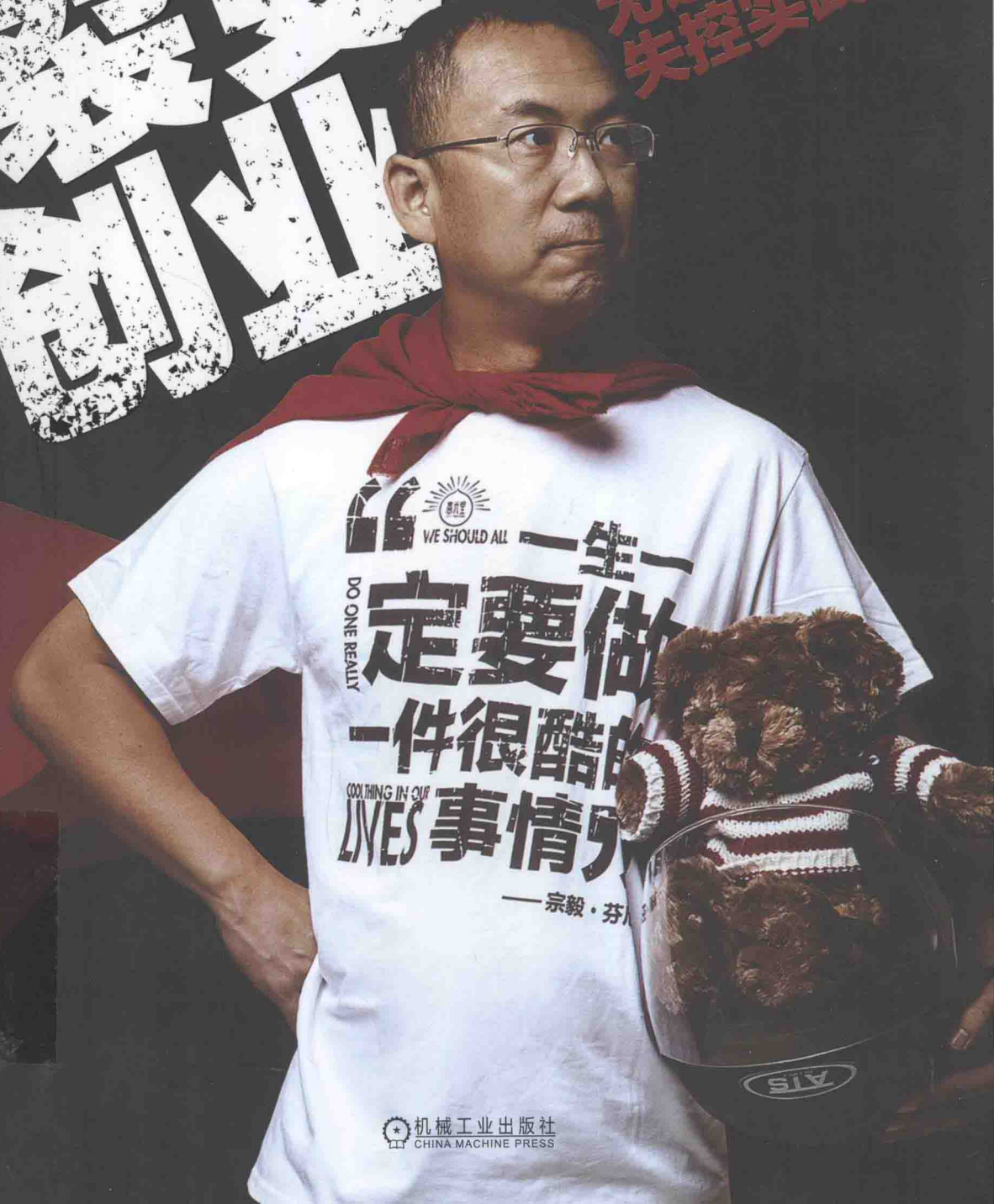


宗毅 著
小泽

组织变革式 创业

无边界组织的
失控实践



“
WE SHOULD ALL 一生一
DO ONE REALLY 定要
COOL THING IN OUR 做
LIVES 一件很酷的
事情”

——宗毅·芬



裂变式 创业

无边界组织的
失控实践

宗毅 小泽◎著



图书在版编目 (CIP) 数据

裂变式创业：无边界组织的失控实践 / 宗毅，小泽著.
—北京：机械工业出版社，2015.12（2016.1重印）
ISBN 978-7-111-51989-8

I. ①裂… II. ①宗… ②小… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 253090 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：郝 静 责任编辑：郝 静 王文彬

责任校对：舒 莹 版式设计：张文贵

保定市市中画美凯印刷有限公司印刷

2016 年 1 月第 1 版·第 3 次印刷

170mm×230mm·13 印张·1 插页·128 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-51989-8

定价：49.80 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

服务咨询热线：(010) 88361066

机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：(010) 68326294

机工官博：weibo.com/cmpl952

(010) 88379203

教育服务网：www.cmpedu.com

封面防伪标均为盗版

金书网：www.golden-book.com

推荐序一

对新鲜事物的好奇心，是此生最好的投资

李善友

宗毅可以说是我的老师，因为他教给我一句话，我把它作为自己前行的动力，而且几乎在每次讲课都要用它作为结尾：“对新鲜事物的好奇心，是此生最好的投资。”在我近距离观察宗毅的四年时间里，我发现他不仅这么说，也的确是这么做的。

宗毅是个很奇怪的人，不是特别按常理出牌。在我所教过的创业营的同学里，尤其是在传统行业的同学中，他几乎是最疯狂地拥抱互联网的人，疯狂到近乎极端。

2012年，在“互联网思维”这个词还没有成为显学的时候，在创业营第一期探索式教学的过程中，我们已经开始对这个现象倾注了极大的热情。在几乎每个人试探着讨论的时

候，不经意间，宗毅已经开始行动了，他用裂变式创业的方式疯狂而坚决地切入到互联网转型之中。他邀请大家去观摩他的内部创业大赛，同时巧妙地把同学作为评委，让外界的力量感染和刺激内部员工的激情。在一期毕业典礼上，他的毕业演讲得了第一名，我看到作为评委的周鸿祎在宗毅演讲结束之后兴奋地冲上去跟他交流。迄今为止，芬尼的互联网转型案例依旧是行业经典案例，你可能学不了，但是这视角太有冲击力了。

2013年，“互联网思维”这个词已经开始火起来，在当年年底招收创业营第三期学生的时候，许多互联网思维的代表人物都已经入营了，我们也用了互联网的方式做了一次非常有趣的网络传播，创业营本身也开始火爆起来。宗毅立即闻到了不同的味道，立即跟这些人打得火热，多次跟罗振宇交流沟通，令人完全意想不到的是，他居然自掏腰包，自组团队，帮助特斯拉打通南北充电之路。我清楚地记得，一个教授听了宗毅的故事后，立即吐出一句话：他脑子坏掉了。宗毅有情怀，但他更是一个精明的商人。宗毅、芬尼的名字迅速跟当时势能极高的特斯拉联系在一起，看似无关，其实短期之内就成为一个全国性新兴的品牌现象。

今天，“怀着私心做公益”，互联网大篷车演讲已经成为宗毅个人情怀和芬尼品牌的新载体。我不知道它会是什么，我也不知道这个对他的企业是否有直接帮助，我甚至不知道这是否会影响他聚焦专注在公司产品上，但互联网思维的一个重大特征就是不可知性，只要他这

么玩下去，谁知道他会玩出什么东西呢？你看，这本书不就玩出来了嘛！

我总是对宗毅说，你应该做一件“大事”。但这个大事是什么，我不知道，宗毅自己也未必清晰。但我逐渐意识到，创业的本质驱动力，以及创业的终极目的，是创业者本人的生命状态。从宗毅身上，从这本书里，我完全感受到了他勃发的、年轻的、萌萌的生命力。对于这样的宗毅，谁还能限定他的未来呢？

推荐序二

谁将成为新一代的互联网颠覆者？

傅 盛

我一直相信互联网颠覆的不仅仅是商业模式，也将颠覆企业自己的组织形式。我也经常和我同事说，一家公司绝不仅仅是把产品放在网上就成为互联网公司，而是应该把互联网的平等、自由、开放、分享融入自己公司的文化。可惜，我也就是说说而已。

对于产品互联网化，我是坚定的实践者。对于组织体系的互联网化，我一直以业务为先做借口不敢大刀阔斧。之所以如此，根本的原因还是原有的组织体系运转得不错，我已然成为既得利益者，一旦改变，恐惧便不请自来。

所以，当我第一次听说宗毅打通特斯拉南北充电之路时，就觉得这是一个神人，敬仰无比。玩着就把事情干了，还打

造了自我的品牌，这真是互联网组织化最好的实践，比只会动动口头的我，强太多。

后来，有幸见了这个神人，听了他更多的裂变创业理论并且得知他正在全力实践，我就不仅仅是敬仰了，突然发现一个残酷的事实摆在了我的面前：互联网产品只是互联网的先机，而互联网的组织模式才是根基，这个根基，居然被新来者直接切入来了。

由此，我又认识到了更残酷的现实：过去十多年，我们这帮起点很低的互联网创业者正是抓住了传统行业从业者对互联网产品的不了解，弯道超车，成为所谓的朝阳产业。现在，互联网反过来成为基础行业，互联网从业者成了既得利益者。传统行业的人为了活下去，他们用着更激进的互联网组织模式重新武装自己，再加上丰富的行业经验，会不会成为新一代的互联网颠覆者？

被颠覆者要成为颠覆者，三十年河东，三十年河西，这个时代真好玩。这本书，也许可以帮我们找到成为新的颠覆者的机会。我也在认真拜读。

引言

从一百平方米开始

希腊有则寓言：一只狮子追兔子没追上，狐狸笑话它，狮子自我解嘲说：“跑的动机不对称，人家是为了命在跑，而我是为了一顿午餐在跑。”当动机不对称的时候，“老大”们可能会放你一马。假如狮子意识到抓不到这只兔子就会饿死，那么它一定会抓到。

十四年前，我就像那只逃命的兔子。每天的工作就是在车间里一边汗流浹背地修着机器，一边考虑着客户的欠款什么时候能到账。在创业前三年的时间里，都是在缺钱、缺订单、缺人的状态里以战养战，拆东墙补西墙。创业的人都想选择一个没有竞争对手的市场，这是每个创业者的梦想，但这种梦想很难实现。真实的情况是，还不知创业为何物时就贸然地闯进一片红海，然后每天在巨头的捕杀下逃亡。

和大多数传统老板一样，我每天都会累得疲惫不堪，不知道工厂明天是否能够活下去，可能随时都会面临倒闭的危

险。跟所有小老板一样，我当时的常态是白天面对员工装得很亢奋，晚上回到家愁眉紧锁，抽烟喝酒排解压力。因为不喜欢搞关系，所以我从来不接受政府的订单；因为不喜欢喝酒，也因为没有资格，所以基本不和银行打交道；因为从小就有哮喘病，所以只能在没有雾霾的城市创业。由于资源短缺，什么都没有，如果想要活下去，只能让自己变得更聪明。

在逃跑中我开始认识到创业和亮剑的时机都很重要，刚开始要选择一个巨头没太注意或者看不明白的事。如果做一件事，巨头都知道了、看明白了，那一定会来跟你竞争。每次发力，我都会深入研究，而且会掩藏动机。有些时候发现一个秘密，绝不会等，先做了再说，但是在亮剑前始终会保持一个接近于冬眠的低能量消耗状态。

创业搭班子就像组建黑帮，匪气很重。黑帮是什么？文化的高度认同，情感的高度契合。这种共识是建立在一种近乎江湖义气的基础上：桃园结义。创业者在创业初始，权威性还不那么高的时候，没有严格的决策程序，最容易发生扯皮。例如，在《三国演义》中，有一天水镜先生向刘备推荐：“伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。”于是有了“三顾茅庐”的典故。张飞这等武夫哪懂得刘备的用意，想出用绳子把诸葛亮捆来，甚至放火把他逼出来。但是关键时刻只需要刘备一句“三弟！”就足以平息。

黑帮文化里一定要拥护一个人的地位。关键时刻，大哥的一句话就能截断众流。我就像团队的大哥，和底下的小弟达成高度共识，形

成非常有凝聚力的团队。创业的时候根本没有休息日这个概念，没有星期一恐惧症，哥儿几个凑在一起就是有激情。

如今的我，在创业的途中不断奔跑，在猎杀中享受着激情与快感，但成功的同时也恰恰意味着边界的形成。就像一头凶猛的雄狮同时在追赶多只小白兔的时候肯定会遗漏掉潜在强大的对手一样。我现在所做的也许正在颠覆传统的巨头，相同的厄运会不会也降临在自己身上？死里逃生的小白兔早已知道自己的宿命，所以它在每一次大转向中都巧妙地避开了灾难。

我的故事背后是一个小人物在大时代中成长的缩影，是一个极度热爱自由的创业者在中国传统文化的束缚与自我实现中的碰撞与融合，但不拘一格的是人性的探底、生命的怒放、信仰的回归、灵魂的蜕变。边界的局限正在把中国一批批过往成功的传统企业扼杀掉，因此我明白，自己再强大，如果稍有不慎也会饿死。危机感使我不断地突破自我的局限，最终让一个从一百平方米开始的创业者变成一个无边界组织的疯狂实践者。

目 录 Contents

推荐序一 对新鲜事物的好奇心，是此生最好的投资 李善友

推荐序二 谁将成为新一代的互联网颠覆者？ 傅盛

引 言 从一百平方米开始

第一部分 裂变式创业 // 001

第一章

第一次裂变——割肉

003

比强大对手更可怕的事情 // 003

把员工变为合作伙伴 // 008

50 万元可以创造伟大的公司 // 014

想当苹果的富士康 // 019

钱可以选出德才兼备的总经理 // 023

用真心换员工的信心 // 032

创业成功不是因为你厉害 // 040

员工的钱也是钱 // 046

芬尼基本法 // 052

第二章

第二次裂变——换心

019

第三章

第三次裂变——选人

056

参加大赛，思考人生 // 056

不存在能力强但没有钱投资的人 // 065

创业型员工的招聘秘密 // 071

厉害的将军都是杀出来的 // 076

用钱买来的团队是靠不住的 // 083

第四章
第四次裂变——失控
087

好产品要从组织架构开始设计 // 087
共享经济中商业模式创新 // 095
企业“自我生长”的秘密 // 101
组织为什么要失控? // 110
突破企业边界 // 115

第二部分 无边界疯狂 // 123

第五章
疯狂的特斯拉——
125
联手罗辑思维
打通中国第一
条电动车南北
充电之路

与特斯拉的浪漫邂逅 // 125
改变中国的能源结构 // 133
借助互联网的草根力量 // 146

第六章
疯狂的布道——
157
互联网大篷车

互联网企业杀入传统的痛 // 157
用互联网思维武装传统企业 // 165
产品型社群：芬尼粉丝走天下 // 172
不需要隐瞒的私心 // 179

后 记 站在时代的风口 // 189

第一部分

裂变式创业

第一章 第一次裂变——割肉
第二章 第二次裂变——换心
第三章 第三次裂变——选人
第四章 第四次裂变——失控

第一章 第一次裂变——割肉
第二章 第二次裂变——换心
第三章 第三次裂变——选人
第四章 第四次裂变——失控

第二部分 无边界疯狂

第五章 第五大裂变——割肉
第六章 第六次裂变——换心
第七章 第七次裂变——选人
第八章 第八次裂变——失控

第五章 第五大裂变——割肉
第六章 第六次裂变——换心
第七章 第七次裂变——选人
第八章 第八次裂变——失控

第五章 第五大裂变——割肉
第六章 第六次裂变——换心
第七章 第七次裂变——选人
第八章 第八次裂变——失控

01



- 第一章 第一次裂变——割肉
- 第二章 第二次裂变——换心
- 第三章 第三次裂变——选人
- 第四章 第四次裂变——失控

第一章

第一次裂变

——割肉

比强大对手更可怕的事情

企业机制要提前设立，等到出问题后再补救，将为时已晚。

——宗教

你的企业为什么留不住人？

中国传统企业的组织形态非常类似于江湖聚义的土匪结构。因为土匪的激励机制简单粗暴，他们重义气多于重利益；他们的信条是江湖聚义，义字当头。当感情维系成为组织管理的主流时，整个团队的结构就变得很脆弱。一旦遇到外界的冲击，要么临阵倒戈，要么内部政变。

而传统的私人企业老板在人事管理上也是感情维系为主，小恩小惠为辅。所以私企老板的管理压力很大，一方面监管底下的人干活不能偷懒，另一方面盯着所有的人有没有“叛变”的迹象。最后就会造成一个结果，所有的下属都不太能干，真正能干的人全都辞职当老板去了。这就是传统组织遇到的最大问题：如何留住能力很强的核心人才？或者说用何种激励方式解决优秀人才心里的痛点？这个问题值得我们每一位实业老板思考，因为传统企业转型，最缺的就是人才。

互联网是传统管理的红色警戒

互联网时代，信息越来越趋于对称。传统组织的老板靠忽悠和恐吓难以阻止创业型员工离开。当信息和资源能够自由流动的时候，封闭型组织设立的屏障就变成了一组玻璃墙，普通人利用互联网完全可以穿透这道脆弱的障碍去连接看得见的资源。传统组织的封闭型管理基本失效，企业老板再也不能靠信息不对称来制约自己的员工。原来是笼络加愚民，现在是高薪留任，即便企业的人工成本与日俱增，但还是不能降低优秀人才的离职率。

原来在个体组织中，老板就是爷，是独一无二的权威。打工者都有极度的不安全感和自卑感。每个“宰相”都有一个皇帝梦，过去叛变不成是要杀头，而现在最多是破产，但凡有能力的人都想倾其所有