



激活组织

从个体价值到集合智慧

陈春花◎著

Inspire the
Organization

这是一个英雄辈出的时代，更是一个集合智慧的时代

无人能够左右变化，唯有走在变化之前，只有将领导变革视为己任的组织，
才能生存下来



机械工业出版社
China Machine Press



激活组织

从个体价值到集合智慧

Inspire the Organization

陈春花◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

激活组织：从个体价值到集合智慧 / 陈春花著. —北京：机械工业出版社，2017.4
(2017.5 重印)
(陈春花管理经典)

ISBN 978-7-111-56578-9

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 (2017) 第 061853 号

激活组织：从个体价值到集合智慧

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：董凤凤

责任校对：李秋荣

印 刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次：2017 年 5 月第 1 版第 2 次印刷

开 本：170mm × 242mm 1/16

印 张：13.75

书 号：ISBN 978-7-111-56578-9

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

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

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



陈春花

北京大学国家发展研究院教授，华南理工大学工商管理学院教授，新加坡国立大学商学院客座教授，新华都商学院创始教授。先后出任新希望六和股份有限公司联席董事长兼首席执行官，山东六和集团总裁。

CONTENTS

目录

导语 驾驭不确定性是组织管理的核心挑战	001
不确定性成为常态	003
组织需要驾驭不确定性	006
组织成员拥有持续创造力是根本解决之道	007
第 1 章 组织环境的新特征	011
变自生变	012
新族群	018
渠道新属性	022
新进入者	027
共享经济	029
第 2 章 重构企业认知	035
重塑边界已经成为事实	036
认识未知而非经验传承	041

第 3 章 获取持续成长的管理秘诀	045
增长型组织思维	047
自驱动变革文化	056
符合市场与客观发展规律的企业逻辑	061
管理不确定性的能力	070
第 4 章 激活个体与组织赋能	081
效率来自协同而非分工	083
激励价值创造而非考核绩效	088
新文化	092
第 5 章 激活组织的七项工作	107
第一项：打破内部平衡	111
第二项：基于契约的信任	119
第三项：设立新激励	132
第四项：授权各级员工	147
第五项：创造可见绩效	153
第六项：合作主体的共生系统	160
第七项：领导者的新角色	172
结束语 未来已来，请有尊严地放手！	187
附录 A	204
参考文献	211

无人能够左右变化，唯有走在变化之前。在动荡不定的时期，变化就是准则。但是，只有将领导变革视为己任的组织，才能生存下来。

导语

驾驭不确定性是组织管理的核心挑战

—
INSPIRE
THE
ORGANIZATION
—

现今，如何让组织成员具有创造能力，感受工作的意义与价值，是组织驾驭不确定性的根本解决之道，也是最为核心的组织管理与领导力挑战。

这不是学术层面的探讨，而是基于我亲身经历的经验之谈。在过去三年中，我与一家大型农牧企业一起，经历了完整的变革与转型。我和同事所面对的，不仅仅是企业本身的问题，也不仅仅是外部环境的问题，而是不确定性带来的全新挑战，是如何让每一个员工跟得上时代步伐的挑战。这个时代的不确定性远远超过了以往任何时期，无论是在变化的规模、速度还是迅猛程度上，都与过去根本不在同一个数量级上。

三年前，我用“变化”来描述所面对的环境，那时对于我们每个人来说，“变化”是一个需要面对的挑战，“如何与变化共舞”是一个核心命题。在当时看来，变化带给管理者的挑战已经是一个让人觉得非常困难的问题：互联网技术、新商业模式、颠覆与迭代等，这一系列变化，让人应接不暇，甚至很多传统企业患上了“互联网焦虑症”。

不确定性成为常态

然而，环境并未体谅人们的焦虑，而是按照自己的发展路径继续“高歌猛进”。在我置身于企业实践的这三年间，我清晰地感受到，“变化”已经无法定义现在的环境，我选择了以“不确定性”来定义环境。它比“变化”更能突显环境改变之剧烈。具体讲，它表现出以下三个特性：

第一，不可预测性。不确定性的第一个特征是不可预测性，甚至没有规律可循。“一切皆变，一切皆存在”“正在发生的未来”等，是人们对于现存环境的状态描述。维克托·迈尔-舍恩伯格和肯尼思·库克耶在《大数据时代》中写道：“虽然我们可以塑造当下，但未来从过去的‘完全可预测’转变为一块开放又原始、广阔而空白的帆布，所有人都可以在上面依据自己的价值，努力裁剪塑形。”这是今天这个时代环境最具魅力的地方：一切皆变，一切皆存在。

这让我想到生命的特征：没有人可以预测到一个生命个体最终的结局，树一天天不同了，天空一天天不同了，花儿一天天不同了，小草一天天不同了，没有嘈杂，不断地和时令、气候以及周围的环境融合在一起；没有谁刻意地宣扬自己的变化，没有谁刻意地占有资源，每一个自己的变化都是为了与周围的一切和谐相处，都是自然而然的调整。我常常为小区中的植物所感动，时而粉红一片，时而碧绿荡漾，春风秋雨、盛夏凉冬，它们都展示着多姿的神采，也正因为这样的变化，社区总是处在生机盎然的勃发中。

其实，生命本身就是一个不确定性的载体，不管我们愿不愿意，

它都在按照自己的规律变化着，一呼一吸之间，很多东西都在变化，没有痕迹，不露声色，但是一切都变了，这就是生命的本质，生命也因此具有了无限的可能性。

第二，多维性。坦白讲，如果按照我有限的认知，无论如何不会想到出租车司机竟然是第一个全面与互联网对接的职业，也绝对不会想到出租车这个行业已“极速”互联网化。相信大家已经对 Uber、滴滴等打车软件非常熟悉了。当你来到世界不同的城市，一个打车软件就可以帮助你去往世界各地，这样的便捷使得顾客无法不与其紧密地结合在一起，结果导致了出租车行业大范围的讨论和撞击，甚至很多政府为此要出新规。例如，北京有关“网约车”新规的出现就是一个很有意思的现象，北京大学国家发展研究院的教授为此也参与进来，其影响之大，已成为一个社会热点。但是，无论政府、原有的出租车行业以及相关人士如何去想，这些改变已存在于这个行业，不管你是否愿意，这就是现实。

很多时候，我们对环境的认识还停留在以往的经验里，比如会关注人口、GDP、消费指数、空气以及国家政策，的确这些都是影响外部环境的因素，甚至有些是关键因素。但是对于今天的环境而言，我们除了关注这些影响因素之外，更需要拥有一种认知环境本质特征的能力，因为环境的影响因素也会改变。出租车和出租车司机在滴滴打车软件出现之前，对其产生影响的因素也许是油价、天气、道路管制以及行业规则。然而，滴滴打车软件出现之后，虽然这些影响因素还在，但是影响作用发生了变化；乘客和出租车司机的关系也改变了，两者的关系因为“第三者”的出现，显现出不同的效率和结果。多维

性带来的复杂性，让不确定性更加普遍。

第三，开放复杂性。开放复杂性是带来不确定性的更重要的一项特征。开放使得所有的边界都被打破，使一切皆有可能成为真实的存在。是这些变化太集中、太突然、太快速吗？似乎人们的意识流被一下子撕开了一个黑洞，不知道接下来还会发生什么。这种无穷无尽、深不可测的变化，这种完全没有边界的变化，其复杂程度让很多人觉得迷茫。其实这一切一直都存在着，只是人们已经渐渐适应了一种平衡——静态的生长，以至于意识不到“变化”本身的存在。是的，“一切皆有可能”——如果认识到这个变化本身的属性，也许可以帮助我们更从容地理解环境。

自己在年轻时，并不了解生命的本质。或许是工科出身的缘故，我认知世界的方式开始变得科学而理性，时间变成线性，岁月是一条演变的长河，生命一去不复返。因为禅修的缘故，用心去理解生命的意义，知道生命本质上是一种轮回，生命的终结也是起点，这时时间是一种循环。从时间可以挥霍，到时间是线性一去不复返，再到时间是生命的轮回，这是我认知时间的一个过程。假设这是过去、现在、未来的概念呈现，那么唯有透过现在，才有过去，也才有未来，这是一个完全开放的过程，是一个出现一切可能的过程，也是一个创造生命传奇的过程。

不可预测性、多维性、开放复杂性是“不确定性”不同于“变化”所具有的三个特征，也是我用来描述环境的缘由。正因为如此，我决定撰写这样一本书，在书中阐明管理者如何驾驭不确定性，从而在不确定性中给组织中的个体寻求一个空间，并不断赋能力、资源、平台

给予个体，使其感受工作的意义与价值，从而与组织一起把握不确定性带来的机会。

组织需要驾驭不确定性

今天管理者的核心工作，是要确保组织可以跟得上环境的变化，让组织具有驾驭不确定性的能力。要做到这一点，其核心是要关注组织成员的成长，以及成员能够做出持续的价值创造。这需要企业的领导者具有创业精神并具有超越自身经验的能力，特别是那些曾经被证明成功的企业及企业领导者。要真正做到这点很不容易，因为前途未卜的风险往往会令人畏惧和退缩，因为可能的失败会让人变得犹豫不决。然而，若是不能面对不确定性，不能与不确定性共处，不求新、求变，风险同样是巨大的，甚至曾经辉煌的公司纷纷被淘汰出局，比如柯达、诺基亚、戴尔等。

在过去的三年中，我和新希望六和的同事面临着同样的抉择，公司最早是从饲料生产与销售起家的，后来逐渐发展壮大。公司多年来持续优化产品价值与成本，帮助养殖户降低成本，缩短响应周期，提高养殖户的养殖水平，提供技术服务。通过这些努力，新希望六和成为中国农牧行业第一名，也奠定了其在饲料业务中的核心优势，并借此进入全球市场。但是从2012年开始，整个行业开始发生巨变，产能过剩、养殖规模化、消费者更关注食品安全、国家监管政策深化、谷物全球供应格局形成、行业技术进步以及新进入者，这一系列变化对新希望提出了从未有过的挑战。大家忽然发现，之前所有的经验似

乎都无法应对新的挑战，甚至所拥有的核心优势，可能已经成为新发展的障碍。这意味着公司需要转型，需要开辟新业务，同时也意味着公司以及公司里的每一个员工必须建立新的核心能力。

很多企业都会遇到同样的问题，到底要不要发展新业务，要不要推动转型呢？虽然现有业务的竞争日趋激烈，利润空间不断受到挤压，但仍然是赚钱的。如果要发展新业务，就必须构建新能力，进入不熟悉的领域，同时必须做出巨大的调整，更难的是，有些老员工会被辞退，其中甚至包括那些对公司忠心耿耿的中层经理，他们曾经为公司做出了巨大的贡献，然而却无法适应未来业务发展的要求。同时，没有人能保证，新业务与转型就一定会成功，这只是目标与追求，因为整个过程充满了不确定性，这就是企业领导者需要面临的全新挑战。企业领导者必须面对这些艰难的抉择，带领企业前进，唯有如此，才可以保证公司能够与时俱进，甚至获得不确定性带来的新机会，在新一轮的变化中，赢得主动并获得新格局中的决定性位置。

组织成员拥有持续创造力是根本解决之道

凯文·凯利在《技术元素》一书中有一个论断：所有公司都难逃一死，所有城市都近乎不朽。因为公司的成长逻辑遵循着有机体的生长周期规律，好像人一样，有发展也有衰退，而城市则构筑了自我不断动态扩张的生态系统，在变化中有着不可预测的未来。凯文·凯利更将视野放开，从大自然中提炼出“无中生有”的九条规律，为终极生态系统的扩张奥秘追本溯源。然后视野一收，他竟然从现代公司里

正在发生的事情中，找到了这九条规律存在的依据：它们都致力于打破边界、内向成长。

他进而判断，在互联网时代，控制会很快失灵，具有动态平衡的眼光才有利于组织茁壮成长。公司是有生命周期的，而事业的影响可以绵延不绝，这也正是人们所说信息时代更趋于人本回归的原因。凯文·凯利总结的大自然生长的九条规律，从无中生有，到变自生变，这种变化本身是结构化的。所以，大型复杂系统的做法就是协调变化。当多个复杂系统构成一个特大系统的时候，每个系统就开始产生影响直至最终改变其他系统的组织结构。若你要做到从“无”中生出更多的“有”，就必须要有能自我变化的规则，就必须回归到人本身。

让我们来看看华为，华为的核心竞争力来源于组织和个人的核心竞争力；任正非将华为人个人的核心能力与组织的核心能力聚合，形成强大的冲击力。这种冲击力被任正非称之为“狼性”。关于对组织力量的理解，任正非对华为人（甚至包括华为下游供应商）赋予了公平原则、利益共享。他在危难时期承诺：“绝不让利益共同体吃亏”“我不知道我们的路能走多好，这需要全体员工的拥护，以及客户和合作伙伴的理解与支持。我相信由于我的不聪明，引出来的集体奋斗与集体智慧，若能为公司的强大、为祖国、为世界做出一点贡献，20多年的辛苦就值得了。”由此可见，华为的力量来源于组织整体，而绝非个人，这也是华为持续发展的动力所在，是任正非创造的华为组织整体的可持续力量。

任正非感慨道：“一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况在这个知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数

千人一同奋斗，你站在这上面，才能摸得到时代的脚。”这段话曾经给我巨大的震撼，因为在这之前我一直推崇另外一种观点：“站在巨人的肩膀上，你可以成为巨人”，而现在任先生的观点更让我理解一个人的渺小，更清晰地明白在一个巨大变化的环境中，只有认识到个人的局限，并借助于组织的力量才会与环境互动，而这也是华为能够驾驭变化的本质驱动力。

2016年11月29~30日，我在“春暖花开”微信公众号上做了一次关于个体与组织关系认知的调查，问题一抛出，回复极为踊跃。我筛选了一些问题放在附录A里，大家看到这些问题的时候，自然会明白，组织对于个体价值发挥的重要性和影响力，以及个体对此的渴求与企盼。因此，我认为，需要基于组织管理的视角，给出一个解决方案，帮助组织管理者创造出真正的“共享价值平台”，从而赋能给组织内的每个成员，让每个成员能够感受到价值创造的可能与成长。

这是一个极具挑战的时代，一方面个体变得更加强大，个体所拥有的知识、能力、信息以及独立的程度，使得个体更加明确地了解到自己的需求与价值；另一方面组织变得更加强大，组织所拥有的资源、平台、机会以及聚合影响力的程度，使得组织更加明确地了解到自己的属性与价值。这两个看似矛盾的存在，却有着另一层意义需要我们理解，那就是拥有强大个体的组织，会具有更强大的影响力，来驾驭不确定性，而强大的个体更需要嫁接在一个强大的组织平台上，才会释放出个体巨大的价值。

这是一个英雄辈出的时代，更是一个集合智慧的时代。

易者，变易，简易，不易也。

——《周易》

第1章

组织环境的新特征

—
INSPIRE
THE
ORGANIZATION
—