



# 从鸳鸯阵到阿米巴：小而美 柔可变的组织





## 揣姝茵

瞬息万变的战争需要“正合奇胜”的军队，恰如诡异莫测的商战需要灵活创新的组织。战争前将帅的“始计庙算”以及对“军形兵势”的思考，恰如企业领袖对战略的思考和组织的设计。本文通过探索古今中外战争中谋篇布局的故事，来一探其对现代商业组织的启示。

16 世纪的中国，倭寇猖獗于浙闽沿海，明军传统的大而密集的战斗队形难以抗击倭寇。戚继光创造了一种小集中大分散，由大阵变小阵，由密集变为疏散的鸳鸯阵。此阵以 12 人为作战基本单位，长短兵器互助结合，可随地形和战斗需要而不断变化。鸳鸯阵的灵活机动，正好抑制住了倭寇优势的发挥。戚继光深谙兵器的特性，更明白集体合力大于个体高手的道理，在设计阵形时，充分发挥了各种兵器的效能，人和武器巧妙结合，以及人与人之间的分工合作相得益彰。戚继光再三申明全队人员密切配合的

重要性，并以赏罚一体来做纪律上的保证。

穿越历史，让我们把目光投向美国陆军，其在 20 世纪末和 21 世纪初的改革，与戚继光的鸳鸯阵法竟然不乏内在的相似之处。

20 世纪末的美国陆军机构臃肿、行动迟缓，几十年来形成的冷战思维让美国陆军难以适应新时代的挑战和要求。1997 年，美国陆军战略家道格拉斯·麦克格雷格 (Douglas A. Macgregor) 呼吁美国陆军必须自我变革，把密集大型部队打散变小，形成小型而灵活的作战单元。时任国防部长的唐纳德·罗梅斯菲尔德 (Donald Rumsfeld ) 非常认同他的观点，并邀请他参与了美国部队小型化、装备轻型化的改革。

美国陆军模块化的实现，对美国陆军的信息系统（“器”）、人员的训练方式（“人和人”）以及指挥官的能力提出了新的要求。美国陆军的模块化军队恰如一个扩大版的 12 人鸳鸯阵，是组织瘦身并激活的又一案例。将庞大的组织瘦身为最小作战单元，每个作战单元灵活应变随机调遣，一线作战单元的负责人承担更多责任。

无论是鸳鸯阵，还是美国陆军改革，都可以看出其内在逻辑，即用“小而美柔可变”的组织形态成就“唯快不破”的战略，而这样的组织形态呼唤每一个想成为将军的士兵。

传统工业社会里，组织通过把产生价值的各个链条分割，独立形成职能部门，又把部门职能分解为不同任务和岗位，要求每个员工精于一门。

如果运转得当，这种机制会带来效率的极大提升和成本的大幅降低。而一旦走到极致，就会形成等级森严的臃肿机体，个体感受不到存在感和成就感，部门同级各顾井底，组织也听不到前线的炮火声，感受不到市场的温度。

在 21 世纪的商业世界中，移动互联网技术让“变”在各个层次加速升级，对“大而全庞而慢”的组织形态提出前所未有的挑战，长期以来用静态单向计划设计的组织，已经跟不上瞬息万变的市场节奏，唯有“灵动轻盈”的组织才能引领和适应未来，以动态多维的视角让组织中不同要素（人，信息，资源）“低损耗无摩擦”碰撞整合，为组织内各环节和组织外利益相关方产生核心价值。

日本“经营之圣”稻盛和夫所推崇的“阿米巴经营”理念及管理方式，传承了鸳鸯阵法的精妙。“阿米巴经营”基于牢固的经营哲学和精细的部门独立核算管理，将企业划分为“小集体”，像自由自在重复进行细胞分裂的“阿米巴”——以各个“阿米巴”为核心，自行制定计划，独立核算，持续自主成长，让每一位员工成为主角，“全员参与经营”，打造激情四

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_46947](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_46947)

