企业终将无人可用 不能洞察数字化时代的逻辑

北大教授深度调研23家领先公司，发出警示：

北京大学国家发展研究院教授陈春花花了7年时间深度调研了23家公司，以了解它们在数字化浪潮获得领先地位之原因。她发现了背后的逻辑：时代变了，员工、企业组织结构、上下游关系……一切都变了。如果一家企业洞察不到这种改变并作出调适，那结果也许就是，终将无人可用、无事可做、无钱可赚。

◀陈春花

从2012年到现在的7年时间里，我深度研究了23家公司，去了解他们为什么可以在这轮数字化的浪潮中获得领先地位，这背后有着什么样的逻辑。通过这些研究，我得出了一些结论。

数字化时代的组织管理与以往不同了

数字化时代的组织管理与以往相比，有五个不同点。

1.强个体

在这个数字化时代中，个体非常强大，所以我们常常看到个体在流动。

今天的年轻人在离开一家公司的时候，不像我们上世纪50年代或者60年代的人，一定要找好下家才会动。

80后或者90后，今天不想做，明天可能就动了。甚至这两年他想工作，过两年他不打算工作了，就直接休息两年。

有一次，我跟一个年纪比较大的老板聊天，我说："如果你的员工跟你说，我只打算在你这里工作两年，然后我休息三年，三年后我再回来跟你做，你收还是不收他？"

他说："这个人我肯定不要！"

我说："以后，你可能就没人可要了。"

这就是我们今天看到的个体的强大，从某种意义上来说，不见得真是能力和技术上的强大，但至少他的内心很强大。他会很笃定地去做他的选择、按照他的意愿生活，不会考虑那么多。

我教了20年的组织行为学，每次都会问大家一个问题："你们觉得钱在激励中是不是非常重要？"因为我们讲到激励时一定会谈到"钱"，以前答案通常是五种选项：非常重要、比较重要、一般重要、不太重要、不重要。

但去年我在课上听到了第六种答案，一个学生说："老师，我觉得关键看他给我钱的时候我心情爽不爽。如果他给我钱的时候让我很爽，那这个钱很重要。如果他给我钱的时候让我不爽，那这个钱一点都不重要：他给了我钱，但是他伤害了我。"

当时我愣住了，现在我想，我明年的组织行为学讲义里，在这个话题下要放上这第六个答案。

这就是变化：强个体的出现，使得组织跟个体之间的关系变了。组织在过去相对于"弱"的个体比较有主动权，而现在主动权在变弱。

2.强链接

今天，几乎所有的组织都不能独立存在，因为与它链接的要素越来越多。

举个很小的例子，天气这个因素对于一家商店来说，影响有多大？以前我们可能没有那么敏感。

但是今天你会发现，天气变化的影响比我们想象中要大，因为它会让整个配送产生直接的变化。

我们原来是自己在店里购物，现在我们不去店里购物，而是让人送到家。

当组织处在强链接中时，影响的因素变得越来越多，我用一句话来表达，就是：影响组织绩效的因素从内部转移到了外部。

3.不确定性

我们处在一个非常不确定的环境中，这一点不用我多解释，大家可能都深有感触。我们无法了解不确定性是如何产生的、会发生在哪里，但它切切实实地存在着。

4.似水一样

有人问我："未来的组织会是什么样子？"我告诉他："没有固定的形态，完全是变化的，像水一样。"

我用"水样组织"这个词来描述未来的组织，这是我用得很多的一个词汇。它可以有完全不同的形态，它会随时变化、随时组合去寻找解决方案，以应对市场的变化。

5.共生态

共生态就是说，以后我们不能再认为"我是主体，你是客体，我说了算，你要服从"。现在，我们互为主体，彼此尊重，共同创造价值，才可以找到新的生长空间。

组织管理的新旧逻辑在转换

组织管理中有四个重要的关系：个体与目标的关系、个体与组织的关系、组织与环境的关系、组织与变化的关系。这四个关系在今天都发生了变化，所以组织管理的底层逻辑也变了。我总结出以下四个观点。

1.企业必须是个整体

理解一家企业不能只关注它的核心优势或者主要特征，而必须还原为一个整体去看待。

比如某家成功企业，不仅仅是人力资源强，可能研发、制造、供应也都很强。

很多人想学华为，华为不是因为某个点成功的，而是整个系统都很成功。如果学华为，不能说华为的人力资源成功，我就学那套人力资源系统；华为的研发成功，我就学那套研发系统。

学激励、学研发都没有错，但你还没有理解华为，你必须完整地、系统性地看待这家企业，理解它强大背后的整体系统。

2.效率来源于协同而非分工

今天所要求的效率不是分工带来的效率，而是系统的整体效率或者说整合效率。这个系统效率的获得，更多地依赖于协同，而非分工。

弗雷德里克·温斯洛·泰勒（Frederick Winslow Taylor）通过研究工厂工人具体的操作方法和动作，提出让工人效率最大化的方法是分工，他为工人制定了一套工作量标准，为每一套精确的动作设定了时间，分工使得劳动效率最大化。那时候还未谈及组织效率，科学管理法带来了比以往任何时候都高的劳动生产效率——分工带来了劳动效率的最大化。但当劳动效率提升到一定水平的时候，我们就会看到一个特别残酷的现象——人变成了机器。所有流水线上的工人，就只会做分工给他的那件事情，动作高度标准化，就像机器一样。

但在数字化时代，有时候我们会发现某个企业的某个部门特别强，但是它的整体协同效率不那么强，它反而会在竞争中处于弱势。原因在于，它最强的长板可能会让其它短板显得更短，反而发挥不出长板的优势。今天的效率来源在改变。

3.共生是未来组织进化的基本逻辑

未来的组织必须要具备共生的能力，组织进化的方向就是能否与更多的伙伴去共生。

我经常开玩笑说"自然界我比较佩服蚊子"。我以前在南方生活，因为每天晚上要写作，所以最怕的就是蚊子的声音。它一直嗡嗡嗡，那个声音让我很焦虑、很难安静下来，所以我非常怕蚊子。

后来我发现，我慢慢开始喜欢它了，我要跟它共生了。为什么呢？蚊子本来是个喜欢阴暗潮湿环境的动物，但它在干燥的房间里也活得很好；它本来是贴近地面的，但你要搬到16楼，它也可以在16楼，还是跟你活得很好；它本来比较怕空调，因为有共振，但它在空调房里一样活得很好。

自从我发现了它这么多优点后，我就想：我必须要跟它共生，它的嗡嗡嗡是对我最大的激励。想到这里我就写得很开心，然后开始看看谁更厉害、怎么能让它不咬我。

这是一个很有意思的心态转变。在自然界的物种当中，并不是最强大的活下来，而是那种不断跟环境共生的活下来了。

这也是未来组织的进化路径，不论技术和环境如何改变，你都可以应环境而进步，与伙伴共生。

4.价值网络成员彼此互为主体

我们要尊重每一个成员都是主体，这是我特别强调的。虽然今天有的企业称自己是平台型企业，但还没有过渡到"互为主体"的程度。当我们称自己是平台型企业时，我们已经默认自己是主体、别人是客体；当我们谈整个价值链时，也把自己当作最主要的企业，而别人是我的供应商，其实还是有主客体的关系。

但今天讨论组织管理，你必须要理解每一个成员都是主体，当你尊重他们主体地位的时候，你才理解组织管理底层逻辑根本性的变化是什么，才可能去做到。 **（原子智库）**