



中欧创业营发起人 李善友
猎豹移动CEO 傅盛

倾情作序

吴晓波

知名财经媒体人

罗振宇

罗辑思维创始人

余晨

易宝支付联合创始人

联袂推荐

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

裂变式创业

无边界组织的失控实践

作者：宗毅 小泽 著

出版社：机械工业出版社

出版时间：2016-01-01

ISBN：9787111519898

目 录

推荐序一 对新鲜事物的好奇心，是此生最好的投资

推荐序二 谁将成为新一代的互联网颠覆者？

引言 从一百平方米开始

第一部分 裂变式创业

第一章 第一次裂变——割肉

比强大对手更可怕的事情

把员工变为合作伙伴

50万元可以创造伟大的公司

第二章 第二次裂变——换心

想当苹果的富士康

钱可以选出德才兼备的总经理

用真心换员工的信心

创业成功不是因为你厉害

员工的钱也是钱

芬尼基本法

第三章 第三次裂变——选人

参加大赛，思考人生

不存在能力强但没有钱投资的人

创业型员工的招聘秘密

厉害的将军都是杀出来的

用钱买来的团队是靠不住的

第四章 第四次裂变——失控

好产品要从组织架构开始设计

共享经济中商业模式的创新

企业“自我生长”的秘密

组织为什么要失控？

突破企业边界

第二部分 无边界疯狂

第五章 疯狂的特斯拉——联手罗辑思维打通中国第一条电动车南北充电之路

与特斯拉的浪漫邂逅

改变中国的能源结构

借助互联网的草根力量

第六章 疯狂的布道——互联网大篷车

互联网企业杀入传统的痛

用互联网思维武装传统企业

产品型社群：芬尼粉丝走天下

不需要隐瞒的私心

后记 站在时代的风口

推荐序一 对新鲜事物的好奇心，是此生最好的投资

李善友

宗毅可以说是我的老师，因为他教给我一句话，我把它作为自己前行的动力，而且几乎在每次讲课都要用它作为结尾：“对新鲜事物的好奇心，是此生最好的投资。”在我近距离观察宗毅的四年时间里，我发现他不仅这么说，也的确是这么做的。

宗毅是个很奇怪的人，不是特别按常理出牌。在我所教过的创业营的同学里，尤其是在传统行业的学生中，他几乎是最疯狂地拥抱互联网的人，疯狂到近乎极端。

2012年，在“互联网思维”这个词还没有成为显学的时候，在创业营第一期探索式教学的过程中，我们已经开始对这个现象倾注了极大的热情。在几乎每个人试探着讨论的时候，不经意间，宗毅已经开始行动了，他用裂变式创业的方式疯狂而坚决地切入到互联网转型之中。他邀请大家去观摩他的内部创业大赛，同时巧妙地把同学作为评委，让外界的力量感染和刺激内部员工的激情。在一期毕业典礼上，他的毕业演讲得了第一名，我看到作为评委的周鸿祎在宗毅演讲结束之后兴奋地冲上去跟他交流。迄今为止，芬尼的互联网转型案例依旧是行业经典案例，你可能学不了，但是这视角太有冲击力了。

2013年，“互联网思维”这个词已经开始火起来，在当年年底招收创业营第三期学生的时候，许多互联网思维的代表人物都已经入营了，我们也用了互联网的方式做了一次非常有趣的网络传播，创业营本身也开始火爆起来。宗毅立即闻到了不同的味道，立即跟这些人打得火热，多次跟罗振宇交流沟通，令人完全意想不到的是，他居然自掏腰包，自组团队，帮助特斯拉打通南北充电之路。我清楚地记得，一个教授听了宗毅的故事后，立即吐出一句话：他脑子坏掉了。宗毅有情怀，但他更是一个精明的商人。宗毅、芬尼的名字迅速跟当时势能极高的特斯拉联系在一起，看似无关，其实短期之内就成为一个全国性新兴的品牌现象。

今天，“怀着私心做公益”，互联网大篷车演讲已经成为宗毅个人情怀和芬尼品牌的新载体。我不知道它会是什么，我也不知道这个对他的企业是否有直接帮助，我甚至不知道这是否会影响他聚焦专注在公司产品上，但互联网思维的一个重大特征就是不可知性，只要他这么玩下去，谁知道他会玩出什么东西呢？你看，这本书不就玩出来了嘛！

我总是对宗毅说，你应该做一件“大事”。但这个大事是什么，我不知道，宗毅自己也未必清晰。但我逐渐意识到，创业的本质驱动力，以及创业的终极目的，是创业者本人的生命状态。从宗毅身上，从这本书里，我完全感受到了他勃发的、年轻的、萌萌的生命力。对于这样的宗毅，谁还能限定他的未来呢？

推荐序二 谁将成为新一代的互联网颠覆者？

傅盛

我一直相信互联网颠覆的不仅仅是商业模式，也将颠覆企业自己的组织形式。我也经常和我同事说，一家公司绝不仅仅是把产品放在网上就成为互联网公司，而是应该把互联网的平等、自由、开放、分享融入自己公司的文化。可惜，我也就是说说而已。

对于产品互联网化，我是坚定的实践者。对于组织体系的互联网化，我一直以业务为先做借口不敢大刀阔斧。之所以如此，根本的原因还是原有的组织体系运转得不错，我已然成为既得利益者，一旦改变，恐惧便不请自来。

所以，当我第一次听说宗毅打通特斯拉南北充电之路时，就觉得这是一个神人，敬仰无比。玩着就把事情干了，还打造了自我的品牌，这真是互联网组织化最好的实践，比只会动动口头的我，强太多。

后来，有幸见了这个神人，听了他更多的裂变创业理论并且得知他正在全力实践，我就不仅仅是敬仰了，突然发现一个残酷的事实摆在了我的面前：互联网产品只是互联网的先机，而互联网的组织模式才是根基，这个根基，居然被新来者直接切入了。

由此，我又认识到了更残酷的现实：过去十多年，我们这帮起点很低的互联网创业者正是抓住了传统行业从业者对互联网产品的不了解，弯道超车，成为所谓的朝阳产业。现在，互联网反过来成为基础行业，互联网从业者成了既得利益者。传统行业的人为了活下去，他们用着更激进的互联网组织模式重新武装自己，再加上丰富的行业经验，会不会成为新一代的互联网颠覆者？

被颠覆者要成为颠覆者，三十年河东，三十年河西，这个时代真好玩。这本书，也许可以帮我们找到成为新的颠覆者的机会。我也在认真拜读。

引言 从一百平方米开始

希腊有则寓言：一只狮子追兔子没追上，狐狸笑话它，狮子自我解嘲说：“跑的动机不对称，人家是为了命在跑，而我是为了一顿午餐在跑。”当动机不对称的时候，“老大”们可能会放你一马。假如狮子意识到抓不到这只兔子就会饿死，那么它一定会抓到。

十四年前，我就像那只逃命的兔子。每天的工作就是在车间里一边汗流浹背地修着机器，一边考虑着客户的欠款什么时候能到账。在创业前三年的时间里，都是在缺钱、缺订单、缺人的状态里以战养战，拆东墙补西墙。创业的人都想选择一个没有竞争对手的市场，这是每个创业者的梦想，但这种梦想很难实现。真实的情况是，还不知创业为何物时就贸然地闯进一片红海，然后每天在巨头的捕杀下逃亡。

和大多数传统老板一样，我每天都会累得疲惫不堪，不知道工厂明天是否能够活下去，可能随时都会面临倒闭的危险。跟所有小老板一样，我当时的常态是白天面对员工装得很亢奋，晚上回到家愁眉紧锁，抽烟喝酒排解压力。因为不喜欢搞关系，所以我从来不接政府的订单；因为不喜欢喝酒，也因为没有资格，所以基本不和银行打交道；因为从小就有哮喘病，所以只能在没有雾霾的城市创业。由于资源短缺，什么都没有，如果想要活下去，只能让自己变得更聪明。

在逃跑中我开始认识到创业和亮剑的时机都很重要，刚开始要选择一个巨头没太注意或者看不明白的事。如果做一件事，巨头都知道了、看明白了，那一定会来跟你竞争。每次发力，我都会深入研究，而且会掩藏动机。有些时候发现一个秘密，绝不会等，先做了再说，但是在亮剑前始终保持一个接近于冬眠的低能量消耗状态。

创业搭班子就像组建黑帮，匪气很重。黑帮是什么？文化的高度认同，情感的高度契合。这种共识是建立在一种近乎江湖义气的基础上：桃园结义。创业者在创业初始，权威性还不那么高的时候，没有严格的决策程序，最容易发生扯皮。例如，在《三国演义》中，有一天水镜先生向刘备推荐：“伏龙、凤雏，两人得一，可安天下。”于是有了“三顾茅庐”的典故。张飞这等武夫哪懂得刘备的用意，想出用绳子把诸葛亮捆来，甚至放火把火把他逼出来。但是关键时刻只需要刘备一句“三弟！”就足以平息。

黑帮文化里一定要拥护一个人的地位。关键时刻，大哥的一句话就能截断众流。我就像团队的大哥，和底下的小弟达成高度共识，形成非常有凝聚力的团队。创业的时候根本没有休息日这个概念，没有星期一恐惧症，哥儿几个凑在一起就是有激情。

如今的我，在创业的途中不断奔跑，在猎杀中享受着激情与快感，但成功的同时也恰恰意味着边界的形成。就像一头凶猛的雄狮同时在追赶多只小白兔的时候肯定会遗漏掉潜在强大的对手一样。我现在所做的也许正在颠覆传统的巨头，相同的厄运会不会也降临在

自己身上？死里逃生的小白兔早已知道自己的宿命，所以它在每一次大转向中都巧妙地避开了灾难。

我的故事背后是一个小人物在大时代中成长的缩影，是一个极度热爱自由的创业者在中国传统文化的束缚与自我实现中的碰撞与融合，但不拘一格的是人性的探底、生命的怒放、信仰的回归、灵魂的蜕变。边界的局限正在把中国一批批过往成功的传统企业扼杀掉，因此我明白，自己再强大，如果稍有不慎也会饿死。危机感使我不断地突破自我的局限，最终让一个从一百平方米开始的创业者变成一个无边界组织的疯狂实践者。

第一部分 裂变式创业

第一章 第一次裂变——割肉

比强大对手更可怕的事情

企业机制要提前设立，等到出问题后再补救，将为时已晚。

——宗毅

你的企业为什么留不住人？

中国传统企业的组织形态非常类似于江湖聚义的土匪结构。因为土匪的激励机制简单粗暴，他们重义气多于重利益；他们的信条是江湖聚义，义字当头。当感情维系成为组织管理的主流时，整个团队的结构就变得很脆弱。一旦遇到外界的冲击，要么临阵倒戈，要么内部政变。

而传统的私人企业老板在人事管理上也是感情维系为主，小恩小惠为辅。所以私企老板的管理压力很大，一方面监管底下的人干活不能偷懒，另一方面盯着所有的人有没有“叛变”的迹象。最后就会造成一个结果，所有的下属都不太能干，真正能干的人全都辞职当老板去了。这就是传统组织遇到的最大问题：如何留住能力很强的核心人才？或者说用何种激励方式解决优秀人才心里的痛点？这个问题值得我们每一位实业老板思考，因为传统企业转型，最缺的就是人才。

互联网是传统管理的红色警戒

互联网时代，信息越来越趋于对称。传统组织的老板靠忽悠和恐吓难以阻止创业型员工离开。当信息和资源能够自由流动的时候，封闭型组织设立的屏障就变成了一组玻璃墙，普通人利用互联网完全可以穿透这道脆弱的障碍去连接看得见的资源。传统组织的封闭型管理基本失效，企业老板再也不能靠信息不对称来制约自己的员工。原来是笼络加愚民，现在是高薪留任，即便企业的人工成本与日俱增，但还是不能降低优秀人才的离职率。

原来在个体组织中，老板就是爷，是独一无二的权威。打工者都有极度的不安全感和自卑感。每个“宰相”都有一个皇帝梦，过去叛变不成是要杀头，而现在最多是破产，但凡有能力的人都想倾其所有去做老大。最核心的问题是企业所有权问题，而不是你给他多少钱的问题。管理权再大，毕竟不是自己家的东西，如果哪天犯了错，还是要被炒，所以当下属的始终都缺乏安全感。

2004年，当时我刚创业两年就遭遇到了一次高管离任的危机，离职的是芬尼的销售总监，也是创始团队四位核心成员之一。当创始人没有企业所有权的时候，就会有分山头排座次的江湖心态。打江山的时候也流过血，拼过命，到头来这个企业跟他一点关系都没有。当时这位营销总监开发了国内80%的业务，他觉得业务都是他做的，宗毅有什么了不起，他自己也可以做老板。

最后他在外面成立了一家跟芬尼一模一样的公司，而且把当时芬尼的生产部部长和技术骨干一并挖走。传统企业离职的高管在创业时有两样东西是他会从原公司带走的，第一是人才，因为创业公司要组建新架构，用新人不如用老同事，第二是客户资源，因为他最了解公司的成本结构和人际往来，挖墙脚最便利。所以高管离职创业，尤其是创始人分裂做同类型的公司是最危险的，比一个强大的对手可怕得多。

互联网是传统集权组织的红色警戒线。创业型员工始终都是要创业的，肯定留不住。合伙人制最终会替代个体垄断成为新的组织方式。对于企业，如何建立一套机制来排解现有组织的阵痛是我们这些传统企业老板内心的焦虑。

没有组织机制，未来就没有保障

为什么大多数江湖组织抗分裂能力弱，是因为组织没有在统一利益的基础上形成新的规则和契约。在传统的江湖组织中，领导人必须是从一个胜利走向另一个胜利，如果老大稍有差错，就会遭遇权威上的质疑，不是被弹劾就是引起组织的分裂和动荡。

也不是所有的江湖组织都不堪一击，进行过体制设计的结构也可以做得很结实。例如座山雕，在组织内设立了担保人制度。

创始人团队里面任何一位可以举荐团队以外的人才进入核心层，但是必须给对方担保，一旦被担保方出现问题，担保人就要承担连带责任。这样团队内部既有竞争关系，又是一个利益共同体，而且人才可以源源不断地涌进。为什么这伙土匪能想出这样细致巧妙的机制来运行组织？原因很简单，如果他们出一点差错，丢的不是钱而是命。土匪机制的底层逻辑是性命攸关的利益共同体，顶层制度是负连带责任的人性博弈，对制度的共尊共荣是超越人治的最高权威，风险共担、富贵共享是组织的核心价值观。

所以企业内部结构的稳定不在于组织方式，而取决于制定何种机制。马云说，有一套好的制度，平凡的人在一起可以干伟大的事；一套坏的制度，好人也会变坏。

任何组织在运行中都必须有一套机制来保障。就像一个国家，制度对国家的强盛比什么都重要。我在芬尼推行裂变式创业，不是因为想要创新而去做出改变，而是因为遇到危险不得不进行组织创新。所以说组织一定要建立机制，而且机制要在矛盾出现之前设立，不能等到出事了再进行补救，例如你的核心员工想要当老板，这很正常，在他有这个想法之前就应该准备好相应的制度，给这种员工机会，一旦他提出离职创业，一切可能都晚

了，关键人员的离去对企业可能就是灭顶之灾。

在今天，老板的个体利益至上失效，怎样从一个老板变成大家是老板的转型中让组织平稳过渡？用何种激励能让员工能够从混日子走向自驱动？这些问题的答案将决定中国传统企业到底还能活多久。

把员工变为合作伙伴

富人即使倾家荡产给予穷人也不能温暖人心。穷人想要他牺牲的，并不是他的财产，而是他的骄傲。

——托克维尔



开始裂变

因为2004年的高管离职危机，我一直在思考如何避免让此类事情再次发生，而且要想办法把剩下的高管团结起来。企业遇到核心人员出走，一定先要稳定人心。稍有不慎，就会让人心惶惶的内部出现裙带效应，群体离职都是因为善后的问题没有处理好才发生的。

在2005年，芬尼生产的游泳池热泵（泳池恒温除湿系统）里面有一个重要的配件——钛管换热器，可以有机会自己生产，按公司往常的做法，成立一个新的车间生产就行了，但是这次我想以此为契机，把所有蚂蚱系在一根绳上。

第一步，抛砖引玉

首先，我把公司的6个高管叫在一起开了个会，让他们和我及其另一个原始股东张利共同出资成立一家公司生产钛管换热器，经过简单计算，利润确实比较高。另外，芬尼作为天使客户采购新公司生产的配件，为配件工厂提供足量的订单。总之，无论怎么算，新成立的公司都不会赔钱。而且只要投入几十万元，以后就可能做大做强。老板在画饼的时候，员工通常的心态是囚徒困境，表面上异口同声，但内心是矛盾的，如果同意出资，万一赔了是有苦说不出；如果不投入，那老板肯定觉得自己跟他不是一条心。

第二步，软硬兼施

通常老板抛砖引玉，再加上热情鼓动，当时在场的人基本都会头脑发热，但是稍作清醒，99%的人都会退却。打工者的心态是——面对投资往往不敢，遇到投机倾家荡产。果不其然，当时在场的6位高管中的5位第二天都跟我说不想投资。我也不气馁，软硬兼施，各个击破。最后游说了4个人投资，其中一个人投资10万元当了总经理，其他3个人每人投入5万元当了股东，我和联合创始人共出资35万元，最终这个公司实际出资60万元起家。

这些人第二天异口同声地反悔，是因为当天晚上他们在一起开过小会，互相约定谁都不参与。面对这种情况，老板如果对产品有信心，可以找到这个联盟最弱的环节进行突破，往往懂产品和技术的人最容易公关。因为他们懂产品，对市场有信心，但是不想得罪同事所以不敢出头。在他们摇摆不定的时候说服是比较容易的，最后担任新公司总经理的正是芬尼的生产部部长。

第三步，“坐地分赃”

新公司成立后第一年，由于总经理是大股东，于是拼了命地干活，只用了7个月就把新产品试制成功，比预期足足提前了一年，并且当年纯利润就超过100万元。年底，我和张利决定，把红利的一半分掉。股东投入5万元的股本，一年后就收回了，这时的状态就像强盗坐地分赃一样刺激，大家像捡到钱一样兴奋。所以老板在激励政策的制订上一定要比员工期望的多，要么不分，要给就比他想要的更多，这种激励才能产生势能，干活的会更加拼命，没有参与的只有羡慕嫉妒恨，以后老板再推行新的政策，所有人都会树立信心，一呼百应。

当第一步做成后，以后说什么大家都会信。所以组织改革一定要走出成功的第一步，老板就算从自己口袋掏钱倒贴也要开头彩。因为第一次的成功，芬尼种下了裂变创业的基因，自2006年以后每年开一家新公司。这不但形成了稳定的现金流，最大的作用是让老员工出去创业获得更多的收益，腾出的位置让有能力的年轻员工可以上位注入新鲜活力，所以对企业、老员工、年轻员工都有利。

这里面有最关键的一环，4个高管投资，只有总经理出去创业，其他三个股东还是在芬尼担任高管，不参与新公司的任何运营和决策。因为芬尼是新公司的天使客户，两家公司平常的沟通和磨合都需要润滑。由于这种组织关系，股东的利益和整个流程操作的关键环节都紧紧重合，所以不需要监管就可以灵活运转。传统企业老板一定要谨记一个原则：只有各方都得利的时候，组织才会平和地进行新陈代谢。

所以芬尼在组建第二个裂变公司的时候募资100万元，其实这个公司60万元就能做起来，为什么要多募集40万元？因为需要把20位核心人员团结起来，每个人出5万元，共100万元。

私心是组织变革最大的挑战

假如我们是一个襁褓中的孩子，对事物没有任何概念性认知，我们可能对眼睛看到的一切都感到好奇，对任何好奇的东西做出的第一反应就是去触摸，而触摸的本质就是占有，所以《圣经》里有“原罪”一说，自私的基因是人类与生俱来的。

裂变创业真正的考验是传统企业老板对于舍得的理解。如果一个好的产品能够赚很多钱，但是分给高管们任何一份红利都会认为是增加了一份成本，这时老板的心态就是零和博弈：别人多拿走一分，我口袋里就会减少一分。如果换一个角度想，你的手下要出去创业，无论你怎么阻拦他都是走定了。在损失人才的前提下又增加了一个强大的对手，并且他了解你公司的很多情况。但是现在只要你出钱，他就给你一个投资的机会，你没有任何损失反而年年拿红利，这就是正和博弈。

只有想明白了出发点的不同，才能正确理解自私和取舍。我正是因为认清了这层关系所以才会舍得割肉，而且自认为做得很聪明的一点是，新成立一家公司采取了新的组织架构。因为如果在原有的公司实行，一是老公司里面的既得利益者一般会排在前面，必然会造成重要的新成员积极性受到打击，甚至没办法开展工作。二是伤害了现有的利益格局，会使得原来的股东反对，不但使原有的组织效力退步，也容易使“合伙人制”流产。三是容易让其他人觉得是高管离职造成老板不得不做出的妥协，这样以后的高管要离职就等于给留下的员工发福利了。

在中国的传统文化中，从来就没有平等观念，只有人以群分，物以类聚。这句话看似以品性来分类，但其引申义更多的是按等级和次第来划分。人有出身的不平等，但没有一辈子的不平等。其实结构变革是外因，员工怎样看待自己在组织内的位置是内因。例如农奴社会，当奴隶天生认为自己就该一辈子当下等人时就没必要实行社会平等。但是互联网社会，草根英雄辈出，当每一个人都甘不甘于人下想自己当老大的时候，再进行压抑化管理及采用封闭的组织结构就会出问题。“创造一种机制，把员工变成合作伙伴，尊重并给予员工机会，包括共享企业成功的机会”——这也是芬尼的核心价值观，员工可以成为我们的合作伙伴，而不只是员工。

50万元可以创造伟大的公司

互联网成就了小人物崛起的英雄时代。

——宗毅

传统组织的窘态

中国制造企业从时间轴上可以分为两个大的阶段：

*