

· 学习型组织前传

彼得·圣吉/作序

生命型 组织

不确定时代的组织进化之道

THE LIVING COMPANY

Habits for Survival in a Turbulent
Business Environment

[荷] 阿里·德赫斯 (Arie De Geus) 著

北京师范大学教育学部学习与绩效技术研究中心 译

刘美凤 张善勇 刘惠 审校



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

学习型组织前传

彼得·圣吉/作序

生命型 组织

不确定时代的组织进化之道

THE LIVING COMPANY

Habits for Survival in a Turbulent
Business Environment

[荷] 阿里·德赫斯 (Arie De Geus) 著

北京师范大学教育学部学习与绩效技术研究中心 译

刘美凤 张善勇 刘惠 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Arie De Geus: The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment
ISBN: 978-1578518203

Original work copyright ©1997, 2002 Longview Publishing Limited

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by Publishing House of Electronics Industry.

All rights reserved.

本书中文简体字版经由 Harvard Business Review Press 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-8535

图书在版编目(CIP)数据

生命型组织: 不确定时代的组织进化之道 / (荷) 德赫斯 (Geus, A.) 著; 北京师范大学教育学部学习与绩效技术研究中心译. —北京: 电子工业出版社, 2016.4

书名原文: The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment
ISBN 978-7-121-27670-5

I. ①生… II. ①德… ②北… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 285525 号

策划编辑: 晋 晶

责任编辑: 杨洪军 文字编辑: 杨振英

印 刷: 北京季蜂印刷有限公司

装 订: 北京季蜂印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 16.25 字数: 188 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版

印 次: 2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。



生命型组织，一切重新定义

《生命型组织》(The Living Company)最早出版于1997年，当年就被美国《商业周刊》评为最佳商业类图书，排行第二。在中国，提起作者阿里·德赫斯很多人并不熟悉，不过对本书的英文推荐序作者彼得·圣吉却极为推崇。学习型组织理论在中国更是得到政界、学界和企业界的积极推广和实践，彼得·圣吉也成了在中国知名度颇高的西方管理大师。其实对于学习型组织这个概念的提出，本书作者阿里·德赫斯可以说是居功至伟，他也是国际上公认的学习型组织概念的首创者，他在1985年的一篇论文《计划即学习》中，就首先提出了学习型组织这一概念。1997年，他提出了生命型组织这一概念，可以说生命型组织与学习型组织是一脉相承的管理理论。

生命型组织与学习型组织

生命型组织指的是为了生命的意义而存在的，可以生生不息、可持续发展的组织。从定义上来看，生命型组织与学习型组织的概念非常接近，在本书的英文版序中，学习型组织之父彼得·圣吉也谈到，正因为阿里·德赫斯的原因才参与壳牌石油关于长寿公司的研究，从而得以在 1990 年出版《第五项修炼》一书，成为学习型组织理论的奠基人。不过阿里·德赫斯是作为一个实践者，而不是理论研究者，所以《生命型组织》这本书直到 1997 年才得以出版，当时彼得·圣吉已经因《第五项修炼》一书成为国际知名的管理大师，所以本书的推荐序也是邀请彼得·圣吉所写，在序言中他谈到了自己与阿里·德赫斯的渊源。虽然生命型组织概念的提出比学习型组织的概念要晚，却是学习型组织理论的前传。

生命型组织的概念基于这样一个假设，管理者把组织作为与外部环境和谐相处的“有机生命体”，其生存能力和发展潜力与组织的生命力相关，组织生命力也可为组织带来持久的价值，并形成发展的良性循环。在工业时代，我们更多把组织当作机器，人也是可替换的零部件，所以组织遇到困境，首先想到的就是裁员，以降低组织的成本。在知识经济时代，组织成为有机生命体，组织能力的基础是人的能力，学习力成为组织最重要的能力。因为只有生命体才能学习，而机器不能学习，只有组织成为生命型组织，才可以成为学习型组织，正是这个原因，20 世纪末期很多传统的、等级制的组织在建设学习型组织的道路上大多都失败了。

当前，我们已进入以大数据、云计算和互联网为基础的信息时代，特别是在新商业模式的冲击下，很多组织面临生存的压力，不得不向新经济转型。转型的关键是文化重塑和突破式创新，以应对快速变化的时代。当前我们党和政府重提创建学习型政党、学习型城市和学习型企业，而建设学习型组织的基础是成为生命型组织，重塑组织的心智模式。所以《生命型组织》的出版也顺应了时代的需要。

生命型组织的内在逻辑

《生命型组织》一书分为4部分11章，第1部分的主题是学习，其核心的内容是组织心智模式的重塑。通过情景规划技术帮助组织面对未来做决策，从关注过去到预见未来，决策成为一次学习的历程，通过学习重塑组织心智模式。第2部分的主题是组织角色的定位，核心内容是组织思维模式的假设选择。看到行业趋势之后，需要内观组织现状，进行现实的选择。到底是看重当前的利益，还是长期的发展？从这个假设出发重塑价值观，建立一体化人才发展体系。第3部分的主题是生态学，核心内容是建立组织能力生态式的发展体系。通过深度沟通与学习，找到超出自己目前所能看到的内容和维度，发现更多的可能性，成为多元包容的生态系统，同时建立公司的免疫系统，实现组织健康可持续发展。第4部分的主题是进化，核心内容是组织行为模式的优化。生命型组织健康发展的两个基础是资本和权力，资本为血，权力为气，只有气血两通，组织才会健康，生命型组织必须时刻关注组织的民主决策和财务风险。

如果用四个关键词来概括这4部分内容，就是趋势、选择、生态

和风险。

趋势：面向未来的学习

当前我们进入了一个新的时代，这是一个 VUCA 的时代，是一个不稳定（volatile）、不确定（uncertain）、复杂（complex）、模糊（ambiguous）的时代，混沌化、个性化和快速迭代成为这个时代的主流，标准化、规范化和最佳实践反而遭遇了困境，如何适应快速变化的时代？壳牌石油的情景规划技术取得了成功，基于情景的决策模式也成为一种新的学习模式。企业是生存在经济和市场环境中的一个个体。市场是动态发展的生态系统，企业是需要应变和发展的生命体。

选择：是利润还是发展

对于中国的企业，历经三十多年的高速发展，很多企业摸着石头过河，也取得了辉煌的成就。而这几年，大家觉得日子难过了，遭遇了发展瓶颈。只有在这个时候，我们才需要做出一个选择，我们决策的依据是要短期的利润还是长期的发展。这个选择对整个组织的管理机制和人才发展是有决定意义的。企业家的使命在于改造企业，使之成为一个能不断应变、不断发展的“生命”；而不是改造自己，使自己成为一个“超人”。人才是未来发展的核心，所以近期中央下发了《关于深化人才发展机制改革的意见》，这也为我们指明了方向，越是危机时刻，越是关注人才，日本的“米百俵”精神就是变革时期关注人才教育的体现。

生态：基于生态学的团队能力发展系统

生态这个词现在越来越多的人提，如何基于生态学的思维搭建组

组织的能力发展体系，是当前企业面临的一个课题。从组织发展的角度来看，团队是核心，当前组织协同尤其是知识型团队的协同管理，是21世纪组织面临的最重大和最根本的挑战。如何克服团队协作的障碍，实现团队之间的融合，可以参考本书中谈到英国山雀和红知更鸟的案例，它对于人类团队也是一样的。从团队融合入手，建立包容多元的文化，做好建立信任、掌控冲突、兑现承诺、承担责任和关注结果五个方面的工作，就可以建立卓越的团队（参看电子工业出版社出版的《优势》一书）。

风险：重新定义资本与权力

在组织的发展过程中，不可避免地会遇到很多风险。大多数组织失败的原因均来自内部，而不仅仅是竞争对手的挤压。想要具备应变危机与抗击打的能力，组织需要具备两大关键能力：资本与权力。资本是组织的血，而权力是组织的气，气血通畅，组织才能健康。当前市场不缺资本，但资本也谨慎选择投资对象。近几年来，有不少公司拿到了风险投资，公司发展反而遭遇困境，这与公司的资金管理不善有关，现金流出现风险是组织失败最主要的原因。另外，组织要从一个人变成一个团队，自组织、合弄制，这些新的管理理论都体现了权力内部民主的倾向。生命型组织，让一切重新定义，首先定义的就是资本和权力。

生命型组织的成长路线图

生命型组织对传统观念提出了挑战，从多个角度探索了成长之

道。在当前这个不确定、快速变化的时代，想要提升组织的生命力与活力，实现组织健康可持续的发展，我们可以从三个方面入手：组织战略的牵引力、组织结构的适应力和组织文化的驱动力。

组织战略的牵引力

迈克尔·波特认为，一个企业的成功，不但取决于企业自身的竞争地位，也与企业所处产业的吸引力密切相关。所以，从战略角度分析行业趋势是非常重要的。壳牌石油所用的情景规划技术就是一个战略分析工具，它把决策当作一次学习的历程。通过战略学习达成共识将是未来企业的一个重要能力，只有这样，组织战略的牵引力才能足够强，真正推动组织成为生命型组织。

组织结构的适应力

经研究，在危机中仍然存活的企业，往往是大浪淘沙，经受了无数风吹雨打的结果，其自身存活力和适应力往往较强，更有可能是生命型组织。对其组织结构进行分析，生命型组织是一种具有柔性结构的组织。这是因为柔性结构组织在以下几个方面具有刚性组织难以比拟的优势。

（1）敏锐的洞察力。世界唯一不变的，就是一一直在变。快速变化的时代，对组织的洞察力提出了相当严峻的要求。如果不能及时感知大变革时代给组织带来的巨大影响，其必然如同盲人摸象，凶多吉少。

（2）快速应变能力。生物界里，最古老最耐久的“活化石”生物往往是那些特化（特化是由一般到特殊的生物进化方式，指物种适应某一独特的生活环境、形成局部器官过于发达的一种特异适应，是分

化式进化的特殊情况)程度不强的种类。因为特化的生物在高度适应一种环境的同时，也丧失了对其他环境的适应力。随着时空变换，那些非特化的生物(尤其是我们所说的“低等生物”)，在不占相对优势的情况下却保全了变化自己适应新环境的能力，也就不容易灭绝。同理，柔性企业可以及时快速应变，持续迭代，也能成为长寿公司。

(3)经营的多元化。针对应该是专业化还是多元化的问题，一直存在争议。其实每个组织的选择来自其所处的行业、时代的背景。当前在快速多变的时代，跨界融合、开源共创成为主流，用包容的心态进行多元化运营，搭建生态系统，可以使企业在特定行业暂时不景气的情况下，汇聚力量渡过难关，从而提高组织的免疫能力。

组织文化的驱动力

大道归一，生命型组织既是转型的起点，也是未来组织的方向。生命本身是有周期的，做到生生不息，这其中的关键就是基因传承，对于一个组织来讲，就是组织文化、组织价值观。

任何一个企业，其商业模式、管理模式，从根本上说就是一种文化。文化也是一种选择——到底要成为一个什么样的企业，生命型组织需要具有什么属性。

(1)融合力。如果企业中形成一种氛围，使员工具有高度的归属感和为共同目标奋斗的动力，那么其融合力必然增强——这在企业面临危机的时候往往更显珍贵。

(2)包容心。当前的组织必须具有包容心，能够接受成员的各种创新的尝试，即使失败。所以能激发组织的创业创新，更具有快速迭

代的能力。

(3) 财务保守性。这与包容并不矛盾——包容是在策略上灵活多样，财务的保守则是关乎生死的大计。财务保守性的核心是让企业有效规避风险。

(4) 利益相关者的平衡。企业不仅是经济主体，也是一个社会主体。不管是在企业内部还是外部，都有大量的利益相关者，公司政治的核心是利益之争，通过权力分配保证相对公平，保障内部的激励和外部的信任。利己利他，惠身惠人，才能走的更远。

在 2016 年，很多人都在谈论重新定义公司、团队和管理，重新定义就意味着重新思考我们存在的价值，以及如何在新的时代重新生存的问题。中国经济已经进入新常态，很多公司都要面临生死之关，在这个时候企业成为一个生命型组织，具备了快速迭代能力，实现从线性发展到指数型发展，从而赢得在未来的竞争力。

新的时代来了，你的组织准备好了吗？生命型组织，一切重新定义。

张善勇



序二

当你所在的企业有了生命， 并开口对你说话……

它变活了。这是我用两天时间读完这本书后，脑海中浮现的第一句话。

它是一个企业、一个“法人”，广义上说，是一个营利性组织或非营利性组织。对，你可以想象它是一个特殊的“人”。

它从出生就是活的，从企业被创立的那一天起。工商执照上的创立日期，可以类比成它这个婴儿的出生证上的出生日期吗？美国管理学家伊查克·爱迪思表述过“企业生命周期模型”，创立前企业在“孕育期”——一个伟大的创业的点子；然后它被“生”出来——进入婴儿期、学步期、青年期、盛年期……以至死亡期——人也有生老病死，

对不对？

不止一位管理学家或企业家用这种“有机”的、“生命”的视角来描述企业：

- 有的把企业看成动物。德鲁克先生说传统组织正被改造成为“双头怪”，“在这样的组织里，自主的管理机构和自主的专业机构并存于共生的紧张状态之中”。
- 有的把企业看成植物。英国管理思想家查尔斯·汉迪把未来的组织结构描述成“三叶草”结构，企业将由三部分人构成，他们是“核心经理”、“担任分包的战略合作伙伴”、“临时性兼职性工作人员”。
- 有些企业很重。杰克·韦尔奇带领通用电气这样的大企业开展重组和变革，希望“大象也能跳舞”，让一家企业兼顾“大企业的规模和小企业的效率”。
- 有些企业能飞。TCL企业的领军人物李东生先生说，企业的转型变革好比“鹰的重生”，需要自己忍痛啄去自己的羽毛、磨去自己的鸟喙。

一个企业，它是活的，那么如果它开口说话呢？我就像在面对一个未知形状的神秘生物，小心翼翼地问了一些问题。而且，我很幸运，对方能用流畅准确的中文对话（真要感谢本书的中文译者赋予它这种能力）把它内涵的这种生命力想要表达的东西，以及这本书中原著作者与译者共同描述出的它的特征与智慧，多少透露了一些给我：

我：你……一般能活多久？

它：15年？40年？很不幸，超过这个年龄的企业很少。我知道很多中国企业只活了3~5年。因此，对我们企业来说，长寿是很难得的，越老也越值钱，你看看那些长寿的企业的股价就知道了，不是吗？

我：没错，企业的创始人，或者说带给你们生命的父母，以及继任经理人，谁也不希望自己所在的企业会短命。那么，怎么能做到让企业长寿呢？

它：也许就像人长寿一样，没有精确的公式来推导，中医、西医、自我健身……很多方面。但一家很长寿的企业“壳牌石油”，真的很认真地研究过这件事，哪些公司能长寿的确是有特点的。概括来说有四点：第一，你要有学习能力并能适应环境，外部情况糟了，你得会跑会变，呆若木鸡肯定是不行的；第二，你要有一些特点、个性，或者公司的特征和定位；第三，同内部与周围的人啊、机构啊，建立关系，形成生态；最后，得进化，随着时间不断演进。是不是和你们人类所说的“物竞天择”有些相似？只能简要这么说，详细的你到书里去看吧。总之，活着不容易啊。

我：你活着的时候，是不是很多人对你提要求？员工要加薪、股东要汇报、社区要环保，你会看重哪些人提的要求？

它：这些都重要，也都不重要。我是一个活的物体，自有一条命，生存、生存，我得活着。我的第一要务是活下去。短期的财务数据，重要吗？我倒知道不少为了短期报表而被迫短命的例子呢。可惜的是，很多经理，甚至老板，都听不见我这么说，他们被客户、员工、股东牵着鼻子走，结果把我送上断头台，呜呜。



我：企业这条命，和企业里一个个经理和员工那样的大活人，有不同吗？不断的人进人出，会改变你吗？

它：我得用个比喻跟你说，有的企业是个“水坑型组织”，有的企业是个“河流型组织”。前面那个小水坑就那么待在那里，永远有人自认为自己是最底部的核心的一滴水，结果太阳暴晒一下就干了；后面那个是流动的河流，每滴水都不能静止，它们融汇、它们开放、它们流向大海。对于每个水滴，怎么招聘、怎么培养、怎么辞退，你可以结合书里的内容，对照自己的企业，好好再想想。

我：是啊，“流水不腐”这话在你这里估计有更详尽的解释。你说的“学习能力”我也很感兴趣，学习、感知、适应外部，就像敏捷的动物，变色龙会根据温度改变体温、根据环境换成伪装色，这样它的死亡率就降低了。对于企业如“你”，怎么做到？怎么去学习、感知、预测未来几年的事情呢？能预测准吗？

它：书中给出了实际的做法，壳牌石油怎么做“情景规划”，怎么开展他们的决策程序，怎么做人才融合，怎么与各国的当地区域建立关系，等等。你要知道，这家公司有英国的股份、荷兰的股份，可他们的董事会居然没有用过投票比票数的硬性规定来决定一些重要的事儿。这里头，其实有学问、有办法、有道行啊。

我：做这些事，预测企业的未来、研究企业活下去的对策，需要很复杂的计算机建模吗？或者说，只有全球 500 强这样的大企业才能花重金做这样的事儿吗？

它：哪里哪里，在壳牌石油，很多时候都摒弃了计算机，得靠人脑、会学习的人、向外部学习的人。有时候，要和加州大学伯克利分

校的动物学家和生物化学家一起聊天，动物、植物、企业，都是“活着的生物”，不是吗？那些负责“情景规划”的经理是在“玩”，像小孩子一样，把一个玩具拆成这样、装成那样，看会发生什么。玩就是学，最好的学习是在玩中学，可惜的是，现在很多大人太刻板、僵化，已经没有“玩”的能力啦。我要说，一个公司内部最好有一个负责持续的“玩”的制度化专业团队。

我：把“玩”专业化和制度化，呵呵，好玩，也有些矛盾体的意思。说到矛盾体，如果你是一家大企业，一个大个子的活物，你的大脑（总部）和胳膊腿儿（各个分部），甚至每个细胞（每个基本业务单元），是怎么相处的？谁听谁的？

它：好问题。就和生物一样，细胞有自己的运作，如果自己动脑子去安排每个细胞的活动，脑子早累死了。宏观与微观、独立性与开放性、整体性与创新性、纪律性与宽容性、专业化与多元化，我每天都在这些问题中活着，作为一个共同体活着。我这么理解凝聚力，凝聚力是这样一种力量，通过它使得身体内的分子既各个独立存在，又紧密凝聚在一起。

我：以及外部呢？你和外部那么多的合作伙伴是什么关系呢？你怎么管理那些局外人？有企业“死而复生”的例子吗？企业之间如果发生收购和兼并，是否意味着不同的“生物”要交叉感染？如果一部分人躺在公司身上做“寄生虫”怎么办？如果一家公司已经不太健康，管理者应该做些什么来使它康复从而长寿？目前很多企业在开展的“互联网+”转型、去中心化，对提高企业的存活率有什么作用呢？

它：好多问题，呵呵，是的，一次有质量的对话、一次有用的阅读，往往就从提出好的问题开始。我有些累了，要休息一下，最后分享给你一句诗。

生活是一条路，我们且战且行。

王玉荣

AMT 咨询共同创始人