



不敢“失控”

问题来了。这些企业家不聪明吗？他们看不懂KK吗？显然不是，他们是商业世界里食物链顶端的人，他们也一定有组织管理的经验和洞察力。但是，为什么最终还是与KK的主张背道而驰呢？

我的答案是，他们根本不敢“失控”，或者说，“失控”根本不是他们去解锁组织转型的钥匙。现实中，我接触了大量需要组织转型的企业，样本数量至少有50家以上，我与这些企业的老板都是经过深度交流的。所以，我大概了解一点他们的心态。

他们的表达可以翻译为：“穆老师您最好给我找到一种方式，能够让我激活一线，让他们按照用户的需求灵活决策，但是（请注意，但是之前都是虚的），也一定要让他们足够听话，能够按照我的要求来做事。”

这个有点难吧？又要灵活，又要听话？那我就反问一句：“如果在灵活和听话之间需要有个优先级，您让什么优先？”

此时的老板们通常说：“我认为这个并不矛盾，我们设置红线，前线灵活、小兵团作战，不是挺合乎逻辑吗？”

哪有这么简单？这是典型把奥数题看成是送分题（觉得太简单），把必答题看成是附加题（觉得没有必要回答）。关键的问题是，这条红线划到什么位置？千万不要觉得您企业的后台职能部门有足够的觉悟，当他们在“一管就死”和“一放就乱”之间平衡时，天然的决策倾向就是“要管住”，就会矫枉过正。他们甚至会产生一种道德和能力上的优越感，希望凌驾于一线来做决策，实际上，他们却听不到前线的炮火，只能是“隔岸观火、独断专行”。

老板的内心戏相似，在“业务成长”和“确保控制”之间，他们通常还是会选择后者。当然，这没有任何问题，KK大可以从宇宙系统的高度来看问题，在这个上帝视角里，所有人都是蝼蚁，他看到的是世界整体的逻辑。但作为企业家来说，他们又能够用这种视角来自我安慰，对自己企业有可能出现的“失控”无动于衷吗？现实是，他们根本承受不起，于是所有人的最优策略选择都是“控制”！

于是，一群号称拥抱互联网的企业家们，一方面在面上把《失控》放到办公室的案头上，另一方面则在心里把《失控》放到了行动的禁区里。

“释放”而非“失控”

如果KK陈述了未来，但追逐这个未来的成本又是我们不能承受的，有没有另外一条路呢？

前两年，KK造访海尔，与张瑞敏先生讨论企业转型。KK给出的建议是，企业要通过转型来拥抱这个时代，就一定需要失控，这可能是从一个顶点坠下去，再爬升起来的过程。张瑞敏先生当时就提出了疑问：如果让海尔这么大一个企业经历下坠，那可不是一个小成本，而且，还能爬起来吗？他坚持的这种思路也贯彻到了海尔一直以来的转型过程中——转型要转，但业绩不能下降。

就我来说，更喜欢用“释放”而非“失控”这个词语来描述未来组织转型的方向，释放是一种在控制框架（而非细节）内的爆发，而非在混沌状态中寻找机会的赌博。或者说，这是一种处于混沌和秩序之间的混序状态。

一个不争的事实是，企业的组织模式应该走向平台化。一般的认知把平台型组织分为两个部分：前台接触用户，获得用户刚需之后组织资源，形成解决方案，实现商业价值的变现；后台则提供资源、设计规则、划定红线、实现企业整体数据化运营。但这种认为前台和后台可以自动协作的想法未免也太过简单，另外，即使能够自动协作，企业就不会担心这种松散的管控模式会造成“失控”吗？

没有看懂的是，平台型组织最缺的是中台。中台执行“投资评估”和“投后管理”职能，确保前台能够“跑起来”，但又“不跑偏”，这就是我所谓“释放”的要义。

其实，每个企业都拥有我们难以估量的“潜能”。往小了说，这种潜能是员工被压抑的“能力”和“意愿”；往大了说，这种潜能是员工可以盘活的一切资源。而让这种“潜能”陷入囚徒困境，不能被释放的瓶颈，正是在于传统金字塔组织形成的牢笼。

所以，我致力于推动企业向平台型组织转型，只有这样的组织模式，才能通过“激活个体”来“激活组织”，释放出企业那些冰山之下的“潜能”，实现指数级的增长。

我们可以追随趋势，但千万别迷失自己。KK虽好，不要贪杯。企业需要释放，而非失控。

文章摘自《释放潜能：平台型组织的进化路线图》，作者穆胜，本书已由人民邮电出版社出版。

推荐理由：

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 and 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。

《释放潜能 平台型组织的进化路线图》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。

作者介绍：

◎穆胜企业管理咨询事务所创始人；Thinkers50思想实验室（中国）秘书长；北京大学光华管理学院工商管理博士后。

◎跨界学者，同时拥有管理学博士、管理学硕士、法律硕士和经济学学士学位，在商业模式、战略管理和组织管理等多个领域都有深度研究，更拥有数十个行业的研究积累。

◎担任中兴通讯、华夏航空、首创热力等知名企业常年顾问或独立董事，是海尔研究院商业模式转型领衔专家，也是多个互联网公司的天使投资人。

◎《中欧商业评论》《中外管理》等国内一线商业媒体的专栏作家或撰稿人，长期在电视媒体上担任独立财经评论员。

◎提出了“云组织”概念和理论体系，是国内研究互联网时代组织转型趋势的先锋学者。

◎提出了“私董会2.0”的工具方法，并组建了国内知名私董会社群——胜宴私董会，成为数十名高成长企业家的私人总裁教练与幕后智囊。

◎已出版《叠加体验》《云组织》《人力资源管理新逻辑》《私董会2.0》等畅销商业著作。