

未来是云 未来已来

云组织

互联网时代企业如何转型创客平台

穆 胜◎著

苏宁云商副总裁◎孟祥胜

海尔集团高级副总裁◎谭丽霞

长江商学院副院长教授◎滕斌圣

中兴通讯全球人力资源总监◎曾 力

作序力荐



中国工信出版集团



电子工业出版社
http://www.phei.com.cn

云 组 织

互联网时代企业如何转型创客平台

穆 胜 著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

[illegible]

内 容 简 介

互联网时代，用户需求千人千面、无限极致、快速迭代，企业需要高效盘活内部资源，甚至纳入外部资源的组织模式——云组织。云组织将组织变成平台，让员工成为为自己打工的创客，随用户需求自由连接、快速调用；为了激活员工，平台需要激励机制；为了使员工生成商业项目，平台需要孵化机制；为了实现盈利目的，平台需要收割机制。要打造云组织，人力资源管理职能应该转型，一方面打造、维护、运营平台，另一方面深入商业项目提供支持。要打造云组织，老板的领导力应该转型为平台领导力。

本书适合企业老板、高管、人力资源管理者学习阅读。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

云组织 / 穆胜著. —北京：电子工业出版社，2015.10

ISBN 978-7-121-27341-4

I. ①云… II. ①穆… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第233952号

策划编辑：吴 源 010-88254440

责任编辑：吴 源 文字编辑：陈 燕

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17.25 字 数：280千字

版 次：2015年10月第1版

印 次：2015年10月第1次印刷

定 价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至zltts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

组织无定式，腾云亦可期

苏宁云商副总裁、CHO 孟祥胜

用苏宁云商内部的语言，企业经营管理是三条线：一是战略，二是组织，三是人力资源。穆胜博士的这本《云组织》，探讨的就是组织与人力资源的问题。我相信，这是永恒的经典话题。我也相信，在这个互联网时代，这更是困扰当下诸多企业的棘手话题。

近年来，苏宁云商在张近东董事长的转型思路下，开始了互联网化转型的艰难历程。为了配合商业模式的转型，我们推进了若干次的组织转型。有幸的是，我们通过自己的探索，初步摸索出了转型互联网的一些门道，我们的组织模式成为商业模式的支持而不是阻碍。

究竟一个什么样的组织模式是最优的？

事实上，苏宁做组织设计的思路，是随着企业的发展而不断发展、不断深化、不断拓宽的。但我们始终坚持一个道理：组织是一个手段，是实现战略的过程而非战略目的本身。如果我们企业发展的战略没有变，组织就必须保持稳定性，在稳定的框架中强调精耕细作。但如果战略变了，组织就必须做出相应的调整。如果战略变得灵活，组织就应该匹配这种灵活性。所以，我们没有过度纠缠采用哪一种理论或者模式，而是“实用为先，随需而变，不赶时髦”。

苏宁在发展的历程中，第一个十年是做空调批发，那时候的组织模式比较简单。第二个十年，我们做连锁，先定组织模式后定人。组织是高度标准化的，服务也是一模一样，就像全球所有的麦当劳做出来的汉堡一模一样。现在，苏宁进入了新的十年，当然需要新的组织模式。但全球诸多的零售企业，没有哪家做了我们这样的转型，我们没法对标，一切都需要自己摸索！

苏宁通过五六年的时间，把自己变成一个新的互联网零售企业，发生的改变非常之大。过去苏宁只做电器，现在却将品类扩展到母婴、超市等。过去渠道原来只是线下，现在则是变成线上线下融合，包括实体店、PC端、手机端、电视端。过去是主要针对个人消费者，现在则是针对“全客群”，除面对个人消费者外，也面对家庭客户和中小企业。过去是专注零售，现在则是进一步延伸至物流、金融等。

我们的商业模式布局变得如此丰富，组织设计方面的挑战相应增加，以前遇到的问题也一个没有减少。地域变得更广，我们还要在全国覆盖600多个城市；人员构成变得更复杂，过去大量人员是基层人员占主导，现在还加上了技术人员和其他互联网运营的人员。

这种业务多元化、地域多元化、人员多元化给我们带来的挑战是很大的。但是苏宁的新组织全面建成从2013年大刀阔斧开始，两年内基本上就完成了调整。表面上看，我们是在做刀劈斧凿的调整。但实际上，我们内部的变革时时刻刻都在发生，我们也经历了很多的纠结。

苏宁的做法是四部曲：第一，从组织架构上，简政放权，把部门、人的责权统一了起来；第二，在目标（或绩效）和激励措施两方面匹配，形成了一个好的激励机制；第三，人员思想观念的转变；第四，人员素质的提升。

就前两个方面来说，组织转型不仅仅是在构架上的扁平化调整，我们还将“终极责任”落实到每个模块的领导者身上。不仅给予他们用人权、决策权，还要给予他们类似于经营者的收益分享权。只有这样，每个模块才能“动起来”，否则，组织模式和组织行为就是两层皮。在这本书中“激励机制”的章节，穆胜博士对于打造经营体有着精彩的描述，苏宁的操作也被他作为一个典型的例子，读者可以查阅。

就后两个方面来说，当组织构架完成调整，人也应该一起转变，否则员工的惯性会让他们依然按照自己的“老路”走。这既是思想观念的问题，也

是人员素质的问题。好比人习惯了用棒子打猎，你给他一把枪，他仍然把枪当棒子用。道理很简单，一是他没有意识到自己的新角色是“枪手”，二是他不会用枪。所以，我们要求承接“终极责任”的经营体们改变。首先，他要意识到，“这个事情得我来定，我应该独立作战”，他不能再指望上面有人把事情教得好好的。2014年我们一直在讲，要“百花齐放，微创新，先开枪后瞄准，小规模作战……”，这一系列的要求所指向的，就是员工的思想观念。当然，在转变思想观念的同时，我们也通过苏宁大学整合内外部的培训资源，让员工加速成长，更加“有能力做”。其次，企业在转型后，必然需要更多人承担经营责任，但员工在企业里天然是不具有企业家精神和能力的，这个时候，我们就需要用企业的资源去支持他个人的转型。博士把这个部分叫做“孵化机制”，其中的很多描述，如开放创业资源，又如建立“云端知识”，都是我个人非常认可的。

几年的转型后，苏宁由过去那种高度刚性的组织，逐步变得弹性越来越大，逐步变得越来越灵活。打一个比方，我们是从高速列车变成联合舰队。穆胜博士说，苏宁正在走向“云组织”，我们不会给自己一个限制。但现在的我们，的确表现出他定义的“云组织”的一些特点。

因为博士对于苏宁转型的兴趣，我们有缘相识，并进行了若干次关于组织模式话题的探讨。每每碰撞，颇多共鸣。他通过对苏宁经营史的研究，对苏宁各级管理层的调研，对苏宁线上线下端口的实地调研，撰写了一篇精彩的长篇案例。案例对于苏宁组织转型的解读视角独特，挖掘出了我们很多“幕布之后”的精彩，读者可以在本书下篇中读到。

这个时代，跨界互联是最精彩发源地。我从事实践，穆胜博士从事研究。我们探索，学者们总结规律。虽然我依然秉持实用主义，认为“组织无定式”，但诸多企业都把自己做成“云”，走向同一个方向，却似乎在验证博士发现的这种“云组织”成为趋势，“腾云亦可期”！

海尔是云，未来是云

海尔集团高级副总裁、CFO 谭丽霞

昨天，海尔是海。自海尔创业以来，其一直激励着海尔人以开放心态“汇流百川”，并最终成就了全球白电第一品牌。

今天，海尔要转型为云，因为海再大也有边界，云再小也可接万端。自2005年以来海尔一直在努力探索一种新模式，即人单合一双赢模式。在这种模式下，企业的组织由传统的管控金字塔式，演变成以小微生态圈为创新单元的自组织，企业逐渐演进成创客创业的平台。

穆胜博士这本书的主题是“云组织”。按我的理解，云组织应具备以下几个特征：一是无边界，不仅是彻底地打碎组织内部的墙，而且组织外部的墙也要打碎；二是网络化，组织内各节点信息及成果的共创、共享，与用户的交互迭代通过网络实现连接；三是生态化，组织能够根据外部市场的变化自动演进滋生的组织及能力。而上述这些特点与海尔正在探索的小微生态圈有异曲同工之妙。

这种组织构成的企业会变得极致扁平、无限开放。对内可以盘活存量资源，对外可以纳入增量资源。所有的资源可以实现开放性获取、按需调用、随意组合，可以自由对接用户的需求。

事实上，这就是海尔一直在做的。海尔希望将自己变成一个开放的创业

平台，通过达成“企业平台化，员工创客化，用户个性化”的转型目标，实现“人人都是自己的CEO”的效果。

本书对于这类实践进行了规律性和体系化的梳理总结，不少都与我们的实践产生了共鸣。

第一，云组织不仅是人力资源管理或组织管理的一种进化，也是整个商业模式的一种进化。

人是所有资源的中心。经营组织所有的资源，当人被激活了，整个组织的资源就被激活了。海尔通过激活创客，帮助他们创造价值来实现自己的引领目标，甚至产生新的商业模式。在海尔，所有“人”在共同的目标下，共创共赢。

第二，企业平台是云台，具有社交平台、维基平台和资源平台三位一体的特性。

在海尔向创业平台转型的过程中，建立了攸关方共创共赢的并联开放平台。举例来说，在这个平台上，你不仅能够看到我们熟悉的研发、采购、制造、营销等与用户的交互是零距离的，而且供应商、甚至供应商的供应商、自由创意者等也能够即时与用户零距离交互并快速迭代产品。海尔平台上有名的创客品牌如：雷神、I see mini、海融易、海尔产业金融等都是这么出来的。过去，对于用户的偏好要有响应，这个信息必须通过冗长的流程进行传递。不仅如此，还有可能损失关键信息。而现在，用户与攸关方在同一平台上，用户不仅是消费者，还是创造者。

第三，转型云组织的过程中，领导力和组织文化至关重要。没有传统企业是自发形成云组织的，因为过去的习惯已经形成了惯性，而这种惯性往往又与快速迭代的时代不符。在海尔转型的过程中，张首席顶住舆论与资本市场的压力，全力推动转型，这是海尔能够在互联网时代依然能够轻盈起舞的关键。而在我们搭建起平台后，企业又全力主张把舞台还给创客，让他们“酷起来”，自由对接用户需求。前面的“强势”和后面的“放手”，每一步都是在革自己的命，都是在“自杀重生”。

另外，海尔的转型能够顺利推进，也与我们一以贯之的文化有关系。海尔有两个文化：第一是创业文化，第二是转型文化。海尔人知道，所有的酬劳都是基于你为客户创造的价值，这是张首席在海尔发展之初就种下的

DNA，这是我们能够跟上时代的原因。

穆胜博士对于海尔一直保持了强烈的兴趣，多次访问海尔，获取了大量一手资料。本书中，他解读了海尔转型的不少精彩之处，认为海尔是这种趋势的代表。

海尔要做云，是因为未来是云。想拥抱未来，先拥抱这朵云吧！

云里的组织，雾里的人

长江商学院副院长、教授滕斌圣

互联网思维和互联网时代的新商业模式，俨然是老生常谈，开始让人反胃。而大数据、云计算、工业4.0、第三次工业革命等概念，同样莫衷一是，增加了人们的不安。比如有人就用概念去质疑，为何在德国没人提互联网思维，而只是重视智能制造，这是否说明我们误入了歧途？

显然，过去十年里创造出来的新概念，尤其是和企业经营有关的新概念，远远超过以往，我们正生活在一个概念横飞的年代！乱云飞渡仍从容，一些企业家以不变应万变，以华为“向李小文学习”专注做技术的精神为代表，相信“商业本质”没有变化，相信埋头拉车必有厚报。更多的，则像万科高管团队跑遍互联网公司一样，四处学习取经，试图去理解风口的猪，是怎么飞起来的。

在这样的背景下，去制造又一个新概念“云组织”，是需要一些勇气的，且看定义。

“没有正式的机构、岗位，一群创客和他们携带的资源集中在云台，随时在线。只要市场有任何需求，立即就会有最合适的创客或资源进行回应。在这样的组织中，资源永远取之不尽用之不竭，企业却不用为此支付昂贵的成本。”

这个概念的确超前，诚如穆胜博士所言“不被大多数人理解”。如果细看，

其本质接近20世纪90年代出现的“虚拟组织”和“无边界组织”等概念。关键的区别，当然在于运用“云”这个工具，使得原本不容易做到的“连接”，变得可能并高效。从这个意义上，互联网这个“技术”，还是可能改变一些商业本质的。

通读全书，看了海尔、苏宁、中兴等诸多转型案例之后，不能不承认，云化的企业组织，已经悄然来临。毕竟，云的时代不可逆转。一些商业领袖坚信，未来的企业核心竞争力，非大数据莫属。背后的支撑，必然是“云”这样的内外部共享平台。于是，企业的组织形式也必然朝“云”去靠拢。

书中介绍了两种不同的靠拢方式：私有云或是公有云。如果工作性质相对简单，“企业将员工全部上线，将工作流程全部数据化”，员工成为“创客”并根据外部需求，进行自由组合。如果是更复杂的内容，就需要将至少部分接口开放给外部的创客，让他们也能有机会介入到满足客户需求当中。

公有云的组织方式，直接挑战了科斯等人的交易成本经济学。因为企业的边界将变得极为模糊，也很难再用交易成本与管理成本的对比去分析企业应有之边界，一切都将是动态的！对大部分习惯于传统雇佣关系的中国企业来说，这实在是非常激进。他们不但不愿意、不敢于开放自己的数据给外部，连内部员工都基本无法接触到实时的需求信息。

理论上，企业存在的一个基本前提就是信息的集中与处理。如果把这些与外界部分或全部打通，似乎会产生房地产商式的被颠覆的担忧：如果普通人可以集资买地，那么就不再需要房地产商，因为所有其他资源（设计、施工、监理、销售、物业），全部可以在公开市场上获得。同理，如果企业员工可以自由组合去与外部需求直接对接，那还要企业干吗？

这个问题，想必萦绕在读者脑中，也正是本书最大的贡献。穆胜博士从激励机制、孵化机制、收割机制三个方面阐述了企业能够有效并获益于内外信息流的交互、碰撞、集成，并用若干案例证明其初步效果。试想一下，如果一个员工感觉到只有在公司的云台上，才能高效获得需求信息，找到互补的资源，并从提供服务中获利，他就没有离开公司单干的理由，企业就有可持续发展的价值。

一切都在于更高效的价值提供，而“云组织”无疑提供了一种新的可能性。云里的组织，可能使原来企业内大量“雾里的人”，即不掌握足够信息的员工，变成明白人，成为创客。这种组织重构，大概是眼下通向风口的一条捷径吧。

云化中兴，洞见未来

中兴通讯全球人力资源总监 曾力

第一次看到穆胜博士的文章，是《人力资源管理将死？》，对当前国内人力资源管理大胆而犀利的分析，使刚刚从搞业务转到人力资源管理不久的我，大有知己的感觉。

时代在变，传统的人力资源管理遇到的瓶颈有目共睹。传统基于职能模块和专业手段的人力资源管理，显然已经不再匹配更加鲜明的知识经济时代，以及互联网经济时代中快速变化的社会、组织 and 个人的新特征。尤其在企业里，各类资源大都围绕业务运行，唯有人力资源，以人中心，却又对所有业务产生影响。那么，最复杂又是最根本的人力资本，怎样才能使其成为企业名副其实的价值所在？怎样才能实现人力资源管理与组织发展的融合？这些问题日益成为焦点，引发着这个时代的各种思考。

穆胜博士前沿性的研究和观点，吸引我一直追踪他的脚步。神交已久，却直到2015年上半年，邀请他到中兴通讯进行企业调研时，才得以一睹真容。青年学者的朝气，敏锐的思维，独特的视角，犀利的观点，还有务实和勤奋，使我和我的同事们，认定这是一颗国内人力资源管理界的“新星”。

说他是“新星”未免有些勉强。早在2011年前后，他就发表了关于人力资源云转型的若干文章，早已预见今天发生的未来（对于当时来说）。说

他仅是“人力资源管理界”的学者也未免有些不全面，他横跨若干学科：金融、心理学、经济法、战略管理、商业模式……皆有深刻理解，并有许多著作。所以，他的人力资源管理观点总是“看山不是山”，意境远在人力资源管理之外（这也是让他的观点看似有些离经叛道的原因）。

穆胜博士访问中兴通讯期间，适值我们推进本年最主要的管理举措——深化“项目化运作”。我们用项目组织的形式，在企业内部打破科层制组织界限，实现扁平化组织形态，形成快速迭代和决策，展开员工多跑道的职业路径，这些实践与穆胜博士对于云组织的主要观点有着太多的“不谋而合”。穆胜博士在几天高强度的访谈和调研后，不仅撰写了精品案例（本书中可以读到），高度肯定了中兴通讯转型云组织的实践，更针对我们转型之路提出了独到的建议，很好地解决了我们面临的现实问题，使我们看到了“项目化运作”在未来的发展方向。

“项目化运作”的全面推进过程中，我们深切感受到传统科层制组织模式的强大惯性。行政线的权力、职能分工的本位主义、基于管控的流程串行、员工的部门和职能归属感，都是“项目化运作”中的阻力，我们看到组织变革势在必行！

正因如此，中兴通讯最近也在酝酿新一轮的组织变革。我刚刚接受实施组织变革的任务不久，就收到穆胜博士的《云组织》书稿。它不仅让我看到了人力资源管理的新趋势，更看到了企业管理未来的大画卷，从中受到很多启发。项目化组织，仅仅是企业适应新时代要求进行组织变革的一个开始。基于源自客户的项目和任务，最大限度地使用人的智力资源，从私有云组织（内部）到公有云组织（内外一体），必将是未来会出现的场景。个人的企业属性、部门属性、岗位属性都将被逐渐淡化，取而代之的是专业技能、经历经验和可用时间属性。前者不再是人员行动的限制，而后者将是决定人员配置的关键。为了适应这种发展和变化，我们开始了向云组织的深度进化：一方面，开始重新建立员工人才档案，更加突出和完善员工的知识技能描述、项目和任务中的角色和贡献，开始给每个人加注理论上无穷多的知识和能力标签。另一方面，开始从强调基于流程的运营管理信息系统，转向开发基于项目和任务、基于人力资源调度使用的信息系统。这些都和穆胜博士在书中谈到的观点互相验证，可以说，《云组织》也更加坚定了我们推进改革的决心！

云组织，已经不仅仅是新的概念和观点，而是可以尝试和应用的管理范式。感谢穆胜博士在大量实践调研的基础上，及时系统地对这一现象进行了研究。这必然造福学商两界，推动企业在这个时代变得更轻、更快、更强。可以预见的是，《云组织》必然是以后的管理经典，而中兴通讯的企业实践，也将会为其提供有力的佐证！

组织转型焦虑症

2014年，“组织转型焦虑症”达到顶峰。

一夜之间，仿佛所有的企业（尤其是传统企业）都发现自己的组织反应迟钝、决策僵化、形态笨重，而市场环境却一直在快速变化，互联网、移动互联网颠覆性地冲击着诸多行业。老板们发现，几轮商业逻辑迭代之后，自己居然从原来市场上的王者或诸侯逐渐变成了配角，而配角的地位还岌岌可危，有的企业则干脆就此沉沦。

摩托罗拉、诺基亚从原来的手机霸主沦落为配角。激烈的市场竞争中，他们似乎已经被用户忘记，或者是他们忘记了用户真正需要什么，出货量的快速下行让他们曾经的帝国走入衰亡。摩托罗拉移动业务从谷歌手中转手，最终被联想买下；诺基亚手机业务则被出售给微软。如果说这些老牌厂商的淡出是商业进化的应有之义，曾经乘Android的春风高歌猛进的HTC和三星手机业务也陷入了出货量下滑的麻烦，一夜之间失宠于市场。

近年来，索尼、松下、夏普、日立、东芝、三菱、日本电气等曾经显赫一时的日本家电代表性企业，已经走到了十字路口上，不是陷入经营困境，就是淡出家电市场另谋生路。如今，各厂商纷纷收缩家电业务，开始“去家电化”的进程。转型成功的，如松下和夏普，已经依靠布局新业务重新盈

利；而转型失败的，如索尼，还在被彩电业务一步步拖下深渊。¹无论如何，这帮曾经的王者在家电业务上的衰退是有目共睹的。甚至有海外媒体如此描述：5年后全球家电业巨头中或许不会再有松下、索尼和夏普等日本企业名号，这些公司已经不能再称为家电行业的巨头了。

微软这个壮年的巨人也在纠结。由于反应迟钝，在移动智能领域被苹果和谷歌夺走了大片阵地。而后，后知后觉的巨人开始改革，在经历了机构改革、“设备与服务”战略转型后，明星CEO鲍尔默仍然无法逆转糟糕的表现，最终在2013年黯然离开。²即使是在如今新CEO纳德拉进行了“移动为先，云为先”的战略定位调整后，局面依然改观不大，夺回这块诱人的市场似乎遥遥无期。³

即使是中国移动、中国联通等拥有垄断地位的运营商也不能避免焦虑。他们发现自己虽然手握珍贵的用户资源，但却无法与用户对话，只能眼看着微信用OTT的方式⁴，构筑出无限可能的商业空间，而自己则沦为廉价的流量管道。此时的他们，暴利依然，却一阵冷汗，不得不喊出“赶孩子出门”的口号，力图用市场化的手段做活业务单元，以便能赶上移动互联网时代的末班车。⁵

尽管有人还死撑不承认，但互联网肯定是这场推波助澜的幕后力量。

大部分的消费在线上完成，用户不用再承受信息不对称之苦，可以面对无数商家提供的产品选择，可以对商家评头论足，并提出自己的极致个性需求。在这样的背景下，企业自然需要把自己分解为无数“传感器”，快速阅读用户需求，并且根据这些需求来调整自己；需要学得更快，变得更快。识别

1 夏普能够扭亏主要得益于液晶面板产品以及太阳能电池业务的增长，电视机、手机等业务部门情况并没有明显好转。松下更是得益于公司重组及住房和汽车相关领域销售增加，家电业务贡献得越来越少。索尼则由于彩电等业务的布局，一直深陷困境。2014年，索尼宣布由于彩电等产品消费低迷，当年将出现约合18.4亿美元的亏损，这已经是索尼7年来第6次出现巨额亏损。

2 讽刺的是，北京时间8月24日消息，资本市场获悉其将在未来12个月内退休，微软股价居然飙升。

3 时至今日，微软的主要营收利润仍集中于商务和消费者授权业务（包括针对安卓系统的专利授权收费）；从移动操作系统市场份额来看，安卓和iOS已占据全球市场的96.4%，而WP系统则由之前的3.4%下降到2.5%。

4 即Over The Top，意为过顶传球，是NBA中的篮球术语。

5 从公开的数据看，2014年前三季度业绩显示，中国移动前三季度营运净利润826亿元，同比下降9.7%。传统的语音和短信彩信下滑趋势难以逆转，后者更是有着20.2%的同比下降。

出用户需求后，企业又需要将自己分解为无数“小模块”，以便更加灵活地整合其他合作者的资源，或是搭建一种开放的协作生产模式，或是融入其他开放的协作生产模式，以匹配长尾、动态的需求。

当这些变化成为“新常态”，不变的传统企业自然不能适应，曾经让他们引以为傲的“大”反而变成了负担。太大的企业被太多的决策层级包裹，不可能感受到市场的温度。太大的企业各项功能“大而全”，形成了一个封闭的结构，根本无法接纳强者搭建合作生态，甚至自己的各项功能也因为缺乏外部冲击而逐渐坏死（缺乏外部激励）。

但互联网企业是这种生态中的“原住民”，他们显然知道应该做什么。

国外的Facebook、Google、苹果、Netflix，国内的阿里、小米，都是提倡无边界协作，都是提倡权力分布式存在，都是提倡每个功能单元和员工直接接触用户。结果，他们创造了一个又一个销量神话、市值神话。

辉煌背后，他们也有隐忧。他们害怕自己越来越大后，仍然会患上“大企业病”。他们害怕增长的红利消失后，在内力的比拼中会走向死亡。所以，互联网大牌们一边作秀，宣传自己神奇的老板和神奇的故事，一边苦练内功，不断通过组织转型消灭自己的“笨企业基因”。阿里巴巴从2012年开始就进一步进行分权化改造，力图消除马云的集权影响。小米则从一开始就打掉了科层，在无数虚拟的团队中，雷布斯无所不在。从这个角度上说，互联网企业的创业过程、高速成长的过程，就是持续进行组织转型的过程。而那些被淘汰的互联网企业不在少数，舆论往往习惯于把他们的消亡看成是商业模式的失败。其实，这些失败既是因为商业模式的错误选择，也是因为没能通过持续的组织转型，让自己一直“保持灵活”。

大部分传统企业看到了互联网企业的种种神奇玩法，却在并未靠近、并未品味之时就赶紧“摇头”——这些东西我们学不来，“太互联网了”。于是，他们只能远观互联网企业的成功，并在失落中沉沦。还好，即便是在国内，少部分传统企业的先锋也已经在组织转型的路上高歌猛进，他们知道未来在哪里。

早在20世纪90年代末，张瑞敏在海尔践行的“自主经营体”“人单合一”等玩法就已经让人眼花缭乱。最近，海尔更将变革强力推进，开始了“企业平台化，员工创客化，用户个性化”和“企业无边界，管理无领导，供应链