

激活组织：从个体价值到集合智慧

作者：陈春花

陈春花管理经典

激活组织：从个体价值到集合智慧

陈春花 著

ISBN: 978-7-111-56578-9

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

导语 驾驭不确定性是组织管理的核心挑战

不确定性成为常态

组织需要驾驭不确定性

组织成员拥有持续创造力是根本解决之道

第1章 组织环境的新特征

变自生变

新族群

渠道新属性

新进入者

共享经济

第2章 重构企业认知

重塑边界已经成为事实

认识未知而非经验传承

第3章 获取持续成长的管理秘诀

增长型组织思维

自驱动变革文化

符合市场与客观发展规律的企业逻辑

管理不确定性的能力

第4章 激活个体与组织赋能

效率来自协同而非分工

激励价值创造而非考核绩效

新文化

第5章 激活组织的七项工作

第一项：打破内部平衡

第二项：基于契约的信任

第三项：设立新激励

第四项：授权各级员工

第五项：创造可见绩效

第六项：合作主体的共生系统

第七项：领导者的新角色

结束语 未来已来，请有尊严地放手！

附录 A

参考文献

□

导语 驾驭不确定性是组织管理的核心挑战

现今，如何让组织成员具有创造能力，感受工作的意义与价值，是组织驾驭不确定性的根本解决之道，也是最为核心的组织管理与领导力挑战。

这不是学术层面的探讨，而是基于我亲身经历的经验之谈。在过去三年中，我与一家大型农牧企业一起，经历了完整的变革与转型。我和同事所面对的，不仅仅是企业本身的问题，也不仅仅是外部环境的问题，而是不确定性带来的全新挑战，是如何让每一个员工跟得上时代步伐的挑战。这个时代的不确定性远远超过了以往任何时期，无论是在变化的规模、速度还是迅猛程度上，都与过去根本不在同一个数量级上。

三年前，我用“变化”来描述所面对的环境，那时对于我们每个人来说，“变化”是一个需要面对的挑战，“如何与变化共舞”是一个核心命题。在当时看来，变化带给管理者的挑战已经是一个让人觉得非常困难的问题：互联网技术、新商业模式、颠覆与迭代等，这一系列变化，让人应接不暇，甚至很多传统企业患上了“互联网焦虑症”。

不确定性成为常态

然而，环境并未体谅人们的焦虑，而是按照自己的发展路径继续“高歌猛进”。在我置身于企业实践的这三年间，我清晰地感受到，“变化”已经无法定义现在的环境，我选择了以“不确定性”来定义环境。它比“变化”更能突显环境改变之剧烈。具体讲，它表现出以下三个特性：

第一，不可预测性。不确定性的第一个特征是不可预测性，甚至没有规律可循。“一切皆变，一切皆存在”“正在发生的未来”等，是人们对于现存环境的状态描述。维克托·迈尔-舍恩伯格和肯尼思·库克耶在《大数据时代》中写道：“虽然我们可以塑造当下，但未来从过去的‘完全可预测’转变为一块开放又原始、广阔而空白的帆布，所有人都可以在上面依据自己的价值，努力裁剪塑形。”这是今天这个时代环境最具魅力的地方：一切皆变，一切皆存在。

这让我想到生命的特征：没有人可以预测到一个生命个体最终的结局，树一天天不同了，天空一天天不同了，花儿一天天不同了，小草一天天不同了，没有嘈杂，不断地和时令、气候以及周围的环境融合在一起；没有谁刻意地宣扬自己的变化，没有谁刻意地占有资源，每一个自己的变化都是为了与周围的一切和谐相处，都是自然而然的调整。我常常为小区中的植物所感动，时而粉红一片，时而碧绿荡漾，春风秋雨、盛夏凉冬，它们都展示着多姿的神采，也正因为这样的变化，社区总是处在生机盎然的勃发中。

其实，生命本身就是一个不确定性的载体，不管我们愿不愿意，它都在按照自己的规律变化着，一呼一吸之间，很多东西都在变化，没有痕迹，不露声色，但是一切都变了，这就是生命的本质，生命也因此具有了无限的可能性。

第二，多维性。坦白讲，如果按照我有限的认知，无论如何不会想到出租车司机竟然是第一个全面与互联网对接的职业，也绝对不会想到出租车这个行业已“极速”互联网化。相信大家已经对Uber、滴滴等打车软件非常熟悉了。当你来到世界不同的城市，一个打车软件就可以帮助你去往世界各地，这样的便捷使得顾客无法不与其紧密地结合在一起，结果导致了出租车行业大范围的讨论和撞击，甚至很多政府为此要出新规。例如，北京有关“网约车”新规的出现就是一个很有意思的现象，北京大学国家发展研究院的教授为此也参与进来，其影响之大，已成为一个社会热点。但是，无论政府、原有的出租车行业以及相关人士如何去想，这些改变已存在于这个行业，不管你是否愿意，这就是现实。

很多时候，我们对环境的认识还停留在以往的经验里，比如会关注人口、GDP、消费指数、空气以及国家政策，的确这些都是影响外部环境的因素，甚至有些是关键因素。但是对于今天的环境而言，我们除了关注这些影响因素之外，更需要拥有一种认知环境本质特征的能力，因为环境的影响因素也会改变。出租车和出租车司机在滴滴打车软件出现之前，对其产生影响的因素也许是油价、天气、道路管制以及行业规则。然而，滴滴打车软件出现之后，虽然这些影响因素还在，但是影响作用发生了变化；乘客和出租车的关系也改变了，两者的关系因为“第三者”的出现，显现出不同的效率和结果。多维性带来的复杂性，让不确定性更加普遍。会员 V 信、whair004

第三，开放复杂性。开放复杂性是带来不确定性的更重要的一项特征。开放使得所有的边界都被打破，使一切皆有可能成为真实的存在。是这些变化太集中、太突然、太快速吗？似乎人们的意识流被一下子撕开了一个黑洞，不知道接下来还会发生什么。这种无穷无尽、深不可测的变化，这种完全没有边界的变化，其复杂程度让很多人觉得迷茫。其实这一切一直都存在着，只是人们已经渐渐适应了一种平衡——静态的生长，以至于意识不到“变化”本身的存在。是的，“一切皆有可能”——如果认识到这个变化本身的属性，也许可以帮助我们更从容地理解环境。

自己在年轻时，并不了解生命的本质。或许是工科出身的缘故，我认知世界的方式开始变得科学而理性，时间变成线性，岁月是一条演变的长河，生命一去不复返。因为禅修的缘故，用心去理解生命的意义，知道生命本质上是一种轮回，生命的终结也是起点，这时时间是一种循环。从时间可以挥霍，到时间是线性一去不复返，再到时间是生命的轮回，这是我认知时间的一个过程。假设这是过去、现在、未来的概念呈现，那么唯有透过现在，才有过去，也才有未来，这是一个完全开放的过程，是一个出现一

切可能的过程，也是一个创造生命传奇的过程。

不可预测性、多维性、开放复杂性是“不确定性”不同于“变化”所具有的三个特征，也是我用来描述环境的缘由。正因为如此，我决定撰写这样一本书，在书中阐明管理者如何驾驭不确定性，从而在不确定性中给组织中的个体寻求一个空间，并不断赋能力、资源、平台给予个体，使其感受工作的意义与价值，从而与组织一起把握不确定性带来的机会。

□

组织需要驾驭不确定性

今天管理者的核心工作，是要确保组织可以跟得上环境的变化，让组织具有驾驭不确定性的能力。要做到这一点，其核心是要关注组织成员的成长，以及成员能够做出持续的价值创造。这需要企业的领导者具有创业精神并具有超越自身经验的能力，特别是那些曾经被证明成功的企业及企业领导者。要真正做到这点很不容易，因为前途未卜的风险往往会令人畏惧和退缩，因为可能的失败会让人变得犹豫不决。然而，若是不能面对不确定性，不能与不确定性共处，不求新、求变，风险同样是巨大的，甚至曾经辉煌的公司纷纷被淘汰出局，比如柯达、诺基亚、戴尔等。

在过去的三年中，我和新希望六和的同事面临着同样的抉择，公司最早是从饲料生产与销售起家的，后来逐渐发展壮大。公司多年来持续优化产品价值与成本，帮助养殖户降低成本，缩短响应周期，提高养殖户的养殖水平，提供技术服务。通过这些努力，新希望六和成为中国农牧行业第一名，也奠定了其在饲料业务中的核心优势，并借此进入全球市场。但是从2012年开始，整个行业开始发生巨变，产能过剩、养殖规模化、消费者更关注食品安全、国家监管政策深化、谷物全球供应格局形成、行业技术进步以及新进入者，这一系列变化对新希望提出了从未有过的挑战。大家忽然发现，之前所有的经验似乎都无法应对新的挑战，甚至所拥有的核心优势，可能已经成为新发展的障碍。这意味着公司需要转型，需要开辟新业务，同时也意味着公司以及公司里的每一个员工必须建立新的核心能力。

很多企业都会遇到同样的问题，到底要不要发展新业务，要不要推动转型呢？虽然现有业务的竞争日趋激烈，利润空间不断受到挤压，但仍然是赚钱的。如果要发展新业务，就必须构建新能力，进入不熟悉的领域，同时必须做出巨大的调整，更难的是，有些老员工会被辞退，其中甚至包括那些对公司忠心耿耿的中层经理，他们曾经为公司做出了巨大的贡献，然而却无法适应未来业务发展的要求。同时，没有人能保证，新业务与转型就一定会成功，这只是目标与追求，因为整个过程充满了不确定性，这就是企业领导者需要面临的全新挑战。企业领导者必须面对这些艰难的抉择，带领企业前进，唯有如此，才可以保证公司能够与时俱进，甚至获得不确定性带来的新机会，在新一轮的变化中，赢得主动并获得新格局中的决定性位置。

组织成员拥有持续创造力是根本解决之道

凯文·凯利在《技术元素》一书中有一个论断：所有公司都难逃一死，所有城市都近乎不朽。因为公司的成长逻辑遵循着有机体的生长周期规律，好像人一样，有发展也有衰退，而城市则构筑了自我不断动态扩张的生态系统，在变化中有着不可预测的未来。凯文·凯利更将视野放开，从大自然中提炼出“无中生有”的九条规律，为终极生态系统的扩张奥秘追本溯源。然后视野一收，他竟然从现代公司里正在发生的事情中，找到了这九条规律存在的依据：它们都致力于打破边界、内向成长。

他进而判断，在互联网时代，控制会很快失灵，具有动态平衡的眼光才有利于组织茁壮成长。公司是有生命周期的，而事业的影响可以绵延不绝，这也正是人们所说信息时代更趋于人本回归的原因。凯文·凯利总结的大自然生长的九条规律，从无中生有，到变自生变，这种变化本身是结构化的。所以，大型复杂系统的做法就是协调变化。当多个复杂系统构成一个特大系统的时候，每个系统就开始产生影响直至最终改变其他系统的组织结构。若你要做到从“无”中生更多的“有”，就必须要有能自我变化的规则，就必须回归到人本身。

让我们来看看华为，华为的核心竞争力来源于组织和个人的核心竞争力；任正非将华为个人的核心能力与组织的核心能力聚合，形成强大的冲击力。这种冲击力被任正非称之为“狼性”。关于对组织力量的理解，任正非对华为（甚至包括华为下游供应商）赋予了公平原则、利益共享。他在危难时期承诺：“绝不让利益共同体吃亏”“我不知道我们的路能走多好，这需要全体员工的拥护，以及客户和合作伙伴的理解与支持。我相信由于我的不聪明，引出来的集体奋斗与集体智慧，若能为公司的强大、为祖国、为世界做出一点贡献，20多年的辛苦就值得了。”由此可见，华为的力量来源于组织整体，而绝非个人，这也是华为持续发展的动力所在，是任正非创造的华为组织整体的可持续力量。

任正非感慨道：“一个人不管如何努力，永远也赶不上时代的步伐，更何况在这个知识爆炸的时代。只有组织起数十人、数百人、数千人一同奋斗，你站在这上面，才能摸得到时代的脚。”这段话曾经给我巨大的震撼，因为在这之前我一直推崇另外一种观点：“站在巨人的肩膀上，你可以成为巨人”，而现在任先生的观点更让我理解一个人的渺小，更清晰地明白在一个巨大变化的环境中，只有认识到个人的局限，并借助于组织的力量才会与环境互动，而这也是华为能够驾驭变化的本质驱动力。会员 V 信、whair004

2016年11月29~30日，我在“春暖花开”微信公众号上做了一次关于个体与组织关系认知的调查，问题一抛出，回复极为踊跃。我筛选了一些问题放在附录A里，大家看到这些问题的时候，自然会明白，组织对于个体价值发挥的重要性和影响力，以及个体对此的渴求与企盼。因此，我认为，需要基于组织管理的视角，给出一个解决方案，帮助组织管理者创造出真正的“共享价值平台”，从而赋能给组织内的每个成员，让每个成员能够感受到价值创造的可能与成长。

这是一个极具挑战的时代，一方面个体变得更加强大，个体所拥有的知识、能力、信息以及独立的程度，使得个体更加明确地了解到自己的需求与价值；另一方面组织变得更加强大，组织所拥有的资源、平台、机会以及聚合影响力的程度，使得组织更加明确地了解到自己的属性与价值。这两个看似矛盾的存在，却有着另一层意义需要我们理解，那就是拥有强大个体的组织，会具有更强大的影响力，来驾驭不确定性，而强大的个体更需要嫁接在一个强大的组织平台上，才会释放出个体巨大的价值。

这是一个英雄辈出的时代，更是一个集合智慧的时代。

□

第1章 组织环境的新特征

对于任何组织管理而言，必须了解到环境对组织本身的影响。今天，组织的绩效已经不再只是取决于组织本身，更主要的是由组织外部的因素来决定，而决定组织绩效的外部因素被称之为“组织环境”。对于组织环境的理解，需要从根本上去把握，而不是简单地看现象。这是一个变化异常的时代，很多认知都被现象所混淆，很多判断已经似是而非。如果要在这样的环境下，做出正确的选择，则需要界定清楚现象背后的本质是什么。我试着对此做一次梳理，归纳出目前环境变化的几个最重要的特征。

变自生变

特征一：不确定性不仅是常态，而且是经营的条件与机会。

让我们先看看一家企业的战略机遇。威创视讯是总部位于广州的一家高科技公司，其最早的业务是大屏幕拼接技术。公司在大屏拼接技术领域拥有自主创新的能力，并在中国市场上取得了非常领先的地位。但是从2011年开始，显示技术的改变让这家企业遇到了前所未有的挑战。以下三个最重要的挑战，已经摆在每一个威创视讯人的面前：新业务没有获得根本性的突破；代理商、用户、市场甚至同行都在观望；公司内部弥漫着怨气、疲惫，无法看清未来的恐惧。引发这三个最重要挑战的诱因，一方面来自外部环境的变化，另一方面来自公司内部的问题，核心是不确定性加剧。

对于这家公司而言，外部环境真的变了。从技术层面而言，显示技术、网络技术、信息技术、检测技术、新材料技术等，这些与产品相关的技术都有了质的提升。这些技术应用到拼接领域、监控领域自然也带来了巨大的改变。从用户的层面看，公司的用户已经从单纯的显示需求，转变到复杂的使用需求；已经从拼接产品的外行人，转变成拼接产品应用的内行人；已经从产品的购买者，转变为产品的设计者。从代理商的层面理解，公司的代理商已经从利益驱动，转变到价值驱动；已经从采购商，转变成价值链的管理者；已经从用户的供应商，转变为用户的服务商。从同行层面理解，公司的同行不再是简单的模仿，也成为商业模式的创新者。他们利用资本的能力、整合资源的能力、与市场沟通的能力、寻找新的人力资源的能力、规划市场的能力等，都在快速地显现出来，并有明确的方向以及凸显这些能力的展示方式。从市场的层面看，拼接领域呈现出了明显的市场新格局：需求多元的结构、产品细分的结构、增值应用的转变、渠道多元的结构。

任何一家企业能够持续发展，最根本的原因是能够与环境互动，并和环境发展的趋势在一起。所有成功的企业都善于在环境变化中掌握机遇，威创视讯之所以有今天的成功，源于在过去十年中，理解并拥抱了中国市场的高速发展，用适合中国市场的特点，安排了自己的商业模式。但是，到了2011年，如上述所言，环境改变了，如果依然用创业之初的商业模式、产品结构以及市场认知支撑业绩，显然已经无法持续；借助惯性发展，虽然能够完成每一年的任务，但是无法看到更长远的未来。公司决策层知道，这是“虚假繁荣”，被业绩掩盖的“虚假繁荣”，这会让公司在未来的竞争中，处于极其被动的境地，并有可能一步步失去已有的市场地位。

威创视讯人从这一年开始，意识到需要做出彻底改变。他们有意识地培养自己，让自己不受日常工作的局限，以更为广阔的视角，不但看到行业发展的新格局，而且还思考各种不同寻常、有别于以往的事件对整体市场前景的重大影响。他们将所有这一切的变化视为一定要彻底改变自己的动因，甚至他们会要求自己离开行业去找新的机会，而不仅仅局限于原有的领域、原有的竞争力、原有的经验。所以，公司确定了“资本驱动转型”的“双业务”战略，在2015年成功跨界到中国儿童成长服务领域。

有些人看待市场变化时，往往过于狭隘，无法看到其背后更为深远的影响，庆幸的是威创视讯的创始人何正宇看到了变化背后更为深远的影响，及时引进战略伙伴和君商学，并带领董事会坚定地落实“资本驱动跨界”的战略。今天的威创儿童成长服务平台已经是中国该领域中的领先者。如果不是大屏拼接领域的不确定性对威创视讯的挑战，威创视讯的儿童成长服务平台不太可能出现。今天的威创视讯已经更名为威创集团，并成功在两个产业领域中获得了发展的基础。会员 V 信、whair004

视不确定性为发展的机遇，这是威创集团成功跨界的主要原因。同样不断挑战自己、与不确定性共舞、驱动成长的华为更具有代表性。华为从一家小公司成长为一个真正的全球行业领袖，经历了自我超越和持续变革的过程。这个成长过程也源于华为对于自己所在领域变化的敏锐与呼应。在《华为基本法》基础上，从1998年第三季度开始，华为借助IBM的顾问团队步上了转型的艰难历程，主要做了以下几件事情：

·1998~1999年，华为知道它面临的竞争会来自跨国企业，而这也是它获得发展的机会，所以决定借助IT发展规划将业务运营提升到世界级水平。（组织内部研究华为如何利用IBM来改进自己。）

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《激活组织：从个体价值到集合智慧》陈春花 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/457.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

