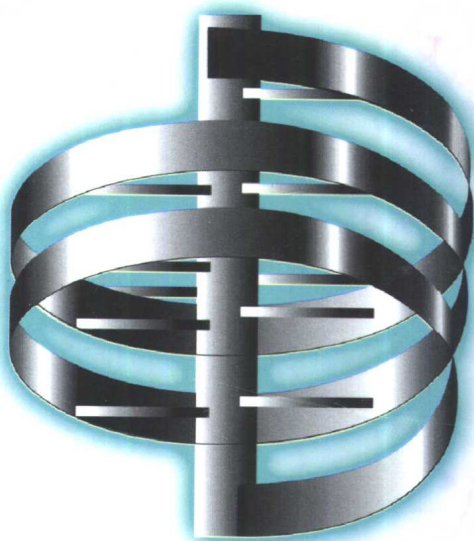


公司DNA

——来自生物的启示

[美] 肯·巴斯金 著



中信出版社

公司 DNA

——来自生物的启示

[美]肯·巴斯金 著
刘文军 译

中信出版社

图书在版编目(CIP)数据

公司 DNA:来自生物的启示/(美)巴斯金(Baskin,k.);

刘文军译. —北京:中信出版社,2000.12

ISBN 7-80073-296-7

I.公… II.①巴…②刘… III.企业管理—研究

IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 74149 号

Corporate DNA: Learning From Life by Ken Baskin

©Reed Educational & Professional Publishing Ltd - 1998

公司 DNA——来自生物的启示

GONGSI DNA——LAIZI SHENGWU DE QISHI

著 者	[美]肯·巴斯金	开 本	850mm×1168mm 1/32
译 者	刘文军	印 张	10.25
责任编辑	罗伟尧	字 数	170 千字
责任监制	王祖力	版 次	2001 年 1 月第 1 版
出 版 者	中信出版社	印 次	2001 年 1 月第 1 次印刷
承 印 者	中国科学院印刷厂	书 号	ISBN 7-80073-296-7
发 行 者	中信出版社(北京朝阳区新源南 路 6 号京城大厦 邮编 100004)		F·220
经 销 者	新华书店北京发行所	京权图字	01-2000-3044
		印 数	0 001—8 000
		定 价	23.00 元

版权所有·翻印必究

序 言

肯·巴斯金为我们提供了一个绝好的机会：探讨动荡时期生物系统对组织设计和组织管理的意义。他详尽地告诉我们，如何向自然界学习，以创造能够适应变化的组织。

忘掉公司再造吧！

把注意力放在公司DNA^①上，它不仅关系到生物的生存，也关系到整个企业的未来发展。

这就是肯·巴斯金对现代管理者的忠告。他鼓励我们向那些发展迅速、灵活多变的组织学习，去描绘关于未来世界的绚丽图画，这个世界遵循的是自然界的生物进化原理。

巴斯金的理论将自然科学的一些最新见解以及关于动荡和复杂问题的最新研究成果融入现实管理战略中，

① DNA：即生化科学中的脱氧核糖核酸（Deoxyribonucleic acid），简称DNA。——编者注

从而有助于组织重新思考它们的未来。他告诉我们如何才能摆脱那些束缚公司手脚的机械模式。

他关于信息可以作为一种“公司特征”的分析，以及认识“公司神经系统”可以发挥公司上下积极性的分析，特别具有挑战性。巴斯金认为，自然界几百万年来进化的规律同样适用于变化迅速的商业界，例如计算机和医疗保健行业，他教我们从一个全新的角度来看待组织关系的生态。

看过本书的论点，你就很难再坚持过去的关于组织的机械概念。如果你想了解生物系统的意义及其对组织的实质和潜力的影响，请读一读这本书。在迈向 21 世纪的旅途中，我们需要不断应付动荡环境的挑战，在这一过程中，肯·巴斯金的有机思维模式将变得日益重要。

加雷思·摩根 (Gareth Morgan)
《组织形象》作者，约克大学教授
1998 年 2 月于多伦多

导论 爱因斯坦困境

问题的关键不在于发现别人没有发现之处，而在于想到人人都已经发现但却没有思考之处。

——叔本华（Schopenhauer）

1992年8月，一个闷热的夜晚，我站在孟菲斯国际机场（Memphis International Airport）的一条跑道上，敬畏地看着周围的壮观景色。在联邦快递公司（Federal Express），人们管这种场景叫“夜间奇迹”（nightly miracle）。同多数夜晚一样，联邦快递公司接管了午夜11点到第二天早晨5点的孟菲斯国际机场。公司的飞机从晚11点半开始降落在机场上。这支5 000人的队伍将卸下100万件包裹，在长达200多英里的传送带上将它们分检出来，然后再重新装上飞机。从早晨3点半开始，飞机又开始起飞，运送那些我们当天就要收到的包裹。

机场外边，人流如潮，人们同时朝不同的方向奔去，他们或者驾驶着 7 000 辆中的一辆装满等待分检和重装包裹的货车，或者步行奔往某个似乎只有他们才知道的目的地。在机场内，联邦快递公司的员工们在分检包裹，我们的箱子、行李和大号的信袋一件件从传送带上卸下。一只机械手不时将一件包裹拣到一个斜槽里，送往另一个传送带，这些动作显然都是在不经意中完成的。员工们站在作业线旁边，手持条码扫描仪，以保证公司能够准时将包裹送到我们手中。确实，他们递送的包裹很准时，其准确率达到了 98% 左右。

他们是如何做到这一点的？我心里在想。即使在严厉的主管看来，他们的速度也是够快的了。不仅如此，在这 5 000 个创造夜间奇迹的人中，多数是临时人员，很多是来自孟菲斯州立大学的学生——他们与那些经常被首席执行官（CEO）们指责为缺乏训练、不适应工作要求的大学生没有什么两样。然而，正是这些人，每天晚上都要聚集到一起，创造着这个奇迹。

这一场景使我突然想起另一个传输系统——我们身体的循环系统：红血球从心脏流到肺里，吸收氧气，又回到心脏，然后传到身体的每一个部位。在我看来，联邦快递也在做着同样的事情，它将这 5 000 个业余打工者聚合到了它的公司体（corporate body）里。但它们是如何做到这一点的呢？

那天，我在这家公司的各种设施之间徘徊，一个答案出现在我的脑子里：联邦快递能够像我们的身体一样，利用信息系统，将 10 万人组织到一家公司体内。也就是说，这家公司能够确保它的员工（就像我们身体里的所有细胞）详细了解他们的工作任务，知道整个公司体的目标，能够得到他们想得到的关于工作程序方面的信息。联邦快递造出了一种具有 DNA 的公司，在这个公司里，员工可以在不受监督的情况下，无差错地完成他们的任务，他们能够在公司内部合理分布，就像 DNA 在我们人体内的分布一样。

公司体也有自己的 DNA，这种思想给了我一个启示。我一直在官僚体制下工作，在这种体制下，人们就像机器里可以替换的零件。多数管理者似乎相信，他们的员工不需要知道标准操作程序以外的任何事情。但现在看来，我们可以用一种完全不同的方式来管理公司。

我意识到，这就是商业撰稿人所说的有机组织模式。我在一年以前遇到这个名词，当时我正在为一位首席执行官写一篇文章，内容是关于“机械模式”的官僚体制的。用有机模式来替换机械模式看来是合乎逻辑的。但在我所有读过的文章里，我没有发现有人能够解释，有机模式是如何将生物原理应用于组织的。

访问了联邦快递以后，我豁然开朗：管理者可以根据生物原理来管理他们的组织。也就是说，他们把自己

的组织看成是生物体。就直觉看，这一点似乎是正确的。毕竟，要想生存，生物必须不断了解和适应周围的环境。在当今日益动荡的市场中，公司要想生存也必须这样做。那么如何才能成为一个学习型的组织，如何学习才能保证生存呢？

这很难说是一个具有革命性的思想。早在 1961 年，两位英国学者，汤姆·伯恩斯(Tom Burns)和 G.M. 斯托克(G. M. Stalker)就出版了《创新管理》(The Management of Innovation)一书。在该书中，作者分析了几家苏格兰电子企业，提出两种管理系统，即机械系统和有机系统。他们认为，对于相对稳定的市场来说，机械管理系统更可取一些，而对不断变化的市场来说，有机系统更可取一些。在当时，他们认为哪种系统都谈不上更优越，“特别是，我们的经验都不能证明，在稳定的市场中，有机系统应当取代机械系统”。然而，时隔 35 年，我们很难确定哪个行业是稳定的。结果，正如伯恩斯和斯托克预料的那样，各种组织都正在从机械模式向有机模式转变。

自从我进入联邦快递以后，大量的商业论著都在探讨有机组织模式的结构和行为。彼得·森杰(Peter Senge)关于学习型组织的思想，玛格丽特·惠特利(Margaret Wheatley)关于自我型组织的思想，M. 斯科特·佩克(M. Scott Peck)关于工作群体的论述——所有这些描述

的都是有机模式。然而，在将这一理论变为现实的时候，出现了很大的麻烦。只有为数不多的几个组织获得了成功。在多数组织里，这一理论被扭曲了。即使在那些最积极的公司里，如美国电话电报公司（AT&T），官僚主义的幽灵也一直在妨碍转化行动，使各种应付动荡环境的努力付诸东流。

我认为，这些公司已经陷入了爱因斯坦困境（Einstein Dilemma）。当有人问爱因斯坦，为什么是他能看到空间和时间的相互联系时，他回答说，“为什么是我？因为一般的成年人从不关心空间和时间这样的问题。只有小孩子才问这样的问题，我的秘诀就是我仍然保留着孩子气。我总是问最简单的问题”〔琼斯（Jones）和利文森（Levenson），1996年〕。

孩子们习惯问一些与他们自身、宇宙和其他人有关的简单生存问题。而大人们则需要回答这些问题，并一遍遍地实践。这些答案成为我们赖以生存的准则。我们对这些答案已经习以为常，以至我们忘了这些问题。当我们周围有小孩问：“我怎样才能让人喜欢？”他们得到的回答是：“你应当再高一点，再结实一点，头发再多一点。”可有谁告诉过政界和商界的领导人，他们应当再高大一点、健壮一点、头发再多一点呢？

不公正？显然是。我们仍然需要这些答案。没有这些答案，人们在一起工作是不可能的。多数情况下，这

些答案使我们的世界得以平稳运转。大人们认为他们知道这些答案，但在外界发生变化的时候，这只能制造麻烦，因为旧的答案已经不再管用。20 世纪初的物理学就遇到了这一问题。结果，爱因斯坦这个大人不得不重新问起基本的问题，以便我们能够找到一套新的答案。这就是爱因斯坦困境。世界在变化，而我们却自信已经有了答案，这样我们就陷入一种困境之中——我们知道旧的方式不灵了，但又不知道新的方式是什么。不管我们怎样努力，在我们重新开始问已经有了答案的问题前，我们仍会陷在困境之中。

今天，商界里的很多人仍发现自己陷在爱因斯坦困境之中。官僚体制是建立在机械模式基础之上的，这种体制直到 25 年以前一直很有生命力。在孩提时代，我们问：“我们怎样才能让很多不同的人为了同一个目的而一起工作？”回答是：“像机器零件一样把他们组合在一起。”从我们进入幼儿园的第一天起，我们就习惯了作一个可替换的零件（学生），我们的任务就是按领导（老师）说的去做，因为领导知道很多我们不知道的东西。我们就像一件会走路、会呼吸的零件那样，任领导调遣。我们多数人都会重复这种模式，从小学到中学，到大学，到商学院，最后到工作岗位。我们机械地服从领导指令，通过一道道关口，获得嘉奖，领取薪水，得以升迁。如果我们做得出色，我们最终也会成为领导，

也可以告诉别人去如何如何做。

在工业化时代，这种机械组织模式十分有效。在一个竞争不是十分激烈、技术转化较慢、信息资源稀缺的社会里，需要有一小部分人处于公司的顶端，他们有足够的信息，能够把握市场成功的机会，并发出指令。这种体制使 AT&T 的全球电话服务成为现实，使通用汽车成为世界主要的汽车制造商，使 IBM 成为计算机行业的领头羊，以至它的竞争对手提到它时，不说它的竞争力，而只说它的“影响力”。

然而，官僚机械模式在过去 25 年里坍塌了。随着来自各方面的竞争、日新月异的技术变化、铺天盖地的信息，没有一个组织的领导〔也许微软的比尔·盖茨 (Bill Gates) 例外〕能够像 60 年代 IBM 的小汤姆·沃森 (Tom Watson, Jr.) 那样驾御一个企业。代之而起的是那些能够充分利用信息的组织，它们采用的方法是提倡自我组织和抓住机会。这种有机公司在应付当今日益变化的技术和客户选择方面具有明显的优势。

但是，在关于公司运转的一些最基本问题上，只要管理者仍然固守那些旧的机械答案，他们就不能创建出这样的组织。不管他们如何学习有机行为，例如授权、构造，以及团队或网络，他们最终只能是机械地模仿这些行为和构造。这就是为什么连组织再造的倡导人迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 都承认再造是一个失败的

原因。哈默希望通过再造能够促使管理者重新建立他们的组织，以便能够对当今迅速变化的市场作出有效的反映。再造就是要用新的、十分有效的模式替换旧的、无效的机械系统，但这些系统仍然是机械的。正如我们将看到的那样，机械系统很难让人们从事创新并适应当今市场的变化，以使公司获得成功。这些管理者需要的不是再造，而是转化。也就是说，他们需要有机系统来替换机械控制方法，因为有机系统能够释放出巨大的创造能力，多数的美国人都具备这种能力。梅塞德斯－奔驰信贷公司（Mercedes－Benz Credit Corporation, MBCC）的首席执行官乔治·鲍尔（George Bauer）采取这一办法以后，在短短的5年时间里，公司的营业额增加了84%，生产率提高了50%。任何一个官僚体制的公司领导者，只要他采取转化的办法，都能获得同样的效果。

但是，在管理者成功地建立新型组织以前，他们应当重新问一些只有孩子才问的基本问题，这样他们才能学会另一种思维。本书的目的就是提出一些基本的问题，并探讨管理者应当如何回答这些问题。如果你想学习公司如何授权、团队、网络或重新设计，本书不适合你读。你可以找到很多这样的书。本书的目的是帮助你，一个公司管理者，建立一种独特的关于组织的有机思维方式。为了做到这一点，我将问一些有关员工群体

工作的基本问题，尽管这些问题很早就已经有了答案。然后，我将得出我的结论。

在阅读本书的时候，请记住，我的答案不一定适合你的组织。我的问题甚至也不一定正确。每个生物都有它的特点。因此，每一个按照有机模式建立的组织都有它的独特之处。当你读到本书的某一个章节时，你会想，“这一点不太适合我的公司，但如果我们稍稍修正一下……”如果是这样，你就对什么是有机模式开始了解了。

一些基本问题

本书的目的是帮助管理者和其他对有机模式感兴趣的人，从生物的角度来看待组织。为了帮助你养成这种思考习惯，本书在结构上采取循序渐进的方式进行叙述，也就是说，从多数人都认为已经有了答案的最简单问题开始，例如：

- 组织应当如何在今天的市场上运作？
- 如何用一个共同的目标将不同兴趣和技能的人结合到一个公司里？
- 如何重新设计我们的官僚组织体制以使它们在当今信息时代的市场上获得成功？

本书的三个部分就是要探讨这些大问题。每个部分里的每一章都将涉及这些大问题的一部分，在每一章的开头都要提出问题。只要有可能，我们就将多数人都信仰的机械答案与有机答案进行比较。我们将选择一些机械模式和有机模式的组织来对这些答案进行说明。

有机公司的雏形

利用生物设计原理来创造竞争优势的组织有很多，我只选取其中的一小部分作为例子，原因是我在研究过程中遇到了这些公司，它们的经验很有说服力。它们不全是纯粹的有机公司。我们对如何管理有机公司仍然知之不多。因此，即使是最好的有机公司也需进一步完善。再有，我并不认为哪个公司就是其他公司模仿的榜样。因为，每种生物都有其独特之处，每个有机公司都应当有自己的特点。我举这些有机公司的雏形作为例子，只是为了说明公司是如何在今日动荡市场上利用生物设计原理来创造竞争优势的。

本书第一部分探讨当前动荡市场的运行规律。在第一章里，我们提出的问题是，控制这些市场的基本动力是什么？我们的回答是，全球竞争和计算机技术的合力使市场上的所有组织相互依赖，就像自然生态系统一样。因此，其基本动力是市场生态中的协同进化（co-evolution）。在第二章里，我们提出的问题是，这种动力对当今管理者面临的一个重要问题——明显的动荡市场（例如转变中的医疗和电信市场）意味着什么？我们发现，这些市场的发展很像经历了一次重大动荡之后的自然生态系统。通过运用自然生态进化原理，我们可以理解电信或医疗市场的明显动荡过程。在第三章里，我们探讨管理者应当如何运用这些原理。在本章里，我们建立了一种能够表明市场生态的图表，即生态图（ecograph）。我们还要讨论一些管理者应当提出的问题，这些问题是他们在当今市场上为组织创造竞争优势时必然会遇到的。

第二部分探讨如何在这样的市场上创建一个繁荣的公司，看看管理者可以使用的设计原理是什么。有机模式内容丰富，给人启迪。它可以帮助我们思考任何问题，从人员招聘和报酬制度到消除生产过程的浪费现象。各章的内容集中在5个主要的生命设计原理上，目的是让你了解如何利用这种思维方式来探讨组织特有的挑战和机会。

第四章的问题是，管理者如何确保每个人都为整个公司的利益而一起工作。在本章，我们比较机械控制型的公司和自我控制型的公司是如何实行人员管理的。有机公司将机械模式组织的公司理念和文化变为一种公司特征，并将其注入公司结构的每一个方面。

在第五章里，我们探讨如何利用公司的结构和程序信息。我们将发现，官僚体制的公司对待信息的方法是给谁谁用，而有机公司对待信息的方法是谁用给谁，就像 DNA 一样到处分布。如果我们能够灵活利用公司 DNA，使其到处存在，并与公司特征结合起来，它就能够成为市场生态中的一种工具，使服务更加完善、学习更加深入、协同进化更加迅速。

第六章探讨公司应当如何收集关于内外重大事件的信息。公司 DNA 和公司神经系统的结合能够使组织达到自我控制。因为组织内的员工能够学会应付什么和怎样应付，他们可以在挑战和机会发生时驾御它们。

第七章的内容涉及生物成长和适应的结构问题。我们的人体类似一个网络系统。由分子构成细胞器官，细胞器官构成细胞，细胞构成器官，器官构成器官系统，器官系统构成人体。每一个层次都有自己的功能，每个部分都具有发挥各自作用的智能。在这种四五级的有机结构下，我们人类经历了 350 万年的历