

为什么在个体化社会来临的时候，科层制的官僚病变得更加难以让企业领导者容忍？就是因为今天创新的速度在加快，大企业被颠覆的危险也随之增加。

应对个体化职业的挑战

文 | 本刊特约撰稿人 赵义

假如有这样两个人，一个是在众包平台上兑现价值的自由工程师，一个是在直播平台上卖萌耍宝、纯粹搞怪但也收益不菲的网红，你觉得他们是同一类人吗？如果在以前，问你一个工程师和一个演员是不是一类人，你可能会毫不犹豫地回答“不”，这两种职业的区别太明显了，甚至都可以说他们是两个“物种”。现在，你的回答可能就不那么确定了。

让这两种职业的区别变得模糊的原因，正是平台的变化。以前工程师无论是在单位还是企业，演员无论是待在哪个剧团还是四处走穴，职业背后的组织是清晰的。但在今天的平台上——这当然是由互联网新技术变革带来的，组织消失了或者说隐身了。

正是由于互联网平台的存在，个体化新职业如雨后春笋般诞生。这些新职业五花八门，这里要特别说一下与创新有关系的那些新职业，就是个人的创新技能和创意，不再依赖于某个组织存在，而是借助于平台，让自己成为有能力与资本和企业讨价还价的一方。能够不依赖于某个“组织”，凭借自己的专长（智力资产，哪怕就是凭借颜值、卖萌耍宝），直接在资本家或者消费者那里得到兑现，至少在形式上变成了“自由人”。

其实，企业是最敏锐的，早已注意到这种新趋势。美国杜克大学富库商学院教授乐文睿的研究指出，美国的劳工市场中自由职业者的比例达到了16%，企业越来越多地采用外包的模式与自由职业者合作。“在最近40多年里，美国企业的内部研发已经下降了50%，而且呈逐年下降趋势”。但与之形成鲜明对比的是，美国公司的研发费用在年销售额的占比是逐年上升的，只是分配在内部的研发比例在下降。

只不过，随着日益脱离既定组织框架的个体化生存方式的增多，企业尤其是大企业总会面临着日益增长的不可预测性和不可把控感。此时，考验既定组织的就是弹性的大小，或者说是在倒逼着既定组织的管理变得更加富有灵活性。

大企业看上去强势，有的甚至富可敌国，但始终存在被创新颠覆的焦虑。回看20世纪那些重大的创新，几乎没有一个是来自于历史悠久的大企业。也就是说，原来的大企业总是会在每一次重大创新中落伍。汽车不是来自于火车公司，飞机公司不是来自汽车公司，计算机也不是来自于电气化巨头，今天的互联网巨头也不是来自于计算机公司。更准确地说，原来的大企业并不是没有力图抓住重大创新的机会，但总是容易失败。

即使是今天的互联网公司，想逃过这个定

律，也不是件容易的事情。

管理学大师德鲁克并不认可“大企业不善于创新”的观点，认为这是纯粹的误解。但老企业要具备创新能力，就必须有一个允许人们创业的组织结构。人是活在结构之中的，要鼓励创新，相应的结构就得激励创新而不是惩罚和压抑创新。比如创新业务必须独立于老业务，新业务在组织中要有特殊的比较高的位置等。

而实际上，大企业的官僚病越来越严重。2018年《哈佛商业评论》有一篇文章说，美国大企业的领导者都知道科层制的危害，但现实却是，在主导美国经济的大公司里面，科层化现象尤其恶劣，美国劳动人口中1/3的人现在效力于员工超过5000人的大公司，这种公司的一线员工，上面平均有八层管理者。

就是那些初创公司也不例外。《哈佛商业评论》举了一个很典型的例子，一家快速增长的IT供应商，在实现年销售额40亿美元的过程中，副总裁增加到了600人。

中国的互联网巨头也碰到了科层制的困扰。最近很多大企业都在反官僚病，领导者纷纷痛下杀手，有的指责管理者从中坚力量变成了只是当官的中间力量，要实行末位淘汰；有的指责中层干部不培养副手，称公司顶多忍半年，半年之后就帮配副手，并且要裁撤10%的中层干部。

我们常说国家政策贯彻中有中梗阻现象，大企业的官僚病同样如此。为什么在个体化社会来临的时候，科层制的官僚病变得更加难以让企业领导者容忍？就是因为今天创新的速度在加快，大企业被颠覆的危险也随之增加。大企业固然可以用各种手段“消灭”潜在的竞争对手，但即使收购创新型公司没有障碍，如果内部的组织结构越来越不鼓励和容忍创新，收购创新业务的结果也只能是停滞。因此，把外部可能的威胁“内部化”为成长的动力，鼓励



内部的创新创业才是根本出路。大企业自身的组织形式也在变革，考虑科层制如何容纳个体的创造性，比如内部创业就是一种探索，从而倒逼原来的组织和管理方式进行深度变革。

为什么中层成为反官僚病的焦点？道理更简单了，随着协同和信息传递效率提高，管理的扁平化（这也意味着更高的集中化水平）是必然趋势，作为科层制节点的中层，在化解信息不对称方面的功能下降了，过于庞大的中层反而束缚了来自一线的创新活力。

大企业的科层制不会完全瓦解，但必将被重塑。做得越好的大企业，在个体化职业日益增多的趋势中就会越从容。☐