

穆胜
Yu Sheng

互联时代
管理逻辑

赵曙明

南京大学人文社会科学资深教授
商学院名誉院长、博导

卫哲

嘉御基金创始合伙人
阿里巴巴集团前执行副总裁

王小川

搜狗公司首席执行官

INSPIRE
POTENTIAL

Top-level Design of the Human Resource in
Platform-based Organization

激发潜能

平台型组织的人力资源顶层设计

穆胜◎著

应对组织变革新挑战 / 迎接人力资源新趋势
实现经营业绩新高度

序 推 荐



机械工业出版社
China Machine Press

激发潜能

平台型组织的人力资源顶层设计

穆胜 © 著

INSPIRE POTENTIAL

Top-level Design of the Human Resource in
Platform-based Organization

机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

激发潜能：平台型组织的人力资源顶层设计 / 穆胜著. —北京：机械工业出版社，2019.6

ISBN 978-7-111-62864-4

I. 激… II. 穆… III. 人力资源管理—研究 IV. F243

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2019) 第 099451 号

激发潜能：平台型组织的人力资源顶层设计

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：宋 燕

责任校对：李秋荣

印 刷：北京文昌阁彩色印刷有限责任公司

版 次：2019 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×230mm 1/16

印 张：14

书 号：ISBN 978-7-111-62864-4

定 价：69.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

管理应该激发人性的善意

随着互联网技术的快速发展，市场环境的不确定性、复杂性日益增多，企业的健康发展越来越需要更加灵活的运作与管理方式，这是一种必然趋势。

在新一轮的互联网经济兴起之初，众多的互联网企业号称利用互联网思维颠覆了企业的管理模式，一些传统的企业意识到管理潮流可能的变化，也开始寻找新模式来应对挑战。但诸多的尝试并没有让“新管理模式”的方法论变得更加清晰，反而是有若干的创新者在尝鲜中退回了原处，BAT[⊖]依然重视KPI[⊖]，小米选择重回科层制。事实证明，即使是新兴的互联网企业，依然需要一定的组织结构与层级进行管理。

⊖ 百度公司、阿里巴巴集团、腾讯公司的首字母缩写。

⊖ Key Performance Indicator，关键绩效指标。

当然，互联网巨头们的选择并不能说明“新管理模式”就不存在，海尔、华为等传统巨头大胆打破科层制，走向了“大平台支持+小团队作战”的平台型组织，无疑也为新趋势做出了精彩的诠释。

平台型组织的创新在于，其竭力突破科层制形成的内外部组织边界，防止边界阻碍组织信息的传播以及命令的执行，其目的是让企业能够像“有机体”一样灵活地运作。但这并不意味着所有企业都适合走向平台型组织，只是意味着，随着互联网对于经济的全面渗透，应该会有越来越多的企业适合走向平台型组织。在这样的趋势下，我们可能更需要一套打造平台型组织的方法论，而不仅仅是一些近年来已经耳熟能详的新理念。

穆胜博士的这本著作《激发潜能：平台型组织的人力资源顶层设计》，正是基于上述背景在这个方面进行的一种有益尝试。该著作在人力资源管理的各个模块内都提出了颇具时代感的创新思想和方法，并能自然地形成一个有机系统，以更好地服务于平台型组织建设，可以说是一本极具阅读价值的著作。

时代在进步，人力资源管理的理论和实践也在不断发展。在人力资源管理领域数十年的研究与实践使我认识到：一方面，我们要坚持传统的、经典的人力资源管理思想；另一方面，我们也要与时俱进，把握好时代发展的脉搏。穆胜博士的这本著作，很好地处理了这两个方面的关系。

第一，在激励上，我们从这本书中已经看到了“企业内部化市场”的趋势。“企业内部化市场”旨在将企业内部各个单元的合作关系用价格结算机制连接起来，这让各个单元在生产经营过程中产生的费用变

成自己的费用，收益变成了自己的收益。通过这一过程，员工的主人翁意识会得到增强，个体的积极性会在极大程度上被激发起来。本书基于这种结算理念，提出用类金融操作将人力资源转化成具有确定性回报的人力资本，从而进一步强化员工个体的激励性。

第二，在培训上，本书为企业提供了解决培训有效性的方案。企业对传统培训工作的抱怨普遍存在，这可能有两个比较重要的原因：一是企业能够直观地看到培训的成本，而短期内无法直观地看到培训所产生的效益；二是企业提供的培训并不是员工所期望的。本书中提到的打造人才供应链、打造人才生态、深耕知识管理等方法，正是要让培训更加有的放矢，快速、持续地产生效益，从而更好地解决上述问题。

第三，如何激发人性善意，该书也提出了一些可供参考的意见。在人力资源管理的实践中，技术层面的合理设计仅仅是一个方面，我们更加看重的是管理上的“正念”。德鲁克始终认为，管理应该激发人性的善意，这也正是本书的立意所在。的确，个人和组织的“潜能”，都需要一种合理的管理模式来“激发”。本书所提到的平台型组织里的人力资源设计，通过强有力的激励来追求高人力资源效能，看似功利，实则是一种“正念”。应该清楚的是，人力资源效能与员工幸福感是相辅相成的。人力资源效能的提高，意味着员工能够最大限度地发挥自己的潜能，这不仅实现了员工的自身价值，获得了更多的回报，也使员工获得了幸福感，而高幸福感的员工，自然拥有更高的工作效率、更多的工作创新热情和更高的忠诚度，这些均有利于促进企业人力资源效能的提高。

总之，当下复杂多变的环境对人力资源管理部门提出了新的更高的要求。从企业现实来看，大多数企业的人力资源管理部门的职业化、专业化水平仍然不足。在新形势下，它们更需要系统分析企业发展环境的变化，超前制定人力资源管理战略，适时整合已有人力资源存量，不断引进新的人力资源增量，这些都必然会挑战人力资源管理者们的“舒适区”，需要他们重新定位目标，提升自我。我相信，如果企业人力资源管理部门能够按照本书中提到的方向去努力实践，人力资源管理工作终会迎来更加美好的时代。

无论时代如何变迁，不变的法则都是人性。我相信，管理的趋势一定是激发人性的善意，而人性的善意就是最大“潜能”的发挥。

受作者之邀，特作此序。



南京大学人文社会科学资深教授、商学院名誉院长、博士生导师

2019年3月30日于南京大学商学院

企业家更要“练内功”

马云曾说“阿里巴巴最重要的产品是‘人’，最大的竞争优势是‘出干部’。”曾几何时，BAT中阿里巴巴的技术不如百度，产品不如腾讯，但论人才辈出，其组织能力之强大无人能出其右。最终它的技术和产品都跟上，并胜出了。

读了穆胜博士的新作《激发潜能：平台型组织的人力资源顶层设计》一书，我非常认可平台型组织的提法，也非常认可人力资源需要顶层设计。组织建设和人力资源不是人力资源经理或总监的事，必须是创始人、CEO的头号工程。

为什么要重提组织变革、组织创新？如今技术变了，如同战场上的武器变了，军队组织形式必须变。如今人群变了，无论是用户还是员工，独生子女2.0、95后来了，组织也必须变。

顶层设计要变，但组织底层基础建设不能变。招聘、培

训、考核这些“扎马步”的基本功必须先练好。市场上讲战略变革，谈业务模式创新的书太多了，中国企业家也太热衷于这些所谓见效快的“外功”。经济寒冬来了，企业家更要“练内功”，向内看，关注内部组织建设。我创建嘉御基金七年了，七年前首创了“贝恩咨询”+“贝恩资本”的模式，七年来，前三年找我们咨询的企业家多数问道业务模式、经营战略和销售营销。近三年，我们欣喜地看到向我们寻求组织建设和人力资源的企业家越来越多了。

不同行业、不同企业的战略或模式问题很难靠读几本相关的书、上几堂培训课解决。但企业在拥有几十、几百、几千名员工的不同阶段所面临的组织挑战倒是基本相通的。

希望本书至少能激发创始人、CEO们对组织建设的重视。书中提出强化中台、赋能员工的做法，能给很多企业提供借鉴的思路。

卫哲

嘉御基金创始合伙人、阿里巴巴集团前执行副总裁

作为生命体的企业应该如何进化

几千年前，孟子曾感叹道：“人之所以异于禽兽者几希”。到了今天，随着科技和人文主义的进步，我们可以说：“人与动物的区别在于，人类具备创造力，是创造力让人类成为地球的王者”。

从第一次学会钻木取火，到尝试着削木为矛对抗山林猛兽，远古时代的人类先祖们，一步步踏上了征服自然的生存之旅。感谢创造力，让我们在这颗星球上生存了下来，超越了所有动物，成为独一无二的存在。人类所具备的创造力，让一切都拥有无限的可能性。在远古时代、机器时代，人类的创造力让我们始终拥有自己的位置，而到了人工智能时代，人类的创造力是否还能继续保持，如何才能持续激发每个人所该呈现出的创造力？让生命重新保持活力？作为整个社会进步的核心组织之一，企业的管理方式和思维都面临着新的

挑战。

作为一名计算机专业出身的互联网人，我可以算是计算机世界里的原住民。过去，我也一直习惯用物理的逻辑来思考世界，并对于非线性的复杂科学充满兴趣。但是，当我从“专业”走向“管理”，并尝试用更加开放的视角来审视世界时，我开始意识到，物理似乎并不能预测未来，生物的规律更匹配充当现实世界的进化隐喻。在物理的世界里，有序走向无序的“熵增”是必然规律，而在生物的世界里，无序走向有序的“熵减”才是生存之道。

这几乎重塑了我的世界观，也让我对管理产生了新的认知。

企业和生命一样，都有求生欲，有新陈代谢和有复制的动力。相比经历过几十亿年迭代的生命体，仅有几十年历史的企业就像一个婴儿，这也揭示了企业并非一出生就携带生存本能和有效的免疫机制的本质。

有什么办法能让企业始终保持活力呢？如果说生命的存续和发展必须遵循“熵减”的规律，那么，我们应该为企业注入负熵（通俗地讲，可以看作“活力因子”），对抗大企业病。但是，只要采用金字塔式的组织模式，必然会出现本书中提到的部门墙、隔热层、流程桶等问题。大企业病是传统金字塔组织的天然基因，正因如此，这类企业必然走向“熵增”，最终死亡。如果不改变企业的底层组织设计，任何手段都是短期的，不可持续的。现实是，为了让企业更有活力，我们需要将企业这个生命体继续改造。

凯文·凯利说：“所有企业注定都难逃一死，城市却近乎不朽。”企业大多采用金字塔式结构，是单中心的、自上而下的、威权驱动的；

城市则是一种穆胜博士所谓的“平台型组织”，是分布式的、自下而上的、创新驱动的。金字塔组织的活力源泉来自于领导，当领导的威权边界不能覆盖或过度覆盖导致僵化时，企业就出现了低效；而平台型组织的活力来自于每位员工，当每位员工都能被企业搭建的平台激励（有意愿）和赋能（有能力），企业就形成了一个多中心的生态，相互滋养，万世不竭。

我的职业生涯是从职业经理人开始的，然后切换为创业者，这个职业经历让我拥有一个更加理性的视角，既懂老板，又懂员工。从经验来看，我更倾向于依靠发动员工，而不是依靠威权或流程来解决问题。威权是“一个人”的理性；流程界定了颗粒度极细的规则。但面对时刻变化的环境，无论是一个人的理性还是事无巨细的规则，其应变能力都不会太强。随着企业规模变大，企业管理思维必然会僵化。在这个快节奏的互联网时代里，企业的应变能力决定了生死。所以，企业能否将自己打造为平台型组织，激发每位员工的潜能，让人人成为自己的 CEO，也许就是未来商业竞争的“决战之地”。

我同意穆胜博士的一个观点：相对于一些传统企业，互联网企业并非找到了突围而出的组织模式，只不过是因为高速增长业绩带来了更大的容错性而已。作为互联网企业，我们当然具有先天的活力，但如果将这种活力看作免疫机制或长寿的基因，那就大错特错了。现实是，随着组织规模的增长，大企业病必然如约而至。近年来，越来越多的互联网企业开始改造组织，正是因为它们深受此类困扰。所以，我们依然需要谦卑地寻找在组织层面的解决之道。

在与穆胜博士交流时，他谈到大量的企业在走向平台型组织时不

够坚定，它们在受困于大企业病的同时，依然希望通过小修小补来维持。于是，平台型组织成为它们的一种华而不实的愿景（vision），而非决心（determination）。我的判断是，这些企业并不是将平台型组织视为一种愿景。所谓愿景，一定是相信并愿意坚持的，而这些企业对于未来可能根本就缺乏相信。也许，它们提到平台型组织只是为了缓解心中的焦虑。金字塔组织和平台型组织是两种世界观的问题，本身就无法兼容。

搜狗是一家于2017年11月上市的年轻互联网企业，并且是一家坚守长期价值的企业。正因为如此，我们才会如此关注组织模式的进化趋势，并将类似平台型组织的转型视为生命突破的方向。当前，尽管我们依然“在路上”，但也已经有了若干的尝试。比如：搜狗从2015年开始，每年都会有黑客马拉松大赛，让员工重新去想项目、组团队——打破固有组织链条和业务线的刚性，在内部形成自由市场，让新想法和活力像生命体内的血液一样四处流动。

坦白来讲，我们的尝试更多是在做预热、带节奏，尚未进入打造平台型组织的深水区。我相信，还有若干的企业也处于这个阶段，大家之所以没有大刀阔斧地进行变革，一是还在大企业病的综合征之下探究“病灶”；二是缺乏启动转型的系统方法论。落到组织和人力资源的层面，有太多的设计需要落实，丝毫不比技术创新简单，因为，这种设计面临的是一个最有变数的变量——人。

穆胜博士的这本《激发潜能：平台型组织的人力资源顶层设计》正是为了帮助企业回答这些问题，书中不仅对企业的生长规律进行了深入分析，更从组织与人力资源的角度，给出了在组织结构、激励、

赋能等方面的新兴设计原理，还有若干可以即插即用的操作方法。这些内容来自他对这一领域的新鲜观察和深度剖析，不少案例让人身临其境，观点让人颇受启发。我相信，这些内容对于渴望组织转型的企业将具有重要意义，在此，向读者们郑重推荐。

王小川

搜狗公司首席执行官

序

互联网时代的人力资源管理新答案

在互联网时代，一度颇有优越感的人力资源管理者（以下简称“HR”^①）的自信几乎被摧毁殆尽。过去信仰的那套方法论体系，好像越来越不适应企业的需求了。

从组织结构上，过去的金字塔组织已经成为企业生存的最大障碍。金字塔组织通过横向分工和纵向授权实现了各司其职的企业秩序，这成为工业经济时代追求规模经济的企业优势来源。在互联网时代，太多的企业却因此到了“大企业病”晚期，变得尾大不掉，无法快速观察市场、组织资源、回应用户的诉求，被跨界者疯狂打击。HR 穷极所有专业能力提供的组织设计都不能跳出这个“深坑”，而基于金字塔组织结构设计出来的岗位系统和调配逻辑（招聘、淘汰、再配

^① HR：人力资源（human resource）的简称。实务中，常用 HR 代指人力资源管理者。

置)，更被认为是限制员工潜能释放的桎梏，让他们变成了“人肉零件”。

在激励机制上，过去“岗位工资 + 绩效工资 + 奖金 + 津贴福利”的薪酬结构完全无法激活个体。这种薪酬结构既让员工根本不承担任何风险，失去了前进的斗志，更完全不能覆盖优秀员工（一流创客）日益增长的欲望。HR 曾经反复提及的“全面薪酬管理”^①，越来越被视为“算不清账”的一种华丽辞藻与完美托词。功利的 CEO 们拒绝接受在激励上的暧昧，并坚持通过划小经营单元等方式来实现激励。面对这类强烈的需求，HR 仅仅习惯于在传统薪酬结构里执着前行，用传统绩效管理的方法试图求解新问题，表现自然是乏善可陈。

在赋能（培养）机制上，传统的教学模式内容陈旧、过程没有参与感、输出缓慢，让急需“将军”的企业百般无奈。更严重的是，在复杂的商业环境中，企业很难定义自己需要什么样的人才，素质模型等工具失去用武之地。即使能解决上述问题，企业的纠结还在于，人才的培养需要投入大量的成本和时间，从投资的角度来看，更希望以小博大、立竿见影，但人才培养的体系本身就是一个固本强基的长线逻辑。在这种情况下，究竟是投入，还是不投入？更尴尬的是，即使通过海量投入吸引、打造了顶级人才队伍，他们却可以轻易离开，让企业元气大伤。如此看来，这项投资真是不划算。HR 听到了诸多抱怨，但又能做什么？

在 HR 的定位上，老派 HR 流连于事务性工作，主张用居委会大

① 全面薪酬管理（total payment management）是时下比较流行的观点。这个观点认为，薪酬不仅包括企业向员工提供的货币性薪酬，还包括良好的工作环境及工作本身的特征等为员工带来的非货币性的心理效应。

妈一样的姿态与员工亲密接触，为组织做心灵按摩。但在互联网时代，一方面，大量的 IT 工具（如移动端的 App）可以接管事务性工作，薪酬计算、发放等工作甚至都可以完全外包给第三方机构；另一方面，员工千人千面的需求根本不是“居委会大妈们”能够满足的，甚至，这些与员工之间建立的私人关系还会阻碍人力资源管理工作。在戴维·尤里奇提出的 HR 四角色模型中，HR 需要重新定位自己，否则，他们的交付与老板的预期和企业的需求始终不在一个层面上。自然，这又会导致 HR 团队组织方式的变化，但经典的三支柱团队结构束缚了 HR 的想象力。

面对互联网时代带来的商业世界底层逻辑更迭，HR 即使口中高喊变革口号，但行动上仍然是故步自封。所以，用过去的冷兵器走上现代战争的战场，后果可想而知。

HR 需要的不是小修小补，而是人力资源管理体系的系统升级。过去成功的经验也许并不是今天成功的筹码，反而是思维的屏障。

本书试图打破这些屏障，从组织的角度去思考人力资源管理应该如何推动企业的进化。在互联网时代，金字塔组织带来的“大企业病”限制了企业的灵活性，已经威胁到企业在激烈竞争环境下的生存。在这样的形势下，转型平台型组织成为企业进化之路上的必然选择。HR 更应该思考的是如何推动这种组织变革，并在变革后的组织中发挥更大作用。我们需要抛弃人力资源管理只是固本强基的陈词滥调，需要更具生意思维，变得更加积极，而我们的工作方式应该能够提升人力资源效能（投入产出比），并最终推动经营。

毫不夸张地说，这种改变对于传统人力资源管理体系是“颠覆式”