

释放潜能：平台型组织的进化路线图

作者：穆胜

RELEASE POTENTIAL

Evolutionary Roadmap of the Platform-based Organization

释放潜能 平台型组织的进化路线图

穆胜 著

人民邮电出版社

北京

图书在版编目（CIP）数据

释放潜能：平台型组织的进化路线图/穆胜著.--北京：人民邮电出版社，2018.1

ISBN 978-7-115-47141-3

I.①释... II.①穆... III.①互联网络—应用—企业管理—研究 IV.①F272.7

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第266390号

◆著 穆胜

责任编辑 恭竞平

责任印制 周昇亮

◆人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆开本：880×1230 1/32

印张：10.625 2018年1月第1版

字数：255千字 2018年1月河北第1次印刷

定价：59.80元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京东工商广登字20170147号

目录

[封面](#)

[扉页](#)

[版权信息](#)

[内容提要](#)

[推荐序一 时代精神下的组织形式探讨](#)

[推荐序二 倾听互联网时代的组织转型强音](#)

[推荐序三 未来，让企业组织跃然云上](#)

[前言 互联网时代组织转型的战地实录](#)

[上篇 为何要转型平台型组织](#)

[第1章 金字塔组织难题](#)

[溯源金字塔组织](#)

[金字塔组织难题](#)

[小方格怪象](#)

[第2章 “流程再造”为何折戟](#)

[为什么流程需要“再造”](#)

[“流程桶”造就的新官僚](#)

[流程再造“杀死”创意](#)

[流程再造无法跨越金字塔组织](#)

[第3章 KPI管理为何成了鸡肋](#)

[失效的考核“神器”](#)

[KPI造就的新官僚](#)

[KPI主义“杀死”创意](#)

[KPI管理无法改良金字塔组织](#)

[第4章 企业文化到底有没有用](#)

[企业化管理热潮](#)

[员工要什么](#)

[文化是结果，不是方法](#)

[市场关系是最好的连接](#)

[企业化管理有用吗](#)

[第5章 “中国式管理”把人带到沟里了吗](#)

[异军突起的中国式管理](#)

[失效的人间大义](#)

[强权管理不合时宜](#)

[中国式管理的本质](#)

[第6章 警惕阿米巴陷阱](#)

[组织转型需要阿米巴模式吗](#)

[你真的搞懂阿米巴了吗](#)

[被玩坏的阿米巴模式](#)

[经营体而非阿米巴](#)

[应该怎样尊重稻盛和夫](#)

[第7章 金字塔组织死穴](#)

[重仓规矩or押宝感情](#)

[带不动or要带偏](#)

[信领导or信市场](#)

[做管理不如做治理](#)

[中篇 什么是平台型组织](#)

[第8章 平台与金字塔组织，何去何从](#)

[什么是平台型组织](#)

[平台型组织的构件](#)

[平台里的金字塔组织](#)

[未来，何去何从](#)

[第9章 需求侧——打造用户中心型组织](#)

[用户中心型组织](#)

[用户交互的困境](#)

[用户交互的界面](#)

[需求规模、等级与实现可能性](#)

[与用户的底层交集](#)

[第10章 供给侧——企业资源池如何变成“活水”](#)

[资源池的僵局](#)

[资源池的困境](#)

[抓取资源的界面](#)

[抓取资源的误区](#)

[交互资源的底层逻辑](#)

[第11章 连接机制——平台型组织激励的投资逻辑](#)

[传统激励的死局](#)

[职能并联](#)

[用户付薪](#)

[动态优化](#)

[第12章 云的组织，人的解放](#)

[破解企业囚徒困境](#)

[释放人性的欲望](#)

[被误会的能力](#)

[云组织红利](#)

[云组织要素](#)

[企业家的平权基因](#)

[下篇 如何从平台走向生态](#)

[第13章 设计平台型组织的激励机制](#)

[并联范畴](#)

[治理结构](#)

[无限动态优化](#)

[第14章 打造平台型组织的七大陷阱与解法](#)

[组织结构——划分经营体，但不下放三权](#)

[创客选择——盲目放权，缺乏筛选](#)

[创客激励（前期）——违背人性，乱给干股](#)

[创客激励（后期）——投后失控，沦为财投](#)

[交易模式——名为“市场链”，实为“市场棍”](#)

[合伙模式——名为“合伙制”，实为“大锅饭”](#)

[价值观——封闭到底，科层思维](#)

[第15章 打造平台型组织的组织结构](#)

[总体结构](#)

[前台](#)

[中台](#)

[后台](#)

[第16章 寻找平台型组织的生态红利](#)

[生态型组织](#)

[生态红利](#)

[第17章 生态战略的五种选择](#)

[流量贩卖战略](#)

[传帮带战略](#)

[全能劳模战略](#)

[守业者战略](#)

[热带雨林战略](#)

[第18章 从平台到生态的六步法](#)

[第一步：老板理念矫正](#)

[第二步：员工理念矫正](#)

[第三步：局部节点选样](#)

[第四步：多节点并联铺开](#)

[第五步：新项目激活](#)

[第六步：生态战略选择](#)

[编外 与智者同行](#)

[第19章 老板是打破金字塔组织的最大动力——对话加里·哈默](#)

[第20章 好的商业模式是一场无限游戏——对话张瑞敏（一）](#)

[第21章 放弃权力的迷恋，赢得世界的尊重——对话张瑞敏（二）](#)

[第22章 用生态战略寻找“第二曲线”——对话张瑞敏（三）](#)

[第23章 忘记人性假设，走向人单合一——对话张瑞敏（四）](#)

[参考文献](#)

[后记 管理的水位](#)

[内容提要](#)

传统的组织模式中，企业逃不出“员工动不起来”和“创新乏力”的宿命。互联网改变商业逻辑的同时也改变了组织逻辑。平台型组织是匹配互联网商业逻辑的组织模式，它赋予了基层员工更多的责权利，能够在需求侧灵敏获取用户刚需、在供给侧灵活整合各类资源、用“分好钱”的机制激活个体去整合各类资源满足用户刚需，形成供需之间的高效连接。

打造平台型组织有两大主题：一是通过设计精巧的激励机制让每个人都能感受到市场的压力，确保各职能并联劣后、用户付薪、动态优化；二是通过优化组织结构，形成前台、中台、后台的协作关系，让中台调用后台的资源和机制，“赋能”和“激励”前台灵活作战。在平台型组织上，如果能有效布局资源的协同关系，将使企业走向下一阶段——生态型组织，获取更大的生态红利。

本书提供了一套来自实战的落地方法论，帮助企业用开放、灵活的平台型组织让员工成为自己的CEO，释放出企业指数级成长的潜能。

推荐序一 时代精神下的组织形式探讨

很高兴看到穆胜博士的这本书，充满了全新的思考并富有趣味，我把自己的一些感想，在此与作者和读者分享。

不可否认，科层制是目前为止最成熟的组织形式，但也是各种创新组织形式的假想敌。科层制最大的优势在于效率，表现出来就是产量和规模，而效率来自于服从，这也是科层制从发展到成熟的时代精神。很多企业由于内部的“部门墙”“隔热层”，导致效率大打折扣，以效率为傲的科层组织却得上了大企业病，正在大补执行力的课程。

科层制面临的挑战来自两个方面，一是科层制内部的运行机制不够完善，甚至存在致命缺陷；二是科层制的适用局限性和时代局限性，内部运行方面表现出来的很多缺陷其根源也在于此。

对于改善科层制内部的运行机制，人们做了各种尝试，书中剖析了流程再造、KPI管理、企业文化管理、“中国式管理”、阿米巴模式。这五种模式，正如本书的精彩分析，实际上都是在往两个方向努力：要么想要把“规矩”说清楚，如流程再造和KPI管理；要么想要把“感情”维系住，如企业文化管理和“中国式管理”；当然也有想要在两者之间找平衡的，如阿米巴模式。从实施效果来评估，这些尝试有时表现出局部疗效，但难言整体改善和系统解决。

为了突破科层制的局限性，响应时代的呼唤，平台型组织、生态型组织应运而生。科层制最大的局限性在于服从，或如本书总结，“员工听领导的”是其底层逻辑。“从员工听领导的”转型到“大家听用户的”，一方面是用户需求及信息技术的时代特征所致，另一方面是时代精神的选择。组织形式是在时代精神范围内的选项，超前与落后都是不被鼓励的。互联网时代的精神是草根、平等与个性，而不是规范、规模与服从，是小不是大。面向用户自主决策的小微经营体及其所处的平台企业是契合互联网时代精神的。

如今，平台型组织、生态型组织是话题焦点，强调激发员工个体的动力和创新精神，强调与用户和环境交互，强调落实考核与激励。但不可否认，科层制仍然是当前最普及也是最有把握的组织形式，甚至在某些情况下是最为合适的选择。所以，未来的管理创新可能需要聚焦在两个方向，一是新型组织形态和管理模式的探索和实践，二是传统科层制组织如何增强补漏扬长避短。

还可以从员工视角来考察组织形式，这是对企业和企业家视角的补充。科层制以一种强制的方式对员工提出标准化的动作要求，再以荣誉和情怀要求员工额外贡献。平台型组织的内在逻辑是把员工转化为企业家，直接以企业家的标准要求员工。从员工的角度来看，有不做企业家的权利。即使“万众创新”，创新者仍然是凤毛麟角。所以，某些行业、某些企业的组织形式上的探索也更显可贵。

企业组织形式的转型，值得鼓励但要非常慎重。特别是，转型的传统大企业，就要稳重一些，以盈利为先，小幅创新，积跬致远。本书一个比较新颖的思考是，并没有把平台和科层对立成非此即彼的两种组织状态，而是认为科层制是平台型组织的底层，是平台型组织起步的基础，是平台型组织局部的最小单元。在近年来一系列对于未来组织模式的激进思考中，能提出这种客观的论点，也许正是来自于穆胜博士对于实践的直接观察吧。

以上是阅读此书最直接的一些感想，并不反映本书最精彩的内容。推荐大家认真看看，一定会感受到阅读的愉悦与收获。

陈春花

北京大学国家发展研究院教授

华南理工大学工商管理学院教授

[推荐序二 倾听互联网时代的组织转型强音](#)

又一次应邀为穆胜博士的新书作序，又一次以文字为媒与他讨论这个时代的管理趋势（从平台到生态），这样的经历既让人愉快，又让人受益良多，是我乐于为之的。[\[1\]](#)

翻看本书的过程，是随穆胜博士“走入实践”的过程，他用一个个有温度的一手案例，佐证了他眼中组织转型的真正趋势。可能因为大家都保持了频繁走入企业的习惯，也都对组织转型的主题情有独钟，书中诸多观点让我颇有共鸣。而翻完全书，我已经可以肯定，他又一次走在了时代的前沿，准确触摸到了趋势的脉搏。

其实，组织转型的趋势就在那里，已经是人所共知的事实。所以，我们时常能够听到若干炫酷的词汇，如“去中心化、去权威化、自组织”等，这些词汇甚至多到“概念通胀”。但对于企业应该如何转型，业界真的有明确的解决方案吗？细想起来，答案可能是否定的。

过去是平台商业模式横扫一切，但却少有企业建立了平台型组织模式；现在是生态商业模式一马平川，但却只有凤毛麟角的企业建立了生态型组织模式……实践者们容易陷入一个陷阱——在商业模式上高瞻远瞩，而在组织管理上止步不前。

这种止步不前，既源于人们对于科层制（文中称为“金字塔组织”）的留恋，更源于人们对于新实践的陌生。在穆胜博士的这本书里，他试图去找到解决这两个问题的钥匙。

一方面是破除对科层制的留恋。本书详细地回顾了若干改良科层制的手段和现实效果，如流程再造、KPI管理等，最终得出结论——只要没有改变“让员工听从领导的”状态，一切的改良都是徒劳。因为，上下级之间的信息天然不对称，大多时候，上级不可能管得住下级。一旦进入互联网时代，这种天然的瑕疵就会无限放大，成为企业发展的最大掣肘。所以，要想突破这一问题，就必须走向平台型组织，甚至是生态型组织。

另一方面是揭示出真正的平台型组织和生态型组织究竟是什么、怎么做。相对于前面的“破”，这里的“立”可能更有实践价值。我认为，所谓平台型组织（包括生态型组织），就是让员工以类似“合伙制”（而非“被雇佣”）的形式深度参与，奉献自己“做事业”（而非“打工”）的热情方式。我把这种组织模式叫做“事业合伙制”，当然，这已经不是过去意义上的合伙制，而是一种企业与参与者（企业、团队、个人）的崭新链接方式。事实上，这已经成为中国标杆企业普遍采用的一种企业成长机制，小米、华为、海尔、温氏、OPPO、vivo等企业都是实践者。甚至，这不是简单的激励手段，而是构建的新的商业文明。

在具体应该如何搭建和运作平台型组织上，本书有大量深入的阐述，不少地方与我的研究相互验证。当然，也有一些相互补充的地方。

穆胜认为，平台型组织应该具备三个构件：精神底层、共享机制、资源洼地。在我的描述中，这类组织运用了事业合伙制，应该是“共识、共担、共创、共享”的。

首先，精神底层就是“共识”。这类组织一定是使命与价值驱动型的组织。合伙人一定要有战略共识，有共同的使命和价值观。道不同不相为谋，要合伙，首先要解决“道同”的问题，只有“道同”才能减少企业内部交易成本，才能真正建立起信任机制。

穆胜的书写到，自由、平等、开放的价值观是平台得以建立的基础。如果老板依然还是想当“帝王”，那么，无论如何以平台的名义变革，最终都会在原地踏步。对于这一点，我非常认同。老板一定要改变观念，要实现从“企业家的企业”到“企业的企业家”的转变，这样才能做到抱团打天下。这类事业合伙制需要有更强的文化纽带和长期承诺，而不仅仅是短期承诺。

但我还需要提醒的是，走入这个游戏的合伙人一定要有战略共识，这可能源于价值观，但却是价值观的具象化。有了这种在具象上的共识，即平台究竟应该成就一门什么样的事业，平台与平台参与者的资源

和能力才能产生更大的战略合力。

其次，共享机制就是“共担+共创+共享”。所谓“共担”就是共担风险，共担治理责任，过去理解的合伙制，合伙人有可能只出力不出钱，而真正的合伙制，合伙人既要出钱又要出力还要出资源。所谓“共创”就是在这个平台型组织上，每个合伙人各有能力，人力资本最大限度进行变现。所谓“共享”就是剩余价值共享、信息与知识共享、资源与智慧共享，不是简单的利益共享。

穆胜的书对这类机制有具体阐述。例如，他认为参与合伙的是“职能”，而“职能=资源×人力”。其中，资源的投入更多是“共担”，而人力的投入更多是“共创”。当然，由于不同资源和人力两类要素进入合伙范畴，在“共享”的设计上就更为复杂。在本书中，穆胜详细讨论了传统合伙（partnership）、外包（outsourcing）、对赌（他认为是传统合伙与外包之间的“夹层关系”）等机制的设计，对于每种关系都给出了应用场景。这是当下理论界最需要为实践界解决的问题，能够对这类问题进行体系化梳理，给出了这类机制设计的方法论模型，这是非常值得肯定的地方。

最后，资源洼地是平台型组织起步的基础，没有资源上的优势，搭建平台就是空中楼阁。这里，并不是说只有华为、海尔这样的企业才可以打造平台型组织，而是说至少要在垂直细分领域具备一定资源优势的企业才可以打造平台。如果企业本身不具备任何优势资源，只想用合伙之类的机制把参与者“绑定”，这样的游戏就成为了骗局。这可能是很多实践者没有想到的，或者是有意忽略的，穆胜把这个观点抛出来，算是为平台型组织“正本清源”了。

未来的企业，一定是“共享平台+价值创造体”，在腾讯叫项目制，在华为叫铁三角，在海尔叫小微……对于这类企业，或者说平台型组织，我用24个字来进行概括——数据上移、平台管理，责任下沉、权力下放，独立核算、自主经营。

归纳起来是三个方面：

第一，数据上移、平台管理。平台型组织一定是基于数据进行决策和平台化管理，依据数据对参与方进行资源配置和赋能。

第二，责任下沉、权力下放。责任一定是往下沉，而不是往上推，权力要下放，一直放到最了解客户、最贴近市场的一线，责权对等。

第三，独立核算、自主经营。每个作业单元都依据价值创造进行独立核算、自主经营，实现利益共享，真正形成“价值创造—价值评价—价值分配”的闭合循环。

在上述三个方面的具体操作上，本书有很多精彩论述，每个论述之后也有大量的案例支撑，具体就留给读者自己去发现了。

总之，在这个组织转型的纠结期写出这样一本书，的确体现了学者的洞察力与研究功底。我欣赏穆胜和他的作品，一方面在于他有敏锐的“直觉”，能洞悉时代的趋势；另一方面在于他喜欢用拼命三郎的精神在实践和理论之间穿梭，探寻管理的真谛。前者需要天赋，而后者需要勤奋，当一个人既有天赋，又勇于付出时，其用智慧和汗水浇灌的理论与创新之花自然灿烂无比！

在此，我要向读者们郑重推荐穆胜的作品，让我们一起来倾听互联网时代的组织转型强音！

彭剑锋

华夏基石管理咨询集团董事长

中国人民大学教授、博士生导师

[1].2015年，彭剑锋教授曾经为穆胜博士的《人力资源管理新逻辑》一书作序。

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）

文档名称：《释放潜能：平台型组织的进化路线图》穆胜 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/789.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

