



wins

思想创造价值

——
构建进化型的组织

何伟杰
胡建东 著

给
企业
以
生命

学林出版社



wins

思想创造价值

给企业以生命

GEI QIYE YI SHENGMING
GOUJIAN JINHUAXING DE ZUZHI

—— 构建进化型的组织

何伟杰 胡建东 著

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

给企业以生命：构建进化型的组织 / 何伟杰, 胡建东著. — 上海：学林出版社, 2010. 4
ISBN 978 - 7 - 80730 - 998 - 7

I. ①给… II. ①何… ②胡… III. ①企业管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 046624 号

给企业以生命——构建进化型的组织



作 者—— 何伟杰 胡建东

责任编辑—— 张建一

特约编辑—— 李益祥

封面设计—— 周剑峰

出 版—— 上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话: 64515005 传真: 64515005

发 行—— 新华书店上海发行所

学林图书发行部(上海钦州南路 81 号 1 楼)

电话: 64515012 传真: 64844088

照 排—— 南京展望文化发展有限公司

刷 印—— 上海叶大印务发展有限公司印刷

开 本—— 710×1 020 1/16

印 张—— 17

字 数—— 23 万

版 次—— 2010 年 4 月第 1 版

2010 年 4 月第 1 次印刷

书 号—— ISBN 978 - 7 - 80730 - 998 - 7/F · 101

定 价—— 38.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

本书内容概要

改革开放的三十年使得中国在经济上举得了长足的进步,这每一点进步的取得都凝聚着企业开拓者及全体劳动者的心血与智慧,这一切足以让每一个中国人都感到由衷地自豪。

但冷静地思考后,我们会发现我国的经济发展模式还是以向西方国家出卖资源和廉价劳动力为主,中国的企业成为了“世界的工厂”,但社会的财富却流向了西方。到最后我们还只能一切以西方的喜怒哀乐为价值取向,只能成为西方的附属品了。本次金融危机中,我国一些中小型出口企业所遇到的困境,就是中国企业在此价值体系底层苦苦经营的最大写照。而造成这样局面的根本原因就在于至今为止我们还只是埋头苦干,而没花时间认真思考,经济到底为何物?企业为什么会存在?企业价值从何而来?企业的管理是否具有价值?本书就是这样一本系统地回答上述问题的力作。

本书通过严谨的分析,明确地提出价值并不完全是由劳动创造,而是因为满足了人类的需要而产生;价值的升值不是靠剥削剩余价值,而是通过合理地管理整合而创造;企业并不是追逐利益的工具,而是因满足了社会发展进步的需要而存在;优秀企业并不是一蹴而就的,而是通过进化不断地由低级向高级发展而造就;企业管理并不是一成不变的,而是要在不同的阶段采用不同的管理方法和手段才能与企业成熟度相适应。企业成长就是这样一个进化的过程,它是通过不断整合构成企业的各类要素,使企业逐步成为能适应外部环境的健全生命体。

本书结合最新的复杂系统理论,指出如果我们把企业看作是一个有机存在的组织,它通过整合构成企业的各组成要素,将有限的资源转

换成社会所需要的产品与服务,获得增值价值,从而维持其存在的话,那么企业就符合复杂系统论对生命的定义,即生命是通过能量和物质的流动循环而不断增加其内部有序性的一种开放系统。企业就是一个生命体,一个为了追求价值(而不是利润)最大化而存在的生命体!

不仅如此,本书还结合复杂系统理论的最新研究成果,创造性地提出了企业生命体的进化管理模型。该模型以企业成长的进化阶段为纵轴,将企业的成长划分为四个阶段:以企业利润为追求的孕育期,以客户满意度为导向的成长期,以相关方利益为考量的成熟期,以社会责任为使命的完善期。同时该模型还从复杂生命系统的进化机理出发,将构建进化组织的目标、结构、功能、交流、机制、资源、综合这七大要素作为横轴,给出了企业进化的线路图。在书的后半部分,更是结合了许多优秀企业的管理实践成果以及现有主流管理理论,针对不同层级的企业,分别就模型中的每一类企业给出了切实可行的良方。相信每一个企业只要针对企业的实际情况,根据该模型诊断出企业现在所处的位置(面临的问题),并依此良方进行企业运营与管理,必然会造就出能不断自组织、自适应,从而不断适应环境的有生命力的健全企业。

当我国的企业都成为这样虎虎有生机的企业之时,则中国的经济发展必然会涌现出为世人所惊叹的崭新模式。

前 言

多年来,我们在“管理”这个词上,一直抱着一种“似是而非”的态度,小到企业、社团,大到政府国家,无论是领导者、管理者还是被领导者,人人都说,管理是最重要的。但是,从内心讲,我们绝大多数人对此并不抱有非常坚定的信念,因为管理到底是什么?是科学?还是构筑在独特个性上的“艺术”?当我们并不能够明确地定义这个词的时候,当我们面对着组织涌现出的种种矛盾和问题手足无措的时候,当我们翻遍无数理论却始终找不到切实可行的解决方案时,当管理经典在个性状况面前显现出如此苍白羸弱的适应性时,我们不得不反思和质疑,管理的本质是什么?

溯源历史,现代管理科学主要发源于西方,因此解析科学的特性也不可避免地在现代管理科学上体现。然而,古老东方的哲学,是基于复杂系统环境下的综合哲学,小到一个家庭,大到一个国家,领导的才能包含了如此之多的技能、手段、策略,简单的外科式手术是不能够解决企业自身平衡和进化的功能的。因此,重新审视管理的科学是必要的,当然这并非是推翻前人的成果,而是面对新的环境和经济特性,更加深入地分析这一切。

幸运的是,我们并不是完全从头开始这一切的,前人的智慧给了我们非常好的平台,包括中国古老的哲学,也包括近代伟大的发现——复杂系统论。复杂系统论是非常前沿的哲学,其原理普遍适应于管理,而且管理的复杂性也是管理科学必须面对的现实。因此,我们得以站在管理实践的基础上,更加直白和锐利地探究管理的本质,推开华丽的程式和深奥的数学公式,还原管理的本来面目。

本书的意义将会不同于以往的任何一本管理书籍。因为它完全是我们对管理的反思和心得,并在实践中被反复证明。我们力图从根本

上阐述企业为什么而存在,我们不断地告诉企业家们,企业就是一个生命体,是为了追求价值(而不仅仅是利润)最大化而存在的生命体,而企业价值将被我们分层定义,在企业发展的不同层面,企业应该具备不同的价值追求,应该具有不同的行为和特性。

同时,本书是一本写给现在正在管理企业的经营者们,或将在不久的将来希望自己能成为一名成功企业家的人看的书。在我们看来,中国的企业家是一群了不起的人,他们在这片并不成熟,甚至有些不善的市场环境中,白手起家,经过了艰辛奋斗,缔造了今天的事业。事实上,他们的前途并不见得比过去更加顺利,排除了外部环境、政治等因素外,重要的是缺乏一套系统的、科学的理论来照亮他们的未来和中国管理研究的未来。

毋庸置疑,企业家们有着各自的梦想,各自的辛酸。但是他们有着一个共同的特点:这是一群具有敏锐思想、勇于开拓的人们。也许,当初很多企业家们可能是凭一时的冲动下海经商,但是当企业发展到一定的规模,他们一定会思考,“我们的企业为什么会存在,我们凭什么让企业能长久地存在下去,企业该何去何从,企业管理如何有所为有所不为”。他们中绝大多数人因此开始读书、学习,博览中外管理大师的经典,出入高等学府的课堂,就是为了去认识这一切。因此,我们要给他们以足够的支持,减少他们在黑暗中的摸索。

管理是最难的,因为它不是为了总结过去,而是预见未来;管理也是最沉重的,因为它必须负担起整个社会价值创造的重任。强国富民之梦能否终如所愿,人类生活需求和自然资源之间的矛盾能否得以解决,都是管理研究者、管理实践者永不停步地探究的课题。

千淘万漉虽辛苦,吹尽狂沙始到金。为此,我们将不断探索。

目录

第一章 价值是需求的满足程度	1
1.1 价值是什么	1
1.1.1 价值是需求的满足程度	1
1.1.2 价格是商品市场价值的货币表现	7
1.1.3 需求是有层次的	18
1.1.4 价值是有体系的	23
1.1.5 价值观是决定价值的尺度	27
1.2 价值的涌现	34
1.2.1 交换创造价值	34
1.2.2 经济始于交换,交换促进了需求的增长	40
1.2.3 交换的演变促进了社会的发展	45
1.2.4 自愿交换是增加价值的前提条件	47
1.2.5 政府应该不断促进自愿交换	49
第二章 企业是一个生命体	54
2.1 企业是什么	54
2.1.1 企业向社会提供市场所需的商品	55
2.1.2 企业是具有生命力的系统	56
2.1.3 企业是社会实现其价值的一种载体	59
2.2 企业价值体系	60
2.3 提升企业价值的手段	62

2.3.1	价值公式揭示价值来源	62
2.3.2	提升增值价值首先应考虑商品价值的提升	66
2.3.3	降低组分价值也要注意有效整合	73
第三章	管理就是搭构进化的结构	78
3.1	管理是什么	78
3.1.1	传统管理理论的疑惑	78
3.1.2	从系统论的进化观点来认识管理	80
3.1.3	管理就是搭构可持续进化的结构	87
3.1.4	管理是一种整合	88
3.1.5	管理是创造企业价值的根本源泉之一	90
3.2	管理的体系	91
3.2.1	管理的七大要素	91
3.2.2	企业管理的四个阶段	92
3.2.3	企业管理的体系	97
3.2.4	与现有传统管理学科体系的关系	99
第四章	目标是企业发展的原动力	101
4.1	管理者要赋予企业目标	101
4.2	不同层级企业的目标	107
4.2.1	企业目标构成	107
4.2.2	不同层级的目标	109
第五章	企业进化源自合理的结构	128
5.1	企业的进化取决于合理的结构	128
5.2	赢利模式与外部环境	136
5.3	组织结构与企业价值秩序	157

第六章 企业目标要靠功能来实现	175
6.1 功能是企业的执行能力	175
6.2 不同层级企业的功能	176
6.3 业务流程管理(BPM)	177
第七章 交流涌现价值	198
7.1 交流就是施加影响	198
7.2 不同层级企业的交流	198
7.3 信息交流与企业管理软件系统	210
第八章 新陈代谢是企业进化的机制	212
8.1 进化的过程并不是天然的恩赐	212
8.2 不同层级企业的进化机制	217
8.3 关于绩效体系	221
第九章 企业发展取决获取资源的能力	228
9.1 组织进化依靠资源——负熵系统	228
9.2 不同层级企业竞争资源的手段	228
9.3 获得资源是适应能力的体现——拥有者获得	237
第十章 整合提升企业价值	242
10.1 管理就是整合	242
10.2 整合是一个过程	250
10.3 整合需要时间	253
10.4 经营者的使命	255
结束语	258
参考文献	260

第一章 价值是需求的满足程度

1.1 价值是什么

1.1.1 价值是需求的满足程度

企业为什么而存在呢？可能最直接的回答是为了牟利而存在，诺贝尔经济学奖得主弗里德曼先生，这个被称为对 20 世纪影响最大的经济学家曾经阐述过：“企业是为追求利润的最大化而存在的”，这句话一度被奉为经营管理的圣旨。我们不可否认企业的存在确实需要资本的支撑，需要利润的维持。一定程度上讲，利润确实是维持企业运转的要素，企业离开了利润将失去生机，将走向消亡。但是利润从何而来呢？相信聪明的企业家会很快回答出：利润从企业创造的价值中来。这个回答显然是正确的，但是再追问一下，我们的企业日夜追求和要创造的价值又是什么呢？这是不是我们的企业家们应该思考的第一个问题呢？

现代经济学的鼻祖亚当·斯密，在其著名的《国富论》中首先系统地提出“劳动产生价值，分工产生效益”的观点。而马克思在一定程度上继承了亚当·斯密的学说，提出了剩余价值学说。马克思认为价值既然是由劳动产生，那么资本家只能靠压榨劳动者的劳动来获得利润，即“剩余价值”。总结他们的学术成果，他们对价值的认识可以归结为：“价值根本上是由劳动量决定的，某个商品的价值是客观存在的，而价格是围绕价值波动的。”应该说，在那个时代提出这样的观点，是非常了

不起的成就,西方科学需要一个基本抽象的量来奠定经济学的基础,在当时的客观条件和认识水平下,亚当·斯密提出了劳动和价值之间的关系,这无疑是伟大的进步。可是,随着时代的变迁,我们发现越来越多事物的价值已经很难简单的用劳动来衡量了。这一切都要求我们必须不断发展和完善我们对价值的认识,给经济和管理活动中出现的各种新问题一个合理的解释。



评述:

经济学的误区——价值只有劳动创造吗?

价值完全是劳动创造的,这是数百年来传统经济学的基础,从某种意义上说,这个定义更像是为了追求“量化”的一个基本假设,其根源就是想把价值大小与一个可以度量的量挂钩。

如果完全用“劳动”来定义价值的话,我们会发现有很多现象,是我们无法解释的,比如自然景色——显然不是劳动的结果;自然景色是大自然造物主赐予人类的礼物,它的形成不是人类意志所能决定的。这些景观最初形成的时候,人类对于自身生存的基本需求还没有满足,根本没有发现它的价值。但是随着人们生活的改善和提高以及社会的发展,当地政府部门对于商机的需求、对于加速当地发展的需求,使这些自然景观显现出它的商业和文化价值。而正是由于人们对于可以净化心灵、放松心情的一方净土的需求,使得人们去欣赏自然景观,最终达到选择和利用自然景观来满足自我生存和发展的需要目的。也许你会说“开发也是一种劳动”,固然没有错,但是开发量越大价值也就应该越大,可是真正我们需要的环境,往往是排斥“人工开发”的,我们不需要,也不欢迎人工开发的环境。

更有甚者,劳动量大的并不能够显现出“价值”,比如票据中的“错

票”，错票产生的原因主要是“偶然的失误”，跟正常邮票的生产成本相差无几，但它的价值却超过了正常邮票的几百万甚至几千万倍。比如1958年9月4日，为纪念国际学生联合会在北京举行国际学联第五届代表大会而发行的一套2枚纪念邮票，编号是纪54，面值为8分（紫色）和22分（绿色），票上印有“第五届世界学生代表大会”。但就在发行日前几天，有关部门才发现这次会议是由国际学联召开的“国际学联第五届代表大会”，邮票上的名称错误，只好原票作废，改版重印。可是邮票已经发到各地，极少数单位已提前出售，致使一部分错票流出，不过数量很少。20年后的1997年4月20日中国嘉德’97春季拍卖会，1枚纪54“第五届世界学生代表大会”面值22分的邮票以44万元人民币成交。同年11月，’97第二届邮票钱币博览会邮品拍卖会，一套纪54学联错票以60万元人民币拍出。也许中国一句俗语“物以稀为贵”是我们最能够接受的解释，可这个解释事实上并没有将劳动与价值大小进行任何关联。

+++++

可见，无论商品是否包含劳动，它都可能因其满足人们的需求而具有价值。如自然景观，历史遗留，古玩化石，思想观念，理论，艺术，包括虚拟的产物如钞票，股票，网上积分等，只要这些事物能满足人们的某些需求就具有价值。

通过上述例子可以看到，单纯地用劳动来解释价值显然有一定的局限性，当然我们可以引进广义的劳动概念，但是当我们把一切，包括自然的作用，人的过失都看成“劳动”的话，那么这样的劳动是否太宽泛了，或者失去了用它来描述价值的意义了呢？

今天，我们面对着比亚当·斯密所处的更为纷繁复杂的商品经济世界的时候，我们是不是应该站在比他们更全面的角度来认知价值呢？

那么，价值是什么呢？我们发现价值是物品所拥有的最基本属性，是物品（服务）满足人们需求的程度。

价值——

满足人们需求的程度。

按照上述认识,大米、面包等食物因满足人类生存的需求,而具有了价值;衣物、住房等生活用品因满足了人类生活的需求,而具有价值;旅游、娱乐等文化生活因满足人类休闲的需求,而具有价值。上面例子中的物品,因为满足了人们的不同需求而具有了不同的价值。不但如此,一些以前用劳动来定义价值时不能说清楚的事物价值,都可以认为是有价值的了,例如:思想、艺术等非物质类事物,空气、水等自然物,组织、企业等非个人劳动产物,感情、爱憎等人类情感,它们都具有了价值。事实也是如此,我们在日常的认识中都认为以上所提及的事物是具有价值的,只是传统的理论,出于种种原因就把这些事物的价值,排除在了价值概念之外。而按照价值是满足人们需求的程度这一描述,以上这些事物都因为在不同程度上满足了人们的需求,从而具有了价值。当然因为其中有一些事物虽然具有价值,但是不能确定其拥有者及归属,因此不能作为商品直接用来交换,不能直接构成人类经济活动的一部分,这样它就无法具有直接的经济价值。但当它们被融入可以用来交换的商品中去的话,那么它们也还是可以具有间接的经济价值。例如河道中的水,因为不能确定其主人,虽然具有价值,却因不能构成商品,所以不具有经济价值,但是当用河道中的水进行灌溉,养育了谷物,谷物的价值中就会凝聚灌溉水的价值。

从以上的价值定义中,我们可以获知价值的一些基本特性。

一、价值是需求的满足

价值是需求的满足,也就意味着具有价值的事物一定能满足个人或组织的某种需求,没有需求的满足就不具有价值。有一些事物虽然存在,如果从来没有满足过人们的需求或者从来没有被人所认识的话,那么此等事物对于人类来讲就是没有价值的事物。因此要使某一事物

具有价值,那么它一定要具有满足人们需求的特性。

比如,礼品虽然不是原拥有者直接使用,但是当原拥有者能通过它让接收者愉悦,从而表达和传递原拥有者的一份心意的话,它对原拥有者而言也是具有价值的。而在屋子内被长期废弃或忽略使用的物品,因为已经不能满足拥有者的需求,因此它就不再具有价值。

满足需求的形式既包含对有形物品的占有或使用,也包含对无形物品(或服务)的一种感知上的满足。如打电话,是对于人的沟通需求的满足。如娱乐,是人们休闲需求的满足。

既然价值是指满足需求的程度,需求的满足一定有承受主体,此主体可以是一个人,也可以是一群人,或者泛指我们人类,总而言之一定要有承受主体。同时也意味着价值具有相对性,即某一事物对某一个人来讲可能具有价值,而对另一人也许不具有价值,对某组织来讲可能具有价值,而对另一组织不一定具有价值,甚至对人有价值的事物,不一定对环境 and 自然具有价值。价值是具有相对性的概念。

另外,有一些事物如空气、某一些野生动物虽然具有满足人们的基本需求的特性,对人类而言具有价值,但是由于它们很难划分归属,所以不能将它们的价值归于某一个人,其价值只能是全体人类共同享有。

还有很多事物,比如病毒看似对人类有害,但是它们确实是地球村生物链上的一环,它们对自然来讲是具有价值的,对人类而言可能是没有任何价值,甚至是有害的。

二、价值是人们的一种主观判断,是可变的

按照我们的定义,价值是需求满足的程度,是指人们对事物满足其需求程度的评判。也就是说,当人们认为某种物品能满足我们的一部分需要时,它就具有了价值。而满足得越多,它的价值就越大,满足得越少,则价值越小,这完全是一种主观判断。既然是主观判断,那么它会随着个人的感受,周边的环境以及其他林林总总的要素变化而变化,有时甚至是相当剧烈的。

所以说,事物的价值对于个人来讲是可变的。当我们缺乏某一方面的满足时,此时如果出现了一个唯一能满足这方面需求的物品,则该物品往往会价值连城;而如果过了一段时间又出现了一个可以替代原来作用的新物品时,则原有物品的价值就会很快回落。应该讲,原有物品的性质并没有发生什么大的变化,甚至制造此物品的难易度,所需的时间和劳动都没有发生大的变化,仅仅是因为出现了新的替代品,就会使得原有物品价值发生重大变化。

物品的价值是人们对物品的满足需求程度的判断。显然是主观的,是可变的,是随着判断者价值观的变化而变化的。

三、价值受外部环境(相关人群、时间、空间)的影响

虽然物品的价值判断是拥有者的主观判断,但是因为个人的价值观是受市场环境(相关人群)强烈影响的,所以拥有者的价值判断也会受市场环境(相关人群)的左右。一个人对某一商品的价值判断受他周围其他人对同一类商品评价的影响。某一地区某一时段商品的市场价值(在 1.1.2 节中详细阐述)是这一地区这一时段人们对此类商品的共同判断的结果。

比如,2003 年 2 月上旬农历春节刚过,“一种高传染性病毒正在流行”的传闻不胫而走。这个传闻很快被官方证实,“非典型性肺炎”。口罩、板蓝根、白醋立刻成为市民抢购的对象,2003 年 2 月 12 日这天,原先每箱 34 元的白醋,卖到了 180 元(见《宁波晚报》2003 年 2 月 12 日)。原来每公斤 20 元的“金银花”,有的商贩已经卖到每公斤 130 元,“贯仲”从 20 元涨到 70 元,“防风”从 10 多元涨至 45 元左右,“鱼腥草”从 4 元暴涨至 30 元,而板蓝根涨价都涨得没谱了。其实,这些药是否有治疗或者预防“非典”的功能尚不确切,但是,消费者对它们的预期程度已经发生了变化。这种情况多次出现在我们的日常生活中。

同样,价值的判断也是受到时间影响的,在不同的时点,该物品满足需求的程度会发生变化。

从某种意义上说,过去用“劳动创造价值”是希望树立一种静态、不

变的参量,以方便对经济的研究,这是典型的静态“解析论”经济学。现在我们都知道,经济是个复杂的系统,是受到周边各种因素影响的结果。正如对价值的判断,一部分个人的价值判断受周围人的价值判断的深刻影响,而产生从众行为(从众不仅仅是缺乏个人思考,而是复杂系统中组分的一种必然选择),而他的个人行为又会去影响他周围的人,在一定的条件下,这样的影响会产生共振,产生剧烈的价值波动。在日常生活中这样极端波动的价值判断的例子已不在少数,而我们在判断任何事物的价值时必定会受到周围环境的影响,已经是一个不争的事实,这也是在一定环境范围内的人们易形成共同的价值观的主要原因。

1.1.2 价格是商品市场价值的货币表现

在这一节里,我们将对经济活动中的重要角色——商品及其市场价值进行讨论。

一、商品是用于交换的物品或服务

随着社会交换活动的出现,作为专门用来交换的对象——商品也就孕育而生了。今天我们对商品做如下定义:

商品——

为了满足接受方(客户)的某种需求而用来交换的对象,该对象可以是一般的物品,也可以是某一种服务,或者是无形的知识和概念,甚至是某一类生活方式。

在我们的商品定义之下,商品具有如下特性:

1. 商品满足一定的需求,具有价值

商品是用来交换的物品或服务,在自由交换的情形下,任何用来交换的商品都会在一定程度上满足接受方(客户)的某一方面需求,从而被接受方所接受,并且愿意拿出商品提供方认为是等价的另一商品或