

企业组织变革的动态演化过程

——基于海尔和 IBM 纵向案例的生克化制机理的探讨

王凤彬, 郑腾豪, 刘刚

[摘要] 组织变革作为企业应对复杂多变环境的必要举措,不仅是外力干预的结果,更是系统内力驱动的产物。本文将组织变革情境、过程与内容相关联,基于组织变革内容间的同一性与对立性,探究组织变革的内在动力源和系统螺旋式变化的过程机制。基于海尔和 IBM 双案例跨时期的比较分析,抽象出组织变革过程中由情境、观念、模式、制度和人性五阶段要素构成的闭合螺旋式动态演化系统,并将变革进程规律归纳为生与克关系交织并组合而成的化与制循环效应。本研究促进了“五行说”哲学思想在现代管理中的应用,并在悖论管理与系统动力学的融合中发展了内源性组织变革理论,同时为企业在转型变革中寻找当期突破性要素并区分变革质料与催化剂提供有价值的指导。

[关键词] 组织变革; 动态过程; 内生动力; 五行; 生与克; 案例研究

[中图分类号]F270 [文献标识码]A [文章编号]1006-480X(2018)06-0174-19

DOI:10.19581/j.cnki.ciejournal.2018.06.011

一、引言

当今商界面临复杂多变的环境,组织变革已成为常态(Girod and Whittington,2017;高静美等,2010)。在各式“有计划变革”理论中,组织变革常被视为经由变革主体(管理者)干预后的改变,忽视变革客体(组织或系统)自身演化产生的变化。因为以外力推动的变革为聚焦主题,变革步骤的构成成为其变革管理和变革过程研究的中心。然而,内生动力驱动的变革或变化具有涌现性、自组织性和相对持久性特征,是系统保持动态平衡不可忽视的过程(Van de Ven and Poole,2005;Langley et al.,2013;Mallhotra and Hinings,2015;刘洪,2006)。将组织变革考察焦点从变革主体转移至客体,其内在的构成要素及其相互间可能存在的非线性关系,就进入组织变革研究的视域。

组织变革的方式有消极被动与积极主动、问题应对与机会前瞻、渐变与突变、微观与宏观等多种角度的区分。既有研究多关注以解决问题为主导的“负向”类型的组织变革,强调权威人物作为核心变革主体的力挽狂澜作用。与这种传统的解决问题思路不同,组织发展领域学者将戴维·库珀里德首创的欣赏式探询(Appreciative Inquiry)和学习型组织关联起来提出了“欣赏式组织”概念,认为

[收稿日期] 2017-12-20

[基金项目] 中国人民大学科学研究项目重大基础研究计划“中国大型企业组织体制转型及路径创造研究”(批准号 13XNL004)。

[作者简介] 王凤彬,中国人民大学商学院教授,博士生导师,管理学博士;郑腾豪,中国人民大学商学院博士研究生;刘刚,中国人民大学商学院教授,中国供应链战略管理研究中心研究员,博士生导师,管理学博士。通讯作者:刘刚,电子邮箱:liugang@rmba.ruc.edu.cn。谨以此文悼念李占祥教授,他引领我们做理论与实践相结合本土管理研究。感谢海尔集团配合调研,感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,当然文责自负。

通过欣赏和肯定的方式去探索和发现组织成功的关键因素,更有助于提升组织完整性和绩效(Bushe and Kassam,2005)。这种“正向”类型的组织变革将欣赏式探询贯穿于学习型组织创建和发展过程,通过发现(Discovery)—梦想(Dream)—设计(Design)—实现(Destiny)的“循环”(Barrett et al.,2018),有意识地探询和选择组织系统内部最有价值和最有派生力的可用信息和经验,形成“积极的变革核心”,使组织维持进行成功变革的动力。它颠覆了传统的计划式变革,强调在变革进程中发挥低层员工的作用,激发组织内在的“生成能力”^①,因而被认为是首个“后卢因”式(Post-Lewinian)组织发展方法,能使个人或群体在自发、无监督的过程中基于“现有的”优势来构筑“可能的”梦想,并且通过创新性地设计“应当的”而铸就出“将是的”结果(Bushe and Kassam,2005)。但不论是“4D循环”还是后来学者增加“启动”阶段形成的“5I循环”(Watkins and Mohr,2001),都没有明确地把变革的过程与内容、情境关联起来。

Mintzberg and Westley(1992)认为,组织的文化、结构、体系和流程、人员和岗位,构成了从思想到行动的组织变革内容。他们呼吁用一种综合的方法看待变革现象,就像多个共存的圆圈(Cycles)可同时关注其同心度、圆周、切线和螺旋式轨迹一样,对组织变革的系统研究要相应地覆盖不同抽象层次的组织变革内容(同心圆)、变革的不同手段和过程(圆周),打破既定循环的特定变革片断和所经历的阶段(切线),以及在一个持续运行的组织中变革的序列和随时间推移的模式(轨迹)。他们的思辨性理论研究揭示了组织变革背景、状态和过程等各个方面的共存性,然而这些不同方面间是怎么相互联系、作用的,还需要深入到关系原理和过程机制进行具体解释。

组织变革是一个历时、动态的过程,理应在纵向上展开研究。自2005年以来,关于“时间、历史、过程和行为”的研究有了较快的增长,由此构成了理解组织变革的动态性和复杂、真实情境的基础(高静美等,2010)。尽管很多研究在变革内容上都带有情境和过程特点,然而,如何在一段较长的历时性过程中将变革的内容、手段和情境融合起来,在刻画组织演进的螺旋式轨迹的同时揭示其变革的内生动力,仍是亟待深化的课题。本文以企业重大组织变革中系统内生力量产生的过程机制为研究问题,基于海尔和IBM双案例比较分析与归纳提炼,将不同行业和文化背景下两企业先后两次组织转型的变革进程规律总结为五阶段要素间“生”与“克”二元关系交织而产生的“化”与“制”三元循环效应。这契合了中国先哲发现的“五行”运行规律,推进了悖论或阴阳研究从“两元”之间拓展到“五元”之间,从而在多元要素间正向(生)与负向(克)交织的关系组合中形成对组织变革质料(化循环)与催化剂(制循环)有机结合的动态演进过程机制的认识。

二、文献综述

1. 组织变革的要素构成及其关系

Mintzberg and Westley(1992)指出,企业中的变革可能发生在最广泛、概念性的层次(如观念或文化),也可能发生在最狭窄、具体的层次(如某岗位上某任职者)。在最广泛的层次上,企业可改变其文化和相应的战略愿景,二者都与组织成员的总体认知或集体观念有关;往下一个层次,企业可改变组织结构和战略定位组合;再下一个层次是组织体系与流程的重新设计,以及特定战略规划的设计;在最具体的层次上,企业可以改变人员(或岗位)和作业活动。文化、结构、体系与流程、人员与岗位,构成从思想到行动或者说从概念性到具体性的不同抽象层次的组织变革内容。这些变革内容并非孤立的,而是通过某种联系而构成有机的整体。

^① 生成能力(Generative Capacity)是指这样一种能力,即挑战既有文化下的指导性假设,提出关于当代社会生活的基本问题,使“想当然”的预设得到重新考虑,从而为社会行动提供新的选择。

组织状态的改变,需要组织集体观念(Mindset)这一最高层次的变革来统领。变革内容的概念层次越高,其包容性和整合性越强。因此,文化常被认为是复杂系统变革的“序参量”或新秩序源。然而,如果改变文化,却没有改变结构、体系和人员,就会使变革成为只有思想改变而没有行为改变的“空洞的姿态”。反之,仅在具体层次上进行变革,如仅改变人员,而不改变体系或程序,更不改变文化,这样的变革往往是零碎、独立和不连贯的。组织变革中对原型(Archetypes)、格式塔(Gestalt)或者构型(Configuration)的重视,意味着研究者不仅要识别变革的内容,还要界定这些要素以何种方式相互关联而构成一致性整体(Van de Ven and Drazin,1984)。Mintzberg and Westley(1992)通过将不同的组织变革内容(包括文化、结构、体系、人员)比拟为大小不同的“同心圆”之间的嵌套关系,区分出由思想到行动的“演绎法”变革与由行动到思想的“归纳法”变革。但撇开这两条路径的方向差异,就其共同点来说,线性而非循环的关系是其基本主张。任何一个完整的变革过程都要经过构思变革(学习)、转变观念(愿景)和必要时为实现结果做出规程安排(规划)几个步骤,这些被作为按顺序排列的变革手段。这预示着需要将相关变革内容间的逻辑关系具体化为时序关系,才能为组织变革行动提供具有实践性的指导。

在相对微观的研究中,有计划的组织发展、团队建设等大都秉承了多步骤线性关系组合的逻辑(Marshak,1993;Al-Haddad and Kotnour,2015)。尽管戴明循环明确强调计划—实施—检查或研究—行动(PDCA或PDSA)是一个循环往复、持续展开的闭环管理过程(Moen and Norman,2010),但其应用主要局限于质量控制领域,很少延伸到包括组织变革在内的一般管理领域中。作为少数例外之一,Marshak(1993)在对变革的组织发展模型进行理论评述中,试图将传统的线性逻辑修正为循环的逻辑,将团队变型或解构期作为现有团队建设的终点和下一循环的起点,由此形成团队建设的闭合性过程模型。该文基于对源于北美传统的类型内变革过程线性模型与源于东亚传统的类型间变革过程闭环模型的对比,呼吁要更多关注后者,并尝试以阴阳五行观来勾勒其背后的信念或假设。然而,对变革如何在循环过程中推进,以及与目标导向相异的“历程导向”变革是否能带来进步及其具体的过程机制等,该文没有给出观点明确的解释和有深度的分析。

2. 组织变革内容、过程与情境之间的关联

致力于将变革内容、过程和情境综合探究的组织变革学者已意识到,这三者是不可分割、相互渗透的。Pettigrew(1990)认为,基于内容的组织变革研究,将使变革过程以一种情境化的方式展现自己。Armenakis and Bedeian(1999)认为,随着时间进程展开的涉及变革内容的经验教训,会同时具有情境性和过程性的特征。员工作为变革客体,其感知和反应是衡量组织变革成效的指标(Armenakis et al.,1993)。在较微观层面关注组织发展问题的学者主张将员工因素纳入作为过程性指标,以帮助变革主体更清醒地判断即将推行的特定变革是否得到了足够水平的承诺。如若既有的准备度不够,草率地采纳和实施某项变革,不仅将招致重大阻力,且难以达到预期的制度化效果(Armenakis et al.,2000)。但现有文献倾向于将变革主体与客体隔离开来,特定变革所影响到的受众只是作为被动方,没有能够真正成为介入到变革过程中的参与者,其情感和行为始终处于被监测乃至监控的境地。然而,从要素间动态关联的角度看,个体对不确定和模糊等容忍程度的差异会形成组织内部的特定变革情境,影响变革过程,进而影响员工对变革的承诺和变革成败,而情境是个体差异与变革过程和内容之间关系的中介(Walker et al.,2007)。这些观点虽然零散,未成体系,但表明组织成员的个体差异等微观因素需要与变革内容、过程和情境等宏观因素综合考虑。如同Fox-Wolfgramm et al.(1998)呼吁的,对变革举措之间的时际连接、变革努力或活动的先后顺序以及特定变革出现时点等的考察,有助于解释组织如何及为何采取各自不同的变革方式。然而,不同变

革方式下相关变革举措之间的动态联系,仍是一个未解的问题。

本文以处在某个变革期的企业为分析单位,聚焦研究特定情境下组织变革过程中涉及的基本内容及其发生的先后顺序与逻辑关系,形成对有关组织变革“内容·过程·情境”整合的动态演化过程机制的认识。其中,特定情境下组织变革过程是怎样展开的,属于“如何型”(How)研究问题;而提炼特定变革过程背后的动态演化机理和动力,则属于“为何型”(Why)研究问题。鉴于组织内生的动态演化过程这一研究现象具有新颖性、独特性,相关文献较少,属于探索性研究范畴,我们选用案例研究方法,选取组织转型变革颇具典型性的中外两家企业——海尔和IBM进行跨时空比较研究,以达到“逐项复制”效果。^①

三、案例分析与讨论

1. 组织变革过程的基本要素与序列关系

(1)案例内分析。一直以来,海尔在面向市场经营管理的实践摸索中明确了以用户为中心的观念。尤其是2005年以来,在破解互联网时代的管理难题中,以实现与用户零距离的创新探索为突破口,首创了“人单合一”模式。海尔虽然对新模式的探索在相当程度上是个不断试错的过程,但以力争成为“时代的企业”为主基调,促发了多方面变革内容的联动。海尔将动态演进的系统观贯穿在组织变革进程中,在响应互联网时代的“人单合一”模式重塑中,通过“投资驱动”和“用户付薪”两大机制以及一系列细化的制度手段,包括“二维点阵”、“战略损益表”,以及后来的“共赢增值表”等,激发员工争做“人人创客”的主动性和创新性,使海尔成为后电商、物联网时代组织管理创新的领先者。而在20世纪90年代中期,IBM出乎意料地从“一只脚已经迈进了坟墓”的垂危状态迅速扭转乾坤,成为“全球最赚钱的公司之一”。这与郭士纳通过更换公司2/3的高层经理来重塑IBM文化并以顾客为中心取代以企业为中心的观念有着密切关系。在观念转变的基础上,郭士纳以整体作战模式,建立了为商用客户提供软硬件整合解决方案的一系列制度。他上任后要求高管及其下属拜访大客户并递交报告;打破终身雇佣制度,逐层签订个人绩效承诺,建立直言制度和业务报告制度等;对新入职员工开展“魔鬼训练”,使员工队伍从生产硬件为主时期的执行者转变为面向商用客户提供服务的协同工作者。面对这个拥有32万人的巨型企业,他在保持组织柔性 with 行动一致性的前提下,驱使整个组织体系成功地倾向市场前端。为了避免客户在需要IBM服务时不至于被内部各条线的机构弄得无所适从,郭士纳要求“一个声音”对客户,使一切问题都在IBM内部系统协调解决,让员工成为协同完成“团队工作”的成员。

(2)跨案例分析。海尔和IBM这两家市场导向型企业的组织变革过程“异中有同”,可归纳出表1所示的组织变革基本要素以及主要的关系特征。这些要素的具体内容虽在两个企业中不尽相同,但经由现象层面的具体实务抽象到构念层次的概念化过程,会发现其要素类别是一致的。

就“观念”要素来说,两案例均显示,在企业将发生剧变的转型前期,领导者需要强行或自上而下地给组织植入新的观念,抑制既有制度产生的运行惯性。这一新的观念,是企业家对所面临的时空情境的要求和变化走势的一种“认知图式”意义上的判断,由个体或少数领导者的信念和价值观所主导,有别于来自组织成员“共享价值观”意义上的企业文化(Greenwood and Hinings,1993)。但就实质的内涵来说,不管是员工共同的承诺,还是领导者个体的判断,都可归类为“观念”。在海尔和IBM启动新一轮变革的初期,“以用户为中心”、“赢[单]、团队、执行”等观念,是锐意革新的企业家注入企业的。因此,张瑞敏、郭士纳被公认为转型式变革的领导者。

^① 具体研究过程及两个案例的描述,可在《中国工业经济》网站(<http://www.ciejournal.org>)公开附件下载获取。

更新后的“观念”会引领企业产生新的经营或管理“模式”,换言之,“模式是想法、信念和价值观的函数”(Greenwood and Hinings,1993)。模式作为解决某一类问题的方法论,是针对某种情境从不断重复出现的事件中发现和抽象出的规律,代表了该情境下解决某类问题的系统化方案。模式是把解决某类问题的方法总结归纳到认识论高度的产物,受“观念”的影响。在海尔案例中,张瑞敏适应互联网时代的挑战提出“以用户为中心”观念,促生了“人单合一双赢”模式。在IBM案例中,郭士纳敏锐地觉察到:随着IT新行业的出现,大型机时代已经过去,解决客户复杂的技术或业务问题要求企业把硬件和软件整合在一起,为客户提供整体解决方案。困中求变中,郭士纳通过高管大换血强行给习惯“以产品为核心”运作的IBM植入“以客户为中心”及其派生的“赢[单]、团队、执行”新观念,重塑出于1997年正式称为“电子商业”^①的服务化商业模式。

“模式”是经过高度抽象和凝练后的某种确定的思维方式。新塑造的“模式”要反复运用于日后相同或相似的情境,就需要相应地建立或优化“制度”,形成行为规范。通过构建体系化、系统化的组织管理制度,企业逐步把抽象的“模式”具象化为组织成员结构化、常规化的行动。海尔创新性开发的“二维点阵”、“战略损益表”,IBM的“魔鬼训练”、“个人绩效承诺”等,使组织日益正式化、规范化。而组织中惯常行动的日积月累,使相关行动者“人性”中潜藏的与特定制度相适配的本能发挥到最大,并汇聚成为特定时期组织所特有的原动力,使组织在复杂多变环境中保持活力和发展态势。在时空延展中,由情境响应、观念更新、模式重塑、制度优化和人性适配五阶段要素构成的组织变革过程不断循环往复(如表1所示),持续推动着海尔、IBM分别转型成为物联网时代的引领者、信息技术和业务解决方案的全球顶级公司。

2. 时空延展中生与克交互的“五行”框架结构

(1) 海尔“人单合一”模式跨国推广中的阻力及化解。过去,三洋按照科层制组织模式来运作,其员工关注产品质量和生产效率而非市场和用户需求,是工业时代的传统日式企业。终身任职制、年功序列制等制度使员工成为对上和对内负责的执行者,遵照上级的指令完成本职工作,制约了企业对外部环境的适应性。海尔进入日本市场后,对合资开发冰箱的三洋电器研发人员欲推行用户付薪制度,却面临很大的阻力。有鉴于此,海尔外派经理没有急于求成,而是采取“尊重日本文化,再融入海尔文化”的变革策略,经过与三洋员工6个多月的讨论,终使按贡献度和市场效果来发放薪酬的奖励制度得以落实。这体现了通过“人性”激发带来“观念”改变,从而减弱新“制度”实行的阻力。类似地,在日本销售海尔品牌产品的子公司中,年功序列、终身任职制是“顽石”,海尔将“加以改良后基于正向激励”的策略在8名日方员工中试点,依靠最初签约的5个人业绩工资的“大涨”来带动其他人接受新模式。这是基于“人性”差异产生的情境化需要而使“人单合一”模式有了试水的“过渡版”。对并购的AQUA公司,让员工自愿签订可接受的“人单合一”合同,也体现了海尔在跨文化融合中保持“人单合一”的核心没有变。在社会文化背景不同的海外关系企业中推行组织变革,海尔没有搞“一刀切”,而是同中存异,神似形变。

海尔在中国本土首创“人单合一”模式时的触发点,是企业家个人依其“认知图式”自上而下地给企业植入新的观念。与之不同,海尔(日本)子公司的新价值观是在兼顾了激发三洋员工“人性”诉求而最终重塑出的“沙拉式多元文化体系”。由于在坚持“以用户为中心”基本观念的前提下兼顾了日系企业厂情和国情等具体情境条件,海尔在国际化发展中成功地把在本土探索创新的关于责任、

^① 亦称“电子业务”(E-business),指利用现有的计算机硬件设备、软件设备和网络基础设施,通过一定的协议连接起来的电子网络环境进行各种各样商业活动的方式。一般仅指发生在企业内部的数字化事务和流程,不含跨组织边界的有价交换的商业交易(后者为狭义的电子商务,即E-commerce)。

表 1 组织变革的基本要素及其关系和角色的比较与归纳

阶段要素	要素 1 (C_{i-2})	要素 2 (C_{i-1})	要素 3 (C_i)	要素 4 (C_{i+1})	要素 5 (C_{i+2})
案例企业					
海尔(中国)	互联网时代	以用户为中心	人单合一	二维点阵 战略损益表	创客
海尔(日本)	工业时代的 日式企业	对上和 对内负责	传统的日式 管理	终身任职制 年功序列制	执行者
IBM(郭士纳)	网络计算时代	赢[单]、团队、 执行	整体解决方案	魔鬼训练 个人绩效承诺	合作者
IBM(彭明盛)	产业垂直细分	成就顾客、创新 为要、诚信负责	按需应变	战略领导论坛 突现业务机会	创新者
跨案例比较:要素提取 与生、克关系					
生、克交互作用 (受 动)的直接结果	(人性→)∩ (制度>-) = 情境响应	(情境→)∩ (人性>-) = 观念更新	(观念→)∩ (情境>-) = 模式重塑	(模式→)∩ (观念>-) = 制度优化	(制度→)∩ (观念>-) = 人性适配
“化”循环中作为相生 关系的中介要素及以 其为突破口的变革轨 迹和类型					
“制”循环中作为对相 克关系中克者的施克 者及以其为突破口的 变革轨迹和类型					
“制”循环催化和加强 的质料	适应性 Adaptability	规范性 Normality	普遍性 Universality	一致性 Coherence	生成性 Generativity

注: →表示相生关系, >-表示相克关系。

资料来源:作者根据案例数据归纳提炼。

贡献、团队精神、个人创新的文化移植到了日本企业。对此国际化经验,张瑞敏做了这样的归因:在海尔并购前,三洋白电是亏损的,海尔整合不到一年就停止了亏损,开始盈利,其中的关键是推行了“人单合一双赢”模式,这说明海尔模式具有时代性和国际性的特点。“我们其实兼并了日本、兼并了

新西兰的企业,通过这种方法都比较有效,也就是让他(企业)的领导人、主要管理者明白了或者接受了我们这种价值观,他再根据当地的习惯、当地可接受的冲突水平去转化,应该会比较有效的。”^①在推进全球一体化整合过程中,海尔当地企业高管因地制宜地接受并形成新的价值观,在尊重本地员工的人性特征中,使组织变革循序渐进、卓有成效。

海尔初期曾想按照在推行“人单合一双赢”模式中建立的相关制度对三洋的薪酬发放、雇佣政策等进行变革,但遭遇阻力。意识到观念变革先行的重要性后,海尔从员工“人性”重塑入手,弱化了当地传统观念等固有“软”要素对制度等“硬”要素的束缚,兼顾三洋员工求稳定胜于收入的风险规避倾向,在“人性”因素对母国移植“观念”的牵制下,以揉合了东道国情境的“沙拉式文化多元体系”来构建新的企业价值观,从而提升“人单合一”模式的适用性,并促成被并购企业的制度变迁。

根据海尔在中国本土的探索性组织变革及其在日本关系企业中推广的过程,可在二者“异中有同”中归纳出依次出现的五阶段要素及其相互促进关系(以符号“→”表示由促生者对被生者的相生)的链条:①海尔在中国本土适应互联网时代的情境→用户为中心的观念→人单合一双赢模式→二维点阵、战略损益表等制度→激发人人成为创客的人性;②三洋被并入海尔前适应工业时代的情境→对上、对内负责的观念→传统的日式管理模式(以J型管理模式著称,“J”为“日本”英文首字母)→终身任职、年功序列等制度→执行者的人性→并入海尔后转向适应新的情境。

案例内分析同时显示,在这些要素间相互促进的过程中,还展现了要素间的相互制约关系。先从三洋变革的阻力看,囿于终身任职制、年功序列制,企业对用户个性化需求日益突出的环境变化难以适应,陷入长期亏损境地,即“制度>—情境”(符号“>—”表示由施克者对被克者的相克);对上、对内负责的观念使按照用户付薪原理计酬的制度难以落地,即“观念>—制度”;受制于员工听命于上级的“执行者”人性,以用户为中心的观念难以植入,即“人性>—观念”;传统的日式管理抑制了员工创新创业的人性,即“模式>—人性”;以互联网时代的新情境认知来促发所谓“经典”的日式管理模式向“人单合一”模式的转变,是海尔将其日系企业中潜藏的员工成为创业家的人性释放出来的关键。事实上,海尔在中国本土的变革历程,就是借助“情境>—模式”等相克作用而催生的一种急剧的变革。将变革过程呈现的各种相克关系串联起来,就构成了这样一个链条:情境>—模式>—人性>—观念>—制度>—情境……使产生相克力量(阻力)的要素得到克制(降阻),即克者被克,是海尔使包括三洋在内的传统制造关系企业转型变革的路径特征。

将表1中刻画的生、克关系及其连接的要素转为更为形象的图示方式,可得到如图1所示的五要素结构框架。

(2)IBM持续战略转型的内生动力。看到网络计算前景的郭士纳,为了让绩效持续下滑的IBM从“行将消灭的恐龙”衰势中获得新生,培塑了“赢[单]、团队、执行”观念,并通过魔鬼训练、个人绩效承诺以及使销售员佣金收入中60%同每笔交易的销售额、利润和库存周转率挂钩等举措,迅速克服绩效差距问题,使IBM不到5年便脱胎换骨,享有从生产制造商顺利转型为IT服务商的美誉。自1999年起,IBM不满足于能够将不同供应商所提供的硬件和各种软件进行整合形成解决客户问题的技术方案,立志进一步走出IT行业,由信息技术服务为主演进为以咨询服务为主,成为综合服务商。基于此,可归纳出这样的相生关系链条:①郭士纳执政初期为使病入膏肓的“蓝色巨人”缩小绩效差距,组织变革历经的是网络计算时代的情境→赢[单]、团队、执行的观念→为顾客提供整体解决方案的模式→魔鬼训练、个人业绩承诺等制度→激发员工合作的人性;②郭士纳执政后期及彭明盛时期则着眼于缩小机会差距(Tushman et al., 2013),因应产业垂直细分的新情境→成就顾客、创新

^① 张瑞敏在第三届世界互联网大会会后回答记者侯凯笛的提问。

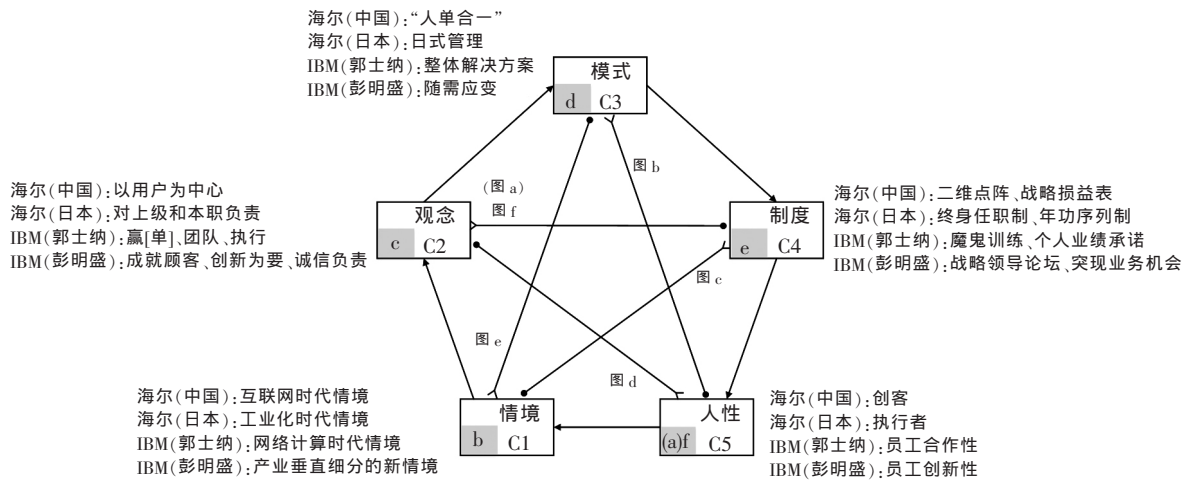


图1 内生性组织变革过程的五要素结构框架

注:→表示相生关系,⊗表示相克关系;阴影框内a至f分别表示与图2各变革情形对应的中介要素与对克者施克的要素。

为要、诚信负责的观念→按需应变的模式→战略领导论坛、业务突现机会等制度→激发员工创新的人性。此循环过程每一个链条都体现了正向、促进的关系。

从负向、抑制的关系看,企业在新时期面临的情境变化导致原有模式的适宜性减弱,情境制约了既有模式的有效性。IBM前期组织变革以扭亏为盈、绩效改进为目标,后期的战略则关注商业机会的把握,认识到了不同时代情境的差异。相比郭士纳执政初期推行的“整体作战”模式,彭明盛提出了面向垂直细分客户、以咨询服务帮助客户创造更多价值的“按需应变”模式。这是一种更具前瞻性的商业模式,依靠对机会的发掘实现增长,推动IBM由以技术为主导的IT服务商向以咨询服务为主导的综合服务商进化,更好满足客户的个性化服务需求。

制造企业服务化战略的实现,需要系统性创新以及员工的团队精神。为解决IBM“船大难掉头”问题,与其前任埃克斯试图把IBM分割成若干小公司的松散联合体不同,郭士纳坚持“IBM作为一个整体,发挥团队优势”,强化组织内部的合作性,但因为过度依赖各种结构化制度安排,使IBM在扭转乾坤过程中由“整合的实体”沦为创新不足的“受训机器”(Disciplined Machine),导致利用式创新过强、探索式创新不足,管理系统追求短期效应,专注现有客户和产品;商业模式强调盈利和每股盈余增长,而非从高溢价的服务中产生高收益;市场洞见未能孵化出市场,缺乏孕育新业务的有效流程。追根溯源,这一进化是源于“病入膏肓”的IBM为困中求变而演进为IT整体解决方案提供商的战略定位。1999年,郭士纳在反思中察觉到,IBM员工创新性受到抑制,未能将实验室成果充分开发并转化为商业化产品,导致公司增速缓慢,新的公司战略需要在中层管理者中形成,这点反映了连串的相克关系,即“情境⊗模式⊗人性”。

在郭士纳的动议下,哈雷德开发出“IBM业务领先模型”,敦促中层管理者考虑问题时要同时聚焦于绩效差距和机会差距,同时开发了两个干预工具——战略领导论坛(SLFs)和突现业务机会(EBOs),训练公司内部开发利用现有战略并兼顾探索创新机会的能力。2002年,彭明盛接任后从全员共塑价值观入手,凝练出新的“成就顾客、创新为要、诚信负责”观念,以旨在缩小机会差距的“按需应变”模式为垂直细分客户提供综合服务,并沿着识别和培育“领先业务”方向把IBM更新为创新驱动型增长的企业,使IBM实现了第二次转型,此即“人性⊗观念⊗制度”。

企业实现发现驱动型增长,需要改变传统方式中效率低下的部分,建立可以克服内部局限的结构(万蕊,2009)。在两任 CEO 领导的 18 年组织变革中,郭士纳使 IBM 由传统制造商转型为信息技术服务商,其执政后期及彭明盛则推动 IBM 进一步走出 IT 行业,成为以咨询服务为主的综合服务商。对不同时期企业面临的特定情境做出响应,自上而下或自下而上地形成新观念,借助新观念的引领而重塑业务或管理模式,然后具象化为各种管理制度,并最终影响广大员工的思考与行动方式。这个过程中促进力量与抑制力量的交互,塑造出企业内生性组织变革过程。在表 1 和图 1 中归纳的五要素结构框架,虽然首先是基于东方典型企业的组织变革过程提取的,但针对 IBM 的纵向案例分析也复制并印证五阶段要素动态关联的“五行”演化规律在西方企业的存在性和合题性。

3. 要素间生与克关系的组合

组织文化一般有两种表现形式:一是以领导者认知图式,自上而下植入到组织中;二是由全员自下而上共塑形成的价值观。尽管两者形成的路径不同,但都会在组织中起到认知与行为规范的作用,故以“观念”来统称之。早期学者倾向于把领导人认知图式与成员共享承诺笼统地归并在“组织文化”大范畴之下。而 Greenwood and Hinings(1993)则认为,一个占优势的认知图式,未必需要得到组织成员的支持。退一步说,也许在组织历史上的某个时刻,它得到了支持,但随着时间的推移,这种承诺可能已经衰微;至于体现它的结构和系统等,则会因组织固有的惯性而保持不变。这种情况表明,承诺相对说来是脆弱、易变化的,因此需要将承诺类型视为是动态而非确定的组织变革成分。对一个或多个认知图式的承诺类型,是潜在的变革动力源。

持“后卢因”式组织发展或变革观的学者认为,无论是企业内部还是外部的情境条件,很大程度上是主观感知或者建构的产物,特定范围认知者所形成或共享的“观念”未必在其他时空下具有客观准确性。就海尔案例来分析,进入互联网、物联网时代的家电企业,电器要向网器、网站转变,企业不再是“出产品”,而是“出创客”,这是张瑞敏认识到的新的环境挑战和机会。他说:“互联网来了,不一样了,全球的企业在管理模式这一项上,都在同一条起跑线上……在管理模式这个问题上,我们不可能、也不应该是‘弯道超车’,因为弯道超不了车——道的规则是人家定的……所以,我们现在应该是‘换道超车’,应该从传统经济的道换到互联网这个道上。”^① 海尔变革案例表明,模式是观念的相生之物。类似地,IBM 公司在 20 世纪 90 年代初出现巨额亏损之际,郭士纳看到了网络计算时代的来临。与当时流行的“小即美”观念截然相反,郭士纳没有让困境之中的“蓝色巨人”走上分拆、划小之路,而是着力让“大象”也能“跳舞”,为此采取了使企业各业务单元协力为客户提供一揽子解决方案的“整体作战”模式。

案例分析显示,对于相似的情境,不同的领导人会持有不同的观念,由此带来不同的模式设计。这就表明,在特定“观念”催生特定“模式”的同时,需要将这一“模式”置于所设定的情境中通过各种试验来检验其适宜性。无论海尔中国本土经验向日本企业推广应用的过程,还是 IBM 由关注绩效差距转向机会差距的过程,均表明对新情境的响应势必将克制既有模式的一般性,也即“情境>—模式”是与“情境→观念→模式”相伴存在的。类似地,“制度”在由“观念”经过“模式”所促生的同时也受到“观念”的相克,“观念>—制度”是与“观念→模式→制度”密不可分的二元关系集。就海尔而言,在初期适应互联网时代提出的 1.0 版“人单合一”模式下,“人”是员工,“单”是用户需求,“合一”就是指员工创造的用户需求、价值与其个人薪酬联系在一起。这就颠覆了传统的薪酬制度,使员工(创客)主动以“自组织”替代了“他组织”。张瑞敏举例说,海尔有的小微企业提出“0030”制,其中第一个

^① 引自 2017 年 1 月 15 日,张瑞敏出席“第八届中国经济前瞻论坛”(主题:创新驱动与新旧动能转换)的演讲。

“0”是零基薪,没有(基础)薪酬;第二个“0”是“零费用”,没有现金流,出差也没有钱给你;“30”就是如果你获得了收益,要拿出30%作为风险基金。这表明,用户为中心、用户替代领导人的“观念”在催生“模式”的同时,使创客及其组成的小微企业能在创生或细化“制度”时平衡眼前利益与长期发展的关系。制度优化的力量,一方面来自于观念更新所带来的模式重塑的直接驱动,另一方面亦受当期观念的制约或抑制(因为1.0版关注的仅是员工与用户价值“双赢”,而不是所有的利益相关方“共赢”)。

概言之,如果说相生关系(\rightarrow)是“阳”,与之相伴而来的相克关系(\rightarrow)就是“阴”。生与克二元关系的并存,类似于阳与阴的有机结合。也就是说,无论哪个要素,在被生的同时也被克,同样地,在生他之余亦克他。这样便使企业整体成为具有内生动力的系统,使每个要素在保持、负向受(施)动力“阴阳平衡”中进入良性循环的动态运行轨迹。以“模式”要素为例,它承载着如下四个关系的组合:

$$(\text{观念} \rightarrow \text{模式}) \cap (\text{情境} \rightarrow \text{模式}) \cap (\text{模式} \rightarrow \text{制度}) \cap (\text{模式} \rightarrow \text{人性})$$

“制度”要素也有类似的四个关系的组合,即:

$$(\text{模式} \rightarrow \text{制度}) \cap (\text{观念} \rightarrow \text{制度}) \cap (\text{制度} \rightarrow \text{人性}) \cap (\text{制度} \rightarrow \text{情境})$$

依次推向“人性”、“情境”和“观念”要素,则可归纳出如下的一般表达式:对于系统中任何一个要素 $C_{i,t}$ ($i=1,2,\dots,5$) 而言,存在正(生)、负(克)、施动(进)和受动(出)四个关系,即 $(C_{i-1,t} \rightarrow C_{i,t}) \cap (C_{i-2,t} \rightarrow C_{i,t}) \cap (C_{i,t} \rightarrow C_{i+1,t}) \cap (C_{i,t} \rightarrow C_{i+2,t})$ 。上述表达式中要素 C 的下标“ i,t ”表示在第 t 轮循环中,某一焦点要素(i)的前一要素($i-1$)是其促生者,前二要素($i-2$)是其施克者,后一要素($i+1$)是受其所生者,后二要素($i+2$)是被其所克者。邻位要素因具有同一性,所以具有正向、相生的关系,隔位要素因呈现对立性,所以具有负向、相克的关系,这是就关系的性质而言。再看这两个关系线进和出的方向,任一要素继受动的“被生”、“被克”之后,也可能主动地“生他”、“克他”。这样,四个关系者加上焦点要素自身,构成了一个轮次的完整的循环。这五个要素的彼此连接及错时展开的相生或相克关系,恰好契合了中国先哲、贤者发现的“五行”系统观(王绪迪和刘三阳,2009;吴彤,2015)。

按照“五行学说”的基本主张,五行系统是一个由数目为“五个”的成员(要素)组成的有机整体,该系统中各要素间按照“邻位相生、间(隔)位相胜(克)”关系原则排列组合。所谓“生”,表示事物的促进、繁衍、发展等正向关系,“克”表示事物的滞碍、约束、抑制等负向关系。“生”与“克”作为抽象地表示事物相互作用的符号,其并存说明“五行学说”具有与复杂系统论相近的观点,即系统要素间不是一种简单的线性关系,而是正负向关系相容,在“一增一减”两元交融中形成非线性关系力。“河图五行说”中对“生数”与“成数”的区分(汪显超,2001),意味着五行系统中任一行的要素都具有主动与被动两种属性,前者即“生”,意指原初性、施动性,后者即“成”,意指再生性、受动性。蕴涵于“生”(正向)关系中的这种施动与受动的不对称性,同样出现于“克”(负向)关系之中。因此,伴随着正、负两种符号各自进、出两向的关系,就有“生者”与“被生者”、“克者”与“被克者”四个同焦点要素作用的关系者。

五行系统观特别注重事物的整体性、联系性和有序性,强调五行系统中任何单独要素均不具有符号意义,符号性存在于多个要素间,因而可以在揭示事物相互作用关系中洞察事物发展的非均匀性、阶段性和周期性(胡化凯,1995;陈瑞祥,2014)。对于五行学说的合理性和必然性,王绪迪和刘三阳(2009)利用数学方法进行了论证,并依此将五行系统的本质归结为一个“五阶循环群”。其寓意是,五行系统中每一要素(“我”)均通过生克关系与其他四个要素建立联系,从而由“我生”、“被生”、“我克”、“被克”和“我”五要素共同构成一个最小的完备群。而“生”与“克”作为五行系统内部“对”(Dyadic)层面的性质,成为进一步解析五行系统的基本关系单元。

4. 化与制循环的对立统一

李曙华(2005)从生成的角度将五行看做由五个相化的三元循环和五个相制的三元循环重叠嵌套而成的系统。其中,“化”是指施克者对受克者的克制过程能被施克者临位相生的促生者所化解,为“两生一克”组合而成的三角(化 Δ)。通俗地说,就是被克者被生。若相生过程所产生的质料比相克过程所毁灭的大,则可形成有界的增长;“制”是指施克者之于受克者的克制力量为受克者的促生者所抑制,为“两克一生”组合而成的三角(制 Δ)。这个循环,通俗地说,就是克者被克。它可使克力受到节制,从而能够在改变既有力量均衡中打破稳态。理论上说,围绕任一要素都有一个“化”循环和一个“制”循环,前者使系统增长而又不过强,后者使系统内敛时得以降阻。与相克和相生是在“对”关系上的阴阳平衡不同,“化”循环与“制”循环的结合是在“集”(Set)关系上的高阶阴阳平衡。两类不同性质的“三元循环”子系统相互交织,使整个系统得以保持动态平衡状态。图2以逐项复制逻辑归纳了两个案例企业跨时空比较中的研究发现。

(1)海尔组织变革历程呈现的轨迹。海尔在首推“人单合一”模式时,以转变为创客的员工与用户零距离交互并实现价值创造的“人性”激发为突破口,克制传统日系企业中根深蒂固的“对上、对内负责”的观念,由此催化了“人单合一双赢”模式的落地和连贯性、一致性(见图2(d))。海尔在向日本关系企业推广这一模式时,虽然面临阻力,但经历短时期磨合后,顺利实现了新模式的跨国应用。三洋被海尔并购前,组织结构是串联式的,先研发,再到制造,而后到销售,每一个部门都有其上级,只要上级同意就没问题。但上级不是用户,上级同意,不等于用户同意。并购了三洋后,海尔把其从串联变成并联,从研发到市场都共同以用户为中心。

海尔响应互联网时代的要求,树立了以用户为中心的新观念。这一观念对本土(中国)企业的制度具有克制力(观念 \gt —制度),并派生出员工价值由用户来评价、用户付薪、战略损益表等一系列管理制度(观念 \rightarrow 模式 \rightarrow 制度)。当海尔要将在中国企业行之有效的做法移植到三洋时,最初并未对其既有的制度惯性构成克制力。如图2(a)“制 Δ ”所示,三洋的“观念”是从中国移植的,而非本企业所内生的,没有借助其需要响应的特定情境这一前置要素而使“制 Δ ”中本该具有的“情境 \rightarrow 观念”相生关系建立起来。强行植入非本地情境所生的观念,导致对特定情境响应性具有抑制作用的“制度”(施克者)不被外来的“观念”所克,“制”循环没有发挥应有的功能。

经过半年的耐心沟通和小部分员工的“人单合一”签约试点,三洋的员工逐渐由执行者转变为具有平等权力的工作者。张瑞敏说:“全世界人种可以不同,民族可以不同,但是我认为人性是一样的,所有的人都有两个诉求:一是我的尊严在什么地方,二是你能不能给我创造一个公平的机会……‘人单合一’就体现在这一点,每一个人都有机会去创造用户的价值最大化。”“‘人单合一’的本质就是,不仅仅我企业要做大做强,更重要的是让我企业里面的每个人做大做强。”^①长期外派日本担任高管的杜镜国在总结经验时说,他遵循四个法则:“第一要尊重日本文化,第二要融合海尔文化,第三要让员工心里装着用户,第四是自己心里装着员工。其实,如果把海尔亚洲比做一个人,三洋业务的并入就如有了胳膊和腿,真正让他有机运作的是大脑,即海尔以‘人单合一’为代表的企业文化。”海尔在跨文化融合中一直保持“‘人单合一’的核心没有变”,以用户需求作为员工的“单”,使员工自身价值的实现与为用户创造价值的目标紧密挂钩,由此构建出“人性、情境、观念”之间两生一克的“化 Δ ”循环,即“人性 \rightarrow 情境 \rightarrow 观念”(两生)并且“人性 \gt —观念”(一克)。这样,创客作为新型员工的“人性”表现,通过快速满足互联网时代用户个性化需求的“情境”响应,与“用户为中心”观念相连,

^① 引自2017年8月4日张瑞敏在中国人民大学商学院《企业战略转型与创新发展的特训营》上从战略、组织与薪酬三个维度分享了企业转型、创新的思路与海尔经验的讲话。

使人人犹如“创客”般去主动创造新商机和整合全球资源成为了共同承诺的规范。伴随着这一“化△”所内在化生的观念的逐步增强,“人单合一”模式在三洋内部也日益扎根,构成对观念起克制作用的既有人性的一种抑制力,由此形成“制”循环,即“人性>—观念→模式>—人性”。

比较海尔(中国)与海尔(日本)的变革实践,在“制”循环中对克者施克的要素($C_{i,t}$,图2中以深色圆圈来表示),与居于“化”循环相生关系中介的要素($C_{i-2,t}$,图2中以灰色方框来表示),是隔一位的连接关系,而且具有相对立的属性。由图2可见,图2(d)中海尔(中国)的“模式”($C_{3,t}$)与“人性”($C_{5,t}$),图2(b)中海尔(日本)的“情境”($C_{1,t}$)与“模式”($C_{3,t}$),彼此是隔位要素之间相反相成的关系,因此在动态循环中会形成低位次者对隔一位的高位次者的制约,即生成新的相克关系“ $C_{i-2,t}>—C_{i,t}$ ”。即从绵延的变革历程看,“模式”($C_{3,t}$)、“人性”($C_{5,t}$)和“情境”($C_{1,t+1}$)三者之间将构成另一个“制”循环,即“模式”作为“人性”的克者亦被“情境”所克制,使原克者的抑制力量被减弱。

进一步归纳“制”循环与“化”循环的连接关系。转型前的三洋,“执行者”是员工典型的人性表现。并购后海尔与三洋间存在基本规范的冲突,导致并购整合初期的“人单合一”模式推广尝试难以见效。海尔进入日本市场初期,曾在与三洋合资的子公司中试图以“用户为中心”观念去克制“日式”制度,但遭遇重大阻力,原因是两家企业的员工在承诺类型上存在很大的规范性差异。以源自母公司的新观念去克制三洋牢固扎根的“日式”制度,终因抵不过其强惰性而难以奏效。与图2(a)中新观念纯系外部植入的不同,图2(b)中通过发挥“人单合一”模式对员工人性激发或重塑的克制作用,使员工能响应互联网时代缩短与用户距离、满足用户个性化需求的新情境并产生新的工作规范性。这一循环过程体现了“制”循环与“化”循环的结合。其中,以情境($C_{1,t}$)为中介要素对人性与观念的连接作用使这一“化”循环提升了员工行为规范性,而由模式($C_{3,t}$)对负向作用于观念的克者即人性的相克则弱化个体自由性对规范性的束缚,从而间接地促进了“化”循环的正向效应。通过人性对观念的共同克线(即“制△”与“化△”重合的边,图中以虚箭线表示)而连接在一起的“化”循环与“制”循环,犹如变革的质料与催化剂的关系,二者缺一不可。

张瑞敏在回答《财富》记者时说:“用西方人可以理解的话讲,我们叫‘沙拉式’。西餐的沙拉,里面有各种各样不同的蔬菜,不可能是同样一种蔬菜,但是沙拉酱是统一的。(海尔的)这个沙拉酱就是‘人单合一’。”海尔以“沙拉式”进行管理模式的跨国界推广,使各种不同的文化得以兼容,体现了由情境响应连接的“化△”;同时,以统一“沙拉酱”保持“人单合一”主旨不变,这是基于模式促发人性适配的“制△”的催化作用,使包括三洋在内的东道国企业实现了由最初抵制到有效接受为用户创造价值观念的转变。这样的模式移植过程,既符合互联网时代的需要(时代性),又对所有的企业都有用(国际性),从而能够沿着“只有具备时代性和国际性的模式才是普适性的模式”的方向,最终“形成一个具有时代性和国际性的有竞争力的模式”。

值得进一步说明的是,海尔在“人单合一”模式推行7年后将其修正为2.0版的“共创共赢生态圈模式”,将员工与用户价值“人单合一双赢”升级为利益相关方“人单合一共赢”,显示出“模式”被动响应的“生态圈”大情境克制后的重塑。这反映出组织渐变中正在涌现出类似图2(e)的新结构,即由“模式→制度→人性”的“化”循环和“模式>—人性→情境>—人性”的“制”循环所构成。这一渐变可具体通过海尔中国本土企业前、后期组织变革的对比来体现:早期的1.0版因聚焦于适应“互联网”时代使员工向着创客转型,在实现用户价值的同时实现自身的价值,员工与用户“双赢”是“人单合一”模式的基本特征,且通过“断奶”、“战略损益表”等制度使创客主动关注用户价值和小微企业的绩效,“人人都是CEO”的人性被激发出来。然而,用户价值并不等同于生态圈的网络价值,且终身用户注重的是全面体验而非当下价值。升级为2.0版后,海尔高层对“物联网”时代新情境的认知,

使“人单合一”管理模式的主旨转变为利益相关者“共赢”,“战略损益表”更新为强调生态收入的“共赢损益表”,员工作为事业合伙人的人性日益凸显,并且更具长期意义的用户资源和小微企业的引爆引领(二维点阵的纵轴)成为了“人人创客”的核心追求。创业生态圈网络所连接的成员由内外部创客、用户扩展到所有的利益相关方,时间视域也从当下的价值实现提升到打造事业或命运的共同体,这样的时空扩展得益于海尔对“物联网”时代情境特征的认识,情境起着类似于催化剂的作用。不过,由于研究窗口期的局限,我们未能在三洋案例中直接观察到这一正在显现的新结构。但从三洋员工对近期偏重“个体”的激励制度变为“团队”激励的诉求看,2.0版下的新结构或许正在海尔日系企业内逐步形成的过程中。

(2)IBM 组织变革历程呈现的轨迹。郭士纳前任的 CEO 艾克斯面对 IBM 自 20 世纪 80 年代中期以来的持续衰退,力图以拆分组织、提升灵活性的“分治”模式来拯救官僚习气严重的 IBM(见图 2(e)),但因临时遭免职,分治方案告停。临危受命的郭士纳反其道而行之,通过对当前及潜在客户密集的调研,觉察到当时尚未显现的网络计算时代的新情境,提出“赢[单]、团队、执行”的新价值观,依此构建了“整体作战”模式,让客户便捷地购得集成软、硬件和服务的整体解决方案。这是通过观念($C_{2,t}$)使情境和模式相连接的“化 Δ ”(见图 2(c))。郭士纳以魔鬼训练、个人业绩承诺等制度优化措施($C_{4,t}$)克服了一体化大型组织适应力不足的问题,创造出“大象”也能“跳舞”的奇迹,此为“制 Δ ”的作用。但物极必反,这一时期为提升高合作性所采取的结构化和纪律性措施,不利于激发员工的主动创新精神。郭士纳本人执政后期及彭明盛接任后,基于产业市场垂直细分客户对专属服务的需求特征,在全球员工价值观大讨论中自下而上地产生“成就顾客、创新为要、诚信负责”的新观念($C_{2,t+1}$),来克制“受训机器”对情境响应的制约。在建立这一“制 Δ ”的同时,彭明盛延续了郭士纳任期末围绕“业务领先模型”创设的战略领导论坛和突现业务机会等制度,大幅提升了各级员工的创新性。这是由“人性”($C_{5,t}$)连接制度和情境的“化 Δ ”(见图 2(f))。

将 IBM 两个时期的组织转型进行比较,会发现其前、后期“化 Δ ”中既被生又生他的中介要素由观念($C_{2,t}$)变成人性($C_{5,t}$),而此二者从顺时针旋转方向看恰好相差两位,是潜存于运行过程中的相克关系,即 $C_{5,t} > -C_{2,t+1}$;至于前、后期“制 Δ ”中对克者施克的要素,则由制度($C_{4,t}$)变为滞后了一个轮次的观念($C_{2,t+1}$),此二者之间也是顺时针相差两位,亦是一种潜存的相克关系,即 $C_{2,t+1} > -C_{4,t+1}$ 。再将前后时期“化 Δ ”与“制 Δ ”中要素角色的变化关联起来分析,不难推断,前期在“化 Δ ”中作为中介要素的观念($C_{2,t}$)演变为后期“制 Δ ”中的克者($C_{2,t+1}$),是 IBM 由“受训机器”转变为在多个领域具有业务领先性的创新型企业的变革突破口。用复杂系统论语言来说,这一关键性要素是决定系统新秩序形成的“序参量”。实际上,彭明盛发动的价值观大讨论,为企业观念由高层主导的“认知图式”变为整个组织中的“共享价值观”起了重要推动作用,由此对前期强化团队协作中带来的受训过度问题形成了抑制。

从跨期的角度看,同一个要素($C_{i,t}$)从前期在“化”循环中发挥中介作用的被生与促生者,在进入下一轮循环周期后进化成为“制”循环中对克者施克的相克者(见表 1 下部的归纳),便使组织变革中产生质料的“化”循环与起着类似催化剂作用的“制”循环在动态过程中得到了阳阴结合。图 2 中首、尾两图的形态相似,但是因为图 2(a)中克者并非系统内生,“制”循环所需要的“两克一生”关系组合未在这个“制 Δ ”中建立起来,即克者未能被克。剔除这个显示功能障碍的示意图,从图 2 中(b)、(c)、(d)、(e)、(f)再到(b)就是按照“化 Δ ”中相生关系中介要素由情境、观念、模式、制度、人性五个要素再到起始要素的顺序依次排列的(见表 1 中的连续箭线“ \rightarrow ”),这个序列体现了组织渐进式变革的历程。

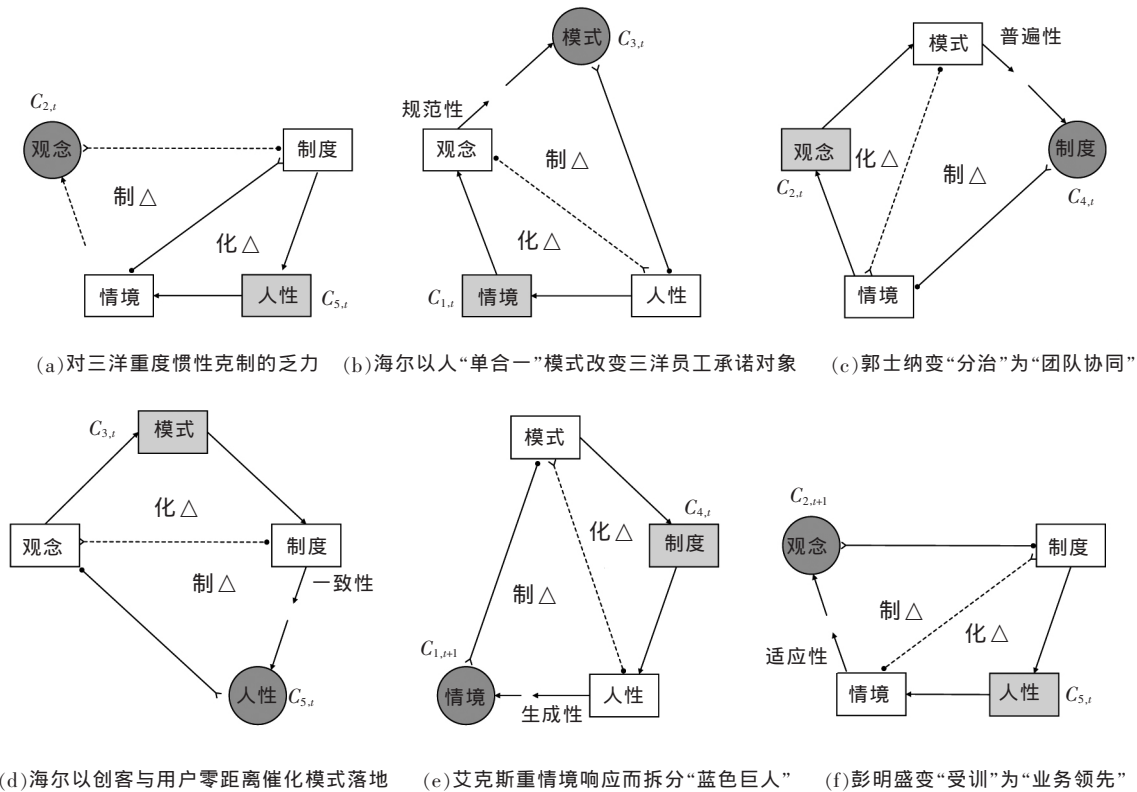


图2 “制”循环与“化”循环的结合及典型案例

与之比照,转型式变革则呈现另一种序列,即由前期“化”循环中相生关系的中介者($C_{i,t}$,灰色方框)变为后期“制”循环中的相克者($C_{i-2,t+1}$,深色圆圈)。海尔将本土探索创新的管理模式推广应用到三洋的过程,可以图2(d)到图2(b)的变化轨迹来展现,其中起主要作用的“模式”($C_{3,t}$)的角色由相生者转变为施克者。IBM由注重绩效差距变为追求业务领先的组织变革过程,则展现为图(c)到图(f)的变化轨迹,其中“观念”由相生者($C_{2,t}$)变为施克者($C_{2,t+1}$)起了关键作用。如果某个特定企业在一个较长的历史进程中完成了一个完整的组织变革大循环,即历经所有5个图式的变革过程,可以推断,其中具有转型性意义的重大变革将很可能以图(d)、(b)、(e)、(c)、(f)再到(d)的次序发生(见表1中的连续箭头“>—”)。这一转型轨迹中前期向后期突变的关键点,就是前一次大循环中起相生关系中介作用的要素被用来作为其后期组织变革的突破口。从该要素($C_{i,t}$)由相生者向施克者角色变化看,借助前期“化”循环中关键要素的力量来克制后期变革中可能成为重要障碍的克者,如海尔对并购的三洋(图2(b))、彭明盛时期(图2(f))对变为“受训机器”的IBM,就是分别以模式($C_{3,t}$)、观念($C_{2,t+1}$)来抑制旧式人性($C_{5,t}$)、制度($C_{4,t}$)。其间经历的时间长度,均是顺时针方向两个位次之隔,这相当于建立或形成新的相克关系的时长。

按照表1倒数第二和第一行箭线所示的变革历程的次序,“化”循环中介要素的依次顺推,表明这样的变革序列是沿着系统内在的相生关系次序展开的,利用了要素间顺时针方向邻位相接所产生的惯性,即前期组织运行形成的“势”(Miller and Friesen, 1980; 闫红等, 2016),是一种以“正向”类型为主但变化程度较小的渐进式变革;“制”循环施克者由 $C_{5,t}$ 依次向 $C_{3,t}$ 、 $C_{1,t+1}$ (即 $C_{6,t}$)、 $C_{4,t}$ 、 $C_{2,t+1}$ (即 $C_{7,t}$)、 $C_{5,t}$ 再到 $C_{3,t+1}$ (即 $C_{7,t}$)的变化顺序则表明,后一期变革的突破口实际是相对其前一期

(从要素间顺时针循环看)后错两个位次的施克要素,即前一期“化”循环中作为中介要素的相生者。在组织系统新一个变革期中,若是以已经在前期积累了力量的相生者作为后期组织变革的“抓手”,即“制”循环中克者($C_{i+2,t}$)的克制者($C_{i,t+1}$),如图 2(b)的 $C_{3,t} > -C_{5,t-1}$ 或图 2(f)的 $C_{2,t+1} > -C_{4,t}$,那么,在时间递延中“化”循环对“制”循环的支持关系将因此建立起来,可以避免图 2(a)所示问题的出现。而依靠这样有力量的克制者来抑制当前循环中的克者,体现了从解决问题入手的“负向”类型组织变革。因为在后期循环中对克者起克制作用的要素,在前一期却是相生关系中的中介要素,两个角色要素之间存在两个位差,是一对彼此对立又相互依存的隔位要素,依靠“克”来启动的组织变革通常会表现出具有突变性的转型式变革特征。

不论变革的序列如何,就成功变革需要的要素间关系形态而言,“化”循环与“制”循环的阴阳结合,是本文从案例比较归纳中可以得出的基本变革模式。李德昌(2011)在“群”研究中推断,在差别者之间建立联系,能产生更大的势能。这是在要素间关系层面体现了对立统一规律。本文基于三元循环及其组合的案例归纳分析发现,在差别者联系的“化”循环基础上辅以“制”循环,也就是,在企业系统运行中初步生成了承载某特定质料的要素后,如再顺势促生下一个要素,使之作为克制者削弱质料承载要素所受的相克力,就可以在良性循环中持续产生相应的势能。双案例跨时空复制的结果显示,除图 2(a)的反例之外,图 2 中其他所有示图都显示,每个变革片段中“化 Δ ”与“制 Δ ”是功能各异但相随、相依的关系。借助“化”与“制”两类三元循环的组合,可产生并强化不同类型的势能。即:“观念”(软)与“制度”(硬)是相异的两个要素,通过“模式”(C3)联系起来,能产生一致性、连贯性,并且在“人性”催化下会不断加强;“模式”(收敛)与“人性”(发散)是相异者,通过“制度”(C4)联系起来,能促发生成性,并且在“情境”催化下会不断加强;“制度”(刚性)与“情境”(响应)是相异者,通过“人性”(C5)联系起来,会产生适应性,并且在“观念”催化下会不断加强;“人性”(个体所思所为)与“观念”(组织最高哲学理念)是相异者,通过“情境”(C1)联系起来,会产生规范性,并且在“模式”催化下会不断加强;“情境”(响应)与“模式”(统一)是相异者,通过“观念”(C2)联系起来,会形成一定范围的通用性、普遍性,并且在“制度”催化下会不断加强这一势能。

四、结语

1. 研究结论

组织变革有不同的方式与过程。本文从识别组织变革的基本内容及其相互间关系的角度切入,在双案例跨期比较与分析性归纳中发现了变革内容与过程、情境的关系,并基于研究中所涌现的“化”与“制”两类三元循环结合及历时变化的五行框架结构,揭示了组织系统内生演化的动力来源及过程机理。研究发现,由中介要素与其前后位具有同一性的要素连接而成的“化”循环,会在组织变革内容上决定特定组织变革的质料,而与该中介要素隔位的对立性要素会通过“制”循环而对生成特定质料的组织变革起催化作用,从而使源自“相异者联系”的势能得以放大。在组织变革突破口的选择上,如果企业侧重于依靠“化”循环中相生关系的递推并辅以“制”循环,那么会在“正向”类型组织变革中取得持续的渐变;而如果优先以“制”循环中施克者来克制组织运行中形成的障碍或问题,并在克制克者的同时形成“化”循环中的相生关系,那么组织变革将呈现以“负向”类型为主色调的转型或突变。

在 2016 年召开的海尔首届人单合一国际论坛上,张瑞敏以《道德经》中的“大制不割”总结道:“所有的机制是一个系统,是完整的,不能把它割得七零八碎,不能切割开,否则,看不到整体、总的

面貌……这是中西文化最大的不同。中国的系统论文化对中国企业今天适应物联网时代非常有帮助。”从跨文化或跨地域角度看,东方领导人因长期受系统思想和《道德经》等的熏陶(Bai et al., 2012),也许“天生”具有多要素共存于一个系统中且呈非线性关系的思维习惯。本文将海尔(中国)与海尔(日本)和作为西方大企业典型代表的IBM的组织转型过程进行比较分析,提炼出由情境响应、观念更新、模式重塑、制度优化和人性适配五阶段要素在相生与相克交织的非线性关系中构成的“五行”结构框架。研究表明,蕴涵于五要素系统中的生与克、化与制关系机理,对不同行业、不同文化和历史背景的企业都具有解释效度。

2. 理论贡献

当前有关“五行”的研究主要集中于哲学和中医学领域,近年来虽有极少量的学者尝试将五行的框架纳入到企业管理研究中,如马晓苗(2012)将协同、制度、素养、竞争和学习作为企业文化超循环动态演化的要素,但该研究仅停留在要素介绍层面,缺乏对其所总结出的企业文化5S超循环的机制解释;王凤彬等(2016)从创新商业模式的角度总结商业生态系统活动要素的构成及其生克关系,但仅是浅表层面的实践经验总结,且未涉及生克关系的交互及五行系统化制循环机制的提炼。本文承袭复杂系统在演进过程中具有内生动力的动态平衡观(刘洪,2006),所发现的组织变革五要素两两之间生与克二元关系及其组合形成的化循环和制循环过程,契合了五元系统(“土、金、水、木、火”)五阶段行为变化的规律,体现了中国先哲提出的“五行学说”在当代社会的传承性。通过将中国传统哲学思想“五行说”应用到海尔与IBM的组织变革分析中,本文为现代管理尤其是工商企业管理提供了一个独特的分析视角,并深化了对不同类型关系阴阳结合方式及效应的认识。

西方学者正在呼吁组织变革要具有系统和整体思维(Mintzberg and Westley, 1992),并强调要将组织变革过程与内容、情境综合考察(Armenakis and Bedeian, 1999; Walker et al., 2007),但鲜有真正超越“卢因式”组织发展观的组织变革新视角。即便出现了难得的少量研究成果,也停留在以“圆圈”、“循环”或“螺旋”来替代线性关系逻辑的理论层面探讨上,对于不同内容的变革要素的具体构成及其在动态过程中相互关系的性质、方向及可能组合等缺乏应有关注,更未进行过程机理方面的提炼与分析。本文将组织变革情境、过程与内容相关联,抽象出组织变革过程中由情境、观念、模式、制度和人性五要素构成的闭合螺旋式动态演化系统,并基于生与克二元关系交织形成的化、制循环及其结合来阐释动态演化系统实现内生性变革的机理,丰富和发展了组织变革理论。组织变革的五行演化观推动了悖论(矛盾)管理与系统动力学的融合,由此拓展了内源性组织变革理论,同时也为企业在制定组织变革方案中寻找切合自己所处阶段的突破性要素提供了实践指导。

3. 管理启示

伴随互联网经济的发展,企业面临愈加复杂多变的生存环境,需要更频繁地推进组织变革。为了克服组织运行的惰性,企业必须具备敏锐的洞察力,能识别特定时期变革的促进与阻碍因素,顺应和利用组织运行的内在规律发动变革,避免外生力量强干预下可能产生的变革冒进、难以持久和反弹问题。根据本研究的发现,建议企业在实施组织变革的过程中遵循以下原则:

(1)重点性与系统性结合原则。组织是一个有机整体,组织绩效的提升、组织状态的改进与转变,依赖于多方面要素的相互关联、相互作用。管理者要摒弃原子化思维和线性思维,在推进组织变革中将各要素联系起来,从全局视角把握组织运行的整体状况,通过对影响组织变革的各要素及其联系进行深入的分析,寻找出特定企业或业务单元当期开展组织变革可能面临的阻力最大的内生性焦点要素,并以该要素为出发点,判定其力量促生源及克制源,依此设计组织变革方案,确定具体变革举措,确保化与制循环将产生或催化的势能同组织变革目标相吻合。割裂地看待某一要素,切

断其与其他要素的联系,只会陷入“头痛医头,脚痛医脚”的境地。与中医学在病理诊断和医治中遵循生命统一体的系统整体观相似,管理者不仅应关注事物各个不同的构成要素本身,特别是其中的关键要素,更应关注这些要素相互之间的生、克作用。在特定情况下,关系的意义甚至远远重于关系者本身的意义。管理者应努力避免陷入“只见树木,不见森林”的误区,从整体、全局的角度推进组织变革。犹如“中医医学的宗旨不在于治疗疾病,而在于治疗病人”,组织变革的宗旨也不应是为了改变某一要素而变革,而是要服务并服从于整个组织的升级和优化。

(2)渐进性与突破性结合原则。就像“人不能两次踏进同一条河流”那样,管理者所面对的组织,无论何时何地都只是一个相对的存在。“永远不变的是变化”不仅是哲理上的概括,更是现实的生动写照。面对随时随地发生着的“变易”,管理者必须学会洞察、把握其中的运动演化法则,把错综复杂的变化归结为某些原理、原则。而系统要素两元之间的相生与相克、三元之间的化与制循环及其阴阳组合,就是用以刻画变革过程规律的“简易”法则。渐进式变革是利用前期组织运行的势来促进“正向”类型为主的演变,因此可以沿着系统内在的相生关系次序展开变革的序列;而转型式变革是依靠强有力的克制者来抑制当前循环中的克者,属于“负向”类型为主的组织变革,在后期循环中将对克者起克制作用的要素就是撬动本次转型式变革的突破口,而这个“抓手”性质的要素实际是前期递推的相生关系中起着力量传递作用的中介要素。在相生与相克关系交融中连贯地推进组织变革,将使变革总体轨迹呈现“间断式均衡”特点。鉴于组织变革是一个相对持续而稳定的过程,管理者一方面应善于依照相生关系序列寻找组织运行的势,从而催生出渐进式变革的内生推力,以化解组织变革中可能面临的强大阻力,避免组织变革中可能产生的巨大动荡;另一方面,随着变革的稳步推进,应关注不断推移变化的焦点要素,围绕该焦点要素及时发现当期组织运行中存在的克制因素,并将组织前期相生关系中蕴涵的中介性生力转变为应对阻碍因素的克力,从而确保组织变革在循序渐进中得以不断深入。

(3)历史性与发展性结合原则。从历史和发展的角度看,组织变革中的相生力量与相克力量,可借由不同变革期中恰当的变革举措实现稳定而有序的转换。管理者应学会总结、归纳组织变革过程中已经取得的经验及遭遇的教训,关注促生与抑制力量的沉淀和不同要素的角色变换,通过巧妙地运用不同要素之间的生克化制机理而达到事半功倍的变革成效。在这一过程中,管理者尤其应重点关注“无意义的成功”、“有价值的失败”这两种特殊的情况。一方面,过往的某些成功可能只是不同要素间生克化制机理由于某种机缘巧合的特殊原因偶尔发挥作用的结果,并不具备可复制性,属于“无意义的成功”之列,切不可当作普适性的经验予以推广,否则会导致组织管理者因为过于乐观、冒进而遭遇灭顶之灾;另一方面,过往的某些失败可能只是由于组织尚处在“打地基”阶段,不同要素之间生克化制机理在当时还不能发挥明显作用,未能给组织带来明显的成效,但却为未来发展奠定了坚实的基础,属于“有价值的失败”之列,切不可因为暂时遭遇挫折就半途而废,否则会导致变革举措过于消极、保守而夭折在黎明的曙光到来之前。因此,管理者需要以发展的眼光来看待组织变革问题,面对“无意义的成功”,应保持清醒的头脑,断然舍弃既有的那套做法;面对“有价值的失败”,应努力从一系列相互关联的要素中找到关键要素,并迅速补足其短板,以实现组织变革的重点突破,最终实现“牵一发而动全身”式的卓有成效变革。

本研究也存在一定的局限。海尔和IBM作为组织变革的典型企业,虽然对“五行”生克化制系统的构建具有启发价值,但本研究的结论在多大程度上具有普适性,还需要进行大样本的实证检验。另外,本文仅着眼于提炼出最简洁且能完备地反映内生系统演变动力的五个要素,但现实的组织变革可能具有更多复杂、动态的生克关系,未来需要纳入更多要素以拓展研究成果。

〔参考文献〕

- [1]陈瑞祥. 五行公理系统的生克关系——五行理论体系的系统化(二)[J]. 中医杂志, 2014,(16):1351-1356.
- [2]高静美,郭劲光,李宇. 组织变革研究体系的嬗变与中国维度的本土考量[J]. 管理世界, 2010,(9):150-164.
- [3]胡化凯. 五行说——中国古代的符号体系[J]. 自然辩证法通讯, 1995,(3):48-55.
- [4]李德昌. 中国管理情境下的势与复杂——势科学视角[J]. 管理学报, 2011,(3):332-339.
- [5]李曙华. 系统科学与中医理论的现代重建[J]. 系统辩证学学报, 2005,(1):21-25.
- [6]刘洪. 组织变革的复杂适应系统理论[J]. 经济管理, 2006,(9):31-35.
- [7]马晓苗. 基于自组织理论的企业文化 5S[J]. 科技管理研究, 2012,(8):207-210.
- [8]万蕊. 主动出击发现驱动型增长[J]. 商学院, 2009,(4):76-78.
- [9]王凤彬,郑红亮,郑珊珊. 创新商业模式的五行思维[J]. 中欧商业评论, 2016,(11):53-59.
- [10]汪显超. 《河图》五行数与《周易》四象数之间的关系[J]. 周易研究, 2001,(1):79-84.
- [11]王绪迪,刘三阳. 五行系统与群的结构[J]. 数学的实践与认识, 2009,(18):177-182.
- [12]吴彤. 五行学说与复杂系统哲学[J]. 理论研究, 2015,(4):7-11.
- [13]闫红,井润田,黄雪莲. 组织势: 研究现状与未来研究展望[J]. 管理学报, 2016,(1):148-156.
- [14]Al-Haddad, S., and T. Kotnour. Integrating the Organizational Change Literature: A Model for Successful Change[J]. Journal of Organizational Change Management, 2015,28(2):234-262.
- [15]Armenakis, A. A., and A. G. Bedeian. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s[J]. Journal of Management, 1999,25(3):293-315.
- [16]Armenakis, A. A., S. G. Harris, and H. S. Field. Making Change Permanent a Model for Institutionalizing Change Interventions[M]. Bradford: Emerald, 2000.
- [17]Armenakis, A. A., S. G. Harris, and K. W. Mossholder. Creating Readiness for Organizational Change. Human Relations, 1993,46(6):681-703.
- [18]Bai, Y., P. P. Li, and Y. Xi. The Distinctive Effects of Dual-level Leadership Behaviors on Employees' Trust in Leadership: An Empirical Study from China [J]. Asia Pacific Journal of Management, 2012,29(2): 213-237.
- [19]Barrett, F., J. David, and L. Cooperrider: The Articulator of Appreciative Inquiry [M]. Berlin: Springer International Publishing, 2018.
- [20]Bushe, G. R., and A. F. Kassam. When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-case Analysis[J]. Journal of Applied Behavioral Science, 2005,41(2):161-181.
- [21]Fox-Wolfgramm, S. J., K. B. Boal, and J. G. Hunt. Organizational Adaptation to Institutional Change: A Comparative Study of First-order Change in Prospector and Defender Banks [J]. Administrative Science Quarterly, 1998,(43):87-126.
- [22]Girod, S. J., and R. Whittington. Reconfiguration, Restructuring and Firm Performance: Dynamic Capabilities and Environmental Dynamism[J]. Strategic Management Journal, 2017,38(5),1121-1133.
- [23]Greenwood, R., and C. R. Hinings. Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes [J]. Academy of Management Journal, 1993,36(5):1052-1081.
- [24]Langley, A., C. Smallman, H. Tsoukas, et al. Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow[J]. Academy of Management Journal, 2013,56(1):1-13.
- [25]Malhotra, N., and C. B. Hinings. Unpacking Continuity and Change as a Process of Organizational Transformation[J]. Long Range Planning, 2015,48(1):1-22.
- [26]Marshak, R. J. Lewin Meets Confucius: A Review of the OD Model of Change [J]. Journal of Applied Behavioral Science, 1993,29(4):393-415.
- [27]Miller, D., and P. H. Friesen. Momentum and Revolution in Organizational Adaptation. Academy of Management

- Journal, 1980,23(4):591-614.
- [28]Mintzberg, H., and F. Westley. Cycles of Organizational Change [J]. Strategic Management Journal, 1992,13(S2):39-59.
- [29]Moen, R. D., and C. L. Norman. Circling Back[J]. Quality Progress, 2010,43(11):22-28.
- [30]Pettigrew, A.M. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice [J]. Organization Science, 1990, 1(3):267-292.
- [31]Tushman, M. L., C. A. O'Reilly, and J. B. Harreld. Leading Strategic Renewal: Proactive Punctuated Change through Innovation Streams and Disciplined Learning[R]. Harvard Business School, 2013.
- [32]Van de Ven, A. H., and M. S. Poole. Alternative Approaches for Studying Organizational Change [J]. Organization Studies, 2005,26(9):1377-1404.
- [33]Van de Ven, A. H., and R. Drazin. The Concept of Fit in Contingency Theory [J]. Administrative Science Quarterly, 1984,30(4):514-539.
- [34]Walker, J. H., A. A. Armenakis, and J. B. Bernerth. Factors Influencing Organizational Change Efforts: An Integrative Investigation of Change Content, Context, Process and Individual Differences [J]. Journal of Organizational Change Management, 2007,20(6):761-773.
- [35]Watkins, J. M., and B. Mohr. Appreciative Inquiry: Change at the Speed of Imagination [J]. Organization Development Journal, 2001,19(3):92-93.

Dynamic Evolutionary Process of Organizational Changes—Exploring Enabling & Constraining and Metaplasia & Inhibitive Generation Mechanisms Based on a Longitudinal Comparative Case Study of Haier and IBM

WANG Feng-bin, ZHENG Teng-hao, LIU Gang

(School of Business, Renmin University of China, Beijing 100872, China)

Abstract: Organizational change is a necessity for enterprises to cope with complex, turbulent environments and it is the result of managerial intervention and inherent dynamics. This article connects the context, process and content of organizational change and explores the endogenous dynamics brought about by the similar and/or contradicting elements of change contents and evolutionary mechanisms in the spiraling processes. Based on a longitudinal comparative case study of Haier and IBM, a close-looped process of organizational change is identified, which is composed of such five elements as contextualization, mindset, mode, system and humanity subjecting to the duel effects of enabling and constraining, and thus constitute two sub-cycles from their different combined effects, named as metaplasia and inhibitive generation. This research contributes to the Chinese “Five-phase” philosophy in the application of modern management and advances the dynamic perspectives on endogenous organizational change in the meld of paradoxical management and system dynamics, in the meanwhile provides delineated guidance for enterprises to seek the breakthrough point and distinguish the materials and catalysts in the organizational change.

Key Words: organizational change; dynamic process; endogenous dynamics; five-phase philosophy; enabling and constraining; case study

JEL Classification: B52 M00 M29

[责任编辑:王燕梅]