

## 论企业发展与企业组织架构调整

总的来看，我认为企业进行组织架构调整既可能是因为要适应整个行业的发展趋势，也可能是为了使企业自身的运行更有效率，更多的情况应该是兼而有之。我们都知道在行业中占据先手对企业来说有多重要，也看到过很多曾经的成功企业因为结构老化、人员冗杂、效率低下等原因被挤出市场，所以合适的组织架构调整对企业的发展来说应该是至关重要的。

讨论调整的方案时应该对上面两种原因做不同的考虑。如果是为了跟上甚至引领行业潮流，企业可能会对各部门的重要性重新排序，也可能会组织人员建立全新的部门来负责相关战略的落实，苹果公司 2019 年对其内部部门优先顺序的调整以及华为升级 Cloud&AI 为第四大 BG 的案例就充分说明了这一点。除这两家公司外，腾讯、京东、阿里等科技企业都针对行业前景进行过组织架构调整，就拿腾讯来说，2018 年，腾讯“其他业务”（支付及云服务）首次超过社交网络排到了收入占比第二位，且近两年来腾讯云业务平均每年都保持着 100%左右的增长速度。业界关注腾讯云发展的同时，腾讯自己更是在当年的组织架构调整方案中新成立了云与智慧产业事业群（CSIG）。此外，与 CSIG 同时宣布成立的平台与内容事业群（PCG）则指向热度不断攀升的内容产业，在这一方面腾讯既有过去积累的先手优势，又表现出了对未来竞争的热情。

另一方面，如果是为了使本身的运行更高效，企业可能会选择精简（或更换）人员及机构、调整部门划分甚至调整资产结构等方案，这样做是基于减少职能部门的交叉和重叠，降低运营和管理成本，持续培养人才，最大程度地优化资源配置和利用等目标。雷军曾经在访谈中提到，小米在调整架构时选择了一方面加强总部职能（合伙人协助指定集团发展战略），另一方面让年轻员工大规模加入一线阵地，这样就使得经验丰富的核心高管可以直接管理和培养新鲜血液，形成了人才梯队交接的长效机制。

正如前文所述，企业进行组织架构调整的原因是多样的，实现起来也有各种各样的方式。合适的调整可能会使得一家濒危的企业重获新生，但失败的调整却可能让一家如日中天的企业逐渐失去活力。如何针对各种情况进行正确的组织架构调整（规模或大或小），这应该是每个企业管理者终其职业生涯都要关注的问题。