

企业生态系统研究

——基于组织结构视角

田跃新◎著

企业生态系统研究

——基于组织结构视角

田跃新 著

图书在版编目 (CIP) 数据

企业生态系统研究：基于组织结构视角 / 田跃新著.
— 北京：企业管理出版社，2017.1
ISBN 978-7-5164-1414-9

I. ①企… II. ①田… 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 (2016) 第291285号

书 名：企业生态系统研究：基于组织结构视角
作 者：田跃新
选题策划：申先菊
责任编辑：申先菊
书 号：ISBN 978-7-5164-1414-9
出版发行：企业管理出版社
地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048
网 址：<http://www.emph.cn>
电 话：总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68701073
编辑部 (010) 68456991
电子信箱：emph003@sina.cn
印 刷：北京大运河印刷有限责任公司
经 销：新华书店
规 格：170毫米×240毫米 16开本 11.25印张 150千字
版 次：2017年1月第1版 2017年1月第1次印刷
定 价：56.00元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

序

Preface

随着工业 4.0 时代的到来，外部环境更加易变、不确定、复杂和模糊不清，竞争方式从基于单个企业的竞争转向基于生态系统的竞争，而组织创新则是企业适应外部环境的重要措施。本文基于组织环境视角，提出构建企业生态系统组织，以适应来自外部企业的跨界竞争。

本文以工业 1.0 至工业 4.0 不同阶段的工业技术发展为脉络，分析了基于组织内部、组织之间、组织与环境关系的组织结构变迁历程。从组织内部结构视角，分析了职能型、事业部型、矩阵型和横向型组织结构；从组织间关系视角，研究了生态种群型、网络型和平台型组织的定义、特征和结构；从组织与环境关系视角，结合工业 4.0 环境对组织要素的影响，分析商业生态系统的定义、特征和结构，对企业生态系统组织结构提出新的要求。

根据企业生态系统的构建要求，本文从道法自然视角，提出企业生态系统应具有“无为而治”的管理目标。从自然生态系统视角，提出企业组织的三维特征：组分结构、空间结构和价值结构。从共享经济视角分析了组织共享具有的组织特征与要求。由此，提出了企业生态系统组织结构定义，分析了三种组织要素——生态团队、平台组织和网络组织，明确了企业生态系统的组织架构：基于物种多样化的组分结构、基于平台生态的空间结构和基于网络关系的结构，以及“万物负阴以抱阳、冲气以为和”的组织结构联系。结合当前企业组织实践现状，本文提出企

业生态系统两种构建路径，即传统企业组织变革的渐进性创新路径、新创企业组织变革的突破性创新路径。

本文从企业生态系统组织内部、组织与环境、整体与个体视角，阐述了企业生态系统存在产品共创、组织共生、环境共荣和生态共享关系。生态团队围绕自身核心能力和用户需求在平台生态中聚集资源、在模块化网络组织中创造价值。海量的生态团队与其所在价值网络、平台生态系统存在利他共生关系。企业生态系统内部的生态物种通过与外部社会环境交换资源与价值，实现与环境共同发展和繁荣。生态共享使企业生态系统能够跨界经营、产品和组织免费使用，而生态共享的前提是模块化产品和模块化组织。

最后，文章采取跨案例实证研究方法，对比分析阿里巴巴集团和海尔集团组织结构演变过程和当前组织结构特征，并剖析每个企业生态系统的运行机制。阿里巴巴集团组织结构变革起点是平台生态系统，海尔集团组织变革的起点是层级组织，它们都逐渐演变到扁平化的网络组织、平台组织，并向完善的企业生态系统发展，实现了企业组织与外部环境动态相匹配。

目录

Contents

第一章 引言	001
第一节 研究背景与意义	001
一、技术环境对企业组织的影响	001
二、组织发展实践与组织理论动向	002
三、论文研究的意义	004
第二节 研究问题与方法	005
一、研究的问题	006
二、研究的方法	007
第三节 研究逻辑与内容	008
一、研究逻辑框架	008
二、文章主要内容	009
第二章 企业组织结构变迁分析	013
第一节 企业组织及结构变迁分析	013
一、企业组织的源起	013
二、组织结构的研究视角	016
三、组织结构变迁历程	017
第二节 基于组织内部层级的结构分析	021
一、机械式与有机式组织	022
二、机械式组织结构	023
二、有机式组织结构	024

第三节 基于组织之间关系的结构分析	025
一、基于组织间关系的组织理论	025
二、种群型组织	028
三、网络型组织	028
四、平台型组织	031
第四节 基于组织外部环境的结构分析	034
一、商业生态系统的特征及分类	034
二、商业生态系统的结构	036
三、新环境下组织结构适应性挑战	040
第三章 企业生态系统结构理论	045
第一节 组织结构的指导理论	045
一、道法自然哲学	045
二、自然仿生理论	049
三、组织共享理论	052
四、指导理论小结	056
第二节 企业生态系统的组织要素	058
一、生态系统中的团队	058
二、生态系统中的平台	062
三、生态系统中的网络	066
第三节 企业生态系统的组织结构	070
一、企业生态系统的组织目标	070
二、企业生态系统的结构特征	073
三、企业生态系统的主导架构	076
第四节 企业生态系统的构建路径	078
一、渐进性创新	078
二、突破性创新	080
第四章 企业生态系统组织关系	081
第一节 产品共创关系	081

一、产品共创机理	081
二、产品共创基础	083
三、产品共创模式	084
四、产品共创路径	085
第二节 组织共生关系	086
一、组织共生机理	087
二、组织共生基础	088
三、组织共生模式	089
四、组织共生路径	092
第三节 环境共荣关系	093
一、环境共荣机理	093
二、环境共荣基础	094
三、环境共荣模式	096
四、环境共荣路径	099
第四节 生态共享关系	100
一、生态共享机制	101
二、生态共享基础	102
三、生态共享方式	103
四、生态共享路径	105
第五章 企业生态系统的组织案例分析	107
第一节 案例设计	107
一、案例研究及方法	107
二、案例介绍	109
第二节 组织结构动态分析	112
一、阿里生态系统演变历程	112
二、海尔生态系统结构演变历程	120
三、案例总结	123
第三节 组织结构静态分析	125
一、阿里巴巴企业生态系统组织结构	125

二、海尔企业生态系统组织机构	131
三、组织结构比较分析	141
第四节 组织结构发展方向	144
一、阿里巴巴企业生态系统组织演变	145
二、海尔企业生态系统组织演变	146
 第六章 研究结论和建议	149
第一节 文章研究结论	149
第二节 相关政策建议	152
第三节 研究不足及方向	153
 参考文献	155

第一章

引言

根据文章结构安排，引言部分首先提出了论文研究背景、理论意义与实践意义，进而提出了本文研究的主要问题，说明了文章的研究方法，第三节提出了论文的研究逻辑和主要研究内容。

第一节 研究背景与意义

根据工业 4.0 背景，论文分析了技术环境对企业组织的影响，从理论和实践视角分析企业组织最新发展动向，进一步明确了本研究的理论和实践意义。

一、技术环境对企业组织的影响

近年来，以移动互联网、物联网和（服）务联网为代表的互联网技术迅猛发展，各国为抢占新工业革命的制高点，中国推出的“中国制造 2025”和德国推行的“工业 4.0”计划最为典型。以大数据、智能制造、移动互联网和云计算在生产中的大规模运用为标志的“工业 4.0”，将带领人类进入“智能化时代”。在企业层面，“工业 4.0”提倡生产的高度数字化、网络化、智能化和自组织，具体表现是以技术创新促进管理创新，在智慧园区运营智慧工厂，在智慧工厂创造智能产品，本质上是企业生产模式从规模化生产向个性化定制转变，其目标是适应供需关系从 B2C

(Business to Customer)向C2M(Customer to Manufacture)转变。在“工业4.0”背景下,移动互联网技术使得个人能力得到释放,个人能够自企业、自结社、自媒体和自金融,进入个人帝国主义时代(李海舰,2014)。用户(消费者)从企业外部走进企业内部,不仅开放了生产者与消费者的边界(李海舰,2009),消费者通过平台形成社群,在企业边界上共同创造价值(罗琨,2015)。因此,“工业4.0”环境,不仅促进了企业生产技术的发展,还要求企业生产组织方式及管理模式产生根本性变革。

二、组织发展实践与组织理论动向

(一) 企业组织的实践探索及问题

在实践层面,中国企业针对技术环境变化和生产方式变革,不断探索新的企业组织管理变革,并存在“去管理化”与“强管理化”两个方向(李海舰等,2015):一是“去管理化”方向,即在组织内部引入市场机制,激发企业资源和利益相关者的活力;二是“强管理化”方向,即在集团公司加强人力、财力和物力的集约使用,开展不同生产经营环节协同,注重规模经济。“强管理化”与“去管理化”的组织管理创新方向,产生两种不同的组织机制和组织结构,具体体现在以下方面:一是组织机制存在他组织、自组织两种方向。他组织是指企业内部组织没有自主决策权只是决策执行单位,管理导向以成本导向而不是价值导向,业绩考核对象是来自上级领导而不是客户考核。在用户中心化时代,要求组织“去管理化”,实现组织的零管理,而零管理的实质是自组织管理,即组织单位的自我导向与行为约束、自我激励与自然成长。二是组织结构存在层级化、生态化两种方向。组织结构的层级化理念,适用于作为单生命体的企业组织,其弊端是企业外部用户信息在企业内部组织中传导速度慢、各层决策效率低、组织整体反应速度慢,导致用户需求模式和市场机会的流失。组织结构的生态化理念,适用于作为多生命体的企业组织,要求企业采取生态型组织,企业化整为零,成为模块化、单生命体团队,

业务团队围绕用户转, 职能团队围绕业务团队转, 生态团队距离用户越近, 赋予的权力越大; 距离用户越远, 权力越小。

(二) 企业组织的理论研究及不足

当前, 他组织管理模式的企业组织形态呈现出过多的层级性、信息反馈的滞后性、经营决策低效率等缺陷使其难以适应迅速易变、不确定、复杂和模糊不清的竞争环境, 外部环境变化使得企业不但难以维持现状, 而且需要重新定义自身目标和职责, 不断为适应环境变化而重构企业组织 (Morris, etel, 2011)。为应对信息时代日趋激烈的外部竞争, 组织变革方式呈现两个方向: 一是平台组织视角。由于企业与市场融合 (李海舰, 2004), 市场的显性化和具化, 企业演变成平台 (徐晋, 2006)。平台作为单生命体组织, 通过资源的相互嵌入、开放界面和平台包络, 构建商业生态系统 (蔡宁, 2015)。二是网络组织视角。网络组织具有多种形态如动态网络 (Snow, 1986)、特许经营 (Shane, 1996) 等, 组织不再是一个实体, 而是两方或多方组织关系的总和, 而大型科层式组织最终将由高度灵活的、“小舰队”式组织所取代 (Drucker, 1990), 新组织形式不再是严格的层级结构, 而是平等互动基础上的扁平网络。根据 Puranam (2014) 对新组织形态特征描述, 本研究认为, 当前企业组织形态仍存在一些缺陷: 一是不论是网络组织还是平台组织, 把用户排除在边界之外, 其资源配置范围仍局限于组织边界内。二是商业生态系统作为生态型组织, 平台成为商业生态系统的关键环节 (汪旭辉, 2015), 网络关系作为商业生态系统中的组织机制, 然而网络 and 平台在重新构建生态型组织的方式仍不明确。三是德鲁克的“小舰队”式组织、企业内部创业团队组织等虽然能够实现标准化和灵活性生产的结合, 但决策权仍相对集中在企业高层、未真正下放到业务团队成员手中, 而且在生态型组织的“小舰队”式管理模式仍未明确。

三、论文研究的意义

（一）研究的理论意义

基于组织基本单位的企业组织结构理论，仍需不断创新。过去，在企业理论研究中，把劳动、资本和技术看成企业价值的源泉，把企业员工工具化，首先考虑从充分使用资本和技术角度如何构建企业组织，而把人本身的潜能激发放到相对次要的地位。同时，把员工作为资产所有者的代理人视角，从策划、监督员工完成企业目标来构建企业组织。现在，移动互联网技术环境释放了个人潜能，员工和用户的人力资本潜能是企业最为重要的价值源泉，企业基层组织从具有执行权的业务部门，变为决策权和执行权相统一的自主经营团队。随着企业竞争力不断归核化，从重视企业基层业务团队建设和构建新型委托代理关系视角，构建新型企业组织单元，具有较强的理论意义。

基于组织之间关系视角的企业组织结构理论，仍需要完善。企业作为资源交易组织和价值创造实体，本身就是一个复杂系统和自组织，具有自身使命、目标、功能、运行机理和变革管理规律。过去，把企业 and 市场分为对立的资源配置方式，经济学把企业视为一个黑箱，把企业设定为具有明确的边界和资源配置方式，层级制和中心化成为企业组织的基本特征。现在，企业 and 市场融合，把市场关系和契约关系引进企业内部，企业演变成平台；消费者在生产过程中主导权的确立，用户企业内部化，打破了企业 with 消费者之间边界。因此在开放思维下，如何基于组织环境视角，构建新型企业组织，实现相关资源高效利用，具有较强的理论意义。

基于商业生态系统视角的企业组织结构理论，仍需要进一步研究。商业生态系统是美国战略专家詹姆斯·弗·穆尔首次提出（James F. Moore, 1993），目的是为了研究企业战略行为。企业处在价值网络体系和平台生态系统中，也是商业生态系统关键组成部分。商业生态系统是企业联系最密切的环境，具有组织成员与系统环境之间的相互适应、二

者共同进化、系统边界开放等重要特征(王龙建, 2007)。在商业生态系统中, 组织机构研究存在较多争议, 商业生态系统的内部成员之间、内部与外部组织之间关系在理论研究上仍需要突破。本文从商业生态系统视角研究企业组织, 使企业组织研究视角更加新颖, 研究维度更加多元, 进而对企业组织的外部影响因素分析更加全面、透彻。因此, 与企业组织内部视角相比, 研究具有较强理论前瞻性。

(二) 研究的实践意义

企业生态系统组织结构研究, 有利于传统企业组织再造。在工业 4.0 时代背景下, 企业本质要求是建立智慧型、生态型组织。企业组织目标和环境适应要求的变化, 促进企业组织结构变革。因此, 现有企业组织如果不进行变革, 将难以在新环境下生存。因此, 基于组织变革实践, 本文提出企业生态系统组织结构理论, 探索新型企业组织设计理论, 具有较强的示范价值和指导意义, 为传统企业组织再造提供了新的选择和方式。

企业生态系统组织结构研究, 有利于促进企业管理创新。企业组织创新是企业管理创新的重要组成部分, 也是提升企业竞争力的重要途径, 因此组织结构创新, 有利于提升企业管理效率和管理效益。新的组织设计理论也推动了企业管理方式的变革, 有利于企业实践中促进管理创新。

企业生态系统组织结构研究, 有利于指导案例组织发展。通过跨案例的多个情景环节再现, 提出企业生态系统组织结构理论, 是理论接受实践检验、实践上升到理论的过程。因此, 发展新型企业组织结构理论, 将对案例企业组织变革提出建议, 不仅促进案例企业有针对性地完善组织运行制度、规则, 而且为同类企业组织变革提供借鉴。

第二节 研究问题与方法

根据论文研究的背景与意义, 本文进一步明确企业生态系统组织结

构研究的主要问题，根据研究的主要问题，提出论文研究理论和案例分析方法。

一、研究的问题

本研究从组织结构视角，研究工业 4.0 环境下的企业生态系统组织结构，问题本身定义为：工业 4.0 时代对企业组织提出新的适应性要求，基于组织变迁视角下的企业生态系统如何定义？需要如何建立企业生态系统组织结构的指导理论？如何设计企业生态系统的组织结构及组织运行关系？具体研究问题分为以下几个方面：

一是组织结构理论变迁研究。当前组织结构发展到哪个阶段，这些组织能否适应当前复杂动态的外部环境？回答这一问题，需要从组织环境变化、组织理论变迁、影响企业组织结构的外部因素和内部因素变化等内容分析。

二是新型组织结构的理论研究。在工业 4.0 环境下，企业生态系统具有新的环境适应性要求，哪些理论能够指导这种新型组织结构设计？在商业生态系统的组织结构理论已经有了进展的情况下，如何构建契合外部环境特征的企业生态系统组织结构理论？新型组织的组成要素有哪些，与传统组织要素是否具有衔接性，而且新型组织结构具有哪些特征，具有哪些结构表现形式？

三是企业生态系统组织关系。在明确企业生态系统的组织结构之后，如何与当前契合企业组织实践视角，构建企业生态系统组织，构建的路径有哪些？在企业生态系统组织构建完成之后，如何构建与企业生态系统中个体与组织基本单位、基本单元之间、生态系统与外部环境，组织要素与生态系统的组织关系？

四是企业生态系统理论的检验与发展。在高度动态复杂的组织环境下，竞争行业的企业组织结构是否能够检验本文提出的企业生态系统组织结构理论，尤其是在典型代表企业，比如海尔集团和阿里巴巴集团，

而且能否使理论得到证明,并且能够指导两家企业组织变革今后的实践,进而为其他处于竞争性行业的企业提出组织变革建议,为国家制定相关产业政策提出合理化建议。

二、研究的方法

论文对企业生态系统组织结构进行了系统的研究,采用了几种研究方法,主要包括在理论研究与案例研究结合法,在理论研究中采取跨学科研究法,在实证研究中采取跨案例研究法,以及文章多处采用了比较动态分析法和比较静态分析法。

(一) 理论研究与案例研究相结合法

论文研究的主要问题是企业生态系统组织结构理论研究,从马克思主义实践论来讲,理论需要在实践中检验,因此,论文采取理论构建和案例研究相结合的方式。理论研究方法主要体现第一章研究背景部分、第二章企业组织结构变迁研究(代文献综述部分)、第三章企业生态系统组织结构理论、第四章企业生态系统组织关系。而实证研究主要以第五章案例研究为主,在第四章企业生态系统组织关系中有所涉及。而且在案例研究中,不仅集中在阿里巴巴集团和海尔集团案例分析,还体现在其他案例佐证。

(二) 跨学科研究法

在企业生态系统组织结构理论研究中,本文从传统哲学(《道德经》)、生态学(自然生态系统)、经济学(共享经济)和管理学(组织理论)等多学科交叉融合视角,分析企业生态系统组织结构的影响因素,提出了基于组织环境视角的企业生态系统组织定义、组织目标、组织要素和组织结构。因此,本文提出了基于组织的环境适应和组织结构变迁视角,较为完整地提出了新型企业的组织结构理论。

(三) 跨案例研究法

由于论文研究的主要内容是企业生态系统的组织结构问题,需要从

理论研究验证效度视角，实证研究采用跨案例研究方法。由于案例研究目的不仅是验证理论，还是构建理论、发展理论，因此选取两个典型案例研究抽样是适合的，而且跨案例比较研究的呈现方式也具有非同寻常的启发性。在每一个案例研究中并非真正的“单个案例”，通过案例内的情景单元之间的比较，来提高案例研究信度。案例选取标准是正在转型和接近转型成功的企业生态系统——阿里巴巴集团公司和海尔集团公司，而且两家企业不仅在各自行业领域取得了较好的业绩，更是企业组织结构变革的实践典型。

（四）比较分析法

在理论构建和案例研究中，本文采用了比较分析法。比较分析法包括比较静态分析法、比较动态分析法。在理论研究中，不仅分析了历史上四次工业革命发展影响、五次组织理论演变、四个不同层级的组织结构设计影响因素，还分析了机械式组织、有机式组织、网络组织、平台组织和商业生态系统等组织结构，进而明确提出了工业 4.0 环境下的企业生态系统组织结构的基本要求。同样地，在案例研究中，既有两家企业各自的组织变迁动态比较分析，也有两家企业当前组织结构比较静态分析。

第三节 研究逻辑与内容

根据前文的研究内容、研究方法，提出论文主要组成部分的逻辑关系框架，进而明确文章研究内容和章节安排，从而完成了整个研究内容和技术路线策划，为文章写作做好了铺垫工作。

一、研究逻辑框架

在分析组织结构理论变迁的基础上，在工业 4.0 技术环境下，本文提出新型组织形态——企业生态系统的指导理论，明确企业生态系统的组织目标、组织要素、组织结构和结构特征等相关组织理论，并根据企