

陈春花管理经典
珍藏版



激活个体

互联时代的组织管理新范式

陈春花◎著

Inspire the
Individual

工业时代的管理正在终结，互联网时代管理新范式已经拉开帷幕

互联网时代管理需要强化，而不是去管理。管理的价值正在被重新定义，每个管理者都必须做出改变



机械工业出版社
China Machine Press



激活个体

互联时代的组织管理新范式

Inspire the Individual

陈春花◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

激活个体：互联时代的组织管理新范式（珍藏版）/ 陈春花著. —北京：机械工业出版社，2016.9

（陈春花管理经典）

ISBN 978-7-111-54570-5

I. 激… II. 陈… III. 组织管理学—研究 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2016）第 192571 号

激活个体：互联时代的组织管理新范式（珍藏版）

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：程 琨

责任校对：殷 虹

印 刷：北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次：2016 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：13.75

书 号：ISBN 978-7-111-54570-5

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

FOREWORD

总 序

比使命更重要的是行动

最近，管理学一级期刊 *Academy of Management Journal* (AMJ) 的许多编辑发表了一篇号召研究学者提出更多适合东方情境的管理理论及构念的文章。这篇文章回顾了近几十年发表的管理学文章在理论创新及贡献上的不足以及对西方理论过度偏重的情况，分析了东方与西方社会在管理情境上的一些不同之处，呼吁更多产生于东方式独特管理情境、能够解决社会实际突出问题的创新性理论及构念。

自己在管理学研究领域已经走过了 20 多年，其实 AMJ 编辑关注的话题，也是我一直关注的话题，我总是感觉中国管理研究没有如中国企业实践那样做出自己应有的贡献，中国管理研究学者也没有如中国企业家那样勇于拿出自己的观点以及创造出自己的价值。

在我自己的认知里，管理研究贡献价值需要三个条件：一是企业实践的优秀案例；二是对重大规律性问题的认识；三是人文关怀。这三个条件在过去 30 多年中国改革开放的实践中，已经显现出来，或者说中国管理研究贡献价值的基本条件已经具备，但是为什么中国管理研究本身却没有同步创造价值呢？有人认为是语境的问题，有人认为是研究范式的问题，这些也许有问题，

但是我觉得其核心问题是中国管理领域“知”与“行”脱节的问题。

最有意思的现象是，管理学者研究的话题只是去满足西方管理期刊的要求，并不理会现实的中国企业所面临的困难与挑战。企业家与经理人回到商学院读书，更重要的目的是结识人际网络与构建新的商业机会，甚至一些成功的企业家在公众传播中直接表明观点，认为经济学家、商学院教授没有用。我不想去评价谁对谁错，客观存在的现实是，管理学者的研究与企业家的实践之间有着一个巨大的鸿沟，管理学研究成果企业家并不去在意，企业家青睐的期刊和书籍，管理学者也不屑一顾，这种现象本身就可以说明问题。

德鲁克精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。”管理经典正是源自于对管理实践的关注与洞察，并通过与实践的互动来引领实践，此即管理经典的实践性。基于这一特征，这些经典的研究成果在两个方面为我们的管理实践和管理研究贡献了价值：问题的框定与复杂问题的简单化。我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题，韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题，赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题，波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题，德鲁克让我们了解到知识员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，带动了西方管理实践的高速发展，并引领了世界管理的方向。

如果我们所有人可以回到最基本的问题上思考，可能所有的问题都变得很简单。从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们所创造的管理方法依然有效。这一切首先基于这些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对管理实践活动的深刻洞察和归纳提

炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结 and 理论。因此，中国管理学领域的学者需要从事更多的启蒙工作、学习的工作，把西方的管理理论传送到中国企业的管理实践。

无论是管理实践还是管理研究，很多人非常努力地在尝试着新的管理理论。20 世纪 40 年代，人际关系训练被看作是组织成功的关键；50 年代，德鲁克提出的目标管理理论又被视为解决管理问题的新方法；进入 70 年代，我们看到了企业战略；90 年代，随着电子信息技术的进步，更多的新方法层出不穷。当进入 21 世纪的时候，我们认为管理创新理论引领变化。其实这些都是非常重要的，因为对于中国企业来讲，所有的管理理论和方法都是需要面对和接受的。但是，我们往往无奈地发现中国企业活得很苦，因为付出非常多却没能得到相应的回报。这其中的根本问题就是管理的基本到底是什么？我们的管理发挥了什么作用？当我们对管理的基本理解不够的时候，后面所有的东西都是没有价值的。

管理的目的是为了提升效率，这是德鲁克和我们的共识。也就是说，管理从根本意义上是解决效率的问题。那么，我们的效率从哪里来？管理的逻辑如何？这是我们今天遇到的问题。从管理演变的历史来看，管理演变的第一个阶段是科学管理阶段，代表人物是泰勒，这个阶段所解决的问题就是如何使劳动效率最大化；管理演变的第二个阶段是行政组织管理阶段，代表人物是韦伯和法约尔，这个阶段解决的问题就是如何使组织效率最大化；管理演变的第三个阶段是人力资源管理阶段，包括人际关系理论和人力资源理论，这个阶段解决的问题就是如何使个人效率最大化。因此，如果对管理所谈的效率做细致的划分，就是劳动效率、组织效率和个人效率。先解决劳动效率，然后解决组织效率和个人效率，当顺序颠倒时我们会发现管理无效。因为个人效率需要支付条件，而支付条件是需要组织给出的，如果没有劳动生产力的产出就不可能有组

织效率，没有组织效率就不可能有个人效率。

选择泰勒、法约尔、福列特的经典研究成果，是因为我们对管理理论研究的一个认识：管理理论研究的命题来源于对重大实践问题的认识。泰勒正是认识到提高工人劳动生产率是极其重大的问题，才有了以分工理论为核心的科学管理理论。法约尔正是关注到组织效率的问题，才有了一般管理的5个要素和14条原则。福列特则是前瞻性地关注到了科学管理中被忽视的人性因素的相关问题，通过在企业管理咨询的实践中对现实进行细致的观察和研究，从而在发挥个人效率的问题上为我们提供了启示。回顾这些管理经典时我们发现，管理大师回答了对管理的最基本理解：效率。正是这样的理论研究，推动了西方近现代的高速发展。

做了一个管理理论演变的梳理和回顾，只是想说明“知”与“行”之间是完全合一的，如果无法做到这一点，只能是知与行未做到位。只能说管理学者对实践的问题并未观察到位，只能说明立志于从事管理研究的学生与学者，没有要求自己成为一个时代问题的密切观察者，没有让自己融入社会实践中，没有走到企业中去，没有亲身经历一些组织的变革与挑战，所以无法发现问题、无法贡献有价值的研究。

中国传统哲学，一直在讨论“无为”与“有为”的问题，古人有言“天下同归而殊途，一致而百虑”，老子说“无为而治”，《金刚经》说“圣贤皆以无为法而有差别”。你会发现，哪怕是谈论“无为”，也是为了“有为”。

儒家的思想是把欲望控制在一定范围之内，孔子因此删诗书、定礼乐。在孔子生活的时代，各诸侯国之间不断打仗，根本没有一个安定的环境，但是对于文化而言，如果没有安定的社会基础是很难保存的。因此，孔子为了保存宝贵的文化遗产，删诗书、定礼乐，教书授徒。

孔子有七十二贤人，三千弟子，这些弟子后来都成了文化的主将，为中华文化的发展做出了巨大的贡献。孔子删诗书、定礼乐，就能保存文化了吗？我想是的，因为诗书礼乐是文化的形式，如果没有一定的形式，任何一个事物也

难以保存。汉代班固《汉书·艺文志》上说“六艺之文，乐以和神，仁之表也；诗以正言，义之用也；礼以明体，明者著见，故无训也。书以广听，知之术也；春秋以断事，信之符也”。因此，孔子在战事纷纷的年代要保存一些规范，从而达到延续文化的目的。

但是，规范只是形式而已，它不是文化的精义所在，重要的是在于对规范目的的体认。倘若没有体认到规范的目的，规范则会变成累赘和负担，且会限制人们。可以说，对目的的体认要通过规范，但不能限于规范。这也是孔子的目的所在。因此，孔子提出“仁义礼智信”“温良恭俭让”“忠孝仁义”，这些都是规范，也可以说是教条。

孔子并不像宋儒以及后世所刻画的那样死板，他的生活是充满欢乐和幽默的。这一点，如果贯通起来看，而不是读格言似的，读一下《论语》就能体会得到。孔子说“吾道一以贯之”，这个“一”就是他的目的。倘若明白了它，则会觉得规范不是呆板的，而是活动的，又是“不逾矩”的，所谓“自然而然”地合于“道”。可惜，后世往往把规范看得最高，也看成是最终的。这让我联想到一些研究论文，几乎都是符合规范却没有意义和价值。

因此，把对规范“度”的把握放在第二位，正是孔子所说的“智者过之，愚者不及”而“过犹不及”的错误，把“仁义道德”变成了一种枷锁，导致了人们的唾弃，以致出现了“五四”时期对传统文化的冲击。这个错误不在孔子，而应在于后世对孔子思想的曲解。我觉得，很有必要重新审视一下传统文化，挖掘出传统文化的精义所在。从某种意义上来说，把欲望控制在一定范围内，也即规范的存在是非常重要的，只是我们要怎样理解的问题。

道家讲“清静无为”，不理睬欲望。为什么？因为人总在追求之中，倘若因此而不断奔波，则永不能“清静”，因此，道家要求人们“虚无”，把欲望淡漠，不去管它，从而达到“清静无染”。应该说，这也是儒家的目的。但是，倘若青年之初就讲“清静无为”，很容易导致散乱，一切都不在乎。真正的道家是“无为而无不为”的，这个“无为”不是什么事都不干，而是能认清时代

的潮流，从而能“无不为”。因此，道家的目的是好的，但必须从扎实的规范做起。

佛家要求认清欲望的面目，从而“止于所当止，发于所当发”，也就是不但对规范要认清，对它的目的也要认清，从而能够正确、合理地处理一些事情。但是，倘若认不清呢？只有从规范做起。

因此，可以说规范是初步的必经之路，故而圣人都提出所谓的“戒律”。只是我们不能体会到戒律的目的而执着于戒律了，或对它认识不够而废弃了戒律，从而导致了一些弊病。

正如班固所说“及刻者为之，则无教化，去仁爱，专任刑法而欲以致治，至于残害至亲，伤恩薄厚”，西方社会就有这种倾向。因此，“度”的把握非常重要。最好是能够知道什么时候该怎么办，但这很难。正如释家所说，“因人施教”，首先要自己眼光正确，能指出别人或社会的弊端，并能提出解决的办法。

在治世方面，儒、道两家的思想比较突出。儒家是“一以贯之”，也就是一种“傲骨”。不论在什么情况下，社会安定也好，混乱也好，总希望尽自己的心力拯救社会，“救世济人”，所以国破家亡时往往有儒家的忠臣出现。孔子就是“知其不可为而为之”的例子，这是儒家的观点。道家的思想则主要在乱世时方能显示，我们看历史也会发现，每当社会安定了，儒家思想必定被重新召起，因为这是社会安定治理的必由之路，而到了乱世，道家思想则占上风。道家思想善于把握关键，能把时代的洪流疏导，在洪流的下游挖一些渠道，从而能比较容易地治理它，事半功倍，“无为而无不为”，这是一种好办法。但这洪流冲击力的大小，我们怎样判断呢？也就是我们怎样决断我们用什么方法呢？这不仅需要多读历史书，因历史有重演的味道，孔子也说“温故而知新”，还要善于观察社会，从而达到“因人施教”，事半功倍。

知行合一不仅是一种理想，更应该是一种行动习惯，无论是我们的先贤，还是近现代西方管理大师，他们的贡献可以引领我们去完成属于我们的时代使命，而比使命更重要的是行动。

西方发达国家的实践所总结出的管理理论，启蒙了包括我在内的中国企业经营者与管理研究学者，我们花了整整 20 年引进、学习与消化，同时运用到中国企业管理实践中。正是这 20 年学习的努力，终于在今天，中国领先企业站到了世界舞台上，并逐步成为全球领先者，伴随而来的，就是中国管理研究领域，也会有机会站在世界舞台上，并成为引领者。

“每一代人都需要新的革命。”托马斯·杰斐逊留下了这样的遗嘱，它令一代又一代不同国籍与文化背景的人激动。对于我而言，正是这个时代，赋予一个中国企业蓬勃发展的机遇，整整一代中国企业家与中国企业的崛起与发展，让全世界各地的人看到一个生机勃勃、日益强大的中国。当我可以置身于这鲜活之中，中国企业以及企业家所尝试、探索、学习以及创新的实践，充盈了每个研究的话题，预示着可能出现的崭新理论，投身其中，让我有着取之不尽的源泉。所以从我踏入管理学研究领域那一天开始，整整 20 年的见证，让我能够一次又一次地去寻找属于中国领先企业的研究价值，才有了这些作品呈现给大家。

感谢机械工业出版社及华章公司，感谢前总经理周中华、副总经理王磊、前副总经理张渝涓女士 10 年来的一贯支持；感谢我的策划编辑袁璐先生细致而又全面的帮助，在我写作过程中经常与我讨论和交流；感谢程琨编辑极为仔细、认真地为丛书的每本书校对；感谢在过去 20 多年的时间里，愿意与我一起深入研究的那些领先的中国企业、企业家及团队成员，如新希望、美的、TCL、华为、广东威创、创维、南方航空、星光集团等，他们的成长时间以及持续的发展，让我得以在实践的第一线真切理解和感受；感谢一直陪伴着我的研究伙伴，如曹洲涛、乐国林、赵海然、刘祯、宋一晓、马胜辉、陈鸿志等；感谢引领我的两位导师苏东水教授、赵曙明教授，正是你们的引领与陪伴，我才可以坚持做下去；感谢我所遇到的所有学生，你们的实践、疑惑以及勇气给了我驱动力量；感谢华南理工大学、新加坡国立大学、北京大学三所大学给了我滋养的支持；最后感谢我的家人，他们一直默默地支持，才会让我毫无顾虑

地去做各种尝试。

感恩在我从教 30 周年的日子里，机械工业出版社及华章公司帮助我整理和出版了这套丛书，虽然这不是我过去 30 年所研究和写作的全部，但是已经是我渴望付出价值的最重要的部分。当这套丛书出版后，我知道，自己依然会伴随着中国企业的成长，继续我的成长与追求。

在这代人的记忆中，这个时代意味着一个单纯与乐观的年代，也是一个创新与超越的时代，新事物蜂拥而来，任何尝试都可能获得某种成功。商业和企业的成长对中国的重要意义并非在于它摧毁了一个旧传统，而在于它在建立一个新世界；实践与理论的贡献对中国的重要意义不仅仅是总结出自己的理论，更是管理提升与人类进步的新组成部分。如果说由荆棘丛生的荒原构成的中国商业世界，更需要雄心勃勃的梦想者与开拓者，那么已经站在世界舞台上的中国企业实践，更需要肩负使命的行动者与创造者。

陈春花

2016 年 8 月 9 日于北京

CONTENTS

目 录

总序 比使命更重要的是行动

导论 核心：共享时代到来 001

雇员社会将要消失 002

个体价值的崛起 006

管理新范式：创造共享价值 010

第 1 章 组织管理四大命题 013

四大命题的界定 016

四大命题的新内涵 020

第 2 章 组织新挑战 028

正在发生的未来 029

同质化的市场 047

自主的个体 056

第 3 章 组织新属性	068
平台性	070
开放性	074
协同性	082
幸福感	087
第 4 章 组织新能力	095
变革领导者	097
激活文化	107
与对的人在一起	115
结语 走向“水样组织”	125
后记 成功=没有成功，只有成功	134
众创空间第一辑	146
众创空间第二辑 “十问海尔”为什么	172
参考文献	203

据说中国有句古语叫『金无足赤，人无完人』，但是，如果谁真的想打起灯笼来到市面上寻找完人，最终令他感到的可能不是一种失望，而是一种意外：完人其实就是那些终日为『善』而奔波，而又在不知不觉中实现了『美』的『真』实不虚的普通人。追求完美是正常而有缺憾的人性。

——尼采

导 论

核心：共享时代到来

在我整个工作的过程中，一直对组织如何创造价值感到兴奋。我所兴奋的，并不是组织本身，而是在其中的每一个人，那些能够让普通的人成就不平凡价值的组织，总是能够让我钦佩和欢喜。当我今天需要具体承担一个角色，可以为组织打造价值平台的时候，也让我感受到从未有过的快乐，因为这可以让更多的人有机会，发挥出他们本就隐含的天赋才能和经过艰苦卓绝的奋斗后所拥有的才华。

互联网技术的出现，让这一切变得更加容易和不可思议，有时站在年轻的同事之中，他们表现出来的跃跃欲试的欲望，以及无边界的创新能力，让我惊叹。同时，我也深深地感受到，如果还是以过去 100 多年的管理理论与知识，来对待今天的成员，可能会有些问题。让我们来看看，到底什么发生了改变。

雇员社会将要消失

100 多年以来，所有发达国家都逐步进入以雇员为主的社会。这种体系带来的最大好处，就是稳定的结构、有效的分工，伴随着流水线的大工业生产带来的高效率 and 低成本，让早期的工业社会创造力大幅度提升起来，并创造了巨大的财富。在这个时期，组织更关注的是上下级关系、结

构稳定性以及个体对组织目标实现的贡献，更关注服从、约束以及标准的制定。所以，产业工人和职业经理人，成为最为耀眼的角色。

正如德鲁克先生曾经描绘的那样：“20 世纪 50 年代，在大型组织中工作的雇员成为每一个发达国家的主要风景线，如在工厂工作的蓝领工人和管理者；在庞大的政府机构中任职的公务员；在迅猛发展的医院工作的护士，以及在发展得更快的大学中教书的教师……那时大多数人都认为，到 1990 年几乎所有参加工作的人都会是组织的雇员，可能还是大型组织的雇员。”^①

但是，这种情况的确在发生着不可思议的变化，而且变化随着技术的深入越来越剧烈，也越来越让人惊讶。我 2015 年第一次有一位“90 后”硕士毕业生，这个学生非常优秀，他是直接从本科由工科学生保送到管理学读硕士研究生的。在他之前，我所有的硕士毕业生，都会很在意毕业单位的选择，也都会在毕业论文答辩之前把将要去工作的地方确定下来，但是这位“90 后”学生并不是这样去选择。他很好地完成了毕业论文，但是他并不急于把自己定位在哪个企业或者机构里，他告诉我说，他还要多看看。一开始我还担心他，后来发现需要担心的是我自己。为什么？因为这该是一种趋势和常态，人们不会再轻易地把自己固化在一个组织里，或者一种角色里；会有越来越多的人，期待自由、自主和非雇用关系。

2015 年我的公司招收接近 800 名新入职的员工，他们此时就在青岛基地培训，我花很多心思来设计这个新员工入职的环节，甚至告诉人力资源的同事，要在新员工入职的时候，和他们谈一场轰轰烈烈的恋爱，恋爱的程度越深，他们理解和爱上公司的概率越大。但是回想起 10 年前，或者更早之前，像新希望这样的公司，是不需要花费这样的脑筋的，很多年

① 彼得·德鲁克·巨变时代的管理[M]. 朱雁斌, 译. 北京: 机械工业出版社, 2006.

轻人渴望走向社会，走向岗位角色，走向一个好的组织，以让自身能力得以充分发挥。但是今天，组织与成员之间关系变得非常微妙，个体本身的能力已经超出组织界线。

在我安排公司战略转型，需要全新能力建设的时候，知道必须借助于外力，以及要有拥有新能力的人加盟，才可以实现转型的目标。但是我知道，拥有新能力的人，如果进入现有的组织体系中，会被淹没。同时，我也理解这些具有新能力的人，更希望是自主与自由的。如果用传统的逻辑来讲，他们不会是公司的人力资源，而是人力资本。理解到这一点，对于这些具备新能力的人，我都未采用原有的雇用合同，而是采用一种灵活的合约，用共同的目标和价值追求来约定彼此的关系，充分信任他们的能力和将要创造的价值，给予足够的空间与自由。当我采用了这样的方式处理时，这些具有新能力的同事，一一走进公司并发挥了巨大的作用。

事实上，大约 40 年前就出现的组织管理外包，可以说是一种打破雇用关系的方式。很多时候，人们简单地理解管理外包，认为是一个价值链的价值重组，是为了效率和成本的考量。但是如果仔细分析，外包的核心是组织的部分环节从雇用关系，改为合作关系，这是一个非常值得注意的价值，因为对于外包环节的成员而言，对于发包的组织来说，很难用“忠诚度”去界定，更多的视角是合作及契约精神。

人们之所以不再愿意陷入一种雇用关系中，一方面是源于技术带来的更多机会和挑战，另一方面是因为雇用关系本身会伤害到人们创造能力的发挥。尤其是大型组织以及历史悠久的组织，雇用关系导致人们之间的角色固化、层级固化，从而滋生出一个固化的官僚机构；也可能滋生信息的僵化与功能的僵化；特别是下级必须服从上级的心理契约，使得人们无法真正发挥自己的创造性，导致真正有创造力的人，会因为雇员的身份和组织约束，根本无法做出价值