

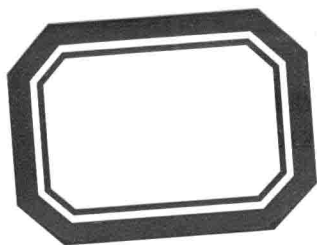
组织免疫理论

Theory of Organizational Immunity

王以华◎编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



页目
008

组织免疫理论

Theory of Organizational Immunity

王以华◎编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

组织免疫理论 / 王以华编著. —北京: 经济管理出版社, 2013.12
ISBN 978-7-5096-2783-9

I. ①组… II. ①王… III. ①企业管理—组织管理学—研究 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 271258 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 申桂萍 侯春霞 梁植睿

责任印制: 黄章平

责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm × 1000mm/16

印 张: 18.5

字 数: 331 千字

版 次: 2014 年 6 月第 1 版 2014 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2783-9

定 价: 58.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

序 言

“组织免疫”研究，如同许多新研究领域诞生时一样，源于偶然的启示。2003年1月，我的父亲由于患白血病医治无效病逝。一年半痛苦的陪伴使我忽然对人的免疫系统有了痛切的感觉。父亲是一位睿智、健康的老人，却被白血病夺去了生命，这是我万万没有想到的。所谓白血病，就是免疫系统的造血功能出了问题。骨髓不断快速生成无功能的幼稚细胞，挤占且吞噬白细胞的生存空间，最后导致机体因丧失免疫力而死亡。当人的免疫系统弱小或自身发生疾病时，对生命的威胁是无可估量的。

那么，企业是否也存在或应该存在“免疫”系统？它是如何运行的？如果有，“免疫”系统失效的后果是什么？“组织免疫”的提出引导我们以新的视角来审视组织理论研究。学界尚未对“组织免疫”这一概念进行系统的阐述和科学的验证。生物免疫系统复杂精妙的运行哲理深深地吸引着我们，从此开始了我们的“组织免疫”探索之旅。

我们正借助哲学、医学、管理学、系统科学等理论，建立组织免疫理论的假设框架。首先，以研究组织免疫的定义、功能、结构、运行机制、演化规律为核心。同时，探索组织健康（免疫系统捍卫的客体）、组织异己（免疫系统抵御的内外有害因素）、组织疾病（组织异己侵扰导致的组织异常）等概念与组织免疫的关系。然后，通过案例研究和实证研究，验证和完善所有的假设。

战略管理学的核心命题是“认知问题”，即如何在日益动荡复杂的风险环境中，帮助企业规避风险、把握机会，从而增强适应性和竞争力，避免失败与死亡，持续生存与发展。战略管理学形成了卓有成效的若干主流学派。然而，主流理论似乎难以解释严酷的事实：为什么在2008年全球蔓延的美国次贷危机中，有上百年历史的著名投资公司雷曼兄弟等知名公司，超乎想象地脆弱，一夜倒闭，且牵连全球的金融与经济陷入漫长的危机？是由于它们不具备变革与创新能力吗？是由于它们不具备组织学习能力吗？是由于它们不具备充裕的资源、核心

能力和动态能力吗？是由于没有风险控制系统吗？似乎都不是。

人是自然界中最复杂完美的系统之一。免疫系统 (Immunity) 是人体的生理防卫系统，经过数千年进化，能够识别“自己”与“异己”，排除机体内外成千上万种细菌、病毒、病变的威胁，维护机体内部稳定，促进机体健康长寿。但是，免疫系统又是一把“双刃剑”：其自身的紊乱与疾病，会危害人体健康。免疫系统由分工协作关系明确的各种器官、细胞、分子、体液组成，形成了一个对有害“异己”自动反应、自我组织的复杂网络系统。其中枢免疫子系统，包括骨髓、胸腺等，是免疫细胞（吞噬、淋巴、自然杀伤、抗原递呈等）发生、分化、发育、成熟的场所，并对外周免疫子系统的器官发育起主导作用。外周免疫器官包括脾脏、淋巴结和黏膜等，是成熟免疫细胞定居和作战（免疫应答）的场所。其专职免疫子系统，包括T细胞、NK细胞和体液等，专门识别和杀伤特定有害的因素。危害人体健康的因素分为三类：外部有害“异己”、内部有害“异己”和“自身”老化因素。免疫系统承担三大功能：监督抵御外部有害“异己”（医学上称免疫监视）、监督抵御内部有害“异己”（医学上称免疫防御）和识别清除“自身”老化残损因素（医学上称免疫自稳）。

免疫系统有两种应答方式：一是非特异性免疫，是在人类长期进化过程中逐渐形成的，个体与生俱来的，作用范围广，是针对任何有害因素的第一道防线（如皮肤、黏膜、吞噬细胞、巨噬细胞等）。二是特异性免疫，是个体后天形成的，是针对特定有害因素的第二道防线。免疫系统只有接触到特定有害“异己”时，具有特异识别能力的免疫细胞才启动针对性的抵抗或清除。

显然，由于先天的免疫遗传和后天的特异免疫不同，个体免疫会有高低之分，强弱之别。有些人的免疫系统能够识别和抵御病毒，安然无恙；而另外一些人的免疫系统则不能识别或无力抵御，生病死亡。免疫系统的正常应答体现二元机理：

第一，识别—记忆。免疫系统（如T细胞和B细胞）不仅能识别特定有害因素，而且能记忆其识别排除过程。如果机体再次受到同类抗原的刺激，免疫系统会在短时间内产生比上一次应答更多、更有效的抗体。

第二，激励—抑制。免疫反馈机制既能促进对有害因素的快速应答，同时又能保持免疫系统的相对稳定。

第三，多样分布—克隆选择。健康人体免疫系统抗体的种类远大于外部抗原的种类。遗传和克隆变异，形成了免疫细胞的多样性，以致面对任何抗原的侵

入，免疫系统几乎都能选择出适当的免疫细胞，将之激活、克隆后再变异，最终消除抗原。

第四，网络调节—自我维护。根据生物免疫网络假设，免疫系统中的免疫细胞不是孤立的个体，各细胞之间通过相互激励和抑制，形成动态平衡网络。当抗原入侵时，免疫系统通过调节，达到新的免疫平衡；当无抗原入侵时，通过相互促进与抑制，可以维持适当数量的必要抗体，维持免疫平衡。

由于上述机理，每当免疫系统对相同或相似的抗原进行再次应答时，免疫反应时间缩短、免疫效果增强，从而维护机体的健康。

如果说人的最高使命是认识世界、改造世界、在创造物质财富和精神文明的同时实现自身价值的话，当免疫系统出了大问题，人的聪明才智、学习能力、创新能力、整合能力等，都已经无济于事，无从谈起，黯然失色。

医学免疫给了我们以下四点深刻启示：

首先，免疫系统的“必要性”。它对于生命体不是可有可无的，而是绝对必需的。没有或丧失免疫功能的生命体不可能摆脱死亡的命运。免疫是其他生命功能的保障，免疫是可以后天增强的。

其次，免疫功能的“适度性”。只有免疫功能发挥适当，才能捍卫生命的健康，免疫亢奋和免疫低下都会导致疾病。

再次，免疫功能的“极限性”。免疫系统不能在任何条件下、任何环境中拯救生命，如自然死亡，溺水、窒息等。免疫系统在极其恶劣的环境中无能为力，不能挽救自然衰竭的生命。只有在可生存的环境中，免疫系统才有效。

最后，免疫疾病的“致命性”。免疫系统本是健康的卫士，但是源于其自身的重大疾病，如白血病、艾滋病、脾肌炎等，必然导致死亡。

回顾战略学主流学派的研究重点，我们可以发现医学免疫的可能贡献。学习型组织和变革创新学派更强调组织如何破旧立新、推陈出新，而医学免疫更关注分清敌我、除恶卫康的问题。战略管理学派是研究外部威胁的来源，但缺乏威胁的分类与性质研究；研究内部劣势，却没有深入研究导致劣势的内部有害根源。风险控制理论尽管扩大了风险类型的范围，从纯财务风险扩展到全部风险，但是低估损失的有害程度，忽视风险的致命性质。而危机管理侧重危机事件发生前、中、后的管理，缺乏对危机根源的中肯分类和危机应对机制的研究。相比之下，医学免疫的非特异与特异免疫机制应该对组织如何在日益复杂动荡的风险环境中生存，有重要的指导意义。



事实证明，企业面临的现实风险有两类——自然风险和人为风险，其性质又可分为非致命风险和致命风险。美国的次贷危机对负债累累的西方金融机构而言，属于后者——具有系统性、连锁性、难以识别性、难以抵挡性。整个金融体系都严重低估了他们一手造成的“特异风险”和全球危机的严重性，如今幡然省悟，不知所措。然而，他们是否真正认识到危机的根源何在？是否准备清算自己的贪婪欲望、侥幸心理和欺瞒行为？是否存在一种机制，可以清除这种致命的“病毒”？这无疑理论界和企业界，政府、机构和个人都十分关注的问题。

如果说战略管理主流学派当前更重视内部优势和外部机遇的研究，或具有更显著的 W/O 导向，那么组织免疫研究更重视对内部弱势和外部风险的控制，或具有更显著的 S/T 导向。

本书就组织免疫的种种命题展开研究，希望能够回答以上这些问题。本书的各个章节主要来自于团队学生的硕士或者博士毕业论文以及参加国际会议发表的论文。第一部分概念篇选编自清华大学经济管理学院徐波同学 2006 年的硕士学位论文《企业免疫力研究初探》；第二部分机制篇选自清华大学经济管理学院吕萍同学 2008 年的博士学位论文《组织免疫行为和机制研究》；第三部分认知篇主要选自清华大学经济管理学院赵剑波同学 2011 年的博士学位论文《组织认知对免疫行为和组织健康的影响机制研究》；第四部分风险篇和第六部分能力篇主要选自清华大学经济管理学院曹红军同学 2010 年的博士学位论文《战略性内生风险与组织免疫力研究》；第五部分脆弱篇主要选自清华大学经济管理学院刘雯雯同学 2010 年的博士学位论文《组织脆弱性研究》；第七部分团队篇主要选自清华大学经济管理学院杜德斌同学 2010 年的博士学位论文《高层管理团队多样性对组织免疫能力的影响研究》；第八部分效能篇主要选自清华大学经济管理学院苏晓阳同学 2007 年的硕士学位论文《企业免疫效能探析》。所有的论文都是在本人的指导下完成。

在这些论文的写作过程中，得到了清华大学经济管理学院以及国内外其他学校的老师和同学们的帮助。此外，在诸多案例的写作过程中，还得到很多企业的协助，在此一并表示感谢！

限于作者水平，错误之处在所难免，敬请广大读者批评指正！

王以华

2013 年 12 月 6 日

目 录

第一部分 概念篇

第一章 组织免疫的本质	3
第二章 组织免疫的提出	6
第一节 组织免疫现象	6
第二节 组织免疫力的提出	10
第三节 组织免疫力的定义假设	15
第三章 组织免疫的特征	18
第一节 组织免疫的特征	18
第二节 免疫的特殊性	23
第四章 免疫系统的功能	26
第五章 企业免疫系统的组成	32
第一节 免疫系统的复杂性	32
第二节 免疫系统组织构成	34

第二部分 机制篇

第六章 组织免疫机制	41
第七章 生物免疫理论	43
第八章 组织免疫的理论维度和模型	49
第九章 组织免疫机制研究结论和展望	57

第三部分 认知篇

第十章 认知、免疫与健康	65
第十一章 组织认知对免疫行为和组织健康的影响	68



第一节 研究框架	68
第二节 研究内容	70
第十二章 认知在免疫系统中的作用	84
第一节 组织免疫的系统性	84
第二节 价值判断研究	85
第三节 认知动机和认知多样性	87
第四节 组织免疫行为	88
第五节 免疫系统的分布和关系	89
第十三章 免疫认知研究总结	92
第一节 组织免疫相关概念的研究和讨论	93
第二节 本研究的创新之处	96
第三节 本研究的管理启示	98

第四部分 风险篇

第十四章 免疫与风险	105
第十五章 企业内生战略性风险	107
第一节 企业内生战略性风险的内涵	107
第二节 企业内生战略性风险融发的机制	111
第三节 企业内生战略性风险的性质和构成	119

第五部分 脆弱篇

第十六章 组织的脆弱性	129
第一节 问题的提出和基本假设	129
第二节 组织脆弱性的概念及特征	131
第三节 暴露性	134
第四节 易感性	136
第五节 适应性	138
第十七章 组织脆弱性与危机形成机制	148
第一节 危机内部诱因研究概述	148
第二节 危机外部诱因研究概述	149
第三节 危机内外部诱因研究概述	150

第四节 组织脆弱性与危机发生可能性	151
第十八章 组织脆弱性与危机后组织恢复机制	153
第一节 危机发生的客观必然性	153
第二节 恢复力研究综述	157
第三节 组织恢复力概念界定	160
第四节 组织脆弱性与恢复力	161
第十九章 组织脆弱性研究总结与展望	164
第一节 研究结论与创新	164
第二节 研究的局限与展望	168

第六部分 能力篇

第二十章 战略性风险管理的动态机制	181
第一节 企业战略性风险管理的动态机制	181
第二节 战略性风险管理的能力维度	186
第二十一章 战略性风险管理的模型与假设	190
第一节 机制、能力与企业绩效	190
第二节 机制、能力与企业灵活性	193
第三节 能力、绩效与企业灵活性	195
第二十二章 免疫能力研究总结与讨论	199
第一节 对管理实践的启示	199
第二节 理论研究的拓展	204

第七部分 团队篇

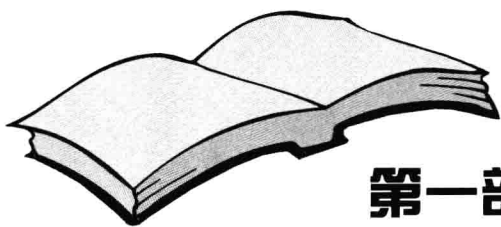
第二十三章 高层管理团队与组织免疫	213
第一节 问题的提出	213
第二节 研究意义	214
第二十四章 组织免疫能力的理论维度	216
第一节 组织免疫能力	216
第二节 组织免疫能力与现有企业能力理论的关系	220
第三节 组织免疫系统的作用客体	223



第二十五章 多样性与组织免疫力	229
第二十六章 组织免疫能力研究的理论贡献和创新	236

第八部分 效能篇

第二十七章 组织免疫与免疫效能	245
第二十八章 企业免疫效能的概念	248
第一节 企业健康与组织异己	248
第二节 企业免疫状态	252
第三节 企业免疫效能的概念提出与性质假设	258
第二十九章 企业生存环境与企业免疫效能的关系探析	263
第一节 企业生存环境的不确定性特征	263
第二节 组织异己的显著特征与生存环境的不确定性的对应关系	266
第三节 企业免疫与生存环境的适应关系	268
第三十章 组织要素、战略选择与免疫效能的关系探析	273
第一节 企业的战略选择对企业免疫效能的影响	273
第二节 企业的组织要素对企业免疫效能的影响	276
第三十一章 免疫效能研究结论	281
第一节 主要研究结论	281
第二节 研究局限与展望	283
后 记	285



第一部分 概念篇^①

^① 本篇内容主要选自清华大学经济管理学院徐波同学 2006 年的硕士学位论文《企业免疫力研究初探》，由王以华教授指导完成。

第一章 组织免疫的本质

在当今的知识经济时代，信息技术高速发展，技术开发与应用速度不断加快，经济的日益全球化、日益复杂且不确定的商业环境对企业的生存与发展提出了全新的和严峻的挑战。世界各国和地区的企业都面临相同的问题：众多企业昙花一现，生存寿命和发展状况受到严峻的压力。因此，如何使企业适应环境的复杂与变化，持续健康发展，成为学术界和企业界共同关注的问题。

面对动荡的外部环境，一些学者主张以变应变，提倡企业不断调整和快速创新，认为只要比竞争对手的认知与反应速度快，就能生存；还有一些学者主张组织学习，认为只要积累起别人不能效仿的稀有资源或核心能力，就能持续发展。这些理论和主张不无道理，但是仍然在一些事实面前缺乏解释力和说服力：

第一，企业的变化很难超前于环境的变化，也很难赶上环境的变化。以应变变看似主动和高明，但本质上仍是事后反应，所以从这个观点来看，频繁变动是不是反而增加了企业的不确定性呢？

第二，无论是在连续变化还是突然变化的环境中，企业管理模式的调整往往带有跳跃性（如安索夫风险—组织模型），很难与环境迅速磨合，也就是说组织与环境有一个相互适应期，而且组织的刚性又往往限制了变革的深度、速度与范围，那么变革是不是会增加企业的机会成本呢？

第三，事实表明，不断进行重组与改造的许多企业，其经营业绩并不理想，这除了可能与其经营管理水平有关之外，是不是与其变得太快、太频繁有关呢？

第四，对环境变化反应最快的是中小企业，但是它们仍然由于抗风险能力弱小而大批死亡；而相对来说，较大的企业一般力求平稳经营，但是其破产的比率和速度比小企业来说要低得多，这个问题也很难解释。

这些问题促使我们思考！借助医学理论，从一个新的视角来研究组织的适应性问题——企业的免疫能力。我们认为，理论界长期忽视了这样的事实：任何生命体都需要机体健康，只有机体健康才谈得上持续成长；同样，只有健康运行的



企业才可能持续发展，而免疫系统是生命体捍卫自身健康的卫士。

根据系统论的观点我们发现，组织的外部适应性与内部集合性是密切相关的一对矛盾。我们看到大雁和鲑鱼不惜远涉重洋寻找适合生存的栖息地，我们看到冬季的婴儿和老人比青年和成年人更容易患上肺炎，我们看到成年人因局部的肝硬化或脑溢血而衰竭，我们看到艾滋病和白血病患者由于免疫系统遭破坏而在正常环境下死亡……我们发现：生命系统自身的健康——活跃性、协调性、均衡性、统一性、稳定性、安全性是它适应环境、生存发展的不可忽视的必要条件。如同人必有寿终正寝之时，在缺氧、缺水的月球上难以生存一样，任何生命体的适应性都是有极限的，既有寿命周期的时间极限，也有生存条件的空间极限。

其实，战略管理与组织管理理论已经注意到这些问题。例如，战略管理理论近来主张企业规避多元化的风险，使经营领域归核化，选择企业相对熟悉擅长的业务领域，以便持续稳定地成长。著名战略组织学家明茨伯格也指出：战略管理的本质是寻求安全。再如，战略预警理论（防范外部风险）、风险管理理论（管理内外危机）、组织扁平理论（增强组织活力与反应速度）、信息安全理论（保护内部关键信息）、管理“短板”理论（局部失效影响全局）、核心价值观（系统政策与行动稳定与统一的基础）、ERP理论（通过企业神经网络来加强认知和反应速度）等都从企业内在的作用机制来实现企业长期成长。然而，这些理论基本遵循“以变应变”的方针，认为企业的目的、结构、功能应该随环境的变化而变化，尚不承认组织的变化是有极限的，没有认识到企业的集合性是实现外部适应性的必要条件。同时，这些理论处于分散状态，不成体系。

因此，如何保证企业健康成长？企业系统的适应性是否以其集合性，即自身的活跃性、协调性、均衡性、统一性、稳定性、安全性为必要条件呢？企业的适应性是否不受时间和空间的制约而没有极限呢？企业是否存在或有必要建设和维护其免疫系统呢？如果有，应具备什么样的功能和结构？发挥正常功能需要一个什么样的支持系统呢？是不是存在免疫力就一定对企业有好处呢？这些正是本研究所要探索的核心问题。

观察很多企业，发现企业衰败的原因各不相同，但无论外部因素如何影响，其最终最本质的原因必然是企业内机能失效，正如哲学所说内因决定外因。管理人员在面对失败时，通常会将其归咎于外部因素，例如经营环境、竞争、监管法规、顾客需求改变等，这显得非常可笑。美国佐治亚州亚特兰大市埃默里大学（Emory University）戈伊苏埃塔（Goizueta）商学院营销学教授杰格迪什·谢斯



(Jagdish Sheth) 认为，成功与否不取决于那些外部因素，而取决于公司所采取的应对措施，也就是说取决于企业的行为。但企业面临的风险比我们想象的要大得多——如同人体一样，企业任何局部的病变都可能导致其衰败甚至灭亡。

组织免疫研究将发现这些表象背后的某些共同原因，同时组织免疫研究将有助于企业更主动地采取行动以适应环境。免疫系统是组织的安全系统，是“细菌、病毒”必须最先突破的第一道防线。良好的免疫系统必然能够积极识别“异己”，抵抗“异己”的威胁，保护组织的安全。同时，它又是组织的调节系统，具备协调均衡内部关系的功能，使组织更具整体柔韧性。组织免疫力研究的成果，对建立基业长青的百年企业是至关重要的。

明茨伯格认为：“组织在其产生时期努力试验各种看待问题和处理问题的方式，然后围绕特定的方式固定了一种视野。”换句话说，组织在早期发展它的特性，正像人在早年发展其个性一样，通过与世界的相互作用，人在使用内在的技能和天生的禀赋的过程中形成了个性。正如人的个性一样，组织可以在组织行为中发展其视野，并且将变得根深蒂固以至于与此相关的信念在组织成员中成为潜意识。也就是说，明茨伯格有一个潜在的假设，即企业具有潜意识，也具有潜能力，而企业的免疫力在很大程度上实际是企业的一种本能，其作用过程恰恰如人体的潜意识一样。所以很多时候我们会忽略它，但不可否认的是，它无时无刻不在积极地发挥作用，认识它无疑会对企业本质活动有一个更清晰的了解。

第二章 组织免疫的提出

研究组织免疫力，首先要回答的问题就是企业或组织是否存在免疫力。本章通过几个案例分析，可以看出无论企业有意识还是无意识，都对风险存在天然的抵抗能力，这是免疫力的最基本表现，也就是说企业免疫力是存在的。

第一节 组织免疫现象

案例 1

万向集团的生存之路

万向集团是我国优秀的民营企业代表，是以汽车零部件生产为主的大型企业集团。目前是国务院 120 家试点企业集团、国家 520 户重点企业中唯一的汽车零部件企业。万向集团由 1969 年创立时的 4000 元资产，发展到现在资产超过 100 亿元，员工 31800 人。这个过程具有传奇色彩；同时这个过程也是万向集团不断适应环境、与环境作斗争的过程；这个过程充分反映了万向集团发展过程中优秀的“免疫—适应”能力。因为万向集团在这个过程中经历了计划经济、商品经济、市场经济等不同的经济环境，度过了作坊式、企业式、集团式、跨国公司等不同的发展阶段，每一个阶段经历时间长短不一，但都具有很鲜明的适应色彩，而这恰恰是企业生存的根本，这就是企业的免疫能力。

万向集团的发展经历了四个阶段：

20 世纪 70 年代，中国正处于“文化大革命”时期，此时严禁一切资本主义的小草，革命氛围浓厚，万向集团要想在这种社会氛围中生存和发展，最根本的