
[首页](#)

[推荐](#)

— [亚运会](#)

[关注](#)

[朋友](#)

[我的](#)

[直播](#)

[放映厅](#)

[知识](#)

[热点](#)

[游戏](#)

[娱乐](#)

[二次元](#)

[音乐](#)

[美食](#)

[体育](#)

[时尚](#)

业务合作

2023 © 抖音

[京ICP备16016397号-3](#)

[京公网安备 11000002002046号](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号](#)

互联网宗教信息服务许可证 京(2022)0000057

药品医疗器械网络信息服务备案(京)网药械信息备(2023)第00318号

[网络谣言曝光台](#)

[网上有害信息举报](#)

违法和不良信息举报 400-140-2108

青少年守护专线 400-9922-556

算法推荐专项举报 sfjubao@bytedance.com

网络内容从业人员违法违规行为举报 feedback@douyin.com

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

搜索

投稿

- [发布视频](#)

- [视频管理](#)

- [作品数据](#)

- [直播数据](#)

- [创作者学习中心](#)

- [创作者服务平台](#)

登录

登录后即可观看喜欢、收藏的视频

■ 我的作品

■ 我的喜欢

■ 我的收藏

- 观看历史











0

0

0

分享

[音乐](#)



[愿你我皆安好 \(剪辑版\)](#)

----- [贾晓龙](#) -----

举报

发布时间：20260403 20:16:42

全部评论

请先登录 后发表评论

暂无评论



粉丝 57 获赞 1

关注

以下文章来源于华夏基石管理评论，作者苗兆光 导读 组织能力不是空中楼阁，而是在“窝棚”里起步、在行进中换胎的渐进过程。它不是抽象理论，而是为抓住每个阶段的关键机会，一块一块“长”出来的实战能力。真正的挑战在于，如何在解决眼下问题的同时，为未来构建大厦的支柱。作者 | 苗兆光来源 | 华夏基石管理评论站在企业的角度，构建组织能力时我认为要关注几个现实问题。第一个问题：如果说组织是一座大厦，这个大厦怎么盖起来？企业建组织能力时，令人头疼的常见问题有两种：第一种是在没有什么管理基础的情况下怎么建大厦；第二种是家里有一个窝棚，人还得在里面住着，如果把窝棚拆了，下雨的话立马就会被淋着，不拆的话好像还没法建大厦。就是原来有一些东西，也在发挥着作用，怎么在这个基础上建起组织大厦，这个过程应该怎么一步一步地走过来。又不能拆窝棚，又要建大厦，这个过程就是企业特别头疼的地方。大多数企业是第二种情况：家里已经有一个窝棚了，或者有一个小危楼，怎么一边继续眼前的生活，一边为未来盖一栋大楼？这个过程就像是汽车在高速行驶中，把轮胎、刹车片、动力系统等逐渐换了。从这个意义上讲，企业建组织时如何描述大厦的样子不是最关键的，掌握“建”的过程中的技巧才是重点。第二个问题：组织能力究竟是什么能力，怎样才能一步步获得？这就要回到对组织能力定义的探讨上来，怎么理解企业组织和战略之间的关系？战略和业务模式本质上研究的是打胜仗的问题，在哪儿发动“战争”，目标是什么，打法是什么，等等；研究的是企业生存发展战略层面的问题。但一个企业的组织能力也要在不断地打胜仗当中建立，它的成长过程就是组织能力建设的进程。而且，企业从小到大的过程也不是一个笼统的组织能力建设过程，它不是一下子盖起来一栋楼的。有可能一开始时，销售能力强，再往大了做才有了战略管理的能力，再往后有了技术研发的能力，等等。这些能力就像大厦的四梁八柱，建大厦时不是同时建成的，而是这个柱子建几米，那个柱子建几米，然后在横截面搭个梁子，再接着建柱子……企业能力的获得历程其实跟一个人的能力获得历程差不多。婴儿时获得的能力就是会哭，要让父母知道自己饿了、困了，等等，如果没有这个通过哭满足需求的能力，那就麻烦了；再大一点，会说话了、会写作文了，能准确地表达自己的意见了；上大学了，会写论文，能发表观点了，再到参加工作，从模仿到能独当一面……企业的成长也是这样的，企业的能力是一块一块地、一步一步地建立起来的。理论的框架固然重要，但在现实中，企业并不是按照组织的那些要素去走的。任何组织能力都不是一个空洞的组织能力，它是在生存竞争中，为了获胜，需要了解当前最优先要建的能力是什么，然后在解决问题的过程中一块一块地、一步一步地建立起来的。我们在研究企业成长过程中，认为企业最优先发展的能力可能就是销售能力。一个企业如果要想做起来，没有外部机会的成就是起不来的。那什么叫机会？机会就是你做得很差也能活着。如果需要做得特别好，才能活着，那就不叫机会，因为很少有一开始就做得特别好的。正是因为有了机会，企业才有了建能力的空间。有机会，说明市场对企业能力要求还不高，这个时候，谁喊的声音大谁就容易做起来，所以销售能力都是企业优先培育的。只要有机会，虽然产品可能没那么强，大致过得去，再重视销售能力，那这个企业就能做起来。华为、美的这些企业的早期发展差不多都是这样的，机会牵引，销售突破。第三个问题：为什么一定要把能力建在组织上？其实也不一定！像福特汽车的创始人亨利·福特就特别强悍，他自己就能发明汽车，他

自己在家就攒出一辆汽车来，然后把汽车的零部件打散了，设计出汽车制造流水线，雇佣一大批工人，让工人按照自己的要求干活，再雇佣一批监工，监督工人不偷懒……这种模式曾一度让福特汽车占到全美国70%的市场份额，不能说不成功。福特就是靠个人超强的能力成功的，其他人都是他的助手。因此不能说个人的能力不重要，一个组织早期就是靠个人，加几个得力的助手，也能干一件大事，为什么不可以呢？能力可以是单个人获得的，也可以是组织的。甚至也有一种历史观认为，人类社会是由各个领域的英雄推进的。那么，企业究竟为什么要建组织能力？我一直认为，组织和管理解决的事情就是让一个组织能稳定发挥，建立在个人能力之上的组织是不稳定的。早期是能干的企业家把企业做起来的，他个人的天赋是企业最早的动力，但是难就难在他的一生中有很多变化，比如生理上的衰退就是一个无法超越的局限。而组织，能克服个人的局限性，让企业获得资源变得简单。组织可以把社会的各种资源拿来，形成一定的、可靠的能力，再把优质的资源调到别的地方，再去建别的能力，这样一步一步地，这个组织的大厦就能盖起来了。我要强调的是：第一，企业组织一定是围绕着它的发展要求、战略命题，一块能力、一块能力建设的，没有“一般的组织能力”这种说法。第二，能力建在组织上，一定是为了企业能够长期发展、持续发展、稳定发展。第四个问题：什么样的能力才是有效的能力？正好与这个机会相匹配的能力，才是有效的。如果能力与机会不匹配，这个能力就是个“废物”。比如大家正在这儿研讨问题，我跟大家说，我饭量很大，那我这个能力跟共同研讨问题这个机会并不匹配，就不算是一项能力。还有一种情况是，以前具备的能力与现在的机会变化不匹配了。能力是动态的，所以也会过时。个人能力如此，组织能力也一样。组织能力即便建起来了，仍然要随着机会的变化而调整，或者说要为所具备的能力寻找到相匹配的机会。所以，组织能力是一个动态的概念，要不断地扬弃。比如原来销售能力很强，但那是在线下，后来机会改变了，很多人都去线上了，原来的销售能力可能就成为包袱了。组织能力不一定永远都是正向的，为什么有些企业的力量反而成为响应机会的包袱？就在于它没有及时调整能力。第五个问题：建组织能力最核心的要素是什么？建组织能力大厦，重在建的过程，用理论来解释这个过程，怎样都会显得“理论化”或“理想化”，但不用理论来解释又说不清楚，所以关于组织能力，还是有很多大师给出理论模型。在这些理论模型里，到目前为止，我仍然觉得最好的是克莱顿·克里斯坦森（Clayton M. Christensen）的RPV模型，就是资源、流程、价值观这个三角形。这也是建组织能力所需要具备的三个核心要素。资料链接：RPV模型是克里斯坦森教授在《创新者的窘境》这本书中提出的，R（Resource，资源），P（Process，流程），V（Value，价值/价值观），衡量什么该做、什么不该做的价值标准。它们是衡量一个组织是否健康，是否有价值能长期生存的工具（见图1）。1. 资源。建组织能力的第一核心要素是资源。什么叫资源？比如建销售能力，得有业务员，否则销售能力出不来，还要有办事处，要有车，等等，这些东西都是资源，没有这些资源就没有这个能力。比如在抗击疫情当中，IVD行业（In Vitro Diagnostic Products，体外诊断产品，指医疗器械、体外诊断试剂以及药品）中有些企业能够匹配机会，爆发出特别强的能力，有些企业则不行。推出新冠检测试剂，看上去很简单，实际上要出来试剂，不是只在实验室里研究就行的，最重要的是得拿到病人的样本，早期在武汉封城以后，IVD的企业如果拿不到病人样本，就研究不出来试剂，这需要调配很多关系，这种关系就叫资源。动作快的企业，可能因为有这方面的积累，比如本来就跟研究机构共同建有实验室，等等，就能在第一时间拿到样本。总之有资源储备，合适的时机就能变成能力。资源有很多种，不是说简单地归到人力资源上就行了。钱也是资源，企业早期做业务时，没钱和有钱肯定有不一样的做法。没钱的时候只能慢慢迭代，有钱则可以很快把规模做起来，可以先赔钱再赢利。信息也是资源，掌握不了关键信息就判断不了形势，战略就难以定出来。所以我认为资源是能力的一个核心要素。2. 流程。所谓流程，是说拿到信息的这个人不一定会判断，就需要有人去判断甚至需要一组人来分析、判断，定出策略，然后再有一组人去执行……因此，企业具有战略管理能力以后，把大多数人协同在一起是需要流程的。无论是管理过程，还是制度，还是业务的组合方式，都是流程。在克里斯坦森的概念里面，流程制度就是把人有效地组织起来的手段。3. 价值观。价值观来自你做这件事必须遵循一致的原则。比如销售能力，是销向大客户的能力，还是销向普遍市场的能力；是销向高端客户的能力，还是销向低端客户的能力。这个销售能力就会具象到机会上，背后就需要有一致的价值观。再比如，要销向普通客户，就需要有低成本的能力，低成本这种价值观就会贯穿于所有的环节，假如这个价值原则不能遵循于所有过程当中，能力就建立不起来。能力的背后是一组价值原则体系，就是大家遵循的原则是一样的，这就是价值观。第六个问题：在还没有体系的“手感”时，能不能先建单项能力？我认为，克里斯坦森的RPV模型，在理论抽离层面非常到位，把它作为思考组织能力的理论模型是非常本质的逻辑，但它的缺陷跟“杨三角”等其他理论模型一样，最后会演绎出一个体系来。凡是体系，都需要规模支撑，只有企业

做到一定的规模以后，体系才会出来。建一个体系，要求这个管理者有管理“手感”，这个“手感”的训练过程非常长。获得管理“手感”本身就是很困难的一件事，能力却不能等，哪怕是刚开始创业，也需要至少一项能力，否则活不下来。这种情况该怎么办？从我们咨询服务企业的角度来看，组织能力模型是相对的，很难弄出一个所有企业通用的有效模型，有的模型可能适合在沙土地上盖大楼，有的模型适合在小窝棚的基础上再往上盖。必须要基于特定客户群，匹配它面临的机会，比如二次创业期的企业。我们所接触到的很多企业都是从沙土地上千辛万苦长出来的，已经具备了一些能力了，我们能做的就是，用这些企业熟知的语言、能够驾驭的概念，统一到组织能力这个概念上，去帮助企业识别阻碍其发展的关键之处，就围绕这一件事建组织能力，补其中最短的那块板也行，加长最需要加长的那块长板也行。第七个问题：如果要建战略能力，从哪几个要素入手？如果企业最需要建的是战略能力这一件事，从哪几个要素开始？从企业可接受的概念，结合理论的支持，我认为可以抓住以下几个战略能力建设要素。1. 人，找到明白人。此前在一个企业开展讨论，老板说，现在我们销售最弱。他们的销售分国内销售、国际销售。我跟负责国内销售的队伍聊完，发现他们其实是有想法的，有想法就好办了，接下来就可以谈怎么一步一步把销售能力建起来了。在与负责国际销售业务的人聊的时候，发现问题出在人不行，没有明白人，连面临的战场情况都说不清楚，信息也不完整，更别谈定策略了。人是一个企业战略能力中最核心的资源，没有人什么事都干不成。那就要人力资源部门去找到合适的干部，组织团队协作，这样就把人力资源引入到组织能力建设框架中来了。2. 文化。把人协作起来的是文化。文化包括一个组织里的价值观、做事风格、判断是非的标准等，但最初的种子是领导团队对未来的冲动、对未来的认知，这叫企业文化。文化从最早的时候就是团队协作的基础，创业团队如果不能把文化理顺并保持一致，这个团队就没有战斗力。企业初创时，团队成员文化一致的力量其实要大于机制驱动。电视剧《亮剑》里，李云龙攻打平安县城，那时八路军缺乏信息交流系统，但当日本人的援军到了，孔杰、丁伟，甚至楚云飞（均为剧中人物。——编者注）在没有接到命令时，仍然选择拦截日本人和选择迅速去驻地支援，就是因为他们有统一的原则：见了日本军队就要打，不能让其从我方驻地通过。结果李云龙得以在一个点上发动了一场大的战役。这背后的协同系统一定是文化价值观。当大家有了统一的是非标准，对未来有了统一的期望，在这个基础上就能够预测团队伙伴的行为，从而能调整自己怎么干。顺带说一句：价值观能一致的人其实是稀缺的，所以一个企业不可能找到很多事业合伙人，极少数能成为靠价值约定的合伙人，大多数还是要靠利益连接、契约连接。3. 机

WhatsApp网页版全新上线：无需下载聊天，扫码直接进入，便捷沟通从此开始！

随着移动互联网的快速发展，人们对于即时通讯的需求日益增长。WhatsApp作为全球最受欢迎的即时通讯应用之一，其用户数量已经超过20亿。为了满足广大用户在不同场景下的沟通需求，WhatsApp推出了全新的网页版功能，用户无需下载聊天应用，只需扫码即可直接进入聊天界面，实现随时随地畅快沟通。

一、WhatsApp网页版简介 WhatsApp网页版是WhatsApp官方推出的一个全新功能，用户可以通过电脑浏览器直接访问WhatsApp网页版，实现与手机端同步的聊天功能。相较于手机端，WhatsApp网页版在界面和功能上保持一致，用户可以方便地查看聊天记录、发送消息、接收文件等。二、无需下载聊天，扫码直接进入 以往，用户想要在电脑上使用WhatsApp，需要先下载并安装相应的聊天应用。而

WhatsApp网页版的推出，彻底改变了这一现状。用户只需在电脑浏览器中输入WhatsApp网页版的网址，即可通过手机扫描二维码进行登录，实现与手机端同步的聊天功能。

以下是使用WhatsApp网页版的步骤：1. 打开电脑浏览器，访问WhatsApp网页版网址（<https://web.whatsapp.com/>）。2. 使用手机打开WhatsApp应用，点击“三横线”菜单，选择“WhatsApp Web”。3.

使用手机摄像头扫描电脑屏幕上的二维码。4. 扫描成功后，电脑屏幕上会显示手机端的聊天界面，用户即可开始使用WhatsApp网页版进行聊天。三、WhatsApp网页版的优势1. 方便快捷：无需下载聊天应用，只需扫码即可登录，节省了时间和空间。2.

界面一致：与手机端界面保持一致，用户可以快速适应。3. 功能全面：支持发送消息、接收文件、查看聊天记录等，满足用户多样化的沟通需求。4. 安全可靠：WhatsApp网页版采用与手机端相同的安全机制，保障用户隐私。四、结语 WhatsApp网页版的推出，为用户带来了更加便捷的沟通体验。无论是工作还是生活，用户都可以随时随地使用WhatsApp网页版与亲朋好友保持联系。相信随着技术的不断进步，WhatsApp网页版将会为更多用户带来更多惊喜。

TA的作品

[更多作品](#)

[广告投放](#)

[用户服务协议](#)

[隐私政策](#)

[账号找回](#)

[联系我们](#)

[加入我们](#)

[营业执照](#)

[友情链接](#)

[站点地图](#)

[下载抖音](#)

[抖音电商《官方正版资料公式规律推荐》](#) | [《官方资料大全》](#) |
[《2026三肖必中特高手专用大全》](#) | [《网红生肖特码表预测公开大全网》](#) |
[《2025一码必中预测公开推荐》](#) | [《2025管家婆资料资料大全下载》](#) |
[《资料澳门六开彩必中公式入口》](#)

[网络谣言曝光台 |](#)

[网上有害信息举报](#)

| 违法和不良信息举报：400-140-2108 | 青少年守护专线：400-9922-556 |

算法推荐专项举报：sfjubao@bytedance.com |

网络内容从业人员违法违规行为举报：feedback@douyin.com

[京ICP备16016397号-3](#)

[广播电视节目制作经营许可证](#)

[京B2-20170846](#)

[网络文化许可证-京网文-\(2022\)0938-030号 |](#)

| 互联网宗教信息服务许可证 京（2022）000057