

互联网引发的管理变革 互联网思维的最高境界



CLOUD
MANAGEMENT

王紫上 著

云管理

互联网+时代的组织管理革命

互联网+时代，每个人都是HUB，都是节点，都是连接，都是共享。
去中心化的云端协作趋势，创新组织管理模式。

云管理实践10余年经验总结，高效率、低成本的互联网创业之道。

陈春花 俞敏洪 周 枫 段永朝 胡 泳 雾满拦江 | 赞赏
张秋水 张晓峰 查 立 金错刀 蒋 涛 秋 叶 | 推荐



中国工信出版集团



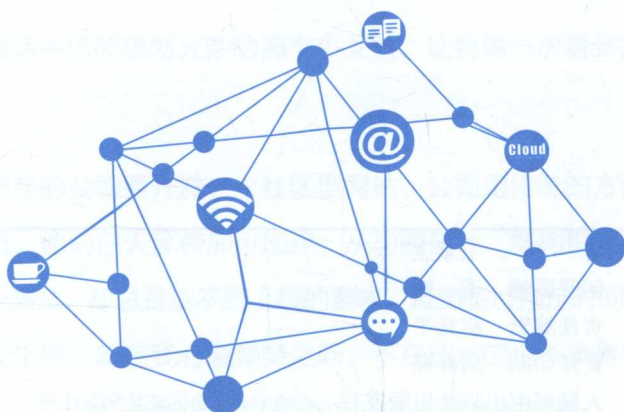
人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

CLOUD
MANAGEMENT

云管理

互联网+时代的组织管理革命

王紫上 著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

云管理 : 互联网+时代的组织管理革命 / 王紫上著

— 北京 : 人民邮电出版社, 2016. 3

ISBN 978-7-115-41429-8

I. ①云… II. ①王… III. ①企业管理—管理模式—
研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第316549号

◆ 著 王紫上

创意图解 王 嵘

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>

北京天宇星印刷厂印刷

◆ 开本: 720×960 1/16

印张: 14

2016 年 3 月第 1 版

字数: 194 千字

2016 年 3 月北京第 1 次印刷

定价: 49.80 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: 京崇工商广字第 0021 号

从有到无

在我眼中，紫上是天生属于互联网的。

她是我的老乡，山东威海人。

紫上性情直率、简单善良、大气豁达、充满灵性。

2000 年我在公司第一次认识刚入职的紫上，至今已经 15 个年头了。

那一年，紫上做了一件事，改变了我一生的轨迹和命运。

她就像童话中黑暗里划火柴的那个小女孩，让我第一次看到并体验了虚拟世界的神奇。

当时我所在的公司要开发一个社区型网站，公司用传统的方法招聘了一批高大上的技术人员。他们白天黑夜加班加点，从功能设计、结构设计到代码编程，从升级迭代到功能测试，却总是达不到上线的要求，直到超过预定时间节点几个月之后，网站依然未能上线。就在我心急如焚之际，不在技术部也不负责该项目甚至不懂开发编程的紫上，只用了一周时间就神奇地完成了该网站的开发。

紫上先用 QQ 远程找了大连海运学院一个大四的学生 HOLLY，HOLLY 在互联网上找到了一款类似的开源代码，在此基础上又找人根据紫上的需求描述，进行了参数配制和页面美化，网站瞬间审核上线。

我当时就傻了！两边的反差、对比是如此强烈：几天对几个月、一个人对一群人，稳定可靠对 BUG 无数……效率、成本、速度、质量，宛如常规武器与核武器的差别，



完全不在一个量级上。

为了弄清究竟，我让紫上尽快把 HOLLY 这个神人请到北京。HOLLY 来了之后，我发现他不仅是个没毕业的大学生，而且也不太会编程时，我几乎要崩溃了！简直无法描述当时的心情。

我在痛苦矛盾中挣扎，在虚拟世界和现实世界的选择中彷徨。

是继续延续现实世界的工作方法？还是拥抱虚拟世界的工作方式？

是在金字塔的结构里继续坚持？还是在一个个扁平的蜂窝里自由飞翔？

那时的我没有意识到自己处在现实世界与虚拟世界的交叉路口上，两种不同的做事方法在我内心斗争，逼迫我做出选择。

我把紫上的工作形态总结为“虚拟与分布”“融合与共赢”“零成本经济”，把她创新的工作方式取名为“借力”“找抄改”“串联变并联”和“虚拟群组”。实际上就是现在众所周知的“搜索”“外包”“众包”“开源”和“群组”。

之后，我和紫上都离开了那家公司。

2002 年 8 月，紫上用同样的办法创建了自己的网站，SP 论坛 (www.spforum.net.)。在 SP 论坛中紫上的 ID 名为“小龙”，行业的人都亲切地叫紫上为“小龙女”。2003 年，受紫上的邀请，也因为被她神奇且先进的工作模式吸引，我抱着向互联网学习的态度，有幸成为她的合伙人。

来到 SP 论坛，我从过去的痛苦中解脱出来，真正成为了从现实世界到虚拟世界的移民。

我们一起和千里之外的同事、版主、网友一起做社区和媒体，靠广告流量营收获得生存和发展。由于我们采用了先进的云管理模式，很多同事都在二三线城市，

管理成本和运营成本很低，效率却很高。近十年来，我们适应了一次次的行业变迁，进行了一次次的业务转型：从 2002 年开始的无线增值行业的 SP 论坛到 2007 年移动互联网的上方网；从 2013 年的移动游戏行业的上方汇和上方女人邦到 2015 年新三板上市的上方传媒，我们一路走来，从小到大，从无到有。

紫上写的这本《云管理》是她 10 余年实践的总结，也是汗水和泪水的结晶，书中充满了敢为人先的勇气和不惧失败的冒险精神，也有为摆脱生存困境挣扎求生的种种坎坷经历。

紫上在这本书中分享了云管理的方式方法、云管理中的团队和人性以及团队的心理变化和如何适应等问题，相信对所有想采用云管理的团队和企业都有很强的借鉴意义。

云管理也在不断地演进，这本书可以说是所有上方人集体创作的结晶，书中一个个鲜活的例子是大家工作的场景和片段，上方近 10 余年的云管理实践也证明了一个公司完全可以在取消现实办公场所的环境下生存和发展。

云管理借助互联网特别是移动互联网，将极大拓展我们的生存和生活空间，让人与人的关系更和谐更温馨，让管理更加符合人性的内在需求；节约时间和空间，实现高效高质、低耗低能的理想化管理；同时，云管理也改善了自然环境，实现了道路畅通、绿色环保，具有极其深远的社会意义。

相信“云管理”将成为未来社会的主流管理模式，未来早已发生，只是尚未普及。

张秋水

上方传媒董事长



推荐序二

云管理，风智慧

这种思维模式能让你获得 1500 亿美金

腾讯 WE 大会时，遇到了紫上女士，她刚刚推出了一本《云管理》，并以这种超前的思维，打造了她的组织平台，一种未来的组织形态，扁平化、智慧型、蜂窝群组。我当时听得眼睛一亮。

自打小阿尔法弗雷德创建大事业部，形成了全球一体化的现代公司形态以来，这种组织架构的低效与冗繁，一直受到企业家的诟病。扁平化的摸索已经快半个世纪了，受制于信息流的中梗阻与无终端，这种摸索始终停留在理论上。紫上女士的云管理公司，至少代表了一个有价值的方向。

30 年前，北京大栅栏居民，不知道此地就要尺土寸金，因此他们失去了机会。

20 年前，保守的上班族不知道商业激潮会推送一大批经济自由者，因此他们失去了机会。

10 年前，城市居民不知道城镇化的步伐正在悄然加快，因此他们失去了机会。

在此之前，我们所面临的是信息严重不对等，只能是拼运气，拼胆略，拼见识。而现在，我们所有人都居处于一个共享性的信息平台之上，所有人都知道未来的趋势——整个人类社会结构，都将在共享经济的狂潮下土崩瓦解。或者是如前 30 年失去机会的那些人，被动地卷入时代大潮上下翻覆随波逐流，或是如马云、紫上这类先行者，打开脑洞长思深考。一句话，未来拼的是脑子，我们需要一种前瞻性的思维，

需要像马云那样，明知不可能而执意而为之的勇气。

马云，他也不是一生下来就叫出“支付宝”三个字的。他应该也和大众一样，对于阿里巴巴推出之时的严酷环境，是心知肚明的。

只不过，公众面对这诸多无可化解的死结，看到的是问题，接受的是现状；而马云考虑的，却是未来的趋势。

支付宝这个概念，在网络交易出现之前，是不可能先验出现的。它应该是随着互联网经济的发展，自然而然出现的。正如凯文·凯利所描述的生命与意识，它是在混沌中自然生长出来的。没有先期的环境创造，就不会有创新本身。

紫上女士的云管理，是否能够成为未来的必然，尚未可知。但共享经济所带来的冲击力，必将瓦解现有的经济实体。一切旧有的都在迅速变化之中，无论是观念还是组织形态。窥破未来趋势，先行一步的人，必然占据时代潮头。

当我们坐拥互联网的海量资讯，面对着大数据下的全新机遇，以及充满无尽变数的未来，这时候，最需要的是行动智慧。

什么叫行动智慧？

行动智慧就是……就是……把握时代趋势，先干起来再说。

一件事情，之所以不可行，那只是因为你在想，却什么也没有做。商业环境会随着人的行为而变化，一旦你行动，可行的方案或创新，就隐现了出来。前提是，你得顺着趋势来，逆潮流逆规律的玩法，只能玩残自己。

现下的情形是，互联网时代堪称一日数变。如果你觉得没这么夸张，要么你已经居于巅峰，要么就是沉积于潮底，举凡居于中游，不上不下十三不靠之属，多有点仓惶失措心神不定，或者压力太大无所适从。



变数太多，无法判断，这是多数人的常态。要破局，要主宰自我人生的命运，就必须如马云、紫上他们所做的那样，于无数变量之中，只抓住那个恒定不变的常量——未来趋势。

抓住趋势这个常量，就可以行动了。但你很快会发现，时局仍然是扑朔迷离，环境与大气候，就给了你仨字：不可行！

不可行也得行，因为趋势在这里。除非是趋势错了，历史倒退，这种情况属于不可抗力，谁也没法子。你要不相信历史回潮，车轮倒转，就可以进入第二步了。

第二步就是，研究这个不可行，究竟是如何一个不可行法。

你会发现，所谓的不可行，不过是两种情形。一种是缺乏必要条件，另一种是有某种社会禁制。

前一种就简单些，不具备条件，那就引入新的变量，这个可以叫创新，为你的不可行之目标，创造出可行的条件来。马云就是弄出个支付宝，让网上交易变得可行。这一举措为阿里巴巴带来 1550 美元的参考市值。

后一种情况，所有的禁制，不过是人为设置。既然是人为设置，不是自然界的不可抗力，那么就可以人为绕过。曾经有家摩托车厂商，突发奇想在海外成立了家烟草公司，给国内的烟草商下订单，成品海外销售，此举竟然绕过烟草专营壁垒，令业界目瞪口呆，险些没把烟草管理局气得疯掉。我们当然不主张玩到这样，只是举个例子，表明一切的人为不可行，都不是固化的。

这就是行动智慧，不过就是把握趋势，你的行动构成不可行的解决方案。唯其做起来，才知道未来的机遇会有多大。

要记住，不可行不是障碍，而是机遇。因为这堵不可行的墙，将你的竞争对手阻在门外，让他们连尝试都不敢。而你一旦尝试，就会发现业界中有无数的现成方案，可以化解不可行。

在常态思维看来，不可行是问题，是障碍。而对于风一样的行动智慧者，却意味着机会，意味着无限可能。同样的现状，同样的起步，而不同的思维视角，决定着不同的未来。

雾满拦江

腾云智库成员，著名作家，著名自媒体人



推荐序三

云管理，互联网 + 时代的领导力

云，是什么？

云，是 CPS（Cyber-Physical Systems，赛博物理系统）？CPS 是一个综合计算、网络和物理环境的多维复杂智能系统，美国国家科学基金会（NSF）认为，CPS 将让整个世界互联起来。如同互联网改变了人与人的互动一样，CPS 将会改变我们与物理世界的互动。

云，是 O2O（Online to Offline）？O2O 的应用范围不应只界定在实体店加电商或者实体店加上门服务那么窄，关于 O2O 我更认同朋友叶开先生在他的新书《O2O 实践：互联网 + 战略落地的 O2O 方法》中的表述：实现现实空间体验和虚拟空间体验的闭环。想必这种体验不仅仅是只针对我们客户的关照，我们的伙伴也不应该被排除在外。

云，是什么？

是维基，是慕课？是众包，是众筹？是众设，是众创？

我们可以看到，无论淘宝还是京东，无论滴滴还是优步，无论猪八戒还是最美食，无论知乎还是价值中国，无论在行还是格理，都体现出“云”的特征。它们既有云的柔性，又有云的包容性，还有云的动态调适能力。而平台、联盟本身就颇具云色彩。

当跨界越来越流行的时候，我们发现，互联网最先摧垮的还不是现实与虚拟之界，而是纯粹的物理边界、固化的组织边界和清晰的团队边界。

当云结构、云连接、云交互、云组织、云协作、云创新风生水起的时候，我们不妨自问，原来的管理思维、管理模式还玩得转吗？

云，互联网+，带来对连接方式、关系结构、权力结构的重塑的同时，让供给与需求、市场与配置、合作与协同、管理与激励、运营与监管、效率与效能等传统的逻辑都发生了变化，甚至是游戏规则的反转。

马化腾在2010年的一次演讲中指出，“未来云组织和云创新时代正在向大家走来，也就是说通过信息技术和互联网技术，社会各个资源可以在需要时能够通过网络信息技术快速聚集起来，完成一项任务后又立刻消散，又能够进行新一轮新的组合。每个用户、每个中小企业都可以通过这个组织把自己的价值体现出来，并且能够从中获益。”

其实，云组织、云管理绝不会仅仅存在于所谓的“网络”公司，也不仅仅是项目型的聚散；当“互联网+”风生水起，互联网与实体经济、第一经济与第二经济深度融合，共享经济与WE众经济无缝接入，大规模定制与大规模微众化相得益彰，任何一个组织都毫无例外地会被卷进。此外，无论是初创公司，还是对于跨区域、跨业务的集团公司，云管理其实都有其市场。

管理，过去重在控制，重在秩序，重在威权，重在负激励。我们处处发现，工业思维、科学管理仍然挥之不去，表现为层级分明、团队壁垒、职能分割、绩效主义。刻板的绩效主义害惨了一些企业，特别是像索尼、松下成为重灾区。

一个人本质上隶属于什么组织，就看他愿意在哪里花费更多的时间或者是“优质时间”。“自愿”不是企业组织完全能够雇佣的。“优质时间”就是要看他是否处于激活态在做事情、在创新、在持续提升。不仅如此，一个人、一个团队都存在“认知盈余”。如何去组织和匹配伙伴的能力要素，如何去释放这种“盈余”，能不能让组



织在提供对价、获得“盈余”的时候获得总体价值的优化，这其实就涉及人力资本的实质及其智力资本管理运营的问题。这的确是今后企业管理面临的巨大的挑战。

组织管理大师玛格丽特·惠特利嘲讽传统企业组织是典型的“牛顿组织”，其著作《领导力与新科学》指出，“牛顿组织”将一种机械的世界观应用于管理，而机械的世界观恰恰正是制造管理问题的元凶；“西方思想的最可悲之处在于：人们对现实世界认识错误。从 16 世纪开始，人们就把世界看做一个没有生命的大机器。人们自以为聪明透顶，于是千方百计去控制世界”。

除了提到的对现实世界观照、认识不足，亟待重建相关的“假设”一样，对于可能存在的云结构依然茫然无视，则有可能损毁未来的价值。

那么，云组织、云管理，会不会打造一个独特的场景，成为人力资本与融合创新的入口？

云组织更接近于一个生态型组织，内部生态持续优化，并不断和外部生态交互、协调、融合。由此加长了创新链，放大了传播链，延伸了关系网，强化了价值网。这种生态化的力量加速了企业文化和商业文明的重构。

生态型组织更具人性化，这种尊重人性的力量会刻入组织文化的血液。这些组织也更乐于将企业成长、伙伴成长、社会责任进行一盘棋思考与实践，人力资本被激活带来的创新动能、融合效能更足，成为创新型组织与令人尊敬的组织的机率相对更大，“人岗动态性匹配、无边界融合协同、相关者各得其所”越来越成为上述组织追求的目标。

无边界组织、蜂窝组织、量子组织是近期炒得比较火的概念。玛格丽特·惠特利认为，量子思维可以帮助管理者认知到，除了机械的部分，组织中更重要的是那

些不可见的、非物质的影响力，姑且称之为“场”。是“场”在决定着员工行为，即企业的价值观和文化因素。

凯文·凯利在《失控》中也提到，网络的群组织是一种分布式系统，无数个体思维聚在一起，形成超越一般水平的理解力量。

就像中国的教育往往忽视了学生想象力空间拓展和创造力发育、让孩子们变成了考试机器一样，我们企业的管理在不断强化层级、考核、控制，也往往完全忘记了管理的真正目标是什么。

格局、系统、连接的变化，必然导致形态、结构、规则、模式的变化。假如游戏规则一以贯之，必如旧瓶装新酒，闹出交通运输部门比照出租车管理“网约车”的笑话。而类似于海尔这样的机构则一直在高速运转中求变，甚至尝试变成一种分布式结构、创客化组织。

更进一步分析可以看到，组织的制度创新可以带来“红利”。耗散结构理论告诉我们，无序可以成为新秩序的源头，成长往往起源于不均衡，而不是平衡。混沌和无序有时候带来的不是纯负面的影响。这一点的确有些考察企业领袖的“互联网+”时代的领导力。

管理的逻辑、成长的逻辑、创新的逻辑都发生了很大的变化，我们的伙伴越来越多的是数字原驻民。很多人问到我同一个问题：在“互联网+”时代，如何实现企业的转型？其实，转型伊始在于思维的转型，而不是专指业务的转型；完成转型如果不能配合管理模式的因应动态调适，恐怕很难唱好转型这出戏。必须敢于用思维之剑破茧蜕变——破自我束缚之茧，破工业思维之茧，破脆弱生态之茧；还要敢于自我革命，并抱持开放心态，懂得跨界融合。



我一直强调，一个企业家的领导力，至少要具备两种能力，一是直升机能力，二是深海蛟龙能力。直升机能力是佩卡在他《数字时代的领导力》一书中提出的，要能够迅速起降，鸟瞰未来，把握当下。我加了一个深海蛟龙能力，就是要脱离开过去的职能管理窠臼，自下而上在更深一个层面来看待逻辑、关系与模式，柔化结构，优化生态。云管理能力则是这两种能力的跨界融合，是促进组织与伙伴、组织与生态的融合。

作者紫上用近 10 年连续创业和创新管理的富有成效实践经验证明，“蜂窝式群组结构是云管理的最优方式，也是智慧社会的雏形”。

不容否认，应用新模式总是有风险的，管理要匹配自家的资源、关系、能力、结构，看起来无定式。如果贸然扎进去，可能试错成本不菲，纠错也会有个过程。而本书是作者及其机构鲜活实践的积淀，可以让我们把握趋势，抓住重心，规避陷阱。当然，匹配化、个性化的安排还需要更具针对性的思考与架构。

云，是什么？

张晓峰

“互联网 + 百人会”发起人

《互联网 +：国家战略行动路线图》主编

自序

云管理，未来企业的组织管理模式

2015年1月25日，北京下了入冬以来的第一场雪，上方传媒（以下简称上方）的部分同事搬离学院南路的写字楼。由于我们采用云办公的管理模式，因此只有一半的同事在这里办公。搬家时我不禁感慨万千，从2005年夏天搬到这里办公，至今将近10年时间。10多年来，上方历经了手机数据业务的SP时代，独立WAP时代，MTK时代，JAVA手机时代，一直到如今的智能手机时代，未来还将进入虚拟现实（VR）和增强现实（AR）时代，在更迭速度极快的移动互联网行业里，上方顺利地完成了一个个的蜕变、转型和优化。

近10年来，我们开创了崭新的云管理模式、四方性格体系、蜂窝群组管理，打造了适合云端团队的企业文化以及充满乐趣的游戏化办公模式，让上方成为适合互联网环境的小而美、群组式、矩阵式、蜂窝式的企业组织。感慨之余我决定将上方近10年来全面实践的云管理模式的经验、我们理解的未来企业平台化的组织形态以及互联网时代的企业管理经验记录下来。

上方专注于移动游戏、泛娱乐、ACG、智能和机器人等领域的媒体推广及整合营销平台，投资孵化平台，交易平台以及人才服务平台。旗下包含上方网（媒体）、上方汇（游戏联盟组织）、上道（股权交易平台）、爱知客（资料共享平台）、正版桥（版权交易平台）、上方传奇孵化器等多家公司。



上方全职成员有 50 多人，有一半的全职成员分布在全国各地家中办公。他们所在的城市包括北京、天津、广州、济南、成都、南京、沈阳、武汉、郴州、烟台、乌鲁木齐，甚至远到中缅边境的澜沧县和澳大利亚的悉尼等地。在很多企业中，老板把员工放眼皮子底下都不放心，上方却敢于彻底地让员工远离北京总部，回到家乡，一边照顾年迈的父母，一边抚养年幼的儿女，同时拥有一份在各自城市中不菲的薪水和体面的工作，乃至成为上方平台上的创业者。在最前沿的移动互联网、移动游戏领域，为整个行业产业链创造自己的客户和用户价值，让上方在一个急剧变化的移动互联网生态环境中得以生存和发展 13 年，这得益于上方传媒董事长张秋水对互联网的理解以及云管理的构想。

1997 年，张秋水连续在《人民邮电报》头版打了 3 天的广告：“开辟赛博空间，创建虚拟社会。”当互联网刚刚开始的时候，他已经预知未来互联网要带来的巨大改变。虽认同者少，但他以此铭志，他意识到互联网的力量和互联网将会给社会带来的重构和巨变。

2000 年张秋水的公司从通信领域转型互联网，时任一枚小编辑的我，无意中率先以外包开源的方式，用一周时间完成了技术部 2 个月未完成的技术任务。随后我们又试验了很多次以外包开源的方式做事，每次都获得了成功。这让张秋水彻底清醒地意识到互联网具有开放、自由、平等、扁平、虚拟化、开源之路的特点，并因此开创了“开放与共享，融合与共赢，除零经济”的互联网理论。

2002 年 8 月我开始独立创业，建立 SP 论坛（www.spforum.net）。12 月 1 日网站上线，是用外包的方式开发了当时的网站和论坛，网站开通没多久就聚集了大量无线增值行业人士，一年时间成为当时炙手可热的垂直领域专业论坛。2007 年 SP 论坛升级为上方网，2014 年升级为上方传媒。自 SP 论坛开始，我们在实践过程中，探索了云办公工作方式，并形成了崭新的云管理模式。