



数智时代企业文化重塑路径

李海舰 包丽娟 | 文

技术革命引致企业变革，企业变革需要文化重塑。数智时代，如何重塑企业文化，以打造与组织变革相契合的组织文化，成为企业未来发展的关键。

技

术革命促使企业组织发生质的变化，概括说来，有若干共同趋向：

从相对封闭式组织到完全开放式组织，从企业本位主义组织到用户本位主义组织，从“大一统”组织到模块化组织，从固态型组织到液态型组织，从公司化组织到生态型组织，从重资产组织到轻资产组织，从机械体组织到智慧型组织，从有边界组织到无边界组

织。技术革命带来企业变革，由此产生的核心问题是，如何重塑企业文化，从而打造与组织变革相契合的组织文化。这成为企业未来发展的关键。

从执行型文化到创业型文化

工业时代，企业采用“金字塔”式垂直结构，官僚化、层级化是重要特征，强调执

李海舰：中国社会科学院数量经济与技术经济研究所研究员，博士生导师
包丽娟：中国社会科学院大学（研究生院）高级课程班在读学员，英国拉夫堡大学硕士

过去，企业家精神凝聚在少数人中间；现在，企业家精神来自每一个人。要从发挥企业家的企业家精神转向发挥每个人的企业家精神，使企业家精神“去中心化”。

行。数智时代，企业内部中层部门被取消，重构为敏捷前台、共享中台、基础后台，通常称为“三台”架构。此外，企业内部引入市场机制，即企业完全市场化，变成了由一个个节点组成的价值网络，进而成为一个生态系统。在这个生态系统里，人人都要成为“创客”。过去，企业家精神凝聚在少数人中间；现在，企业家精神来自每一个人。要从发挥企业家的企业家精神转向发挥每个人的企业家精神，使企业家精神“去中心化”。

员工创客创业。与工业时代“他组织”的员工管理方式不同，数智时代的员工管理以“自组织”方式为主，自我导向、自我激励、自我约束、自我发展。例如，通过实施组织变革，拥有几万名员工的海尔集团从科层制的大型组织裂变为几百个甚至上千个“微经济体”，藉由“船小”好掉头的“小微”组织模式，率先成长为“创客集群”企业。这里，每个“微经济体”自主管理和决策，自主创造和创业，人人都是中心，人人都是创客。

用户创客创业。用户作为资源提供者、产品创造者参与到企业研发、设计、制造、营销、服务、管理的全过程中。从价值独创转向价值共创，用户不再是纯粹的产品消费者，而是与生产者互动的产品生产者，即“产消者”。借助数字技术平台，用户将自己对产品的异质化需求信息即时反馈给设计者、制作者，企业将用户的个体需求信息和数据作为产品设计、制作的重要依据。这样一来，最终产品成为用户和企业“共同打造”的产物。

社会创客创业。在数智技术的加持下，价值创造主体变得更为多样。商业价值共创方面，不仅是下游的消费者（用户），上游的供应商、旁侧的合作者以及社会上的感兴趣者等主体都会参与价值创造，价值共创构成一个系统网络。社会价值共创方面，公益事业正从小众走向大众、从单一走向多元、从线下走到线上。无论组织还是个人，均可基于网络社交打造“众筹”模式，将价值链上的社会主体吸纳进来。

从管控型文化到赋能型文化

谷歌创始人拉里·佩奇曾说：“未来组织最重要的不是管理与激励，而是赋能。”基于“数据+算力+算法”的人工智能技术具有赋权、赋值、赋能、赋智作用，既能在业务操作层实现去管理化，也能在管理执行层、经营决策层实现去管理化。数智时代，组织与个体的关系从以往的命令式管控关系转向智能式赋能关系。

数字技术赋能。借助“新技术群”，线上替代线下、字节取代实物、机器替代人工、数据驱动决策、软件取代职能等导致企业的一系列经济活动去管理化，或曰智能管理。其中，包括“机在干，网在看，云在算”。基于“数字痕迹”，生产经营信息反馈是即时的，生产经营重大决策也是即时的，企业实现了精准生产、精准决策。数字技术不仅赋能供给侧——企业，还能赋能需求侧——用户，让全世界消费者“团结”起来，形成消费者规模经济、消

费者范围经济。

数据要素赋能。数智时代，数据成为关键生产要素、高维生产要素，具有非物质性、非均质性、非损耗性、非排他性、非碎片性、非稀缺性的特征。产业层面，数据要素通过数业融合、数智融合、数云融合、数实融合发挥叠加效应；企业层面，数据要素通过赋能劳动、土地、资本形成“新质劳动、新质土地、新质资本”，产生乘数效应。此外，数据要素从“数据资源”向“数据资本”演化，如数据证券化、数据质押融资、数据银行、数据信托等。

数字空间赋能。数智时代突破了人类生活生产的物理空间，衍生出另一个虚拟世界，即“数字空间”。自此，人类生活生产由单一物理空间进入物理空间和数字空间并存的全新世界，实现虚实“两栖生活”。这样一来，万物互联、万物智能、万物归数，企业从互联网、物联网时代进入智联网、数联网时代乃至元宇宙时代。例如“数字故宫”“数字敦煌”等数字空间的数字场馆、数字景区，提供学习参观体验。

数字治理赋能。数字治理是数智时代的治理新范式，其核心是形成“用数据说话、用数据决策、用数据管理、用数据创新”的治理机制，在一定程度上重塑了政府、社会、市场、企业主体之间的关系，赋能多元主体“多跨协同”，形成了新政府、新社会、新市场、新企业。近些年来，各地大力建设数字政府，政务服务实现了“掌上办、指尖办、一网办、一次办、跨省办、即时办”，以公共服务数字化为

大众创造美好生活体验。

从竞争型文化到共生型文化

数智时代，组织之间由竞争关系转向共生关系。工业时代，竞争才有竞争力；数智时代，合作才有竞争力。在新时代，合作是连接、融合、协同、共生等概念的代名词，不仅是企业与企业共生，还是企业与社会共生、企业与自然共生。

企业与企业共生。数智时代，越来越多的企业正从“单打独斗”转向“集群作战”，构建生态系统已成为企业取得创新发展、竞争优势的重要途径。基于从互联网到物联网的发展，万物互联成为常态。以海尔为例，电冰箱、洗衣机等由过去的“电器”定位转向“网器”定位。以电冰箱为主导的“食联网”和以洗衣机为主导的“衣联网”将上下游及相关环节的若干行业及其产品融为一体，形成一个场景乃至生态，满足消费者“一站式”“全景式”需求。成千上万家企业被整合成一个巨型生态系统，场景替代产品，生态覆盖行业，产品品牌、企业品牌发展至场景品牌、生态品牌。数智时代，企业要么打造一个生态系统，要么融入一个生态系统。

企业与社会共生。应对不确定性环境下的激烈竞争，最好的办法是由矛盾思维转向和谐思维，由零和博弈转向非零和博弈，从单维度求解转向多维度求解，从专注独特性核心能力转向打造系统性竞争优势。商业逻辑从考虑如何战胜竞争对手的“求赢”竞争逻辑，转变为与生产者、所有者（股东）、用户、管理者、

数智时代，组织之间由竞争关系转向共生关系。不仅是企业与企业共生，还是企业与社会共生、企业与自然共生。

数智时代，以“自然人、真实人”为中心的管理理论的适用性降低，“机器人、数字人、虚拟人”的管理，“人机协同”的推进都将对企业文化提出挑战。

互补者甚至竞争者之间“寻找生长空间”的共生逻辑。同时，解决社会问题越多，企业发展空间越大，即企业的利润从社会中来，到社会中去。

企业与自然共生。数智时代，数字化和绿色化协同发展是企业创新发展的关键。绿色化要求企业始终站在可持续发展的高度，坚持企业生产与自然环境协同发展。以数字化赋能绿色化发展，以绿色化牵引数字化升级。以美团青山计划为例，美团将环境保护议题嵌入平台的商业生态圈，呼吁商家与消费者关注外卖行业中的环境问题，推动商家及消费者自觉“减塑”，有效地推动了外卖行业环境问题的解决。

从激励员工型文化到激励企业型文化

数智时代，大规模的“机器换人”已成为各行各业发展的大势所趋。无人银行、无人超市、无人停车、无人加油、无人驾驶等“无人经济”成为常态，机器人、数字人、虚拟人成为企业的正式员工，并且占据绝大多数岗位。这样一来，企业文化定位相应地将发生重大转向。

激励企业变革。一直以来，企业文化是以自然人、真实人中心建立的。近些年来，人工智能作为一种虚拟劳动者、数字劳动者，可以更有效率、更低成本地完成工作，增加企业利润。在数智技术尤其是算法驱动下，基于智能机器人的研发、制造、营销、营运开始替代传统的“人海战术”工作方式。智能机器人以员工身份进入企业，在越来越多的领域实现了

对人的替代，不仅是“蓝领”阶层，还扩展到了“白领”阶层甚至“粉领”“金领”阶层。数智时代，以“自然人、真实人”为中心的管理理论的适用性降低，“机器人、数字人、虚拟人”的管理，“人机协同”的推进都将对企业文化提出挑战。

激励企业责任。数智时代，企业社会责任组织载体由传统企业迈向了平台企业。企业社会责任维度中的经济责任、环境责任被延扩至数智化情境下的平台治理责任与算法责任。企业社会责任实践范式由传统的个体原子式、线性价值链式、集群联动式迈向了生态链式、生态圈式、生态群式。企业社会责任治理由治理企业本身的社会责任缺失和异化行为转向了治理算法建构和算法应用带来的算法歧视、算法偏见以及算法共谋产生的社会福利损失和负面社会问题。

激励企业重构。从互联网、物联网时代的企业到智联网、数联网时代乃至元宇宙时代的企业，这是一次重大革命。元宇宙时代，劳动层面“机器换人”，从真实员工转向虚拟员工；土地层面“网络换地”，从物理空间转向虚拟空间；资本层面“数据换资”，从资本投入转向数据投入。这样一来，企业将发生根本性的重构。例如，元宇宙使“去物理化”办公变为现实。在元宇宙中，员工以“数字人”方式从世界的每个角落进入到虚拟办公场所。

从企业本位型文化到用户本位型文化

工业时代，企业向用户交付产品后，交易

就完成了。数智时代，产品交付用户只是建立关系的开始，用户不仅高度忠诚于某一产品，主动为产品做口碑创牌，带动周边人群消费，形成品牌社群，还会参与产品的融资、研发、制作、营销、定价、管理、服务全流程，在获得产品使用价值的同时获得产品体验价值。这样一来，企业完成了从“生产者主权”向“消费者主权”的转变，用户为王。

融资来自用户。作为企业，融资1.0是用自己的钱赚钱，融资2.0是用银行的钱赚钱，融资3.0是用股民的钱赚钱，融资4.0则是用客户的钱赚钱。数智时代，个性化定制成为常态，“先销售后生产”开始占据主导地位。企业通过收取预付款或“众筹”等方式可以无息使用巨量资金。有了零成本的巨量资金支持，企业可以扩大生产规模，降低生产成本，进而降低产品价格，使用户获得更大价值。

研发来自用户。数字技术能够以更高研发效率设计出更加贴合用户需求的产品。一是利用用户数据从事研发。例如，某运动品牌通过手机APP了解用户的运动习惯、频率、时间等数据，设计出更加符合用户需求的运动产品。二是通过用户互动进行研发。进入“消费者主权时代”，重要的是把创作的权利交给消费者。数字仿真、虚拟现实、增强现实等技术的发展，增强了企业与用户的互动，通过可视化的模式即时展示、即时调整，做到精准定制。这样一来，来自用户的创意设计会越来越多。

制作来自用户。数智时代是用户高度主权的时代，产品从用户中来，到用户中去。基于数字技术，用户可以更深入地参与产品制作。例如，某牛仔裤品牌建立在线网店，顾客可以在网上进行改造配色、铆钉改造、破洞磨边、

添加补丁等一系列个性设计，实现了企业和用户的价值共创。

营销来自用户。作为企业，营销1.0以产品为中心，营销2.0以流量为中心，营销3.0以用户为中心。数智时代，在各种社交媒体平台上，人人都是新闻价值创造者，每个用户都可以发表自己的观点，成为意见领袖。这样一来，用户体验和口碑成为产品推广的关键。用户群体逐渐拥有了驱动言论方向、打造口碑经济甚至颠覆企业品牌的主动权和影响力，企业也将逐渐实现从“生产者营销”向“消费者营销”的转变。如社交电商新业态，微信通过“朋友圈+微店”方式，把个人社交资源转变为客户。



定价来自用户。工业时代，“厂家定价”模式是常态；数智时代，“用户定价”将逐渐取代“厂家定价”。例如，某零售商家借助全国零售网络广泛收集用户对电器产品的价格需求和功能需求，然后通过数字技术平台将价格需求和功能需求传递给制造商，制造商则依据价格需求和功能需求进行产品设计和价格制定，从而将真正的实惠提供给用户。

管理来自用户。从工厂主权、品牌主权、渠道主权时代到消费者主权时代，企业为用户所治。以某世界级新能源汽车企业为例，其初级管理员（普通车主群群主）在群内向普通用

户讲解各种产品使用问题，与企业沟通渠道，号召车友聚会，他们的建议可以直达内部售后部门；中级管理员如抖音和快手上的知名网红可以向车企为用户争取福利；高级管理员如拥有千万粉丝的头部博主，可以与车企管理层一同讨论企业流程、管理、运营、文化等深度话题并建言献策。

服务来自用户。在“新技术群”的加持下，医院、银行等各行各业都在实行“自助服务”。手机银行、网上银行让消费者能够随时随地自助办理转账、借贷等金融服务，不再需要传统柜台服务人员的帮助。互联网医院可以快速问诊、线上查询报告、预约挂号等，自助服务端可以缴费、打印化验单、开发票等。旅客乘机也是如此，消费者可以在线上实现乘机全流程“自助服务”，无需航空公司售票员、值机人员等的帮助，在缓解机场服务压力的同时，节约了消费者的时间。

从企业内治型文化到社会外溢型文化

数智技术让全部经济活动互联互通，也让所有社会关系休戚与共，每个价值创新或消费单元都要以整体价值最大化为逻辑前提。工业时代，企业和社会相对分离；数智时代，企业和社会融为一体。从社会的视角经营企业，可在更高维度、更广范围、更深层次上实现企业更好、更省、更多、更快发展。

众智。企业可以把研发、制造、营销、营运等区段的大量技术性、管理性、经营性难题放在网络平台上，让全世界不同地域和不同时区的人们提供解决方案。借助数字技



数智技术让全部经济活动互联互通，也让所有社会关系休戚与共，每个价值创新或消费单元都要以整体价值最大化为逻辑前提。

术平台，可吸引全世界的智力资源来解决某一企业面临的技术、管理、经营难题。如此一来，解决方案不仅来自企业内部，更加来自企业外部。

众创。思想众智、资金众筹、业务众包、企业众创，这是数智时代企业创新发展大势。从价值共创走向价值众创，创新创业主体由特定的专业人员转向非特定的大众群体。共享经济是创新创业的重要特点。共享设备、共享部门、共享员工、共享市场、共享空间、共享时间等，使得创新创业成本大大降低，推动创新创业由精英走向大众，开创大众创新创业时代。例如，抖音开创直播电商新业态，全民短视频、直播带货等衍生出“主播经济”，人人皆可打造个人IP，实现社交平台流量变现。

众享。众享是围绕以人民为中心的发展理念，强调“发展为了人民、发展依靠人民、发展成果由人民共享”，其核心是资源整合，实质是交易成本最小化。具体而言，是“人”与“物”关系的重塑，强调“重使用而轻占有”的新型消费观、发展观，将资源的使用权从所有权中分离出来并转移给更多需求者。

众治。工业时代，企业一般在单一约束、单一目标下求解；数智时代要求企业在多重约束、多重目标下求解。更高质量、更多品类、更好服务、更快速度、更低成本、更加绿色、更为安全、更具公平、更可持续，成为企业创新发展的必然要求。然而，这些约束或目标之间的关系错综复杂，需要企业进行矛盾求解、悖论求解、系统求解、综合求解，即打造“体系化解”的能力和思维。这样一来，企业才能熟练应对来自社会全方位的规制。

众富。企业践行社会责任与实现共同富

裕从对立走向统一。履行社会责任，将有形资产与无形资产相互转化，打造企业永续发展和社会共同富裕的良性循环机制。经营社会责任，基于利他和利己相统一、公益性和功利性相统一、成本和资本相统一、今天的发展和明天的发展相统一，不仅开拓商业价值空间，而且开创社会价值空间，在商业价值和社会价值即“两个价值”相统一、相促进中拓宽企业和社会的共富路径。引领超级社会责任，基于企业高维文化、企业工匠精神、企业“三大文明”（农业文明、工业文明、生态文明）与社会精神富裕内涵的高度契合，通过物质产品、精神产品、代际传承将企业精神财富广泛溢出社会，最终实现全体人民物质和精神的“双富裕”。

众美。各美其美，美人之美，美美与共，天下大同。美学经济代表了企业发展的终极取向，企业坚持个体美与追求大同美之间互促互进。把美学元素、美学成分、美学理念、美学思维融入人类生产生活的各个方面，既是美学经济发展的必需，也是美学经济发展的必然。美学经济实践具有促进“人的全面发展”和“社会全面进步”的双重意义。美学经济“不仅涉及人的幸福更加包含动物幸福”这一深层内涵，可使人与自然“共情”达到极致。人与自然和谐，可形成生态价值美学，其最高境界为“天人合一”；人与社会合作，可形成社会价值美学，其最高境界为双赢全赢共赢多赢；人的自身和合，可形成人文价值美学，其最高境界为身心合一、心灵合一、身心灵三合一。❏

本文责任编辑：朱晶
zhuj3@sem.tsinghua.edu.cn