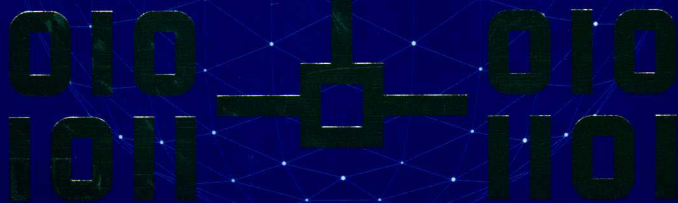


面向数字化互联时代的全新企业组织形态



# 平台型组织

刘绍荣 夏宁敏 唐欢 尹玉蓉 / 著



崇尚赋能而不是管控 主张开放而不是封闭 强调动态迭代而不是静态锁定  
解析企业家该如何转换角色，并全面推动企业组织结构和治理模式的变革与重构

中信出版集团

# 平台型组织



刘绍荣 夏宁敏 唐欢 尹玉蓉 / 著

图书在版编目(CIP)数据

平台型组织 / 刘绍荣等著. -- 北京: 中信出版社,

2019.3

ISBN 978-7-5086-9801-4

I. ①平… II. ①刘… III. ①企业管理—组织管理学—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第270792号

平台型组织

著 者: 刘绍荣 夏宁敏 唐欢 尹玉蓉

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 21.5 字 数: 280千字

版 次: 2019年3月第1版 印 次: 2019年3月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9801-4

定 价: 69.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com



## 序一

### 以人为本——平台型组织的核心力量

当前世界已经从互联网时代行进至移动互联网时代，一个企业如果不讨论如何向“互联网化”转型，会被认为是落伍。那么互联网化到底意味着什么？在我看来，与之对应的是互联网所代表的“平台”的特征。这本书认为，信息革命推动人类社会从“电气时代”迈入“数据时代”，而“平台”这种全新的商业物种也正是由“数字经济”孵化而来。平台最显著的特点，就是能在短时间内实现指数级的增长。

指数级增长，正是现代企业梦寐以求的传世绝学。

平台思维的冲击，带来的是商业逻辑以及管理逻辑极大的转变。《管子·小匡》曰：“处商必就市井。”市井，也就是所谓的交易平台，它占据一定的城市空间与时间。在很长一段时间，物理空间被认为是商业的决定性因素之一。而如今，平台意味着超越时间、空间限制的扁平开放模式。在这种改变的大背景之下，平台型组织的商业逻辑从推送转变为自由连接、个人定制。而其管理，也

从金字塔式的层级格局变成供给侧自由联动的模式。

这些转变的关键点，在于“激活个体”，这也是平台型组织得以实现并继续迭代的核心。从需求方讲，激活个体意味着用户需求，即以客户为中心；从供给方看，则意味着协同化、专业化，即人人都是能响应“炮火”的专家。

由此看来，平台型组织的核心力量，正是以人为本。只有在人的价值被充分尊重且使用的前提下，平台型组织才能实现指数级增长，而这一点，在快速更替的当代商业环境中，是不可或缺的生存法则，对于新兴企业尤甚。

这本书中提到，客户权利已经取代企业霸权，个体的需求从幕后走向前台，一对多甚至多对多再也无法满足个体的需求。稻盛和夫说“要做客户的仆人”，我认为，客户的需求呈现双边性，它可以是自发的甚至是被引领的。企业要做客户的仆人，更要做客户的伙伴。客户需求千人千面，但是一些伟大的趋势，有时需要企业以“伙伴”的姿态来创造。内燃机驱动的汽车取代马车，在现在看来无疑是历史的进步，而在福特诞生之初，民众觉得汽车远不如马车靠谱，他们的需求是更快的马车。虽然福特主义背后的一对多思维已经过时，但对于当代企业来讲，对于客户需求的挖掘，也需要融合企业自身的判断力和前瞻力。

回到供给侧，以人为本是一个更加复杂且重要的课题。任正非说：“战略只要方向大致正确，但组织需要充满活力。”充满活力也是人的才能和潜能完全释放的表现。一个充满活力的组织，也是平台型企业的真实写照。为了满足客户的需求，企业必须先将自己变成一个能够自由链接资源的平台，实现内部的自由联动。金字塔式自上而下的模式显然不能满足当代企业转型的需求。正如书中所阐述的，能力的无边界化和应变力的极致性共同构成了平台化企业组

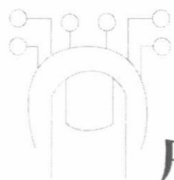
织构造的全新逻辑。而迈克尔·哈默的“流程再造”思想确实是时代变革的产物。如何改变组织形式，以适应各历史阶段的商业需求，也是各时期的理论家和企业家所积极探索的。具体来说，平台型组织的重要模式之一，就是大平台+小前端。小前端可以是个人、团队，甚至是小企业。对于个体来讲，要求每个人成为专家，来响应客户的需求。同时，平台内部的信息流和资源流要实现自由流动。目前很多大型互联网企业正是这样的模式。

总的来说，在经济高速增长，市场、技术以及人才领域不断变化的大背景下，平台型组织应运而生，如何激发组织以及个人的活力，成为全球范围内的热议话题。而在中国，改革开放40年来，金融科技、新零售、人工智能、制造业等多个领域涌现出一大批积极推动平台化转型的领先企业，有的走在了世界的前沿。对于企业来说，这是一个极好的时代，平台的边界被拓展，不同国家的企业交流愈发频繁，成功经验的复制和迭代速度也越来越快。

展望未来，随着理论以及技术的发展，平台型组织甚至可能向着更加灵活的“云组织”转变，而无论组织形态如何变更，以人为本始终是绕不开的核心话题，只有充分解决了人的问题，组织才能得以生存。

优点科技创始人，原华为荣耀总裁

刘江峰



## 序二

### 面向数字化时代的平台型组织

静水深流。近年来因为技术和资本的推动，以及数字化的高效和互动性连接，都在影响中国不同行业的商业模式。我非常荣幸受智邑咨询的邀请为《平台型组织》一书撰序，在此也结合零售企业数字化转型的经验谈一谈对书中关于数字化时代以及平台型组织等内容的理解。

中国零售行业历经三次变革：2010年以前可概括为业态细分和规模经济；2010—2017年是2.0阶段，强调渠道的扩充，电商也在这个阶段迅猛发展，进入流量经济阶段；目前即将进入的新阶段是零售3.0阶段，突出特征是线上线下的融合、业态跨界的融合、生态资源的融合，以及社区服务的融合。在中国零售产业此次迭代的过程中，数字技术正成为价值创新的核心驱动力，线上线下零售企业都在借助数字化转型，用不同的方式来服务消费者，推动以大数据为基础的人、货、场的重构；另外因为开放的生态模式，协同与价值分享也将更充分。

## 平台型组织

就如书中所述，在基于数字化的企业转型过程中，零售企业内部将越来越重视“企业的平台化”，即后台平台化，以支持前台、中台的高效运转，显著特征之一就是组织变革为更加扁平化的模式，以更多地赋能于一线业务。内部治理最理想的结果就是扁平化+平台化，通过各单元事业共同体的形式，融入员工命运共同体的信念，将组织的能力发挥到最大！

数字化正在加速推进各行业迭代的过程，传统零售的规模经济正过渡到共享经济，企业的边界大幅拓宽，在深度参与流通、制造各环节的同时，跨界发展的趋势亦愈发明显。与书中“企业生态联盟”的表述殊途同归，我认为行业价值链重构的过程还将会是产业各环节“寄生—共生—互生—再生”的过程。

这本书中让我深感认同的还有基于战略对组织的阐述。在经营企业过程中，我和团队坚信“成功=正确的战略+正确的组织+正确的执行”，即规模企业的成功首先一定是战略的成功，然后在企业发展各阶段基于核心能力匹配以合适的组织形式，才能确保战略不走样地落地执行。书中关于企业阶段认知、战略规划以及战略执行均有详细论述，故不班门弄斧，而是请读者们在阅读和思考中寻找答案。

最后，我想说：初心是什么，就能带来什么结果。这个因技术力量呈指数级增长的时代正赋予中国经济发展万般可能，在自身发展积累经验的同时，我也期待能有更多如《平台型组织》般的书籍帮助企业借助互联网技术，将事业推向一个新的高度！

步步高集团董事长、中国连锁经营协会理事会主席

王填



# 前言

## 不负于伟大的时代

作为一名专注于战略和组织管理咨询的资深企业变革顾问，在最近两三年，在帮助各种所有制背景、各个行业的大中型企业董事会推进战略变革的过程中，我总能感受到一种深刻的转型压力。

### 旋涡中的战略

无论是任正非所言“战略只能大体正确”，还是阿里巴巴曾鸣所提倡的“看十年，做一年”，都代表了一线企业家对当前商业背景下难以精确确认战略的一种感慨。

数字技术、移动互联网和人工智能带领我们进入一个全新的“快时代”，全面的个性细分和不断迭代升级的竞争使得客户和产业环境越来越难以把握，传统的战略思维方法越来越显得缓慢和笨拙，企业陷入战略不够明晰则团队方向不一致，方向太明晰则束手束脚难以快速应变的怪圈。



### 混沌的组织

为了同时实现深度专业化和快速应对外部变革，企业的组织必须一方面保持传统企业的规模化和专业化优势，一方面兼备“小企业”的高效和柔性。如何在传统大企业的垂直科层组织上动手术，实现对大企业僵化病的“刮骨疗毒”，日益成为管理者工作中的首要任务。

### 茫然无措的企业领袖

面对内部日益专业化的人才团队和外部日益复杂的竞争环境，传统企业领袖的角色越发尴尬，事无巨细的微观决策在外部巨变的背景下难免有刻舟求剑之嫌，使得崇尚分权赋能的管理层怨声载道；而过于宏观和泛化的指导又使得企业难以形成推动变革的坚实中流砥柱，企业缺乏朝着一个方向的饱和攻击能力。

为了系统地解决这一系列困惑，从2016年年初开始，我和我的合伙人讨论，决意成立研究团队，通过总结自身的咨询经验和研究国际国内领先企业的先进实践，并结合对产业经济学、制度经济学、动态战略、自组织管理等领域理论发展的研究，为中国企业的未来发展探路。这一艰难而有趣的求索过程，将形成对中国企业在领导人、战略和组织领域未来变革方向探索的“三部曲”。本书是其中的第一部，聚焦于组织平台化的深度研究，虽然只能算一家之言，但希望这一有意义的上下求索能被有识之士继续下去，最终能帮助中国企业家真正明晰未来的变革方向和路径，为中国成就更多的世界级企业做理论铺垫。

从2017年开始，平台型组织这一话题，在谷歌、优步、华为、海尔、永辉、万科等众多领先企业的推动下，获得了广泛关注。但直到今天，虽然许多企业家和管理学者都认为这一趋势代表未来，

可对于到底如何定义平台型组织，为什么必须推动组织的平台化改革，传统企业如何向平台型组织转型等一系列关键命题依然缺乏共识；各种先行的探索，在增强企业柔性的同时如何保持企业的优势和战略方向的聚焦能力方面依然有许多问题悬而未决。

我们的深入研究表明，随着数字化技术的全面深化，企业不仅在内部治理上有能力更开放，而且更多的赋权赋能于一线，在外部治理上也有条件实现更深入的联盟，甚至形成高度一致的利益共同体。内部与外部治理逐渐趋同，走向一种运用即时数字化链接和开放的产权激励理念形成的新型治理模式——平台治理。企业的边界也将大幅拓宽，传统的企业及其外部合作者逐渐演变成一个产业更加广泛、边界更加模糊的生态联盟——平台企业。

为了实现深度专业 and 高度柔性的统一，平台企业必须一方面实现基础设施大规模集中，在数字技术的支持下实现模块化按需调用；另一方面确保每个具体业务单元能够被高度赋能赋权，拥有较为充分的高能产权激励，使得每个业务单元都有动力、有能力去实现客户的按需定制和即时响应。

随着组织的全面平台化，平台企业的领导和治理都将需要全新的理念，平台企业的领导层必须更多地扮演好长远趋势的洞察者和使命的坚守者，通过缔造使命，坚守价值观，设计中长期利益共享机制，缔造员工与企业之间的强大心理契约，成就通过创新和创造解决客户基本问题的伟大企业，并尽最大可能实现企业的高度柔性化和基业长青。

毫无疑问，虽然对这一系列管理问题我们已经积淀多年，对这一具体命题也进行了历时3年的深入和系统研究，但由于能力限制，我们的解答不一定是这一命题的最终答案。然而我们自信，我们这一阶段性探索的成果是有启发性的，能够成为更多探索者进一

步探路的垫脚石。

从面朝黄土背朝天的农村苦孩子，到今天浓缩 20 年积淀立一家之言的管理理论探路者，我深知，和我的祖辈和父辈相比，我们生存于一个伟大的时代。

和儿童时代的缺吃少穿、饥寒交迫相比，我们有了富足的生活和追求财富自由的权利；和年轻时的躬耕于阡陌之间，遐想几十里外灯火辉煌的繁华县城世界相比，我们可以走得更远，甚至有条件环游世界；和少年时的一两本残缺的《辞海》和武侠小说启蒙我们的课外阅读相比，今天我们面前展开着从天文地理到人文物理的浩瀚知识世界。正是这个由无数改革者、企业家和创新者铸就的伟大时代，成就了无数个中华五千年以来最幸运的“我”，使得我们拥有前人从未有过的自由、富足、聪慧、自信。

感恩于时代的最好方式，就是为下个即将到来的新时代不断向前拓荒。我坚信，于筚路蓝缕中拓荒过 40 年的中国改革者和企业家一定能忠于职守，通过更多的创新和创业来奠定一个更强大的盛世中国。而作为管理学术研究者和一名中国企业家的变革顾问，我和我的伙伴们也将坚守于管理理论探索和实践拓荒的前沿，为中国经济的全面转型和中国企业竞争力的全面升级贡献更多的才智和心力。

正值改革开放 40 周年之际，感恩这个时代，感恩以邓小平为代表的中国改革者，感恩无数作为合作伙伴或研究对象的中国企业家，感谢我的妻子、父母和家人，感谢我可爱的希希宝贝，感谢伴我同行 15 年的智邑咨询各位同人，是你们给了我坚持自身信仰的理由。

期盼各位学术同人和先行实践者的批评和指正！

谢谢！

2018 年夏于智邑咨询中国企业战略研究中心



# 目录

## 第一章 帝国日落——传统金字塔组织如何走向坍塌 / 1

第一节 拓维：人类商业文明形态进化的主旋律 / 4

第二节 链接：企业组织形态演进的基本逻辑 / 20

## 第二章 定义新生代——如何理解平台型组织 / 35

第一节 应运而生的平台型组织 / 37

第二节 平台型组织的定义 / 39

第三节 平台型组织的经济学解释及误区 / 43

第四节 平台型组织的竞争力来源 / 60

第五节 平台型组织的变革模型 / 63

## 第三章 从“短期利益驱动的计划管控型战略”到“使命导向的平台创业型战略”——平台型组织如何让战略活起来 / 69

第一节 企业需要全新的战略体系 / 71

第二节 新旧战略的区别 / 75

第三节 战略由旧转新需要做些什么 / 77



- 第四章 从雷厉风行的“实干家”到开放共赢的“共创型领袖”——平台型组织的领袖角色如何转型 / 85
- 第一节 企业家的时代不适应症及转型方向 / 88
- 第二节 平台型组织呼唤共创型领袖 / 91
- 第五章 从封闭僵化的“科层型架构”到开放互联的“智慧生态型架构”——平台型组织如何构建高度柔性的组织结构 / 105
- 第一节 平台治理后台——战略决策委员会 / 108
- 第二节 平台资源池——赋能中台 / 110
- 第三节 小前台：迅猛的专业化前线作战小分队 / 121
- 第四节 平台型组织架构内部关系的协调模式 / 122
- 第六章 从集权固化的“计划型治理”到共创共享的“市场化治理”——平台型组织的治理机制如何重构 / 127
- 第一节 塑造平台型组织治理机制的着力点 / 129
- 第二节 3类平台型组织的治理机制 / 132
- 第三节 深入探究3类治理机制 / 135
- 第七章 从削足适履的“人岗适配”到有机更新的“人才生态”——平台型组织如何构建繁荣的人才生态系统 / 151
- 第一节 构建人才生态，平台型组织的人才之道 / 154
- 第二节 搭建按需调用的人才网络 / 156
- 第三节 共生共赢的人才治理 / 160
- 第四节 培育生态的核心中坚人才 / 167

**第八章 从“信息孤岛”到“智能互联”——平台型组织如何奠定智能化的数字技术基石 / 183**

第一节 传统企业信息化与平台型组织数字化的区别 / 185

第二节 平台型组织数字化的基本结构 / 188

第三节 成就平台型组织必须进行的数字化奠基工程 / 196

**第九章 变革是艺术和工程的结合——传统企业如何稳健推进平台型组织变革 / 207**

第一节 解冻——打牢基础 / 210

第二节 变革——掌握变革的策略及节奏 / 215

第三节 再冻结（半冻结）——稳中求进 / 221

**第十章 中国企业平台型组织实践全景扫描 / 225**

第一节 传统产业领袖的组织平台化转型 / 227

第二节 创新性破坏者的组织平台化实践 / 266

第三节 中国企业实现平台型组织的几个关键建议 / 290

**第十一章 平面化、分布式、自驱动——平台型组织的未来展望 / 299**

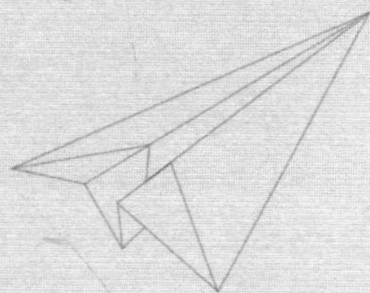
第一节 区块链：数字化生产力驱动的去中心化生产关系革命 / 303

第二节 去中心的商业：无边界业务和彻底扁平的价值网络 / 309

第三节 平面化、分布式、自驱动：平台型组织的未来展望 / 314

**参考文献 / 321**

**后记 / 325**



## 第一章

# 帝国日落——传统金字塔组织如何走向坍塌



