

万物互联时代
组织管理奠基之作

开放边界、共生长
是未来领先企业的核心特征

今天，连接比拥有更重要，
协同比分享更有价值

共生

未来企业组织进化路径

从分工到协同，揭开数字时代的底层管理逻辑

陈春花 赵海然 著

中信出版集团

共生

未来企业组织进化路径

陈春花 赵海然 著



中信出版集团·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

共生：未来企业组织进化路径 / 陈春花，赵海然著

北京：中信出版社，2018.9

ISBN 978-7-5086-9349-1

I. ①共… II. ①陈… ②赵… 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 (2018) 第 180939 号

共生：未来企业组织进化路径

著 者：陈春花 赵海然

出版发行：中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：14.75

字 数：156 千字

版 次：2018 年 9 月第 1 版

印 次：2018 年 9 月第 1 次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号

书 号：ISBN 978-7-5086-9349-1

定 价：68.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com



陈春花，北京大学王宽诚讲席教授、国家发展研究院BiMBA商学院院长，华南理工大学工商管理学院教授，新华都商学院理事会理事长，新加坡国立大学商学院客座教授。

曾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。

微信公众号“春暖花开” CCH_chunnuanhuakai



赵海然，国家信息中心大数据管理应用中心民生部主任，当代社会服务研究院院长；从事政府、企业、社会等各类组织在信息化发展过程中的组织变革研究。

今天企业面临的挑战是什么？持续的不确定性、无法判断的未来，以及万物互联所带来的更透彻的影响——组织绩效由内部转向了外部，任何一家企业都无法独立存在，除非它能够把自己融入一个系统、一个共生结构中。

北京大学国家发展研究院教授陈春花深入中国本土企业进行了长达30年的跟踪研究，提出继金字塔形组织向学习型组织转变之后，未来的组织模式将会朝着“共生型组织”进化。这是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网的高效合作组织形态，共生网络中的成员互为主体、资源共通、价值共创、利润共享，进而实现单个组织无法实现的高水平发展。

《共生：未来企业组织进化路径》详细阐述了何为共生型组织，并且通过解析共生型组织的四重境界，回答了如何构建共生型组织。本书旨在帮助读者以全新的视角面对当下的挑战，并学会以新的组织管理逻辑来激活组织和个体。

出版策划 中信出版·先见

策划编辑 李琛

责任编辑 李淑章

营销编辑 贾顺利 惠璐璐

装帧设计 创意工场

出版发行 中信出版集团股份有限公司

服务热线：400-600-8099 网上订购：zxcbs.tmall.com

官方微博：weibo.com/citicpub 官方微信：中信出版集团

官方网站：www.press.citic

微信关注“中信书院”服务号，一起用知识抵御平庸

前言

组织是一个时代的主要塑造者

2013年5月开始，我以首席执行官的身份，与新希望六和的同事们开启战略与组织转型。持续三年的组织变革，使我们走出来一条传统农牧企业全面拥抱互联网的新路径。这段历程，让我亲身感受到互联网技术对企业组织管理体系的影响和挑战。

2015年11月的一个下午，在海尔，和张瑞敏先生展开深度交流。海尔所创设的“人单合一”模式令人惊叹，一个组织内部承载着成千上万个“小微组织”单元，给我留下深刻的印象。

2017年1月的一个上午，在华为，和任正非先生“围炉日话”。华为所创设的“财富与权力共享”模式更加让人折服，接近18万员工“力出一孔，利出一孔”，让华为在全球领域获得世人瞩目的成就，“共享”与“共生”价值深深刻入我的认知里。

2017年5月的一个下午，和温氏集团温志芬总裁在朗润园展开

对话。温氏集团创造了一个符合中国国情的农牧企业组织模式与商业模式：“公司+农户”，温氏从创立之初就设计全员持股、与农户共成长的普惠模式，让温氏成为市值超过 2000 亿元的农牧企业。

2017 年下半年，我非常幸运，可以全程参与新华都集团与云南白药控股集团混合所有制改革的项目，并最终完成这个项目，让我可以亲身感受并理解国有企业组织管理的逻辑与体系。

在过去的 6 年间，我们陆续走访了华为、美的、腾讯、滴滴出行、阿里巴巴、京东、TCL、东方园林、金蝶、致远软件、天合光能、大童保险、德拓数据、五星控股、摩拜单车、宝马中国工厂、欧普照明、联想、乐视等企业，其中乐视的发展让人惋惜，但是更多的中国企业走上了健康发展之路。

这一系列的调研，让我们可以了解到不同行业、不同所有制、不同领域的中国企业在组织形态与发展路径选择上所做的探索。这些鲜活的中国企业实践，让我再一次聚焦在组织管理与组织创新研究上，它们给予我的启发，让我可以一点一点地想透：组织在今天所遭遇的挑战是什么？解决之道又是什么？

互联网蓬勃兴起的几年间，组织所遭遇的挑战前所未有，很多新兴的互联网企业不断创新商业模式、组织模式，一系列富有成效的企业实践既给研究学者提供了丰富的案例，也给研究学者带来巨大的压力，似乎研究滞后于企业实践。

在互联网技术带来的诸多变化中，最让我心动的一个变化是“个体价值崛起”的出现。作为一个研究组织管理的学者，我的内心受到

极大震动，我第一次感受到，传统组织理论对于新变化的无助。个体与组织的关系，因为互联网技术，因为个体价值的崛起，由个人服从组织目标的“服从关系”转变为个人与组织的“共生关系”，这个转变所引发的一系列的组织变化，既让人兴奋又让人不安。“强个体”所带来的能量与动荡，让很多传统企业应接不暇。我告诉自己需要专心去理解新兴企业的发展路径，从而界定其中个体所发挥的作用。2015 年我出版了《激活个体》一书，探索“个体价值崛起”后的管理新范式。

随着互联网技术的深入，个体价值释放已经成为人们的共识，而如何让组织具有活力，并能够与“强个体”一起成长，成为我持续研究的主题，尤其是看到华为、阿里巴巴、腾讯这些中国企业，借助人的创造力与价值释放所取得的强劲增长，关注其组织内在的逻辑与发展，让我感受到组织全新的价值。2017 年我出版了《激活组织》一书，探索与“强个体”在一起的组织所需要改变的 7 项工作，其中最为需要关注的就是，驾驭不确定性成为组织管理的核心，而在此之前，组织管理的核心仅仅是实现组织目标。

当我分别理解了个体与组织本身在互联网技术背景下的变化之后，我更深入地去了解那些快速融合技术并获得强劲增长的企业。在与它们的深度交流中，我更加清晰地理解了今天组织所面临的挑战是什么。那就是：持续的不确定性，无法判断的未来，以及万物互联所带来的更透彻的影响。这一切所带来的是一个极为特殊的改变：组织绩效影响因素由内部转向了外部，组织无法界定自己，除非它能够把

自己融入一个系统中，一个生态结构中，否则任何一家企业都无法独立存在。

想清楚这些让我很开心，我和海然决定开始着手研究新的组织形态。我们在很长一段时间里，甚至不知道该选择一个什么样的词来描述它，因为变化实在是太快，模式创新实在是太多，而创意又层出不穷。我们曾经想用“水一样的组织”来界定，但是感觉“水一样的组织”有了适应变化、与变化融合在一起的所有特征，但是缺少主动变化或者牵引变化的属性；我们曾经想用“激活型组织”来界定，“激活”是我过去6年用得最多的一个词，但是“激活”是行动，是结果，并不是组织本身；我们曾经想用“赋能型”“智慧型”“分布式”等词来界定，但是最后都被一一否决了，因为这个新型的组织形态的核心特征是：开放边界、引领变化、彼此加持、互动生长、共创价值，这些核心特征如何用一个词来界定？最终，我们选择了“共生型组织”这个概念，这个概念的确定，让我们很兴奋，我们知道，终于找到了能够表达我们对于新型组织形态内涵认知的概念了。

关于组织的研究和讨论常常与时代背景深度关联。不仅有出现于工业经济时代的金字塔形组织，它对效率提升和组织稳定起到了显著的效果；还有随着信息社会到来的以“营造学习氛围”为核心的学习型组织，它超越金字塔形组织成为理想的组织形态。而在快速迭代的数字化时代，环境已经发生了比以往任何时候都更加明显的改变，这种改变也赋予了组织异于以往的特性。在这种情况下，组织的重新定义是必然之事，因此我们开启了研究和重新认识组织的探索过程。我

们的目的只有一个，推动更开放的组织形成、壮大和持续发展，让组织以及组织中的人得以发挥价值，并感受到价值创造所带来的成长和幸福。

无论是在教学中，还是在研究中，有关组织以及组织中的人，一直是困扰很多管理者的话题，因为大部分情况下，好像人在组织中很难有机会按照自己的意愿自由成长，这一点也同样让我感到沮丧。而在我刚开始研究组织中的人这个话题时，原以为从组织行为科学的视角能够找到规律和确定性，来帮助组织及组织中的人获得有效成长，我甚至期待组织行为学的知识可以给学习者带来明确的帮助，使其能够获得组织的效率和个人的成长，但是显然，现实和我想象的距离有些大。

随着教学与研究的持续深入，更随着对企业真实管理情形的认识，我开始理解，影响组织环境的变量实在是非常多，而组织中人的行为更加无法提前预测，人所具有的能动性和主观性，又使得人可以抗拒很多外在影响因素，从而按照自己的意愿行动。

当意识到这些的时候，我让自己平和下来。我们每一个人都应该乐于接受这种不确定性，都应该理解正是个体与组织之间的动态组合，才使组织和个体都创造了属于自己的价值，而我所要关注的就是如何找到组织与个体之间动态组合的有效性。

持续的组织研究给了我巨大的帮助，让我可以更明确组织理论自身的价值。正如查尔斯·汉迪（Charles Handy）所言：“组织理论寻求用一套连贯的概念框架来替代这些汇集在一起的假设。正确使用

和了解这些概念应该能够有助于解释过去，从而有助于了解现在，遇见未来。这样可以对未来事件施加更大的影响力，并减少不测事件的干扰。”

秉持这样的有关组织理论的立场，我坚持寻找在互联网技术背景下组织新形态的概念框架，这也是“共生型组织”这个概念提出来的内在驱动力量。在过去的6年里，我在实践中尽力帮助一些企业完成新组织形态的转型，也尽力在商学院的一门课程中讲授“巨变时代的组织管理”。通过这些工作，我希望人们不要低估对于理论及概念理解的重要性。就我个人的认知而言，正确理解组织理论的相关概念，可以让那些满心焦虑的人放松下来，坦然接受环境的变化，并视其为正常。

汉迪曾经对组织理论做过一个梳理，在他看来组织思想可以分为7个学派，而我借助他的分类去理解每个学派中的概念及信念体系。这7个学派分别是：

1. 泰勒（Taylor）提出的科学管理（Scientific Management）。这个学派的出发点是为了指导组织应该怎样工作，这个学派对劳动效率贡献巨大，但是完全忽略了“人”。
2. 切斯特·巴纳德（Chester Barnard）提出的人际关系（Human Relations）。巴纳德是第一个强调组织不是机器而是合作群体的人，这一点令我非常喜欢他。
3. 马克斯·韦伯（Max Weber）提出的层级制（Bureaucratic）。韦伯非常明显地倾向于把层级制作为组织

不可或缺的一部分，而层级制在工业化革命中的大组织效率中所发挥的作用，令人钦佩。

4. 菲利普·塞尔兹尼克 (Philip Selznick) 提出的权力、冲突和决策 (Power, Conflict and Decisions)。塞尔兹尼克认为，组织并不像我们看起来的那样合乎逻辑，在其中为了各自的利益有权力争斗，人们开始把冲突以及决策制定的真正方式纳入组织理论研究中。

5. 琼·伍德沃德 (Joan Woodward) 在其著作中提出技术 (Technology) 会造成组织类型有着巨大的不同，特别是随后其他的研究学者认为稳定的环境需要层级式组织，而多变的环境则需要更为灵活的组织，这一点在当时振聋发聩。

6. 系统 (Systems)。开放系统理论的出现曾经盛极一时，在这个理论中，每件事情都可以影响系统中的其他事物，系统思想可以解释一切事物，却难以用于预测。

7. 学院派 (Institutional)。在上述理论发展基础上，很多学者坚持认为组织是历史独特的一部分，有着自己的目标和影响模式。^①

所有这些学派都贡献了自己的价值，也让我们从中发现，组织理论与环境发展是相辅相成的，它不会停留在某一个时间点上，而是会不断进化和发展，其中最重要的影响因素是“人”的变化。对于我来

^① 汉迪：组织的概念 [M]，方海萍等，译，北京：中国人民大学出版社，1999。

说，组织首先是一个极具吸引力的人的集合体。当我讲授组织行为学这门课的时候，我会在课程的一开始给出我的关于“组织”的定义，那就是：为了完成具体目标而系统化地努力的人的集合。正如前面所言，互联网技术带来的激动人心的变化是“个体价值的崛起”，人的改变使得组织理论遭遇到全新的挑战，这也是我们写作本书的核心动力和价值。

本书秉承这样一个信念：任何一个组织在发展时期，都拥有一套概念框架与信念体系，都是当时环境的塑造者。托马斯·库恩（Thomas Kuhn）在其经典著作中将可以包罗万象的思想体系称为“范式”，也是库恩让我理解到，即使是最严谨的科学家也会经常忽略或者误读数据，以维持占统治地位范式的“一贯性”。因此，我们试图脱离占统治地位的组织“范式”，深入到鲜活的企业实践中，去找寻新的范式，去寻找符合数字化时代趋势特征的组织模式。

我们有幸生活在这个巨变的时代，云计算、数字化以及人工智能的出现，让很多人们习以为常的假设都成了陈腐的过去时，让一切想象和不可能变成了现实和可能。个体因为技术所拥有的能力超乎想象，因此而带来的快速变革具有深远的意义。我们所努力研究的就是，在原有的 7 个学派之后，组织理论发展的新进程是什么？需要回答的新问题是什么？

我们的答案就在这本书里，在我们看来，不确定性（Uncertainty）既是组织的挑战，也是组织的机遇，驾驭不确定性成为组织管理的核心，而路径和方法就是构建“共生型组织”。我们选取的各类研究对

象都在发生着巨大的变化，有些是产业的覆灭，有些是新型需求的爆发，技术可能以比我们想象得更宽广深刻的方式推动着组织发生更大内涵的改变；这其中，伴随着每个组织都在经历的思考：既希望自己开放和进化，又担忧自己失去初衷。

这并不容易做到，我们深知这一点。本书旨在帮助人们摆脱这种困扰和纠结，无论是“共生型组织”概念本身，还是达成共生型组织的四重境界，都希望帮助个体和组织应对充满挑战和不确定性的未来。

共生型组织与已有的金字塔形组织以及学习型组织不同，共生型组织是在对当前不确定环境做出分析的基础上，对未来组织形式做出的预判。共生型组织是一种基于顾客价值创造和跨领域价值网高效合作的组织形态，这种组织形态关注如何创造合作价值，实现与跨界伙伴的共生与共创，洞悉并掌握共生的运作机制和发展趋势，将帮助组织在数字化时代获得成长。

本书不仅是为了确定互联网技术背景下的组织管理新概念，更是为了回答如何帮助组织和个体在新时代背景下，获得无论是组织还是个人的有效性。首先，本书对目前组织面临的挑战进行了分析，告诉读者协同共生是必要的；其次，本书详细阐述了何为共生型组织，并且通过共生型组织的四重境界描述，介绍企业应该如何构建共生型组织。通过这些努力，让企业以更加容易成功的方式向共生型组织模式转移。本书所阐述的“共生型组织”的理念和四重境界框架虽然是崭新的概念，但是让我们更开心的是，它们也同时是今天一些领先企业

自身的成功实践。

我们正处在大变革时期，或者说，我们正处于艰难的生存时代。要避免自己被时代淘汰，唯有开放自己，调整自己的认知方式，调整自己的组织管理习惯，甚至在很大程度上要否定自己。这既是在研究过程中我们对自己的要求和体验，也是对于写作这本书的要求和体验。希望我们在本书中所提出的概念框架和实务原则，可以帮助你以一个全新的视角面对变化，并借此学会以新的组织管理逻辑来发展你的组织和你自己。

威廉·吉布森（William Gibson）曾经说过：“未来已来，只是尚未流行。”而我说：未来已来，现在正流行。

目 录

前 言 组织是一个时代的主要塑造者 V

第一部分

组织改变由外 而内发生

第一章 改变进行时 005

深度关联而又表面无序的市场 007

没有注定成功的金科玉律 011

无法预知的新挑战者 017

第二章	命运共同体	023
	当绩效由组织外部因素决定时	024
	共生型组织的四大特征	028
第三章	从个体价值到集体价值	035
	从独创到共创	036
	从相互竞争到跨界合作	047
	“合”出来的新格局	051
第四章	共生变革	061
	突破阻力	062
	预见失败	065
第五章	改变认知	071
	打破边界：“似水一样”的组织	072
	慢就是快：“不可替代”的路径	081