



CLOUD MANAGEMENT

云管理2.0

王紫上◎著

破解企业转型中的因循困境，云管理是企业升级的利器

企业管理及人才云端化，高效整合和组织云端资源

雇佣时代结束，改变分配制度变员工为合伙人



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

信息时代的管理范式，云管理引领未来



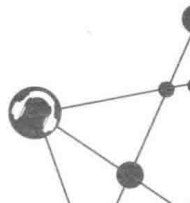
CLOUD
MANAGEMENT

云管理2.0

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2.0 / 王紫上著. -- 北京 : 人民邮电出版社,
2017.6

ISBN 978-7-115-45563-5

I. ①云… II. ①王… III. ①企业管理—管理模式—
研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第074219号

◆ 著 王紫上

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: 880×1230 1/32

印张: 9

2017年6月第1版

字数: 207千字

2017年6月北京第1次印刷

定价: 58.00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: 京东工商广字第8052号

云管理，其实我们等了60年。早在第二次世界大战结束之后，索罗斯在伦敦和思想大师卡尔·波普学习的就是云思维，但是当时的环境不支持实现。在计算机和互联网出现后，有了云计算，云管理的概念才有了成熟的土壤，而现在，紫上把云管理这件事实现了。

著名作家、著名自媒体人 雾满拦江

基于互联网的众创协作已成为今天企业管理的新挑战。紫上宝贵的实战经验和总结思考，为“云管理”的践行者与研究者们带来了不可多得的学习机会。相信通过像紫上这样的先驱者的努力，“新挑战”一定会成为“新常态”。

北京大学国家发展研究院管理学教授、知名管理学专家 陈春花

这本书思想新颖，紫上抓住了一个时代的趋势——去中心化云端协作的趋势。在互联网时代，随着通信工具的演进，人的智慧会越来越多地被分享。云办公、云协作的工作模式让企业、团队提高了工作效率，降低了运营成本。紫上作为国内尝试云管理的实践者，总结了自己10多年的云管理实践经验，可供这个时代的创业组织借鉴。

新东方教育集团董事长、洪泰基金创始合伙人 俞敏洪

互联网已经带来了太多的改变，购物、出行、交友、招聘、旅游……



互联网变革的冲击波，已经悄然汇聚到这样一个焦点：改变工作方式。紫上的这本书，无疑是迄今为止我读到的关于这个话题最棒的一本。这里有紫上近 15 年不懈努力和实践“云管理”的经验梳理、总结，也有她如饥似渴地广泛阅读、多元思考和融会贯通之后的观照与心得。当然，更重要的是，书中处处洋溢着紫上对未来工作、生活样貌的积极、欢愉的畅想。

财讯传媒集团（SEEC）首席战略官 段永朝

云管理模式的核心是让组织多孔，由晶体变成蜂窝，成为一种灵活的让个体能够在群组当中获取、分享和增加资源的结构，因而造就成长性的组织。

北京大学新闻与传播学院教授 胡泳

来自第一线的云时代的管理真知。

中国信息经济学会信息社会研究所所长 王俊秀

互联网在重塑组织结构、社会结构、关系结构上具有神奇的力量，这引发了管理架构、合作规则、成长逻辑的变化，也深刻改变了我们的连接方式与生活习惯。作者紫上连续创业，每有建树，因为采用云组织、云合作、云管理，一切来自于前瞻、践行与智悟。本书将引领我们洞悉这种变化，并做出合理的应对与动态调适。隆重推荐！

“互联网 + 百人会”发起人、《互联网 + 国家战略行动路线图》

主编 张晓峰

在万物互联的云时代，传统管理范式随着传统工业式微而日薄西山，与新经济、新思维和新技术相适应的云管理范式正引领未来。王紫上的《云管理 2.0》是她从商业实践与前瞻思考中提炼的新管理模式的再度升维，不仅管用，还好用。

国务院发展研究中心新经济导刊主编、智石经济研究院执行院长
朱克力

与其说云管理模式是一种巨大的理念创新，不如说是管理思想水到渠成的改变，以至于将会颠覆传统。把员工传统的固定的线下办公场所转化为完全的云端团队，是管理者将首席体验官身份发展到极致的体现——把员工作为用户来服务，这样做对于公司运营效率的提高有着惊人的推动。所以读《云管理 2.0》，是当下所有管理者智慧的选择。

微创新中心创始人、互联网创新教练 金错刀

7年前，我第一次到上方的办公室，发现他们居然没有人在那里办公。原来紫上应用 QQ 群就把整个网站的工作进行得有条不紊。我想这才是互联网组织的代表。随着新一代企业移动服务的丰富，公司旧有的管理模式和理念都急需升级。比如在技术领域，大部分你能想到的问题都已经有一大批技术解决方案在等着了，你只要能找到就行。阅读汇集上方多年云管理实践方法的书，一定会让你有所体悟。

CDSN 创始人、极客邦创始合伙人 蒋涛

技术带来非常大的管理变革。如今，时代和商业环境都已发生了



重大变化，对于企业而言，信息技术的迭代必然促进新管理模式的升级和优化。云管理模式是信息时代的产物，也必将成为企业转型发展的最优选择。紫上将其 10 多年对云管理实践的经验和总结呈现在《云管理 2.0》一书中，并在书中探讨了未来企业平台化的组织形态以及互联网时代的企业管理变化，值得每一位管理者品读、学习和感悟。

IMS 新媒体商业集团 CEO 李檬

我大约在 10 年前认识紫上，影响最深的就是员工不在身边，在“云里”。坦白地讲，对我们整天带团队的人来说，能少管人太有吸引了！现在的年轻人追求自由，愿意灵活安排时间，在家工作也同样有吸引力！在北京、上海这些一线城市，许多员工的时间都消耗在了路上，如果能在家，远程配合完成任务，对企业、对个人都有好处。云管理，顺应时代潮流，顺应人性，我特别推荐学习借鉴！

原腾讯高级执行副总裁、北京追远创投董事长 刘成敏

新经济重塑了各类要素的运行机制，然而全球范围内并没有真正基于信息经济和智能经济的管理范式做系统深入的探索的著作出版，紫上的《云管理 2.0》恰恰用云管理所推崇的新逻辑在做认知升级，它将为国内在管理上有困惑的企业以及个人提供非常有价值的认知迭代工具和行动方案。

资深出版人 卢俊

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。

从2000年我在公司认识刚入职的紫上，至今已经有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。

她就像童话中在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，靠广告流量的收益获得生存和发展。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10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2016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 2.0》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 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

云管理导师，上方传媒董事长

未来是云，未来已来

2015年，互联网的风越吹越猛，似乎已经容得下全世界的“猪”。这个时期，每个人手拿PPT，满嘴idea，似乎都看到了一块无限丰厚的蛋糕。

但风口是给少数看明白时代变迁的人准备的。所以，尽管无数的创业家们胸怀互联网商业模式的宏图大志，但他们的idea却无法落地。当他们用传统的组织模式去迎接互联网的时代时，就会发现，“互联网梦”激发出的创业热情并不能让组织保持长久的活力。

互联网不仅改变了商业的逻辑，更改变了组织的逻辑，用传统的组织逻辑去匹配互联网的商业逻辑，结果可想而知。可惜的是，这种变化在浮躁的“风口”氛围中，很少有人会用心去发现。

2015年，紫上在写《云管理：互联网+时代的组织管理革命》时，我出版了《云组织》，我们都诉说了这个变化。我长期从事学术研究和管理咨询，全国、甚至满世界寻找新企业的标本，我发现这个变化本不奇怪，也没有什么值得骄傲的。但是，紫上作为一名优秀的女性企业家，居然在背负经营压力的同时，用自己的脚走出了一条与众不同的“云管理”之路，把组织转型的趋势变成了现实，成就了一家优秀的企业，实在让人钦佩！



紫上贡献的，不仅是一本畅销书，还是对时代的洞见——如何用技术解放人性？

云能破解企业的囚徒困境

互联网时代，企业和人员都在枷锁中，双方都很痛苦。

一方面，太多的企业发现自己越来越笨重。它们既无法获得用户需求的变化，又无法调整自己去适应这些变化。即使内部兵强马壮，但大企业病却形成了巨大的内耗，它们只有看着这艘巨轮在互联网的海洋中沉沦。

另一方面，传统企业的科层包裹中，员工成为了一个去个性化的“构件”。企业通过分工为员工设置岗位角色，而员工被限制在岗位上，即使他（她）有能力做其他事情，也不得越界。而基于岗位，员工获得一份固定工资，并沿着职位体系按部就班地往上爬，他（她）的人生就是写好的剧本。

那么，问题来了。既然企业需要自己变得更灵活，而员工也有意愿让自己得到更大的舞台，那么，为何不能让员工决定自己的舞台呢？为何不能将企业的经营责任“拆分”到每个人，让人人都成为自己的CEO呢？

现在，很多企业正在这样做，它们致力于让组织去中心化、扁平化、去权威化、分布式，让每一个员工都能成为经营核算的单元。于是，

各类新兴的组织模式层出不穷。

但是，这些组织模式依然不能达到企业家们的奢望——他们希望有一种灵活到极致的组织模式，形象点说，就是“滴滴摇人”。当你的企业在某一个角色上需要人时，你可以随时通过企业的云平台（开放或半开放的信息系统）“摇”到最合适的人，就像你使用滴滴打车（现在叫“滴滴出行”）等软件来摇车一样。我把这样的组织模式叫作“云组织”，这也就是紫上提到的使用云管理的组织。

云管理绝对不仅仅是企业单纯的去中心化、扁平化、去威权化、分布式。从组织管理研究的角度，上述这些变化是在科层制内引入了市场机制，力图达到“人人都是自己的CEO”的效果。但云管理是在这些变化的基础上，依托互联网这个极具黏性与张力的载体，让一切的人都“云化”，让市场机制架设在云端，发挥出最大的作用。自此，企业的边界早已打破，云的逻辑蔓延到社会。从这个意义上讲，紫上将云管理说成是一种未来的社会模式，这个也就不足为奇了。

事实上，只有把人都放到云端，才能实现按需调用，可扩展的获得（计算机术语，即把一份资源用出两份价值），才能把人的能力共享到极致，发挥出最大价值。在科层制弊病日益凸显的今天，云管理似乎是一剂解药，也符合当下互联网“共享经济”的趋势，这是明白人都看得见的。所以，才会有越来越多的企业希望把自己“撕碎了重组”。

云能释放人性的欲望

其实，人性的欲望不仅是市场需求的所在，更是一种强大的生产力。我们抛弃了计划经济体制，选择了市场经济体制，但在组织里，却仍然秉持计划经济的体制的逻辑。尽管我们将组织说成是市场的细胞，不认为这是计划经济体制的体现，但是，我们为何不在组织里进一步引入市场机制呢？我们习惯了让企业作主角，去定义员工应该是怎样的，应该做什么，而从来没有想象过——为什么不让员工自己做主？

管理的终极追求是“人人都成为自己的CEO”，事实上，当每个人都经营一家名字叫作自己的公司，他（她）主张自己的能力、贡献，索要回报……都是再正常不过的事情。反之，如果他（她）不主张这些，反而会被认为是没有“经营思维”。说到这里，我们不妨定义一下，“经营思维”来自人的私欲，本身就是一种强大的生产力。进一步说，当员工变成经营者，他们的权利义务也开始调整，虽然变得更加功利，但也是在自担风险，他们获得自己对赌市场风险的高额回报，不是很公平吗？

作为科层制背景下成长起来的人，我们都欠缺了对于这个时代的了解。互联网时代，被压抑的人性开始释放出来，人们对于“自由”的追求远远超过计划经济者们的想象。当电子商务袭来时，很多匠人开始放弃线下的安稳工作，把自己的作品放到线上平台，经营网上店铺；当微博、微信等自媒体袭来时，有多少媒体人放弃了在传统媒体的安稳工作，开始用自己的内容打造一个“入口”；当互联网医疗袭来时，很多三甲医院的名医一边在单位赚钱，一边开起了网上门诊；

当滴滴打车、Uber 袭来时，很多出租车司机放弃了在出租车公司的安稳工作，开始拿出积蓄购买私车跑“专车”……仅仅以专车司机为例，被问道为何转行，最大的一个理由是，“我可以自己决定什么时候开工，什么时候停工，我更加自由了。”

所以，让员工充分“被共享”，不仅仅是组织的需要，更是适应员工人性主张的需要，释放他们的私欲，就能够释放出强大的生产力。其实，我并不主张“共享员工”的说法，当一个人按照上述模式将自己“共享”出去后，他不就是一家“公司”吗？经营公司比自己打工更加努力，这不是废话吗？

正因为我们假设人性是在科层里被压抑的，假设人的能力是被分工碎片化的，所以，我们对于组织模式的设定就一定是科层制。但当我们认清了人的私欲和各种能力时，我们就会发现，云管理是更好的组织模式。紫上用她的实践证明了这一点，在上方传媒，每个人变成了一个节点，随着用户的需求被调用。他们不一定是企业的人，还可能是“在线员工”，这个人才的平台可以无限大。他们将自己的各种能力放到云端充分共享，“互联”各方的合作者，并用自己的私欲来经营这些能力，获取“互联”中的最大回报。

云来自企业家的平权基因

尽管有很多的管理学者都强调“人是第一资源”，但事实上，在互联网时代以前，人从来就不是“第一资源”，而是其他资源（如土地、



资金、技术、社会资本等)的附庸物。所以,在以前的管理理论中,我们仅仅是简单地设定人性,X理论、Y理论,甚至Z理论都不能有效地刻画人性。其实,我们对于人性的这种设定更多地是在科层的框架下,我们喜欢把人性简单化,并作为科层组织的一个“构件”,而不是作为价值创造的中心资源。或者说,我们害怕人性的不确定性,害怕人性中过于复杂的部分,认为这些部分是管理的难题,而不是价值的来源。

当企业家秉持上述逻辑时,企业走入了“权控模式”,事无巨细的流程设计,无处不在的KPI考核,老板主导的文化宣贯、领导力建设、执行力建设……在这个“王国”里,老板俨然成为了帝王,用帝王术来驾驭人性。但是,帝王术又怎么能驾驭得住人性呢?我们可是有大样本的呀。清朝试过帝王术、明朝试过帝王术、宋朝试过帝王术、唐朝试过帝王术……这根本就是死局!

在我与企业家的讨论中,人虽然都被认为是无比宝贵、等待激活的资源,但大家却很少谈到人的需求。康德说:“人是目的而非手段”。难道,我们仅仅应该考虑他们作为资源的价值,而不应该考虑他们本身的诉求吗?难道,我们仅仅应该考虑他们作为简单资源的价值,而不应该考虑他们本身存在的诸多创造价值的可能性吗?

事实上,这个时代的很多企业都曾经热情无限地想要拥抱云管理,但他们搭建出的舞台却没有员工愿意起舞,最终只能回到老路上去。究其原因,是企业家本身缺乏平权精神,不愿去了解自己员工的人性需求,只是把他们当作“人手”或“人力资源”,而不是“人”。