

平台型企业的演化逻辑及自组织机制 ——基于海尔集团的案例研究

胡国栋^{1,2}, 王晓杰³

(1. 东北财经大学 工商管理学院, 辽宁 大连 116025;

2. 海尔集团 海尔模式研究院, 山东 青岛 266101;

3. 对外经济贸易大学 国际商学院, 北京 100029)

摘要: 平台型企业作为互联网时代的新型组织形态, 要求运用互联网思维从组织结构、公司战略与管理方式等方面重新建构企业的运作机制和发展逻辑。本文通过对海尔集团的案例分析, 揭示了平台型企业的产生条件、建构过程及其运作机制。研究表明, 平台型企业建构了各方基于利益与兴趣的生态社群, 而顾客驱动下的开放边界、员工自治的权力倒逼体系、全员契约的内部市场制度, 以及自由联盟的社群演化机制, 则使平台型企业形成上下协同、内外联动的自组织机制。本研究对于中国企业整合内外部资源进行协同创新, 通过“制造业+互联网”促进传统制造企业转型升级, 以及通过大型企业集团孵化小微企业来推行创新、创业政策具有重要现实意义和政策启示。

关键词: 海尔模式; 互联网思维; 平台型企业; 自组织机制

中图分类号: F270 文献标识码: A 文章编号: 1005-0566(2019)03-0143-10

Research on the Evolution Logic and Self-organizing Mechanism of Platform Enterprises: A Case Study of Haier Group

HU Guo-dong^{1,2}, WANG Xiao-jie³

(1. School of Business Administration, DUFU, Dalian 116025, China;

2. Haier Model Research Institute, HAIER, Qingdao 266101, China;

3. Business School, UIBE, Beijing 100029, China)

Abstract: As a new form of organization in the Internet era, platform organization requires the using of internet thinking to reconstruct the operational mechanism and development logic of enterprises under the change of organizational structure, company strategy, and management methods. This article reveals the production conditions, construction process and operation mechanism of platform organization through experience analysis of Haier, showing that platform organization will construct an ecological community basing on interests of all parties. Besides, customer-driven open boundaries, the power repression system for employee autonomy, the internal market system for full-person contracts,

收稿日期: 2018-10-15 修回日期: 2019-03-04

基金项目: 国家自然科学基金青年项目“《贞观政要》与领导纳谏行为: 基于经典诠释的本土化理论建构”(71702024); 国家自然科学基金面上项目“网络创新视域下有意识的知识溢出、知识创造与创新集群衍生机制: 理论与实证研究”(71472028); 国家社会科学基金重大项目“新组织理论和组织治理研究”(11&ZD153)。

作者简介: 胡国栋(1983-)男, 山东菏泽人, 东北财经大学工商管理学院副教授, 海尔集团海尔模式研究院副院长、特约研究员, 西安交通大学管理学院博士后, 研究方向: 管理哲学与组织理论。

and the evolution of the free coalition community, will enable platform enterprises to form a self-organizing mechanism in which they collaborate from top to bottom and from inside to outside. This research has important practical significance and policy implications for Chinese enterprises integrating internal and external resources for collaborative innovation, promoting the transformation and upgrading of traditional manufacturing enterprises through the "Internet + manufacturing industry," and incubating small enterprises with the help of large-scale enterprise groups.

Key words: Haier Model; Internet thinking; platform enterprises; self-organizing mechanism

一、问题提出

新科技革命背景下,互联网已经从“器物”层面上升为无所不在的更加抽象的新时代精神,成为“一种思维方式、一种生活方式,一种包括互联网精神、互联网理念和互联网经济的哲学观”^[1]。此时,作为开放性系统的企业组织,因为对技术变迁的高敏锐度和对环境变化的协同性要求,在组织内部的员工关系、部门间关系,以及组织和用户等诸多社会主体的交互方式上发生剧烈变革,促使企业重新建构运作秩序和发展逻辑。与之相匹配的是,在作为管理载体的组织结构方面呈现出的适应性变革,催生了如混沌组织、扁平组织和网络型组织等新型组织形式。其中,海尔集团开创的平台型组织(platform organization)成为学习典范。胡泳和郝亚洲^[2]认为海尔代表的平台型组织是一种强调自组织而非他组织逻辑的开放性系统,通过自组织的资源配置机制来维系企业的持续发展^[3]。在不确定和不连续性程度日益提高的外部环境中,随着对企业是一种复杂性系统的认知逐步加深,自组织(self-organizing)原理作为组织进化的基本动力机制显现出其应用价值和传统组织管理的颠覆性意义。

然而,在当前的组织变革和创新浪潮中,基于自组织理论视角对平台型企业进行的研究却极为匮乏,主要有两点原因:首先,与自组织理论相关的研究在管理学领域虽然已经较为丰富,但多集中于企业技术创新和团队建设,以及相对宏观的供应链管理和企业集群方面^[4-6],目前尚缺少对组织转型问题展开的深入研究;其次,现有对平台型组织的研究,主要是以谷歌、阿里巴巴、京东等互联网企业为分析对象从竞争战略、商业模式和企业生态系统等角度展开^[7-8],缺少对组织结构如何进行平台化变革的探讨。虽然按照钱德勒的

“结构跟随战略”命题,平台型战略会对组织结构产生影响,但现实是阿里巴巴、京东等企业采用的组织结构依然是传统的集中控制组织模式^[9],其作为平台型企业主要是在商业模式和战略层面上与外部组织间的一种连接关系,并未对组织内部结构进行平台化转型。

与上述平台不同,海尔所建构的平台型组织的逻辑起点是满足用户的个性化体验,强调通过内外部一体化的网络架构,即内部砍掉中层管理人员将各职能部门改造为平台并在此基础上孵化自组织的小微企业,外部则建设共创共享的社群生态系统。但目前对海尔这种平台型组织架构进行的深度研究严重不足,虽然井润田、赵宇楠和滕颖^[10]曾探讨过平台型组织的运作机制问题,不过他们的重点在于“小微”企业和平台间的关系,而非平台型组织的演化和建构过程。因此,基于自组织理论揭示传统企业如何在互联网思维的影响下向平台型组织演变,以及对其内部运作机制的分析成为一个尚未打开的黑箱。而且,对以海尔为代表的传统制造企业的互联网转型,以及其组织变革过程进行系统的梳理和分析,将为本土企业通过“互联网+”思维实现转型升级提供更有价值的参考。鉴于此,本文采用案例研究方法,希望能通过对海尔组织变革历程的分析,挖掘平台型组织的建构逻辑和影响因素,以及深藏于其中的自组织运作机制,从而为本土组织在“互联网+”时代的组织变革提供具有理论价值和实用性的政策建议。

二、理论基础

(一) 平台型组织

组织结构是为实现特定目标而对组织参与者进行的一系列安排,不仅涉及到组织内部的有效分工和沟通协调机制,同时也是对组织外部环境

如社会制度和文化的积极回应。平台型组织作为将互联网思维和企业相结合的产物,强调“开放、共享、合作、共赢”的价值逻辑。在诞生之初,平台型组织便被视为是区别于传统企业的新型组织,突破了组织边界,解决了经营规模和范围有限的问题^[11]。Marshall、Geoffrey 和 Sangeet 在研究中将企业分为以沃尔玛为代表的传统线型组织和以苹果公司为代表的平台型组织两种,线型组织与作为将消费者和生产者聚集在高价值交易中的平台型组织的区别在于:从关注资源控制到对平台双边参与者网络建构的关注;从关注内部优化到重点促进平台双边参与者的交互;从关注顾客价值到对企业生态系统价值的关注^[12]。

从中不难看出,当前探讨平台型组织概念及问题的核心是产业组织学的双边市场理论,即将平台视为买卖双方进行交易的一种媒介,如段文奇和宣晓^[13]认为平台型互联网企业是指具有双边市场(双边平台)特征的互联网公司。而且,由于“平台”具有的网络外部性,使得平台的发展更多依赖于双边市场主体的参与程度,从外向内地倒逼平台企业增强其开放性,形成与平台双边参与者协同发展的体系。相应的“平台战略”也是通过实施平台包围战略,以建构平台型生态系统为目的,使网络效应极大化,以期获得更多用户。一些学者由此认为企业的平台化变革是对平台商业模式转型的适应性调整,是将平台思维运用到组织结构设计中,对价值链进行的解构和重塑^[14]。

(二) 自组织理论

自组织理论属于复杂性科学范畴,其核心在于研究自组织现象的内在机制问题。自组织研究最早得益于贝朗塔菲在批判传统机械论范式时提出的整体、组织和动态的概念,并随后在物理、化学和生物学等多个学科得到快速发展。在自组织经典理论中,普利高津^[15]认为如果不受制于外部特定指令的干预,复杂非线性系统内部的各个要素按照某种默契的规则,不断进行自发运转而又自动协同地形成有序结构的过程便是自组织机制;哈肯^[16]认为自组织在获得时间、空间或功能的结构过程中,外界力量不是通过强加而是以非特

定的方式作用于体系,使之自发和自主演化。此后,“混沌理论”、“突变理论”、“分形理论”和“超循环理论”的提出使自组织研究成为理论集合体,强调系统在内部机制的驱动下,从无序到有序,简单向复杂,低级向高级发展,不断提高自身复杂度和精细度。

在对自组织内部机制达成初步共识后,自组织理论被进一步应用到社会学和心理学领域。在研究中,应用较为广泛的是普利高津^[15]提出的自组织需要具备的四个条件:首先,系统应当是自然的和开放的;其次,该系统需要远离平衡状态;再次,系统内部各要素具有非线性因果关系并相互作用;最后,存在促使系统自动演化的涨落现象。自组织理论和管理理论的结合是基于企业所处的外部环境具有的动态性和复杂性特征进行的研究,要求企业在自组织逻辑的基础上通过自我管理等方式提高组织的适应性和柔性。

(三) 技术创新与组织变革

社会技术系统学派认为,组织不仅是社会系统,同样也是技术系统。生产制造技术的更新换代,往往会对组织管理模式产生影响。早在1958年,Leavitt 和 Whisler^[17]便预测信息技术的普遍应用将导致中层管理者当前所负责的事务在未来会被一套日常管理流程所取代。而重大且具有划时代意义的技术创新,对组织管理变革更具有标志性意义。在美国小企业史中,由蒸汽机和电的发明,以及其他新的科学技术的发展和应用所带来的产业革命,使得企业在应用机器生产取代传统手工工场时,科学管理也逐步代替原有的经验管理方式^[18]。当前,互联网技术的迅速发展和社会全方位的互联网化作为组织变革的最大推动力,对于如何管理好作为知识载体的知识型员工提出新的挑战,要求企业对各个部门和层级的工作任务进行分解和重新组合,将技术和组织结合起来,以便成功实现基于互联网技术的变革和组织增值。近年来,受开源运动、敏捷方法和共享经济启发,强调员工和团队价值的新型组织模式逐渐得到认可和践行,对传统组织产生了更具颠覆性的影响^[19]。但在环境极不稳定的互联网时代,组织

难以进行有计划的变革,即使变革发生,也将会是在一种极为不确定的状态下进行^[20]。

三、研究设计与案例描述

(一) 研究设计

本文采取探索性单案例研究方法,主要原因在于对自组织运作机制的研究属于如何(How)的范畴,而这恰是案例研究最为擅长的地方^[21];其次,当涉及到机制的生成路径和运作逻辑这种极为复杂的问题时,需要深入到企业内部进行调查,这一点是案例研究以外的其他方法难以实现的;最后,对单案例的分析,可以从中获取更为丰富的细节,以进行更深入的剖析,从而有助于理解现象背后的深层次机理^[21]。在案例选择上,本文遵循 Eisenhardt^[22]的典型性原则,在世界范围内如海尔这样将企业内部转型为创业平台,并且实现极好经营业绩的企业极为少见。在案例资料、信息和数据的整理分析方面,包括《海尔人》报在内的诸多报道、文献和专著都对海尔进行过描述性的分析和介绍。因此,在资料搜集过程中,本文对公开出版的资料进行了细致的梳理。最后,本文第一作者在海尔集团兼职工作,多次参加某平台周三样板小微会议,并亲自参与海尔模式研究院某小微的工作推进事宜,以参与者身份真实了解海尔小微的具体运作过程,并接触到大量相关一手资料。

(二) 案例描述

海尔集团经过 30 多年发展,从负债 147 万的破旧小厂,成为一个在 2017 年总收入破 1500 亿元的大型跨国公司。目前,海尔在互联网时代背景下顺应消费升级趋势,致力于产品迭代与结构升

级。历经三十多年的发展,海尔先后启动五次战略变革,诱发四次大型的组织结构调整,几乎浓缩了人类近现代组织结构变革的全部历程,如表 1 所示。

1. 第一阶段:科层制企业

20 世纪 80 年代,海尔(时为青岛电冰箱总厂)内部产品滞销、人心涣散,企业经营极为困难。1984 年,张瑞敏刚到海尔就从规范和约束员工日常行为着手进行管理变革。当时,海尔只有冰箱这一种产品,张瑞敏在 1985 年便带头当众砸毁 76 台有质量问题的冰箱,实施全面质量管理,正式开启追求卓越质量的“名牌战略”。为配合名牌战略,海尔根据当时的技术与资源实力退出洗衣机市场,并引进德国利勃海尔的技术,生产出亚洲第一台四星级冰箱。当时,中国企业正处于向西方企业学习,引进科学管理思想浪潮之中,同其他企业相类似,海尔引进西方的技术理性和管理规范,建立与机械技术及规范的质量管理相适应的科层制,依据合理性与标准化的专业化原则,划分设计、生产、营销、人事等职能部门并自上而下地垂直整合和配置各种组织资源,呈现出了典型的“正三角”形态和科层制特征。

2. 第二阶段:事业部企业

1991 年,青岛电冰箱总厂、青岛电冰柜总厂和青岛空调器厂合并组建海尔集团。海尔开始采取多元化战略,稳妥和渐进地激活“休克鱼”,兼并、重组和盘活多家国内企业,从冰箱扩展到洗衣机、空调、冷柜等相关产品。1999 年 4 月,海尔启动国际化战略,在美欧推行研发、生产与销售“三位一体”的经营模式。为配合多元化与国际化战略,海

表 1 海尔集团的组织结构演进路径

	科层制企业	事业部制企业	网络型企业	平台型企业
起止时间	1984 - 1991	1991 - 2005	2005 - 2012	2012 - 2019
时代背景	改革开放	南巡谈话、加入 WTO	互联网时代	新工业革命
技术条件	简单机械技术	复杂机械技术	互联网技术	物联网技术
组织战略	名牌战略	多元化战略、国际化战略	全球化战略	网络化战略
组织形态	“正三角”	扩大化的“正三角”	“倒三角”、利共体	“小微”
资源配置	垂直整合(统管)	纵向一体化(并购)	横向一体化(外包)	平台整合(共享)
典型事件	“砸冰箱”、全面质量管理	“休克鱼”、海内外建厂并购	“人单合一”双赢模式、自主经营体	孵化“小微”创业

资料来源:根据《海尔人》报刊、张瑞敏系列讲话、王钦^[23]、曹仰锋^[24]整理。

尔集团组建冰箱、空调、洗衣机、电子等产品事业部,以及北美、欧洲、中东、亚太、华东、华南、华北、东北等区域事业部,实现由直线职能制向事业部制的转型。海尔事业部作为一种相对分权的纵向一体化组织架构,其本质是在产品和区域方面规模化的科层制企业,表现为扩大化的“正三角”组织形态。1998年,海尔的营业额增长到168亿。此时,成长为一家大型企业的海尔开始思考如何进行加速创新和推行国际化战略。海尔吸取企业流程再造的思想,开始推进组织结构扁平化发展,呈现出分权化、扁平型的结构特征,提高了管理系统的效率和柔性,适应了规模扩张、多元化和国际化经营的要求,调动了管理人员和职工的积极性。

3. 第三阶段:网络型企业

2005年,面对互联网技术发展对传统管理方式的挑战,已经成为现代大型企业集团的海尔开始实施利用世界资源打造本土化品牌的全球化战略。海尔瞄准互联网技术及其诱发的网络思维,对外进行横向一体化扩张,通过战略联盟或外包等形式进行强强联合以整合利用全球资源;对内则以顾客为导向再造企业流程,以提高资源配置和人员管理效率。在组织结构方面,海尔通过实施人单合一双赢模式,将传统的职能管理关系变为市场关系。所谓人单合一,“人”是指员工,“单”是指用户价值,具体是员工承接的创造用户价值的任务目标,通过二维点阵表进行显示。人单合一即员工价值的实现与其所创造的用户价值融合在一起。每一个“单”都是经由员工筛选和承载特定价值的目标,本质是员工自我认知和用户体验相结合的顾客价值,每一个员工的利益都直接与市场对接,而人单合一实施的载体则是自主经营体。

从2007年起,海尔开始建立自主经营体,将规模庞大的“正三角”组织颠覆为面向市场灵活运转的“倒三角”组织。自主经营体的建立打破了旧有的职能分割,聚焦于外部顾客需求的变化,将原来分属于企划、生产、销售、物流、财务等各部门的人员按照流程进行重新组织,小组经理及成员被赋予更大的资源整合和决策权力,围绕经营体自我

选择和界定的共同目标,小组成员集体对从捕捉用户需求到满足用户需求进行全流程端到端的负责。海尔的自主经营体分为三种类别:第一类是一线自主经营体,主要包括研发、生产和市场,直接面对顾客提供端到端的价值创造活动;第二类经营体是平台经营体,主要从事财务、企业文化、人力资源和供应链管理等支撑性活动,是对传统相关职能的流程再造和功能重组;第三类经营体是战略经营体,由包括张瑞敏在内的高层决策者组成,使命是塑造和掌控海尔价值观与战略设计,整合和创造全球各种用户资源,保持企业持续增长的核心竞争力。

4. 第四阶段:平台型企业

2012年12月,为更好满足客户需求和提升企业的运营效率,海尔宣布实施网络化战略,树立“企业无边界、管理无领导、供应链无尺度”的“三无”发展观,打破企业原有边界,变成以自主经营体为基本细胞的并联生态圈,为用户创造更大价值,实现从线性制造公司向依赖节点不断生长的平台型企业的转变。这一时期的海尔直面新工业革命时代大数据、智能制造、移动互联网及“云计算”等技术(简称“大智移云”)的发展趋势,针对自主经营体存在的契约过多、内容繁琐、个体本位、目标分歧等问题,建设战略自主经营体、市场一线自主经营体和研发、制造等资源部门共同面向客户、全流程融入和各利益主体通力协作的“利共同体”。2014年底,进一步根据海尔集团所处的制造业行业特征,聚集于物联网技术特性,为更加及时响应用户个性化的需求,推动自主经营体进一步向孵化创业的“小微”企业转型。“小微”是海尔的“在线员工”(合作伙伴)与“在册员工”(具有合同关系的正式员工)共同创业、主动结成的合作组织,是为用户负责的独立运营主体,充分享有决策权、用人权和分配权。至此,海尔真正成为内外部资源互动、组织无边界的平台型企业。

目前,海尔在组织结构层面只有平台主、小微主和创客。原来的集团部门领导都变成平台主,为小微主提供创业服务,使得企业内部市场需求的传递效率最大化,并且防止流程混乱。集团与

小微主不再是领导和被领导的关系,从听从指挥变为共同服务客户。业务决策层拉近与用户的距离,其产品的设计方与制造方也能准确地感受市场压力。小微主就是小型创业公司,判别标准在于能不能够自主找到机会创业。对于大体量企业而言,抛弃原有大集团中的流程束缚,“小微”可以不断地与用户交互,在多次实践与尝试中探知用户需求,从而将多样性的用户需求变成畅销产品。创客是海尔内部员工和外部资源攸关方、用户社群等一切涌现在海尔创业平台上的参与者。在这个资源平台上,员工、用户、经销商以及其他网络合作伙伴进行集成互动,共同将海尔打造成一个共创共享的诚信生态圈。在人单合一模式指引下,海尔从传统制造企业升级为共创共赢的物联网社群生态。截至 2018 年 9 月,海尔已经构建了智家定制生态圈、触点迭代生态圈、万链共享生态圈、产城融合生态圈、智慧物联生态圈以及文化产业生态圈 6 大生态圈。

四、案例分析与发现

(一) 平台型组织(P 型组织):从“他组织”向“自组织”的组织结构逻辑转向

平台型组织作为在工业 4.0 时代受互联网思维影响下的新型组织形式和生存方式^[25],在战略、结构和文化层面均显现出“平台”化特征。在战略层面上,平台型组织将员工、用户和供应商纳入到同一个商业生态圈之中,建构利益共同体;在结构层面上,平台型组织要求变革传统等级链的上下级关系,实行自我管理;在文化层面上,平台型组织强调共享、开放和平等。平台型组织不仅扩展了企业的外部网络,使组织可以无边界地与社会领域相互渗透,更以社会需求为导向,以自下而上的方式将各种个性化的产品与服务诉求流向企业

决策中枢,企业调动和整合平台资源为之提供服务,成为一种由社会力量驱动的自组织机制。海尔从科层制,经由事业部制向网络组织和平台型企业的转变,一方面表明组织变革是持续不断的演化过程,另一方面也揭示了工业革命以来人类经济组织及管理模式变革的基本规律。从第一次工业革命到第四次工业革命的历次组织与管理变革,都在海尔的组织变革历程中有不同程度的体现,其内在逻辑则是平台型组织建构过程中由“他组织”向“自组织”的转向。

如表 2 所示。第一次工业革命中以蒸汽机为代表的机械技术以一种工具性、理性化的方式塑造组织生活,企业逐渐发展为依据等级链条自上而下进行精确控制的科层结构。去人格化和高效率的科层组织成为与当时机械技术相对应的基本组织形式,而建立在机械论范式基础上的组织结构主要依赖于权威逻辑整合员工;第二次工业革命时期,技术的发展尤其是交通和通讯技术的发展,使得跨区域、跨行业的市场扩张成为可能。此时的 M 型组织虽然通过分权方式赋予各事业部独立运营和战术决策的权限,但 M 型组织以保证总部战略决策权威为前提,而且事业部中的员工同科层组织中的员工一样,仍然扮演着执行者的角色。因而,前两类组织均为他组织范式;而第三次工业革命塑造的网络组织以成本效用核算的价格逻辑聚合,是基于契约关系形成由旗舰型企业主导的横向结构;第四次工业革命塑造的平台型组织则以互信、共享、自由、协作的伦理价值观来整合散播于各角落的社会资源,是一种释放社会情感和以普遍主义信任进行联结的网络平台。由于顺应新时代人类技术与伦理价值观的需要,平台型企业代表着人类经济组织的未来演化趋势。

表 2 工业革命与企业组织、管理模式变革

工业革命	标志技术	组织结构	组织范式	管理模式	员工角色	权力流向	整合逻辑
工业 1.0	蒸汽机	科层组织(U)	他组织	科学管理	执行者	自上而下	权威(集权)
工业 2.0	电力	事业部制(M)	他组织	科学管理	执行者	自上而下	权威(分权)
工业 3.0	计算机	网络组织(N)	自组织	契约管理	参与者	横向分离	价格(计算)
工业 4.0	大智移云	平台组织(P)	自组织	价值管理	创客	自下而上	伦理(共享)

资料来源:作者根据案例资料整理。

(二) 平台型企业的外在表现: 自然开放系统的建立

在互联网时代混沌无序的状态中,平台型企业打破由外力施加的旧有科层组织秩序,消解了传统组织的权力中枢作为一种外部指令的干预力量。通过建构各方基于利益与兴趣的自主互动和协同演化的平台,平台型企业在动荡的环境中寻找特定时空下相对稳定有序的组织结构,其形成与运转具有典型的自组织特征。在组织变革过程中,为面向一线顾客和对外部情境进行动态把握,海尔启动了网络化战略,日趋灵活的战略柔性自上而下的传统科层组织刚性产生冲突。基于此,海尔建设平台型组织的关键就是建立以自主经营体为核心的倒三角组织,其核心逻辑是释放和激活底层力量,即时捕捉外部市场的多样化需要,加强企业内外能量输入与转换。因此,建构自然开放系统是平台型企业依靠自组织机制进行运转的首要条件,同时也是平台型组织最具辨识性的特征。

其中最具有典型性的就是海尔的开放式创新HOPE平台,该平台是海尔集团基于“世界就是我的研发部”理念成立的开放式创新团队,平台将广义的创新者,包括科技创新企业、技术转移机构、投资孵化平台,以及技术专家、产品创新团队等聚

集在一个生态社区中,形成一个全球范围的庞大资源网络,广泛采用众包的方式支持产品创新的一站式服务。由该平台推出的“创新合伙人计划”作为创新社群运营的核心机制,由此形成混沌而有序的社群组织形式。海尔是其中一分子,用户、创新合伙人也是一分子,社群内不同角色的人群有效协作,让用户、资源零距离交互,持续产出颠覆性创新成果。

建立自然开放的组织系统的过程是颠覆原有的商业生态模式,形成具备自我发展、自我驱动能力的有机商业生态系统。为达到该目标,围绕内部自主经营体的建立,海尔改变传统组织中的领导与控制关系,依靠“服务契约”和“包销契约”等市场方式实现一线自主经营体、平台经营体和战略经营体之间的价值共享和资源协同。也就是说,三者之间没有职务高低,只有服务活动和创造价值大小的不同。其中一线自主经营体及其员工团队是海尔经营的核心,即时掌控和回应顾客多样性的需求,自主经营体都拥有用人权、分配权和决策权以及自己独立的核算报表,形成一个自负盈亏的独立核算单元和自我管理小组。二级平台经营体则为之提供财务、人类、物流等职能资源方面的支撑性服务,三级战略经营体则为平台经营体提供战略、文化与价值方面的支撑。如图1所示,

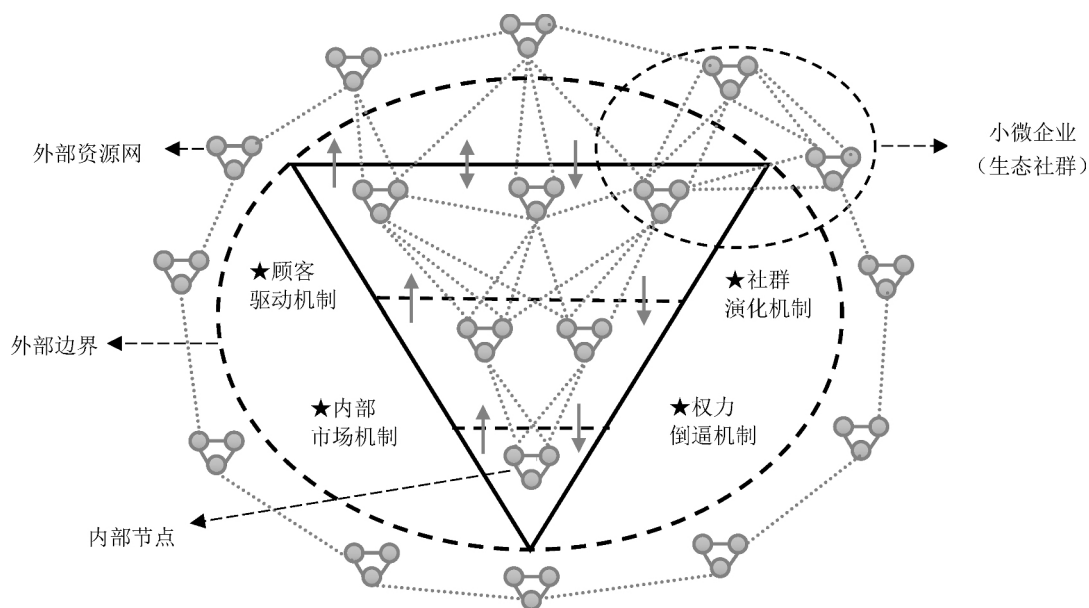


图1 平台型企业的结构及其自组织机制

海尔由此颠覆了传统自上而下进行目标设定、资源配置和考核控制的金字塔式组织,建构了平等、协作和互相支撑的组织内市场关系。而这仅仅是海尔商业模式的基本架构,最根本的是内部驱动要素和运作机制的转变。

(三) 平台型企业自组织机制的驱动要素及运作过程

对照普利高津等人提出的自组织机制的产生条件可以发现,以海尔为代表的平台型企业的自组织机制形成和运作应当具备以下四个关键要素:

其一,顾客驱动机制与开放的系统边界。企业通过顾客驱动机制,使组织边界模糊化,形成内外互动和远离平衡态的混沌秩序,增强对环境的动态适应能力和对市场需求的响应能力。一方面,组织将企业资源与用户资源紧密结合,使内部员工与外部顾客的动态交互成为一种经营常态。这种顾客驱动机制取代了传统组织的权力控制体系,模糊了外部组织边界,使企业与外部市场中的供应商、销售商及其他利益攸关者形成平等互动、良性循环的生态圈;另一方面,在组织内部,由自主经营体构成的“节点”取代了旧有的职能部门和固定化的工作岗位,这些“节点”都是在企业家精神驱动下进行平等互动的“虚拟的微型公司”,相互之间没有等级差异和权力依附关系,根据绩效情况进行优胜劣汰和动态组合,这就打破了组织的内部边界。由此,顾客驱动机制下的内外部组织边界都是模糊的,使得外部环境中的新技术、制度及多样性需求都能够畅通无阻地流向组织内部决策核心,不断扰动旧有的平衡状态,为制度创新与员工创业提供源源不断的活力。

其二,员工自治与权力倒逼机制。以自主经营体为基本单元,通过自我决策激发员工个体力量,通过上下联动的权力倒逼机制使组织具有灵活协调和维系动态平衡的环境适应能力与响应能力。海尔的“倒三角”组织结构在取消组织等级体系的同时也取消了上下级之间的领导控制关系,绩效评价也由领导考核转变为顾客评价,实际上是将权力交给顾客,顾客进而驱动物员工行使用人权、分配权、决策权三项权力,实现自我领导。组织的资源不再是高层进行控制和垄断的特殊稀缺

品,而是员工可以自我创生和支配的共享利益。这样就使“高层管理者-中层管理者-基层管理者-一线员工-顾客”自上而下流动的经典权力机制发生根本性变革,形成“顾客-一线经营体员工-平台经营体员工-战略经营体员工”自下而上的权力倒逼机制。权力倒逼机制使员工成为权力中心,目标的制定、执行的监督以及工作激励都由员工自我生成和自动优化,平台企业的员工在事实上都成为人人自治的 CEO。

其三,全员契约的内部市场机制。各自主经营体通过缔结平等的契约达成对资源的高效配置,通过内部市场的交换机制而非科层权力的控制体系自发地耦合互动和实现自我优化。经典组织理论认为,企业产生的本质在于资源配置过程中由权威命令体系支配的科层制可以降低市场机制的交易费用。不过,随着组织的任务环境复杂程度的增加,科层制解决组织问题的交易费用也日益攀升,科层制的结构以分权的形式不断实现扁平化,“企业内部分权可以通过自我实施性质的奖励与惩罚来实现,如果可能的话,就可以避免(或降低)必要的监督(成本)”^[26]。借助于物联网、云计算、开源社区等新工业革命技术手段,这种分权的实施更加便捷,进而使科层企业结成内部网络,能够以市场机制来更加高效和低成本地实现组织目标。海尔的全员契约体系就是这样一种内部市场机制,各自主经营体的组建、兼并、重组或淘汰都依赖于契约合同,彼此之间不是传统上下级的领导与控制关系,而是平等的资源支持、配合和指导关系,是一种基于价值交换的客户关系。

其四,自由联盟的“小微企业”与社群协同演化机制。自组织机制的长期维系需要系统与环境进行源源不断的信息与能量交往,以促使系统出现打破秩序固化的涨落现象。互联网时代商业运作的隔离机制由技术研发转为社群平台,企业的组织是社群逻辑下的平台模式^[27]。海尔通过打破组织内外边界组建一个个自由结盟的“小微企业”,建构信息、资源内外互动和价值共生的创业社群,达成了这一条件。小微企业为顾客提供全流程服务和前端经营,海尔则提供研发、制造、营销、人力、财务等资源与职能平台。“小微”与平台

是市场结算关系,“小微”只有为顾客创造价值才能获得报酬,平台报酬则来自“小微”的经营业绩。在此基础上,海尔全面开放自己的组织边界,使外部供应商、经销商和用户等利益相关者与内部员工交叉合作,共同组建“小微”。利用海尔平台进行创业而与海尔没有任何劳动合同关系的“在线员工”,以及那些与海尔具有劳动合同关系的“在册员工”共同构成海尔人才生态圈,两者通过“小微”紧密结合起来并实现身份的相互转化。通过这些措施,海尔以创业平台为基础,内外各相关群体在利益或兴趣驱使下自由结盟,人人皆为创客,充分利用物联网技术思维,形成资源共享、互惠互惠和价值共创、共享共赢的协同演化的生态社群。

五、结论与启示

(一) 结论和理论发现

本文通过对海尔组织变革的纵向演化分析,探讨进行平台型组织建构的内在逻辑,以明晰平台型企业的自组织运作机理和建构脉络,本研究的结论和理论发现主要包括以下几点:

首先,企业的组织变革与对外部环境尤其是技术要素的认知密切相关。认知改变主要体现在组织战略的转变,并继而要求与之相匹配的组织结构变革。海尔经历的品牌战略、多元化战略、国际化战略、全球化战略为创新网络的形成和网络资源的获取奠定了基础^[28]。平台型组织转型是企业“在互联网+”时代寻求与先进技术范式相契合并运用平台思维进行组织再造的过程,海尔的平台化变革便是基于“大智移云”技术及其内在的思维范式对组织进行的重新建构;

其次,平台型组织的实质是面临外部环境的不确定性和组织发展的需要,如顾客需求的多元化、人力资源价值的提升等,组织为充分发挥员工的积极性、主动性和创造性,通过改变传统的自上而下的“他组织”逻辑,进行企业再造的过程和结果。海尔的平台化变革将员工变为平台上的创客,推动了员工价值实现、用户价值创造和企业效益提升的有机结合;

最后,实现组织结构的平台化变革,需要在组织内部通过对“顾客驱动机制”、“权力倒逼机制”、“内部市场机制”和“社群演化机制”的建构,最终形成由顾客、员工和供应商等企业利益相关者所

组成的共同体,以进行价值共创和利益共享。海尔由此通过平台化组织变革完成了向物联网社群生态的转型,在2017年实现业绩的高速增长。

(二) 管理启示与建议

海尔的平台化变革提供了克服“大企业病”和“去科层化”的典范。基于此案例进行的研究对于如何推动传统企业(尤其是制造企业)在互联网和物联网背景下实现企业转型升级,以及国家如何更好地推动“双创”政策的实施具有重要现实意义和参考价值,具体而言:

其一,传统制造业企业实现“互联网+”的前提在于破除狭隘的工具主义思维,真正用互联网思维去审视和应用新兴技术所带来的改变,运用互联网技术背后所包含的平等开放、共享合作、用户中心化、人人力量等互联网精神和思维方式^[29],去建构和应用与之相匹配的组织管理理念,并且贯彻到顶层战略设计、目标制定和业务执行的整个企业运作过程中,实现企业无边界、管理无领导、供应链无尺度和企业平台化、员工创客化、用户个性化等。只有这样,才能更好地发挥技术进步和人力资本对制造业转型升级的促进作用^[30]。

其二,新经济时代进行企业转型的关键在于重构权力分配机制、利益分配机制和资源分配机制,打造“利共同体”以应对外部环境挑战。当前,技术环境、市场结构、消费观念及工作方式的变化,使“组织如何解决资源向承担绩效的人倾斜,向顾客倾斜,成为企业应对快速变化的核心”,而许多传统企业无法应对外部变化,就是因为“企业内部资源集中在少数人手里,集中在与市场 and 顾客非常远的地方”^[31]。海尔的发展为制造业企业向制造服务业价值链攀升提供了典范,制造业服务能力的提升需要关键能力与服务化转型策略相匹配^[32]。而基于自组织逻辑的平台型组织在将员工与顾客视为价值创造动力的基础上,模糊了组织内部等级关系和与外部的边界,不仅能够实现对顾客差异化需求的快速反馈和敏捷响应,也有助于发现及推动员工潜在价值的实现。

其三,“互联网+”时代的创业创新,可以依靠大企业所打造的创新和集体创业平台,实现资源共享,提高创业创新效率。当前,推动实体经济转型和产业升级迫切要求进一步推进“大众创业、万

众创新”,但初创企业面临成功率低、风险性高等问题,资本供给的缺失也使得本应成为“双创”主体的中小企业难以发挥应有作用。而海尔打造的创客平台及小微企业的成功经验表明,依托大企业开展“双创”可以有效降低创客的创业风险,大企业成熟的技术支持、管理经验、人才和市场资源通过溢出效应形成“共创共赢的生态圈”,有助于提高小微企业项目的孵化成功率,并对这些初创企业的发展提供重要借鉴。

参考文献:

[1]李海舰. 互联网思维与传统企业再造[J]. 中国工业经济, 2014(10): 135-146.

[2]胡泳,郝亚洲. 知识论导言: 张瑞敏的实践智慧[M]. 机械工业出版社, 2015: 47-58.

[3]王钦,赵剑波. 价值观引领与资源再组合: 以海尔网络化战略变革为例[J]. 中国工业经济, 2014(11): 141-153.

[4]李冲,王前. 自组织团队创新的机理及管理研究[J]. 系统科学学报, 2009, 17(3): 36-41.

[5]张延祿,杨乃定,刘效广. 企业技术创新系统的自组织演化机制研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2013, 34(6): 58-65.

[6]谭劲松,何铮. 集群自组织的复杂网络仿真研究[J]. 管理科学学报, 2009, 12(4): 1-14.

[7]汪旭晖,张其林. 平台型网络市场中的“柠檬问题”形成机理与治理机制——基于阿里巴巴的案例研究[J]. 中国软科学, 2017(10): 31-52.

[8]Zeng Jing, Glaister K W. Competitivedynamics between multinational enterprises and local internet platform companies in the virtual market in China [J]. British Journal of Management, 2015, 27(3): 67-81.

[9]严若森,钱晶晶. 网络治理模式创新研究——阿里“合伙人”与海尔“小微创客”[J]. 科学学与科学技术管理, 2017, 38(1): 3-13.

[10]井润田,赵宇楠,滕颖. 平台组织、机制设计与小微创业过程——基于海尔集团组织平台化转型的案例研究[J]. 管理学季刊, 2016(4): 38-71.

[11]蔡宁伟. 自组织与平台组织的崛起[J]. 清华管理评论, 2015(11): 70-76.

[12]Astyne M W V, Parker G G, Choudary S P. Pipelines, platforms, and the new rules of strategy [J]. Harvard Business Review, 2016, 94.

[13]段文奇,宣晓. 管理者能力是传递平台型互联网企业价值的信号吗——基于财务和非财务指标价值相关性的检验结果[J]. 南开管理评论, 2018, 21(3): 54-65.

[14]陈威如,王诗一. 平台转型[M]. 中信出版社, 2016: 46-62.

[15]普利高津. 确定性的终结: 时间、混沌与新自然法则[M]. 湛敏译. 上海: 上海科技教育出版社, 1998: 10-24.

[16]哈肯. 信息与自组织: 复杂系统的宏观方法[M]. 郭治安等译. 成都: 四川教育出版社, 2010: 49.

[17]Whisler T L, Leavitt H J. Management in the 1980's [J]. Harvard Business Review, 1958, 36(6): 41-48.

[18]布莱克福德. 美国小企业史[M]. 刘鹰,何国卿译. 杭州: 浙江大学出版社, 2013: 35-46.

[19]Bernstein E, Bunch J, Canner N, et al. Beyond the holacracy hype [J]. Harvard Business Review, 2016, 94(7-8): 38-49.

[20]Biedenbach T, Söderholm A. The challenge of organizing change in hypercompetitive industries: A literature review [J]. Journal of Change Management, 2008, 8(2): 123-145.

[21]殷. 案例研究方法的应用[M]. 周海涛等译. 重庆: 重庆大学出版社, 2009: 34-56.

[22]Eisenhardt K M. Building theories from case study research [J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.

[23]王钦. 海尔新模式: 互联网转型的行动路线图[M]. 北京: 中信出版社, 2015: 25-89.

[24]曹仰锋. 海尔转型: 人人都是 CEO[M]. 北京: 中信出版社, 2014: 36-58.

[25]富金鑫,李北伟. 新工业革命背景下技术经济范式与管理理论体系协同演进研究[J]. 中国软科学, 2018(5): 171-178.

[26]威廉姆斯,温特. 企业的性质: 起源、演变与发展[M]. 姚海鑫,邢源源译. 北京: 商务印书馆, 2010: 8.

[27]罗珉,李亮宇. 互联网时代的商业模式创新: 价值创造视角[J]. 中国工业经济, 2015(1): 95-107.

[28]彭华涛. 创业企业成长的创新网络、战略网络以及资源获取网络嵌入——基于海尔的案例研究[J]. 中国科技论坛, 2014(1): 88-93.

[29]胡国栋,王琪. 平台型企业: 互联网思维与组织流程再造[J]. 河北大学学报(哲学社会科学版), 2017, 42(2): 110-117.

[30]阳立高,龚世豪,王铂,等. 人力资本、技术进步与制造业升级[J]. 中国软科学, 2018(1): 138-148.

[31]陈春花. 激活个体: 互联时代的组织管理新范式[M]. 北京: 机械工业出版社, 2015: 133.

[32]赵艳萍,秦小龙,罗建强. 制造企业服务转型策略与能力匹配——基于海尔的案例研究[J]. 中国科技论坛, 2018(8): 111-118.

(本文责编: 辛城)