单的说，“小米加步枪时代”结束了，正式进入“航母群作战时代（2万人的上市企业）”，一旦战争局面改变了，组织打法就要变阵了。

而且，小米之前靠持续的“业务创新”推动小米逐步成长为营收过千亿的公司，从“青铜”一路逆袭到了“铂金”，接下来，小米想要赶超苹果、华为这样“王者”级别的竞争对手，仅靠“业务创新”这张牌不够，还需要“组织驱动”。

所谓组织驱动，就是组织内部资源最大化，组织最核心的

资源是干部、文化、管理机制的完善。

MI		小米最新的组织架构
新成立部门	核心管理部门	
	集团组织部	负责中高层管理干部的聘用、升迁、培训和考核激励等，以及各个部门的组织结构和编制审批。
	集团参谋部	负责协助 CEO 制定集团的发展战略，并督导各个业务部门的战略执行。
	集团公关部	负责小米集团整体公共关系工作。 (由原公司市场部公关团队组成集团公关部)
	销售与服务市场部	负责小米销售业务运营、负责小米服务体系运营。(由原公司市场部(除公关团队外)、销售与服务部的电商市场组和新媒体组三个团队合并)
保留部门	手机部	负责小米手机业务的产品设计、研发、生产管理、供应链管理以及质量管理。
	AI与云平台	负责小米云服务、大数据、人工智能相关研发与运营。
	国际业务部	负责公司国际市场销售、运营与拓展。
	信息部	负责公司信息化板块的开发与运营。
	管理平台	包括公司人力资源、财务、法务、公共事务部、审计、安全部等公共支持部门。

3、搭梯子——为二号位上位创造空间

如果大家留意最近的几个标杆公司的组织调整，几乎都有一个非常趋同的现象——二号人物上位。

比如京东2018年12月21日的组织调整中，京东的二号人物——徐雷高调上线了。2018全年，京东的刘强东因为个人被各种吐槽，影响了整个公司，而在新的组织架构，徐雷事实上开始分担了刘强东此前的领导职责。

又比如小米，在2018年12月13日第二份组织调整中，二号人物——王川上线了。王川头衔变成小米联合创始人、小米高级副总裁、小米总参谋长、小米集团中国区总裁。已然成为小米二号人物。

这次联想的组织架构调整，联想的二号人物——刘军也是正式上线了。

所以说，中国式的组织调整，背后总是牵绊着高层的变动，当然，也不都代表组织调整和二号人物上位属于正相关，比如某度就是例外。

Tip: 《协同视点》为《协同管理》的月刊



欢迎大家关注研究院的公众号！

