

激活个体

互联时代的
组织管理新范式

陈春花 著

INSPIRE
THE
INDIVIDUAL

NEW MANAGEMENT PATTERN FOR INTERNET ERA



机械工业出版社
China Machine Press

激活个体

互联时代的
组织管理新范式



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

激活个体：互联时代的组织管理新范式 / 陈春花著. —北京：机械工业出版社，2015.10

ISBN 978-7-111-51742-9

I. 激… II. 陈… III. 组织管理—研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 232581 号



激活个体：互联时代的组织管理新范式

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：王金强 白春玲

责任校对：殷虹

印刷：北京天宇万达印刷有限公司

版次：2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开本：147mm×210mm 1/32

印张：9.25

书号：ISBN 978-7-111-51742-9

定价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

目录

CONTENTS

导论 核心：共享时代到来 / 001

雇员社会将要消失 / 004

个体价值的崛起 / 011

管理新范式：创造共享价值 / 018

第 1 章 组织管理四大命题 / 023

四大命题的界定 / 029

四大命题的新内涵 / 036

第 2 章 组织新挑战 / 049

正在发生的未来 / 052

同质化的市场 / 081

自主的个体 / 096

第3章 组织新属性 / 115

平台性 / 119

开放性 / 127

协同性 / 139

幸福感 / 148

第4章 组织新能力 / 161

变革领导者 / 165

激活文化 / 183

与对的人在一起 / 197

结语 走向“水样组织” / 213

后记 成功 = 没有成功，只有成长 / 227

众创空间第一辑 / 246

参考文献 / 286

据说中国有句古语叫“金无足赤，人无完人”，但是，如果谁真的想打起灯笼来到市面上寻找完人，最终令他感到的可能不是一种失望，而是一种意外：完人其实就是那些终日为“善”而奔波，而又在不知不觉中实现了“美”的“真”实不虚的普通人。

——尼采

在我整个工作的过程中，一直对组织如何创造价值感到兴奋。我所兴奋的，并不是组织本身，而是在其中的每一个人，那些能够让普通的人成就不平凡价值的组织，总是能够让我钦佩和欢喜。当我今天需要具体承担一个角色，可以为组织打造价值平台的时候，也让我感受到从未有过的快乐，因为这可以让更多的人有机会，发挥出他们本就隐含的天赋才能和因艰苦卓绝后所拥有的才华。

互联网技术的出现，让这一切变得更加容易和不可思议，有时站在年轻的同事之中，他们表现出来的跃跃欲试的欲望，以及无边界的创新能力，让我惊叹。同时，我也深深地感受到，如果还是以过去 100 多年的管理理论与知识，来对待今天的成员，可能会有些问题。让我们来看看，到底什么发生了改变。

雇员社会将要消失

100 多年以来，所有发达国家都逐步进入以雇员为主的社会。这种体系带来的最大好处，就是稳定的结构、有效的分工，伴随着流水线的大工业生产带来的高效率 and 低成本，让早期的工业社会创造力大幅度提升起来，并创造了巨大的财富。在这个时期，组织更关注的是上下级关系、结构稳定性以及个体对组织目标实现的贡献；更关注服从、约束以及标准的制定。所以，产业工人和职业经理人，成为最为耀眼的角色。

正如德鲁克先生曾经描绘的那样：“20 世纪 50 年代，在大型组织中工作的雇员成为每一个发达国家的主要风景线，

如在工厂工作的蓝领工人和管理者；在庞大的政府机构中任职的公务员；在迅猛发展的医院工作的护士，以及在发展得更快的大学中教书的教师……那时大多数人都认为，到1990年几乎所有参加工作的人都会是组织的雇员，可能还是大型组织的雇员。”^①

但是，这种情况的确在发生着不可思议的变化，而且变化随着技术的深入越来越剧烈，也越来越让人惊讶。我2015年第一次有一位“90后”硕士毕业生，这个学生非常优秀，他是直接从本科由工科学生保送到管理学读硕士研究生的。在他之前，我所有的硕士毕业生，都会很在意毕业单位的选择，也都会在毕业论文答辩之前把将要去工作的地方确定下来，但是这位“90后”学生并不是这样去选择。他很好地完成了毕业论文，但是他并不急于把自己定位在哪个企业或者机构里，他告诉我说，他还要多看看。一开始我还担心他，后来发现需要担心的是我自己。为什么？因为这该是一种趋势和常态，人们不会再轻易地把自己固化在一个组织里，或者一种角色里；会有越来越多的人，期待自由、自主和非雇

① 彼得·德鲁克. 巨变时代的管理 [M]. 朱雁斌, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006.

用关系。

2015年我的公司招收接近800名新入职的员工，他们此时就在青岛基地培训，我花很多心思来设计这个新员工入职的环节，甚至告诉人力资源的同事，要在新员工入职的时候，和他们谈一场轰轰烈烈的恋爱，恋爱的程度越深，他们理解和爱上公司的概率越大。但是回想起10年前，或者更早之前，像新希望这样的公司，是不需要花费这样的脑筋的，很多年轻人渴望走向社会，走向岗位角色，走向一个好的组织，以让自身能力得以充分发挥。但是今天，组织与成员之间的关系变得非常微妙，个体本身的能力已经超出组织界线。

在我安排公司战略转型，需要全新能力建设的时候，知道必须借助于外力，以及要有拥有新能力的人加盟，才可以实现转型的目标。但是我知道，拥有新能力的人，如果进入现有的组织体系中，会被淹没。同时，我也理解这些具有新能力的人，更希望是自主与自由的。如果用传统的逻辑来讲，他们不会是公司的人力资源，而是人力资本。理解到这一点，对于这些具备新能力的人，我都未采用原有的雇用合同，而是采用一种灵活的合约，用共同的目标和价值追求

来约定彼此的关系，充分信任他们的能力和将要创造的价值，给予足够的空间与自由。当我采用了这样的方式处理时，这些具有新能力的同事，一一走进公司并发挥了巨大的作用。

事实上，大约 40 年前就出现的组织管理外包，可以说是一种打破雇用关系的方式。很多时候，人们简单地理解管理外包，认为是一个价值链的价值重组，是为了效率和成本的考量。但是如果仔细分析，外包的核心是组织的部分环节从雇用关系，改为合作关系，这是一个非常值得注意的价值，因为对于外包环节的成员而言，对于发包的组织来说，很难用“忠诚度”去界定，更多的视角是合作及契约精神。

人们之所以不再愿意陷入一种雇用关系中，一方面是源于技术带来的更多机会和挑战，另一方面是因为雇用关系本身会伤害到人们创造能力的发挥。尤其是大型组织以及历史悠久的组织，雇用关系导致人们之间的角色固化、层级固化，从而滋生出一个固化的官僚机构；也可能滋生信息的僵化与功能的僵化；特别是下级必须服从上级的心理契约，使得人们无法真正发挥自己的创造性，导致真正有创造力的人，会因为雇员的身份和组织约束，根本无法做出价值

创造。

我还很清楚地记得德鲁克先生对于“知识工作者”与“雇员”之间的定义的区别，他说：“在知识社会里，雇员，即知识工作者，还拥有生产工具。这同样重要，而且可能更重要。马克思认识到工厂的工人不拥有，而且也无法拥有生产工具，因此不得不‘处于孤立的地位’。这的确是马克思的远见卓识……现在，真正的投资体现在知识工作者的知识上。没有知识，无论机器有多么先进、多么复杂，也不会具有生产力。”^①

德鲁克先生的这段话，可以让我们很好地理解今天的从业人员，现在绝大多成员都是知识工作者，他们拥有知识并因此拥有了自己的相对自主能力。相反，组织如果仅仅拥有资产，不能够为成员提供其运用知识和发挥知识的机会，这个组织也就丧失了自己的价值。

今天绝大部分人都在一种雇用组织中，所以很多人都可感受到传统组织对于创造力的抑制。很多时候，管理者为了维护流程和自己管理的权威性，会让流程复杂，信息不透明。

① 彼得·德鲁克，巨变是到的管理[M]，朱雁斌，译，北京：机械工业出版社，2006。

层级结构模式中，信息由基层员工一层一层向上流动直到决策层。我有时心里也很忐忑，因为自己就在这个高层的决策层里，但是也一样是从内部流动的信息中进行判断，倘若这些信息不准确，甚至可以确定是不准确的，决策的偏差就一定会存在。决策后的信息又是按照这个层级，由上往下传递，传递过程中又难免有信息遗失，这样导致的结果，大家可以想象。

因此在这样的组织里，只有那些谨守流程，不做任何创新，不犯错误的人可以存活下来。但是这样的人多了，待久了，公司的创造力和价值创造也就丧失了。而那些有很多想法，不墨守成规，想打破禁锢的人，也就无法生存下去，要么离开，要么抹掉自己的个性。

所以在雇用社会里，大多数人都是在组织中工作或者为组织工作，每个人要发挥作用取决于是否能够与组织接触并被组织认可。每个人的生计也是要与组织接触，并获得组织的肯定从而获得收益。因此，导致组织中“管理者”有了非常特殊的角色和权力，而“雇员”则失去了他自己本该有的自主与自由。雇员越来越多地依赖组织，因此要求个体必须了解组织的需求，并为此做出贡献。我在写《管理的常识》

一书时，也是因为对于管理者这一点的担心，一再强调，管理者决定下属的绩效，一再要求管理者理解并尊重人，一再阐述管理者如何真正理解绩效。这些常识性的理解，就是源于传统管理理论和组织管理的局限性。

随着个体对于知识和信息的把握，以及个体能力借助于技术发挥得更加强大的时候，这种雇用型的管理习惯，是无法胜任并伤害到个性的。同时，这也需要代表组织的管理者，了解到一个根本性的改变，组织必须要了解雇员的需求，了解雇员的希望。这个改变，对于管理者提出了挑战。成员不再依赖于组织，而是依赖于自己的知识与能力；成员与组织之间的关系，也不再是层级关系，而是合作关系，甚至是平等的网络关系。这些改变，意味着雇用关系已经开始解除，人们之所以还在一个组织中，是因为组织拥有资源与平台，倘若资源与平台进一步社会化、网络化，个体的自主性就会更加地被显现出来，这一刻，已经就在眼前。

个体价值的崛起

我读过一本介绍谷歌的书，书名叫 *How Google Works*，Nick 撰文写道：在该书作者看来，未来组织的关键职能，就是让一群 Smart Creatives 聚在一起，快速地感知客户需求，愉快地、充满创造力地开发产品、提供服务。什么样的人 Smart Creatives？一句话，Smart Creatives 不要你管，只要你营造氛围。所以传统的管理理念不适用这群人，甚至适得其反。

首先，你不能告诉他们如何思考，只能营造思考的环境。给他们命令不但会压抑他们的天性，也会引起他们的反感，甚至把他们赶走。这群人需要互动、透明、平等。书里反复

强调，凡是不受法律或者监管约束的信息，谷歌都倾向于开放所有给员工，包括核心业务和表现。谷歌采用的就是这样一种模式，员工自然将慕名而来，这也让谷歌保持了非常好的创造力和领先的行业地位。

2015 年 7 月 12 日，在公司年中总经理工作会议上，我和同事们分享了对于三星和 IBM 两家全球领先公司的案例分析。先看三星，人们都知道它做得非常好，可是两年前我曾经在各种场合讲过一句话：三星会在最近几年当中，有可能被淘汰，而且超过它的就是华为。我在说这句话的时候是没有人相信的，被认为是痴人说梦。

2013 年，三星集团的销售额超过 3000 亿美元，三星在研发上持续加大投入，2008 ~ 2013 年，平均研发投入增速为 21%，2013 年研发投入为 160 亿美元。我们看看，一家如此变化的公司，一家曾经非常辉煌、在行业中绝对领先的公司，一家在技术投入、产品上有如此地位的公司，在近两年市场消费者做彻底改变的时候，出现下滑，这种下滑我相信三星也不愿意见到。我想告诉各位，我花 30 年去追踪的这家企业，在这样一个巨大的变化当中，依然在最近两年出现下滑，这种下滑使得公司团队不得不去做一件最重要的事情，