

共生：未来企业组织进化路径

作者：陈春花

□

共生

——未来企业组织进化路径

陈春花 赵海然 著

中信出版集团

目录

[前言 组织是一个时代的主要塑造者](#)

[第一部分 组织改变由外而内发生](#)

[第一章 改变进行时](#)

[第二章 命运共同体](#)

[第三章 从个体价值到集体价值](#)

[第四章 共生变革](#)

[第五章 改变认知](#)

[第二部分 共生型组织的四重境界](#)

[第六章 四重境界的内涵](#)

[第七章 共生信仰](#)

[第八章 顾客主义](#)

[第九章 技术穿透](#)

[第十章 “无我”领导](#)

[未来：融合生活与驱动人类进步会是下一篇章](#)

[致谢](#)

前言

组织是一个时代的主要塑造者

2013年5月开始，我以首席执行官的身份，与新希望六和的同事们

开启战略与组织转型。持续三年的组织变革，使我们走出来一条传统农

牧企业全面拥抱互联网的新路径。这段历程，让我亲身感受到互联网技

术对企业组织管理体系的影响和挑战。

2015年11月的一个下午，在海尔，和张瑞敏先生展开深度交流。海

尔所创设的“人单合一”模式令人惊叹，一个组织内部承载着成千上万个“小微组织”单元，给我留下深刻的印象。

2017年1月的一个上午，在华为，和任正非先生“围炉日话”。华为所创设的“财富与权力共享”模式更加让人折服，接近18万员工“力出一孔，利出一孔”，让华为在全球领域获得世人瞩目的成就，“共享”与“共生”价值深深刻入我的认知里。

2017年5月的一个下午，和温氏集团温志芬总裁在朗润园展开对话。温氏集团创造了一个符合中国国情的农牧企业组织模式与商业模式：“公司+农户”，温氏从创立之初就设计全员持股、与农户共成长的普惠模式，让温氏成为市值超过2000亿元的农牧企业。

2017年下半年，我非常幸运，可以全程参与新华都集团与云南白药控股集团混合所有制改革的项目，并最终完成这个项目，让我可以亲身感受并理解国有企业组织管理的逻辑与体系。

在过去的6年间，我们陆续走访了华为、美的、腾讯、滴滴出行、阿里巴巴、京东、TCL、东方园林、金蝶、致远软件、天合光能、大童保险、德拓数据、五星控股、摩拜单车、宝马中国工厂、欧普照明、联想、乐视等企业，其中乐视的发展让人惋惜，但是更多的中国企业走上了健康发展之路。

这一系列的调研，让我们可以了解到不同行业、不同所有制、不同领域的中国企业在组织形态与发展路径选择上所做的探索。这些鲜活的中国企业实践，让我再一次聚焦在组织管理与组织创新研究上，它们给予我的启发，让我可以一点一点地想透：组织在今天所遭遇的挑战是什么？解决之道又是什么？

互联网蓬勃兴起的几年间，组织所遭遇的挑战前所未有，很多新兴的互联网企业不断创新商业模式、组织模式，一系列富有成效的企业实践既给研究学者提供了丰富的案例，也给研究学者带来巨大的压力，似乎研究滞后于企业实践。

在互联网技术带来的诸多变化中，最让我心动的一个变化是“个体价值崛起”的出现。作为一个研究组织管理的学者，我的内心受到极大

震动，我第一次感受到，传统组织理论对于新变化的无助。个体与组织的关系，因为互联网技术，因为个体价值的崛起，由个人服从组织目标的“服从关系”转变为个人与组织的“共生关系”，这个转变所引发的一系列的组织变化，既让人兴奋又让人不安。“强个体”所带来的能量与动荡，让很多传统企业应接不暇。我告诉自己需要专心去理解新兴企业的发展路径，从而界定其中个体所发挥的作用。2015年我出版了《激活个体》一书，探索“个体价值崛起”后的管理新范式。

随着互联网技术的深入，个体价值释放已经成为人们的共识，而如何让组织具有活力，并能够与“强个体”一起成长，成为我持续研究的主题，尤其是看到华为、阿里巴巴、腾讯这些中国企业，借助人的创造力与价值释放所取得的强劲增长，关注其组织内在的逻辑与发展，让我感受到组织全新的价值。2017年我出版了《激活组织》一书，探索与“强个体”在一起的组织所需要改变的7项工作，其中最为需要关注的就是，驾驭不确定性成为组织管理的核心，而在此之前，组织管理的核心仅仅是实现组织目标。

当我分别理解了个体与组织本身在互联网技术背景下的变化之后，我更深入地去了解那些快速融合技术并获得强劲增长的企业。在与它们的深度交流中，我更加清晰地理解了今天组织所面临的挑战是什么。那就是：持续的不确定性，无法判断的未来，以及万物互联所带来的更透彻的影响。这一切所带来的是一个极为特殊的改变：组织绩效影响因素由内部转向了外部，组织无法界定自己，除非它能够把自己融入一个系统中，一个生态结构中，否则任何一家企业都无法独立存在。

想清楚这些让我很开心，我和海然决定开始着手研究新的组织形态。我们在很长一段时间里，甚至不知道该选择一个什么样的词来描述它，因为变化实在是太快，模式创新实在是太多，而创意又层出不穷。我们曾经想用“水一样的组织”来界定，但是感觉“水一样的组织”有了适应变化、与变化融合在一起的所有特征，但是缺少主动变化或者牵引变化的属性；我们曾经想用“激活型组织”来界定，“激活”是我过去6年用得最多的一个词，但是“激活”是行动，是结果，并不是组织本身；我们曾经想用“赋能型”“智慧型”“分布式”等词来界定，但

是最后都被一一否决了，因为这个新型的组织形态的核心特征是：开放边界、引领变化、彼此加持、互动生长、共创价值，这些核心特征如何用一个词来界定？最终，我们选择了“共生型组织”这个概念，这个概念的确立，让我们很兴奋，我们知道，终于找到了能够表达我们对于新型组织形态内涵认知的概念了。

关于组织的研究和讨论常常与时代背景深度关联。不仅有出现于工业经济时代的金字塔形组织，它对效率提升和组织稳定起到了显著的效果；还有随着信息社会到来的以“营造学习氛围”为核心的学习型组织，它超越金字塔形组织成为理想的组织形态。而在快速迭代的数字化时代，环境已经发生了比以往任何时候都更加明显的改变，这种改变也赋予了组织异于以往的特性。在这种情况下，组织的重新定义是必然之事，因此我们开启了研究和重新认识组织的探索过程。我们的目的只有一个，推动更开放的组织形成、壮大和持续发展，让组织以及组织中的人得以发挥价值，并感受到价值创造所带来的成长和幸福。

无论是在教学中，还是在研究中，有关组织以及组织中的人，一直是困扰很多管理者的话题，因为大部分情况下，好像人在组织中很难有机会按照自己的意愿自由成长，这一点也同样让我感到沮丧。而在我刚开始研究组织中的人这个话题时，原以为从组织行为科学的视角能够找到规律和确定性，来帮助组织及组织中的人获得有效成长，我甚至期待组织行为学的知识可以给学习者带来明确的帮助，使其能够获得组织的效率和个人的成长，但是显然，现实和我想象的距离有些大。

随着教学与研究的持续深入，更随着对企业真实管理情形的认识，我开始理解，影响组织环境的变量实在是非常多，而组织中人的行为更加无法提前预测，人所具有的能动性和主观性，又使得人可以抗拒很多外在影响因素，从而按照自己的意愿行动。

当意识到这些的时候，我让自己平和下来。我们每一个人都应该乐于接受这种不确定性，都应该理解正是个体与组织之间的动态组合，才使组织和个体都创造了属于自己的价值，而我所要关注的就是如何找到组织与个体之间动态组合的有效性。

持续的组织研究给了我巨大的帮助，让我可以更明确组织理论自身的价值。正如查尔斯·汉迪（Charles Handy）所言：“组织理论寻求用一套连贯的概念框架来替代这些汇集在一起的假设。正确使用和了解这些概念应该能够有助于解释过去，从而有助于了解现在，遇见未来。这样可以对未来事件施加更大的影响力，并减少不测事件的干扰。”

秉持这样的有关组织理论的立场，我坚持寻找在互联网技术背景下组织新形态的概念框架，这也是“共生型组织”这个概念提出来的内在驱动力量。在过去的6年里，我在实践中尽力帮助一些企业完成新组织形态的转型，也尽力在商学院的一门课程中讲授“巨变时代的组织管理”。通过这些工作，我希望人们不要低估对于理论及概念理解的重要性。就我个人的认知而言，正确理解组织理论的相关概念，可以让那些满心焦虑的人放松下来，坦然接受环境的变化，并视其为正常。

汉迪曾经对组织理论做过一个梳理，在他看来组织思想可以分为7个学派，而我借助他的分类去理解每个学派中的概念及信念体系。这7个学派分别是：

1.泰勒（Taylor）提出的科学管理（Scientific Management）。这个学派的出发点是为了指导组织应该怎样工作，这个学派对劳动效率贡献巨大，但是完全忽略了“人”。

2.切斯特·巴纳德（Chester Barnard）提出的人际关系（Human Relations）。巴纳德是第一个强调组织不是机器而是合作群体的人，这一点令我非常喜欢他。

3.马克斯·韦伯（Max Weber）提出的层级制（Bureaucratic）。韦伯非常明显地倾向于把层级制作为组织不可或缺的一部分，而层级制在工业化革命中的大组织效率中所发挥的作用，令人钦佩。

4.菲利普·塞尔兹尼克（Philip Selznick）提出的权力、冲突和决策（Power, Conflict and Decisions）。塞尔兹尼克认为，组织并不像我们看起来的那样合乎逻辑，在其中为了各自的利益有权

力争斗，人们开始把冲突以及决策制定的真正方式纳入组织理论研究中。

5.琼·伍德沃德（Joan

Woodward）在其著作中提出技术

（Technology）会造成组织类型有着巨大的不同，特别是随后其他的研究学者认为稳定的环境需要层级式组织，而多变的环境则需要更为灵活的组织，这一点在当时振聋发聩。

6.系统（Systems）。开放系统理论的出现曾经盛极一时，在这个理论中，每件事情都可以影响系统中的其他事物，系统思想可以解释一切事物，却难以用于预测。

7.学院派（Institutional）。在上述理论发展基础上，很多学者坚持认为组织是历史独特的一部分，有着自己的目标和影响模式。[\[1\]](#)

所有这些学派都贡献了自己的价值，也让我们从中发现，组织理论与环境发展是相辅相成的，它不会停留在某一个时间点上，而是会不断进化和发展，其中最重要的影响因素是“人”的变化。对于我来说，组织首先是一个极具吸引力的人的集合体。当我讲授组织行为学这门课的时候，我会在课程的一开始给出我的关于“组织”的定义，那就是：为了完成具体目标而系统化地努力的人的集合。正如前面所言，互联网技术带来的激动人心的变化是“个体价值的崛起”，人的改变使得组织理论遭遇到全新的挑战，这也是我们写作本书的核心动力和价值。

本书秉承这样一个信念：任何一个组织在发展时期，都拥有一套概念框架与信念体系，都是当时环境的塑造者。托马斯·库恩（Thomas Kuhn）在其经典著作中将可以包罗万象的思想体系称为“范式”，也是库恩让我理解到，即使是最严谨的科学家也会经常忽略或者误读数据，以维持占统治地位范式的“一贯性”。因此，我们试图脱离占统治地位的组织“范式”，深入到鲜活的企业实践中，去找寻新的范式，去寻找符合数字化时代趋势特征的组织模式。

我们有幸生活在这个巨变的时代，云计算、数字化以及人工智能的

出现，让很多人们习以为常的假设都成了陈腐的过去时，让一切想象和不可能变成了现实和可能。个体因为技术所拥有的能力超乎想象，因此而带来的快速变革具有深远的意义。我们所努力研究的就是，在原有的7个学派之后，组织理论发展的新进程是什么？需要回答的新问题是什么？

我们的答案就在这本书里，在我们看来，不确定性

（Uncertainty）既是组织的挑战，也是组织的机遇，驾驭不确定性成为组织管理的核心，而路径和方法就是构建“共生型组织”。我们选取的各类研究对象都在发生着巨大的变化，有些是产业的覆灭，有些是新型需求的爆发，技术可能以比我们想象得更宽广深刻的方式推动着组织发生更大内涵的改变；这其中，伴随着每个组织都在经历的思考：既希望自己开放和进化，又担忧自己失去初衷。

这并不容易做到，我们深知这一点。本书旨在帮助人们摆脱这种困扰和纠结，无论是“共生型组织”概念本身，还是达成共生型组织的四重境界，都希望帮助个体和组织应对充满挑战和不确定性的未来。

共生型组织与已有的金字塔形组织以及学习型组织不同，共生型组织是在对当前不确定环境做出分析的基础上，对未来组织形式做出的预判。共生型组织是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网高效合作的组织形态，这种组织形态关注如何创造合作价值，实现与跨界伙伴的共生与共创，洞悉并掌握共生的运作机制和发展趋势，将帮助组织在数字化时代获得成长。

本书不仅是为了确定互联网技术背景下的组织管理新概念，更是为了回答如何帮助组织和个体在新时代背景下，获得无论是组织还是个人的有效性。首先，本书对目前组织面临的挑战进行了分析，告诉读者协同共生是必要的；其次，本书详细阐述了何为共生型组织，并且通过共生型组织的四重境界描述，介绍企业应该如何构建共生型组织。通过这些努力，让企业以更加容易成功的方式向共生型组织模式转移。本书所阐述的“共生型组织”的理念和四重境界框架虽然是崭新的概念，但是让我们更开心的是，它们也同时是今天一些领先企业自身的成功实践。我们正处在大变革时期，或者说，我们正处于艰难的生存时代。要

避免自己被时代淘汰，唯有开放自己，调整自己的认知方式，调整自己的组织管理习惯，甚至在很大程度上要否定自己。这既是在研究过程中我们对自己的要求和体验，也是对于写作这本书的要求和体验。希望我们在本书中所提出的概念框架和实务原则，可以帮助你以一个全新的视角面对变化，并借此学会以新的组织管理逻辑来发展你的组织和你自己。

威廉·吉布森（William Gibson）曾经说过：“未来已来，只是尚未流行。”而我说：未来已来，现在正流行。

[1] 汉迪。组织的概念 [M] .方海萍等，译。北京：中国人民大学出版社，1999.

第一部分

组织改变由外而内发生

以指数速度发展的并不仅仅是技术改

变自身也在以指数速度发生。

——奇点主义者的观点

第一章

改变进行时

网络时代的首要条件并不是快速的变化，而是持续的变

化。

——伊藤穰一

(Joi Ito)

在过去20年互联网革命带来的大范围技术和市场变革进程中，组织共同经历了全球经济危机，经历了类似美国安然、渤海集团这样辉煌企业的土崩瓦解，经历了在短时间内iPhone系列产品从诞生到深入人心的体验，经历了资源从为我所有到为我所用的改变，经历了数字化生存从无到有的过程，经历了虚拟货币时代新生交易方式的诞生……这一切变化使得组织的持续发展越来越艰难，重新定义组织成为大势所趋。

开放的市场大环境和快速迭代的技术让不同行业互为挑战，跨界和合作的热潮依然高涨不断，并且愈演愈烈。在面对环境的变化时，一些曾经拥有称霸市场优势的组织无法保持其巅峰时期的风光，即使它们努

力倾听了顾客的建议，积极加大了新技术的研发投入，并尽最大努力向顾客提供更多更好的产品，即使它们认真研究了市场趋势，并将投资资本系统地分配给了能够带来最佳收益率的创新领域，它们也无法避免在互联网大潮的冲击下走下坡路的事实。更糟糕的是，当这些组织企图依靠核心竞争力形成的壁垒占据市场的时候，外界甚至跨界的其他领域的发展却不断挑战它们的优势和壁垒，竞争壁垒的光环之下隐患已生，在机会出现之前，各种非直接竞争和大环境已经将组织逼迫于窘态。在飞速发展的互联网商业环境中，已经没有组织可以凭借自身的力量保证游刃有余地成长。无法成长，被淘汰就只是时间的问题。

环境变得越来越不确定，市场越发趋于多变，技术日益凸显颠覆力量，虽然人们能察觉到这些因素独立发展的趋势，却难以想象这些趋势相互碰撞和相互作用的结果，更无从知晓因此而创造出的经济和商业环境的截然不同程度。组织的成长变得越来越艰难，“独善自我，独霸市场”不再存在，“合作共生，协同共达”成为组织新的命题。

深度关联而又表面无序的市场

在过去的几十年间，中国企业经历了从计划经济到商品经济再到市场经济的探索，实现了从跟随世界到主动引领世界的扭转，在世界竞争市场中扮演着越来越重要的角色。在此期间，长久封闭的国门向世界经济敞开，庞大的中国市场涌现了众多来自世界各国的大型企业，中国企业也获得了走向世界市场的机会，全球范围的竞争为中国企业带来了前所未有的机遇以及更大的挑战。

“走进来”的通用电气公司（General Electric Company，简称GE），在改变中不断完善自我。早在20世纪初，GE就开始发展与中国的贸易关系，并且是当时在中国最活跃、最具影响力的外国企业之一，改革开放后GE在中国的发展更是迎来了腾飞之势。金融业务曾经是GE赖以生存的基础之一，在GE前任总裁杰克·韦尔奇（Jack Welch）时期，金融业务的收益占据了整个集团收入的一半之多，是GE最具竞争力的业务。2008年，在金融风暴的影响下，GE金融净资产锐减255.6亿美元，降幅高达12.2%，企业市值也随之缩水2640亿美元。面对金融业务增长率的逐年下降以及政府对金融监管的日益严格，GE大刀阔斧地进行了

资产重组，剥离了90%的金融业务，将集团关注点重新回到工业本身，并把数字化融入业务的核心，统一公司内所有的数字化职能部门，使原本分散在各事业部、各部门的资源得以整合和优化，以此实现在工业互联网的新生。

“走出去”的同仁堂，让中药国际化。创建于1669年的同仁堂，至今已有近350年的历史。1993年，同仁堂“以医带药”，开始贯彻“走出去”的战略，在香港开办药店，打开通往世界的大门，并且遵循先贸易后办店、先经销后生产、先亚洲后美洲的发展战略，在迈向国际化的道路上沉稳地前进，以期逐步实现“有华人的地方就有同仁堂”的目标。同仁堂在海外开设的店，几乎全部是当地规模最大的中药店，并且集医、药、食、文化于一体，不仅为患者诊病，还向他们讲解中医药常识。

在“走出去”的20多年时间中，同仁堂从未放弃对质量和诚信的坚守，先后完成了在五大洲的布局，在全球26个国家和地区开设了130余家店，累计诊疗患者超过3000万人次。不仅在满足各国人民的健康需求方面做出了巨大贡献，而且让数以亿计的海外人士通过同仁堂认识了中医中药文化，也通过同仁堂感受到了博大精深的中华文化。

随着改革开放的不断深化，市场经济得到进一步有效推进，科学技术成为企业的第一生产力，助推了企业的高速平稳发展，让企业在改革开放的道路上稳健发展。此后不久，中国互联网进入了空前的活跃期，大量依赖高新技术的互联网公司先后诞生，众多创新型企业应运而生。

1995年，张树新和丈夫姜作贤创立了“瀛海威时空”，用最通俗的语言传达互联网的概念，成为广为人知的“中国信息行业的开拓者”；马云在杭州创办了专门给企业做主页的中国黄页，成为中国最早的互联网公司之一。1996年，张朝阳在尼葛洛庞帝（Negroponte）教授和麻省理工学院斯隆商学院爱德华·罗伯特（Edward Robert）教授的支持下创建了爱特信公司，成为中国第一家以风险投资资金建立的互联网公司。1997年，丁磊创立网易公司，希望用最先进的互联网技术，加强人与人之间信息的交流和共享。

互联网特别是移动互联网的发展，在全世界掀起了一股强劲的数字

欢迎访问：电子书学习和下载网站（<https://www.shgis.cn>）
文档名称：《共生：未来企业组织进化路径》陈春花 著.epub
请登录 <https://shgis.cn/post/414.html> 下载完整文档。
手机端请扫码查看：

