

# 重新定义员工

## ——从员工 1.0 到员工 4.0 的演进

李海舰, 朱芳芳

**[摘要]** 员工变革一直是企业界和学术界关注的重要问题。从工业经济时代到知识经济时代、信息经济时代、智慧经济时代,员工时刻处在动态发展中。本文沿着历史主线,归纳和分析了工业经济时代以来的员工变革历程。在员工定位及其角色两方面,员工属性随着技术和人在时代中的持续演变而发生变化;以此为依据,本文对员工变革历程做了阶段划分,并详细分析了各个阶段员工定位及其角色的具体体现。本文提炼出员工变革的四个阶段:一是员工 1.0,员工定位于被管理者,其角色为工具人,体现在员工被物管理和被人管理;二是员工 2.0,员工定位于自管理者,其角色为准主人,体现在员工成为“SBU”、“经理”以及“总裁”;三是员工 3.0,员工定位于自创业者,其角色为合伙人,体现在员工成为创客合伙人和动态合伙人;四是员工 4.0,员工定位于自组织者,其角色为社会人,体现在个人帝国主义、员工在线发展以及员工全球共享。员工定位及其角色还会随着时代进步持续被颠覆,直至未来企业实现与员工自由活动相适应的自由人联合体的设计,正如互联网教父凯文·凯利所言,“最智慧的控制方式就是控制缺失”。

**[关键词]** 员工 4.0; 员工定位; 员工角色; 社会人

**[中图分类号]**F270 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1006-480X(2017)10-0156-18

### 一、引言

工业经济时代,许多企业将员工视为天生懒散、只存在物质需求的个体,企业只需对其严格控制便可取得预期的管理效果(Grachev and Rakitsky,2013)。但是,随着时代进步,科学技术的发展和人们知识素养的提升共同赋予置身于其中的员工日益先进的劳动工具、日渐丰富的劳动形式以及持续升级的发展需求,促使员工一直处于动态变革之中,推动员工接连涌现出属性的新变化。这些变化主要集中于员工工作能力、工作态度、目标需求等员工定位方面,以及员工作用、地位状况等员工角色方面(Askenazy and Galbis,2007;Vaishampayan,2006;Walmsley,2007)。并且,技术和人两者在不同历史时期的发展水平存在差异,必然会对其中的员工产生不同程度的影响,赋予员工与其所处时期紧密相关的定位及角色(North,2011)。这表明,员工不仅持续变革,在员工定位及其角色方面不断出现新的变化,而且变革历程富含不同时期的阶段特色,存在阶段性员工定位及其角色。如

**[收稿日期]** 2017-06-19

**[作者简介]** 李海舰(1963—),男,山东潍坊人,中国社会科学院工业经济研究所副所长,研究员,博士生导师,经济学博士;朱芳芳(1992—),女,山东临沂人,中国社会科学院研究生院博士研究生。通讯作者:朱芳芳,电子邮箱:yiliazhuff@sina.com。感谢匿名评审专家和编辑部的宝贵意见,当然文责自负。

果企业忽视员工定位及其角色的阶段性演化,依旧沿用控制的管理方式,就会导致员工与企业间冲突不断、矛盾升级,诱发员工离职、经营动荡等一系列管理问题。由此可见,员工变革给企业带来了不同的阶段性挑战(Bish et al., 2015; Sambartolo, 2015)。在这一背景下,考虑到员工变革历程的时间跨度大,基于员工属性在员工定位及其角色方面的阶段性变化来划分和研究员工变革历程,就尤为必要。

员工变革问题一直是人力资源管理研究领域的重要部分。目前,关于员工变革方面的研究侧重于探讨某个时期出现的员工属性新变化及其对企业变革员工管理方式的影响; Meyerson and Dewettinck (2012) 针对员工日益增加的参与决策需求,分析了授权管理的可行性; Langfred (2016) 针对员工在自主决定工作完成方法、任务和资源分配方面的能力变化,权衡了员工自治和员工控制两种管理方式; O'Boyle et al. (2016) 在员工共享企业剩余价值需求兴起的背景之下,着重考察了企业将员工转化为股东对提升组织绩效的作用; 安德森 (2015) 基于创客运动的到来讨论了其改造员工、企业乃至社会的重要作用。当下, Álvarez and Sindecantorna (2014)、陈春花 (2015) 基于员工具备社会人特质,分析了企业塑造新型员工关系的必要性; 布德罗等 (2017) 认为现在已进入超职场时代,企业外部员工、在线员工、自由工作者等多元化的工作主体全面兴起。尽管对不同时期员工属性发生的变化有了深入研究,但是沿着历史主线梳理员工变革历程的研究偏少。Rotich (2015) 通过对人力资源管理发展历史的回顾,指出了工业革命时期、人际关系运动时期、民权运动时期、全球化时期等不同时期员工在自主性、劳动形式、地位等方面发生的变化; Pindur et al. (2005) 通过对管理理论发展历史的回顾,对比了古典管理理论时期、行为管理理论时期、量化管理理论时期、当代管理理论时期等不同时期员工在个人需求、个人价值等方面的变化。然而,这些文献只是从相关管理理论演变的过程中寻求不同时期员工属性发生的某些变化,缺乏从统一角度划分不同时期的员工属性,也没有基于员工自身属性在不同时期的变化对员工变革历程进行阶段界定,更没有思考员工在各个阶段属性变化的具体表现; 与此同时,还缺乏对当下员工领域最新出现的属性变化的解读。

鉴此,本文沿着历史主线梳理工业经济时代以来的员工变革历程,集中关注员工定位和员工角色两个方面,以二者跟随技术和人持续在时代中演变而发生的变化为依据对员工变革历程进行阶段划分,并结合海尔集团员工转型以及辅以其他企业的员工实践对不同阶段员工定位及其角色的具体表现进行详细分析。在此基础上,探讨了未来企业如何构筑与员工变革走向相匹配的组织设计。本文发现,从工业经济时代、知识经济时代、信息经济时代逐渐过渡到当下的智慧经济时代,员工共发生了四次变革,这四个变革阶段均具备蕴含鲜明时代特征的员工定位及其角色。员工变革的各个阶段息息相关,前一阶段的员工定位及其角色是后一阶段员工定位及其角色出现的基础,后一阶段员工定位及其角色是对前一阶段员工定位及其角色的发展。

本文贡献及创新主要体现在:①关于对员工变革的研究,目前国内外文献大多注重考察某一历史时期员工在个人需求、能力、作用等方面涌现的新变化(Meyerson and Dewettinck, 2012; 陈春花, 2015),本文则站在时间高度,沿着时代前进的脉络统筹工业经济时代以来员工的基本演进路径,有效拓展关于员工变革的研究跨度,突破了只关注某一历史时期员工变革的局限,弥补了关于系统梳理员工变革历程的文献空白。②关于对员工变革阶段的划分,已有文献试图从相关管理理论的发展过程中提炼出员工在不同管理理论时期其属性的变化线索,间接划分员工变革阶段(Rotich, 2015; Pindur et al., 2005),其结果是,对员工属性变化的梳理较为零乱、分散,且对不同时期的员工属性变化缺乏细致探讨。本文选取跟随时代演变而发生明显变化的员工定位及其角色两个属性指标,对其变革阶段进行直接划分,为定义员工变革阶段开辟了一个直观切入视角,并着重分析了每个阶段

员工定位及其角色的具体表现。③多数文献对员工变革的研究停留在梳理不同时期员工属性变化这一层面,本文则在厘清员工变革历程的基础之上,进一步关注员工定位及其角色的未来变革走向,提出了一个针对员工变革趋势的未来企业架构,为未来企业的组织设计提供相应建议。

## 二、员工 1.0

员工 1.0 开启了员工被管理的阶段,以员工定位于被管理者、员工角色为工具人为标志。工业经济时代,在技术方面,机械化大生产淘汰了低效率的手工劳动,以机器为载体的标准化流水线成为最适宜的生产方式;在人的发展方面,教育水平普遍偏低,手工业者为了获取收入不得不成为企业雇员并依赖机器开展量化的工作任务。此时,员工既依赖体力作为唯一的劳动形式,又缺乏独立创造价值的劳动手段。这主要体现在:一方面,员工附属于机器,被物管理;另一方面,员工服从于等级权威,被人管理。

### 1. 员工被物管理

在手工作坊中,工具由员工直接控制,员工的技能直接决定成果的质量和数量。而在机械化大生产中,设备自动运转,员工由生产活动的直接参与者转为间接参与者。这具体体现在:①员工的劳动变成简单化劳动(Kelly,2016)。员工工作速度和频率由生产线移动的速度决定,主观上增强熟练程度在自动完成制造的机器面前毫无价值。员工各自负责执行精细到已被严密拆分过和计算过的工序,例如包装环节被细分为扫描、贴编码、检验外观、附件放入包装盒、产品放入包装盒、贴标签等多个单一工序,每个工序均配备相应的员工,通过简单的肢体动作组合,构成了员工的量化劳动。②员工的劳动变成标准化劳动。一切皆标准化,企业按照符合劳动生产率最大化的标准预先制定操作方法,员工完成一次动作的时间、完成一次动作被分解的姿势、每天应该重复动作的次数均被标准化。员工在每个节点上都不允许有任何停顿,否则就会影响整条流水线的任务进程,进而延误整个车间的生产安排。员工附属于机器,以机器为轴心轮值换班、调整作息,形成餐厅—车间—宿舍“三点一线”的生活方式,不得不承受高劳动强度和高工作压力。

### 2. 员工被人管理

为了提高生产率和实现组织目标,需要配套体系来严格约束员工的行为。这具体体现在:①员工的行为被制度控制。制度是员工的行为指南。一方面,制度规定员工的行为标准,员工的一切行为必须与车间管理制度、工艺生产方针以及产品质量标准等要求保持一致;另一方面,制度限定员工的行为范围,员工一旦做出与组织目标相悖的行为,就会受到相应惩罚。②员工的行为被监工控制。作为基层的一员,员工还要受到等级链的管束,其所处层次决定其必须服从于管理者(Nair,2010)。监工则充当管理者控制员工的中介,其不仅要求员工达到保质、保量、保速的基本标准,还要求员工实现高效率、高产出、低返工的生产目标。对于不服从管理的员工,监工有权将其调离至劳动力匮乏的生产线,增加其劳动强度。与此同时,员工日常表现均由监工负责考核并呈报给基层管理者,监工对员工的日常考核成为企业实施员工奖惩的直接依据。这样,通过来自制度和监工的双向控制,确保员工严格遵守规则、服从监管,防止其偏离按时完成组织目标的轨迹。在此过程中,员工几乎没有任何的自由裁量权。

## 三、员工 2.0

员工 2.0 开启了员工自管理的阶段,以员工定位于自管理者、员工角色为准主人为标志。随着社会进入知识经济时代,在技术方面,快速发展的计算机技术、自动化生产技术等解放了部分体力,

企业对体力型劳动者的需求相对减少;在人的发展方面,体力型劳动者拥有了受教育的机会和自主学习的手段,可凭借脑力劳动参与业务活动,并在技术工具支持下成为价值创造最为活跃的因素,企业对脑力型劳动者的需求相应增加。这样,员工既拥有了脑力、体力丰富的劳动形式,又拥有了发挥智力资产专用优势的劳动手段,推动员工创造已上升为社会财富源泉的知识价值,且员工与知识天然不可分割的特性增加了其被替换的难度。员工在定位及其角色方面发生了质的进步,逐渐具备共享信息、参与决策、调用资源、承担责任的意识和能力。这主要体现在三个层次:①员工成为“SBU”,具备经营自我的职能;②员工成为“经理”,具备经营团队的职能;③员工成为“总裁”,具备经营和协调团队内外关系的职能。

### 1. 员工成为“SBU”

作为自管理者,员工首先要经营自我,即成为“SBU”,把自身当作一个独立经营、独立核算的单位。通过经营自我,企业的目标具体分解到每个员工自身,同时,责任也与每个员工直接挂钩,市场效果良好才能获取收入。为了提高收入水平,员工需要:①成为学习单元,增强业务能力;②成为创新单元,以创新思维竞争资源、创造订单、实现目标;③成为市场单元,以市场机制来贯穿价值创造的全过程;④成为利润单元,树立提升投入产出比意识。

(1)员工成为学习单元。海尔的“日日清工作法”是员工自我学习的有效工具。每个员工都对应一个日清卡,卡上记录其当天的工作表现(彭剑锋和云鹏,2015)。若存在遗留问题,就必须“日事日毕”,即当天查清原因、界定责任、进行纠偏。通常采用“自清”和“互清”相结合的办法,既让员工主动检查其工作状况,又借助管理部门对员工工作状况进行复查,并将查验结果各自呈现在其日清工作表中,然后针对结果和目标的差异寻求解决方案。通过现场发现问题、解决问题、总结经验并加以推广,形成了一个闭环优化体系,让每个员工及时了解自身的工作表现和绩效水平,以使得每个员工每天都比昨天的工作效果改善1%、工作标准提升1%、工作目标提高1%,从而达到“日清日高”。由此,建立起了员工自主学习的机制,重视培养员工自主学习的能力。

(2)员工成为创新单元。创新精神伴随着员工为用户提供优质服务的全流程。例如,研发人员创新用户交互机制,以实现研发目标:①用户交互创意。员工密切关注用户,不仅借助传统的线下调研手段,还使用线上调研工具对售后数据进行信息挖掘。②用户交互方案。借助社交化客户关系管理平台,快速定位活跃用户,并将交互方案的名称、时间、地点以及内容通过系统接口传输自动发送到用户终端设备中,实现用户与方案的对接。③用户交互设计。用户参与线上线下多轮设计互动,进行线下产品体验并反馈意见。员工针对用户提出的意见逐轮调整、逐渐优化,进而达成产品迭代的目标。由此,研发人员高质量地解决了用户痛点。同样,对于其他业务部门、职能部门的员工而言,成为自主创新的主体同等重要,员工只有具备创新经营的思维,才能以创新的速度和质量满足用户需求,高效完成经营目标。

(3)员工成为市场单元。在海尔,抢单体系是员工运用市场治理机制经营自己的有效手段。单即用户,海尔主张员工与用户挂钩,员工收入来源于用户。依照抢单体系,先由人力资源部门发布单的内容及其对应的岗位、职责、报名条件,符合要求的员工自主申报并提交经营方案。方案中涵盖工作计划及目标,所设目标竞争力越高,其所对应的收入提成基数就越高,意味着未来收入就越多(费舍尔等,2015)。员工现场述职,并由人力资源部门员工、用户、资源合作方进行综合评议,得分最高者即可竞得此单。通过这种标准一致、机会均等、环节透明的竞聘机制,层层筛选出最具竞争力的解决路径、最佳的用户交互者和最优的资源匹配者。由此,将市场规则引入内部劳动力市场,彻底打破组织的行政权威。



(4)员工成为利润单元。在海尔,这主要表现为“负债经营”的思想(郝亚洲和胡泳,2015)。海尔将资源有偿化,预留给员工使用,意味着员工所使用的设备、工具和材料等企业资源计入经营成本。为了增加利润、减少损失,一方面,员工全程密切关注成本,减少各个环节的资源浪费。例如,研发人员必须主动减少重复设计才能节省设计费用,采购人员必须主动加快物资库存周转率才能减少囤货费用,生产人员必须主动避免停工待料才能降低损耗成本,物流人员必须主动加快运输效率才能降低仓储成本。另一方面,员工思量对提高收入的工作方式的创新。例如,研发人员主动邀请用户参与,以避免脱离用户的冗赘设计;采购人员主动与供应商建立对接系统,以最快速度采购高质量的原材料;生产人员主动将非核心业务外包制造,以实现流程的精简;物流人员主动利用第四方物流的信息系统,以实现订单与物流的同步。由此,员工在每个环节均树立起利润意识,调动其担负经营责任的积极性。

## 2. 员工成为“经理”

作为自管理者,除了经营自身,员工还要负责经营团队。每个具备条件的员工均可递交经营方案,自主申报负责某一团队,经企业评议后得分最高的员工即成为该团队的“经理”。这个意义上的“经理”,其职权范围限于该团队内部,并对该团队的绩效负责;其职位动态变化,一旦该团队在限期之内无法完成经营目标,就会重新评选“经理”,该团队的其他员工可以参与竞聘,成为团队新的“经理”。这里,根据一线团队所承担的职能差异,以研发人员、生产人员和销售人员为例,阐述员工成为“经理”的观点。

(1)研发人员成为型号“经理”。在海尔,基于同一目标的指引,成为型号“经理”的研发人员组建团队,负责把创意转化成产品的整个过程。型号“经理”的收入与其经营利润绑定,且二者正向相关,经营利润越高,型号“经理”收入提成基数越高(费舍尔等,2015)。若经营利润为零,型号“经理”在此型号产品上没有收入,只能领取公司提供的临时津贴,并且要在一定期限内消除实际与目标的差距,否则团队自动解散。为了提升收入水平,型号“经理”采用并行研发模式,保证所有部门基于型号产品研发流程进行协作。为了提升产品设计速度,在新产品立项之际,型号“经理”邀请设计部门参与研发;为了既提升产品差异化价值又降低返工成本,型号“经理”采纳市场部门关于用户痛点的意见,不仅从技术角度满足用户需求,而且从经理角度统筹研发费用;为了削减试制材料成本,型号“经理”借助用户、制造部门和售后部门等主体的力量检验是否存在需求漏洞、工艺漏洞、质量漏洞;为了提升市场推广效果,型号“经理”邀请销售部门参与进来,以便销售人员提前明确产品的性能、结构和质量,策划营销方案。此外,型号“经理”随时关注售后服务,积极协助解决售后问题。由此,一线研发人员在“经理”层面实现了自主管理。

(2)生产人员成为线体“经理”。在海尔,成为线体“经理”的生产人员以整体成本最低、整体质量最优、整体产出最高为目标,组织团队成员负责订单接收、物料供应、订单生产的整个过程。若制造单位产品的成本低于其预设成本,则线体团队能从中获取利润;否则,线体“经理”及团队成员没有收入(费舍尔等,2015)。为了缩小制造成本与预设成本的差额,线体“经理”需要:①降低固定环节成本。通过统筹供应链,核算生产进度,既确保生产线上的物料满足需要,避免物料等待、物料冗余,又能最大限度减少工时、材料、损耗浪费。②积极优化生产。通过组建覆盖研发、技术、检验、控制等部门的全流程质量团队,协同解决质量难题,降低产品质量风险。③推进模块化建设。通过标准化组件连接接口,以一个组件功能代替之前多个组件功能,快速组合完成产品生产。由此,一线生产人员在“经理”层面实现了自主管理。

(3)销售人员成为市场“经理”。在海尔,成为市场“经理”的销售人员,就是以与用户零距离为目

标,领导团队开拓目标市场、提升销售份额。销售收入不仅是用户资源价值的直接转化,还是企业考核市场“经理”的重要指标。除了这一指标,目前对市场“经理”的考核更加倾向于其开发用户的能力。①交互用户量,即市场“经理”与用户反馈之间的紧密程度。交互用户量越大,两者联系就越密切;市场“经理”积极构建用户交互体系,及时掌握用户痛点并将其持续反馈至研发部门和生产部门。②预约预售量,即市场“经理”提前获取的应收利润。预约量越大,意味着市场“经理”培育的忠诚用户群体就越多。市场“经理”不仅是为了清除库存而制定销售策略,还要能赢得用户信任,促使用户主动在产品正式投放之前进行预约预付。③用户留存量,即市场“经理”提升用户黏性的能力。用户留存量越大,市场“经理”获得的未来市场机会就越多。市场“经理”不仅营销产品,而且负责解决产品从售前、售中到售后全过程存在的所有问题。在此过程中,任何环节未达到用户要求,都将造成用户流失。由此,一线销售人员通过不断提升开发用户的能力,在“经理”层面实现了自我管理。

### 3. 员工成为“总裁”

作为自管理者,员工不仅要要对团队内部经营负责,还要从战略高度上负责整合全球资源,满足团队发展需求;同时,协调团队内外各个相关主体的利益。每个致力于负责团队内外经营的员工均可自主竞聘成为“总裁”,在团队内部行使职权,并对团队绩效负责。该意义上的“总裁”,其职位动态变更,一旦未达成绩效目标,就会重新评选“总裁”,团队其他成员都可参与竞聘,成为团队新的“总裁”。这里,仍以研发人员、生产人员和销售人员为例,阐释员工成为“总裁”的观点。

(1)研发人员成为“总裁”。在海尔,成为“总裁”的研发人员思考如何发挥研发杠杆的作用,主动在全球对接研发所需要的一切资源:①研发人员利用现有研发平台,由外至内引入一流技术、创意、人才、资本,彻底打通外部研发资源进入内部的渠道。②除了引进外部资源,研发人员还需要针对研发规划重构资源体系,推动内部存量资源和外部资源集聚、联动、互通、重组,进一步提升资源的多重价值。③资源得以有效整合之后,一方面,研发人员可发挥内部团队智慧,自主完成研发活动;另一方面,研发人员可发布研发需求,既可将非主业研发项目推向市场,也可针对研发难题寻求外部合作,加快潜力项目快速向产品转化以及展开商业化运作的步伐。由此,研发人员就从战略高度统筹了团队内外,其职能得到彻底变革。

(2)生产人员成为“总裁”。在海尔,成为“总裁”的生产人员主动在全球范围内借助相关主体的力量满足多元化用户定制需求:①生产人员围绕用户多维度需求,聚集能为生产业务贡献资源的合作伙伴,例如材料供应商、服务提供商、设备供应商,确保团队可免费或者以合作方式共享生产资源。②生产人员积极推动合作伙伴参与到柔性生产线建设工作之中,以达成产品加工及组装所需材料、设备等界面规则的共识,促成上下游企业间满足用户大规模定制需求的协作。③除了促成合作伙伴在资源、硬件方面开展协作,生产人员还要发挥各个合作伙伴的群体智慧,鼓励合作伙伴以用户至上原则为生产业务难题贡献出多元解决方案。④生产人员不仅培育自己的生产体系,还可转型为投资方,对市场上有潜力的生产项目进行孵化。由此,生产人员就以总裁经营的视角转换了传统职能。

(3)销售人员成为“总裁”。在海尔,成为“总裁”的销售人员致力于建立起一个与用户零距离的触点网络,调动一切可用于连接用户的力量。通过线上线下交互,销售人员可自主培育部分用户资源。用户自身也能帮助企业创造用户资源、提升用户流量,即作为产销者的用户,会自发在其社群内进行口碑营销。除此之外,销售人员还可通过维系与经销商等合作伙伴的良好关系,共享合作伙伴在特定区域所开辟的品牌、渠道、用户等资源。这样,既快速扩大了用户触点网络的覆盖范围,也节省了重新开发并适应市场的时间和成本。但是,与用户零距离的触点网络不局限于某一业务领域。

销售人员运用场景思维,推动触点网络涵盖用户生活所涉及的相关领域,跨界联合不同业务领域的用户资源进行共享,贯通用户整个消费场景(斯考伯和伊斯雷尔,2014)。由此,实现了从销售产品到打造用户网络的改变,销售人员就此完成职能跨越。

## 四、员工 3.0

员工 3.0 开启了员工自创业的阶段,以员工定位于自创业者、员工角色为合伙人为标志。这里所指的合伙人是管理概念上基于人力资本价值的合伙人,实质是企业吸引和留住优秀人才的激励机制。它既可在智力密集型的投资银行、事务所、咨询机构等合伙制企业使用,又可在公司制企业中应用。此阶段的出现与信息经济时代来临息息相关,在技术方面,广泛普及的开源硬件、数字制造工具、互联网等创造技术和分享技术,降低了创新的准入门槛,增加了创意转化为现实的机会;在人的发展方面,其价值观念有了巨大飞跃,自主探索、创新以及共享的意识彻底激发。这样,员工的劳动形式、劳动手段进一步丰富,员工的思维进一步解放,推动员工在自主管理的基础上开展自主创业活动,与企业进行事业合伙绑定。这主要体现在两个方面:①员工成为融智+融资的创客合伙人,依托企业平台自主创业,这与融力+融资的股东合伙人不同;②员工成为动态合伙人,确保持续迭代创业目标,这与静态合伙人不同。在此,通过对比股东合伙人和创客合伙人、静态合伙人和动态合伙人对员工 3.0 进行阐述。

### 1. 从股东合伙人到创客合伙人

(1)员工成为股东合伙人。其内核是员工购买股权资本,并以量化的出资额为限分享股权收益。股东合伙人致力于在员工与企业之间构建利益捆绑关系,激励员工必须努力创造价值,否则就会影响其收入。员工收入源自其为企业所做的贡献。前端业务员工最接近用户,通过解决用户需求创造价值;后端职能员工则支持前端运营活动,依据为前端提供的服务质量决定其价值贡献力度。除了通过投入人力资本获得收入,员工还享有分红权和股份增值权,通过投入货币资本获得收入(Mccarthy et al.,2010)。这样,成为股东合伙人的员工不仅能获得岗位工资,而且能获得企业利润分配。然而,这不可避免地会出现员工“搭便车”、目光短视等弊端行为,根源在于员工成为分享剩余价值的股东之后,其劣根性便显现出来,倾向于凭借期权分红这种间接创造价值的方式获取收入,而失去直接创造价值的奋斗热情。所以,员工成为股东合伙人就必须处理好:①劳动收入与资本收入的关系。资本收入要以劳动收入为基础,企业应把员工股权分红保持在合理区间,一方面,确保真正在一线创造价值的员工分享资本收入;另一方面,如果员工长期工作怠慢,就要限制其股权分红的比例甚至收回股权。②当前收入与未来收入的关系。为了避免员工利益短视,要维持长期共存关系,对未来收入的激励力度要大于对当前收入的激励力度。③存量收入与增量收入的关系。企业要树立以增量价值创造而非存量进行利益分配的意识,对增量收入的激励力度要大于对存量收入的激励力度,以便员工明晰各自的价值贡献力度,相应地,也就明确了依据其贡献力度所获取的收入。

(2)员工成为创客合伙人。其内核是员工以创业者的身份在企业平台上独立开办公司,企业作为孵化者不干涉员工创业的日常运营。在海尔,员工成为创客合伙人依赖于所设立的人人创客机制(王钦,2016)。员工凭借智力资本以竞单方式获取创业资格即融智,员工自主探寻创业项目、组建创业团队、引入创业资源、发起成立小微企业。与此同时,员工基于市场交易关系引进海尔创投、市场风投,并与海尔、风投一同投入资本即融资,与海尔建立起资本绑定关系。市场效果则是检验创业成功的唯一指标,员工所创造的用户价值越多,其所获得的增值分享就越多,海尔、风投也能依据契约共享红利;创业失败不仅没有收入,还会被投资方索赔。从而,员工与海尔构筑了一种市场化共创、



共赢、共担的新型合伙关系。需要明确的是,在此新型合伙关系中,员工不仅仅是传统意义上融力+融资的股东,更重要的是其成为融智+融资的创客。这意味着创客合伙人和股东合伙人有着本质区别:①创客合伙人以内部市场机制为基础,员工有偿使用企业资源开展自主创业,创业的业务范围可以与企业业务相关,也可以不相关。企业则完全放权,只提供创业支持。股东合伙人以内部行政权威体系为基础,员工只有部分参股、出资跟投项目的权力,且跟投的项目均围绕企业新项目发展战略进行转移。②作为创客的员工自主创业,意味着其收入来源于用户,是其通过融智、融资满足用户需求的回报,为用户创造价值自身才有价值;作为股东的员工由企业主导业务发展方向,意味着其收入来源于企业,是其为企业融力、融资的回报,为企业创造价值自身才有价值。③对于创客合伙人来说,风险自担,企业不仅不会为其创业失败弥补损失,甚至还会让员工就其使用的资源进行赔偿;对于股东合伙人来说,企业承担其项目开发的大部分风险,项目一旦失败,员工损失的只是其投资额,但不必对项目失败进行补偿。由此,创客合伙人在市场倒逼之下实现自我驱动、自行运转、自我激励。当然,企业作为投资方,会获得合伙利益,从长远看,企业与员工会逐渐形成一种基于信任与诚信的情感文化,这种文化塑造并维系双方相互支持、共同成长的气氛,对员工和企业来说意义重大。

## 2. 从静态合伙人到动态合伙人

(1)员工成为静态合伙人。静态合伙人意味着员工在一定的合伙期限内始终保持合伙人的身份。这表明,静态合伙人在其合伙期限内不存在因个人绩效被淘汰出合伙人队伍的问题,也不存在被其他胜任者所取代的问题,其合伙人资格相对固定。许多公司采用静态合伙人机制以激励员工与企业共同分享发展成果。以企业规划的新项目为基本单位,员工自愿参投,既可以投资自己岗位所在项目,又可以投资非岗位所在项目(康至军,2016)。这样,参与项目投资的员工即成为静态合伙人。这种静态源于:①员工自主决定是否成为合伙人。在岗员工自愿决定是否参与企业各个项目的融资活动,且员工自愿决定在项目完成之后是否退出合伙人队伍,退出就能迅速兑现分红,不退出则可继续下一个项目投资。②员工没有自主创业的权限。员工一旦成为合伙人,其入股比例被严格限定。这就决定了员工只能以小股东的身份共享合伙项目利润,或者是认真履行其岗位职责以提升项目利润的每一个增值环节,但没有独立运营的权限。这表明,管理者负责定位创业业务、规划项目、组织资源、自主经营兼担负风险,合伙项目失败会被企业追责,可能被撤职或者调离岗位;而员工只是股权参与者而非创业者,一旦项目运转不佳,损失的只是其投资额,且其仍自主决定是否撤资或者继续参投,企业不会对此进行干涉。③员工岗位收入不与合伙收入绑定。成为合伙人的员工除了可获取岗位收入,还可获取股权分红,且项目效益越好,可获分红越多。但是,员工仍然以岗定薪,其源自企业付薪的岗位收入是稳定的,并与合伙收入各自独立。员工存在固定的岗位收入,意味着其服从于企业或者上级而非用户,那么,既不存在因满足不了用户需求而无法获得收入的情形,又不存在因达不到用户要求而被企业剥夺合伙人资格的情形。综上,静态合伙人本质上仍是以单位人的身份参与企业创业投资,其与企业建立的仍是基于雇佣契约的合伙关系。这意味着静态合伙人没有自创业的权力,相应地,就不承担创业失败而遭淘汰的风险。

(2)员工成为动态合伙人。动态合伙人意味着员工不存在固定的合伙期限,而是实现一阶段的目标就兑现一阶段的合伙人资格。一旦目标得不到持续迭代、能力得不到持续发展、价值得不到持续创造,员工就会被其他人取代或者其项目被撤。在海尔,员工成为动态合伙人依赖于所设的对赌淘汰机制。员工以竞单方式组建小微公司,并在市场上寻求融资支持。针对未来创业的不确定性,员工与投资方预先签订对赌协议,明确双方交换条件,包括阶段目标、实现期限以及各方相应的收益分配比例。一方面,对赌淘汰机制设定动态剔除体系。如果员工按期达成阶段目标,则各方按协议分



享收入,员工继续在企业平台上迭代下一个目标;否则,员工就会被剥夺合伙人资格。另一方面,对赌淘汰机制设定动态激励体系。创业各阶段目标与各阶段收益挂钩:创业初期,投入大于产出,尚未出现盈利;创业成长期,开始出现盈利,如约达成对赌初始目标,员工可分享该阶段的对赌酬;创业发展期,产出持续大幅高于投入,除了将超额完成部分提取一定比例用于分红以外,员工还可出资跟投,跟投比例一般在10%—30%;创业成熟期,股权增值收益成为员工收入的主要来源。由此,激励覆盖员工创业全过程,满足其生存需要、利益分享、自我实现三个由低到高、逐级递升的需求层次,驱动员工持续进行目标迭代和价值创造(云鹏和彭剑锋,2016)。综上,对赌淘汰机制既正向牵引,又加速淘汰,以此构建员工与企业的动态合伙关系。这种动态合伙关系有着鲜明特征,具体体现在:①其目标由被激励者自己定义,既公平又自主。②其目标处于动态前进的状态,通常一季度一定,每个季度比上一季度翻一番,是对员工创业综合素质的考验。③其全过程奉行对赌模式,每个季度都进行对赌,对赌成功,继续下一个季度的迭代目标;对赌不上,由其他竞争者替代,投入的股权也被退还。这种严酷的竞争氛围是任何企业所不具备的。④其全过程进行台阶式激励,达成目标越高,激励力度越强,激励方式越多样化。这种差异化的激励方式促使激励效果和力度大幅增强。这样,对赌淘汰机制促使员工树立起危机意识,鞭策员工在创业中不断提升自身能力,始终致力于保持创业的信念和进步的动力。

## 五、员工 4.0

员工 4.0 开启了员工自组织的阶段,以员工定位于自组织者、员工角色为社会人为标志。当下,智慧经济时代宣告崛起,在技术方面,大数据、云计算、物联网、人工智能、智能终端等新一代信息技术凭借连接、传输和感知属性促使各个领域无限连接,为个体自由流动、自由连接、自由组合提供技术保障;在人的发展方面,隐性就业、多元化就业、娱乐化就业等新趋势彻底颠覆了成为固定组织成员的传统就业观。这样,员工既拥有了自由在社会中流动的劳动形式、劳动手段,又拥有了独立在社会中发挥个体价值的意识观念。员工不断涌现出脱离企业束缚、自由发展的需求,在企业内部自主创业的基础之上逐渐开辟出在企业外部自主创造价值的渠道。这具体表现在:①个人帝国主义,员工凭借知识资本和技术工具发挥自组织的能动作用,成为社会财富创造的主体,逐渐具备与企业对等、功能相同的地位;②员工在线发展,成为市场价值创造主体的员工,其组织关系可不用限定在企业内部,而是转化为企业的在线资源,创新价值获取的方式;③员工全球共享,员工不仅可作为某个企业的在线资源,还可成为其他企业的在线资源,即员工逐渐演变成一种公共的社会资源。这里,以个人帝国主义、员工在线发展、员工全球共享三个方面对员工 4.0 进行阐述。

### 1. 个人帝国主义

个人帝国主义的形​​成大致经历了三个阶段。第一阶段,国家成为价值创造的主体,即以国家政权为代表、以地理和领土为基础,各国在全球范围内进行对外扩张和资源积累,形成国家帝国主义(付清松,2016)。第二阶段,创造价值的主体变成企业,以跨国企业为首在全世界开展采购、研发、生产、销售、服务等活动,形成企业帝国主义。第三阶段即当下,新一代信息技术和人的思维跨越真正赋予了员工独立进行价值创造的能力和意识:①人人成为自维基。个人可以自由生产知识、自由分享知识,在此基础上,自由迭代群体智慧、沉淀大众知识,最终形成自由交换价值的开源知识场所(穆胜,2015)。②人人成为自U盘。个人可成为自由流动的主体并自由对接资源、系统和平台,随时随地开展价值增值活动(罗振宇,2013)。③人人成为自社群。个人可跨地域建立在线社区、无形学院,共同整合碎片信息、传播最新动态、促进资源交互、达成社群合作(舍基,2012)。④人人成为自经

济。个人实质上变成了一个个微型企业:个人可在全球筹集一流资本,个人可以成为创意的主体,个人可以运用创客工具进行加工生产,个人可以自媒体、自推广、自销售、自配送。由此,形成了个人帝国主义。一方面,从社会相对大的范围看,员工成为一个可自由连接的节点;另一方面,从企业相对小的范围看,员工成为一个可自由聚散的平台。

(1)员工成为节点。成为节点的员工自由分散在企业内部。根据节点流量大小即员工对接用户、合作伙伴以及资源的能力大小将节点分为核心节点和普通节点。为了成长为核心节点,普通节点必须:①成为交汇节点,将外部节点汇集起来发挥集聚效应。一方面,提供共性资源属性,聚合其他分散节点;另一方面,提供特质资源属性,吸引其他节点主动交互。由此,交汇节点就汇聚了更多通道,节点流量得以有效提升。②成为辐射节点,将交汇的节点向外扩散以发挥辐射效应。节点随时随地通过借助互联技术向市场各个方位传递发展需求,其他节点则根据自身条件需要选择节点自由互联、自由组合。由此,节点不断外延其影响半径,扩大覆盖范围。③成为协同节点,节点之间合作共享以发挥杠杆效应。一方面,每个节点可在市场中自由连接,对市场任何需求进行回应;另一方面,节点之间可共享连接通道,既节省自建连接的成本,又扩大自身影响范围。这样,节点之间随时在线、自由移动、极度互联、频繁交互,最终形成一个无边界的价值网络,通过发挥其网络效应即可实现节点的边际效益递增,提升自身价值。

(2)员工成为平台。成为平台的员工具备与企业平台类似甚至相同的属性:①员工成为资源平台,实质就是一个开放的资源系统。一方面,员工盘活内部存量资源,通过整合闲置资源、开拓潜在资源、优化弱势资源、淘汰落后资源,增强平台资源吸引力;另一方面,为解决存量资源无法满足用户需求的问题,员工基于资源匹配原则引入外部资源。经内外资源重组,充分挖掘资源价值。由此,在员工范畴上建立起资源体系。②员工成为交易平台,实质就是一个在一定时间、场所并按照一定规则供投资者、企业、用户、供应商、资源方等多个主体进行交易的微型市场。员工提供便利的交易条件,各个主体开展交易必须遵守交易规则;员工提供充分的价格竞争,公开、透明交易;员工提供实时信息批露,为各主体营造对称的信息环境;员工提供便捷的服务,保障各主体交易活动顺利进行。由此,在员工范畴上实现了市场交易活动。③员工成为社交平台。员工可自主与投资者、企业、用户、供应商、资源方等市场主体建立起单向联系,并以自我为媒介,在不同市场主体之间搭建沟通和交互的渠道,促成各个市场主体建立起社交关系,满足各个市场主体日常联系、信息分享、资源合作等多样需求。由此,在员工范畴上建立起供各个市场主体维系社交关系的场所。这样,员工通过在社会上发挥平台的网络规模效应实现价值创造。

## 2. 员工在线发展

通过个人帝国主义的发展,员工具备了与企业主体平等的市场地位和经营能力。对员工来说,可以继续作为在册员工,为企业创造价值的同时满足自身成长需要。实质上,这代表一种封闭式的发展思维,主张只有成为企业固定成员,维持隶属于企业的组织关系,方能发挥个人价值。现在,员工拥有开放式发展思维,其组织关系是否被限定在企业内部已无关紧要,只要不影响其与企业进行相关业务需求对接即可。这样,员工可以选择将其组织关系从企业内部移除,转而成为企业的在线资源,在线员工就此兴起(Spinuzzi, 2012)。在线员工与在册员工相对应,代表的是一种弹性就业方式,员工与企业构建起一种合作契约关系。不仅原有的在册员工可以转型为在线员工,而且在线员工也逐渐成为被劳动者青睐的就业形式。例如,在海尔,许多之前的在册员工通过与海尔签署合作协议转型成为在线员工,海尔在册人员大量减少。基于在线就业能自主安排时间和工作这一特性,其得以在劳动力市场中全面兴起和发展。在线就业会给企业带来诸多好处,不仅可以降低未来的劳

务纠纷风险,还可以利用丰富的在线员工资源开展价值创造,减少运营成本,增强市场适应性。目前,在线员工这一群体已经成为众多企业人力资源结构的重要组成部分。在线员工,既包括实体空间层面的在线员工,又包括虚拟空间层面的在线员工(李海舰和陈小勇,2011)。

(1)实体空间层面的在线员工。这是指在线员工利用线下实体空间与企业进行研发、生产、销售、物流业务对接:①在线员工进行线下研发。例如,海尔开放创新平台(HOPE)将其研发活动向全社会开放,在线员工就是其中重要的一个研发参与主体。在线员工可以与企业分享创意、资源、技术、能力和成果,对企业来说,既能高质量的完成研发活动,又能减少负担原本员工在册的资源成本;对员工来说,既确保弹性研发工作方式,又不妨碍其为企业提供研发服务从而获取收入。②在线员工进行线下生产。制造业务在许多企业已经实现向在线员工开放。例如,海尔智能制造平台(COSMO),汇聚起社会上一切可以和海尔对接的优质生产资源,而在线员工就是这些资源方中的一个重要主体,不仅参与生产线的建设,还为解决用户痛点贡献方案。这样,对企业来说,以低成本和高效率完成了生产活动;对员工来说,其解除了在册生产人员身份的限制,可自主承接不同企业的生产业务从而满足发展需求。③在线员工进行线下销售。企业通过使用在线员工进行线下销售由来已久,且已经发展到比较成熟的地步,销售加盟个体、品牌代理个体均是负责在线下领域营销的典型形式。例如,原先负责海尔电器销售的许多在册员工现已转型为在线员工,与海尔只存在合作关系,而不存在组织管控关系。④在线员工进行线下物流。物流业务作为非主业层面的服务性和支持性业务,许多企业早已将其外包出去。在线员工可以作为承包方,以合约的方式自主开展客户订单管理、下单、入库、出库、配送等物流服务。这样,对企业来说,在完成物流业务的同时节省了原本在册物流员工的运营成本;对员工来说,其既摆脱了来自组织关系的束缚,又能依靠为不同企业提供物流服务获取收入。

(2)虚拟空间层面的在线员工。这是指在线员工利用线上虚拟空间与企业进行研发、生产、销售、物流业务对接:①在线员工进行线上研发。当下,研发部门边界逐渐被打破,企业充分调动互联网群体智慧的力量解决研发难题,而在线员工就是互联网群体智慧的重要主体之一。例如,Topcoder作为一家全球知名的计算机编程服务公司,其内部在册员工数量较少,一旦存在难以解决的客户编程研发问题,就会借助在线编程员工的力量。在线员工依据自身能力,自主承接研发项目,在线递交研发方案,并对项目的知识产权严格保密。企业作为研发需求方择优挑选并给予作为研发供给方的在线员工物质奖励,完成虚拟研发交易。这样,就形成了一个虚拟研发空间,在线员工的参与极大地提高了难题破解率和研发效率。②在线员工进行线上生产。当下,制造完全可以在互联网营造的虚拟空间内顺利进行。考虑到在实际生产过程中极易出现设计、性能、装配等方面的缺陷以及可能引发的生产损失问题,许多企业例如波音公司在产品正式生产之前往往要进行模拟仿真生产。在线员工可自主承接企业的虚拟生产任务,利用3D模拟及动画等虚拟制造技术完成产品的仿真加工装配、功能分析和质量检验,为企业提供模拟生产的服务和解决方案,成功搭建物理生产和虚拟生产的桥梁。这样,丰富的在线员工创造了一个虚拟生产空间,自主在线上为企业提供生产服务。③在线员工进行线上销售。当前,在线员工自主承接企业的营销业务,并将营销活动转移到网络空间进行。员工不仅可以借助各式各样的移动平台、网络平台等以自媒体的形式完成线上销售,还能利用虚拟现实技术营造三维真实购物环境,全方位地展现产品的每一细节,让用户身临消费场景,创造出无边界的用户流量。这样,在线员工充分借助技术进步所赋予的工具优势,打造出了一个虚拟营销空间,提高营销效率、完成营销服务的同时无需占用实体空间资源。④在线员工进行线上物流。这是指员工与企业物流业务对接空间转移到了互联网平台。企业作为需求方在物流应用平台注册并发



布物流业务,员工作为供给方自主在物流应用平台进行报价并承接物流业务。物流应用平台借助大数据、云计算等会自动提供算法模型进行分析,快速匹配供需双方,并设计出符合供需双方的可行性物流解决方案;同时,构造出仿真物流运输线路,洞察路段实况,模拟出最优配送路径(Berman et al.,2016)。这样,在线员工依托新一代信息技术创造的虚拟空间就完成了线上物流。

### 3. 员工全球共享

员工的在线发展打破了员工智慧、知识、能力、经验等都只能在本企业内发挥价值的限制,赋予了员工可自主为多个企业提供服务的可行空间。这意味着员工可以不再局限于为一个企业创造价值,具备自由流动新特质的员工可选择为全世界任何企业创造价值,甚至可选择为企业的竞争对手创造价值。这样,员工的单位人意识逐渐淡薄,社会人意识逐渐增强,员工由某个企业的在线资源进一步转变为可在社会中自由流动的公共在线资源。一方面,员工从单位人向社会人转型;另一方面,员工从信奉企业文化向信奉职业文化转型。

(1)员工从单位人向社会人转型。过去,员工隶属于单位。现在,员工向着社会资源转化,零时间、零距离、零成本对接工作需求。目前,在利好政策的大力支持下,许多单位人已经开启了向社会人转变的过程,即从唯一执业转向多点执业、自由执业。这里,以公立医院医生、大学教授为例,阐述个体从单位人向社会人转型的思想:①医生从单位人向社会人转型。作为单位人的在册医生,只能在一家医院执业,其个人价值的发挥局限于一家医院。作为社会人的医生,可以兼职形式服务于多家医院,既可在多家公立医院之间流动,也可在公立医院和民营医院之间流动;或者在职创建医疗机构、医生工作室。对医生来说,从单位人向社会人的变革最大化实现其个人价值的同时增加了其税后收入;对医院来说,这会倒逼其提升管理水平,为医生创造更好的医疗环境,否则就会导致人才流失;对社会来说,这会缩减区域医疗资源差距,提高整体诊疗水平,并提升社会医疗效率,有助于解决看病难的问题。②教授从单位人向社会人转型。作为单位人的在册教授,只能任教于一所大学,其人力资本价值只能局限在一所大学。作为社会人的教授,可以与多所学校签约,在多所学校内授课;或者成为自由学者,由大学、政府购买其知识资本服务;还可以借助网络媒介,在全社会共享其课程等教学资源。对教授来说,这种变革可将固化在单位内的知识资本在社会中实现多次增值,既提高了知名度,又增加了收入;对大学来说,一方面社会分摊了教授自我实现需求的成本,另一方面激发了对优秀教授的需求,有助于塑造活跃的学术氛围;对社会来说,既充分发挥了教授的知识外溢效应,又促进了区域间和校际间的资源均衡发展,满足了社会上的师资需求。

医生和教授的变革探索为员工从单位人向社会人转型提供了实践指导。作为单位人的员工,其只能为一个组织服务。现在,作为社会人的员工,既可以同一岗位在不同组织之间流动,也可以不同岗位在不同组织之间流动;或者不与任何企业签订劳动合同,成为自由工作者。这种颠覆性状况的出现,在很大程度上与新一代信息技术的广泛应用密不可分。这主要表现在:①员工时间和空间专用限制逐渐被突破。工作场所领域发生了一系列突破性的变化,出现了共享工作场所。例如,联合办公工作场所的兴起,促使相关企业共享员工时间和空间成为可能,为员工提供了一个无需转换空间、无需耗费时间即实现跨企业、跨行业、跨区域工作的共享办公场所(Leclercq-Vandelannoitte and Isaac,2016)。工作场所除了可以共享,也可以实现移动化。例如,远程办公、云办公借助先进的智能技术开辟了移动办公的新空间,员工自由安排为不同企业工作的时间和地点,突破了固定办公空间和固定办公时间的限制(Mark and Su,2010)。此外,还可实现工作场所虚拟化。虚拟现实技术和增强现实技术将办公的物理空间扩展到了虚拟空间,不仅为员工提供关于视觉、听觉、触觉等感官的模拟,还可以在虚拟办公场所实现精准的人机交互,对工作场所进行了重新定义。工作场所的虚拟

化发展,既提高了时间利用率,也为员工创造了更好的职场体验。②员工办公设备专用限制逐渐被突破。例如,思杰系统公司开发的 Crystal Palace 应用,通过云实现不同企业、不同办公设备、不同操作系统间的互联,使得数据、文件等在各个办公设备上自由移动。这种无缝链接帮助员工快速转换其所承接的各个工作,使跨设备工作成为可能。这样,就为员工随时随地使用设备让其智力资本在全社会发挥作用准备好了条件,为单位人员向社会人员转型提供了支持 (Leclercq-Vandelannoitte and Isaac, 2016)。从单位人员向社会人员进行变革,对员工来说,既能充分利用碎片化时间,增加其收入来源渠道,又能为自身带来灵活多变的择业选择,满足其体现自我价值的动机;对企业来说,这有利于降低企业的运营成本和人工成本,让企业内部优秀员工为其提供服务的同时也能引入企业外部优秀人才,以低成本甚至免费的方式共享全社会的人力资本价值;对社会来说,这盘活了员工转化而成的社会资源,加速了人才和知识的流动,增添了劳动力市场的活力,激发了社会财富创造的源泉。综上,员工向社会人转型顺应了时代进步的潮流,于个人、各个市场主体、社会均有益处(汉迪,2006)。

(2)员工从信奉企业文化向信奉职业文化转型。过去,员工信奉企业文化,并以企业规则来约束自身行为。现在,员工信奉职业文化,遵守职业应尽的权利和义务。从信奉企业文化向信奉职业文化转型,实质就是员工“去企业化”的一个过程。一方面,员工可以在研发、生产、销售、物流环节实现直接交易,最大限度脱离企业中介。过去,个体之间交易成本太高,依靠组织进行价值创造活动;现在,丰富多样的技术工具让个体极度互联,搜寻、议价、对接等交易成本大幅降低,个体替代企业成为价值交换的主体:①研发去企业化。个体可以自发组织建立研发社区,研发需求者自主发布研发要求,研发提供者自主提交创意成果,并运用大数据和标签自动匹配技术将供需双方准确对接,直接达成市场交易。②生产去企业化。个体根据市场需求,可自行设置物料要求、技术标准、规格条件,创客空间或开源的个体生产者根据订单与制造需求方签订技术协议和采购合同,实现自生产。③销售去企业化。员工运用大数据营销、社交营销、微商等个体与个体直接交互的方式,可直接沉淀用户群体的行为特征,实现全网精准营销。④物流去企业化。个体可直接在线上进行询价、报价、比价,开展成本虚拟测算,完成在线招标,无缝链接货主与运输方。系统里的每个个体均可基于运输协同平台线上实时追踪电子回单,直接完成物流承接活动(Berman et al., 2016)。另一方面,员工在研发、生产、销售、物流环节为所有市场主体服务,不再只局限于为一个企业提供服务,甚至可以为企业的竞争对手提供服务。研发为全社会服务,员工承接外部创意方案,或将研发成果与外部市场进行价值交换;生产为全社会服务,员工承接全球市场订单;销售为全社会服务,员工承接全球企业的零售业务;物流为全社会服务,员工承接全球品牌商的配送业务。在海尔,以日日顺物流为代表的小微及其员工正在“去海尔化”,其在逐渐脱离海尔中介的同时,自主从社会中吸引多家投资基金,为所有电商大件物流提供配送服务。

这样,员工通过全球共享,其人力资本价值得以在社会中被各个主体无限次地重复使用,其生产力得以最大限度的解放和发展。在共享的过程中,员工既可以全面发挥其自身价值,又可以促进其自身价值增值。

综上,个人帝国主义、员工在线发展、员工全球共享仍在持续进行,推动员工 4.0 稳步发展。员工 4.0 阶段,员工需要的是其个体价值实现最大化的结果,至于为哪个市场主体服务已不重要,重要的是其通过追求个体自由发展能在全社会得到增值。这彻底颠覆了传统意义上的员工,意味着员工 4.0 成为员工变革最具颠覆性的阶段。员工 4.0 的出现,重塑了管理的主体、管理的形式、管理的约束和管理的范围:①管理的主体。从员工 1.0 到员工 3.0,员工自主管理的程度在不断加强,但在

这个过程中,管理的主体并未发生变化,仍由企业为员工进行管理,且员工单位人身份并未发生变化。员工不仅受到企业愿景、文化、规章制度的约束,还受到各阶段不同程度的等级约束。企业作为管理员工的主体,站在企业角度,以维护企业利益为出发点制定日常守则和行为规范,且有权根据具体情况进行调整。而到了员工 4.0,社会取代企业成为管理员工的主体,站在社会角度,以维护各行业公共秩序为出发点形成受到普遍认可的社会规范和职业操守。员工受职业活动行为规范约束,秉持热爱工作、诚信劳动、文明礼貌、遵纪守法等良好职业道德才能立足于各个行业、各个岗位、各项工作。②管理的形式。从员工 1.0 到员工 3.0,企业侧重于通过借助外部力量管理员工,这既包括运用成文的规章制度对员工施加影响,也包括利用企业已经约定俗成的价值观念约束员工行为;而到了员工 4.0,员工追求自由流动意味着难以用固定的某个企业制度、某个职业规则对其进行约束,而是主要依靠员工自律。这对定位于自组织者、角色为社会人的员工提出了更高的要求。员工在承担社会人角色时,通过培育道德素养、提高思想觉悟、坚定理想信念,自觉承担不同职业所要求的普适性和针对性的责任,自觉维护不同职业有序发展所需要的公共秩序,自觉提升职业声望的同时坚守不同职业的规则底线。③管理的约束。从员工 1.0 到员工 3.0,管理的主体和形式决定了企业对员工的约束是较强的,一旦员工做出违背企业目标的行为,企业有权依据相应规定对员工进行惩罚;而到了员工 4.0,来自社会规则的约束相对较弱,甚至缺乏实质性的约束。尽管约束较弱,但是其惩罚力度强、波及范围广。一旦员工行为与社会规则相悖,会影响其立身之本,有损其职业声誉,面临被社会淘汰的风险。④管理的范围。从员工 1.0 到员工 3.0,企业在特定的时间和特定的地点对员工进行管理;而到了员工 4.0,基于员工的自由择业和多重身份,管理员工的时间范围则延伸到了可用来创造价值的一切时间,空间范围则拓展到了可用来创造价值的一切空间,即社会几乎随时随地都在对员工进行管理。

尽管员工 4.0 颠覆了以往的员工范畴,出现与前三个阶段截然不同的鲜明特征;但是,员工 4.0 仍然与员工 1.0、员工 2.0、员工 3.0 一脉相承。这表现在员工 4.0 依然存在对员工进行管理的需求,且这种需求始终贯穿于员工变革历程之中:员工 1.0,员工既被机器管理,也被监工管理,缺乏自主管理的权限和能力,被管理的程度最深;员工 2.0,员工经营自我、经营团队的能力得以大幅提升,自主管理程度增强,但员工依旧是单位人,依然要遵守企业内部规则;员工 3.0,员工自主构建与企业的事业合伙关系,独立性和创造性均有了巨大跨越,但其自主创业建立在依附企业平台基础之上,并没有脱离单位人范畴,仍要服从企业规章制度;员工 4.0,员工从单位人逐渐向社会人转型,施加管理的主体由企业变成了社会,管理的规则由企业规章制度变成了社会行为规范,管理的范围由特定的工作时间和工作空间变成了员工从事价值创造所覆盖的一切时间和空间,管理的目的由确保员工行为符合企业利益变成确保员工行为符合社会各主体的利益。由此看出,对员工进行管理的内在需求沿着员工阶段性变革的轨迹在员工 4.0 阶段得以有效传递和延续。

## 六、未来企业设计

当下,员工 4.0 正在社会中快速发展,但员工 4.0 不会是员工变革的终点。未来,在员工 4.0 的基础之上,员工定位及其角色仍会在技术进步和人的发展双重作用之下朝着高度自治的方向持续变革下去。员工阶段性变革必然会为企业组织设计带来不同阶段的难题,如果组织设计与员工阶段性定位及其角色不相匹配,就会造成组织屏障,既妨碍员工开展价值创造活动,又会引发员工与企业之间的矛盾,不利于企业的稳定发展。面对员工自主程度持续加强的变革走向,未来企业应如何进行组织架构设计才能适应员工变革趋势以有效实现组织目标值得关注。



随着个体持续在社会中自流动、自对接、自交互,任何需求都能得到快速响应,存在共同目标的个体围绕该需求以自组织的方式实现自发展,这就构成了未来企业的设计,即自由人联合体。实质上,企业成为一种社群模式,即基于兴趣和爱好的个体成员自发聚散组成的柔性共同体。它有三个特点:①目标一致。成员拥有共同的价值观和一致的发展目标。②道德责任感强。每个成员极富责任感,能与其他成员共担责任、共担风险、共同维持自由人联合体的运营。③架构松散。组织结构简洁、扁平、灵活,自由人联合体内部与外部之间、成员之间无障碍、无距离、无边界沟通和交互(纳兰和卢彦,2016)。之所以用成员取代员工,就是为了在未来企业设计中跨越蕴含等级色彩的员工。自由人联合体不存在正式的管理者,成员领导者的存在只是一个平权象征,代表全体成员对其团队建设能力的认可。与此同时,权力彻底分散在全部成员之中。在不损害自由人联合体和其他成员利益的前提下,每个成员都有根据自己意志进行自发展、自我管理、自驱动的权力。但是,所谓的自由都是相对的,为了协调所有成员的自由活动,就需要依赖企业设定的规章制度和监督机制,便于达成混沌中有序的状态。对于出现规章制度以外的情况,成员会在充分沟通的基础上定性该种情形是否可以纳入自由人联合体许可范围以内。这样,成员进行价值创造的活动就具备了行动依据,开始了自协作、自组合。每个成员都在组织内对应自己该负责的领域和职责,同时,成员可依据用户需求动态调整业务活动,进行跨业务、跨部门、跨团队的流动,而发展所需资源均可根据预算计划和行动方案得到快速配置,促使成员专长和用户需求更好地进行匹配。对于价值成果的分配,每个成员仍享有自由分配的权力。但是,分配要协调好成员个人收入和自由人联合体成员整体收入的比例关系,既要确保成员收入与其价值创造活动挂钩,又要确保自由人联合体有新的公共生产资料可以继续运转下去。这样,每个成员均致力于实现自由发展,推动企业在未来逐渐向自由人联合体进行过渡和转型。

## 七、结论及启示

### 1. 结论

目前,员工变革已从员工 1.0 进入到员工 4.0 阶段,且员工四个阶段均有各自的员工定位及其角色:员工 1.0,员工定位于被管理者,其角色为工具人;员工 2.0,员工定位于自管理者,其角色为准主人;员工 3.0,员工定位于自创业者,其角色为合伙人;员工 4.0,员工定位于自组织者,其角色为社会人。纵观员工变革的各个阶段,发现它们之间并非孤立存在,而是紧密相连:①前一个阶段是后一个阶段出现的基础。在员工定位上,自管理者延续着被管理者单位人的身份;自创业者延续着自管理者自主经营的意识;自组织者延续着自创业者独立创造价值的能力。在员工角色上,以工具人为基础,员工 2.0 专注于提升其主人翁归属感,即成为准主人;以准主人为基础,员工 3.0 专注于推动其自主在企业内部开展创业活动,即成为合伙人;以合伙人为基础,员工 4.0 专注于在全社会发挥人力资本价值,即成为社会人。②后一个阶段是对前一个阶段的发展。在员工定位上,员工从被管理者转变为自管理者,实现了由服从管理到主动自治的跨越;员工从自管理者转变为自创业者,实现了由员工身份到创客身份的跨越;员工从自创业者转变为自组织者,实现了由内部创业到社会创业的跨越。在员工角色上,从工具人到准主人的变革,意味着员工开始有了自治意识,可独立承担风险;从准主人到合伙人的变革,意味着员工自治能力持续增强,可独立创办企业;从合伙人到社会人的变革,意味着员工自治范围逐渐扩大,不再局限于企业内部。未来,在员工 4.0 的基础之上,员工定位及其角色仍会沿着自主程度日趋增强的方向持续变革下去。

## 2. 启示

(1) 基于员工由单位人逐渐向社会人变革的员工对策。一方面,对于那些追求增加创收途径、或者致力于体现个人价值、或者倾向于弹性工作、或者具备挑战精神的员工来说,借助于智慧经济时代赋予的新一代信息技术,可根据成长需求,自主选择工作参与方式。例如,员工可作为“斜杠青年”,在社会中同时拥有多个职业、多重身份,依靠多样技能拓宽收入渠道。另一方面,对于那些追求工作稳定和安全感的员工来说,员工自治程度日趋增强的变革对其与企业建立起的资源依赖、情感归属以及平台依附关系造成了冲击。这就迫使员工不得不思量有效的价值创造方式,时刻增强适应变化的能力。例如,员工可转型成为在线员工,以独立身份与企业建立合作关系,企业直接购买员工交付的成果,员工也可在获取收入的同时灵活工作。

(2) 基于员工由单位人逐渐向社会人变革的企业对策。本文研究发现,随着员工持续变革,其具备了摆脱企业中介、独立发展的特质和能力。一方面,这会引发企业人才流失,不利于企业稳定经营;另一方面,这会为企业提供共享全社会员工价值的机遇,重塑企业价值创造方式:①注重调整人力资源结构体系。一方面,精简现有人力资源,剥离部分业务,削减在册员工数量。既包括剥离非核心业务,例如物流业务、后勤业务等服务性业务和企业辅助性、临时性的弹性业务,也包括剥离部分核心业务,主要针对增值贡献逐渐降低的核心业务。另一方面,建立新型人力资源交互网络,引入在线员工、外部员工、自由工作者等多元员工主体,灵活发挥人才杠杆的作用。②重视发展无界企业。企业要消除阻碍员工内外流动的组织屏障,通过增强组织结构的渗透性,放宽边界限制,积极为在线员工、外部员工、自由工作者无障碍流入创造条件。在此过程中,企业要重视处理与在线员工、外部员工、自由工作者的关系,既要通过与其签署合作协议、法律文件,防止相关知识产权的流失,又要注重与其构建互信、互惠的共同价值观,维系长期合作关系。③注重创新员工工作模式。企业应充分利用技术支持,构筑移动办公、远程办公、虚拟办公等多种工作方式,为员工提供线下或线上工作、全职或兼职工作的可行空间,以满足不同员工主体开展价值创造的需要。④注重建立多元化的激励机制。对于追求与企业建立短期合作关系的员工来说,可采用即时性的货币激励方式,合作关系结束便给予薪酬回报;对于追求与企业建立长期合作关系的员工来说,可采用股权激励、情感激励等方式,以强化双方的连接纽带。

(3) 基于员工由单位人逐渐向社会人变革的政府对策。劳动力市场发生了结构性变化,在线劳动者与在册劳动者、组织外部劳动者与组织内部劳动者、全职劳动者与兼职劳动者、自由工作者等竞相活跃。为鼓励这些多元主体创造社会财富,国家相关部门应该加快释放政策红利:①在公立医院医生多点执业、高校教授多点授课试点范围基础之上,逐渐放宽、放开事业单位员工兼职条件,逐渐增加兼职覆盖的群体数量,逐渐扩大兼职行业范围。②健全促进劳动力主体自主、灵活、公平就业的相关法律法规和行政性条款,尽快落实促进劳动力主体跨区域自由流动的诸项措施,维护劳动主体依靠多元工作参与方式获取收入的合法权益,为多元劳动力主体营造一个安全、和谐、活跃、开放的就业环境。

### 〔参考文献〕

- [1][美]比尔·费舍尔,[意]翁贝托·拉戈,刘方等. 海尔再造:互联网时代的自我颠覆[M]. 曹仰锋译. 北京:中信出版社, 2015.
- [2][英]查尔斯·汉迪. 个人与组织的未来[M]. 曾琳,吴英译. 北京:中国人民大学出版社, 2006.
- [3]陈春花. 激活个体[M]. 北京:机械工业出版社, 2015.
- [4]付清松. 资本再生产批判视阈的反向延展——大卫·哈维的剥夺性积累理论探赜[J]. 马克思主义与现实, 2016,

- (1):133-138.
- [5]郝亚洲,胡泳. 海尔创新史话[M]. 北京:机械工业出版社, 2015.
- [6][美]克莱·舍基. 认知盈余[M]. 胡泳,哈丽丝译. 北京:中国人民大学出版社, 2012.
- [7][美]克里斯·安德森. 创客:新工业革命[M]. 萧潇译. 北京:中信出版社, 2015.
- [8]康至军. 事业合伙人[M]. 北京:机械工业出版社, 2016.
- [9][美]罗伯特·斯考伯,[美]谢尔·伊斯雷尔. 即将到来的场景时代[M]. 赵乾坤,周宝曜译. 北京:北京联合出版公司, 2014.
- [10]李海舰,陈小勇. 企业无边界发展研究——基于案例的视角[J]. 中国工业经济, 2011,(6):89-98.
- [11]罗振宇. 逻辑思维[M]. 武汉:长江文艺出版社, 2013.
- [12]穆胜. 云组织:互联网时代企业如何转型创客平台[M]. 北京:电子工业出版社, 2015.
- [13]纳兰,卢彦. 社群+:互联网+企业行动路线图[M]. 北京:机械工业出版社, 2016.
- [14]彭剑锋,云鹏. 海尔能否重生:人与组织关系的颠覆与重构[M]. 杭州:浙江大学出版社, 2015.
- [15]王钦. 人单合一管理学:新工业革命背景下的海尔转型[M]. 北京:经济管理出版社, 2016.
- [16][美]约翰·布德罗,[美]瑞文·杰苏萨森,[加]大卫·克里尔曼. 未来的工作:传统雇佣时代的终结[M]. 毕崇毅,康至军译. 北京:机械工业出版社, 2017.
- [17]云鹏,彭剑锋. 海尔“三环四阶”对赌激励系统[J]. 企业管理, 2016,(4):6-9.
- [18]Álvarez, G., and A. I. Sindecantorna. Self-employment and Job Satisfaction: An Empirical Analysis [J]. *International Journal of Manpower*, 2014,35(5):688-702.
- [19]Askenazy, P., and E. M. Galbis. The Impact of Technological and Organizational Changes on Labor Flows. Evidence on French Establishments[J]. *Labour*, 2007,21(2):265-301.
- [20]Berman, S. J., P. J. Korsten, and A. Marshall. A Four-step Blueprint for Digital Reinvention [J]. *Strategy & Leadership*, 2016,44(4):18-25.
- [21]Bish, A., C. Newton, and K. Johnston. Leader Vision and Diffusion of HR Policy during Change[J]. *Journal of Organizational Change Management*, 2015,28(4):529-545.
- [22]Grachev, M., and B. Rakitsky. Historic Horizons of Frederick Taylor's Scientific Management [J]. *Journal of Management History*, 2013,19(4):512-527.
- [23]Kelly, D. Perceptions of Taylorism and a Marxist Scientific Manager[J]. *Journal of Management History*, 2016, 22(3):298-319.
- [24]Langfred, C. W. The Push and Pull of Autonomy: The Tension between Individual Autonomy and Organizational Control in Knowledge Work[J]. *Group & Organization Management*, 2016,41(5):629-657.
- [25]Leclercq-Vandelannoitte, A., and H. Isaac. The New Office: How Coworking Changes the Work Concept[J]. *Journal of Business Strategy*, 2016,37(6):3-9.
- [26]Mark, G., and N. M. Su. Making Infrastructure Visible for Nomadic Work [J]. *Pervasive & Mobile Computing*, 2010,6(3):312-323.
- [27]Mccarthy, D., E. Reeves, and T. Turner. Can Employee Share-ownership Improve Employee Attitudes and Behaviour[J]. *Employee Relations*, 2010,32(4):382-395.
- [28]Meyerson, G., and B. Dewettinck. Effect of Empowerment on Employees Performance[J]. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2012,2(1):40-46.
- [29]Nair, N. Identity Regulation: Towards Employee Control [J]. *International Journal of Organizational Analysis*, 2010,18(1):6-22.
- [30]North, S. Finding New Roles for Existing Staff within Your Organization [J]. *Human Resource Management International Digest*, 2011,19(5):3-5.
- [31]O'Boyle, E. H., P. C. Patel, and E. Gonzalez-Mulé. Employee Ownership and Firm Performance: A Meta-



- analysis[J]. Human Resource Management Journal, 2016,26(4):425-448.
- [32]Pindur, W., S. E. Rogers, and S. K. Pan. The History of Management: A Global Perspective [J]. Journal of Management History, 2005,1(1):59-77.
- [33]Rotich, K. J. History, Evolution and Development of Human Resource Management: A Contemporary Perspective[J]. Global Journal of Human Resource Management, 2015,3(3):58-73.
- [34]Sambartolo, M. Keys to Optimising Workforce Resources across the Enterprise [J]. Strategic HR Review, 2015, 14(5):168-173.
- [35]Spinuzzi, C. Working Alone Together Coworking as Emergent Collaborative Activity [J]. Journal of Business & Technical Communication, 2012,26(4):399-441.
- [36]Vaishampayan, D. Responding to the Changing Workforce[J]. Strategic HR Review, 2006,5(6):3-3.
- [37]Walmsley, P. Playing the Workforce Generation Game: Meeting the HR Challenges of Changing Workforce Expectations[J]. Strategic HR Review, 2007,6(5):32-35.

## Redefining Employee——The Evolution from Employee 1.0 to Employee 4.0

LI Hai-jian<sup>1</sup>, ZHU Fang-fang<sup>2</sup>

(1. Institute of Industrial Economics CASS, Beijing 100836, China;

2. Graduate School CASS, Beijing 102488, China)

**Abstract:** The changing process of employees has been an important issue in business and academic circles. From the era of industrial economy to the era of knowledge economy, information economy and intelligent economy, employees have constantly been in the dynamic evolution. Following the main route of history, this article has summarized and analyzed the changing process of employees since the beginning of the industrial age. This article selects employees' positioning and role as two indicators to measure employees' attributes. Two indicators change which follows the continuous evolution of technology and people in the times. On the basis of two indicators' changes, this article divides the changing process of employees into periods. And then this article gives the manifestations of employees' positioning and role for each period detailed analysis. This article extracts four periods of employees' changing process. The first period is Employee 1.0. In this period, employees are positioned as being managed and their role is the tool man, which reflects in the employees being controlled by machine and managers. The second period is Employee 2.0. In this period, employees are positioned as the self-manager and their role is the host-to-be, which reflects in the employees being the "SBU", the "manager" and the "president". The third period is Employee 3.0. In this period, employees are positioned as the entrepreneur and their role is the partner, which reflects in the employees being the maker partner and the dynamic partner. The fourth period is Employee 4.0. In this period, employees are positioned as the self-organizer and their role is the social man, which reflects in the development of the personal imperialism, the online employees and the sharing employees globally. With the progress of the times, employees' positioning and role will continue to be subverted until enterprises complete the design of free man union which adapts to free activities of employees. As said by Kevin Kelly, the godfather of the Internet, "the most intelligent control methods will appear as uncontrol methods".

**Key Words:** Employee 4.0; employees' positioning; employees' role; the social man

**JEL Classification:** L22 D21 M12

[责任编辑:覃毅]