

共生时代的管理

共生互赢

组织与管理的革命

垂钧互联网

学习不是口号

“脉冲”管理

负别人的责任

代际传承与代际相处

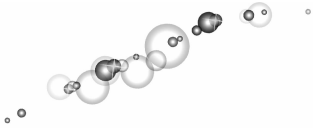
读出精髓，驾驭卓越

好故事与好业绩

逆淘汰：人才的扭曲流动和蜕变

学会“傻瓜和饥饿”

管理学在中国突破的可能性



共生互赢

英国广播公司(BBC)于2013年新推出的系列纪录片《非洲》(*Africa*)热播,人们在钦佩年近八旬、著名的《自然探索》纪录片主持人 David Attenborough 及其团队的精神和传奇的同时,尽享他们历尽四年艰辛和惊险展现给大众的非洲大陆万千生态环境和无尽的奇特动物故事。我特别感叹那些共生互赢的生存状态,因为人类社会也需要在一个更高层次上回归到这样一种模式或状态。

重达几吨重的犀牛,它皮肤坚厚,如身披刀枪不入的铠甲,加上头部那碗口般粗大的长角,发起性子来凶猛无比,就连狮子、大象等也要避让三分。但这样粗暴的大家伙却可与形体像画眉般大小的小鸟成为“挚友”,原因是犀牛皮肤虽坚厚,但皮肤皱褶之间却又嫩又薄,极易遭受体外寄生虫和蚊虫的侵袭,除了往身上涂泥防御外,没别的好办法来驱赶或消灭这些讨厌的东西。而小鸟恰恰是捕虫好手,它们成群地落在犀牛背上啄食着那些企图吸食犀牛血的蚊虫。另外,犀牛虽然嗅觉和听觉灵敏,可是个大近视眼,小鸟飞上飞下、叫个不停,还为犀牛扮演着哨兵的角色。不难看出,二者各取所需,共生互赢。其实,动物界类似的共生互惠现象很多,如鸬(heng)和鳄鱼的关系也很美妙,小鸟在鳄鱼张开的硕大嘴巴里快乐跳跃,鳄鱼非但不会生吞它们,而且张开大嘴很配合,小鸟可从鳄鱼嘴里挑拣肉食美餐一顿,鳄鱼牙齿也变得干净了。再如,斑马不只是与红嘴牛椋鸟搭档,还与巨大温和的鸵鸟为伍,原因是鸵鸟的嗅觉和听觉差,而斑马的视觉不怎么样,它们利用斑马的嗅觉和鸵鸟的视觉互相警示,防范危险,保护自我。

英文“symbiosis”描述了这种现象,意即多种不同类东西相互获益的紧密生存关系,德国真菌学家 Heinrich Anton de Bary 1878 年曾定义 symbiosis 为“不同生物体共同生活在一起”(the living together of unlike organisms)。其实,这个词最早是用来描述社群中人们的共处关系的。

我喜欢 symbiosis 这个词,更喜欢它描述的共生互赢的生存模式和状态,因为人类未来的生活方式或组织模式会越来越趋近这种机制和形态。由于交通、计算机通信和网络技术的飞速发展,地球村已不再是神话,人们生活和工作方式发生着革命性的变化,随时随地学习交流与互动合作成为可能,生活与工作的边界也在模糊化,人的独立性和共生性在同时加强,社会可能演化成为一个基于网络的、价值增加导向的生态系统,其结构是基于网络的合作平台,其机制是愿景、使命驱动的共生共栖和互动互惠,其主要管理概念可能从命令、组织、控制、规划等转化到关注角色、自治单元、自组织、社区、网络治理、合作、可持续、文化、平

台、环境和演化等,这种人、组织、社会的演化和变革就在眼前。

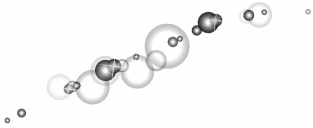
海尔首席执行官张瑞敏先生曾深有感触地说道:“企业管理要在互联网时代重构自己的生态圈,使之成为一个有机、鲜活的生命系统。”他还亲口对我讲,“过去几十年,中国企业在组织管理上基本是效仿国外企业,网络时代的组织管理重塑给了我们与国际企业站在同一起跑线上创新的机会,使我们有机会引领新一轮的发展。”肩负着这样的历史使命、冒着被国际大师警告有灭顶之灾的风险,海尔经过持续探索,初步形成了其新的网络化平台(network+platform)发展模式:人单合一+网络平台(内部单元和外部合作无边际,内部运行无层级控制,强大的供应链)+自主经营体+自组织与竞争发展(人人都可能成为CEO)+互动共生互赢。当我在微博上介绍了海尔的新模式,有新加坡友人评论道:CEO成功与否不再取决于其发展了多少产品或服务,而是看他培育了多少CEO。我还要加一句,关键还在于他们有没有营造出让这些CEO共生互赢的平台和环境。

再如,面对大量分散的需求、千差万别的客户和散乱的提供商,阿里巴巴利用网络平台,对接供需信息,从而形成了几乎无所不包的、相互独立又相互依存的庞大的社区生态。

考虑到商业模式的平台化、组织边界的模糊化、自组织和共生互赢的普遍化,我在社会网国际会(2013,西安)报告中用ABCDEFGH描述了未来社会组织的symbiosis特征:①自适应(adaptation),②去边界(boundaryless),③沟通/合作(communication/cooperation),④多元化/分散化(diversification/decentralization),⑤效率(efficiency),⑥灵活(flexibility),⑦引导非控制[guidance(not control)],⑧和谐(harmony)。

新的技术和社会环境,掀起了一场场行为、理论范式、商业模式等的革命,它们颠覆了许多传统的套路、范式、理论或模式,网络组织、平台模式、社会生态等具有共生互赢(symbiosis)特性的新概念、新理论、新模式将纷纷登台亮相!

(发表于《管理学家》2014年第1期主编寄语,有改动)



组织与管理的革命

数字化、网络化和全球化正在酝酿着一场组织和管理的革命,我们习惯了的,可能还是非常有效的行为模式、组织架构、职业习惯、管理套路将面临挑战,甚至遭受淘汰,这不是耸人听闻,而是山雨欲来风满楼。

通过网路可以非常方便地获得所要知识,教师如何教书?现在用手机可以随处聆听哈佛、MIT等世界名校课程,大学校园应扮演何种角色?网络时代,学习、教学、育人、学校组织及其管理需要反思和重新定义。再想想网络环境下生产和消费活动,一个淘宝就颠覆了许多生产、供销甚或消费过程,许多生产企业和实体商店面临灭顶之灾。再展望物联网时代的共享经济、零边际成本社会,一系列颠覆正在上演!

考虑到消费的分散化和个性化,生产、供给、服务的多样化和网络化,传统的生产、销售、服务、组织、管理,甚至产业概念需要重新定义,物物交换、一对一、小众对小众,甚或大众对小众的社会生产和服务方式会涌现,如物品的交流和交换,个性化需求的专属服务,单一需求的大众服务等。

网络给大众提供了参与、创新和展示的机会,同时也使个人或组织的并行作业成为可能,复杂多样的工作与合作方式将会出现,这将彻底改变就业、职业、生活、工作等概念,各类新的行为、商业、组织模式定将不断涌现。

管理和领导实际上是一种人际关系,网络改变了人类沟通和互动方式,进而也影响和改变了领导和管理的意义及过程,网络使领导与员工、组织和环境处在一个互动的过程中,有时甚至打破了谁在领导、谁在跟随的界限,演变成一种相互影响、共生互赢的景象。

网络还使得人们的多栖行为成为可能、组织的多方合作变得非常容易,组织的边界日益模糊,人们同时从事多项事业或兼职多分工作的现象会日益普遍,组织间你中有我、我中有你逐渐会成为常态,中国人倚重的单位概念正在失色。

组织与管理面临的环境也因数字化、网络化和物联化而变得异常复杂、不确定和模糊,而且快变,组织发展因这种复杂互动常常失去了清晰的逻辑关系,使管理日益成为一种试错和演化的探索过程,还不得不经常应对瞬时涌现的紧急状况,传统的组织管理机制、知识和智慧面临严重挑战。

.....

一言以蔽之,网络改变了行为、改变了商业模式、改变了治理框架、改变了组织结构.....改变了世界!网络化的社会,许多传统概念和机理以及体系都需重新定义或重构。网络时

代不仅塑造了新型社会,更将引爆组织和管理的革命。

当与张瑞敏先生探讨海尔新模式时,张首席不无感慨地说道:“网络环境下新型企业组织运营模式是世界企业面对的共同话题,谁走在前面,谁便会在未来竞争中占据优势,但这种探索充满挑战和风险,特别是对大型复杂企业而言。”张瑞敏先生及海尔有这种率领世界管理变革的雄心,他们正在探索的路上。

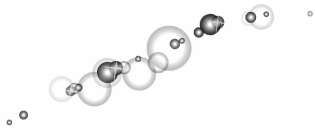
当我接受西交利物浦(西浦)大学领导之职时,深刻意识到,这是一个需要重新定义教育和大学的时代,大学概念、教育理念、办学模式、学习方法、教学过程、校园价值等都需重新定义,因而与我校师生员工一道利用西浦进行大学、教育及其组织管理模式上的一系列探索,采用了新型组织架构和管理模式,并取得初步成效。网络不仅突破了有形的围墙,也会跨越无形围墙整合全球教育资源和参与全球教育及科研活动,“没有围墙的大学让学生更卓越”,这是西浦教育的理想和努力方向。

2013年5月,用友公司“2012年经营与管理创新年度峰会”以“大转型:从中国一流到世界一流”为主题,来自国内外的3000多位企业家、高管、专家、学者以及媒体代表盛谈基于网络的“云计算”对未来商业模式、组织管理的影响。源讯CEO Breton在介绍如何改进他们企业的有效性时,对即时信息(IM)和社会网络寄予厚望。2015年年初,Google总裁放言,互联网将消失或将被物联网替代,他自然不是说互联网灭亡,而是指互联网更加融入我们的生活,让我们感受不到像今日这样对我们的显性影响,因为届时也许我们被网络改变了的行为和生活方式已经成了习惯。

人类被网络后将孕育出新型的网络社会,网络化后的人人时代,人与人、人与群体、人与组织、人与社会相处与共存方式发生了重大转变,从而会演化出众多新颖的行为和组织模式;与此同时,还衍生了网络资源、网络工具、网络权力、网络经济、网络生活、网络战争、网络暴力、网络恐怖……网络化社会有太多的规则、习惯、模式、行为需要重新定义;另外,信息、网络、交通技术革命,同时加速了全球化进程,任何民族都无法回避他民族文化的影响,甚至多民族共生于同一组织之中,沐浴多文化的侵染,遭遇多元文化的冲突与合作,这也是组织管理革命必须面对的现实,要跑赢多元文化时代,还需要多元文化人才,学会跨文化的组织管理和领导。

总之,网络化后的公众社会,学习、生活、组织、教育、商业模式、产业、社会……均需要反思、重塑、甚至重新定义,组织管理革命在即,这是时代的逻辑。同时也是中国人、中国组织、企业和社会的机会,因为我们可与世界发达国家和各类先进们处在同一起跑线上。

(发表于《管理学家》2012年第9期主编寄语,有改动)



垂钓互联网

记着多年前在西安交大一次学术研讨会上,姚熹院士用钓鱼戏说博士生论文选题。有两个池塘,一个很多人围在那儿垂钓,另一个空空如也,你选择去哪个池塘钓鱼? 人多的池塘可能有鱼,钓不到鱼的风险小; 没人的池塘虽钓不上鱼的风险大,但有可能钓上大鱼。论文选题也是如此,凑热闹容易取得小贡献,冒大险也可能收获大创造。

随着电子通信和网络技术的神速发展,人们又遇到了类似的两个池塘选择问题,即是搭互联网的快车,还是走传统行业的老路?

互联网似乎将所有人一网打尽,人们如果不用互联网几乎无法生存,不用微信、QQ、微博等,似乎是异类,已经不食人间烟火(out)了,如不在网上淘宝、开店、团购,利用手机打的就已经落伍了,如果开口就人人贷(国外 crowd funding)、众筹、余额宝以及 BAT 的争斗花絮,似乎就是潮人一个,超人一等了。基于或派生于互联网的名目繁多的创业、创新商务热火朝天,不仅吸引眼球,而且吸纳资金和人才,好热闹的一个巨大的“蓝海”。

与之形成明显反差的是传统制造行业,不仅受到冷落,而且其经营方式也遇到了前所未有的挑战,再加上经济社会和市场环境的不友好,更是雪上加霜; 还有不少精英人士推波助澜,不断唱衰之,大呼那些大型传统行业 20 年后可能难觅踪影。当然还有一些坚守者,如娃娃哈哈的宗庆后,他就认死理,人总是要喝水吃饭的嘛。无论如何,当下的传统行业相比于互联网族已被逐步边缘化,成了不受人和资金待见的一片冷漠的湖泊。

对于年轻人、资金和人才,他们无法回避地面对一个选择: 到哪个池塘去钓鱼?

互联网的火是现实的,世界也会因之改变,我们的生活、工作、行为也会随之提升。但要钓到大鱼,我们需要清醒地认识到,从互联网到底能钓到什么? 换句话说,互联网的逻辑或潜在的价值基础是什么? 在我看来,主要体现在以下几个方面。

一是改变了空间概念,使跨国界或地域变成易事; 二是因此形成了随时随地参与的可能性,使互联网具有了无限的号召力和整合力,包括资源、知识、智慧、人气与活动等; 三是上述两条使所有人具有了几乎公平、廉价的参与机会,使跨空间、时域、国界、种族、性别、年龄的各类协作更高效率和低廉; 四是网络化的时空协作也大大方便了各类并行作业,颠覆了许多传统的活动和生产方式; 五是上述条件构造了互联网的生态特性,所有人可参与其中,且可利用之整合资源,践行和放大自己的智慧和创造性,进而催生大量小微企业,并给大规模或巨型企业整合提供了可能,换句话说,这种生态可使人类创造性和智慧得以充分释放,当然如何利用好人类还需要继续学习和适应。这些逻辑特性,也迫使冲浪于互联网的人

们调整其思维和活动模式,如有人总结互联网思维精髓为:①用户思维;②简约思维;③极致思维;④迭代思维;⑤流量思维;⑥社会化思维;⑦大数据思维;⑧平台思维;⑨跨界思维。

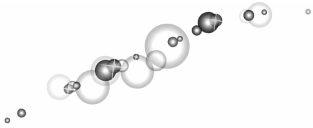
通过上述简略概括,我们不难想象这个蓝海不仅容易钓到小鱼,而且可以钓到大鱼或人们从未见过的巨大新玩意儿。

身处或喜好传统行业的朋友其实也没必要气馁,我们曾创造过历史,更重要的是,无论互联网或未来新技术如何花样翻新,纵观人类历史,其基本需求几乎没有太大变化,即生理需求和心理需求,物质丰富和技术发展只是改变了其程度、品种和满足的方式,也就是说,传统行业生产的各种满足人们生理和精神需求的产品不会过时,只不过是生产和供给方式会随新技术发生改变,甚至是革命性改变,如电脑可以传统地由厂家生产再通过互联网卖给消费者,还可以通过电子商务定制部件再通过网路配送到家里组装或DIY。因此,我反对简单的互联网与传统的二分法,其实互联网与传统的有机融合,不只会从过去重视产品转化到现在重视客户体验,而且会产生重视自组织、更有生命力的经济社会蓝海。

过去,我们到商店购买商品或去服务网点享受服务;传统互联网时代我们用电脑购买“商品”和享受服务;移动互联网时代,人们随时随地可以购买一切,包括各类“服务”。互联网将渗透到各类传统行业,传统行业“触网”正在引爆被称为“O2O”(Online 2 Offline)的新模式;如果再前瞻,“O2O”、大数据和互联网金融,可以催生很多新的体验、新的事业。有影响和典型的一例是2013年12月海尔集团与阿里巴巴集团的战略合作。双方将基于海尔集团在供应链管理、物流仓储、配送安装服务领域的优势,及阿里巴巴集团在电子商务生态体系的优势,联手打造全新的、向全社会开放的家电及大件商品的物流配送、安装服务等整套体系及标准。“行到水穷处,坐看云起时。”双方的整合或许可以共同打造一朵亮丽的www(客户 win、海尔和阿里 win、社会 win)多赢“云”。

全球化和互联网时代呼唤互联网思维和范式革命,但因人类的本质需求没变,所以这种范式革命,主要颠覆的是传统的生产、供给甚或生存方式(除个人生活方式外还有即将到来的公民社会),以及我们基于工业化传统模式形成的成功经验、模式甚至理论。无论是实践者还是理论者,当我们垂钓互联网时,我们都面临新的挑战!

(修改于《管理学家》2013年第6期主编寄语,有改动)



学习不是口号

在当代复杂快变的环境下,为快速应变和适应,必须提升组织的知识和能力,于是组织学习概念应运而生,而且变成很时髦的词汇,但遗憾地看到很多组织虽然将学习挂在了嘴上,但无实际效果,于是我们不得不问,贵单位会“组织学习”吗?

学习本是一种个人行为,但将其与组织嫁接,便具有了集体特征,且演化出了与个体很不同的学习行为,如个人学习是否意味着组织学习?个人为何要响应组织号召而学习?个人学习如何与组织需要相融合?如何将组织需要渗透或融合到个体的学习中以及组织运转过程中个体的互动间?等等。

如前所述,学习的目的是组织试图通过学习、探索,不断努力改变或重新设计自身,以适应持续变化的环境,进而提高核心竞争力,实现组织发展的目标。将“学习”与组织连接起来源于西蒙(H. Simon, 1953),他认为政府组织重组的过程即是一种学习的过程。而希尔特(R. Cyert)和马奇(J. March)更进一步,他们在《商业组织的行为理论》一书中把组织学习列为探讨组织理论的基本概念。20世纪八九十年代掀起了关于组织学习的热论,组织学习的研究也从心理、政治、经济、社会和文化等多方面铺开。而让其在实践界普及的是美国学者彼得·圣吉(Peter M. Senge),他在其畅销著作《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*)中提出了学习型组织(learning organization)的概念,强调面临剧烈变化的环境,组织应力求精简、扁平化、弹性、终生学习、不断自我组织再造,以维持竞争力。认为知识管理是建设学习型组织的最重要手段之一,并发展了广为流传的学习型组织五项要素。①建立共同愿景(building shared vision): 愿景可以凝聚公司上下的意志力,透过组织共识,大家努力的方向一致,个人也乐于奉献,为组织目标奋斗。②团队学习(team learning): 团队智慧应大于个人智慧的平均值,以做出正确的组织决策,透过集体思考和分析,找出个人弱点,强化团队向心力。③改变心智模式(improve mental models): 组织的障碍,多来自于个人的旧思维,例如固执己见、本位主义,唯有透过团队学习,以及标杆学习,才能改变心智模式,有所创新。④自我超越(personal mastery): 个人有意愿投入工作,精于工作的专业技巧,自我超越源自个人与愿景之间的“创造性张力”。⑤系统思考(system thinking): 透过信息积累,掌握事件的全貌,避免见树不见林,培养综观全局的思考能力,有助于理解事物的前因后果、发展的来龙去脉,便于抓住问题的本质。

组织学习和学习型组织概念已被大家广为接受和实践,现在的问题不是需要或重视与否,而是如何真正有效实现组织学习和学习型组织?如何处理好组织学习与个体学习的关

系？怎样协调个人、团队、组织和组织间不同层次的学习？如何将各类学习对准组织目标，使组织真正成为学习型组织？

阿吉利斯(C. Argyris)、熊恩(D. Schon)两人的观点很有启发意义，他们在《组织学习：行动理论之观点》(1978)一书中提出了“行动观点”，认为组织学习的意义在于“促进组织长期效能和生存发展、回应环境变化的实践过程中，对其根本信念、态度行为、结构安排所作的各个调整活动”，“这些调整活动是借助正式和非正式的人际互动来实现的”。

实际上，学习不是口号，而是行动和习惯；真正的组织学习仅有号召是远远不够的，而是要形成组织内学习的机制和文化，甚至包括必要的基础设施，如促进知识共享、互动和碰撞的知识管理设施和环境。如何构造能够自发自动的组织学习机制和环境是一个非常复杂的问题，但以下几个方面恐怕是其不可或缺的重要构件：①分析形成明晰的组织愿景和使命；②构建支持学习的平台和营造交流创新的文化；③强调自组织和自我管理；④鼓励团队合作和研究型工作；⑤保持开放的心态和包容的胸怀；⑥坚守有反省的行动和有克制的自信；⑦管理哲学上坚信只有更好没有最好的信条；⑧构筑切实的评价和激励机制，使学习、创新、分享与合作等行为得以持续，成为常态。

(发表于《管理学家》2013年第6期主编寄语，有改动)