

从“榨取文明”到“家园文明”

AI 时代与全球治理危机下的东亚管理文明重构
——基于“核心代码理论”与“家园模型”的系统性分析

殷彤

美国奥本大学博士 洞见桥商业咨询公司创始人

2026 年 2 月

【摘要】

过去三十年，西方世界在政治制度、商业文明和组织管理三个层面同时陷入结构性危机。本文从管理学者的视角出发，综合运用两套原创性理论框架——投稿至 Academy of Management Review 的“核心代码理论”（Core Code Theory）与投稿至 MIT Sloan Management Review 的“家园模型”（The Home Model）——系统分析当前全球治理困局的深层根源。文章论证：在 AI 深度渗透的时代，以“量化绩效—即时淘汰—零件化用人”为特征的“榨取管理”范式正在系统性地摧毁人类唯一不可被算法替代的核心竞争力——道德勇气、危机直觉与集体牺牲意愿。通过对比美国政治与司法中的结构性矛盾、欧洲福利主义的系统性惰性，以及东亚“家—国—企”文化传统中尚存的韧性基因，本文提出：东亚若不主动构建一套融合西方硬治理与东方人文关怀的“家园文明”替代方案，将只能在两种失败模式之间被动摇摆。文章最后提出面向东亚治理与智库工作的政策含义与研究议程，使理论框架具备进入政策工具箱的可操作性。

【关键词】 核心代码理论；家园模型；信任储备；管理债务；身份融合；AI 时代；榨取管理；组织韧性；东亚治理

上篇：文明与制度诊断

一、问题的提出：不是孤立的企业病，而是一整套“榨取文明”的系统性溃败

过去三十年，西方世界在三个层面同时陷入结构性危机：政治制度失去了自我修复能力，商业文明被短期主义彻底绑架，组织管理沦为“人力提炼机器”。从美国极端撕裂的选举政治，到硅谷的“硬核工作制”、华尔街的季度业绩崇拜，整个系统在一个隐性前提下运转——人是可消耗的零件，制度的任务是把剩余价值压榨到极致，然后迅速报废和替换。

这种逻辑早已超出普通“绩效文化”的范围，更接近一种“榨取文明”（Extraction Civilization）。

在政治层面，领袖被当作一次性“高性能零件”：当权时被系统逼着超负荷运转，卸任后立刻进入“报废程序”。近些年来，围绕美国前任与在任国家领导人的一系列司法案件，在国内外都引发了强烈争议。尽管不同政治阵营的支持者各执一词，但一个越来越难以忽视的趋势是：司法过程与结果在相当程度上正在被公众解读为“权力关系的延伸”，而非中立制度的自然产物。当社会普遍感受到：对现任权力中心的司法追责往往“高举轻放”，甚至在关键节点出现撤诉或程序性中止；而对失去权力庇护的政治人物，则可能出现“旧案翻检”“密集起诉”，被视为政治斗争的一部分——那么，“法律面前人人平等”这一现代国家赖以自我正当化的原则，就在事实上遭遇了严重的公信力危机。这种“有权没罪、没权有罪”的结构性困境，正在从个案积累为一种制度惯性。

在企业层面，所谓“狼性文化”“高绩效文化”，本质上是通过监控、排名、末位淘汰，把组织变成一台高转速绞肉机。以某全球知名科技企业为例，其高管年流失率高达44%，而行业基准仅为9%（Bersin by Deloitte, 2022; Equilar, 2023）。全球范围内，McKinsey（2022）和 WHO（2023）的研究均指出，高压绩效文化与员工心理健康恶化、组织知识流失之间存在显著的系统性关联。这种模式以“高压淘汰+随时解雇”制造恐惧，短期看效率提升，长期却把人逼成“只顾保命的短视玩家”，组织的制度记忆和危机经验被不断冲刷殆尽。

在文化层面，“成功”被定义为在有限时间内最大化可量化收益，而不问这个过程是否毁坏了信任、社区与长远能力。极端个人主义在缺乏制度约束时，从推动发展的

引擎蜕变为侵蚀社会信任的结构性风险因素——人与人之间只剩下利益交换，对曾经的功臣“过河拆桥、卸磨杀驴”变成了博弈的常态操作。当一个文明不再教人如何“为人”，而只教人如何“赢”时，这个文明已经走上了下坡路。

这套文明的最大问题不只是“残酷”或“不公平”，而是在 AI 时代与多重危机叠加的今天，它已经变得低效、不可持续，甚至走向自我毁灭。要理解为什么，我们需要先讲清楚两套原创性的理论框架。

二、西方制度的深层溃败：从“程序正义神话”到“权力依附型司法”

“榨取文明”的逻辑已经渗透到国家治理的深层结构。美国标榜了上百年的民主与法治传统，如今正面临前所未有的公信力挑战。

近些年来，一系列围绕前任与在任国家领导人的司法案件，在美国国内外都引发了强烈争议。不同政治阵营的支持者各执一词，但有一点越来越难以忽视：司法过程与结果在相当程度上，正在被公众解读为“权力关系的延伸”，而不是中立制度的自然产物。当社会普遍感受到——对现任权力中心的司法追责往往“高举轻放”，甚至在关键节点出现撤诉或程序性中止；而对失去权力庇护的政治人物，则可能出现“旧案翻检”“密集起诉”，被视为政治斗争的一部分——那么，“法律面前人人平等”这一现代国家赖以自我正当化的原则，就在事实上遭遇了严重的公信力危机。

从治理与管理的视角看，这种趋势带来的后果是高度一致的：它系统性地强化了精英群体的短期行为逻辑。如果关键决策者相信自己在失去权力之后将面临高度不确定甚至偏向性的追责，长期贡献与制度忠诚在“权力轮换”面前得不到有效保障，那么在任期间尽可能为系统长期健康负责的激励就会被削弱，“在有限任期内最大化自保筹码”的激励反而会被放大。

当这种心态在精英层中扩散，国家治理不可避免地滑向一种**危险均衡：人人口头谈制度，心中只算个人账**。制度不再被视为可以依靠的长期容器，而只是各方角力的工具。这种从“程序正义神话”向“权力依附型司法”的滑移，并非某一个国家独有，而是当代多国政治中的共同风险，只是以不同的形式和不同的烈度表现出来。

需要强调的是，本文对这一趋势的批判，不是出于对某一特定国家的意识形态偏见，而是出于一个更普遍的判断：**当任何文明的制度逐渐滑向实质上的“强者免罪、弱**

者难以申冤”逻辑时，该制度对长期行为的激励功能就会系统性失灵。这是人类文明在工具理性发展到极端后的共同异化风险，西方如此，东方如果不加警醒，同样可能陷入类似困境。

三、欧洲的警示：当“追求平庸”成为国家制度

如果说美国的问题在于“冷酷的竞技场”，欧洲的困境则可以概括为“昂贵的温室”。二战后，欧洲为了平息社会动荡，采取了高税收、高福利、平均主义的政策：通过税收让收入基本趋同，实施极其优厚的福利——免费教育、免费医疗、大量假期。这在很长一段时期内发挥了稳定社会的功能，但也逐渐形成了一种制度化的激励失衡：当社会从政策到文化都奖励“平均”而对“卓越”缺乏足够的激励回报时，有远见、有魄力的人才便面临系统性的边缘化压力。

其结果在产业竞争力上清晰可见：从90年代至今，欧洲在互联网、AI、大数据等前沿科技赛道上全面缺位。长期压低国防预算、把产业发展让位于福利开支，使得国家的战略能力被逐步空心化。当外部压力骤然加大时——例如面对贸易保护主义的冲击——欧洲往往缺乏反制手段：既没有领先产业作为谈判筹码，也没有强大国防作为战略底气，更缺乏愿意承担风险、果断处理危机的领导人——因为这样的领导人早已被崇尚平均的制度选拔逻辑所边缘化。

用家园模型的语言来说，欧洲只学到了“软连接”中的福利部分，却丢弃了“硬框架”中的激励、问责与卓越追求。没有“硬框架”支撑的“软连接”，不是家园，而是温室——培养不出能在风暴中站得住的人。这恰恰是家园模型与简单福利主义的根本区别：**家园需要脊梁，而不仅仅是屋顶。**

中篇：理论基石

四、核心代码理论 (Core Code Theory)

论文全称：CORE CODE THEORY: Identity Fusion and the Non-Linear Returns of Organizational Trust in the Age of AI。已投稿至世界顶级管理理论期刊 Academy of Management Review (AMR)，2026年2月提交，处于审稿流程中。本文

投稿 AMR 的理论稿中已提出三个核心命题与三个调节命题，此处仅提纲挈领地呈现要点。

4.1 理论问题与框架：信任→身份融合→非线性回报

核心代码理论要回答的不是“信任好不好”这种常识性问题，而是一个更尖锐的理论谜题：为什么两家看起来信任水平差不多的组织，在遭遇同样的危机时，一家迅速解体，另一家却出现集体牺牲与守护？

现有主流理论（如 Mayer 等人 1995 年的组织信任模型、Rousseau 的心理契约理论）告诉我们信任由能力、仁善、正直构成，但它们并没有解释：信任是如何从“关系质量”转化为“危机中的具体行为”。核心代码理论的贡献在于：提出了一个三层结构的解释框架——区分 Performance UI 与 Core Code（我们真正在保护的是什么）；指出 Identity Fusion（身份融合）是信任转化为牺牲行为的机制；用“期权式非线性回报”解释信任在危机中的作用方式。

4.2 Performance UI / Core Code 与 VRIN 分析

Performance UI（**绩效界面**），是人类工作中可被观察、量化、标准化的那部分输出：完成任务、写报告、跑模型、做决策记录。正因为它可以被捕捉成数据，AI 最擅长学习和复制这部分能力。Frey 和 Osborne（2017）估计美国 47% 的就业面临高自动化风险。

Core Code（**核心代码**），是与“自我身份”和“道德主体性”紧密相连的那部分能力：在面对不正当指令时说“不”的道德勇气（Hannah 等，2011）；在常规方案失效时能看出“这里不对劲”的非线性直觉；在整个组织面临生死时，愿意号召并自己参与的集体牺牲能力。这些能力不是“多算几次账”得来的，而是建立在你把自己视为“这个共同体的一部分”之上。

核心代码理论通过 Barney（1991）的 VRIN 框架（价值性、稀缺性、不可模仿性、不可替代性）系统论证：在 AI 高度渗透的环境里，Performance UI 的四个维度正被 AI 快速侵蚀——它可以被观察、被学习、被复制；而 Core Code 反而成为唯一同时满足 VRIN 四个条件的人类能力簇。其不可模仿性来源于“构成性不可读”

（constitutive illegibility）——这些能力预设了一个拥有身份认同与道德利害关系的主体，算法从原理上不具备这种属性。

4.3 身份融合与信任期权

核心代码理论借鉴了 Swann 等人（2012）的身份融合理论。企业或组织通过长期、一致的仁善行为——稳定投入员工发展、家庭支持、有尊严的离场等——在成员心中累积了一种“你把我当人，而不是当成本”的体验。这种体验逐渐把“这里是哪”变成了“我是谁”的一部分——组织从“我的雇主”变成“我身份的延伸”。身份融合与普通的组织认同不同：认同是认知层面的归类，融合是体验层面的合并——“组织受伤，我会感觉那是我自己受伤”。在高融合的组织里，危机不再是“公司有事”，而是“我有事”——这从根本上解决了 Olson（1965）提出的集体行动困境中的“搭便车问题”。

理论进一步提出：信任不只是“润滑剂”，而是一种**组织期权**——在平稳期，它看起来像成本（高福利、高投入、慢决策）；一旦进入危机，它突然释放巨大的防御性价值。信任的收益曲线是非线性的：在“门槛”以下，多一点少一点似乎无所谓；一旦跨过某个阈值，危机中的行为会从“集体出逃”骤然切换为“集体守护”。理论还引入了社会网络分析的视角（Borgatti & Halgin, 2011; Burt, 2005），指出信任的转化不仅取决于融合的总量，还取决于融合在网络中的分布——关键节点上的高融合个体对级联方向具有不成比例的影响力。

为帮助非管理学背景的读者快速把握以上概念，可做如下类比：“**管理债务**”类似于软件工程中的“**技术债**”——短期走捷径带来的隐性成本会在危机中集中爆发；“**信任储备**”类似于金融中的“**危机期权**”——平时看不见收益，但在极端事件中决定存亡。

组织管理范式对比表

维度	榨取管理（技术债/管理债务）	家园模型（信任储备/危机期权）
员工角色	消耗性零件：侧重于可量化的任务输出（Performance UI），易被 AI 替代。	创造性公民：侧重于道德勇气、直觉与牺牲意愿（Core Code）。
激励驱动	恐惧与短期交易：通过监控、排名和末位淘汰进行驱动。	身份融合与共同命运：通过长期互惠投资，将组织视为自我身份的延伸。
危机表现	理性撤退与系统解体：成员基于个人利益最大化选择“跳船”或自保。	集体牺牲与生存溢价：成员愿意共克时艰，产生非线性的防御价值。
长期后果	组织记忆冲刷、能力空心化：高流失率导致制度记忆与危机经验丧失。	韧性资产复合增长：建立深厚的信任储备，增强组织跨周期的生存能力。

五、家园模型 (The Home Model)

论文全称：THE HOME MODEL: Beyond Extraction and Toward Sustainable Resilience in the Age of AI - A Practice-Oriented Theory of Trust-Based Management。已投稿至 MIT Sloan Management Review, 处于审稿流程中。

如果说核心代码理论解释的是“为什么信任与身份融合如此重要、机制是什么”，那么家园模型回答的就是：一个企业、一个公共机构、甚至一个国家级系统，如何在制度上建造这样的信任储备和身份融合，而不是靠个人魅力或偶然运气？

5.1 基本思想：从“榨取机器”到“有边界的家园”

家园模型把现有主流管理范式称为“榨取管理” (extraction management)：通过高压绩效、可随时替换的人力市场、恐惧驱动的激励，最大化短期可量化输出。结果是累积大量“管理债务” (Management Debt)：信任被透支，组织记忆被冲刷，有勇气有判断的人被筛出去，只留下“高输出、低主体性”的“童兵型员工”。

家园模型不是回到传统家长制和铁饭碗，而是在硬治理与软连接之间找到稳固结构：硬治理保证效率与责任，软连接生成身份融合与信任储备。两者一起，构成一个“有纪律的家园”，而不是“温情的混乱”。

5.2 六大制度模块：三根硬支柱、三根软支柱

硬治理支柱：第一，有边界的成长通道——用透明、能力导向的升迁路径替代“要么僵化终身制、要么残酷淘汰制”；第二，制度化的逆向反馈——把“说真话、挑战惯例”设计为被保护、被奖励的行为；第三，价值创造型领导问责——用制度把“物业经理式领导”（只会收租压下属、不为未来创造增量价值的管理者）清出关键位置。

软连接支柱：第四，职业主权与长期护照——防止“35岁崖”式一次性抛弃经验者，设立资深贡献者轨道和导师制；第五，家庭后方纳入治理半径——健康保障向家庭延伸，发展托幼养老支持，释放个体心理空间；第六，有尊严的离场与再相逢——对结构性调整提供提前预告和转岗辅导，建立校友网络，严禁“惊吓式”解雇。

值得特别强调的是“校友网络”的战略储备价值。在 AI 时代，流动的“校友资源”构成组织外部的“第二核心代码”。一个成功的家园文明应当具备“分布式信任”的特点——即使人不在组织内，依然因为曾经的身份融合经历而保持对共同体的关注与支持。这种“有尊严的离场”不是终结，而是信任网络的延展。

5.3 三阶段实施路线

家园模型给出三阶段路线：第一阶段（前6个月）：止血与信任修复——停止最具破坏性的榨取做法；第二阶段（7-18个月）：制度化建设——引入关键信号性制度；第三阶段（2年及以后）：治理结构嵌入——把信任储备培育写进董事会考核和投资者评估框架。

下篇：东亚路径与政策建议

六、AI 时代的真问题：人被训练成“可被算法取代的自己”

在传统技术周期中，机器取代的是体力劳动，认知和判断仍然掌握在人手中。而这一次，AI 直接进入了认知层：写报告、做分析、生成文本、辅助决策——也就是核心代码理论所定义的 Performance UI。

问题在于：过去三十年的“榨取管理”，恰恰是沿着这条线强化人的“可测部分”，同时系统性地削弱那些无法量化的东西——道德勇气、非线性直觉、为共同体牺牲的意愿。换句话说，组织用三十年的时间，把人训练成“最容易被 AI 替代的版本的自己”。值得警惕的是，算法监控的普及正在进一步加速这一过程：当算法接管了员工的所有反馈路径——从绩效评估到日常沟通——人类的“核心代码”正在被系统性地禁言。Edmondson（1999）所定义的“心理安全感”在算法监控环境下遭受毁灭性打击。

这意味着：那些痴迷于“量化绩效、即时淘汰”的组织，以为自己在打造“高效机器”，实际上是在投资一个系统性贬值的资产。他们牺牲掉的“软性要素”——信任、承诺、身份融合——才是危机来临时唯一决定生死的“不可替代资产”。

七、危机时代的分水岭：谁还有“家”，谁只剩下“合同”

在第一类组织里：高层先自保——套现、转移、撇清责任；中层计算出路；核心骨干用脚投票。所有人都在做理性选择：用最小代价保全自己。结果是组织在最需要集体智慧的时候，发现自己只剩下“空壳”。

在第二类组织里：高层在不被要求的情况下先主动降薪甚至停薪留岗；中层跟进，拒绝甩锅；员工有外部机会，但选择“先撑一程”——因为他们把这家机构当作自

己的“家园”。这就是身份融合的力量：人不再只是合同的一方，而是把组织看作自我身份的一部分。

两类组织在平时差别不大，但在危机中呈现断崖式差异。这就是核心代码理论所说的“信任的期权结构”：平时成本高、收益不明显；一旦危机爆发，就变成生死差异。

八、东亚经验的双重教训与“第三路径”

东亚经验非常复杂。一方面，东亚传统中的“家—国—企”连续性，为身份融合与集体牺牲提供了强有力的文化基础。中国文化最强大的地方在于其家庭共同体概念——家庭不是金钱契约，而是命运共同体。父母为子女教育卖房省吃俭用，全家为生病的成员守望相助。这种超越金钱契约的韧性，构成了西方原子化社会无法复制的非对称优势。

但另一方面，必须正视的是：传统家族企业和官本位体系带来的裙带与缺乏透明，在现代经济中造成严重低效。东亚文化中的“裙带关系”和“门阀政治”是“家园文明”的最大内部敌人。过去几十年，东亚许多经济体从传统家族式管理出发，在全球化冲击下引入绩效主义，在实践中逐渐滑向“披着现代管理外衣的榨取系统”。

这就是当下东亚的困局：如果东亚继续在旧式家长制与西式绞肉机这两种失败模式之间摇摆，而不主动构建第三路径，那么所谓“东亚模式”将在 AI 时代丧失历史机会。

在这样的背景下，“家园模型+核心代码理论”本质上是要为东亚提供一个东西融合的第三路径：从西方继承科学治理、透明规则、问责机制，从东方挖掘长期关系、家庭联结、身份融合、仁义伦理；同时拒绝两头的毒素——拒绝西式短期榨取与政治清算，拒绝东方家族主义的裙带与封闭。在“硬治理支柱”的设计中，必须明确界定“家园公民”与“家族裙带”的边界——透明规则、公开问责、能力导向的制度安排，正是防止“家园”退化为“家族”的制度防线。

九、从“榨取系统”到“家园系统”：六个制度转向

真正重要的问题不是再多做几层批判，而是回答：如果不再靠“榨取—报废”逻辑运转，我们还能怎样治理组织？家园模型给出六个制度转向，形成三根“硬治理支柱”

和“三根”人文支柱”的互锁结构。这些不是软性口号，而是可以被写入企业章程、董事会守则、国家层面治理指南和金融评估框架的制度安排。

转向一：从“终身铁饭碗 vs 高压淘汰”到“有边界的成长通道”。为每类岗位建立清晰能力模型和公开晋升标准；把“季度发展对话”作为制度安排；为到达能力平台期但仍可靠的人设计横向拓展通道。

转向二：从“沉默服从”到“制度化的逆向反馈”。设立绕层级的创新 / 预警渠道；设定“安全试错区”，失败不作为绩效扣分依据；表彰“不合时宜的提醒”。

转向三：从“物业经理式领导”到“价值创造型监护人”。在高管考核中单独设立“价值创造与人才发展指标”；定期审视“这位领导离开后，本部门是否更强”；对长期无创新的领导明确给出退出机制。

转向四：从“35岁崖”到“职业主权与长期护照”。设立资深贡献者轨道、结构化导师计划、顾问合约或项目制合作。

转向五：从“员工单兵作战”到“家庭后方纳入治理半径”。健康保障向家庭延伸；发展托幼养老支持；对育儿赡养期员工提供弹性安排。

转向六：从“用完即丢”到“有尊严的离场与再相逢”。提供3-6个月提前预告期和转岗辅导；建立校友网络；严禁“惊吓式”解雇程序。

十、对东亚治理与智库工作的启示：从批判到工具箱

如果说前面的分析主要是在揭示问题与理论机制，那么对东亚而言，更关键的问题是：这套理论如何转化为可以放进“政策工具箱”的框架，而不是停留在抽象批判和价值宣言。

10.1 对国家治理与长期战略规划的启示

东亚国家在谈“长期竞争力”和“国家韧性”时，往往聚焦于产业政策、科技投入和教育体制，而较少系统讨论“组织层面的信任储备与 Core Code 能力”。Core Code Theory 与家园模型提示我们：一个社会在危机中的表现，很大程度上取决于其组织系统是否仍然拥有足够多的“家园型组织”，而不是“榨取型组织”。因此，在国家层面的中长期规划（例如“未来工作”“人力资本发展”“社会韧性”专项）中，有必要将“信任储备”“管理债务”“身份融合”等概念，纳入指标体系和政策评估框架。

这并不意味着国家要直接干预企业管理的细节，而是可以通过以下方式切入：在官方报告与蓝皮书中明确提出“以人本韧性为导向的管理模式”作为政策目标之一；鼓励地方在公共部门和国有企业中先行试点家园模型的部分模块，从公共部门示范开始，逐步向社会扩散。

10.2 对公司治理与监管框架的启示

监管机构和资本市场在评价企业时，长期以来主要关注财务指标与合规性，对“人本韧性”鲜有系统性刻画。家园模型提供了一套可操作的结构，用于丰富现有的公司治理框架。具体而言：在公司治理守则或自愿性指引中，增加关于“领导价值创造责任”“职业主权路径”“有尊严离场机制”等方面的原则性条款；在 ESG 或其他非财务信息披露中，引导企业报告自身在“信任储备建设”方面的关键实践与指标（例如长期员工流失结构、家庭支持政策、校友网络运作情况等）；在对大型平台企业或关键行业主体的监管评估中，将“是否系统性制造管理债务”作为潜在风险因子，而不仅仅关注短期效率。

这样做的意义在于：不是要由监管者替企业管理，而是通过规则与信息披露，把“榨取型管理的隐性成本”和“家园型管理的长期收益”显性化，交由市场与社会共同评判。

10.3 对智库自身研究议程与方法的启示

对东亚智库和高端研究机构而言，Core Code Theory 与家园模型可以成为一组新的分析语言和研究议程起点。在未来工作、社会治理和企业改革的研究项目中，不仅讨论制度设计与政策工具，还要关注“组织操作系统”：该国或地区的主导组织，是更偏“榨取模式”还是“家园模式”？信任储备在不同行业、不同所有制之间的分布如何？

可开展的具体研究方向包括：跨国跨地区比较研究——比较不同东亚经济体在“管理债务—信任储备—危机表现”之间的关系，结合量化数据与深度案例，验证 Core Code Theory 所提出的“阈值与非线性回报”机制是否成立；危机韧性案例研究——识别和分析在危机中表现出“家园式韧性”的企业和公共机构；政策试点评估——在某地试行部分家园模块（如职业主权、家庭支持、有尊严离场）的中长期效果评估。

在具体政策咨询和对话项目中，可以家园模型的六大模块为结构，组织企业高层、公务体系和社会组织的闭门研讨，帮助他们把“人本韧性”从抽象价值，转化为可以被试点和评估的制度创新。

此外，探索建立“核心代码指数”以对冲传统 KPI 指标，也具有重要的方法论价值。如何测量一个组织的“身份融合”程度？如何量化评估“管理债务”的累积水平？这些问题的回答，将使智库受众看到更强的科学决策支撑，也将为理论的实证检验提供工具基础。

对于智库自身，这也意味着一种自我要求：不再满足于对既有模式的描述和微调建议，而是要在文明竞争与制度创新的问题上，主动提出东亚自己的“第三条道路”构想，并在实践中不断检验与修正。Core Code 与家园模型提供的，正是这样一套可讨论、可批判、也可逐步落地的起点。

十一、结语：东亚如果不提出替代方案，未来只会在两种失败之间摇摆

今天的世界正在两个极端之间摇摆。一端是西式“绞肉机文明”：程序正义逐渐沦为工具，制度保护的不是正义而是地位。另一端是退回封闭和家长制的“伪家园”。东亚若只是被动选边，最终只会在不同形式的失败之间来回切换。

真正的机会在于：借助自身文化中尚未完全枯竭的“家—国—企”连通感，主动吸收西方在治理、透明、问责方面的有效经验，用家园模型与核心代码理论这类系统性框架，把“家园”从一段情感叙事，提升为一套可以被试点、被测量、被逐步放大的制度方案。

当新一轮系统性危机到来时，我们会清楚看见：有的国家与组织继续沿用榨取逻辑——它们会在最需要人类守护时，发现身边只剩下冷冰冰的合同与算法；有的国家与组织在今天就开始为“人本韧性”付出成本——它们会在风暴中发现：自己不只是拥有技术和资本，更拥有一批愿意把共同体当作家园来守护的人。

一个文明的先进程度，不在于它如何崇拜强者，而在于它如何对待曾经的功臣和当下的弱者。这篇文章的工作，只是为那些愿意选择“家园文明”的决策者提供一套可讨论、可争辩、但至少足够清晰的蓝图。真正重要的是：谁愿意在危机之前，开始为这种“家园文明”付出代价。

【参考文献】

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2020). Robots and jobs. *Journal of Political Economy*, 128(6), 2188–2244.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. *Organization Science*, 22(5), 1168–1181.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *ASQ*, 44(2), 350–383.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254–280.
- Hannah, S. T., et al. (2011). Authentic leadership, moral courage, and ethical behaviors. *BEQ*, 21(4), 555–578.
- Lengnick-Hall, C. A., et al. (2011). Developing organizational resilience through strategic HRM. *HRMR*, 21(3), 243–255.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *AMR*, 20(3), 709–734.
- McKinsey & Company. (2022). *The state of organizations: Ten shifts transforming organizations*.
- Olson, M. (1965). *The logic of collective action*. Harvard University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Garden City, NY: Doubleday.

Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Swann, W. B., Jr., et al. (2012). When group membership gets personal: A theory of identity fusion. *Psychological Review*, 119(3), 441-456.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

World Health Organization. (2023). *Guidelines on mental health at work*.

Tong Yin (2026a). CORE CODE THEORY. Submitted to *Academy of Management Review*.

Tong Yin (2026b). THE HOME MODEL. Submitted to *MIT Sloan Management Review*.

【作者简介】

殷彤 (Tong Yin)，美国奥本大学博士 (Auburn University)，洞见桥商业咨询公司创始人，研究方向：组织行为学、信任与人力资本战略、AI 时代的管理范式变革。拥有逾二十年高级管理实战经验。近期研究聚焦于“核心代码理论”和“家园模型”框架的开发，致力于构建融合东西方治理智慧的管理理论体系。