

# 未来平台化组织研究报告

## 平台化组织：组织变革前沿的“前言”

Francois Candelier、Elizabeth Kaufman、Yves Morieux、

李舒、阮芳、曹玉荣、宋斐、阿拉木斯、崔瀚文

2016年9月





作为未来组织演变的一种重要形态，平台化组织“大平台+小前端+富生态+共治理”的形貌与格局已经初步显现。波士顿咨询与阿里研究院关于平台化组织的研究，在这一领域进行了卓有成效的探索，值得所有关心未来组织变革的人士去阅读和思考。

——阿里巴巴集团 首席平台治理官 郑俊芳

互联网技术不仅仅改变人们的消费习惯与商业业态，更是对传统企业组织结构的大变革。新的生态、新的平台、新的模式、新的组织结构，将在这个时代不断涌现。波士顿咨询和阿里研究院，正是这个时代的见证者。

——韩都衣舍电子商务集团股份有限公司 创始人、董事长 赵迎光

# 目录

前言 .....	6
1 平台化组织的主要驱动因素以及显著特征 .....	8
1.1 市场、技术和人才的新趋势 .....	8
1.2 正在变化的企业运营方式 .....	9
1.3 尝试新的企业组织形式 .....	10
1.4 “平台化组织”概念的提出及其主要特征 .....	11
2 三类平台化组织及其适用性 .....	13
2.1 平台化组织的适用环境评估 .....	13
2.2 主要平台化组织类型及其特点 .....	14
3 深入研究三类平台化组织 .....	17
3.1 实验型平台化组织的深入研究 .....	17
3.2 混合型平台化组织的深入研究 .....	23
3.3 孵化型平台化组织的深入研究 .....	24
4 平台化组织的重要启示 .....	27
4.1 人才管理 .....	27
4.2 领导层 .....	28
4.3 企业文化 .....	29

4.4 社会价值创造 .....	30
4.5 多边协同的平台化治理 .....	31
<b>5 进一步思考的问题 .....</b>	<b>34</b>
<b>结束语 .....</b>	<b>37</b>

## 前言

**互**联网的快速发展，在为全球经济注入活力的同时，也给组织变革带来了巨大的推动力。本报告的主要内容，即关注和探讨在互联网快速发展的大环境下，如何激发每一位社会成员、员工的创造力，以及如何释放每一家组织的活力。我们认为，只有让微观企业等组织的商业模式和组织模式能更好地适应和发挥互联网的力量，宏观经济的振兴才能具有真正坚实的基础。在此视角下，我们注意到，21世纪走过第一个15年，组织变革领域出现的平台模式以及组织的平台化，正在成为包括全球范围内的企业CEO、各类研究机构及政府人士在内共同关注的组织变革的重要议题。

据研究，市值TOP15的互联网上市公司市值总和，1995年12月尚不足170亿美元，2016年6月，则高达2.7万亿美元。显然，互联网产业自身已经成为了一种显著的经济现象。同时，它也正在带来一种全新的组织现象：平台模式的历史性崛起——几乎无一例外，TOP15的互联网公司都是平台模式。**平台模式由来已久，但互联网时代之前的平台，无论在规模还是在范围上，都无法与今天的互联网平台相较。**如，大淘宝卖家数超过1千万、用户数超过4亿。在滴滴<sup>1</sup>平台上则聚合了3亿多用户以及1500万以上的司机。2015年滴滴平台全年总订单量超14.3亿，相当于平均每个城镇居民都使用过1-2次移动出行服务。截止2016年6月，滴滴全平台每日移动出行规模已超过1400万<sup>2</sup>。互联网平台的迅速发展，正如索尼前董事长出井伸之所言，“新一代基于互联网的企业核心能力在于，利用创新模式和新技术贴近消费者，深刻理解消费需求，高效分析信息并做出预判，而所有传统的产品公司只能沦为这种新型用户平台级公司的附庸，其衰落不是管理能扭转的。”

互联网平台的发展，让人们开始高度关注微观企业层面上的平台模式。在中观产业和宏观经济层面上，基于互联网的平台模式（大平台+小前端+富生态+共治理），实际上是一种对多个产业甚至是全社会资源进行开放重组和融合再造的组织方式。同时，我们也发现，在微观层面上，海尔、韩都衣舍、阿里巴巴、滴滴等众多的企业组织，也已经在企业内部积极尝试走向平台化。

本报告期待与所有感受互联网组织变革的人们，共同探讨组织的运行规律与变革，无论是传统组织的管理者、研究机构的学者，还是新型组织变革的亲历者。为此，本报

<sup>1</sup> 本报告中涉及滴滴公司的相关信息，时间段为2016年6月之前。特此说明。

<sup>2</sup> 滴滴政策研究院：《2015-2016移动出行便民服务报告》及《2015-2016年移动出行就业促进报告》。

告将围绕以下十个议题，展开全面描述和深入分析：

- 1. 组织结构：**大平台与小前端的设置与调整
- 2. 绩效：**平台化组织前后台的绩效设置与考核
- 3. 领导力：**平台化组织的领导力发展
- 4. 员工：**平台化组织的员工发展
- 5. 文化：**平台化组织的文化特性
- 6. 运行：**平台化组织的内在运行机制
- 7. 价值：**平台化组织运行的效率与效能
- 8. 生态：**平台化组织的外部生态
- 9. 内部治理：**平台化组织内部的治理结构与机制
- 10. 多边治理机制：**巨型互联网平台的多边治理

这十大议题的提出，涉及到平台化组织的方方面面，也帮助所有人开始思考，这场以“平台化组织”命名的组织变革，对自身究竟意味着什么。

# 1 平台化组织的主要驱动因素以及显著特征

## 1.1 市场、技术和人才的新趋势

随着中国经济的高速增长以及技术的不断创新，市场、技术和人才领域的变化，呈现出不同于以往时期的新趋势。

- **市场领域：**在组织外部，用户需求正在发生快速变化，个性化消费逐渐兴起，市场的不确定性与日俱增；与此同时，用户希望通过市场交易满足一揽子多元化需求，而不仅是满足独立的需求；此外，共享经济发展非常迅速，改变了用户满足需求的方式。随着基本消费需求的满足，今天中国相当数量的消费者，已经发生了如下显著的变化：**孤立分散-相互连接；孤陋寡闻-见多识广；千篇一律-与众不同；消极被动-积极主动。**同时，随着制造能力的进一步提升，以及市场供需双方的信息不对称性逐渐削弱，用户需求将进一步主导产品的未来发展方向，进而改变供需双方在市场交易中的地位。例如汽车行业，随着汽车智能化和车联网的普及，用户需求不断改变，比如从通过“语音识别+VR”技术实现人车交互方便出行寻路，到通过车联网技术远程发动汽车，再到通过“物联网结合声呐”技术实现无人驾驶。
- **技术领域：**技术的突飞猛进为其它领域的革新提供了基础和保障。新技术及其应用，不断降低交易成本，更为大数据、深度学习等技术发展奠定了基础；同时，以云计算为代表的开放式架构技术也初露峥嵘，引发各行业对于共享和协作的无限遐想。以引入互联网技术和物联网技术的物流体系为例，根据IDC的估算，通过减少中间多余流通环节，电子商务服务可以为商家节省约20%~30%的物流成本。另一方面，大数据和深度学习，能够将日常行为中沉淀的数据转变成对消费者图像的描述和对消费行为的研究。通过云计算实现各业务之间的数据共享，从而不断实现交易的精确化，更催生新型交易；正如阿里巴巴集团首席战略官曾鸣所言，“数据将成为最核心的生产要素”的时代已经到来，技术改变的不仅是人们交易的方式，还有人们构建交易的方式。
- **人才领域：**在组织内部，相较于前辈，新一代的员工希望在较短的时间内实现自我成就，最大化其市场价值；因此，他们会希望老板扮演“辅导者”的角色，要求上层能够充分放权，赋予其更大的灵活性。根据BCG在2016年针对千禧世代员工进行的调研发现，人才会将“希望工作生活能融合而非平衡”、“喜欢合作型企业文化而非竞争性文化”、“希望老板能提供很好的指导”、“重点是让世界更美好”作

为其最关注的工作价值<sup>3</sup>。这充分体现出新一代员工希望通过企业实现自我价值，而非只是成为企业的一部分。更重要的是，过去组织内部的中层管理者，基于所掌握的信息去管理和领导一线员工；但新一代的员工已经被新兴技术所赋能，他们能比过去的企业员工掌握和处理更多的信息，这就使得企业必须要把决策权进一步向市场的前端去转移。华为“让听得见炮火的人来决策”所指的正是这样一种情形。此外，随着数据重要性的持续上升，创业的门槛和成本也在快速下降。与工业时代主要基于物质资产（高资本投入）的创业不同，互联网时代的创业更多地是基于创意和数据（低资本投入）而进行的，这就导致了越来越多的社会成员可以基于共享、高效、低成本的互联网技术平台（云计算平台）和商业平台（如淘宝和应用商店），更容易、更快速地启动一项新业务、新公司，并在很短时间里就有可能获取全球的上亿用户。事实上，近年来大量的创业公司正在快速出现。“2015阿里校友琅琊榜”榜单，就收录了324家正常运营中的阿里校友创业项目，总估值高达5000亿元，创业领域包括电子商务、企业服务、生活消费等众多领域。

## 1.2 正在变化的企业运营方式

市场、技术及人才领域的的新趋势，将显著改变企业的经营方式。

- 为积极应对市场变化，企业需要以客户为中心，通过各种试验性的举措来充分了解客户需求，与消费者共同创造价值。例如，用户关于出行的需求日益复杂，从出行时间、路径、愿意付出的成本、交通工具等方面，都有较大的差异。滴滴为了满足用户在不同场景下的出行需求，在出租车、专（快）车、顺风车、公交、代驾、试驾等各条业务线都积极布局；同时为提升用户在出行过程中，在安全、支付等方面的各种体验，滴滴积极接入移动支付工具、一键呼救、地理追踪等功能。滴滴不断推出新业务，接入新的合作伙伴，正体现了以客户为中心的企业理念。
- 在新技术手段的支持下，企业内外部的互动更加直接，企业与市场的边界变得越来越模糊；同时，无论是在内部还是在生态成员间，相互之间的协同将变得越来越频繁和高效。在阿里云市场中，越来越多的ISV能通过阿里云提供的交付手段，对用户实现最快捷的程序交付；而在用户产生新的需求的过程中，ISV借助阿里云平台实现快速协同，ISV的响应速度甚至能超过企业内部IT。这使得组织的边界在日益模糊。随着大量的协同在生态系统中展开，无论是企业内部还是生态成员间，都开始以生

<sup>3</sup> BCG 研究，《卡桑德拉报告——聚焦千禧世代的营销研究》，2016

态思维去思考组织的形态及发展，组织不再是一个个封闭的机器，而成为了开放的体系。篱笆，到处都在被拆除。

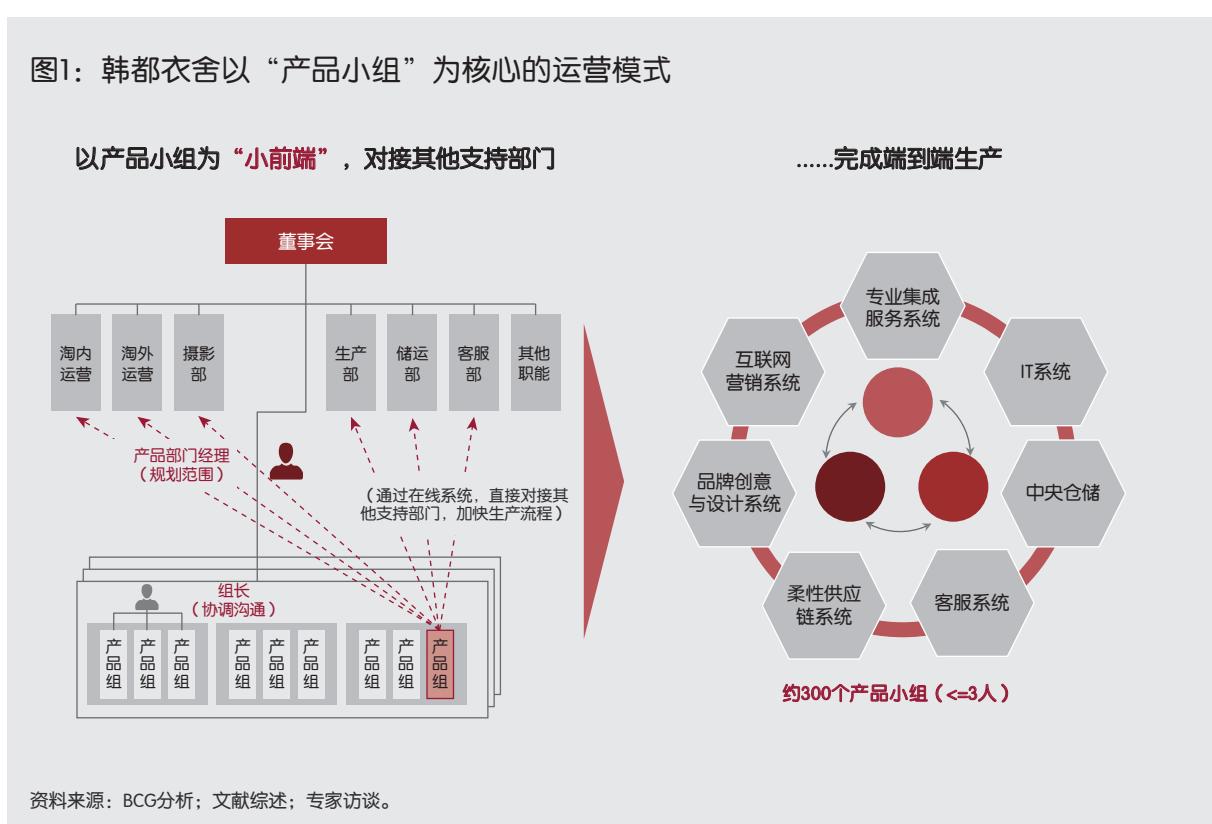
- **人才领域：**员工希望企业的长远目标能够与员工个人的价值实现和成功有机联系在一起；渴望进入走向成功的发展快车道。企业会顺应这种趋势，甚至会与员工建立起类似风险投资形式的合作关系，使得快速成功成为可能。在韩都衣舍，年轻设计师能获得充分的发展空间，而衡量其是否晋升、加薪的核心标准就是其所在产品小组的业绩指标。而80、90后的年轻人在韩都衣舍成为产品小组组长、品牌掌门人的例子更是不胜枚举。

## 1.3 尝试新的企业组织形式

经营方式上的变化不可避免地对组织架构提出了新的变革要求，传统的企业组织架构受到了严峻的挑战。BCG对100多家欧美上市公司的研究发现，在过去的15年间，这些公司的工作程序、垂直层级、协调机构和决策审批步骤增加了50%–350%。这种管理复杂性的增加，正是为了应对日益复杂的用户需求和市场环境，组织更多时候不再被看作机器，而是被当做一个复杂的生态系统。在新的环境和管理理念下，企业开始探索新的组织形式，平台化组织就是新的管理理念下的一种尝试。我们观察到不少企业，都或多或少地开始进行新组织模式的实践。

- **案例研究：**韩都衣舍初步建立起7个大平台，以支撑300个左右的前端小组运行，低成本快速试错。韩都衣舍在前端有300个左右的产品小组，而在中后台则建立起7个支撑体系。在日常的运作中，产品小组将得到来自7个支撑体系的赋能。韩都衣舍一方面保持前端团队规模的小型化和灵活性，更好地匹配市场需求并进行创新；另一方面，也通过后台赋能平台去有效地保证每一条业务线的高效运转，为试错和规模化提供可能性。通过这样的组织形式，韩都衣舍能以较低成本实现快速试错，实现了年上新品超过30,000款，最大程度满足用户对服装的快速多变的需求；在韩都衣舍之前，业界领先公司年上新品的最高纪录是22,000款。（参阅图1）
- **案例研究：**阿里巴巴商家事业部，定位于赋能在整个阿里生态体系里的商家，让他们拥有更高效实现交易的能力。在阿里的生态体系内，既有大量商家，也有为商家提供服务的专业服务供应商（软件、快递、营销等）。阿里通过商家事业部，借助技术能力实现各生态参与者之间的大量沟通和协作，使阿里内外部的生态欣欣向荣，更使得商家可以专注在产品本身，而将其它职能外包给更加专业的团队来承

图1：韩都衣舍以“产品小组”为核心的运营模式



资料来源：BCG分析；文献综述；专家访谈。

担。商家事业部重点聚焦三个方面的赋能：无线端升级，新的媒体和互动形式可以让商家完成从货架商品到内容和互动的升级；数据赋能，从大数据服务平台到服务商家，如千人千面的私域流量优化等；全渠道，帮助主流商业拥抱互联网。而今，整个淘宝体系能够支撑1000多万卖家和4亿多买家实现交易，2016财年阿里零售平台GMV超过30,920亿元，同比增长27%。

综上所述，我们发现平台化组织将给企业带来新的竞争优势，包括：通过低成本试错进行快速创新，敏捷应对市场和环境的变化；易于扩大规模和实现业务的迅速增长。

## 1.4 “平台化组织”概念的提出及其主要特征

基于丰富的组织管理知识，结合针对多家行业公司的访谈成果，BCG发现并提炼出了平台化企业组织的四大重要特征：**大量自主小前端、大规模支撑平台、多元的生态体系，以及自下而上的创业精神。**

- 数量众多且规模较小的自主型前端，一般由跨职能部门的人员组成；在被赋予自主

权的同时，也承担全部或部分盈亏。

- 大规模支撑平台建立标准且简洁易用的界面，使每个职能模块化；形成资源池，便于资源共享；根据业务发展需求，形成新特色及新能力，如大数据分析、机器深度学习和创新辞典等。
- 借力生态体系，使体系内的企业能够互相影响，协同治理，相互合作；进而为创造更大的价值提供可能性。
- 自下而上的创业精神体现为，项目、产品、创意等由小前端启动；平台使用风险投资型机制和内部自由市场机制来配置资源；领导层不再进行事无巨细的管理，而是给予更多的授权。

未来组织最重要的功能将是赋能，而不再是管理或激励。基于这一认识，通过对阿里巴巴等复杂、巨型的互联网平台的研究，阿里研究院也于近年来提出了“大平台+小前端+富生态+共治理”的分析框架，以及“云端制”<sup>4</sup>、“从‘公司+雇员’到‘平台+个人’”<sup>5</sup>等直观的表述，与BCG的这一研究形成了相互印证。

<sup>4</sup> <http://www.aliresearch.com/blog/article/detail/id/20320.html>

<sup>5</sup> <http://www.aliresearch.com/blog/article/detail/id/20775.html>

## 2 三类平台化组织及其适用性

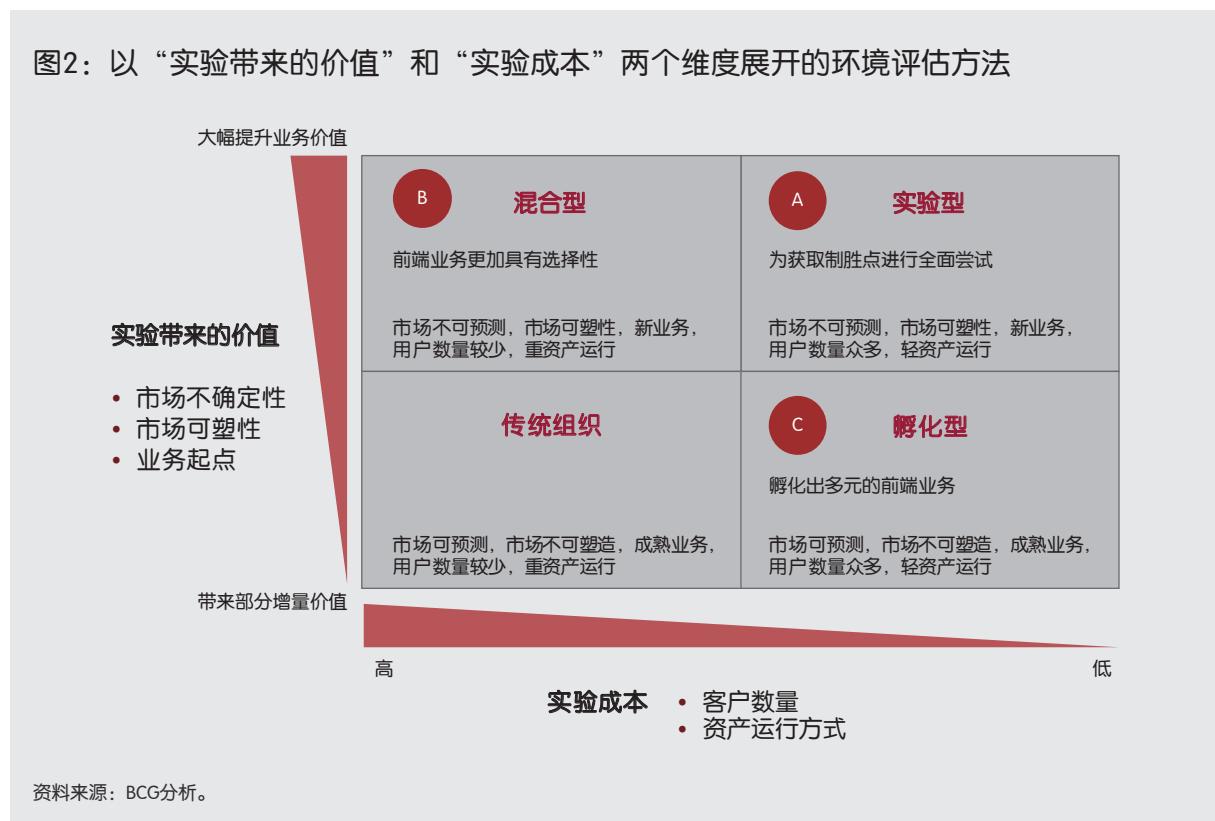
### 2.1 平台化组织的适用环境评估

平台化组织通过进行实验，来寻找客户不断变化的需求方向，实现对客户需求的精准把握，从而获得市场致胜的机会。然而不同市场环境有各自的特性，一种平台化组织形态不能适用全部的市场环境。在不同环境中，企业进行创新尝试的价值及成本有所不同，其适合采用的平台化组织机制也有所不同。

考虑到上述情况，我们认为在实验成本较低且通过实验能大幅提升业务价值的环境中，组织会演进为**实验型**的平台化组织，通过全面尝试来获取市场致胜机会；若在实验成本较高的环境中，实验型组织会适应为**混合型**平台化组织，前端业务的发展更加具有选择性；而如果创新实验只是带来部分增量价值，实验型组织就会转变为**孵化型**平台化组织。（参阅图2）

上图中根据实验带来的价值（带来部分增量价值/大幅提升业务价值，由市场不确定

图2：以“实验带来的价值”和“实验成本”两个维度展开的环境评估方法



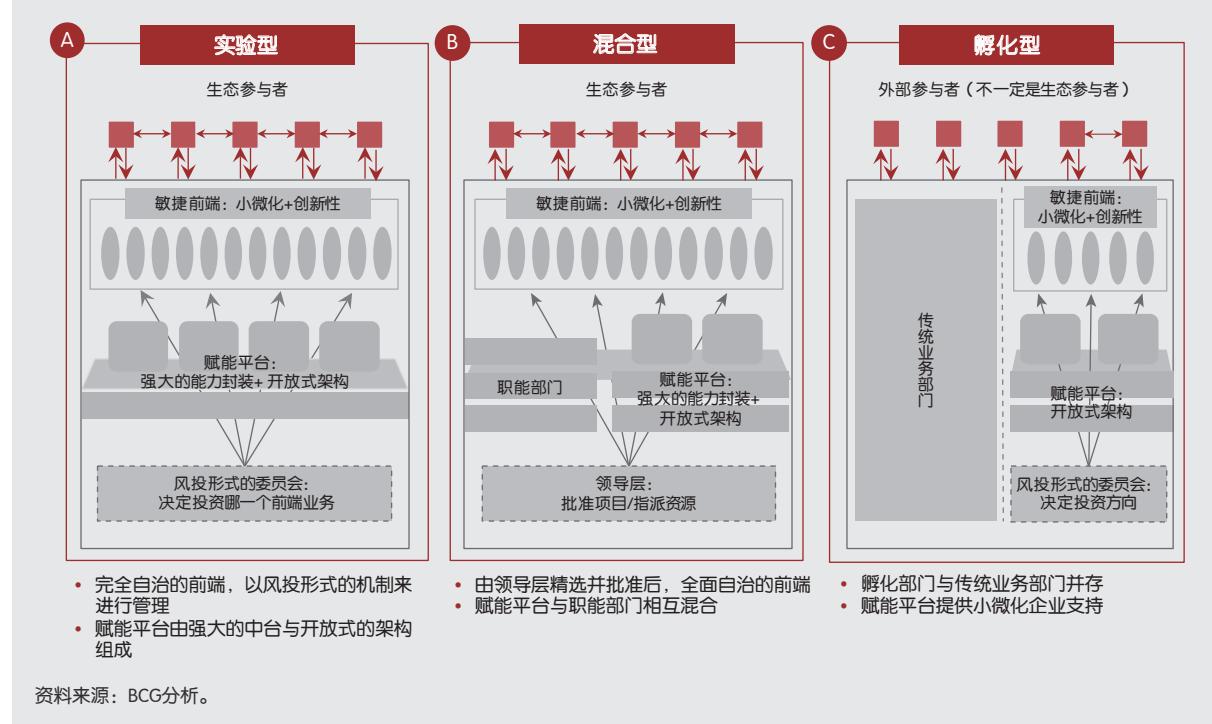
性、市场可塑性、业务起点三个因素共同作用)以及实验成本(受客户数量、资产运作模式的轻重影响)，可将市场环境划分为四大类，其中三类环境适宜发展平台化组织。基于各市场环境的禀赋和特征，会有适应于该环境下发展的组织形式。

需要特别说明的是，上述分类是基于行业的市场环境推导而来。我们观察到，目前许多企业都在进行积极的平台化组织设置的尝试。但由于很多企业都是多元化经营，面临的市场环境复杂多样，故不能简单地将企业的尝试归纳为某一类型。因此在一些集团企业存在多种类型平台组织并存演化的情形。

## 2.2 主要平台化组织类型及其特点(参阅图3)

- **实验型平台化组织适用于实验能大幅提升业务价值、实验成本低的市场环境和业务场景，其特点包括：**
  - 针对其实验成本较低的特点，会涌现大量拥有较大自主权和独立性的前端，这些前端拥有低试错成本并进行快速创新的能力。大量的小前端会自主设立适

图3：三种平台化组织及其特点



资料来源：BCG分析。

用于自身、拥有独立性的战略目标和针对目标的具体执行计划。每个独立的小前端对自身盈亏负有部分或者全部责任。其运行的主要目的，在于以客户为中心，快速做出尝试，敏锐把握客户不断衍生的需求——如服装业界所称的“小（批量）、多（品种）、快（反应）”，并迅速确立自身的价值。

- 大量的小型前端会自下而上地从底层发起创新的项目。在项目的不断尝试与推进当中，组织结构中设立的风投型投资委员会发挥作用，根据前端项目的绩效、项目的反馈结果决定为哪个前端进行持续投资；通过此机制，根据客户需求，实现资源面向大量不同前端的智能化有效分配。
- 大型赋能平台将传统和新兴职能模块化和标准化，对传统职能部门进行数字化改造，通过新增特征、功能为灵活的前端提供支持帮助；同时在组织内部建立自由市场，通过内部资源定价、交换等手段，为面向内部前端的资源以及服务进行定价与评估；建立整体和大型的平台，为大量小前端迅速高效扩大规模、提高效益提供了可能；同时需要通过建立新的能力特征，以及建立共同词典以便联合共享术语，实现平台能力的综合提高。
- 混合型平台化组织适用于能通过实验大幅提升价值，且实验成本高的市场环境和业务场景，其特点包括：
  - 由于实验成本高昂，小前端只有被管理层选择并被批准之后，才能实现全面的自治。高昂的实验成本意味着较大投资风险，领导层需要通过对全局的决策去控制风险，在各个前端起到分配资源、战略协同的作用。
  - 前端也会从底层发起项目/创新，但由领导层批准商业案例并相应地分配资源。混合型组织中，自下而上和自上而下的决策过程被整合在一起。自下而上来看，具有一定自主权的前端可以通过其对市场的观察以及有限的尝试了解可能的发展方向。这种自主性受到自上而下的管理与引导。项目的发起和资源的利用需要通过管理层的同意，然后前端才能开始实验、开发等一系列过程，后续的投入与决策也会受到领导层的监督。中层扮演协调和指导各个前端的作用，使得信息、工具在各个前端共享，同时新技术的使用更加降低了协调沟通成本。
  - 大支撑平台构建模块化职能，采用大数据分析、机器深度学习、创新词典等新

技术建立资源库；同时保留部分传统的职能部门，赋能平台与职能部门相互混合。

- 孵化型平台化组织适用于通过实验提升部分增量价值，且实验成本低的市场环境和业务场景，其特点包括：
  - 针对新型业务，员工自发搭建灵活的小前端以催生新思路/新业务，寻找业务优化的机会，采用平台化组织模式运作。甚至，催生新思路/新业务的小前端可以由组织外部的人员组成。前端创新业务独立核算成本。
  - 在平台化的新业务组织构架中，在上层设置风投类投资委员会为各前端分配资源，领导层不再进行事无巨细的管理。项目的价值由市场和企业内部共同决定，前端进行试验，风投型投资委员会根据市场与企业情况选择合适的项目进行投资。

## 3 深入研究三类平台化组织

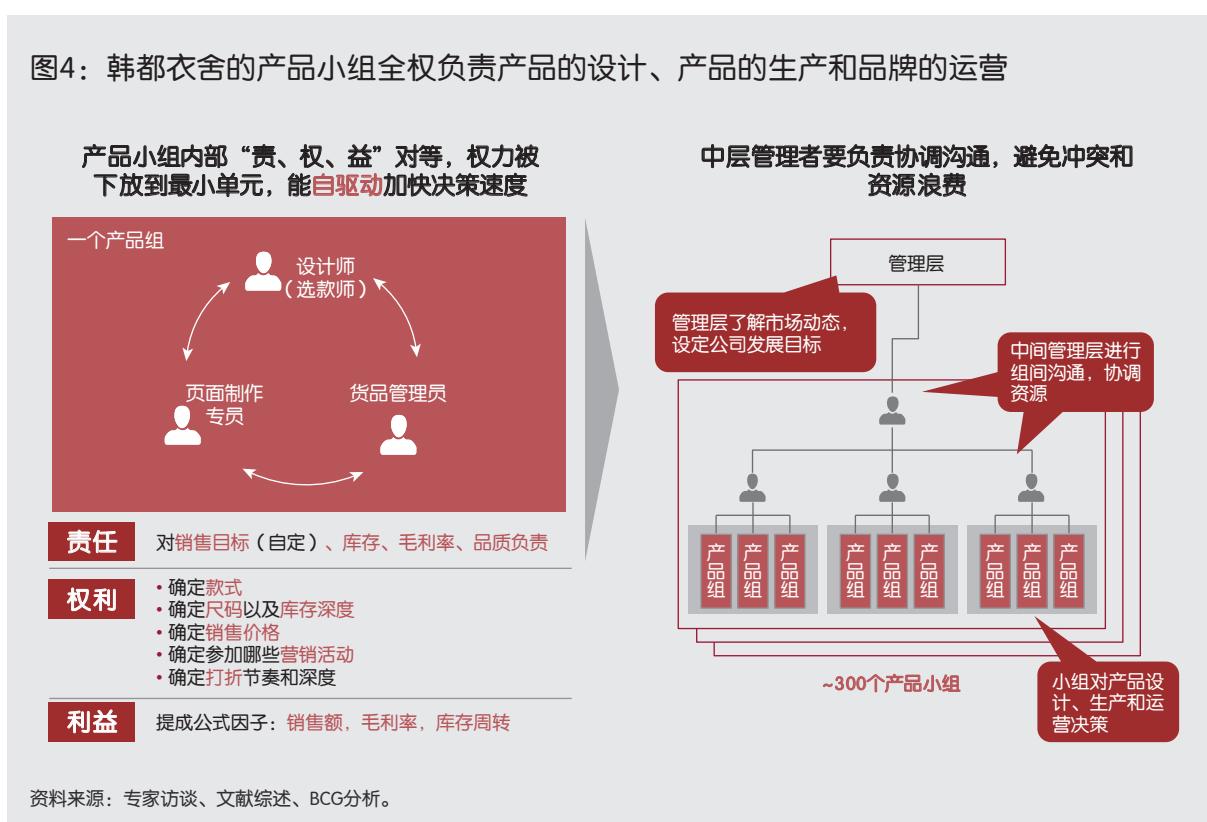
### 3.1 实验型平台化组织的深入研究

根据之前的分析，实验型平台化组织适合于实验能大幅提升价值且实验成本低的市场。然而在具体运行环节，实验型平台化组织的运行需要各个环节、部门的相互配合以达到更佳的协作效果。其中，支撑实验型平台化组织持续健康运行的六大关键机制分别是：**授权与协调机制、风投型投资委员会机制、平台资源自由市场机制、P2P直接沟通机制、人才管理机制以及生态治理机制。**具体而言：

- **创建授权与协调机制，赋予前端自主权利与独立性**
  - 领导层的主要目标是把握市场趋势和经济走向，根据当前形势和企业自身状况，不断设定有针对性的前景以及宏观的目标，并通过组织各环节、部门，清楚地传达至全公司，以更好地贯彻领导层的理念，从而推动企业价值、目标更好实现并**把握整体方向**。
  - 中层管理人员的责任主要在于为前端实验、创新提供必要的支持以及服务，并协助协调整体组织的正常运行，并作为前后端、上下级之间的过渡与辅助，在整体运行中十分关键，承担在**平台化组织中帮助、指导并协调前端的任务**。
  - 为保证平稳运行，塑造合适的内部治理模式来清晰定义管理层和前端的关系，就非常重要，尤其是当前端被赋予了很大的自主权和独立性的时候。在实验型平台组织中，“**财务赞助**”的模型会更适用于内部治理<sup>6</sup>。
  - **案例研究：**韩都衣舍产品小组对产品设计、产品生产和品牌运营等事务都有决定权。管理层只是设定业务方向和宏大目标，而不会提出详细的行动要求。中层管理在不同前端团队间相互协调，保持内部的战略协同。（参阅图4）
  - **案例研究：**海尔平台有两类组织：小微和平台，小微完全独立，平台为小微提供开放的资源支持。海尔实行“人单合一”的机制，内部的创新小微、转型小

<sup>6</sup> BCG归纳了6种总部应用的治理模型，用于解释总部在内部治理中的权利和责任。总部可能在财务管理、战略发展、职能及资源、事务参与、业务同步五个方面有不同的权利和责任，从而形成不同的模型。具体可参见BCG研究的2016年报告《人力资源大趋势研究》。

图4：韩都衣舍的产品小组全权负责产品的设计、产品的生产和品牌的运营



微和外部的创新小微，都可以凭借订单调动平台资源，相互协调。（参阅图5）

- 构建风投型投资委员会，并由其将资源快速分配至小前端

- 要实现大量小前端的独立性、自主性，要求领导层不干预前端的具体运营管理，同时又要保证有特定机构对小前端进行快速的资源配置。平台化组织，通过构建风投型投资委员会，实现与小前端的对接，进行项目评价与资金支持；前端的项目、创新、实验成果等，通过市场检验，效益较好的前端，委员会持续向其提供资金支持；从而对前端尝试进行更好的整合，对市场方向有较深刻的把握。同时通过市场表现对前端的绩效进行评估，为资源有效配置提供了必要条件。
- 案例研究：**韩都衣舍建立了一套内部体系来关注和跟进近300个前端产品团队，从而决定为哪些团队持续地提供资金支持。根据每个团队的销售数据进行排名，并且对排名高的团队进行资源倾斜。内部机制鼓励对前端进行优胜劣汰，并有效保证了对效益良好的前端进行资源支持。（参阅图6）

图5：海尔通过“人单合一”制度形成平台上小微之间的相互协作

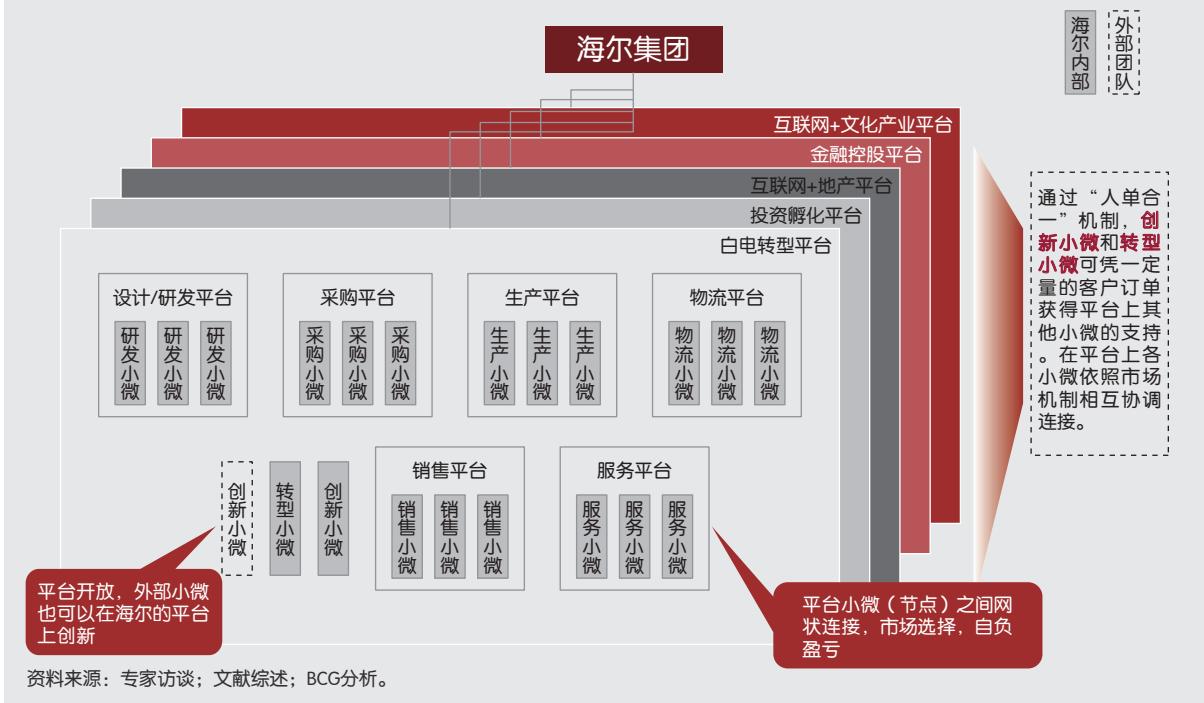
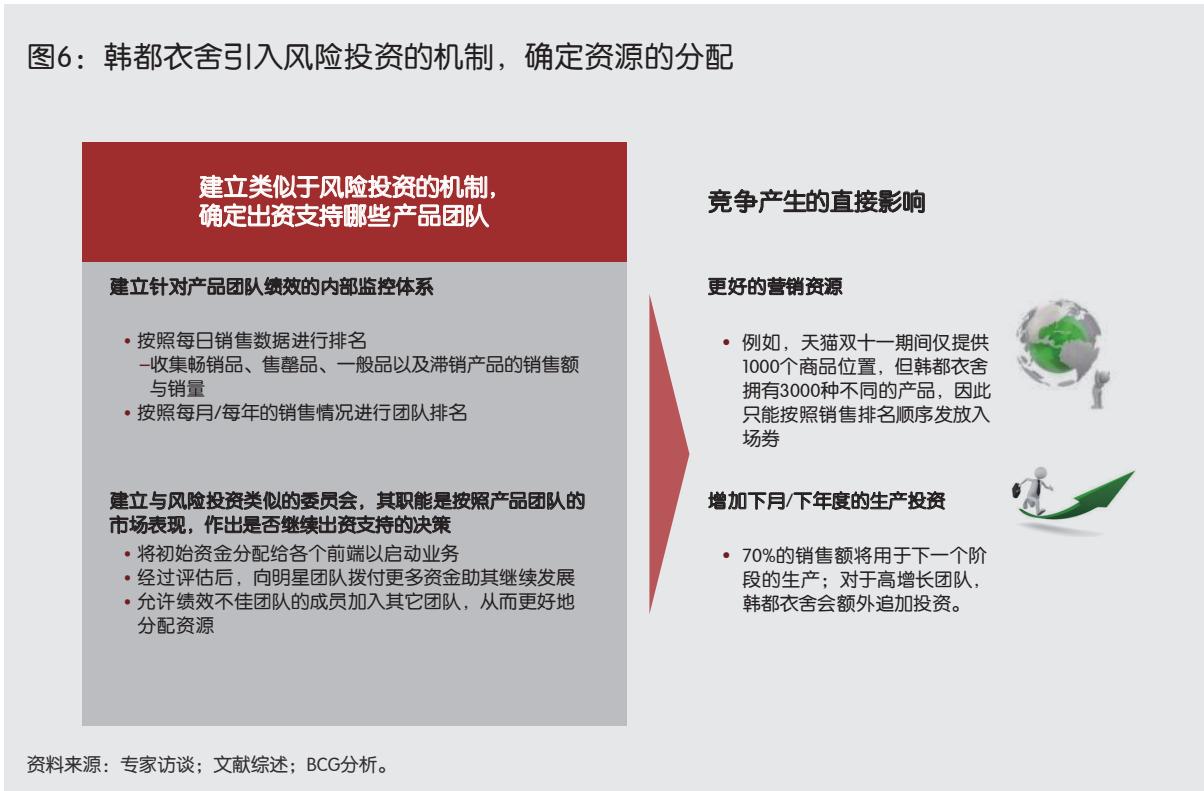
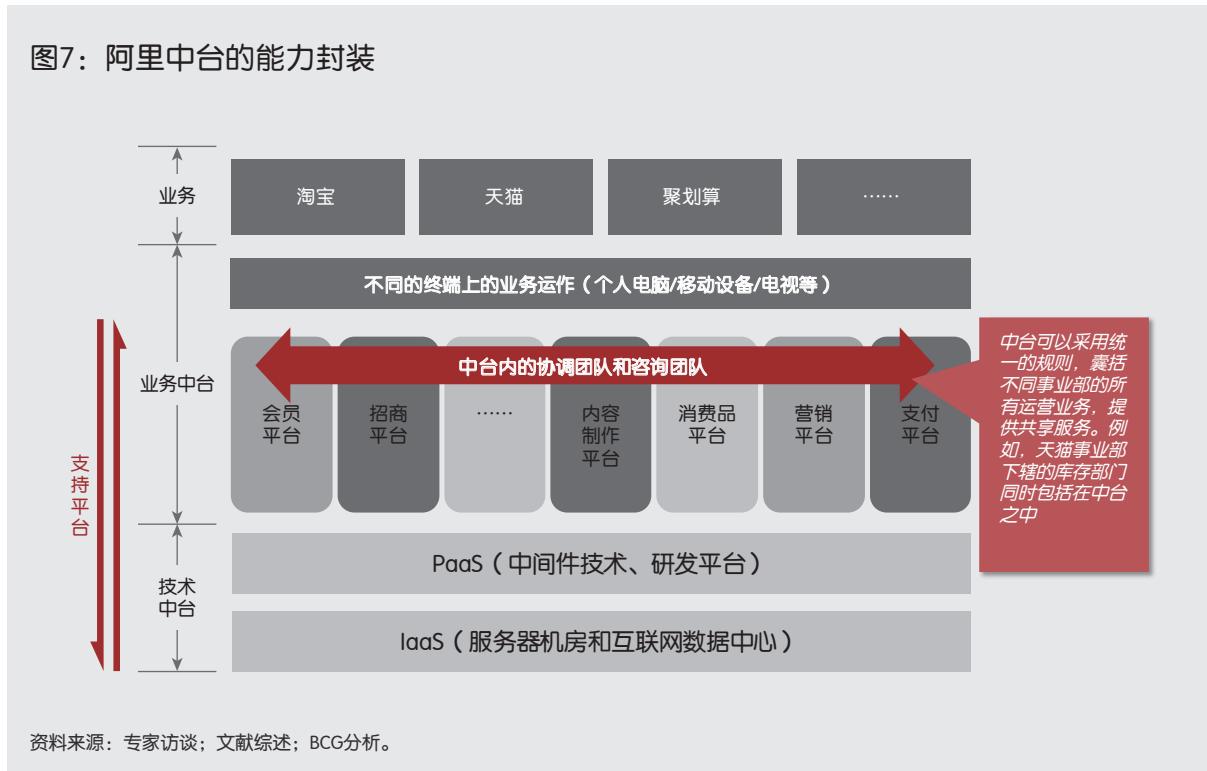


图6：韩都衣舍引入风险投资的机制，确定资源的分配



- 构建模块化的平台资源自由市场，为前端对平台资源进行定价
  - 平台内部资源更有效地进行配置并实现更大效益需要通过自由市场机制在平台化组织内实现。组织内部建立拥有模块化特征的平台资源自由市场，并制定内部资源定价策略，各个前端、部门通过自由市场内的资源交换，促进了资源配置效率的提升，同时对各个部门的成本核算、绩效评估提供了便利，这同时需要建立标准的内部资源库及资源买卖机制，以保证平台资源自由市场的高效有序运行。实验型的自由市场机制与混合型的相应机制是相似的，我们将在之后详细论述。
  - 案例研究：阿里的中台，将各业务前端需要的商业能力进行模块化和封装化。封装后的能力，可以由前端业务部门直接调用，快速创新。（参阅图7）
- 建立P2P直接沟通机制，确保前端寻找到合适的人员提供支持与协作
  - 前端进行实验、创新需要不同部门的工作人员提供技术支持以及共同协作，以实现高效开发与成长。这便要求组织内部有一定共享资源并且能够通过利用云

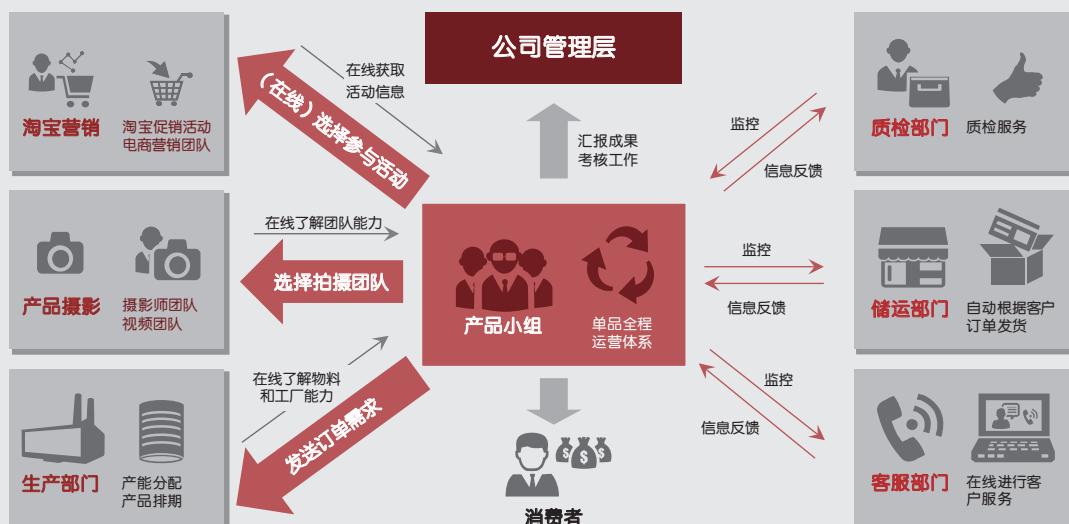
图7：阿里中台的能力封装



技术或者开放式IT架构以及社交网络技术来构建P2P沟通网络，从而实现前端支持需求与相关人员提供协作的快速匹配，建立高效的P2P直接沟通机制。

- **案例研究：**韩都衣舍的产品小组直接对接组织内其他支持服务部门，构建P2P的沟通网络。通过线上系统，产品小组可以及时了解其他支持部门的工作负荷、工作评价及可供应的资源，选择相应的团队和资源，保证单品的顺畅运营。而由于产品小组与各部门之间直接交流，信息的不对称性就大大减弱，效率显著提升。（参阅图8）
- **完善人才管理机制，更好地吸引人才并为人才提供激励**
- 人才的评价完全交由市场表现来评定，提高个体前端、个人的工作积极性，激发创新并提高效率。同时绩效与市场表现结合，更好提升了前端、个人进行市场实验的效率，亦对人才自身形成激励并提供发展方向。
- **案例研究：**韩都衣舍按照前端的市场表现，开展人才考核、激励和招揽工作。对人员的奖金、晋升、招募等，都将直接与取得的业绩挂钩。韩都衣舍为优秀

图8：韩都衣舍内部产品小组沟通各个部门的P2P沟通网络



资料来源：专家访谈；文献综述；BCG分析。

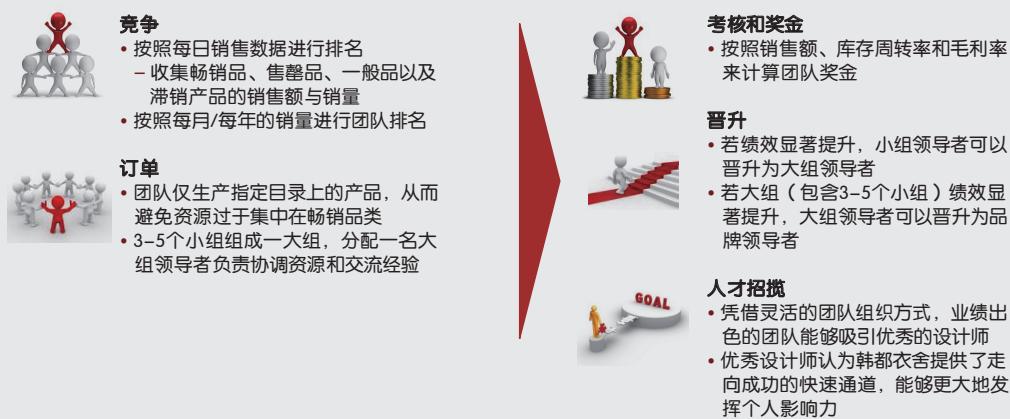
人才提供了足够宽广的发展空间，表现好的产品小组成员，能成为品牌的掌门人；另一方面，韩都衣舍也不会给具体职位设置就业年限等限制，取得足够优秀业绩的小组成员，就能获得机会。（参阅图9）

- 采取治理举措以确保内部运作和生态系统顺畅进行。

- 在全面尝试下，平台出现的新现象、新问题越来越复杂，不能简单通过企业单独承担平台治理的工作。因此生态化、平台化的多边协同治理，对平台化组织和大型（互联网）平台越来越重要。需要通过多方的共同协作才能实现真正的平台治理。平台需要与利益相关方一道，共同探索建立全新的治理体系。
- **案例研究：**阿里巴巴积极投身平台治理。越来越多的平台参与者，意味着日益复杂的体系和层出不穷的问题，这就要求阿里在生态体系中采用类似战略引导型的治理形式。在体系中与平台参与者的协同是实现治理的前提和保障。在公司内部，阿里巴巴在治理模式、组织模式、创新模式等方面进行多种有益的尝试，如“合伙人制度”、“建设共享平台”、探索“赛马”的创新机制等。在外部，阿里则积极与各界一道，共同探索平台化、生态化的平台治理模式，最大程度上发挥平台参与者的合力。

图9：韩都衣舍依照市场表现决定人才的考核、激励和招募

韩都衣舍在产品团队之间引入了有序的竞争机制…… ……并且按照市场表现对人才进行考核



资料来源：专家访谈；文献综述；BCG分析。

## 3.2 混合型平台化组织的深入研究

混合型平台化组织适合实验能大幅提升价值且实验成本高的市场，其前端仅有部分自主权，内部采取自下而上与自上而下相结合的组织形式，因此领导层需要对前端进行约束，以控制实验成本。混合型还需领导层加大对资源配置的管控力度。为支持混合型，设立了四大关键机制，即：**分配与审批机制、自由市场机制、P2P直接沟通机制及人才管理机制。**

- **为实现部分自主权，混合型需要分配与审批机制。**前端不只是受到领导层的直接调控，而是可以一定程度上自由地发现新业务或者新思路，并向领导层申请项目开展。领导层通过对不同项目的比较以及对全局的把控，对新项目进行审批，并在各个新项目中进行资源的分配，控制各个项目的进展。
- **前端负责提出想法和战略计划，但仍需领导层批准通过才能执行。**前端拥有自主权，但仍要受到领导层的管理与约束。自下而上看，前端通过对某个领域的观察寻找可能的创新点，并通过有限的试验完成可行性分析呈报给管理层。自上而下看，管理层通过各个项目的横向比较审阅批准项目计划。
- **领导层还需根据不同前端的提议来分配相应的资源。**企业的资源是有限的，必须在自下而上的项目中做出选择。管理层的决策更加具有宏观性，他们不局限于一个项目可能带来的利益，而是会关注各个项目之间的联系，各个项目与企业宏观发展战略的联系。基于这种分析，管理层在各个前端提出的项目中进行资源分配，完成宏观调控。
- 在混合型下，自上而下和自下而上结合，使得管理带有复杂性，因此内部治理模式尤为重要。内部运作应把两个方向的机制相结合，保证上下沟通和顺畅。在混合型模式下应该采取**战略引导的内部治理形式**，领导层在财务、战略层面进行管控，保持各项前端间的协同；同时，领导层不会参与到业务中，对前端的职责和具体资源使用不加以干涉。
- **案例研究：**阿里巴巴在确定整体的大战略之后，也会时常更新其不同业务线的战略方向，并且通过内部的协同机制保证整个公司内的沟通效率。在阿里的战略制定过程中，“自下（一线员工）而上（高层管理者）”、“自外（客户和合作伙伴）而内”的逻辑发挥着重要的作用。其前端业务部门会首先产生最初

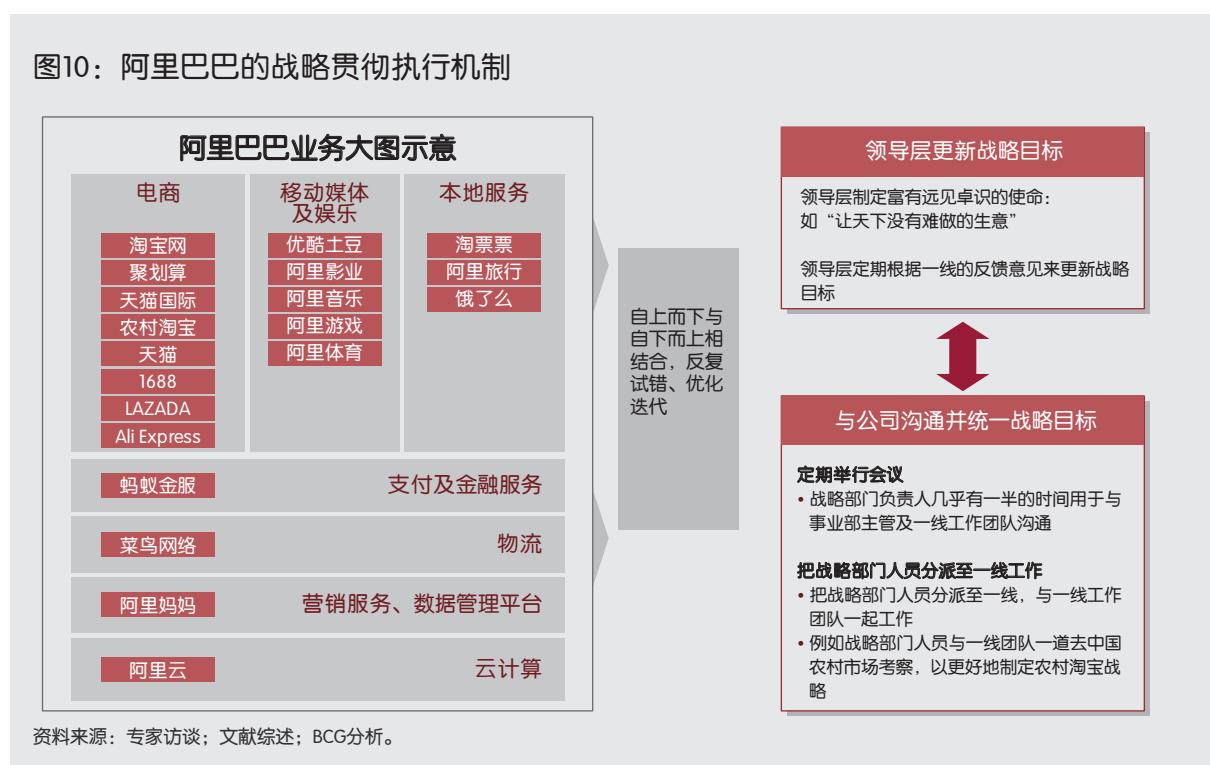
的战略方向，并逐步向上汇报；领导层会根据上报的战略方向，来定期更新相应战略目标，并且通过定期的会议和人员安排，来保证内部的战略规划统一。自下而上和自上而下并重，形成某种反馈闭环，从而让战略既有高度，又符合一线业务的实际，是一个反复试错、迭代优化的过程。（参阅图10）

- 混合型还需要构建资源内部定价的市场。
  - 混合型平台组织需要通过内部资源的定价，来有效控制业务的资源成本，从而保证业务开展过程中，不产生资源的浪费。混合型组织中，内部资源不仅模块化，更要实现内部计价。内部计价使资源的投入产出效率可以有效计算，这在实验成本高的市场环境中非常重要。
- 此外，混合型还需要类似于实验型组织的P2P直接沟通机制和人才管理机制。

### 3.3 孵化型平台化组织的深入研究

孵化型平台化组织适合实验能带来部分增量价值且实验成本低的市场。孵化型针对

图10：阿里巴巴的战略贯彻执行机制



创新型业务，利用赋能平台来孵化新业务。这种创新模式需要四个关键机制支持，分别为：**独立核算机制、协调机制、风投型投资委员会机制及人才管理机制。**

- **建立独立核算机制，孵化新业务。** 创新小团队小而灵活，借助平台获取前期发展的基本资源，实现业务开展和规模扩大。这一过程中团队独立运作，实行独立核算机制。
  - 组织内部使用的平台资源需要计价，从而能清晰计算组织投入的成本；另一方面，提供平台资源/服务的团队，其劳动价值得以被评估。内部资源平台市场化核算交换价值，使得内部平台团队的运作也以良好的市场成果为目标，这最大程度有利于孵化新业务。
  - **案例研究：**海尔内部的小微独立核算，使用的平台资源要独立核算。一方面前端小微各团队可独立核算其运营成本；另一方面资源平台也进行小微化，市场化核算其提供服务的交换价值。小微化一方面使得前端能最大化资源的使用效率，充分利用海尔资源在平台上快速变现价值；另一方面，也使与业务相关的各部门相互协同，基于共同的目标运行，真正实现全组织的“人单合一”。  
(参阅图11)

图11：海尔内部资源市场化的核算方式



- 平台在小前端与组织之间建立协调机制，根据小前端的孵化状况，调整平台能力的供给。
  - 平台一方面在小前端孵化的不同阶段，提供相应的支持；另一方面，小前端会对平台部门提供的资源/支持进行评价，从而协同平台与各前端的关系。钉钉在阿里巴巴集团内部的快速崛起就是一例。
- 另外，风投型投资委员会机制及人才管理机制与实验型平台化组织相似。

## 4 平台化组织的重要启示

### 4.1 人才管理

- **人才战略和回报追踪：**由于组织前端、各不同职能部门有不同的功能以及对人才特殊化的需求，所以组织需要执行**集中化的人才战略**以符合平台化组织和生态系统内不同职位的个性化需求，推动组织和谐发展：
  - 为进行创新、实验的前端寻找拥有企业家精神的人才以适应不断创新、试错、发展的需要；同时，积极寻找拥有特定专业技能的人才以适应职能平台的需要，为前端和整体平台化组织更好地服务。
  - 人才投资回报追踪：需要通过组织内部的激励、评估机制对人才的投入以及绩效进行持续的汇报以及追踪，以确定人才的特性以及是否适应于前端或者平台特定职位的需要，为平台化组织和生态系统的有序运行和发展提供保障。
- **人才来源的多样化：**由于市场拥有不确定性、客户的种类和需求繁多，面对不同的客户以及需求，需要有不同的人才来应对，以准确把握需求，同时推动创新和发展。
  - 定制的人才价值定位：组织需要拥有多样性的人才以适应市场需求和变化，然而不同来源拥有不同特性的人才有着各自的价值定位，需要有不同的发展道路来适应。针对此特性，需要对不同类型人才制定针对性的价值定位：根据其特性，确定其发展方向、价值需求，从而推动其快速发展，并形成激励机制；在提高积极性的同时，为快速的人才发展成长提供条件。
- **人才发展加速：**针对复杂的客户需求以及多元的人才来源，**个性化的加速发展要求**为各类人才提供多种发展路线。同时，不同类型人才自身的快速发展路径由人才本身与平台联合制定，更好地满足个人以及组织各自的需要。并且，通过激发人才自驱动，使其发展顺应组织的需要。
  - 人才通过自身驱动实现发展：组织通过建立长效激励机制以及为人才制定特定的发展路线，促进个人的快速发展，在人才个人价值实现的同时，产生正面激励驱动效果，促使人才从自身驱动出发为组织、前端、部门作出贡献，从而实现组织与人才的共同发展、成长。

- 快速发展路径：人才的发展不再按部就班，而是需要结合其特点，为其自身的价值提升、自我激励提供条件，使人才能充分展现其价值。岗位的任职要求不再设置年限，人事任免按照业绩来衡量。这一切都为人才在企业内部提供了快速发展的空间和路径。

## 4.2 领导层

- **方向指引：**面对日益动荡、局势不明的市场环境，企业领导层应该为发展指明方向，传递对未来发展的认识和判断。当然，企业高管无法做到所有可能出现的发展趋势尽在掌握。因此，管理层在方向指引上的能力主要体现在以下两方面：
  - **洞悉大局，顺势而为：**领导层应及时了解环境的变化，灵活调整，积极适应新环境。能在新环境中脱颖而出的成功企业大都具备两大特点：第一，能够敏锐察觉环境的变化；第二，能适应环境的变化。
  - **适当分权：**凭领导层一己之力势必无法对所有趋势尽在掌握，所以企业高管需要分享他们的领导权限。管理层可以把自己的权限适当下放给员工，让他们为特定的业务板块设定战略发展目标。领导层的适当分权有助激发企业内部的创新力，孕育更多创新型业务的机会和可能性。
- **体察员工：**随着组织的界限逐渐模糊，组织架构也日渐松散。为了在组织内部形成合力，领导层必须全面深入地了解员工的动态，在日常工作中如朋友一般体察员工。
  - **树立并传递共同的发展目标：**协调统一变得越来越重要。领导层必须经常向每位员工明确阐述公司的发展目标和价值取向，扮演“传教士”的角色，帮助全体员工树立“信仰”。
  - **建立卓有成效的沟通体系：**领导层需要重建沟通体系，鼓励员工直抒胸臆，畅谈他们对公司、团队以及个人发展的想法。领导层要在公司全新的沟通网络中发挥核心作用。
  - **鼓励自主性和独立性：**最好的奖励就是授予员工足够的自主权。这种关系就像是篮球队的教练与球员；如果球员打得好，那么在下回合中，他就有权自行制定战术。自主权是领导层能给予员工的最好奖励。

- **自我修正：**经验不再能保证成功。领导层不能受困于以往的思维模式，而是需要建立自我修正的新机制。
  - **鼓励摸索和尝试：**随着环境变化的节奏日益加快，企业领导层可能不会有足够的时间来熟悉和掌握新环境，因此企业领导应大力倡导员工进行尝试和摸索，利用试点项目的初步结果，来检测发展方案的可行性。
  - **鼓励适当冒险：**以小风险防大隐患。在多变的环境下，前端灵活性是确保企业适应力的先决条件。企业领导应适当下放决策权，提高组织的整体适应力。前端的灵活度提高了，有助企业防范可能形成系统性风险的挑战。
- **生态双赢：**跨界合作将变得越来越普遍。企业领导层不仅可以影响内部员工，还可以影响外部生态系统中的其他机构。为了强化协作，企业管理层需要与生态系统中的各类机构建立双赢互利的关系，携手共创更大的价值。
  - **扩大领导层的影响力：**能力模块化分布是平台化组织的一大特点。不论是企业内部的前端团队，还是生态系统中的外部机构都需要这些能力。因此，领导层完全有机会“放大”其影响力的辐射范围。另一方面，企业也确实需要某种机制来支持跨界合作，因此，“放大”领导层的影响力变得势在必行。领导层的影响力若能延伸至组织以外的更多领域，将有助加快协作步伐、维护合作关系、改善合作状态。因此，领导层必须积极扩大领导层的影响力，辐射更多外部领域，并进而形成“富生态”的格局。
  - **促进合作：**企业还可以把内部的管控模式应用于整个生态系统。所处生态系统的合作关系越多，所能创造出的价值也越多。而所有这些，都离不开企业领导层对平台的组织，只有组织得力，才能促进协作。

## 4.3 企业文化

“每个员工和团队都能恪尽职守，力争创造良好业绩”，“与公司战略保持统一步调”，这两点是确保在新组织内营造高绩效文化的前提。

- 面对动荡不定的新环境，每个员工和团队都应做到恪尽职守。为了形成以**业绩为导向**的企业文化，必须做到以下几点：第一，**进取心**，员工会给自己和团队设定较高

的目标。第二，团队能够激发个体的**积极性**。每个员工都对公司设定的目标和高管层充满信心，都愿意为实现公司的目标而努力。第三，**使命必达**。尽管挑战重重，但每个团队依然能按要求完成或超额完成绩效指标，力争提高绩效。第四，**责任心**。按照团队和个人的目标，明确定义每个岗位的职责；团队中的成员都能各司其职。最后，“**互相帮助**”也是企业文化的必备要素，倡导广泛协作。

- 此外，**企业文化也必须与企业战略相协调**。鼓励每个员工积极接纳组织架构、**业务模式以及职责划分方面的变化**，此举有助促进组织架构转型的顺利进行。在转型过程中，为了提高前端团队与领导团队的战略协调性，“**适时授权**”的文化必不可少，前端团队要乐于接受适当的自主性，而领导团队也愿意为前端提供自主权。允许部分决策权下放，鼓励前端团队的成员拿主意、做决定，进而营造**积极探索和尝试的文化氛围**。“**尝试**”文化的建立，有助提高前端团队的敏捷度，提高整个公司的适应力；但同时也会不断增加企业的尝试风险。因此，企业需要“**允许适当冒险**”，既给尝试提供空间，又建立更为完善的风控机制。

## 4.4 社会价值创造

一些较大型的平台化组织，不仅在（微观）企业内部实现了平台化的结构与运行，同时其自身也是互联网环境下的（中观）产业平台，乃至整个（宏观）社会经济运行的重要平台，如阿里巴巴、蚂蚁金服、腾讯、百度、滴滴以及其他行业性平台组织等。这类平台化组织，自身内部的平台化运行具有很强的活力，对外作为巨型平台也具有很强的带动效应，创造了显著的社会经济价值。

首先，创造了大量新型就业。一项研究显示，Facebook 2014年大约对全球经济产生了2270亿美元的影响，同时催生了450万个就业岗位<sup>7</sup>。海尔创业平台，也为社会提供130多万就业机会。截至2015年底，阿里巴巴零售商业生态创造的就业机会超过1500万；其中，仅淘宝、天猫平台上网店提供的就业机会达1104万，提供的电商物流领域就业机会达203万，还有超过200万电商服务相关就业机会。在上千万卖家中，80、90后成为绝对主体，8成网店员工是34岁以下年青人，75%是高中以上文化程度。截止2016年4月，滴滴平台为1330万专（快）车、顺风车和代驾司机提供了灵活的就业机会，是2014年全国出租车从业人数的6倍，极大地补充了社会运力缺口。

<sup>7</sup> <http://tech.sina.com.cn/i/2015-01-20/doc-ichmifpx4910520.shtml>

其次，推动了互联网时代的普惠经济及共享经济。比如，小企业融资难一直是金融行业的大难题。但相当数量的小企业，已经开始受益于在互联网环境下发展起来的金融平台的发展。据蚂蚁微贷内部估算，传统信贷模式下单笔信贷操作成本大约是2000元，而蚂蚁微贷基于数据的信贷模式将单笔操作成本控制在2元左右。截至2015年10月，蚂蚁微贷累计服务小微企业超过2000万家，累计发放贷款超过5300亿元。再如，滴滴平台打车成功率较传统路边打车提升了50%。顺风车可为私家车车主每月节约30%的用车成本。

再次，以平台化方式推动了社会公益的发展。互联网平台由于聚合了大量用户，提供了低成本的参与方式，也已经成为了方便“人人参与”的公益平台。2014年，2.13亿阿里用户通过阿里巴巴公益平台做出了超过11.1亿次的善举，单次捐款额为0.25元。高人数和低金额，充分展现了互联网平台的聚合力、大众参与性<sup>8</sup>。

另外，以自身平台的发展带动了生态圈里众多服务业的发展，支撑了整体经济的增长，同时也创造了新的税源。以杭州市为例，2015年GDP超过1万亿元，增速10.2%，远远领先于全国平均水平。其中，以电商服务业为代表的信息经济增加值占GDP的比重达到了23%。以电商平台为主体的电子商务交易的蓬勃发展，也促进了宽带、云计算、IT外包、网络第三方支付、网络营销、网店运营、物流快递、咨询服务等生产型服务业的发展，已经形成了一个新兴产业。研究表明，2015年中国电子商务服务业规模为12300亿元，到2020年，电子商务服务业总体规模将达到4万亿元，届时带来的税收规模将非常可观。

最重要的是，众多互联网平台企业的发展，以共享方式输出各类资源，给全社会创造了创新创业的大好环境。互联网平台企业为创业者们所带来的机会，可能是人类社会历史上门槛最低、最大众化、最没有歧视性的创业机会。“到网上开店”、“移动APP创业”已经成为了今天最为普遍化的创业形态之一。在创新方面，互联网激发了“微创新、快迭代”这种更加贴近市场的创新方式。企业可以通过互联网与用户近距离互动，通过大数据为用户深入全面画像，围绕用户体验展开大量碎片化、细分化的产品与服务创新，从而更为贴近市场需求，引领创新前沿。

## 4.5 多边协同的平台化治理

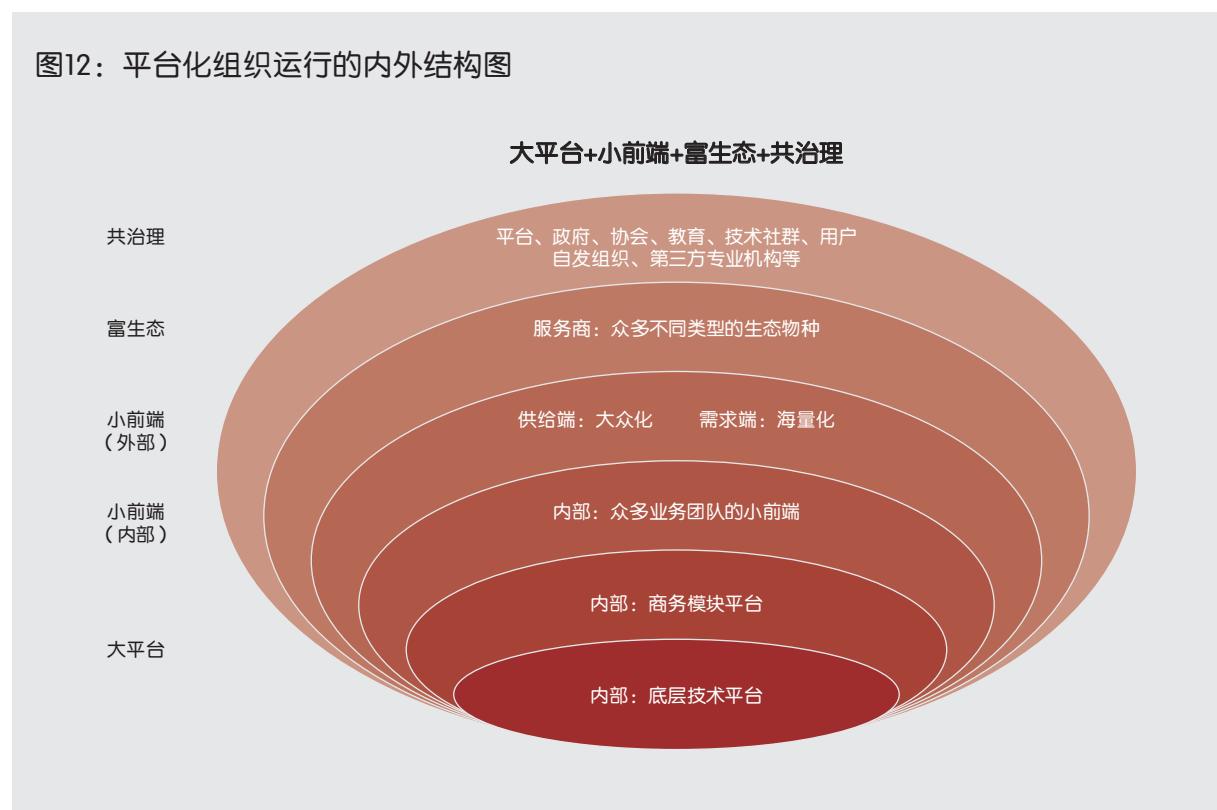
平台化组织由于其在结构上双边乃至多边互动的关系（特别是众多互联网平台的业

<sup>8</sup> 《2014–2015阿里巴巴集团社会责任报告》

务形态都是“非自营”），天然地需要“多边治理”而非“单向化的管理”。比如，一些在企业内部大量发展小前端的平台组织，就面临如何变革自身的财务管理，以适应大量业务小前端所带来的问题，这属于组织平台化所带来的内部治理问题。组织平台化在治理上所带来的更突出问题，还在于互联网平台外部。（参阅图12）

过去工业时代政府部门对市场运行的管理体系，基本上都是围绕企业端（供给端）来展开的。但是正如一些学者的研究所指出的，众多互联网平台的出现，在需求端汇聚、激发了海量的个性化需求，在供给端则实现了大众化的海量供给，每一位互联网用户都有很低的门槛可以成为潜在的供给方。这就使传统的“生产者与消费者”的二元划分面临了极大的挑战，也给互联网时代政府与市场的关系，给新时代的治理，带来了全新的议题与挑战<sup>9</sup>。

一些观点认为，应要求互联网平台为其用户承担连带责任或补充责任；但面对海量用户，互联网平台如果为用户行为承担过多责任，将难以生存和发展。因此，欧美各



<sup>9</sup> 周汉华，“论互联网法”，《中国法学》2015年03期

国对互联网（平台）服务商的责任边界，基本都确立了民事法律责任有条件的豁免制度（也即“避风港”原则），一致以保护中间平台为立法宗旨，限制或豁免其责任承担，为其提供安全的避风港。有学者认为，这一原则意义深远，可以等同于“有限责任公司制度对于市场经济发展的意义。”中国《侵权责任法》第36条，也确立了避风港原则。但当前在现实中，却仍存在加大平台责任的一些倾向，应引起关注。

从长远看，互联网平台最大的特点或优势，就在于它可以成为一个生态圈的“土壤”，对生态环境起到强大的支撑作用。关于平台治理的研究，应充分认识到互联网平台的价值，并在此基础上展开讨论。以电子商务平台的治理为例：

首先，平台治理规则的产生，是一个逐步演化的过程。《淘宝规则》是通过淘宝网建立以来的电子商务实践经验，对出现的各种新问题不断及时改变，并听取平台参与者的观点，不断演化而来。

第二，电商平台需要多方参与，共同治理。只有基于开放的治理平台，政府、网商、网民、协会、教育、专业机构等角色，才可以充分参与到治理过程中，逐步建立起治理的生态系统。

第三，互联网平台治理适应了经济全球化的需要。经济全球化使世界变成一个“地球村”。网络世界里各国的司法自治成为网络世界法制化的一大障碍，达成共同认可的规则往往需要一个极其漫长的过程。而当平台化治理逐步发挥更大作用的时候，这种缺陷则可以得到一定程度的弥补。

第四，互联网平台治理为全球探索面向未来的治理方式。例如，在技术上，阿里巴巴积极发展大数据治理假货、炒信、欺诈等，发挥了巨大作用。平台在法律允许范围内，对用户在电子商务行为中产生的海量数据进行分析、提炼、归纳、建模后，精准把握违法行为发生的过程，防患于未然。

## 5 进一步思考的问题

在针对平台化组织的不同类型及其影响进行了深入分析后，并不意味着平台化组织的建设就水到渠成。在真正开始建立平台化组织前，需要对一些核心的问题进行认真的思考。如果您所在的企业是一个传统组织架构企业，您需要考虑以下问题：

### 问题1：对传统组织的企业而言，主要遭受到的挑战有哪些？

- 基于市场不确定性、市场可塑性、业务起点、资产运营模式和用户数量，应该怎样描述企业所在的市场环境？在日益多变的市场环境下，如何将市场的不同特性进行充分的描述，如何量化提出的各项指标，以精确区分不同的市场环境和产品特点？
- 您所在的企业在业务模式变化的过程中，面对怎样的挑战？为应对业务模式的变化，应该采取怎样的行动？这种挑战包括，实现用户为中心的业务实验、因更多协同需求而模糊化的组织边界、人才迫切希望将个人价值与企业发展目标联系在一起、为人才设立快速的发展通道等。这些挑战不仅意味着管理方式的革新和管理工具的升级，更意味着组织结构与组织运营方式的调整和创新。

### 问题2：传统组织的企业如果要开始向平台化组织的转型，应如何选择转型的时机？转型的节奏如何把握？

- 企业的未来3年的战略目标是什么？企业的现状与其期望之间的主要差距体现在哪里？其中哪些差距是可以通过组织转型来缩小的？任何转型都需要做到与企业总体发展战略的协同，因此组织转型的前提，是明确企业的战略目标，并且划定组织转型可能实现的价值，为组织转型设定总体的方向和评估其效用的方法。
- 对您的企业而言，内部针对组织转型的准备是否已经具备？要评估是否出现转型的时机，就需要建立起一整套系统的转型准备评估体系，帮助企业进行“体检”，明确其目前所在状态，从而为判断转型的时机提供依据。
- 进行组织转型的具体执行计划，如何制定？需要一套详尽的方法论指导，保证企业在进行转型的过程中，能够遵循组织发展的规律，保证组织的正常运行，保证业务的正常开展。同时，执行计划也需要将转型的成本降到最低，将转型的阵痛控制在最小的范围内。

## 问题3：在向平台化组织转型的过程中，需要怎样的助力？

- **什么类型的平台化组织才最适合您所在的企业？** 在针对组织变革的方向做出选择时，一套背后依托大量数据信息，逻辑自洽且能适应市场发展新趋势的评估方法，是必须具备的。
- **针对不同的平台化组织，其背后支撑其运转的机制如何产生作用？前端的职责权限，其边界究竟划到什么程度才是合适的？** 尽管我们提出了关于平台化组织的详细描述，但在针对实际情况时，仍然需要对平台化组织的运转进行更加深入的了解。详尽剖析组织运行规律，为具体实践提供理论支持。
- **在整个过程中，企业需要什么样的帮助？** 企业是否在以下方面需要帮助：变革模式的选择、平台化组织背后的机制研究，变革管理等？而对于变革来说内部最大的阻碍是什么？

如果您所在企业已经尝试去建立平台化的组织，您需要考虑以下问题：

## 问题4：什么样的平台组织形式是最适合您所在的企业的？

- **基于市场不确定性、市场可塑性、业务起点、资产运营模式和用户数量，应该怎样描述企业所在的市场环境？** 在面对日益多变的市场环境下，如何将市场的不同特性进行充分的描述，如何量化提出的各项指标，以精确区分不同的市场环境和产品特点？
- **您所在的企业在业务模式变化的过程中，面对怎样的挑战？为应对业务模式的变化，应该采取怎样的行动？** 这种挑战包括，实现用户为中心的业务实验、因更多协同需求而模糊化的组织边界、人才迫切希望将个人价值与企业发展目标联系在一起、为人才设立快速的发展通道等。这些挑战不仅意味着管理方式的革新和管理工具的升级，更意味着组织结构与组织运营方式的调整和创新。
- **每一类型的平台组织如何与你的长期战略目标协同？** 企业的战略目标决定其如何看待现有业务，应该通过什么方式发起新的业务，管理层在其中扮演怎样的角色，如何处理公司与新业务小前端的关系，等等。

## 问题5：为了持续优化平台化组织，需要做什么？

- 针对不同的平台化组织，其背后支撑其运转的机制如何产生作用？剖析详尽的组织运行规律，为具体实践提供理论支持。
- 您所在企业需要怎样的人才管理机制，来建立平台化组织？人才与组织的关系需要如何来调整，以最大程度激励人才的能动性？人才与组织关系的调整，是否能维持业务的稳定？怎样让人才在企业所构筑的平台上发挥作用？
- 您所在企业需要怎样的文化，来协助平台化组织运转？价值观在实现企业内部协同的过程中扮演着怎样的作用？如何来衡量员工对企业文化的认同？
- 您所在企业需要怎样的工具/基础设施，来给平台化组织赋能？通信技术的革新，对组织内部的沟通机制造成怎样的影响？大数据及机器深度学习工具的引入，对前端决策产生怎样的帮助？

## 结束语

组织的转变，从来都是为适应市场的变化而发生。当人们还在习惯将“泰勒制+福特制”作为企业组织的标准配置的时候，市场的转变已经对企业的组织形式提出了新的要求。

**这种转变的前提，是生产能力的提升。**企业不仅是集中生产提高生产效率的组织，因为目前的技术和组织发展，已经使大规模生产更加容易。**这种转变的缘起，是人们对企业的重新认识。**以往将企业看做充斥着线性因果关系的机械产物，这种看法随着复杂科学与生态学的发展，逐渐被复杂生态系统的视角所取代。企业内外部都被看做互相连接的生态系统的组成部分，企业的发展也不仅仅遵循“ $1+1=2$ ”的线性规律，而更多考虑与整个环境的互动以及企业的重新定位。新的管理学理念为组织形式的变革提供了思想基础。**这种转变的发生，源于企业的勇敢尝试。**我们不仅看到新兴企业采用不同的组织形式来管理企业，还看到传统企业不畏艰难，勇于转型的决心和毅力。他们的积极尝试为组织形式的变革提供了鲜活的素材和经验，为组织未来的发展提供了重要借鉴。海尔面向互联网转型的探索，已成为哈佛大学等国际知名院校的教学案例，管理大师加里·哈默教授也认为：“现在海尔是全球先驱型公司中的执牛耳者，正在为后科层制时代和互联网时代重新塑造管理学的面貌。”**这种转变仍将持续进行下去。**相较于在线性体系下的“标准答案”，在新的环境和新的管理学理念下，企业必须将其目标转变为寻求“参考答案”。不断根据环境变化和自身发展状况，对组织变革进行修正，对内部流程进行梳理，将成为企业发展的常态。

平台化组织，能进行广泛的多样的实验，一旦认准了方向，就可以快速实现规模化，是未来组织的主要发展方向之一；但随着企业持续的实践，和平台化组织的转型的日渐深入，可能越来越多的新问题将涌现出来，这需要对平台化组织持续的研究和对外部生态环境更深入的理解。这份报告仅是一个开始，我们将持续关注未来组织的演进。

## 关于作者

**Francois Cadelon** | 波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理 | cadelon.francois@bcg.com

**Elizabeth Kaufman** | 波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理 | kaufman.beth@bcg.com

**Yves Morieux** | 波士顿咨询公司资深合伙人兼董事总经理 | morieux.yves@bcg.com

**李 舒** | 波士顿咨询公司董事经理 | li.shu@bcg.com

**阮 芳** | 波士顿咨询公司合伙人兼董事总经理 | ruan.fang@bcg.com

**曹玉荣** | 波士顿咨询公司项目经理 | cao.lydia@bcg.com

**宋 斐** | 阿里研究院副院长 | fei.song@alibaba-inc.com

**阿拉木斯** | 阿里研究院网规研究中心主任 | alamusi@alibaba-inc.com

**崔瀚文** | 阿里研究院专家 | heaven.cuihw@alibaba-inc.com

## 致谢

**陈威如** | 中欧国际工商学院教授

**姜奇平** | 中国社会科学院信息化研究中心秘书长

**罗仲伟** | 中国社会院工业经济研究所研究员

**郑俊芳** | 阿里巴巴集团首席平台治理官

**高红冰** | 阿里研究院院长

**曾松柏** | 蚂蚁金服集团副总裁

**张 阔** | 阿里巴巴集团商家事业部资深总监

**墙 辉** | 阿里巴巴集团业务平台事业部研究员

**郭 力** | 阿里巴巴集团参谋部资深专家

**李振华** | 蚂蚁金服集团研究院副院长

**孟 眥** | 阿里研究院高级专家

**王超博** | 阿里巴巴集团商家事业部高级运营专家

**张 贝** | 滴滴副总裁、滴滴政策研究院院长

**冯 馨** | 滴滴政策研究院助理院长

**薛 岩** | 滴滴政策研究院高级研究员

**独方圆** | 海尔集团企业传播内容总监

**胡近东** | 韩都衣舍电商集团副总经理、首席文化官

**贾 鹏** | 韩都衣舍电商集团副总经理

**王广领** | 韩都衣舍电商集团生产中心总监

**张恩瞳** | 韩都衣舍电商集团公关策划

## 参考引用

- 平台经济 阿里研究院主编 2016年5月第1版 机械工业出版社
- 互联网+：从IT到DT 阿里研究院著 2015年4月第1版 机械工业出版社
- 中国淘宝村 阿里巴巴（中国）有限公司 2015年2月第1版 电子工业出版社
- 新管理的减法 伊夫·莫里耶 彼得·托曼 编著 2016年1月第1版 大雁出版基地
- 战略的本质：复杂商业环境中的最优竞争策略 （美）马丁·里维斯（挪）纳特·汉拿斯（印）詹美贾亚·辛哈 编著 2016年6月第1版 中信出版集团
- 重新定义公司：谷歌是如何运营的 （美）埃里克·施密特 著 2015年9月第一版 中信出版集团
- 重新定义团队：谷歌如何工作 （美）拉斯洛·博克 著 2015年12月第一版 中信出版集团
- 分享经济——供给侧改革的新经济方案 马化腾 张孝荣 孙怡 蔡雄山 著 2016年6月第一版 中信出版集团
- 分享经济——互联网共享主义 李光斗 著 2016年3月第一版 机械工业出版社
- 管理3.0——培养和提升敏捷领导力 （荷）Jurgen Appelo 著 2012年2月第一版 清华大学出版社
- 管理的未来 （美）加里·哈默 比尔·布林 著 2012年9月第二版 中信出版社
- 海尔人单合一模式辞典 海尔辞典编委会 编著 2016年5月第1版
- 海尔新模式——互联网转型的行动路线图 王钦 编著 2015年11月第1版 中信出版社
- 韩都衣舍——一个网商的成长回顾及未来展望 伟雅俱乐部编著 2015年9月第1版 机械工业出版社
- 平台领导——英特尔、微软和思科如何推动行业创新 （美）安娜贝拉·加威尔 迈克尔·库苏麦诺 编著 2007年4月第1版 广东经济出版社
- 平台转型——企业再创巅峰的自我革命 陈威如 王诗一 编著 2016年1月第1版 中信出版集团
- 平台组织：迎接全员创新的时代 陈威如 徐玮伶 著 清华管理评论 2014年8月期
- 移动出行就业报告（2015–2016） 滴滴政策研究院 编著，2016年4月
- 移动出行便民服务报告（2015–2016） 滴滴政策研究院 编著，2016年6月
- 知识论导言：张瑞敏的实践智慧 胡泳 郝亚洲 著 2015年1月第一版 机械工业出版社
- 指数型组织（加）萨利姆·伊斯梅尔，迈克尔·马隆，（美）尤里·范吉斯特 编著 2015年11月第1版 浙江人民出版社
- 中国分享经济风潮全景解读报告（2016） 腾讯研究院 编著 2016年版 中信出版集团

## 关于波士顿咨询公司：

波士顿咨询公司（BCG）是一家全球性管理咨询公司，是世界领先的商业战略咨询机构，客户遍及所有地区的私人机构、公共机构和非营利机构。BCG与客户密切合作，帮助他们辨别最具价值的发展机会，应对至关重要的挑战并协助他们进行企业转型。在为客户度身定制的解决方案中，BCG融入对公司和市场态势的深刻洞察，并与客户组织的各个层面紧密协作，从而确保我们的客户能够获得可持续的竞争优势，成长为更具能力的组织并保证成果持续有效。波士顿咨询公司成立于1963年，目前在全球48个国家设有85家办公室。欢迎访问我们的网站：[www.bcg.com](http://www.bcg.com)了解更多资讯。

如需获得有关BCG的详细资料，欢迎访问：[bcgperspectives.com](http://bcgperspectives.com)，或登陆我们的大中华网站：[www.bcg.com.cn](http://www.bcg.com.cn)，或发送邮件至：[greaterchina.mkt@bcg.com](mailto:greaterchina.mkt@bcg.com)。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信账号：BCG波士顿咨询；ID：BCG\_Greater\_China；二维码：



## 关于阿里研究院：

阿里研究院成立于2007年4月，依托并深深扎根于全球最大且最具活力的在线商业生态系统——由电子商务、电商物流、云计算与大数据等构成的阿里巴巴互联网商业生态圈。秉承开放、分享的互联网精神，面向研究者和智库机构，通过数据、技术、案例、理念的分享，成为新经济与新治理领域的智库平台，包括数据开放平台、专家网络与智库平台。研究范围包括：未来研究（如信息经济）、微观层面上的模式创新研究（如C2B模式、云端制组织模式）、中观层面上的产业互联网化研究（如电商物流、农村电商）、宏观层面上的新经济与传统经济的互动研究（如互联网与就业、消费、进出口等）、互联网治理研究（如网规、电商立法）等。携手新经济与新治理领域的研究者、智库机构，共创、共建、共享关于未来的新理念、新洞见与新规则。

欲了解更多阿里研究院的精彩内容，请关注微信账号：阿里研究院。ID：  
aliresearch



