**从字节跳动“拆中台”寻找巨头中台演进的草蛇灰线**

<https://mp.weixin.qq.com/s/oqUhib4zAouhqBymErdvVQ>

中台一定是柔性的，是基于企业业态和发展阶段去适应的，通用性和灵活性本身就是矛盾的，所以中台如果不能在二者之间取得很好的平衡，中台就很难成功。

在梁汝波成为字节跳动新任CEO、董事长并进行新一轮组织架构调整后，字节跳动同时开始讨论分拆公司中台，把中台的部分能力分拆至各事业群。据了解，在字节已经有一些业务成立了自己的中台部门，比如抖音设立了相机中台、直播中台和市场中台。

中台对于企业来说，是一个悲喜交加的概念。有的企业通过中台打造出了组织的理想国，有的企业却成为了中台的火葬场。从字节跳动的举动来看，中台似乎又出现了新的变化，为何要分拆中台至各事业群？分拆后的中台对字节将产生怎样的意义？需要更深入的思考。

***中台再进化***

中台起源于阿里。传说，在马云考察完芬兰游戏企业Supercell后深受震撼，于是回国后开启了中台架构的组织变革。

2018年，腾讯、百度、字节跳动等互联网巨头也纷纷跟进，中台成为了互联网行业标配。2019年，这把火烧到了传统企业，中台赛道的独角兽公司融资规模累积数百亿。与此同时，中台开始内卷，中台的泡沫不断滋生。从人人追捧到负面事件相继爆发。

作为互联网巨头组织演进过程中的产物，中台的诞生，实际上是多维度综合因素影响下的结果。

从天时来看，互联网红利消失，产业互联网将兴未兴，随着流量成本不断上升，互联网巨头们向外求增长的效率变低，反求诸己成为必然；

从地利来看，数字化转型已成为企业未来发展的必然阶段，数字化转型不能单单看做是企业业务转型，同样需要组织架构匹配；数字化转型除了技术，同样是组织、人的转型过程；

从人和来看，互联网巨头的企业组织正变得越来越臃肿庞大，比如字节的员工数量只用了不到9年的时间就突破了10万，**如此快速的组织增长很容易出现组织重复建设和资源浪费，变得冗余低效。**

确实，中国互联网企业无论成长速度还是发展规模，在全世界都相当成功，但不得不承认的是，许多互联网企业的成功是资本的成功，靠资本烧钱烧出来的商业组织，属于资本驱动。

如今互联网巨头已经到了从一代创始人到二代领导人的过渡阶段，最终必须要回归到企业经营的底层逻辑，从创始人团队到接班人团队，要重构企业的治理结构。

因为互联网企业过去赖以成功的组织模式与成功要素，不一定是引领企业未来成功的向导，恰恰可能成为未来持续成功的障碍。这时，中台也面临着进一步的演进。

一般企业的中台建设生命周期大致分为三个阶段：

**组织中台。**组织是一个企业的基础。企业本身首先是一个组织，一个企业的未来，取决于它的组织能力建设。因此，组织中台是企业中台第一阶段的基础。尤其对于互联网企业来说，组织中台是真正的“战略要地”，如果缺乏组织中台，其他的中台建设都有换汤不换药的嫌疑。

**“组织+业务双中台”。**如果说组织中台关心的是企业内部的效率需求，那么业务中台关心的就是客户和市场的需求，让企业可以做到从客户视角以及市场视角打造产品和服务，实现极强的供应能力。这时的企业已经具备了组织治理、业务领域建模方面的能力，也通过中台的构建实现肉眼可见的企业效率提升。

**数字中台。**数字中台是融合了业务中台、数据中台、技术中台、组织中台等多中台的体系化工程。艾媒咨询分析师认为，对于企业来说，这些中台之间并不冲突，特别是对那些具有多条产品线，具有生态化布局的企业来说，可以根据需要同时运行多类中台。

***巨头未来：通用性中台+个性化中台***

**数字中台的本质是把组织中台和业务中台拆分得颗粒度更细，从而实现企业效率最优以及企业成本最低。**

在中台发展初期，阿里提出了“大中台，小前台”的战略，此时的中台成熟度较低，中台构建来自顶层推动力，因为发展较慢，初期难以看到效果。但在中台发展到后期之后，“大中台”已经无法适应组织的发展，这时候的中台更加细化，成熟度也更高，对于企业的赋能显现。这或许是字节跳动拆分中台的根本原因。

在CEO交棒之后，梁汝波发布内部信，让各业务划归抖音、大力教育、飞书、火山引擎、朝夕光年和 TikTok 六个业务版块，相关业务板块负责人均向梁汝波汇报。

作为一个在多领域布局发展的复杂组织，这背后需要大规模的团队支持，而且不同领域的业务对团队能力要求也不太一样。同一个后台加上同一个中台难以支撑所有业务板块，或者说导致整体业务效率变低。**所以，字节跳动需要分拆中台，以便更快速的应对市场变化。**

另外，梁汝波在内部信中表示，此次组织调整是按照“**紧密配合的业务和团队合并为业务板块，通用性中台发展为企业服务业务**”的原则。也就是说，通用性中台或许仍然为几大业务板块服务，只不过不同业务板块会根据自身特性，细化出来一些对各自业务板块更有效的个性化中台，比如抖音设立的相机中台、直播中台和市场中台等等。

**中台的作用是复用**，通过复用减少重复造轮子，提高组织效率，业务效率。但是对于巨头来说，不同领域的业务板块之间联系较少，所需要的能力各有不同。因此，复用的难度也会指数级增加，甚至会导致整体效率的下降，因此分拆中台可以说是一种必然。

因此，大中台是最优选择，但当大中台的复用作用减弱时，个性化小中台就诞生了。通用性大中台仍然有能力为巨头整体架构服务，而个性化小中台则服务于具体的垂直领域。

实际上，中台更多的为巨头而服务。因为巨头的规模足够大，业务重叠严重，存在大量重复建设，而对于规模较小的企业，中台能起到的作用反而比较小，更没有必要把中台上升到企业发展战略的高度，保持“前台”和“后台”的传统架构就已经足够了。对于巨头来说，中台的架构将表现为：**“无中台”-“通用性中台”-“通用性中台+个性化中台”。**

***企业的中台本质***

中台提出这么多年来，成功的案例并不少。阿里作为中台建设的坚定探路者，仅用1个半月就上线了团购平台（聚划算），而同类团购平台投入的研发资源可能是阿里的几十倍，准备时间可能是阿里的几倍。百度智能云提出的AI中台，包含了AI能力引擎和AI开放平台，前者集中了人脸识别、OCR、语音识别、NLP、图像识别、知识图谱、深度学习等多项AI能力；后者还包含场景化定制开发平台的EasyDL和BML。以AI中台的通用能力，为自身的业务和客户提供AI技术的支撑和协调。

但是中台建设失败的也有一大堆。在上中台的潮流中，大量IT厂商一拥而上，资本也开始追逐此类项目。风起的同时，泡沫必定也会暗中滋生。茅台由于对承建中台的公司不满意，一度放话“**一分钱都不给，让你们滚出茅台。**”

从之前教训来看，中台一定是一把手工程，建设中台面临的问题只有一把手才能够推动解决。

中台意味着企业内部的打通，要跟所有部门梳理业务，对组织动刀意味着企业内部利益的再分配，必然会影响到各业务负责人的利益。如果高层支持力度不足，阻多，很容易停滞不前。

在张勇提出“大中台、小前台”的组织战略后，阿里巴巴在 2016-2019 年内，进行过 19 次组织调整，当中涉及诸多高管换岗、部门合并，均为拉通中台提供了基础。

另外中台不同于前台，交付面向企业本身，而不是企业客户，能为企业带来多少价值很难界定。**做不做中台，有时候就取决于公司一把手是否相信中台的价值。**说白了，不管那个企业建设中台都会感到焦虑和渺茫，失败的概率也很高，如果一把手推不动就很难成功。

***企业的中台本质***

中台提出这么多年来，成功的案例并不少。阿里作为中台建设的坚定探路者，仅用1个半月就上线了团购平台（聚划算），而同类团购平台投入的研发资源可能是阿里的几十倍，准备时间可能是阿里的几倍。百度智能云提出的AI中台，包含了AI能力引擎和AI开放平台，前者集中了人脸识别、OCR、语音识别、NLP、图像识别、知识图谱、深度学习等多项AI能力；后者还包含场景化定制开发平台的EasyDL和BML。以AI中台的通用能力，为自身的业务和客户提供AI技术的支撑和协调。

但是中台建设失败的也有一大堆。在上中台的潮流中，大量IT厂商一拥而上，资本也开始追逐此类项目。风起的同时，泡沫必定也会暗中滋生。茅台由于对承建中台的公司不满意，一度放话“**一分钱都不给，让你们滚出茅台。**”

从之前教训来看，中台一定是一把手工程，建设中台面临的问题只有一把手才能够推动解决。

中台意味着企业内部的打通，要跟所有部门梳理业务，对组织动刀意味着企业内部利益的再分配，必然会影响到各业务负责人的利益。如果高层支持力度不足，阻多，很容易停滞不前。

在张勇提出“大中台、小前台”的组织战略后，阿里巴巴在 2016-2019 年内，进行过 19 次组织调整，当中涉及诸多高管换岗、部门合并，均为拉通中台提供了基础。

另外中台不同于前台，交付面向企业本身，而不是企业客户，能为企业带来多少价值很难界定。**做不做中台，有时候就取决于公司一把手是否相信中台的价值。**说白了，不管那个企业建设中台都会感到焦虑和渺茫，失败的概率也很高，如果一把手推不动就很难成功。

曾有一位全球软件及咨询公司的首席架构师，在为一家国际 500 强公司客户服务中台项目时，当客户问到怎么证明他所展示的中台架构是有价值的时候？被问的哑口无言。

还有成本问题，不同的商业模式、业务流程、、组织结构，使得中台建设天然无法模板化、标准化。就连同一个行业的两家公司，中台建设的套路可能都不太一样。同时，中台远离一线，不可能完全了解业务需求，还要保证中台与前台业务的适配性，项目耗费的人力较多。

要说中台能够给企业带来的本质性变化，大概可以总结为**“柔韧”**二字。

在如今的VUCA 时代【易变不稳定（volatile）、不确定（uncertain）、复杂（complex）、模糊（ambiguous）】，企业是否足够柔韧正变得越来越重要，而中台实现了企业架构的“松散耦合”，打破了企业前后台僵化固定的企业模式。阿里的郭继军曾表示，阿里巴巴的中台支持了集团灵活变阵，如果没有中台，变阵一次，底下的系统要重建一次，这根本无法实现。

但是，这种“松散耦合”带来的企业柔韧性也是有一定限度的。一方面，中台不是万能的，就像弹簧一样，本身带来的弹性有限，变化过于剧烈也会失灵；另一方面，中台同样需要适应企业的发展、大环境的变化，不可能一成不变，就像抖音此次分拆中台，也是同样的道理。

最后，希望企业能够保持对中台基本的认知和判断，不要盲目的All in中台，也不需要对中台全盘否定，最重要的还是要看中台是否是自身企业最适宜的组织与系统架构。