

水样组织:一个新的组织概念

陈春花^{1,2}, 刘 祯³

(1. 北京大学国家发展研究院,北京 100871;2. 华南理工大学工商管理学院,广东 广州 510640;
3. 上海大学管理学院,上海 200444)

摘 要: 对于组织而言,持续成长至关重要。随着环境的变化,若要做到持续成长,组织需要做出相应的改变。通过研究现代企业的管理实践,发现这些企业之所以能够突破困境并在不确定的环境中获得成长,是因为其不再固守旧的组织模式,而是变成了更加主动灵活的组织。这样的组织与东方文化中水的特征相契合,因此,本文提出了水样组织的概念。所谓水样组织,是指像水一样可以灵活应对环境变化的动态组织。水样组织是组织内部驱动力与外部适应力的统一,呈现出“内在坚韧、外在柔和”的品性,具有坚韧性、个体能动性、动态适应性、融合性四大特征。打造水样组织可以帮助企业在动态环境下创造持续竞争优势。水样组织概念可以丰富和拓展现有组织理论的观点和维度。

关键词: 水样组织;持续竞争优势;组织理论;东方管理;资源基础观

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)07-0003-12

一、引 言

组织是一种重要的集体行动方式。企业在20世纪成为有代表性的组织,也成为社会发展的主导力量(Scott和Davis,2007)。企业最大的问题是成长问题(德鲁克,2009c)。21世纪是受到全球化、网络化、数字化、智能化深刻影响的时代,企业面临着更加复杂、动荡的竞争环境。资本、技术、智力的全球化流动使得企业竞争趋向于无国界,互联网和移动互联网技术解决了组织在地理位置上的分散问题,数字技术和人工智能技术正在重新塑造制造业和服务业的产业格局,市场需求变得更加多样化和个性化,持续的变化正在成为一种常态。在环境持续变化的今天,企业要保持成长,需要做出怎样的组织变革?

本文从组织形态的角度研究企业组织变革和持续成长问题,并初步提出水样组织的概念。组织研究可分为组织本身的研究和实践导向的组织研究(Scott和Davis,2007)。前者以研究组

收稿日期:2017-01-04

作者简介:陈春花(1964—),女,北京大学国家发展研究院金光管理学讲席教授,华南理工大学工商管理学院教授;

刘 祯(1984—),男,上海大学管理学院讲师,管理学博士。

织本身为目的(如巴纳德对组织定义的研究),为基础研究(巴纳德,2009);后者的研究目的在于改进组织绩效(如通过科学管理提升效率),为应用研究(泰勒,2007)。本文侧重于实践导向的研究视角,认为组织形态本身就在影响着组织的表现,组织只有持续成长才能不断贡献价值,而持续成长,组织的形态就要随环境而不断演变。

所谓水样组织,是指像水一样可以灵活应对环境变化的动态组织。水样组织是组织内部驱动力与外部适应力的统一,呈现出“内在坚韧、外在柔和”的品性,主要有坚韧性、个体能动性、动态适应性、融合性四大特征。本文首先从实践基础、理论背景和东方智慧三个角度阐述了提出水样组织概念的依据,其次分析水样组织的内涵和特征,然后探讨水样组织与企业持续竞争优势的关系,最后是研究结论和展望。

二、提出水样组织概念的依据

组织研究与企业实践密不可分。提出水样组织的概念,首先是基于对管理实践的观察和研究。本文选取新希望、海尔、乐视、塞氏公司、专有标签、毕马威这六家国内外企业,考察了它们在面临环境变化和成长困境时,是如何通过变革组织形态来发挥企业效能的,发现这些现代企业与旧的“金字塔组织”不同,其组织形态变得更加灵活多样。其次,本文简要梳理了实践导向的组织研究的脉络,展现了水样组织概念与该研究脉络的有机联系。最后,之所以提出水样组织的概念,也是基于对东方文化中水的自然之道的领悟。

(一)水样组织:实践基础

通过研究发现,很多优秀现代企业的组织形态已经与传统的组织概念迥然不同了。这些组织创新的实践构成本文提出的水样组织的实践基础。多年来,本文作者一直扎根企业进行实验验证,通过组织研究探索企业成长的原因。这里仅以6家企业的组织变革和转型为例加以说明。参考循证管理的主要证据来源,以管理者经验和企业数据作为研究资料,通过亲身实践以及与张瑞敏、乐视高管对话研究了新希望、海尔、乐视3家本土企业当前的组织转型特征,同时,结合相关企业的传记、著作及论文(塞姆勒,2016;阿什肯纳斯等,2016;戈尔曼等,2015)研究了3家国外企业在关键成长时期的组织变革和转型实践。从这些企业的实践来看,相比于西方传统组织,今天的很多组织形态已经变得像水一样灵活。

1. 新希望:组织转型驱动增长

《财富》2016年评选了A股市场投资回报最高的5家公司,新希望超过万科,成为排名第一的上市公司。2013年第一季度公司净利润同比下滑17%,股价从23元降至8元。三年后,2016年第一季度净利润同比增长28%,其中,农牧业务盈利大增近400%,屠宰加工业务获得84.73%的毛利增幅。这一增长源自新希望过去三年的组织转型努力。

为了更加贴近消费者,新希望努力从一家饲料企业变为一家食品企业。在组织生态上,新希望从区域职能分工变为供应链型企业,保证了食品安全的可追溯一体化。在结构形态上,新希望从原来的层级结构变为完善的网络结构,具体包括“化小业务单元”和“聚落一体化”。如将体量最大的青岛片区一拆为五建立五个特区,随后又将集团从四个大的事业单元拆分为40多个业务单元。转型之前的业务单元,饲料、屠宰、养殖等各自为政,而现在则打通农牧产业链,变成从种子到肉的一体化,聚落按照区域划分,现在山东变成二十几个聚落。通过化小业务单元以及聚落一体化,新希望为更多人搭建了平台,激活了更多员工,尤其是需要释放价值的年轻人。

此外,新希望进行了自我瘦身,让组织本身变得更加简单高效。这一点非常关键,因为企业转型需要利润支撑,而在利润空间有限时企业则难以转型。新希望在转型过程中将销售下调,以砍掉落后产能。将产能低的整体砍掉,把落后的产品剔除,尽管销售额有一定下降,但确保了

利润的增长,而这是有效转型的关键所在。事实证明,新希望的转型创新努力取得了好的成效。这当中宝贵的经验是,组织不是为了转型而去做转型,而是为了增长去转型。通过转型,组织能力得到提升,才能为未来的长足增长奠定基础。

2. 海尔、乐视:用户定义组织生态

海尔在最近十年聚焦于一件事情:基于互联网的制造企业转型。在张瑞敏看来,传统企业最大的问题是,企业基于用户,但细化不到每个人。为此,海尔把整个组织打碎,要求个人和用户合一,并建立起与传统组织完全不一样的组织,变成“自组织”。在一家数万人的企业当中,三个人就可以是一个经营单元。无论是“倒三角”还是网络结构,都让海尔员工可以更为自主地为顾客服务,在更为灵活的结构中,每位海尔员工都可以成为CEO。海尔力图基于用户将组织打造成一个生态圈,这个生态圈的理念、组织全部由用户来决定,通过“用户签字”“竞单上岗,按单聚散”,这种“自组织”和“动态合伙人”模式让海尔在互联网时代继续保持领先,甚至收购了通用电气的电气部门。

同样,乐视也在努力将自身打造成“生态型组织”:一是提出生态战略,二是组织能力与生态战略的匹配,用户则是两者的共同基础。乐视倡导生态战略,其进入到一个生态,会从上到下把垂直闭环体系化地做出来,目的是为用户创造极致体验。为了匹配生态战略,乐视在总部成立一个基于用户的事业群共享平台,为全终端用户提供极致统一的产品体验。

3. 塞氏公司:圆环组织激活个体

塞氏公司(Semco)是巴西最大货船及食品加工设备制造商。里卡多·塞姆勒(Ricardo Semler)子承父业,率领这家濒临灭亡的公司重新走向繁荣。在巴西经济萎缩的大环境之下,塞氏公司在12年里利润增长5倍,收入增长6倍,生产效率增长7倍,成为IBM、通用汽车、福特汽车、雀巢、奔驰等世界级企业学习的对象。

1988年,困惑于组织转型的塞姆勒到加勒比度假,受到海浪的启发,塞姆勒设计了一种更具灵活性的圆环组织来代替传统的金字塔模式。新的组织形态由三个同心圆组成:位于内里圆环的人是公司顾问,包括塞姆勒及公司副总。中间圆环为合伙人,由各业务总监组成。外层圆环为伙伴,指一线员工。圆环之外则是协调人,由职能主管构成。

圆环组织的直观特征是层级少、没有头衔、没有组织结构图。借助圆环组织,塞氏公司把层级从12层降到3层;投票权和收入不再由头衔决定,员工的责权、薪水不再由组织结构图来决定,而是由员工自己决定。任何员工都可以在电脑上查到某个员工花了多少钱、收入多少、创造的利润是多少。这种灵活性为人才成长创造了更自由的空间,充分激活了员工个体。

4. 专有标签:打破边界激活组织

“专有标签”是杰克·韦尔奇上任时曾决定出售的信用卡业务部,由于没有买家愿意接手,最终只得留在通用电气。然而,在随后的二十年,专有标签每年增速都在两位数,并成为通用电气净收入最高的部门。奥秘在于,业务负责人埃克达尔让专有标签变成了一个无边界组织。

首先,埃克达尔与团队打破既有的顾客边界,将顾客由消费者延伸至零售商,并基于满足顾客需要的流程来建立组织。其次,职能部门为寻找顾客解决方案而相互协作,从而打破了水平边界,进而围绕关键流程建立起零售商金融服务部(RFS),此后又在RFS内部建立起无垂直等级边界的营业中心。营业中心没有经理,唯一的焦点是让零售商变得更加成功。最后,由于美国零售行业的下滑,RFS开始跨越地域边界,进入全球消费金融市场,并为此打造新的独立分支GCF,其规模很快成长为原来母公司的两倍。

5. 毕马威:打破僵局重塑形象

与很多百年企业一样,毕马威的发展也离不开有效的组织变革。鉴于审计业务日渐饱和,

从20世纪90年代开始,毕马威向担保及战略咨询等新的业务方向转型。当时的毕马威有300名合伙人,每位合伙人都各占地盘,固步自封。董事会主席科迪杰克通过召开全体合伙人会议,组建“百人团”等全新的工作方式破除僵化的格局,推动组织变革。当原有的僵局被打破后,员工的激情、想象力和创造力就被释放出来。工作小组确定的新型业务成为公司新的增长来源。毕马威也完成了战略转型。新的组织方式带来的不只是收入增长,也不只是新业务的出现,而是毕马威的全新形象:在公司内部,可以看到一位年仅28岁的女审计员在指导许多年长的高级合伙人。这是转型之前没有的现象。

从上述企业实践可以看到今天组织内外发生的一些变化。首先,企业成长并不是简单的规模变大。事实上,当企业成长为大企业之后,如果变得不够灵活,反而会成为持续成长的障碍。其次,个体的能力升级。尤其是以新生代为代表。尽管每个时代都有新生代,但今天在全球化、互联网、科学技术快速发展的外部环境下成长起来的新一代员工,相比以往有了更为显著的能力升级。再次,组织关键成功因素的改变。如阿什肯纳斯等(2016)的观点,20世纪有四个关键因素影响了组织的成功:规模、角色的清晰性、专业化、控制,但21世纪组织需要一套截然不同的新成功因素,包括速度、灵活性、整合、创新。金字塔式的结构匹配了过去的成功要素,但未必有利于今天的组织。最后,组织生态的转变。近二十年来理论与实践界都在关注组织生态(Adner, 2017)。在以开放、合作、共享为特征的共享经济时代之下(陈春花,2016),不论是传统企业还是互联网企业,系统越封闭,越阻碍组织的成长。

因此,企业若要取得成效就离不开组织本身的改变。首先是组织灵活性的提升。无论是塞氏公司的圆环组织,还是新希望的化小业务单元,都显著提升了大型组织的灵活性。其次是个体的激活。毕马威的百人团激活了看似僵化的个体,而海尔的自组织也让个体与顾客紧密结合。再次是组织结构的打破。塞氏公司已经没有组织结构图,海尔的“倒三角”和网络结构则彻底颠覆了传统的组织结构。最后是开放系统的打造。无论是专有标签的不断突破边界,还是乐视生态型组织的构建,都使组织变得更加开放,使组织能力变得更加系统和完整,从而能够更好地服务顾客。可见,这些新的组织具备一些共性特征,但从结构形态来看,它们已经变得非常“另类”,如有的变成了圆环、有的变成倒三角、有的变成聚落、有的变成生态系统,这些多变的组织,就像水一样灵活。

(二)水样组织:理论背景

组织变革是管理的中心问题,也是管理需要持续关注的问题(Suddaby和Foster, 2017)。组织研究正是在组织管理实践的推动下不断演进的,同时,基于实践导向的组织研究反过来又推动了组织变革的探索实践和组织绩效的提升,从而形成了组织研究与实践的良性循环。以实践导向为视角的组织研究,德鲁克无疑是最重要的代表人物。这里重点梳理以德鲁克及其后继者为主线的组织和组织变革研究的演进脉络。

德鲁克是从社会学的视角开始其组织研究的。1942年,德鲁克在《工业人的未来》中得出结论:组织将成为未来社会的基本单元(德鲁克,2009a),美国社会的自由信仰将依托于组织来实现,优秀的组织会赋予人以真正的自由和成长。早在1911年,《科学管理原理》的出版曾引发了美国的效率革命(泰勒,2007)。实施效率工程的福特汽车公司在20世纪20年代虽然占据过半的市场份额,但是成长并没有延续,福特汽车逐渐由盛而衰。与之相反,通用汽车却开始由弱变强,取得了持续的成长。德鲁克深入通用汽车公司,研究其成长的原因,于1946年出版《公司的概念》,总结了分权组织的管理概念(德鲁克,2009b)。

德鲁克对比了福特汽车与通用汽车,发现福特汽车在高度集权和监控之下,组织失去了自由和成长的空间,因此,福特汽车在当时并未成长为一家真正意义的大型企业。原因在于亨利·福

特没有根据环境的变化调整组织模式,当企业由小变大时,他依然沿用小企业的集权方式来组织大企业;通用汽车的分权组织模式则能够顺应环境的变化。20世纪50年代以后,福特汽车开始转换组织模式,通过学习通用汽车的经验,向事业部分权组织转型,重新恢复了生机。

1977年初,麦肯锡公司开始了对管理有效性的应用研究,一组研究战略,一组研究组织有效性。后者由Peters、Waterman、Pascale、Athos等进行研究。在分权组织的基础上,他们进一步研究了结构之外的其他要素,系统地提出了组织的七项要素,即麦肯锡7S模型。Pascale和Athos以此为基础研究当时快速成长的日本企业,完成《日本企业管理艺术》(Pascale和Athos,1982)。Peters和Waterman以此为基础研究拥有创新表现的美国卓越企业,完成《追求卓越》(Peters和Waterman,1984)。Peters和Waterman(1984)将卓越企业定义为不断创新的大型企业,通过研究43家美国企业,他们得出结论,企业卓越的原因在于一系列文化特质(cultural attributes)。Peters和Waterman(1984)、Pascale和Athos(1982)、Deal和Kennedy(1982)、Ouchi(1981),标志着组织文化研究的开始(赵曙明和裴宇晶,2011)。

1988年,斯坦福大学的Collins和Porras对组织“愿景”(vision)一词产生兴趣,此后该词被广泛使用,但内涵模糊。他们延续了Peters和Waterman(1984)的研究,总结了美国18家高瞻远瞩企业(visionary companies)的成功习惯,完成《基业长青》(Collins和Porras,1994)。该研究对联想、阿里巴巴等中国企业的实践产生了一定的影响。

《追求卓越》和《基业长青》与德鲁克的组织研究一脉相承,均为管理学术史上的名著(陈春花等,2004)。德鲁克开辟的基于实践导向的组织管理研究理路在中国逐渐获得一批学者的响应。如赵曙明认为,“我们唯有秉承德鲁克先生的学术态度和学术精神,才能够实现中国管理学术研究的腾飞”(德鲁克和马恰列洛,2006)。德鲁克本人也认为,在取得一定发展之后,需要从实践入手研究中国企业管理的特征(德鲁克和马恰列洛,2006)。于是,在这些西方管理学术研究和中国企业发展的双重基础上,陈春花和赵曙明(2004)率先提出了中国优秀企业研究的方向,开展了中国先锋企业的研究,完成《领先之道》,总结了中国大型优秀企业的八项特征。随后的十年,他们继续对中国优秀企业进行跟踪研究,再版了《领先之道》(陈春花等,2016),同时,总结了中国领先企业的本土管理元素,完成《中国领先企业的管理思想研究》(陈春花等,2014)。

除了以德鲁克等为主线的脉络之外,组织研究还有两位重要代表人物,法约尔和巴纳德,他们都是基于自己担任企业经理的经验来研究组织的。法约尔与泰勒时期接近,不同的是,他从组织整体的角度提出管理的职能以及组织的一般原则(法约尔,2007),其职能学说为管理学科的体系奠定了基本框架。巴纳德与德鲁克时期接近,德鲁克基于企业实践描述出具体的组织形态,而巴纳德则聚焦于探讨组织本身。其重要贡献在于揭示了组织存在的前提以及组织构成的基础(巴纳德,2009)。巴纳德将组织看作是一个合作系统,组织因目标而存在,而组织本身则是一种合作关系。巴纳德阐述了组织的合作机理和形成原理。

上述组织研究脉络沿着两个主导方向展开:一是组织的价值,二是组织的形态。基于前者,如德鲁克(2009b)的观点,成功的组织可以实现人的价值,可以贡献社会的发展,因此德鲁克致力于研究组织成功的规律,这也在一定程度上反映了组织研究的社会学意义(Scott和Davis,2007);如巴纳德(2009)的观点,组织需要实现一定的目标;如Peters和Collins等的观点,组织应该有使命感,一个伟大的组织要做到基业长青(Peters和Waterman,1984;Collins和Porras,1994)。这些观点综合起来,意味着组织需要持续成长才能贡献其价值。基于后者,如巴纳德(2009)的观点,组织从形态上可以看作是一系列合作关系,但这种关系又有所不同。依循泰勒的分工学说和法约尔的职能学说,形成了组织的基础结构,即职能制;依循通用汽车和IBM则

有了两种助力企业成长的结构,事业部制和矩阵制。从这两个主导方向来看,持续成长的目标或要求是不变的,但要做到持续成长,当环境发生改变或有所不同时,组织的形态也需要改变。因此,组织本身既是目的又是工具,作为目的,组织需要持续成长才能贡献价值;而作为工具,组织本身又必须变为适应环境的形态,才能让自身持续成长。这意味着,组织形态的变化本身就在影响着组织的成长。

当然,德鲁克等人仍是在“金字塔”架构下思考组织分权问题,无论是事业部制还是矩阵制,也都并未从根本上摆脱“金字塔”组织模型的窠臼。但是如前所述,当今实践领域已经涌现出多种多样更具颠覆性和灵活性的组织形态,并为组织价值和组织效能的实现开辟了广阔的空间。我们将其归纳为“水样组织”,是为了赋予其更加自由、灵动的组织文化内涵,也是在组织文化方面传承和弘扬德鲁克“以人为本”的组织研究理念。可以预期,在德鲁克描述的知识社会中,水样组织将更能契合知识工作者自由合作、自由发展的需要。

(三)水样组织:东方智慧

水样组织概念的提出,也源于东方文化和东方智慧的启示。东方管理学派的创始人苏东水先生认为,观水悟道,是有益处的。有了一定的收获或遇到挫折的时候,再反过来以道观水,将会更有启示。中国自古以来的贤达哲人多有崇尚水者,而水的自然之道值得管理者学习(苏东水,2005)。如老子说,“上善若水。水善利万物而不争,处众人之所恶,故几于道”(《老子》第八章)。至高境界的善行有如水的品性,水造福人间万物而不争名利,能接纳百川不分浑浊污垢而自质清洁,因此最接近于“道”。水的这些特质与水样组织在组织价值维度上相契合。再如《论语·雍也》中说,“智者乐水,仁者乐山”;《孙子·虚实篇》中说,“水因地而制流,兵因敌而制胜。故兵无常势,水无常形,能因敌变化而取胜者,谓之神”。水无常形,时刻在主动适应环境而变化,能因地而制流,这些特质与水样组织在组织形态维度上相契合。李平和周是今(2017)就曾以水为象征解释了企业从创业、腾飞、成熟到再造的成长变化。又如陆亚东和符正平(2016)以“隐喻”为方法提出水式管理的思路,在将中国古典哲学与当代管理实践相互连通方面做出了有益的探索和尝试。基于东方的哲理和智慧,本文提出了“水样组织”的概念。

三、水样组织的内涵和特征

本文主要从组织形态的角度考察水样组织灵活应对外部环境变化的能力,因为组织形态的变化本身深刻影响着组织的成长。当然,水样组织是“形”与“神”的统一、“体”(目的)与“用”(工具)的统一,因此在探讨水样组织的内涵和特征时,不能脱离价值层面单纯地谈水样组织的形态特征,本文只是更侧重于水样组织形态方面的属性。

(一)水样组织的内涵

本文提出的“水样组织”,是指像水一样可以主动、灵活地应对环境变化的动态组织,它是内部驱动力(价值观、激活个体等)与外部适应力(协同、竞合、共享等)的融合体,呈现出“内在坚韧、外在柔和”的品性内涵。

水样组织首先强调组织持续变革的重要性。在组织环境日益复杂多变的当下,组织需要成为一个可以持续变化的动态组织,组织只有具有足够的灵活性才能把握机遇,应对挑战,不断成长。塞氏公司、专有标签、毕马威、海尔、乐视、新希望等企业,皆因组织自身的改变而令组织重新或持续获得成长。相反,如果不做出改变,已有的竞争优势就会丧失。

其次,组织变革的动力不仅来自外部制度、竞争和消费者等环境压力,也来自组织内部的主动重构,以更具前瞻性的视野、更有效的手段夯实组织价值观,凝聚愿景,激发员工潜能。因此,水样组织必须把内部驱动力与外部适应力有机地融合起来,使其成为外柔内刚、既柔韧灵

活又无坚不摧的新型组织。

西方的组织理论主要从理性系统、自然系统、开放系统三个视角来看待组织。在理性系统视角下,组织本身并不是目的,而是实现特定目标的工具或手段,因此,组织是为实现特定目标而设计的。在自然系统视角下,组织不仅仅被作为工具,其本身就是目的,维持组织存在本身就是组织的目标,因此,组织需要不断加固和维护自身。理性系统与自然系统视角相对封闭,开放系统不再将组织视为封闭系统,而是认为,环境是组织生存与延续所需能力与能量的根本来源(Scott和Davis,2007)。

水样组织是一个开放系统。水样组织观也认同环境对组织成长具有重要作用,也强调组织只有通过与环境的交互才能打造持续竞争优势,然而,更注重组织自身主动变革的能力,而不是简单的对外部环境的适应力,因为在日益复杂动态的环境下,与外部环境协同变化的能力已经成为组织最大的资产。

从“水”字和“永”字的起源可以体悟水与组织的匹配性。“水”字为象形字,图1的甲骨文呈现了水流之形。如图2的甲骨文所示,当水流分出支流之后,便有了“永”字,“永”字的本义即为“水流长”,因为水涓流不息,汇流成川,“永”才有了“永远”、“永久”的意思(左民安,2015)。从“水”字的起源来看,其意义本身就与一个伟大的组织相吻合。水流的分支像是组织结构,而水的流动又像是组织的成长,而永流不息又意味着一个组织的基业长青。这也正是一个伟大的组织要做的:持续成长。更重要的是,在流动的过程中,可能会出现种种障碍,但因为水自身的一些特质,使得水可以冲破障碍,持续流动。在开放的环境里,水是永动不止的,暗示了企业持续发展、永不止步的精神(陆亚东和符正平,2016)。



图1 “水”字甲骨文 图2 “永”字甲骨文

综合来说,水样组织是合乎“道”的组织。它顺应开放组织的本性,智慧包容,“无为而无不为”,不虚骄,不造作,如水一般随形而化,灵活多变,因激活个体而具有强大的内部驱动力,同时也追求与外部环境的和谐、平衡、共生、共享的“自然”生态。

(二)水样组织的特征

水样组织具有坚韧性、个体能动性、动态适应性、融合性四个主要特征。陆亚东和符正平(2016)提出的“水”隐喻的理论特性包括动态性、辩证性、灵活性、适应性、渗透性、开放性、持续性等,这些特性也适用于水样组织。本文主要基于对组织形态变化的考察,从水样组织的内部驱动力(坚韧性、个体能动性)和外部适应力(动态适应性、融合性)相统一的角度做简要概述。

1. 坚韧性

坚韧性体现了组织强大的内部驱动力。老子认为:“天下莫柔弱于水,而攻坚强者莫之能胜,以其无以易之。”(《老子》第七十八章)水看似无比柔弱,在攻坚克难时却威力无比,无可替代。这是由于水在积蓄势能时具有极其强大的忍耐力,因此能够做到滴水穿石。水样组织也具有这样坚韧不拔的品性。水样组织即使面临恶劣的环境,仍然可以借助自身的能力突破逆境,获得成长,犹如水滴石穿。事实上,塞氏公司、专有标签、毕马威、海尔、乐视、新希望,几乎都是从逆境中逆势成长。塞姆勒接手塞氏公司时,公司已近乎崩溃,专有标签处在通用电气的低谷期,海尔处于中国竞争最为激烈、大企业高度集中的家电行业,转型前的海尔也在业绩超过千亿元后“沉寂”了几年,乐视同样身处互联网时代的高度竞争领域,而转型之前的新希望也处在业绩的相对低谷时期,但最终这些企业全部突破了逆境。因此,水样组织拥有的坚韧性,让其具有极大的内在力量,可以不受逆境的左右而保持增长。

水样组织的坚韧性来源于企业的精神、理念、文化所体现的核心价值观,如顾客至上、精诚

服务、关怀员工、自强不息、努力不懈、永续前行等理念。这些稳固的价值观构成水样组织持续成长的基因和酵母,只有深植于管理者和全体员工的脑海、内心,毫不动摇,才能积蓄成强大的凝聚力和持续的竞争力。

水样组织的坚韧性与其组织柔性的关系:本文认为,水样组织之所以能具有持续竞争力,一方面是因为水样组织是随环境而变的一种柔性形态,这种柔性提升了组织在动态环境中的适应能力,另一方面是因为水样组织自身强大的内在力量,这种“刚性”可以使组织在逆境中依然可以保持增长。当然,这里的“刚性”并非指组织制度的严苛,而是组织作为整体所具备的力量。从“阴中有阳,阳中有阴”的角度看,水样组织的“柔性”包含着理性成分,组织要成长,必须顺环境而改变;而“刚性”包含着非理性成分,不论组织内外环境如何,即便是环境再恶劣、再艰难,水样组织都可以逆境而生,甚至可以超越环境、改变环境、创造环境,达到“境由心造”的境界。前者体现了水样组织的外在形态,后者体现了水样组织的内在信念,这使得水样组织成为一种刚柔并济、动静相宜的综合体。水样组织具备柔性,但柔性并不能完全代表水样组织。水样组织需要变化,就需要支撑做出变化的内在动力。因此,水样组织是组织内部驱动力与外部适应力的统一,两者缺一不可,这是水样组织的核心。只是由于组织形态的变化更为显露,而“刚性”则更为“内敛”,水样组织才呈现出“外在柔和、内在坚韧”的如水晶格。

2. 个体能动性

水样组织的坚韧、灵活的组织能力最终来源于员工个体的能动性。个体能动性是指每个员工的行动意愿来自其自我激励,同时也来自其对组织核心价值观的高度认同。当组织形态需要改变时,就意味着从领导者到一线成员,组织全员都需要激活并做出改变。只有激活个体才能激活组织,才能真正赋予组织活力,使其成为灵活应对环境变化的主体。

在互联网、大数据、人工智能等快速变化的技术环境、人文环境下成长起来的新生代员工尤其适应分布式、自我激励的工作场域。他们就像随意分离又不断变幻、聚合的水分子,赋予组织以动态能力。可以说,今天的个体已经高度自组织化,个体员工之间蕴藏着自由合作的无限可能性。水无常形,水样组织需要打破固有的组织内部和外部疆界,变身为众多自组织的联盟或平台。例如,海尔就将数万员工化整为零,让其组合成细小灵活的经营单元,或者说成为“人单合一”的自组织,每个人都变成“竞单上岗,按单聚散”的“动态合伙人”或者创业者。这些以创造顾客价值为目标的举措,极大地发挥了员工的个体能动性。新希望也通过化小业务单元以及聚落一体化为更多人搭建了平台,激活了更多个体,尤其是需要释放价值的年轻人。

3. 动态适应性

动态适应性意味着水样组织是能够积极应对外部环境变化,也能够随环境而发生改变的动态组织。水无定形,随万物之形而不断改变,汇聚成江河湖海各种情状,水样组织也具有这种动态适应性。水的流动性、适应性、非抵抗性这些灵变顺势的特征,显示了水样组织的一种战略柔性和顺势对应。这种柔性不仅表现在与制度环境的对应上,也广泛表现在企业与业界生态圈的各种伙伴关系和应对市场变化上(陆亚东和符正平,2016)。这包括对企业自身的战略定位、行业选择、市场定位、组织架构等不断进行适应性调整,以及企业在新环境、新市场、新行业下开辟市场、不断探索、不断试错的创业与成长(陆亚东和符正平,2016)。

全球化和互联网技术的发展,使竞争与合作都在空前广阔的空间中展开,不仅在实体空间中展开,也在向虚拟空间延伸。组织外部环境的不确定性日益加剧,使动态适应性成为组织必须具备的一项战略能力。打造水样组织将有利于企业培育动态适应能力和变通能力。

4. 融合性

融合性意味着水样组织与内外部合作伙伴之间、顾客之间、竞争对手等利益相关者之间的

关系需要和谐相融。河海不择细流,故能成其深。水样组织犹如江海,具有深远广大的包容性。随着组织与外部环境的相互依赖日益加深,水性中的共生、共通、共享、开放、融合等理念对组织成长也越来越具有重要意义。

水样组织的融合性特征是其动态适应性特征的延伸和提升,对组织内部驱动力的要求也更高。这需要组织具有更加开放的视野和海纳百川的胸怀,也需要组织在多元、差异的环境中具备不断学习的能力,更需要生态体系的整合能力和竞合、共赢、跨界共享的能力。例如,腾讯就是一家具有卓越融合能力、渗透能力的水样组织,公司市值目前已进入全球市值最大的10家公司行列。腾讯公司一向沉稳低调,伏地而行,如水趋下,周流不殆,忠于客户,持续改进。它依托强大的网络社交平台,专业、稳健地推进互联网金融和普惠金融实践。以微信支付、QQ钱包为移动支付产品的核心,不断向线上线下商业支付渗透,并不断完善金融应用产品的基础支撑,使其成为支付宝最强劲的竞争对手。

通过融合,组织能力得到提升,进而可以更好地实现战略意图。例如,新希望在转型中希望在保持原有养殖端优势的基础上进一步拓展消费者业务,因此,在适应“互联网+”的新环境之下,新希望积极开展了与京东等电商平台的合作,从而进一步提升了新希望贴近消费者的能力,为新希望食品业务的发展打下了基础。

四、水样组织与持续竞争优势

本文认为,水样组织可以帮助企业在动态环境下创造持续竞争优势。

组织形态的变化服从于组织价值的持续成长。当组织的外部环境的变化加快,变得日益复杂、越来越不确定时,组织形态的变化可以激发和释放组织进行价值创造的潜能,让企业持续成长。相反,组织形态僵化则会造成组织价值创造能力的萎缩,使组织丧失竞争优势。水样组织是一种像水一样可以灵活应对环境变化的动态组织。水样组织“内在坚韧、外在柔和”的品性,以及坚韧性、个体能动性、动态适应性、融合性等特征可以帮助企业在不确定性不断增加的环境下创造持续竞争优势。

本文提出水样组织的四大特征,在一定程度上是对资源基础观的发展。资源基础观认为构成竞争优势的基础是组织所拥有的资源,而对于水样组织来说,组织本身就是竞争优势的来源。Barney(1991)提出了资源的四个标准:价值性、稀缺性、不可模仿性、难以替代性,具备这些特性的资源可以使组织拥有持续竞争优势。但在发挥竞争优势的逻辑上,水样组织与之有所不同。在具体内容上,资源难以被竞争对手模仿和复制是资源基础观的重要逻辑。资源的四个标准可以追溯到Barney(1986)对组织文化与竞争力的探讨:因为组织文化符合有竞争力资源的标准,所以可以带来竞争力。因此,Barney(1991)资源基础观的内容基础实际上是组织文化。20世纪七八十年代日本企业的崛起引起了诸多学者的关注,研究结论的焦点落脚在组织文化上(赵曙明和裴宇晶,2011),Barney(1986)的组织文化研究也是基于这样的时代背景。组织文化的确难以复制,因为它是在长期实践过程中形成的,对手要模仿,也非短时间内可以建立起来,但组织文化本身的这种特征,也为其在实践中带来局限:组织文化固然让对手不易被模仿,但也会让组织自身难以改变。

在日益动态的环境下,模仿竞争对手的组织即便可以做到模仿和复制,也难以获取竞争优势,因为环境对组织和资源的要求可能发生改变。这就意味着,对于被模仿者而言,即便拥有对手无法模仿的组织资源和能力,也可能无济于事,因为这种资源和能力可能已经被时代淘汰了。从更大范围来看,日本企业上世纪七八十年代的迅速崛起来源于独特的组织文化,而这种

成功因素在一定程度上也成为日本企业后来成长的阻碍,造成日本企业成长的整体放缓。韩国的李健熙则主张“除了妻儿,一切皆变”,带领三星重新恢复活力,中国更是在改革开放的进程中涌现出一批优秀企业,这些企业受益于变化的环境,更是得益于自身随环境而改变。

因此,动态环境下的成长逻辑并非复制,而是改变。换言之,动态环境下,竞争力的来源不是试图去模仿和复制竞争对手,而是让自身发生改变,去适应不断变化的环境。这时,带来竞争优势的关键,则是组织的改变能力。企业在转型时期必须具备这种能力。新希望在变革一线共同学习的内参中指出,过去新希望可以通过吃小鱼的方式成长,但今天很多小鱼都长成了大鱼,新希望要持续领先,必须自己做出改变;海尔的张瑞敏一直在探索全新的管理方式,作为领先者,没有对手可以模仿,甚至需要颠覆传统;任正非说,华为已经进入无人区。与稳态环境相比,动态环境带给组织的一个不同可能是,组织不再具有模仿的对象,而要通过改变为自己创造未来。在动态环境下,资源的有效期缩短,领先企业要保持领先必须做出改变。改变而非停留在固有优势上,是水样组织在动态环境下创造持续竞争优势的逻辑。

水样组织观认为,组织能否生存和延续,最主要的生态变量不再是年龄和规模,而是可以不断变化的组织自身。依据传统资源基础观的企业统计特征,组织的年龄和规模是最主要的生态变量,组织的年龄与规模同时成长,而两者都与死亡率负相关,与小企业相比,大企业更不容易死亡(Scott和Davis,2007)。考察企业竞争力需要看组织的过去积累与传统,小企业由于缺乏一定的基础,存在新生劣势与小型劣势。年轻组织与利益相关者关系不够成熟,从环境获取资源的能力较弱,因而成长困难(Scott和Davis,2007)。水样组织的观点削弱了组织既有资源的权重,更加重视组织应对环境变化的能力。不同规模企业的成长起点归零,不论是大型企业还是新创企业,都可能创造或失去竞争力,关键在于自身对于动态环境的适应性。这时,所有企业站在同一起跑线上,小企业则可能更为灵活。因此,海尔、新希望这些传统的大型企业必须让自身变得更为灵活,否则就无法保持竞争力,而类似乐视的新创企业则可以在短短几年内就达到传统大企业用几十年积累才能达到的规模。这时,不仅仅是规模、年龄与死亡率之间不存在绝对的负相关性,年龄与规模之间的相关性也降低。因此,水样组织从组织自身的结构和形态视角拓展了资源基础观对企业持续竞争力的思考(参见图3)。

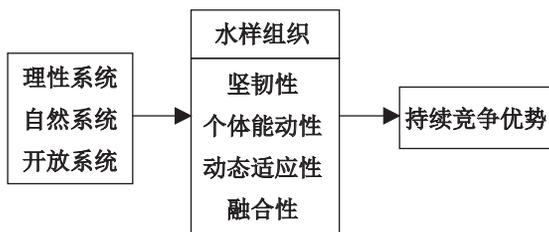


图3 水样组织与持续竞争优势

五、结论与展望

企业实践和理论研究表明,组织的价值创造活动与组织形态的变化息息相关,企业若要持续创造价值,就必须顺应内外部环境的变化持续推进组织变革。本文主要基于组织形态的视角,从实践基础、理论背景和东方智慧三个角度阐述了提出水样组织概念的依据,并初步分析了水样组织的内涵和特征,及其与企业持续竞争优势的关系。水样组织作为动态组织,本文突出探讨了其像水一样可以灵活应对环境变化的形态和能力,认为水样组织是组织内部驱动力与外部适应力的统一,呈现出“内在坚韧、外在柔和”的品性,主要具有坚韧性、个体能动性、动态适应性、融合性四个特征。打造水样组织可以帮助企业在动态环境下创造持续竞争优势。

本文提出的水样组织概念可以丰富和拓展现有组织理论的观点和维度。组织研究的特点在于处在学术研究与管理实践之间,组织研究从实践中寻找值得研究的问题,并为实践提供有效的理论指引,组织研究领域的著名学者,如德鲁克、明茨伯格、波特等,通过对组织理论的贡

献赢得学术声誉,同时也将大量时间用于企业咨询(Scott和Davis,2007)。基于这种特点,本文遵从了组织研究的方法论,研究组织成长过程中的关键管理实践,以此发现组织成长的原因(Scott和Davis,2007)。本文目前只是对水样组织这一新的组织形态进行初步探索,更进一步探讨和界定“水样组织”这一概念还需要持续的努力。虽然水样组织目前还只是一个描述性的概念,但是我们也想借此去理解全新的管理实践变化,寻找理论的价值创新与实践契合的方向。这个方向不仅有助于水样组织的理论发展,同时也有助于中国管理学或东方管理学的发展。令人欣喜的是,作为能够动态应对环境变化的组织,水样组织的组织形态已经被越来越多的企业实践所关注。

本文试图抛砖引玉,希望有更多的学者参与系统地构建水样组织理论。以下研究方向可能有助于进一步推动水样组织的研究。

第一,水样组织内涵的探索性研究和验证性研究。在中国文化中,“水”是“道”的原型(余佳,2013),具有极为丰富深厚的人文内涵。本文只是基于组织形态的视角初步考察了水样组织的内涵和特征,未来需要就水样组织的内涵和特征要素开展探索性研究,同时也需要借助案例研究或其他实证方法来验证或修正本文提出的四个特征要素,以便提升水样组织的构念效度。

第二,水样组织与持续竞争优势的作用机理研究。本文提出了水样组织可以为企业带来持续竞争优势的基本命题,未来还可以从以下两个方面对此做进一步的解释,一是研究水样组织通过何种构念来影响持续竞争优势,二是研究有哪些情境因素影响了水样组织与持续竞争优势的关系。

第三,水样组织的前因变量研究。本文提出了水样组织的重要概念,认为打造水样组织可以为企业创造持续竞争优势。接下来需要系统探索的是:如何成为水样组织?换言之,水样组织有哪些形成条件?这项研究对于管理实践至关重要,因为实践界不仅关心水样组织的构念及其重要性,更关心如何建构水样组织、如何发挥水样组织效能的问题。

第四,水样组织的其他关联性研究。上述三个研究方向均以水样组织作为主线来研究,未来还可以将其融入其他主效应。例如,在讨论领导力与绩效的关系时,水样组织本身也可以作为情境变量来提升两者关系的解释力。

主要参考文献

- [1]阿什肯纳斯,尤里奇,吉克,等.无边界组织:移动互联网时代企业如何运行[M].2版.姜文波,刘丽君,康至军,译.北京:机械工业出版社,2016.
- [2]巴纳德.组织与管理[M].曾琳,赵菁,译.北京:中国人民大学出版社,2009.
- [3]陈春花,乐国林,曹洲涛,等.中国领先企业管理思想研究[M].北京:机械工业出版社,2014.
- [4]陈春花,赵曙明,赵海然.领先之道[M].北京:中信出版社,2004.
- [5]陈春花,赵曙明,赵海然.领先之道(修订版)[M].北京:机械工业出版社,2016.
- [6]陈春花.共享时代的到来需要管理新范式[J].管理学报,2016,(2):157-164.
- [7]德鲁克,马恰列洛.德鲁克日志[M].蒋旭峰,王珊珊,译.上海:上海译文出版社,2006.
- [8]德鲁克.工业人的未来[M].徐向华,张珺,译.北京:机械工业出版社,2009a.
- [9]德鲁克.公司的概念[M].慕凤丽,译.北京:机械工业出版社,2009b.
- [10]德鲁克.管理的实践[M].齐若兰,译.北京:机械工业出版社,2009c.
- [11]法约尔.工业管理与一般管理[M].迟力耕,张璇,译.北京:机械工业出版社,2007.
- [12]戈尔曼,柯林斯,海费兹,等.什么造就了领导者[M].石小竹,曲茜,陈媛熙,等,译.北京:中信出版集团,2015.
- [13]李平,周是今.企业成长的“水哲学”[J].商业评论,2017,(2):64-76.
- [14]陆亚东,符正平.“水”隐喻在中国特色管理理论中的运用[J].外国经济与管理,2016,(1):3-14.
- [15]塞姆勒.塞氏企业:设计未来组织新模式[M].师东平,欧阳韬,译.杭州:浙江人民出版社,2016.

- [16]苏东水. 东方管理学[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005.
- [17]泰勒. 科学管理原理[M]. 马凤才, 译. 北京: 机械工业出版社, 2007.
- [18]余佳. 由水及道: 中国上古哲学核心观念的生成[M]. 台北: 花木兰文化出版社, 2013.
- [19]赵曙明, 裴宇晶. 企业文化研究脉络梳理与趋势展望[J]. 外国经济与管理, 2011, (10): 1-8, 16.
- [20]左民安. 细说汉字[M]. 北京: 中信出版社, 2015.
- [21]Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(1): 39-58.
- [22]Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [23]Barney J. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?[J]. *Academy of Management Review*, 1986, 11(3): 656-665.
- [24]Collins J, Porras J I. Built to last: Successful habits of visionary companies[M]. New York: Harper Business, 1994.
- [25]Deal T E, Kennedy A A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life[M]. New York: Perseus Books Publishing, 1982.
- [26]Ouchi W G. Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge[M]. New Jersey: Addison-Wesley, 1981.
- [27]Pascale R T, Athos A G. The art of Japanese management[M]. London: Allen Lane, 1982.
- [28]Peters T J, Waterman R H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies[M]. New York: Harper Business, 1984.
- [29]Scott W R, Davis G F. Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives[M]. New York: Pearson Education, 2007.
- [30]Suddaby R, Foster W M. History and organizational change[J]. *Journal of Management*, 2017, 43(1): 19-38.

Water-form Organizations: A New Organizational Concept

Chen Chunhua^{1,2}, Liu Zhen³

(1. *National School of Development, Peking University, Beijing 100871, China;*

2. *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China;*

3. *School of Management, Shanghai University, Shanghai 200444, China)*

Abstract: It is very important for an organization to grow sustainably. Organizations should adjust to the environmental changes in order to gain sustainable growth. By studying the management practice of modern businesses, this paper finds the reason for driving these enterprises to overcome hardships and gain growth in uncertain environment, lies in that instead of depending on the old organizational models, they change themselves into more flexible organizations. Such organizations fit the character of water in oriental culture, so this paper proposes the concept of water-form organizations. Just like water, water-form organizations are the kind of dynamic organizations which can adapt to the environmental changes. Water-form organizations are a combination of internal power and external adaption, so they embody the mixture of internal hardness and external softness, which include four characteristics, namely tenacity, individual initiative, dynamic adaptability, and integration. The construction of water-form organizations can help companies to create sustained competitive advantages in dynamic environment. Such new concept can also enrich and extend the perspectives and dimensions of contemporary organization theory.

Key words: water-form organization; sustainable competitive advantage; organization theory; oriental management; resource-based view

(责任编辑: 雨 橙)