



穆胜作品

互联网时代管理逻辑

云智阅读



张瑞敏

海尔集团董事局主席、首席执行官

陈春花

北京大学国家发展研究院教授  
华南理工大学工商管理学院教授

彭剑锋

华夏基石管理咨询集团董事长  
中国人民大学教授、博士生导师

王紫上

上方传媒创始人、CEO

黄翔

IDG资本资深副总裁

谭华杰

万科高级副总裁、首席研究员

陈冠中

陈冠中创始人、CEO

穆胜 荐

RELEASE  
POTENTIAL

Evolutionary Roadmap of the Platform-based Organization

# 释放潜能

## 平台型组织的进化路线图

穆胜◎著

开放、灵活的平台型组织让员工成为自己的CEO  
释放出组织和个人的潜能，实现双方的指 / 数 / 级 / 成 / 长

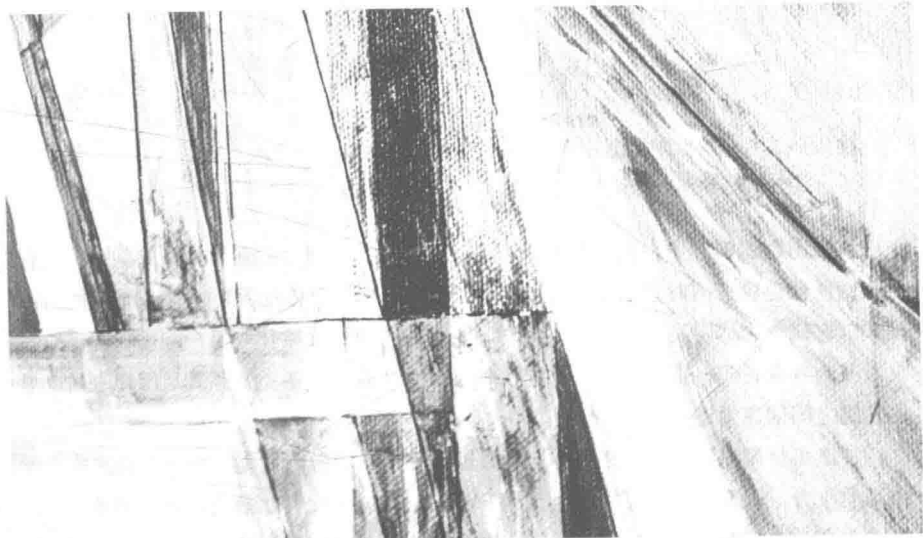


中国工信出版集团



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

穆胜◎著



RELEASE  
POTENTIAL

Evolutionary Roadmap of the Platform-based Organization

# 释放潜能

平台型组织的进化路线图

人民邮电出版社

北京

## 图书在版编目(CIP)数据

释放潜能：平台型组织的进化路线图 / 穆胜著. —  
北京：人民邮电出版社，2018.1  
ISBN 978-7-115-47141-3

I. ①释… II. ①穆… III. ①互联网络—应用—企业管理—研究 IV. ①F272.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第266390号

## 内 容 提 要

传统的组织模式中，企业逃不出“员工动不起来”和“创新乏力”的宿命。互联网改变商业逻辑的同时也改变了组织逻辑。平台型组织是匹配互联网商业逻辑的组织模式，它赋予了基层员工更多的责权利，能够在需求侧灵敏获取用户刚需、在供给侧灵活整合各类资源、用“分好钱”的机制激活个体去整合各类资源满足用户刚需，形成供需之间的高效连接。

打造平台型组织有两大主题：一是通过设计精巧的激励机制让每个人都能感受到市场的压力，确保各职能并联劣后、用户付薪、动态优化；二是通过优化组织结构，形成前台、中台、后台的协作关系，让中台调用后台的资源和机制，“赋能”和“激励”前台灵活作战。在平台型组织上，如果能有效布局资源的协同关系，将使企业走向下一阶段——生态型组织，获取更大的生态红利。

本书提供了一套来自实战的落地方法论，帮助企业用开放、灵活的平台型组织让员工成为自己的CEO，释放出企业指数级成长的潜能。

◆ 著 穆 胜

责任编辑 恭竟平

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市中晟雅豪印务有限公司印刷

◆ 开本：880×1230 1/32

印张：10.625

2018年1月第1版

字数：255千字

2018年1月河北第1次印刷

定价：59.80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：京东工商广登字 20170147号



## 时代精神下的组织形式探讨

很高兴看到穆胜博士的这本书，充满了全新的思考并富有趣味，我把自己的一些感想，在此与作者和读者分享。

不可否认，科层制是目前为止最成熟的组织形式，但也是各种创新组织形式的假想敌。科层制最大的优势在于效率，表现出来就是产量和规模，而效率来自于服从，这也是科层制从发展到成熟的时代精神。很多企业由于内部的“部门墙”“隔热层”，导致效率大打折扣，以效率为傲的科层组织却得上了大企业病，正在大补执行力的课程。

科层制面临的挑战来自两个方面，一是科层制内部的运行机制不够完善，甚至存在致命缺陷；二是科层制的适用局限性和时代局限性，内部运行方面表现出来的很多缺陷其根源也在于此。

对于改善科层制内部的运行机制，人们做了各种尝试，书中剖析了流程再造、KPI管理、企业文化管理、“中国式管理”、阿米巴

模式。这五种模式，正如本书的精彩分析，实际上都是在往两个方向努力：要么想要把“规矩”说清楚，如流程再造和KPI管理；要么想要把“感情”维系住，如企业文化管理和“中国式管理”；当然也有想要在两者之间找平衡的，如阿米巴模式。从实施效果来评估，这些尝试有时表现出局部疗效，但难言整体改善和系统解决。

为了突破科层制的局限性，响应时代的呼唤，平台型组织、生态型组织应运而生。科层制最大的局限性在于服从，或如本书总结，“员工听领导的”是其底层逻辑。“从员工听领导的”转型到“大家听用户的”，一方面是用户需求及信息技术的时代特征所致，另一方面是时代精神的选择。组织形式是在时代精神范围内的选项，超前与落后都是不被鼓励的。互联网时代的精神是草根、平等与个性，而不是规范、规模与服从，是小不是大。面向用户自主决策的小微经营体及其所处的平台企业是契合互联网时代精神的。

如今，平台型组织、生态型组织是话题焦点，强调激发员工个体的动力和创新精神，强调与用户和环境交互，强调落实考核与激励。但不可否认，科层制仍然是当前最普及也是最有把握的组织形式，甚至在某些情况下是最为合适的选择。所以，未来的管理创新可能需要聚焦在两个方向，一是新型组织形态和管理模式的探索和实践，二是传统科层制组织如何增强补漏扬长避短。

还可以从员工视角来考察组织形式，这是对企业和企业家视角的补充。科层制以一种强制的方式对员工提出标准化的动作要求，再以荣誉和情怀要求员工额外贡献。平台型组织的内在逻辑是把员工转化为企业家，直接以企业家的标准要求员工。从员工的角度来看，有不做企业家的权利。即使“万众创新”，创新者仍然是凤毛麟角。所以，某些行业、某些企业的组织形式上的探索也更显可贵。

企业组织形式的转型，值得鼓励但要非常慎重。特别是，转型的传统大企业，就要稳重一些，以盈利为先，小幅创新，积跬致远。本书一个比较新颖的思考是，并没有把平台和科层对立成非此即彼的两种组织状态，而是认为科层制是平台型组织的底层，是平台型组织起步的基础，是平台型组织局部的最小单元。在近年来一系列对于未来组织模式的激进思考中，能提出这种客观的论点，也许正是来自于穆胜博士对于实践的直接观察吧。

以上是阅读此书最直接的一些感想，并不反映本书最精彩的内容。推荐大家认真看看，一定会感受到阅读的愉悦与收获。

陈春花

北京大学国家发展研究院教授

华南理工大学工商管理学院教授



## 倾听互联网时代的组织转型强音

又一次应邀为穆胜博士的新书作序，又一次以文字为媒与他讨论这个时代的管理趋势（从平台到生态），这样的经历既让人愉快，又让人受益良多，是我乐于为之的。<sup>1</sup>

翻看本书的过程，是随穆胜博士“走入实践”的过程，他用一个个有温度的一手案例，佐证了他眼中组织转型的真正趋势。可能因为大家都保持了频繁走入企业的习惯，也都对组织转型的主题情有独钟，书中诸多观点让我颇有共鸣。而翻完全书，我已经可以肯定，他又一次走在了时代的前沿，准确触摸到了趋势的脉搏。

其实，组织转型的趋势就在那里，已经是人所共知的事实。所以，我们时常能够听到若干炫酷的词汇，如“去中心化、去权威化、自组织”等，这些词汇甚至多到“概念通胀”。但对于企业应

<sup>1</sup> 2015年，彭剑锋教授曾经为穆胜博士的《人力资源管理新逻辑》一书作序。

该如何转型，业界真的有明确的解决方案吗？细想起来，答案可能是否定的。

过去是平台商业模式横扫一切，但却少有企业建立了平台型组织模式；现在是生态商业模式一马平川，但却只有凤毛麟角的企业建立了生态型组织模式……实践者们容易陷入一个陷阱——在商业模式上高瞻远瞩，而在组织管理上止步不前。

这种止步不前，既源于人们对于科层制（文中称为“金字塔组织”）的留恋，更源于人们对于新实践的陌生。在穆胜博士的这本书里，他试图去找到解决这两个问题的钥匙。

一方面是破除对科层制的留恋。本书详细地回顾了若干改良科层制的手段和现实效果，如流程再造、KPI管理等，最终得出结论——只要没有改变“让员工听从领导的”状态，一切的改良都是徒劳。因为，上下级之间的信息天然不对称，大多时候，上级不可能管得住下级。一旦进入互联网时代，这种天然的瑕疵就会无限放大，成为企业发展的最大掣肘。所以，要想突破这一问题，就必须走向平台型组织，甚至是生态型组织。

另一方面是揭示出真正的平台型组织和生态型组织究竟是什么、怎么做。相对于前面的“破”，这里的“立”可能更有实践价值。我认为，所谓平台型组织（包括生态型组织），就是让员工以类似“合伙制”（而非“被雇佣”）的形式深度参与，奉献自己“做事业”（而非“打工”）的热情方式。我把这种组织模式叫做“事业合伙制”，当然，这已经不是过去意义上的合伙制，而是一种企业与参与者（企业、团队、个人）的崭新链接方式。事实上，这已经成为中国标杆企业普遍采用的一种企业成长机制，小米、华为、海尔、温氏、OPPO、vivo等企业都是实践者。甚至，这不是简



单的激励手段，而是构建的新的商业文明。

在具体应该如何搭建和运作平台型组织上，本书有大量深入的阐述，不少地方与我的研究相互验证。当然，也有一些相互补充的地方。

穆胜认为，平台型组织应该具备三个构件：精神底层、共享机制、资源洼地。在我的描述中，这类组织运用了事业合伙制，应该是“共识、共担、共创、共享”的。

首先，精神底层就是“共识”。这类组织一定是使命与价值驱动型的组织。合伙人一定要有战略共识，有共同的使命和价值观。道不同不相为谋，要合伙，首先要解决“道同”的问题，只有“道同”才能减少企业内部交易成本，才能真正建立起信任机制。

穆胜的书写到，自由、平等、开放的价值是平台得以建立的基础。如果老板依然还是想当“帝王”，那么，无论如何以平台的名义变革，最终都会在原地踏步。对于这一点，我非常认同。老板一定要改变观念，要实现从“企业家的企业”到“企业的企业家”的转变，这样才能做到抱团打天下。这类事业合伙制需要有更强的文化纽带和长期承诺，而不仅仅是短期承诺。

但我还需要提醒的是，走入这个游戏的合伙人一定要有战略共识，这可能源于价值观，但却是价值观的具象化。有了这种在具象上的共识，即平台究竟应该成就一门什么样的事业，平台与平台参与者的资源和能力才能产生更大的战略合力。

其次，共享机制就是“共担+共创+共享”。所谓“共担”就是共担风险，共担治理责任，过去理解的合伙制，合伙人有可能只出力不出钱，而真正的合伙制，合伙人既要出钱又要出力还要出资源。所谓“共创”就是在这个平台型组织上，每个合伙人各有

能力，人力资本最大限度进行变现。所谓“共享”就是剩余价值共享、信息与知识共享、资源与智慧共享，不是简单的利益共享。

穆胜的书对这类机制有具体阐述。例如，他认为参与合伙的是“职能”，而“职能=资源×人力”。其中，资源的投入更多是“共担”，而人力的投入更多是“共创”。当然，由于不同资源和人力两类要素进入合伙范畴，在“共享”的设计上就更为复杂。在本书中，穆胜详细讨论了传统合伙（partnership）、外包（outsourcing）、对赌（他认为是传统合伙与外包之间的“夹层关系”）等机制的设计，对于每种关系都给出了应用场景。这是当下理论界最需要为实践界解决的问题，能够对这类问题进行体系化梳理，给出了这类机制设计的方法论模型，这是非常值得肯定的地方。

最后，资源洼地是平台型组织起步的基础，没有资源上的优势，搭建平台就是空中楼阁。这里，并不是说只有华为、海尔这样的企业才可以打造平台型组织，而是说至少要在垂直细分领域具备一定资源优势的企业才可以打造平台。如果企业本身不具备任何优势资源，只想用合伙之类的机制把参与者“绑定”，这样的游戏就成为了骗局。这可能是很多实践者没有想到的，或者是有意忽略的，穆胜把这个观点抛出来，算是为平台型组织“正本清源”了。

未来的企业，一定是“共享平台+价值创造体”，在腾讯叫项目制，在华为叫铁三角，在海尔叫小微……对于这类企业，或者说平台型组织，我用24个字来进行概括——数据上移、平台管理，责任下沉、权力下放，独立核算、自主经营。

归纳起来是三个方面：

第一，数据上移、平台管理。平台型组织一定是基于数据进行

决策和平台化管理，依据数据对参与方进行资源配置和赋能。

第二，责任下沉、权力下放。责任一定是往下沉，而不是往上推，权力要下放，一直放到最了解客户、最贴近市场的一线，责权对等。

第三，独立核算、自主经营。每个作业单元都依据价值创造进行独立核算、自主经营，实现利益共享，真正形成“价值创造—价值评价—价值分配”的闭合循环。

在上述三个方面的具体操作上，本书有很多精彩论述，每个论述之后也有大量的案例支撑，具体就留给读者自己去发现了。

总之，在这个组织转型的纠结期写出这样一本书，的确体现了学者的洞察力与研究功底。我欣赏穆胜和他的作品，一方面在于他有敏锐的“直觉”，能洞悉时代的趋势；另一方面在于他喜欢用拼命三郎的精神在实践和理论之间穿梭，探寻管理的真谛。前者需要天赋，而后者需要勤奋，当一个人既有天赋，又勇于付出时，其用智慧和汗水浇灌的理论与创新之花自然灿烂无比！

在此，我要向读者们郑重推荐穆胜的作品，让我们一起来倾听互联网时代的组织转型强音！

彭剑锋

华夏基石管理咨询集团董事长  
中国人民大学教授、博士生导师



推 荐 序 三

## 未来，让企业组织跃然云上

2015年年底，我正在筹划出版《云管理：互联网+时代的组织管理革命》，无意中发现了穆胜博士于2015年10月刚上市的《云组织：互联网时代企业如何转型创客平台》。在被他精彩的理论吸引的同时，也发现我们正在做同样一件事情——洞察互联网时代的组织管理革命。我们都深信，组织变革正在发生，未来的组织形式都将走向“云组织”。

我们拥有不同的视角，却笃信同一个理论，说来奇妙，但也顺理成章。

穆胜是商业模式、人力资源等多个领域的专家，不仅跨界了诸多专业，拿到多个学位，更乐于走进实践，与企业近距离接触，并身体力行地推动企业走向“云”。在他的视野里，既有海尔、华为等翘楚，也有不少新贵。将这些优秀企业转型实践总结形成理论，绝对是对理论界和实践界的巨大贡献。

我是草根创业者，企业发展早期资金缺乏，为了降低人力成本、管理成本和运营成本，提高工作效率，我们创造性地和远在千里之外的同事一起在线协作，形成了独辟蹊径的“云管理”模式。依赖这一秘密武器，我们一路快速发展，从2002年创立SP论坛，到后来升级为上方网和上方传媒，到2016年挂牌新三板，2017年进入创新层。每一次的进步，都让我们更加深信“云组织”是大势所趋。

我们数得清的全职员工有50多人，其中有一半的全职同事分布在全国各地，在家办公，还有2个工作近10年的同事从来没有人见过。我们不但让上方的同事成为平台型组织中的节点和HUB，同时也连接了非常多的外包商、众包商、兼职人员、自由职业者，更重要的是我们把客户和合作伙伴也变成了我们生态型组织的一部分，让上方成为真正的无边界的生态型组织和社会化企业。

穆胜坚信，企业在互联网时代需要变得更轻、更快、更强，能够快速根据用户需求来组织资源、高效协作。正如同我在新书《云管理2.0》中阐述的理念，云管理应该能够在全局范围内整合、组织和连接各种高质量、高效率的资源，包括云端人才、客户或者供应链资源。在各类资源中，最主要的就是人才资源，人如果不被有效连接，其他的资源就无法盘活。

现实是，互联网让员工个体价值变得越来越强大，没有人愿意被固化在传统雇佣关系的沉闷中。传统企业里，雇员更多的是依赖组织，只有那些不做任何创新、不犯错误的人才有生存空间。但现在，越来越多的员工不希望陷入这种雇佣关系中，一方面是源于技术带来的更多机会和挑战，另一方面是因为雇佣关系本身妨碍了人们创新能力的发挥。

所以，穆胜反复提及一句话——“人人都是自己的CEO”。这

句话不少人都爱说，但是，如何让人“为自己动起来”，却不是那么简单的事情，这涉及到机制层面的颠覆性变革。未来企业的云组织中，企业和员工之间不再是简单的雇佣关系、打工关系，而会变成合作关系、创业关系乃至合伙人关系。企业习惯采用的方式是外包、众包、资源整合等，从企业的外部获取和连接人才资源。这种合作模式改变的是支付报酬的模式，从原来的按时间工作制付给正式员工、全职员工薪水，变成了按结果付费，按任务量付费，按成效付费，甚至是共担风险、共享收益的“合伙式付费”。

在这个主题上，穆胜进行了大量的研究，总结出了推动企业转型的若干实用工具，并把这些宝贵的经验都放到了这本书里。如果说他的云组织更多是对于趋势的判断，这本书就是对于落地方法论的阐释。我相信，他的研究切中了时代的主题，绝对是企业家和管理者们所需要的。

每一个行业都会从朝阳走向夕阳，未来，各行各业都会以用户为中心而凝聚连接在一起。这是整个商业世界的重构，每个企业都面临着转型。而在这个过程中，企业家最痛苦的就是一群老臣、功臣、能臣的观念和能力无法跟上时代的节奏。于是，不少企业都会犹如换血一般遭受深深的痛苦，甚至由此走向衰落、走向灭亡。

市场竞争留给我们转型的时间是有限的，提供服务和产品的时间也是有限的，要在有限的时间内去完成一项完美的产品和服务，仅仅依赖现学的、现招聘的企业人才显然不行，我们需要依靠更加丰富的外部人才资源，甚至由他们带入更多的各类资源。从这个意义上说，我非常赞同穆胜把组织的未来定义得足够“开放”，平台型组织和生态型组织都是开放式的，都能够“无限连接”。

传统产业链正在发生颠覆性的变化，各行各业的平台型企业和

平台生态圈型企业不断形成，强者恒强。这类组织最大价值，是能让企业在开创期和转型期迅速跟上外部环境的变化，把需求端的新变化迅速传导到供给端。原来串联的一个个环节变成并行工作的方式。最大限度地降低企业的风险，降低时间成本、机会成本、人工成本，同时大大提升产品质量、服务质量和效率。处在环境巨变中的各类企业唯有不断地转变观念、升级维度、变中求变、迭代进化，建立或者融入某个平台生态圈，才能在剧烈的竞争中找到自己的位置，立于不败之地。

在看穆胜的文章和书时，我经常会为他精准而又提纲挈领的论述喝彩，有些内容是我心中有而笔下无的；有时我花很多时间才理顺的逻辑，他已经有非常成熟的总结；有时面对一些传统管理和云管理相冲突的问题时，我们会用“温和”的方式尝试解决和处理，而穆胜因为研究过大量的企业案例，对类似问题已经有非常笃定和精到的见解。

我要郑重地向大家推荐穆胜博士的这本诚意之作，也愿您和您的企业能紫气东来，跃然云上。

王紫上

中国人工智能产业发展联盟AIIA理事

上方传媒（835872）创始CEO

云管理模式的首倡者和实践者，著有《云管理2.0》

## 互联网时代组织转型的战地实录

互联网时代，网络状的连接让用户拥有了更大的选择权，也造就了企业更加激烈的竞争。竞争中，企业最大的痛点就是“跟不上用户鼠标点击的速度”，这是企业日渐式微并最终死亡的根本原因。柯达、诺基亚、摩托罗拉等巨头企业衰落时的场景还历历在目，而如今又有更多的企业逃不过这条互联网时代命运的法则。

这个时代，用户需要的已经不是标准化的产品，而是动态的解决方案。但是，单一企业凭借自己的本地资源能力，又怎么可能满足这种“超级需求”。

于是，平台作为一种商业模式脱颖而出。互联网企业的若干样本已经证明，只有平台才能在供给侧纳入各类资源，在需求侧满足用户的各类需求。而当平台架设在互联网上，这种威力就会呈现几何级数的爆炸式增长，BAT（百度、阿里、腾讯）等巨头的成功，正是这种平台价值的体现。



平台的概念并不新，以诺贝尔经济学奖获得者梯若尔为首的研究者很早就提出了“双边市场（two-sided market）”的概念，国内也有学者对这一概念进行了广泛推广。不少企业更是这一概念的追捧者，他们也受益于这一概念，成为了资本追逐的对象，更渴望在未来复制BAT指数级成长的辉煌。

互联网时代，概念频出，人们对于概念追捧，甚至压抑了他们对于真相的追求。正当“平台”的概念红得发紫，不少企业又开始追捧“生态”。他们强调自己的生态聚集了比平台更多的资源，而不同资源方之间、资源方与平台之间的合作更加和谐默契，有更大的想象空间。但生态是什么？似乎没有如平台一样的清晰定义。言语闪烁中，真相变得越来越扑朔迷离。

迄今为止，人们更多是从商业模式的角度去讨论平台或生态，而真正要建设一个平台或生态，需要的可能是在组织层面的“一砖一瓦”。<sup>1</sup>显然，相对商业模式的转型，组织模式的转型也许更为重要。因为，大多时候，尽管极具商业洞察力的老板们看得到商业模式转型的方向，但组织模式不改变，他们的命令就依然出不了办公室。员工们嘴上服从，但行动上依然会按部就班，拒绝转型。换句话说，组织模式还是金字塔结构，而商业模式要走平台甚至生态，这就好比让一个大胖子去跨栏，栏看得见，但就是跨不过去。于是，我们自然会想到——能不能把组织也做成平台或生态，让“企业做轻”呢？

<sup>1</sup> 其实，对于提供标准服务，撮合成品交易的平台（如流量电商平台）来说，传统金字塔式组织已经可以支撑这种商业模式。但随着消费升级的趋势，用户需求进一步呈现出长尾分布的趋势，用户更多需要的是解决方案而不是产品。既然是解决方案，就必然是灵活整合企业内部（甚至外部）各种功能模块（职能）的结果，所以传统相对僵化的金字塔组织自然就不能适应需求。