

让一个真正在乎"要创造什么"的组织诞生：破除"价值闭合"的商业操作手册

——把"价值闭合"落到组织现场：一套可执行的分诊、闭合识别与恢复摩擦的方法

这是一份操作手册，不是一篇商业理论。它假设你已经接受了一个判断：一个组织最深的问题，不是"不会执行"，而是一个更根本的东西——它可能从未真正形成过属于自己的、对"我们到底想创造什么、我们真正在乎什么、我们想成为一家什么样的公司"的关切。这不是因为它"愿意去在乎"的能力退化了，而是因为一种新的环境结构，本手册称之为价值闭合：外部的优化系统（数据、最佳实践、AB测试、对标、KPI优化）在组织还没来得及形成任何属于自己的、原初的价值关切之前，就已经把一切"不确定""含混""看起来没用的探索"当作需要被优化掉的低效，预先消除了。而恰恰是这些摩擦性的东西——在"我们到底要做什么"的含混里挣扎、去做一些"暂时看不出用"的探索、在价值冲突里做出自己的选择——是一个真正在乎自己要创造什么、有自己方向的组织得以诞生的必要条件。当这些被系统性地预先优化掉，那个有自己真正在乎、有自己方向的组织，就无法被触发，只剩下一台高效地优化着别人定义的指标、却不知道自己到底想要什么的机器。这份手册要回答的只有一个问题：怎样破除价值闭合，让一个真正在乎"要创造什么"的组织得以诞生？

一、第一步：分诊——是"有自己方向的组织"，还是"价值闭合的环境"？

有自己方向的标志：组织有一个它自己真正在乎、真正想创造的东西，有一个属于自己的、不含糊的方向和价值，会为它较真、坚持、做出取舍。价值闭合的标志：组织只会高效地优化外部定义的指标（对标竞品、追逐最佳实践、优化KPI），从未形成自己对"要创造什么"的关切；一切都被数据和最佳实践优化得很顺，它从不需要在"我们到底要什么"的含混里挣扎，也从未搞清楚自己真正想成为什么。分诊三问：其一，这个组织有没有一个它自己真正在乎、真正想创造的东西和方向，还是只在优化别人定义的指标？其二，它有没有被允许经历"要做什么"的含混、做一些"暂时没用"的探索、在价值冲突里挣扎，还是一切都被数据和最佳实践抹平？其三，它的"方向"，是从自己真正的在乎里长出来的，还是被对标、被最佳实践、被优化好的路径替它定好的？如果指向"只优化指标、无摩擦、被替它定方向"，那就是价值闭合在阻止一个有自己方向的组织诞生。

二、第二步：看清价值闭合抹平了什么

其一，抹平了"要做什么"的含混。在"我们到底要创造什么、我们真正想成为什么"的含混里挣扎、追问，是一个组织形成自己方向的必经之路。但价值闭合用对标和最佳实践把这种含混全抹平（别人做什么我们就做什么、有现成的最优路径），于是它从未在含混里长出自己的方向。

其二，抹平了"没用的探索"。那些"暂时看不出用"的、纯粹出于好奇和信念的探索，往往是一个组织最原初的、真正的价值关切的萌芽。但价值闭合把一切都要求"可衡量、有明确回报、可优化"，把没用的探索当低效消除，于是那份可能长出真正方向的萌芽被优化掉了。

其三，抹平了"价值上的取舍与冲突"。在"我们要追求这个还是那个、什么对我们更重要、我们愿意为价值放弃什么"的冲突里做出自己的取舍，是一个有价值观的组织诞生的核心。但价值闭合用"数据说了算、优化最优解"把一切价值冲突都化解掉（一切都变成可优化的技术问题），于是那个能做出价值取舍的组织主体，从未被触发。

其四，抹平了"我们想成为什么"的自我定义。一个组织对自己是谁、想成为什么的自我定义，需要它自己去形成、去坚持。但价值闭合让它只是被动地被市场、被数据、被对标定义（成为数据显示最赚钱的样子），于是它从未主动定义过自己。

三、第三步：破除价值闭合、恢复摩擦的三个做法

记住一句话：破除价值闭合，不是给组织一个更优的对标方案，而是把那些被抹平的、关于"我们到底要什么"的含混、探索与取舍，还给它。三个做法：

做法一·允许"要做什么"的含混和"没用"的探索存在。停止用对标和最佳实践把一切含混都抹平、把一切没用的探索都优化掉。技术：允许组织在"我们到底要创造什么"的含混里挣扎、追问，不急着用"一个对标的最优解"把它变确定；为那些"暂时看不出用"的、出于好奇和信念的探索保留空间，因为那里可能藏着组织真正的方向。在这种摩擦里，组织才可能长出自己的、而非抄来的方向。

做法二·把价值取舍还给组织，让它在冲突里做出自己的选择。 停止把一切都变成"数据说了算"的技术优化，把价值上的取舍和冲突都化解掉。技术：在关乎方向和价值的事情上，让组织真正去面对"我们要追求什么、愿意为价值放弃什么"的冲突，并做出自己的、不含糊的取舍——哪怕它不是数据显示最优的。正是在这种取舍里，一个有价值观的组织主体才被触发。

做法三·主动定义"我们想成为什么"，警惕替你优化一切的系统。 停止只被市场和数据被动地定义。技术：主动地、清醒地去形成和坚持"我们是谁、我们真正想创造什么、想成为一家什么样的公司"的自我定义，并让它来引导取舍，而不是反过来被优化系统定义成"最赚钱的样子"。同时警惕那些正在替组织抹平一切摩擦、优化一切的系统（无处不在的对标、数据优化），有意保留一些不被优化、允许含混和无用探索存在的空间。要义是：不要让一套把一切都优化得太顺的系统，剥夺了组织形成自己真正的价值和方向的机会。

四、组织现场的技术工具箱

战略技术。"允许方向的含混":允许组织在"要创造什么"的含混里挣扎、追问，不急着用对标最优解抹平。"保留没用的探索":为暂时看不出用、出于好奇和信念的探索留出空间。"把价值取舍还给组织":在方向和价值上，让组织做出自己的、非数据最优的取舍。"主动自我定义":主动形成并坚持"我们是谁、想创造什么"，而非被数据定义成最赚钱的样子。

文化技术。 "警惕唯数据优化":反思是不是一切都被数据和最佳实践优化得太顺，以致从未形成自己的方向。"珍视自己的在乎":把组织真正在乎创造什么，看得比一个被优化好的最优解更重。

五、四个必须避开的误区

误区一：把"高效优化指标"当成"有方向"。一个只会优化别人定义的指标、从未形成自己在乎什么的组织，不是有方向，而是那个有自己方向的组织主体从未被触发。

误区二：把"要做什么"的含混和没用的探索当低效抹平。 这些摩擦，恰恰是组织长出自己方向的土壤。全部优化掉，就抹平了组织长出自己的机会。

误区三：把一切价值取舍都变成"数据说了算"。 用数据化解一切价值冲突，看似客观，实则让那个能做出价值取舍的组织主体永远无法被触发。要把价值取舍还给组织。

误区四：让一套优化系统，替组织定义"它想成为什么"。 只被市场和数据被动定义成"最赚钱的样子"，会让组织永远没有自己真正的价值和方向。要主动地自我定义。

六、一张随身检查清单

面对一个组织，问自己这六个问题：

一，它有没有一个自己真正在乎、真正想创造的东西和方向，还是只在优化别人定义的指标？（分诊）

二，它有没有被允许经历"要做什么"的含混、没用的探索、价值上的取舍与冲突？

三，我是不是又用对标和最佳实践，把"要做什么"的含混和没用的探索都抹平了？

四，我有没有把价值取舍还给组织，让它做出自己的、非数据最优的选择？

五，我们有没有主动定义"我们想成为什么"，还是被数据定义成了"最赚钱的样子"？

六，我是不是让一套把一切都优化得太顺的系统，剥夺了组织形成自己真正的价值和方向的机会？

把这六问变成习惯，你就握住了这套手册的全部。它不反对数据、不反对优化——运营该优化就优化。它只是要你看清一件最深的事：一个真正在乎自己要创造什么、有自己方向的组织，是在"要做什么"的含混、没用的探索和价值取舍的摩擦里诞生的；而当一套系统把这些都当作低效预先优化掉，那个有自己方向的组织就无法诞生，只剩一台优化着别人指标、却不知道自己想要什么的机器。你能给组织做的最深的事，不是给它一个更优的对标方案，而是把那些关于"我们到底要什么"的含混、探索与取舍还给它，让一个真正在乎"要创造什么"的组织，得以诞生。