

罗家德复杂系统管理学系列

# 中国 治理

关系 圈子 人脉

自组织 多元治理

布局 造势

势能 调控

洞悉复杂系统下的中国人，  
加强和创新社会治理

## 中国人复杂思维的 9大原则

◎罗家德 著

中信出版集团

# 中国治理

## ——中国人复杂思维的9大原则

罗家德 著

中信出版集团

# 目录

**推荐序一 以复杂系统的视角求解组织管理的问题**

**推荐序二 复杂世界管理之心智与领导**

**推荐序三 复杂思想的文化密码**

**前言**

**第一部分 复杂思维：中国人的管理学**

**01 复杂思维——中国人的治理思维**

1 复杂系统管理学

2 自组织的协同

3 边缘创新的8个条件

4 关于本书的章节

**02 原则1 关系——复杂系统的底层结构**

1 以史为鉴：交易前先识人

2 复杂理论的呼应：信任与管理

3 本土社会观察：中国社会的差序格局

4 中国智慧的启示：放而不乱——关系管理

**第二部分 圈子和人脉：信息社会的底层逻辑**

**03 原则2 圈子——复杂系统结构的特质**

1 以史为鉴：构建圈子的智慧

2 复杂理论的呼应：领导者的圈子

3 本土社会观察：圈子理论与应用

4 中国智慧的启示：团队激励

**04 原则3 人脉——个人治理复杂系统的起点**

1 以史为鉴：人脉是取得商业资源的基础

2 复杂理论的呼应：要人脉，也要制度

3 本土社会观察：经营人脉网的智慧

4 中国智慧的启示：高境界的关系管理

### **第三部分 自组织：中国人的管理智慧**

#### **05 原则4 自组织——中国人的治理规则**

1 以史为鉴：自组织的管理与风险

2 复杂理论的呼应：社会经济中的自组织

3 本土社会观察：中国的自组织

4 中国智慧的启示：御将之道

#### **06 原则5 多元治理——治理机制的阴阳平衡**

1 以史为鉴：中国历史中的“法”

2 复杂理论的呼应：社会网中的治理功能

3 本土社会观察：礼治秩序

4 中国智慧的启示：动态平衡法与礼

### **第四部分 势能与调控：中国人的动态平衡**

#### **07 原则6 势能——顺势而为的智慧**

1 以史为鉴：成功者纳谏如流

2 复杂理论的呼应：战略定力

3 本土社会观察：中国组织的层级与自组织

4 中国智慧的启示：兼听兼看

#### **08 原则7 调控——中国人的动态平衡之道**

1 以史为鉴：理性与情感

2 复杂理论的呼应：耦合与脱耦

3 本土社会观察：内外有别但平衡内外

4 中国智慧的启示：关系管理的平衡之道

### **第五部分 布局与造势：议程设置的价值**

#### **09 原则8 布局——如何经营大势**

1 以史为鉴：布局决定结局

2 复杂理论的呼应：创业者的重要节点

3 本土社会观察：疏网密网，收放之间

4 中国智慧的启示：掌握引爆点

## 10 原则9 造势——群策群力的取胜之道

- 1 以史为鉴：得人心者得天下
- 2 复杂理论的呼应：美第奇家族的顺势与造势
- 3 本土社会观察：如何争取话语权
- 4 中国智慧的启示：个人英雄主义无用论

## **第六部分 回归本质：中国本土的经典管理理论**

### 11 中国人治理智慧的本质

- 1 中国人道法自然的管理学
- 2 中国人的管理基因
- 3 道重于术
- 4 中国经典管理理论

## **结语 寻找中国人的善治之道**

## 推荐序一

### 以复杂系统的视角求解组织管理的问题

罗家德教授的这一套书，是他建立复杂系统管理学这一宏大计划的最新尝试和成果。当我提前拿到最新的这两本书稿，展卷阅读时，我便想为这两本书所关注的命题及所呈现的思考点赞。它们突出体现在以下四个方面。

首先，这一系列书所探讨的话题是现实的管理问题。今天的管理者要面对的就是一个极为复杂的系统，因此，如何以复杂系统的视角来看待组织管理问题，是每一个人都需要寻求答案的命题。统计学与数量模式训练出身的罗家德教授放弃了自己的优势，回归管理场域的田野，去关注真实的管理行为、管理活动、管理者的思维方式及管理绩效。他亲身参与，从组织实务里找寻答案。这样的研究使得罗家德教授从“人情社会”与“关系社会”的本质出发，拓展到寻求中国组织行为的关键影响因素，并借助于此，展现中国人在复杂思维下特有的治理之道。显而易见，企业及组织成员都处在一个个圈子或非正式组织之中，这正是社会化的含义。它使得组织管理者需要正视非正式组织的存在，重视非正式组织对绩效的影响。中国文化背景及复杂系统本身使得这一问题更加突出。这一系列书的可贵之处，就是它们不仅没有回避这些日常管理中存在的问题，还将中国传统智慧与西方学术理论相结合，帮助我们多维度提升认知，从而得出自己的答案。

其次，这一系列书所探讨的话题回应了时代的需求。这个时代给予了组织两个重要变量，一是持续的不确定性，二是万物互联。不确定性要求组织保持足够的敏感性和韧性，以感知变化，引领创新。万物互联在带来复杂性的同时提供了应对不确定性的原则，那就是以连接迎接不确定性。这是一个巨大的挑战，所有的组织和个体都面临着这个挑战。我们必须找到一种全新的组织形态来应对这个挑战。罗教授在这两本书中探讨的复杂系统视角下的组织管理之道，正是管理者正视万物互联后需要思考的：一个组织需要拥有什么样的组织思维，要如何演化组织本身以适应外界环境的变化，如何获得组织与环境的共同演化。为此，我也提出了“共生型组织”这个概念。共生

型组织的核心就是开放边界，引领变化，彼此加持，互动成长，共创价值，这正是这本书所描述的复杂而开放的系统。可以说，我们是从不同的视角，去寻找组织管理的新解。

再次，罗家德教授的工作正是管理学研究范式的发展需要。按照传统的分析式思维，管理研究和实践早已今非昔比，成果非凡。但这并不排斥复杂性科学思维在管理学中的开拓发展。强调混沌、非线性和自组织的复杂科学思维也将从物理学、生物学延伸到社会学和管理学，这几乎是没有疑问的。当前，管理学研究的思维框架和逻辑进路不是太多，而是太少。从这点来说，我们应当鼓励管理研究和实践的创新思想的出现，而不是对其视而不见。与科学的其他领域一样，管理学的理论也是可以证伪的，因为管理学本来就是一门实践的学问，而这种实践——盈利与亏损、生存与破产——来得特别及时和明确。

最后，我很赞同从中国传统文化中有所选择地吸收管理经验的探索。毫无疑问，今天的管理活动仍然是在一个关系社会中进行的，讲究关系、圈子和差序格局。也许这个差序格局存在的目的是追求稳定，要求各安其位，这与数字化时代的相互连接、强流动的特点有所不同，也正因为如此，更需要我们对其加以注意。另外，强调复杂系统的人的特性，并不是轻视技术进步。管理学的几次重要进化都伴随产业技术革命，而社会财富和社会幸福的增加在很大程度上也是技术进步的产物。因此，我们既要关注技术带来的复杂性、不确定性，也要正视技术带来的进步。

这一系列书的研究在借鉴中国传统智慧、运用研究学理、融合技术进步、关注管理现实与管理问题上，都做出了积极的探索，相信会带给读者很好的启发。

陈春花

北京大学王宽诚讲席教授、

北京大学国家发展研究院BiMBA商学院院长

2019年10月6日于朗润园

## 推荐序二

### 复杂世界管理之心智与领导

我一般不写序，但在收到罗家德教授的邀请后欣然允诺。原因之一是我们的交情深，但更多的是我们在学术观点上的共鸣。

动笔之时，我与罗家德教授交往的几个场景浮现于我的脑际。一次，我受管理大师詹姆斯·马奇的邀请，在斯坦福大学参加一场跨专业的小型研讨会，探讨如何应对当代日益增强的不确定性和模糊性。其间，我与家德、韩巍教授驱车到李平教授家，结果东方智慧、整体思维、顿悟及其与西方智慧、解析思维、规范的互动与互补成为我们整天的话题。还有一次，我在清华大学参加中国与加拿大管理合作20年庆典，家德邀请我们到清华园餐厅小坐，并分享了他在四川等地开展的社区实验。他利用自己的理论，特别是自组织原理，进行社会发展和治理的探索，令我耳目一新，因为我也在通过自己的研究和实践试图推动一些社会实验。另外，我在主政西交利物浦大学发展时，深感大数据、世界互联使得社会活动组织方式和治理模式发生重大改变。我知道家德不仅在研究社会中的关系范式，而且试图通过与复杂系统研究的结合、利用大数据挖掘，更深入地解读经济运行和社会发展背后的机理，于是我动员他加盟西交利物浦大学，共同建设数字社会科学学科，并初步做了发展规划。但很遗憾，这件事后来未能达成。再后来，他举行社会网络国际会议，我也曾接受邀请。我从管理角度谈了未来社会复杂网络的组织架构、自组织、网络治理等问题。我们长期在相近学科（社会学与管理学）的学术研究中相互碰撞并获得启示，学术研究的交集（复杂系统、网络组织、社会网络、关系、圈子、自组织、演化、干预、社会实验等），以及学术活动上长期的合作与交流，促成了这段文字！

然而，作为序，一定要介绍书的精髓和读感。但当我看到罗教授“复杂”系列的这两本新著后，我觉得这样做的努力是徒劳的，因为这一系列涉猎知识的浩瀚和研究跨度的宏大，是我力所不能及的。另外，关于学术观



点，每个人可有各自的判断，特别是这种具有思考和洞见的管理学著作，读者畅游其中，都会有自己的学术对话和思想体验。故我放弃了这样的打算。

书中精髓留给读者仔细去品味，我在这里仅从学术感应角度聊几句，也供大家多一个视角研判书中的观点。

## 1. 复杂世界

复杂系统管理学就是研究复杂性，尤其是与组织治理有关的复杂理论。这也许是罗教授“复杂”系列专著的逻辑起点——针对当代组织和社会的复杂性，从复杂系统视角，探索其更强健的机理及治理之道。

现在，无论是个人还是企业或其他组织，社会、国家，甚或世界，都处于一个变幻莫测的时代。20世纪90年代，美国军方用“乌卡”[VUCA，即Volatility（易变性），Uncertainty（不确定性），Complexity（复杂性），Ambiguity（模糊性）]作为其代名词。其实，我在20世纪80年代就提出了UACC（Uncertainty，Ambiguity，Complexity，Changeability）的概念，即不确定性、模糊性、复杂性和多变性的世界正在来临。不确定性使我们不知道明天会发生什么；模糊性使我们对于已经发生的事认识不清；复杂性在于，由于因果链太复杂或太长而令我们无法知道结果产生的原因或一个行动会导致的可能结果；多变性使人们的生存状态常受到威胁或遭受各种变革的扰动或颠覆。我当时分析了UACC时代可能出现的管理挑战和应对策略，并提出了UACC环境下复杂系统问题的解决理论——和谐管理理论。

如今，无论是个体、组织、国家，还是世界，都面临巨大转型。中、美、俄、欧洲大国等国间深不可测的博弈，扑朔迷离的英国脱欧，中东不断升级的摩擦，日韩持续升级的争端，等等。数字、互联、智能等领域大量颠覆性技术的持续涌现，不断颠覆着人类已经习惯甚至依赖的各类范式。可以说，全球政治、经济、社会、科技进入了一个剧烈的动荡期，世界日益UACC，我们迫切需要升级我们的世界观，去理解这个世界并寻求立足于这个世界的生存之道。例如，数字化、世界互联使不同民族的命运紧密相连，使各国利益休戚相关，你中有我、我中有你的共生状态成为常态，然而我们也面临民粹主义的喧嚣、反全球化思潮的涌起。再如，如何营造一个国家的法治环境，让个体、组织有创新的自由和空间；如何在组织、社会复杂的演变过程中回避灾难，迈向富饶的明天……充满UACC的世界挑战着人类的管理智

慧，人的心智、组织的模式、社会的形态、不同民族的共处原则、国与国间的竞合机制、世界在数字互联时代的治理模式等的升级和重建，可能需要几代人的努力才能完成。

家德的“复杂”系列著作就是一种努力，他试图帮助人们更深入地认识这个复杂世界，理解其中的治理和管理问题，进而提升组织和社会的生存能力。他从复杂系统视角揭示了面对复杂社会时如何构建一套治理机制的思维方式的问题。它区别于传统思维方式的关键在于四个概念：关系、圈子（小团体）、自组织与复杂系统的演化。

## 2. 复杂思维与复杂系统管理

罗教授认为，复杂系统视角不只可以形成一个认识问题的体系，也可孕育解决问题的思维方式和方法，它同时还是指导科学研究的一个新范式。它不只是一堆解释性的概念，它可以通过与社会科学理论和大数据结合，发展算法，构建模型，完成理论验证，发展出可以预测未来的动态演化模型。其实，罗教授的“复杂”系列著作正是这种认知和研究行动结果的一次展现。

复杂系统问题往往令人望而生畏，更不用说在与UACC环境的交互后会使问题的复杂性更加升级了。所以，面对复杂系统，在对系统复杂性的认识之外，更需要构建处理复杂系统的思维模式，以利于更有效地管理复杂系统。经过大量交叉研究，罗教授在书中呈现了他所构建的复杂思维体系。

其实，复杂世界呼唤的复杂思维也恰恰在改变人们的心智模式。心智模式是深植我们心中的，关于自己、别人、组织及周围世界每个层面的假设、形象和故事，且我们深受习惯、定式思维和已有知识的局限。心智模式对每个人的行为方式、观察事情的角度和看法及思维模式有深刻影响，而且随环境巨变需不断升级。例如，面对UACC环境的巨大冲击，我们需要从传统的关注个体的思维转向关联互动，从强调控制转向学会适应，从客观的观察者转向卷入其中的参与者，从重视相对确定的设计优化到关注动态的系统演化，从相对稳定到习惯变化，等等。因此，人们亟待构建UACC时代的复杂心智。2012年，美国西点军校面对VUCA或UACC，就呼吁人们从当下的心智模式转型到复杂心智，并提出了在这一转型过程中，需要强化四种能力，即动态注意力（Dynamic Attention）、全人能力（Whole Person Capacity）、战略清醒能力（Strategic Clarity）、真诚合作能力（Authentic

Collaboration)。在我看来，其建议仍有解析思维的嫌疑，即缺什么补什么，尚缺乏对复杂系统的整体思维分析。

我自己在这些年也极力推进心智升级和复杂心智的构建，并以和谐管理理论为支撑，提出了“和谐心智”的概念。和谐管理的世界观是：人类的社会组织活动是不确定的、多样的，从而是演化的；在认识论意义上，我们有可能找到某些规律，即适应演化的特定“结构和机制”，发现人为干预的可能性、必要性；在方法论意义上，需要用多元范式去“描述、呈现、诠释、反思”，而不是用任何“决定论—真理论”去做猜想。简言之，和谐管理的复杂思维是：演化观—系统观，方向感，建构共生系统，融合力—平衡力—边缘创新力。和谐管理理论框架包括愿景和使命、和谐主题、和则、谐则及和谐耦合五个核心概念。

罗教授构建的复杂思维与和谐心智相互呼应，为复杂系统的治理和管理提供了分析框架和支持体系。

### 3. 复杂系统视角的系统领导思维

在复杂系统演化的过程中，领导者如何干预演化？怎样辨别“势”和“拐点”？如何布局？如何实现“四两拨千斤”？这就需要复杂视角下的系统领导思维。罗教授在书中罗列了系统领导者要做的事情。

第一，要看到一张网，而不是看到一个人。

第二，要看到网络的整个结构，并在结构和网络中做出判断。结构中的“风吹草动”正是我们掌握“势”的关键，比如一些人、一些事正在迅速崛起成为枢纽——大家都想连接的对象，这就预示着“起风了”。你在风口上吗？

第三，要思考这个“势”什么时候出现“拐点”。现在最流行的说法是“风来了，猪都能飞”，大家都想当“飞猪”。但是，如果你没有办法预测风什么时候停，跌下来的猪会比没飞起来的猪更惨，这就是“拐点”。系统领导者最厉害的就是懂得“四两拨千斤”，像中国太极拳，顺势一摆，力道消减，转个方向，系统就能重归稳定，生机勃勃。

第四，要懂得激发边缘创新力。系统需要自组织，但并不是放权就有自组织，而是需要有培育、培训及顶层设计和行为标准，要兼听则明，正确选

择，让每一个自组织都去激发边缘创新。

第五，要能够创造良好的网络结构。创新成长茁壮到一定程度，就需要把这些创新连接回整个系统的网络中。所以网络结构非常重要，既需收权，又需放权；既需网络密度，又不能太密；既需圈子，又需在各圈子之间搭建桥梁。

第六，要能够促成内部的竞合机制，保持动态平衡。将边缘创新融入整体网络的过程中，产生正负反馈。正反馈会像滚雪球一样使边缘创新逐渐发展成枢纽，但即便它对未来发展很重要，也需要适度的负反馈，以形成网络结构中健康的竞合机制，实现阴阳相融，相生相克，动态平衡，从而不断地自我修炼和改善，长期持续发展。

基于UACC环境下复杂系统的演化，我也提出了和谐领导的概念，我将其概括为：第一，方向感，即围绕愿景和使命，永远需要了解清楚当下的工作重心与核心任务，即和谐主题，这叫主题意识；第二，双元理性，坚守普世理性（谐则）与情景理性（和则）的互动与融合；第三，动态优化，通过理性设计（谐则）与诱导演化（和则），螺旋式推进，以实现动态演化过程中上述两种机制的持续耦合与优化。不难发现，罗教授的系统领导思维与和谐领导形成了共鸣与互补。

#### 4. 整体思维与未来世界管理智慧

罗教授在这套书中提出了“是时势造英雄，还是英雄造时势”的“家德之问”，阐述了什么是复杂系统管理学。他认为，那些源自复杂科学的概念特别适合用中国话语来阐释，原因是中国文化背后的整体哲学和思维是复杂科学的逻辑基础。基于此，中国人发展出了长于应付不确定性、善于面对模糊性、智于处理复杂性的行为特点，这些特点常使我们在多变的环境中如鱼得水。

因此，家德试图通过《中国治理》一书，引入中国文化，更深入地丰富复杂系统管理学的实践智慧，并与西方管理哲学进行理论上的对话，以明晰其间的差异和互补提升的途径。这种尝试在现代UACC的环境下尤为重要，因为东西方各自的智慧无论如何强大，都难以应对当代人类面临的艰巨挑战，只有相互学习和融合，并创造性地形成新的融合智慧，才可能走得更远。而

就我个人的理论研究和实践经验而言，我认为在这场竞合比赛中，东方的整体哲学和包容智慧也许会更胜一筹。

按照家德的总结分析，中国管理哲学的核心是重视关系管理，长于动态平衡。他惟妙惟肖地阐述了关系管理和动态平衡的精髓，如动态平衡关系中的情感性与工具性动机，在实现工具性目的的同时，又能不断增强人际信任；动态平衡圈子边界的开与合，既借助圈子的力量又不断形成自己的圈子，即平衡好脱耦与耦合；动态平衡圈子内的特殊照顾与圈子外的公平分配，兼顾圈内的紧密合作及圈内圈外的和谐；动态平衡收权与放权或收与放的度，过于分散或一方独大都会对系统造成伤害；动态平衡非正式的规范“礼”及正式的制度规章“法”，法礼并治，相辅相成，方能实现中国传统智慧强调的恩威德并济。

《中国治理》从关系、圈子、人脉关系网、自组织、治理、观势取势、动态平衡、布局、造势成事等方面，系统地论述了UACC时代复杂系统视角下系统领导者应有的思维。

家德的“复杂”系列著作建立在整体哲学的基础上，最新的这两本书让复杂思维和系统领导思维活生生地矗立在我们面前，帮我们嗅到了通过跨学科融合和东西方对话以应对UACC环境下复杂系统演化和管理的智慧。

以上的聊叙挂一漏万，非试图全面介绍家德的著作，而是想通过对话，使读者阅读这套书时有更多的思考，加深对复杂世界的认识，增强对复杂系统演化的更有效的干预。

复杂世界的生态管理时代已来临，我们需要转换心智、升级治理、重塑管理，家德的“复杂”系列著作，开了新管理探索时代的先河！

席酉民

西交利物浦大学执行校长、英国利物浦大学副校长

2019年9月24日

## 推荐序三

### 复杂思想的文化密码

一位社会学者，最难能可贵之处，莫过于从文化深层看待复杂世界。清华大学社会学系教授罗家德先生便是这样一位数十年如一日，勤勉求索的学者。

2019年重阳节后，家德教授发来他“复杂三部曲”后两部著作的书稿，加上2017年出版的《复杂：信息时代的连接、机会和布局》，合璧为三。我有幸成为家德教授这三本书稿的首批读者，虽自知学力不逮，但拜读三本书稿后受惠良多，仍愿奉献点滴陋见，与喜欢复杂科学、网络分析和社会学的各界同人分享心得，共同探讨。

我与罗家德教授的第一次“连接”，是通过他早年编写的一本清华大学社会学讲义——2010年出版的《社会网分析讲义（第二版）》。这本讲义，是我于2011—2012年在北京大学新闻与传播学院为研究生讲授《互联网前沿思想》课程时，给同学们推荐的重要参考书之一。家德教授的这本《社会网分析讲义（第二版）》，清晰、流畅地概括了自20世纪60年代兴起的社会网络分析的学科演变。那段时间，恰逢美国学者艾伯特-拉斯洛·巴拉巴西等人提出的“无标度网络”“邓巴数”“小世界模型”“推荐算法”“社会计算”等概念风行互联网界。

第二次“连接”，我就见到了罗教授本人。那是2012年4月底，我参加了由中国传媒大学主办的“2012中国网络科学论坛”，家德教授在大会上做了“社会网遇上复杂网”的主题报告。此后的数年中，我多次在相关的论坛峰会上见到家德教授的身影，还不时会读到他勤奋笔耕的文章和著述，令人钦佩。

家德教授的“复杂三部曲”，开宗明义，批判了“市场/政府”的两分法。

在“三部曲”中，作者都在开篇亮明“反对化约主义”的态度。化约主义（也就是还原论）是与西方古希腊逻各斯主义一脉相承的一种分析方法。从古希腊哲学家泰勒斯开始，西方先哲即提出“世界本源”的本体论问题，试图通过不断切割对象，找到支配事物构成与运动规律的那个“终极存在”。

还原论的方法，在文艺复兴之后日渐兴起的实验科学、实证科学中，的确结出累累果实，这其中包括大量有数学物理方法支撑的量化分析、系统分析、动力学方程等。18世纪至19世纪，在社会学领域也掀起了“科学化”浪潮。法国思想家孔德提出的“社会物理学”，就是试图用牛顿静力学、动力学的框架，分析社会结构、团体组织、权力运作等实际问题。19世纪之后，这种精确的、量化的、确定性的、还原论的思想，更是在所谓人种学、优生学、民意调查、智商测试、性格分析等方面大行其道。20世纪的经济学家，则是在边际分析之后，集体陷入了数学公式崇拜的狂热之中。

200年来经济学的思想基石，就建立在这个两分法的基础之上。在家德看来，这种秉持笛卡儿主义的方法论，其实是在“市场失灵”“政府失灵”两端之间摇摆的机械的化约主义。真实的经济学、管理学分析框架，不能缺少“社会”这个维度，在网络世界中更是如此。如是，在家德的分析框架中，他采用了市场、政府、社会的三元结构。这一思想，与20世纪社会学者和技术哲学家如理查德·桑内特、尤尔根·哈贝马斯等关于公共领域问题的探讨路径暗合。

更加令人欣喜的是，家德并非简单延续公共空间的西方思想脉络，而是径直切换到东方的文化语境。这个语境所面对的一个元问题，就是“复杂”。

世界是复杂的，社会是复杂的，人是复杂的。复杂性思想，从物理学家伊利亚·普利高津<sup>[1]</sup>提出“耗散结构”，到1984年圣塔菲研究所<sup>[2]</sup>的研究，再到互联网时代成为活跃学科分支的复杂网络分析，经历了六七十年的发展历程，形成了布鲁塞尔学派、圣塔菲学派、复杂网络分析学派等诸多学术流派。不同的学术流派都有诸多有益的成果产出，但万变不离其宗，这些学术思想统统无法免除逻各斯的味道：以概念为起点，以度量为依据，以演算为基础，以追求因果解释为目标。这当然无可厚非，但总让人觉得缺点什么。

其实在复杂思想的演化中还有一个流派，是以法国思想家埃德加·莫兰为首的流派。莫兰是一位哲学家，他是直接从哲学角度思考复杂性的。这一流派与其他偏理工科背景的学术流派不同，比如布鲁塞尔流派是从物理、化学、生命科学的角度去研究复杂性，圣塔菲学派更多地还是从数学的角度去研究的。圣塔菲学派受控制论、系统论和数学方法的影响很深，虽然他们提出了复杂适应系统（CAS）的方法，但是我自己觉得在圣塔菲学派的思想里，冥冥之中还是还原论的思想在作怪。在西方思想中，还原论色彩还是根深蒂固的。即便它研究的是复杂性的问题，但它还是试图借传统的还原论之舟，驾驭复杂性。

即便在西方世界，莫兰的思想也未受到足够的重视，在中国就更是被忽视了。迄今只有少量的学者在研究莫兰。莫兰是一个人文学者，他提出了一个很好的角度，就是说“思考复杂性要使用复杂性思维”。这句话听上去很好理解，但其实不易。这要求我们从“底层结构”去考虑问题，我把这个叫作“根部思维”。如果放在东方文化的语境里，这个“根部思维”其实可以找到很多的共鸣之处。罗家德教授思考复杂性问题的特质，也恰在这里。东方文化看待复杂性的“语境”是什么呢？家德把这句话拎出来，作为标识：相生相克、共融并存。

把东方智慧与复杂性思想结合起来，融会贯通，是家德“复杂三部曲”的独特魅力。虽然我们尚难说这“三部曲”形成了某种珠联璧合、行云流水的宏大体系，但读者总是可以从横跨东西文化的对比、观照、审视间获得诸多有益的启示，也为更加细致地梳理作为一个富有生机的学术领域添加“三通一平”的各种可能。

“三部曲”中的第一部《复杂》，涉及一个非常本土化的词语：圈子。

这个词语之所以重要的原因之一是社交网络的崛起。社会网络分析兴盛，令很多人以为可以将这些社会网络分析的利器用在分析中国本土文化的圈子上。这看上去没啥毛病，他们也可以有一堆一堆的成果，但家德教授的视角却不止于此。家德教授试图从复杂思维的角度看待社会网，看待中国人熟稔的“圈子”。他试图钻开中国文化的深层，从半熟社会、差序格局、人情交换法则、家伦理等角度，来进一步审视社会网络理论，从而站立在特定的中国文化语境中，审视该理论在底层假设上可能面临的挑战。



在家德教授看来，中国的社会学分析架构也缺乏他的老师格兰诺维特所说的“中型理论”。但建构这一理论的基础假设，却全然不是那种仅仅使用节点、连边、度分布，就可以展开分析和建模的。

“复杂三部曲”的第二部《中国治理》，主要探讨的是治理问题。东西方对“治理”这一词语，其实有完全不同的理解。在公司及商业层面，治理往往指合乎某种秩序、制度的安排。但对东方人而言，“治理”往往意味着“共商”。西方治理之道，是通过权力制衡、责权利平衡来推行的；东方的治理之道，则注重和谐共生，超然忘我。

两种完全不同的文化背景，自然会催生各具特色的组织行为、博弈景观。这种情形在全球化日甚一日的当下，成为亟待面对的挑战。说来有趣，家德教授原本是学统计方法与数量模型出身的，或许那时他是满腹公式、定律、法则、模型，但面对活生生的复杂管理实践，他感觉身上背着的十八般兵器原不过是“屠龙刀”而已，家德教授便毅然转向田野方法，像一位踏山觅路的勇士，告别林林总总的大型理论，探寻“英雄时势”“情感血缘”“义利忠恕”的思想内涵，在东西文化两个巨大的疆域间穿梭前行。

经过多年的深访与研究，家德发现，复杂思想的东方魅力，每每被冠以“中国式”的字样，以用来分类标注。从学术角度说，我们缺乏关于“中国式”管理细致分析的“中型理论”。比如说，中国式自组织这个问题，是如何在费孝通的差序格局与鲜活的民间习语如“挂靠”“承包”“行会”等之间，沉淀出某种有更多细节、更多内蕴的“中型理论”的呢？虽然家德的这一雄心尚处于破题阶段，但我坚信，他已经找到了一个关键的门径：组织是一个动词。

西方人对于社会关系的研究，是基于组织理论的假设，是基于领导力、沟通理论、信任感、荣誉感等品格、魅力的。但在我国社会，那种刻板的、层级的组织形态，向来不具有“东方味道”。这或许跟西方的组织看上去像罗马军团，而东方的组织中最古老的是家庭、家族有关吧。

中国式组织中，天道与人伦的感应、血缘与亲缘的交织，是天生的一幅活泼泼的景象，这哪里是能够被公式化、模型化的呢！循此，家德敏锐地指出时下流行的网络分析法有两个重要的缺憾：一个是缺少互动，一个是缺少关系。

他在深入考察韩都衣舍工作组、稻盛和夫阿米巴等案例之后，认为必须深入研究深嵌在复杂网络中的个体、群体的组织行为及组织演化、涌现中的秩序和动力机制，这些富含营养的鲜活实践，是构建复杂组织管理学的重要基石。

三部曲的第三本书主要探讨的是复杂系统的管理学。从首次提出“动作分析法”的弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）算起，管理学作为一门学科的历史，不过百年有余。1908年哈佛商学院的设立，可视为西方人系统地培养工厂高级管理人才的发端。

家德从东方文化“阴阳交感”的意象获得灵感，将复杂管理中“阳”的一面——理性思维的过程——展示出来，涵盖看得见的层级组织、生产流程、组件动力系统等，以及看不见的分工思想、组织行为、生产效率等。

所谓的“阳”，更多对应西方思想的量化、表征、计算、推演的过程，其突出特征是“清晰化”。但是，家德指出，清晰的代价一定是固化和僵化。泰勒和马克斯·韦伯（Max Weber）早年的管理思想，基本就是“阳”的思想。

从西方文化流变的脉络看，这并不奇怪。文艺复兴以来，西方最大的成就是“高扬人的理性精神”，“运用人的理性”（康德），进而将一切领域的知识建立在物理学（牛顿体系为代表）、数学（微分方程为代表）和逻辑学（布尔代数为代表）的基础上。受此影响，十七八世纪的政治学、社会学、经济学等，纷纷向“硬科学”靠拢，以测量、计算、推理为学科的立足之本，这一风气影响到商学院、管理学院的治学传统，甚至影响到整个社会的认知。

但是，任何与人有关的体系，都注定无法靠清晰的数学公式就可以完全搞定。拉普拉斯、莱布尼茨、孔德等人的梦想，日益显示出其天真的一面。西方文化对此一筹莫展。这种窘境，也是20世纪混沌、分形、耗散结构理论孕育的思想土壤。但是，这些所谓的复杂思想，毕竟与牛顿体系血出一脉。真正的突破，恐怕要从文化上开启了。

家德将这种西方逻辑思想称为“阳”，自然是为了导入被这种逻辑思想大大忽略了的另外半壁江山——“阴”。

在家德看来，“阴”代表那种纯然天合的情状，是自然的节律和韵律，是活的有机体的世界，是“琴瑟和鸣”的人的世界。表述这个世界的基本术语，应当果敢地切换到东方语境，用“人伦”“亲亲”“尚德”“尊师”等词语，用“圈子”“谋略”“平衡”“和谐”“两可”等话语。这种跨文化、跨语境的思考，或许是超越化约主义禁锢，融合东西学复杂思想的不二门径。

当然，泰勒之后不过二三十年，西方学界就已经深切感受到组织并非“干巴巴的”存在。从切斯特·巴纳德（Chester Barnard）、乔治·埃尔顿·梅奥（George Elton Mayo）的研究到新韦伯主义，从科斯（R. H. Coase）的交易成本、赫伯特·西蒙（Herbert Simon）的有限理性到新制度经济学及近年格兰诺维特的新经济社会学，融合主体世界与客体世界鸿沟的努力，一直在艰难前行。但是，一旦涉及“骨子里的血脉”，就不得不说，所有这些探索，并未跳出柏拉图以来两千多年西方文脉的遮蔽。

家德并非书斋里孤傲的书生。他能将东方文化作为开疆拓土的新空间，得益于他本人深厚的文化情愫，更得益于他近十年身体力行的田野工作和深度考察。他在小岗村、华西村、浙江义乌发现了圈子文化、别具特色的中国式组织、中国式管理，在深圳特区、淘宝第一镇沙集感受到边缘创新的真谛。那些佶屈聱牙的教科书定律、法则、框架、模型，在生机勃勃的创新热土前，显得苍白乏力。更重要的是，如何从思想上、情感上，贯通这两种截然不同的文化传统，是从学理上、规律上深入把握当今互联社会、智能社会、新全球化大背景下的复杂系统管理真谛的必由之路。

家德坚信，复杂的奥秘，不是控制，而是协调，是适应，是自组织。近代以来，一些中外学者在西学东渐的浩大洪流中，依然保持着一份清醒和睿智，坚定地相信东西方文化的交融，才是跳出藩篱、思想解放的正途。这些学者包括英国历史学家阿诺德·汤因比（Arnold Toynbee）、比利时物理学家普利高津，中国学者钱穆、费孝通、钱学森等。

家德教授在这个宏大命题中，有自己独特的观察。他认为，阴阳融合的问题，其实是信息交换的问题。这是对组织的崭新理解。组织不仅仅是流程、规范、命令、指挥体系，这只是物质、能量的转化问题；更是沟通系统、交互系统，这就是信息问题了。在这个见解之下，我们就可以非常通畅

地领会中国式组织、中国式管理的独特魅力，比如“时势造英雄”“招贤纳士”等。

愿家德教授的“复杂三部曲”能给更多的人以启迪，也祝愿家德教授更上一层楼，在探索复杂思想的文化密码中，有更多精湛的成果奉献于世。

点滴心得，杂记于此，聊以为序。

段永朝  
财讯传媒集团首席战略官

---

[1] 伊利亚·普利高津，（Ilya Prigogine，1917—2003）比利时物理学家、化学家，布鲁塞尔学派的首领，以研究非平衡态的不可逆过程热力学、提出“耗散结构”理论而闻名于世。——编者注

[2] 圣塔菲研究所（SFI，即Santa Fe Institute），位于美国新墨西哥州圣塔菲市的非营利性研究机构。——编者注

## 前言

长久以来，我一直以为相对于西方人长于化约主义<sup>[1]</sup>与分析性思考（西方人也有复杂思维，而且发展出了复杂科学，但相较于分析性思维，复杂思维则相对是“隐文化”），我们中国人则更强于复杂思维和系统性思考（当然，我们也能做分析性思考，只是相对较弱）。所以我认为，复杂思维建构了我们的治理智慧，基于此，便有了本书。

本书取名《中国治理——中国人复杂思维的9大原则》，其背后有更宏观的思维：治理理论无疑是复杂系统管理学的重要源头，所以谈中国人在复杂系统中的经济交易与社会交换，正好可以透视中国的系统领导者如何以人际交换为中心思考整个系统的治理之道。这些治理之道有什么特色呢？全书谈的是中国人治理复杂系统的智慧。复杂系统可以是一个组织，包括一家实体的组织，如企业、非政府组织、政府机构；也包括一个网络式组织，如产业供应网、平台或生态系统；还可以是一个城市、一个社会、一个经济体或一个国家。书中主要谈的是组织治理，但也会谈及其他类型的复杂系统。

为什么我们在谈“领导”时强调的是无为而治？

为什么我们在谈“经营管理”时会说“做生意前先做人”？

为什么我们在谈“治理”时会说“半部《论语》治天下”？

为什么我们要“诚意、正心、修身、齐家”，之后才能“治国”？

为什么我们的治理理想是“万物并育而不相害，道并行而不相悖”？

为什么我们又总是陷在“一放就活，一活就乱，一乱就收，一收就死，一死再放”的治乱循环中？

为什么我们会有“宁为鸡首，不为牛后”的思想？为什么我们的社会总是创业者特别多，中小企业特别发达？

为什么我们的企业内常有“上层级，下网络”的结构，企业内常有一些不同形式的自组织，如挂靠的子公司或独立团队，以及外包的业务单位、地

方分公司、利润中心部门或内部创业团队？

为什么我们还会有“内层级，外网络”的结构？企业间总是结成网络，合作共荣。商帮如温州帮；小企业网络如义乌模式；平台模式如联发科<sup>[2]</sup>提供技术平台给国内手机业者，淘宝网提供服务平台给网店；网络整合者如利丰公司；还有到处可见的中心—卫星外包网，以及一镇一产业的产业网。

为什么这样的“上层级，下网络”“内层级，外网络”的结构在中国的竞争力特别强，在世界上也极具生命力？

相反，把整条价值链全部整合的大型企业，除了劳动力密集型的“血汗工厂”表现较好，大多数往往十分低效，不是靠垄断生存，就是不具备国际竞争力。

为什么我们的企业内部总是充斥着派系、抱团现象，“上有政策，下有对策”，集体规避层级制的管理？

如何解释这些本土常见的组织现象？从1994年至今，在26年的研究与教学经历中，我做的很多研究是在企业中进行的参与式观察。我和企业家们同吃同住，也多次为企业做顾问，还参与过创建电子商务公司与非营利组织，这促使我开始思考中国本土的这些组织现象。

1996年，一位日本留英博士生想研究高科技产业集群，于是想找我合作。在一位业界重要人士的介绍下，我得到了进入这个产业的机会，随即带着学生开始做中国高科技制造业的外包交易治理研究。我们先是对44家相关企业做了访谈，继之在东莞及苏州对两家全球顶尖的高科技产品厂商做了深入的田野研究。我和我的研究人员经常一驻厂观察就是3~9个月。另外，我在收集企业内整体网资料之前，往往也会要求研究人员进驻公司观察，以对从西方引入的问卷调查做必要的本土化修正。就这样，我们慢慢累积了26年的定性、定量的管理研究资料。

这些研究经验让我看到，中国人的组织行为和管理实务，与管理学教科书的教条或西方管理研究成果有很多不同的地方。比如，从西方社会网研究的成果引申出的管理实务总是鼓励企业多轮调，因为轮调可以促成更多的关系连接，在部门与部门间搭建一些桥梁，增加沟通的管道。人力资源管理实务也鼓励轮调，因为这样可以提高工作的挑战性与趣味性，而且可以增加员工工作技能的多样性。但中国的一些中型企业的企业主却质疑这样的管理实

务，他们只敢采取有限范围内的轮调，却有计划地避免员工熟悉每个部门，以免他们在学会了所有技术细节，又掌握了客户关系之后，跳出去成立相同的公司，回过头来与自己竞争。更糟糕的是，有时跳出去的不是一个人而是一群人，这一下子就使公司少了很多骨干，而且这些人后来可能全成了原来公司的竞争对手。

如何解决这样的管理问题？它是由什么原因造成的？我们常说中国人“宁为鸡首，不为牛后”，显然，这样的民族性深深地困扰着中型企业的企业主们。另外，中国人喜欢抱团、搞派系，所以一个人一跳槽，一自立门户，常常带走一群人。如何解释这种现象？如何解决这些企业主面临的管理问题？

我原本学的是统计方法与数量模型，这在管理学界无疑是常见且主流的方法，但这种方法是在已有良好大型理论的前提之上的。当我发现自己面临的这么多的中国本土管理现象很难用从西方学来的管理理论解释时，我就只好重新回到管理场域的“田野”中，做访谈、进行参与式观察、组织焦点团体、做扎根理论分析，从定性研究及亲身参与的组织实务里慢慢去发掘新的理论方向。

在最近15年的教学生涯中，我一直在教两门课。一门是“组织理论”。在与学生的互动中，教学相长，这使我对管理学的理论有了更深的体悟。另一门是“社会网理论”。渐渐地，除了社会网中少数的几个经典理论，我把课程的所有重心都放在了复杂网、网络动态学及复杂系统演化之上，从而把管理学中的复杂系统视角也带入课堂。尤其是社会学大师马克·格兰诺维特（Mark Granovetter）的《社会与经济》出版后，我更有了复杂系统管理学的理论架构作为课程的总纲。渐渐地，我的所有教学都集中在了如何用复杂思维看组织、社会、经济与管理上。

在教学中，我总会要求学生读我们中国人的一些作品，比如陶渊明的《桃花源记》，费孝通的《乡土中国》，费孝通、吴晗等人的《皇权与绅权》，黄仁宇的《万历十五年》与《中国大历史》，梁漱溟的《中国文化要义》，许烺光的《宗族·种姓·俱乐部》。当然，最重要的还有《中庸》。因为在这些经典之中，我们能看到我们中国人复杂思维的智慧光芒。

从本土社会学及本土心理学出发，渐渐地，一个解释架构浮上我的心头，我认为这些现象根植在“人情社会”或“关系社会”的本质中。中国人



都晓得人脉的重要性，我们工作的主要内容就是在积累人脉，因为未来工作成就最重要的决定因素就是人脉的广度与深度。人脉的积累有赖于平时的人情交换，在人情交换中建立的很多熟人连带是实现个人成就和目标时可以调动的资源。我们中国人就是在“你捧我场，我捧你场”的交换中追求自我实现的。我们懂得个人英雄主义是成不了事的，所以要调用一群人的力量；我们也懂得要与这群人分享成果，所以一群人很容易结成一个圈子，一荣共荣，一毁俱毁。利用这种“圈子现象”的最好方法就是“裂土封侯”，构建自组织，开疆辟土。相反地，圈子留在科层组织（即官僚制）中，不免会形成派系，相互争斗，导致“上有政策，下有对策”，发展出潜规则。我发觉，自组织是解释我们中国人组织行为的关键，自组织会相互结成组织网络，互为联盟或上下游，所以我国的组织总是以网络结构为主。正视自组织，善用自组织，学习管理自组织，正是我们中国人的治理智慧的根源。

教学与研究的多年思考，使我一直在写作我们中国人传统的管理智慧，并开始构思这本书来展现中国人在复杂思维下特有的治理之道。但不同于我写给企业家及社会大众的通俗性读物，这本小书加强了学理性，引用了较多学术理论。希望这本小书可以引导本科生和研究生及社会上对学理知识感兴趣的人进入本土管理学的天地，并了解社会学领域的研究者是如何看待中国文化特色下的管理学的。

---

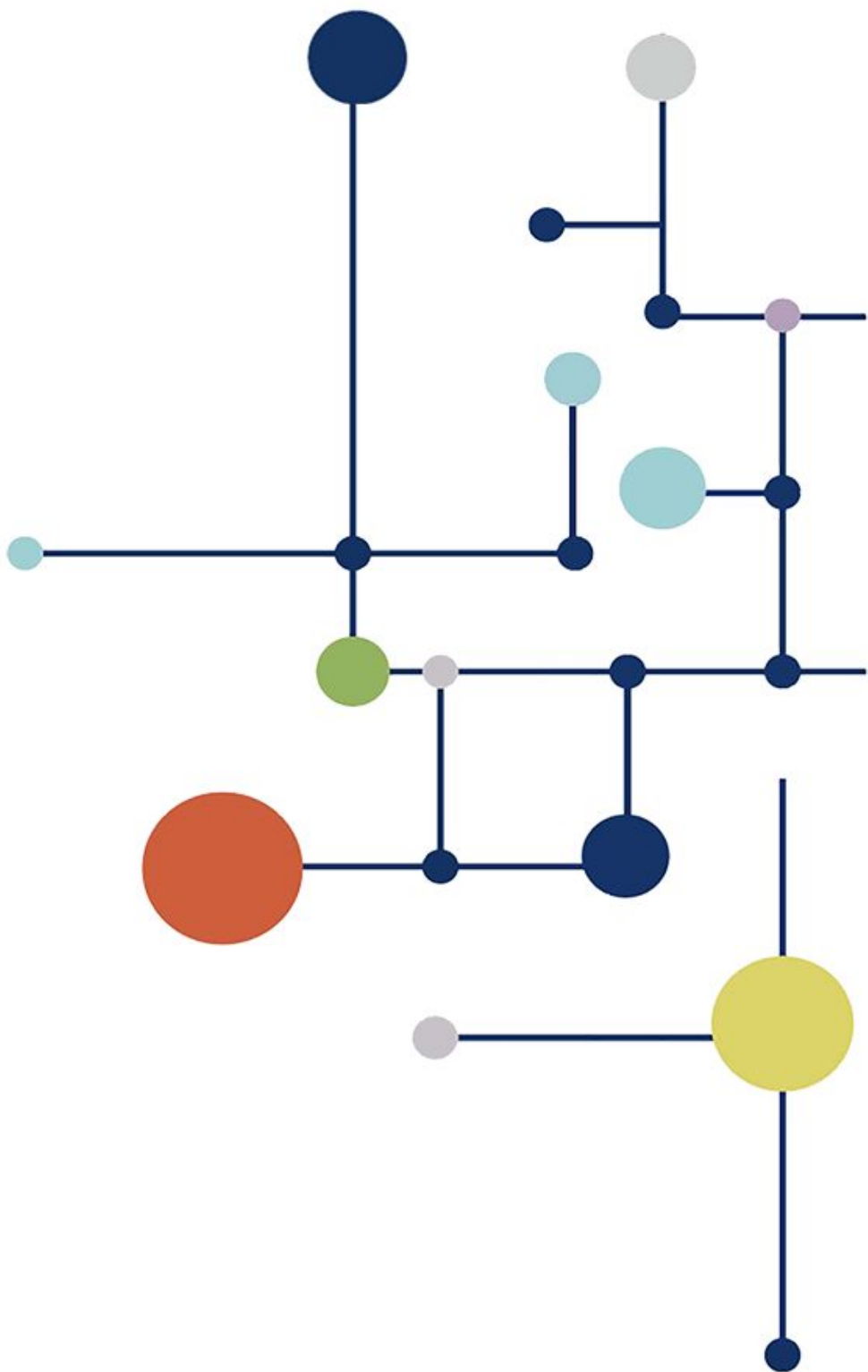
[1] 化约主义，在社会研究中指局限于用某类特征来分析和解释各种复杂的社会现象。——编者注

[2] 联发科，即中国台湾联发科技股份有限公司，是全球著名IC设计厂商，专攻无线通信、数字多媒体等技术领域。——编者注



## 第一部分

# 复杂思维：中国人的管理学



## 1 复杂系统管理学

### 本书的9个主题

一个领导者所需的复杂思维包括下述主题：

- (1) 关系。
- (2) 圈子。
- (3) 人脉。
- (4) 自组织。
- (5) 多元治理。
- (6) 势能。
- (7) 调控。
- (8) 布局。
- (9) 造势。

这些就是本书的各个章节。下面我会复述一些复杂思维的简单内容，以清楚地说明我为什么以这些章节细述我们中国人的复杂思维。

### 复杂科学

过去，我们的整个科学范式是化约主义的、分析式的。但有另一个范式是复杂的、整体式的，它被称为复杂科学。其实这一个范式在大约100年前的物理学界就存在了。1984年，一个跨物理、工程、生物和社会科学的综合研究机构成立了，即圣塔菲研究所。大概在70年前的社会学界，也发生了类似

的发展现象。复杂思维想要看到系统本身，相信个体的相加不再完全等于总体，而把总体分解为小系统就能够去理解整个系统。因为像人类的大脑一样，每一层的系统里是层层是自组织系统，每一层的系统都会涌现出很特殊的东西，系统的上一层并不是下一层子系统的加总，而是在加总之外还会涌现出来其他特质。

现在管理学界常出现的概念是“平台”“共生”“生态系”。这些概念其实就是在谈系统。我们常常问，在不确定性较强的年代该怎么办？黑天鹅乱飞，灰犀牛到处有，作为管理者该如何自处？复杂系统理论中有一句话：每一个个体都是脆弱的，但系统可以是强健的。一家公司也有可能把自己变成一个平台或一个网络式的组织，这就可能把它自己变成一个系统。那么，如何使它强健呢？

我曾提出一个问题：是时势造英雄，还是英雄造时势？回答此一问题前，我会以一个譬喻来说明什么是复杂系统管理学，而且这个譬喻虽然来自复杂科学概念，但用我们中国人的语言说出来，却特别合适。

该譬喻来自遗传学家瓦丁顿（C. H. Waddington）的胚胎发育坡模型，也就是一个受精卵分化、演化出很多器官，到最后变成一个婴儿出生的过程，这其实就是一个复杂系统演化发展的过程。这个概念是说，一个受精卵发育成很多细胞团后，再发育出各种器官，就好像一堆大石头随着大势滚下山坡一样，各有各的坡道，最终各就各位。这个发育过程是“上帝之手”创造的，所以大多数小孩都是正常地呱呱落地，但却有很小一部分小孩在这个过程中，尤其在受污染的环境中，产生非正常的胚胎发育。

不幸的是，我们的组织或者文明最后大多是失败的、消失的。人的手远比不上“上帝之手”。一家公司能存活100年的概率，大约是万分之四十五。英国物理学家、全球复杂科学研究中心的圣塔菲研究所前所长杰弗里·韦斯特（Geoffrey West）研究了1950年以来美国公开上市的28 853家企业的情况。截至2009年，共有22 469家公司消亡。也就是说，将近78%的曾经成功辉煌的上市公司在60年内消亡了。[\[1\]](#)

小到企业，中到一个平台、一个产业生态系，大到一个城市、一个社会、一个经济体，都是一个复杂系统，它们有着它们的诞生、成长与死亡过程。你的公司有没有办法做到基业长青，延续百年？尤其是在今天，在科技创新如此快速的大变局时代中，什么是不变的治理智慧？

我们常常说“时势造英雄”，也会说“英雄造时势”。从复杂思维来看，这两者都对，但又都有所不足：时势固然不可逆，但英雄在大势之下的作为，又会为大势在分岔道路上做出选择，从而塑造历史。

在这里，我会借用胚胎发育坡模型的概念来看什么叫复杂演化的过程。对一个复杂系统领导者而言，环境的大势就好像隆起的山峰，它有坡峰与坡道，企业（或平台、社会、经济体等系统）的各个单元、自组织团队就像一堆石头，它们会顺着大势而走。因为外面的环境是那么不确定，大石顺着大势滚下去的时候，你怎么样使这些石头最后成为一个完整的布局？譬如八阵图在那边，能否各就各位？

在过去的层级制管理的思维中，我们总是想控制、控制、控制，在大变动的年代里，这就是一个西西弗斯的神话。我们老是想把石头按照自己的想法推到一个点上，然后它又滚下来，最后你的一生就在那里不断地推石头，石头不断地滚下来。

还有一种人找到了大势，他们想成为风口上的“猪”，但是跳到历史大势的石头上后，没控制好平衡，反而跌下来，被压死了。

## 2 自组织的协同

### 势能的力量

用复杂系统演化的思维去看问题，这时你该用的是“四两拨千斤”的太极功夫。简单来讲，就是一些大石头在乱滚的时候，你和你的团队有没有办法站在适当的坡道分岔点，精准地把握大势，又能预先做好布局，在最正确的地方轻轻一拨，一块大石就从分岔的这条坡道滚到那条坡道，最后在良好的顶层设计之下，大石在山脚下各就各位，排成你设计的八阵图。

大势不可逆，但英雄可顺势而为，趁势而起，造势成事，在分岔路上做出正确的选择。那我们真正需要的功力是什么？是能“四两拨千斤”。比如你带领的一个团队，人人都会“四两拨千斤”，在巨石的滚落中，你的团队成员被布局在正确的地点，他们在正确的时间，会用太极功夫来掌控分岔点，让巨石落入你想要的坡道。这就是顺势而为，借力使力，从而有效地掌控系统的演化。这正是复杂系统管理学研究探索的方向。

在这样一个系统中，我们一定要记得，人的能力是有限的，成功靠的不是你一个人的控制，不是你一个人的规划。靠的是你的顶层设计、战略定力、布局的远见、动态平衡的功夫，以及在分岔点选择正确“坡道”的智慧。所以我们看得到很多范例，比如腾讯的跑马制度、韩都衣舍的产品小组、海尔的人单合一、利丰的“小约翰·韦恩”<sup>[2]</sup>制度，都有自己高超的制度设计。它们放任员工创造出一些意想不到的产品设计，甚至制度设计。以应对系统外在环境（也就是此一系统的更高层次的系统，此一系统可被视为其子系统）的剧烈变动。如何鼓励在系统中间正确引导成员们自组织、自治理、自适应？如何让系统不断地产生边缘创新？这就是所谓的“四两拨千斤”的智慧。最后，领导者能使这些创新各就各位，整个系统也就为之更新。

每个系统面对的外部大势都是一样的，但谁“拨了”这些大石，大石会跑到哪里，却是不一样的。大势所趋无法反抗，但是你的布局的不同却会使系统演化的结果大不相同。

## 应对大变局

当下一次社会、经济、科技大势又改变时，就好像地壳运动再次造山，把八阵图的巨石阵又抬到了山顶。当作为系统领导者的你再次面对坡峰、坡道的大势时，就是考验你和团队（可能已经是你的继任人）的顶层设计能力、战略定力、布局的远见、动态平衡的功夫及选择的智慧的时候了。如何产生更多的自组织、更多的边缘创新？如何做出正确的选择，使系统再度更新？一次又一次的环境改变，一次又一次通过考验，方才造就了基业长青的系统。

我们中国人特别擅长这样的思维，所以说我以我国为范本来讲这样的一个世界性的、所有复杂系统演化的故事，就特别合适。基业长青的文化正是那些一次又一次通过了外在环境剧烈变化考验的系统，而中华文化正是其中最强健的。文化不是静态的，唯有多元包容、学习力强大的文化才能不断地进行动态演化，一次又一次地获得生机。

这样的社会经济大变局在工业革命之后每五六十一年就会发生一次，所以大多数人一生不是遇不到，而是年轻时遇到了，系统还不归他管。中年时遇到了也才开始学习如何驾驭复杂系统，累积的经验下次也用不到了。在老年

时遇到，手握大权却毫无经验。但到信息时代，技术的快速进步使得这样的大变局发生得更频繁了，可能每20年就要有一次巨变，驾驭复杂系统由此成为人人必备的能力。在新时代，我们要如何做一个系统领导者呢？

技术在寻找什么？在寻找连接，寻找复杂。在AI（人工智能）和大数据时代，技术确实是在寻找更多的人与人、物与物的互联互通。只是请你再仔细思考一下，我们未来在这个时代大势中该怎么做？科技始终来自人性，它在历史长河中有迹可循。AI、大数据、5G网络和物联网收集的大数据分析会带来翻天覆地的大转变。我们可以对比一下，70年前电脑刚刚出现时，也使人们感到非常诧异。“二战”时，图灵机只用来解读纳粹的电子密码，之后逐渐变成在大众中普及的产品。20世纪70年代末，PC（个人计算机）出现了。到20世纪80年代，每一家企业都在做“企业再造工程”，每一家企业都在把工作内容、商业流程和企业运营同电脑结合在一起，组织架构、工作内容、企业流程因此发生了彻底的改变。20世纪90年代，同样的事情也在生活与消费领域发生。所以之后人人就都有了几台“电脑”——台式机、笔记本电脑、平板电脑、智能手机。如果你不会使用这些产品，就几乎什么工作都找不到，甚至生活都变得极不方便。

其实未来也是一样的，所有工作与生活都会同AI与大数据结合，可能有50%的工作会消失，50%的人要失业。但这对于大家来说没什么好焦虑的，因为我们刚刚经历过一次一模一样的历史，有50%的新产业产生，可雇用50%的新劳动力。只是这需要人类有足够的治理智慧来应对这个大变局。

这样的智慧要求我们好好思考什么是不变的。尤其是思考巨变中不变的系统治理之道。

### 3 边缘创新的8个条件

复杂思维的智慧告诉我们，在大变局时代，个体都是很脆弱的，但系统却可以很强健。我们要认真思考该如何管理一个复杂系统——一家公司或一个平台，甚至一个城市、一个国家、一个社会。怎样才能使系统更强健？其实，这是中国人最擅长的思维，也是中华文化绵延几千年的密码。中华民族是最具复杂思维的民族，我们传统的智慧中充满了类似的概念，所以在本书中，我将试图用中国文化语境来讲复杂系统的强健之道。



复杂系统治理智慧要促成边缘创新，要引领系统演化，其机制包括如下几点：

第一，他们需要开放的自组织。自组织并不是通过放权就可以产生的，而是需要经过培育、培训，做好顶层设计，建立行为标准，最后才能让每一个自组织进行创新。

第二，我们也看到，任何自组织在发展早期都是脆弱的。如果你过快地让整个系统去压迫它，它就可能会消亡。这个时候需要的就是战略定力。

第三，重大创新都出现在孤立的边缘地带。创新成功时，作为系统领导者的你要把这些创新从孤立网络中接合回主要网络中。

第四，网络结构非常重要。它既需要一定程度的收权，又需要放权；既需要一定的网络密度，又不能太密；既需要有圈子，又需要在各个圈子之间搭建桥梁。你需要知道如何搭建桥梁，这决定了你能否成功建立如腾讯公司的“赛马机制”，这个赛马过程会对各个边缘创新产生正负反馈。正反馈就像滚雪球一样，它能使边缘创新逐渐成“势”。更重要的是，就算是未来很有希望的边缘创新，也需要面对足够的负反馈，这样它才能不断地修炼自我，不断地改善。这就是一个良好的网络结构的重要性。

第五，领导者需要有开放的思维并做出正确的选择。面对外在的变局，内部成气候的边缘创新会形成多元的“势”，各“势”之间有相生，也有相克，领导者要思考如何做到动态平衡。

第六，在正确选择之后，一定要重构系统的组织架构，使其适应新的环境。边缘创新会带来内部组织的改变，比如，腾讯在确定微信胜出后，做了企业再造工程，将公司原来的互联网基因改造成移动互联基因。

第七，在这个过程中，系统领导者需要在边缘放权，培育自组织，让边缘创新发生，同时又要要有稳定的核心。越是在外部不确定、系统在狂飙的过程中，系统的核心就越要稳——设定系统的愿景与方向、做好顶层设计，以及设定好价值和底线。愿景、方向为各个自组织的探索提供了目标，顶层设计为自组织的实验布局提供了蓝图，底线意识则为自组织的行动定下了不可逾越的规范。这些有赖于教育，任何一个良好的边缘创新都源于教育，自组织不是凭空产生的，而是培育出来的。



第八，要注意复杂系统中的阴阳的相生相克、中庸的动态平衡的观念。中央要稳，边缘要放，左手放，右手稳。但是隔一段时间之后需要调整，左手稳，右手放，之前放的之后稳，之前稳的之后放。教育永远是复杂系统中边缘创新与创新扩散的核心中的核心。所有的大企业，以及有能力执行平台战略的公司，极有可能有自己的教育系统，比如阿里巴巴集团就有淘宝大学，GE<sup>[3]</sup>就有GE大学，它们是用来培养企业员工的底线行为、价值，以及创新能力、自组织能力的。

在复杂系统的治理中，我们怎么找到“势”的崛起？怎么找到“势”的转折？我觉得用中国的情况来讲这一套故事会比用西方的情况来讲更为合适。

当然，复杂系统管理绝非仅止为一套思维、一种智慧，建基其上的科学研究也可以辅助系统领导做出前瞻判断与正确决策，比如，任何“势”的“拐点”、重大突破、系统变革、社会革新、新商业模式的出现，一定是行为跟网络结构共同演化的结果，对于这类研究，国内需奋起直追。复杂网的动态资料只在大数据中有，做过大数据研究的人都知道用问卷调查的方法是很难拿到这类数据的，所以只好从大数据中取得复杂动态网的资料。当然，与其配合的还有资料挖掘、机器学习、系统模型、电脑模拟，这些和复杂社会的理论是配合在一起的，它们也必须和社会科学现有的因果模型、问卷调查及定性、定量研究配合在一起，这样才能得到对“涌现”之“势”的预测。这种涌现现象，也就是我们要找的“势”的崛起与“拐点”，它还是要靠大数据。西方现在用学术互引网络预测新学派、新领域的崛起已经很准了，还有学者在用专利网络预测黑科技的崛起。

我相信国内在这些研究上奋起直追也会有极大的优势，一方面，我们的大数据研究的技术已在世界的前列；另一方面，我们有足够规模的数据可以用来分析，并且中国人的复杂思维为该研究提供了丰富的理论素材。所以在现有西方科学研究的基础上，我们一定能为复杂系统管理学贡献出大量的新知识、新方法。

## 4 关于本书的章节

总结上述复杂系统的治理之道，我把全书中心内容分成以下各章。

第二章，关系——复杂系统的底层结构。正是因为人人相连，化约主义思维对复杂系统的分析才有所不足，复杂思维应运而生。中国人的人际相连，就是关系。我们常说中国社会是“人情社会”“关系社会”，这正好说明了关系的重要性。

第三章，圈子——复杂系统结构的特质。要了解一个复杂系统，就一定要了解系统内关系网络的结构，而结构分析的第一要务就是小团体。西方小团体的主要形式是俱乐部、协会，而中国的小团体最主要的形式是以个人为中心的差序格局关系网，也就是圈子。当然，西方也有圈子，中国也有俱乐部，但各有侧重。要想了解中国就必须深入分析圈子。

第四章，人脉——一个人治理复杂系统的起点。个人除了形成自己的圈子，也会参与别人的圈子，我捧你的场，你捧我的场。圈内人又会有他们的关系，这些相连的关系网形成了一个人的人脉网。当这张网能够掌控一个组织、平台、产业生态，甚至更大的复杂系统时，这张系统领导者的人脉网就成了系统的核心网络。人脉关系网是中国人建构、经营一个复杂系统的起点。

第五章，自组织——中国人的治理规则。自组织是复杂系统发展、演化的内生动力，它能激发出系统成员的内在活力。大家组成小团体并产生集体行动，自发展、自适应，从而提供系统中的很多边缘创新，为系统所选择，进而改造整个系统，使之适应环境的变化。

第六章，多元治理——治理机制的阴阳平衡。基业长青的复杂系统也绝不是靠自组织这一种治理机制就能得到的。必要的由上而下的管控，也就是层级治理，以及系统内的交易体系，也就是市场治理，都很重要。好的系统领导者要懂得不同治理机制的阴阳平衡，这样才能使系统既有自发的动力，也有足够的稳定性；既不会因过于稳定而使系统死寂，也不会因过于颠簸而使系统崩溃瓦解。

第七章，势能——顺势而为的智慧。如上所言，外在环境的巨变如隆起的山峰，大势不可逆，但可以有效引导。领导者要有战略定力，观察大势所向及各个自组织的因应之道，才能做出智慧选择。

第八章，调控——中国人的动态平衡之道。选择过程中最难的是何时该放，何时该收，何时让“子弹飞一飞”，何时又该果断出手做出决定。这需要系统领导者掌握多元势力的相生相克、潮起潮落，在适当的“拐点”上做

出及时的反应。中国人的中庸之道绝非不黑不白的灰、不左不右的中，而是有时偏黑，有时偏白，有时偏左，有时偏右，以求维持动态平衡。

第九章，布局——如何经营大势。系统领导者除了要预见“势”起“势”落，更要预见如何在“势”的拐点上布下棋子，以有效引导“巨石”的走向，从而完成自身的更新。

第十章，造势——群策群力的取胜之道。面对外在环境大势，除了顺势与适应，系统领导者也要善用大势，进而争取话语权；要设定新议题，创造新形势，从而取得主动权。

每一章中，我都将分出四部分。第一部分讲的是“以史为鉴”，即中国历史中的启示。大量的历史案例主要从《资治通鉴》中取得，这些案例为我们展示了我们中国人在历史长河中积累的智慧。第二部分是“复杂理论的呼应”。本书将陈述现代学者，尤其是西方学者对复杂社会的研究，它们主要源于复杂理论与社会网理论。这一方面展现了部分复杂系统管理学的前沿知识，另一方面与中国人的治理智慧本身就具有复杂系统的视角这一观点相呼应。第三部分是“本土社会观察”，提供了现代中国社会的很多研究，洞察中国人行为的一些特质，了解中华文化底蕴中的复杂思维。第四部分是“中国智慧的启示”，从一些国学经典中的教诲——本书尤其强调《中庸》一书——可以看到中国人对社会系统的复杂性的清醒认知，它们提供给了我们很多对治理复杂系统十分有价值的思想。

本书列举了一些管理案例及历史故事来说明中国人治理复杂系统的智慧，这些案例遍及各类型的复杂系统，不拘于某一特定类型，我们从中都能看出中国的系统领导者的治理智慧。

---

[1] [美]杰弗里·韦斯特. 规模:复杂世界的简单法则[M]. 张培, 译. 北京:中信出版社, 2018.

[2] 约翰·韦恩是美国西部电影中的英雄，他曾带着一个个独立的篷车队到西部开疆扩土。——编者注

[3] GE全称为General Electric Company，即美国通用电气公司。——编者注

## 1 以史为鉴：交易前先识人

### 以义制利

创业首先需要资金。我们在创业课程中总教人们如何写创业计划，如何吸引外部投资者的注意，甚至获得风险投资的青睐。然而实际上，美国的企业家中只有3%的人拿得到风险投资，97%的人都是靠自己筹募创业资金的。这个97%部分的占比在风险投资不太发达的我国恐怕只会更高。以创业行为曾经非常鼎盛的中国台湾的经济为例，正式金融市场在20世纪60年代只占了资金供给50%的市场。之后的发展一路上升，但到20世纪90年代也未超过70%。其中银行最重要，占了正式金融管道的75%左右，而股票市场一直到20世纪80年代中期也只占15%的企业融资，而且这些正式机构基本上都是对大型企业融资，中小型企业融资主要靠非正式金融管道。非正式管道占了30%以上的资金供给份额，一度在1973年跌到27%，但随后又节节上升，到1982年达一高峰，竟占了台湾资金供给的39.5%。其中最主要的是私人借贷，其次是标会，最后是储蓄互助会等小型金融合作社。所有的早期企业家的资金来源不是亲戚间的私人借贷，就是朋友间的标会活动。人脉绝对是创业资金的第一来源。

其次，创业需要市场。在网络式经济中，大型财团并不是垄断性力量，更不是垂直整合型企业，所以它们会留下相当的生存空间给新创公司的创业者。创业者不但可以在外包工作中找到商机，更可以在最终的消费市场上挖掘资金。

最后，创业还需要上游外包，这在创业鼎盛之地同样不成困难。以中国台湾高科技产业的铸塑件及冲压件为例，全台湾可以找到2 000家代工厂商，所以只要一个产品的核心技术被研发出来了，其他的——从外壳、铁件、PCB（印制电路板），乃至插件流程——都可以找到外包商。同样，关系可以起到中介的作用。较强的关系可以帮助组成团队，结成伙伴，还可以筹集起始

资本；较弱的关系则可以帮助找到商机，找到零组件。在创业过程中，人脉是取得外界资源的关键。

以明代晋商中最富有的张、王两家为例。张家在创业始祖张允龄经商致富后即让自家小孩经商或读书；王家本来就是兄弟档，王现、王瑶二人各自经营一片天下，兄弟相互帮衬。王现提出“以义制利”的观念。张、王两家都是靠着有计划地培养家族之人，经营了广大的人脉网。以家为核心的组织方式还可以扩大，结亲为其首选。张允龄本人就娶了王瑶的女儿，所以王崇古成了张四维的舅舅。张允龄也让张四维的三个弟弟分别娶了当时的晋商大户王、李及范氏之女，由此形成一张极大的“家人网”。乔家也不遑多让，除了太谷曹家，还和榆次常家（常家大院的主人）、太谷赵家及富商马家结成亲家，由此结成十分强健、可以相互帮衬的经商网络。

结亲之外，结拜也是把外人变成家人的好方法。乔家创业始祖乔贵发的共同创业伙伴姓秦，两人是拜把兄弟。他们俩终身没有闹矛盾，直到后来，秦家子弟不争气才将“复盛公”整个给了乔家。

晋商的“相与”（晋商古语，即长期战略联盟或外包伙伴）也是以家人为概念推及外人的产物，乔家对“相与”所展现的慷慨与恩德就是一例。大盛魁商号甚至在三百两银子以下的买卖中规定不得讨价还价，一是怕讨价还价多了伤和气；二是展现对卖家的信任，将心比心；三是保留一定利润给卖家，做人情。这些手法都是维系长期关系的方式。

## 人品先行

中国人强调做生意之前先做人，把人心中的理占住了，情讲通了，才好谈利益。但我们更怕的是，找错了对象来谈“义”。太多的“精致的利己主义者”充斥在我们的历史中，他们心中只有利，不足以“喻于义”。孔子说“君子喻于义，小人喻于利”，所以这类人叫“小人”。

公元前527年，楚国的楚平王要为自己的儿子娶媳妇，选中的姑娘在秦国，于是楚平王就派出一名叫费无忌的大夫前去迎娶。费无忌看到姑娘长得极其漂亮，眼睛一转，就开始在半途动脑筋了。他认为如此漂亮的姑娘应该献给正当权的楚平王。尽管太子娶亲的事已经国人皆知，尽管迎娶的车队已经逼近国都，尽管楚宫里的仪式已经准备妥当，费无忌还是骑了一匹快马抢先直奔王宫，对楚平王描述了秦国姑娘的美丽，说反正太子此刻与这位姑娘尚未见面，

大王何不先娶了她，以后再为太子找一位好的呢。楚平王好色，被费无忌说动了心，但他又觉得事关国家的形象和王位传承，必须小心行事，就重重拜托费无忌一手操办。三下两下，这位原想来做太子夫人的姑娘，转眼成了太子的“姨娘”<sup>[1]</sup>。说到这里，让我们先停一下，请读者试着去想象这个故事会如何发展。君王无礼，小人幸进，结局不容乐观，但历史的发展有时比小说还残忍，这里便是一例。

费无忌办成了这件事，楚平王越来越宠信他，但费无忌静心一想，在这件事中受伤害最深的是太子，而太子是迟早会掌大权的，那今后自己的日子怎么过呢？费无忌便开始在楚王耳边递送小话，意思是：那件事情之后，太子对他恨之入骨，那倒罢了，他也不算不得什么。问题是他对大王也怨恨起来，万望大王戒备。太子已握兵权，外有诸侯支持，内有他的老师伍奢帮着谋划，说不定哪天要发起兵变呢！楚平王本来就觉得自己对儿子做了亏心事，儿子一定会有动作，现在听费无忌一说，心想果不出所料，便立即下令杀死太子的老师伍奢和其长子伍尚，进而又要杀太子。太子和伍奢的次子伍子胥只得逃离楚国。

后来，伍子胥引来吴国兵马，连年的兵火把楚国包围了。伍子胥发誓要为父兄报仇，一再率吴兵伐楚，最后灭了楚国，并对楚平王鞭尸。倒霉的是楚国人民，死伤无数。小人幸进，竟使国家涂炭，民不聊生，令人心惊。

小人做人没有原则，做事玩忽法律制度。再举一例，宇文家三兄弟以奸佞取得隋炀帝的信任，并主掌羽林军，最后又杀了隋炀帝，这是隋朝亡国的主要原因之一。其中三弟宇文士及在隋亡后降于唐太宗。一日，太宗在御花园中看到一棵树很美，为之赞叹，士及在侧，便快速发挥其佞臣本色，作诗诵词歌颂该树，太宗不高兴地说：他一直听说身旁有奸臣，今日果然看见一个。自此，士及学魏征，竟成知名谏臣。上有所好，下必从之，士及跟着隋炀帝就是佞臣，跟着唐太宗就是谏臣。小人投主之所好，可以为善，可以为恶。

小人往往很能干，才能讨主子欢心，做成很多事情，但他们往往把是非模糊了，使原则不见了，让黑白都变成了灰色，对组织内的信任破坏性极大。

中国人的复杂思维是礼法并治的，礼就是不成文的原则，法就是成文的原则，重法守礼是中国组织治理的首要之道。但小人一搅和，什么都被允许，于是法律制度颓坏了，礼治秩序荡然无存，组织之内什么原则都不受人尊重。人们心中少了原则那把尺，行为少了制度的约束，最终将很难达成共识，只剩下尔虞我诈，拉帮结派，信任将遭到彻底破坏。所以说，要想在组织内防止小人



的崛起，组织领导者及整个决策核心都要重法守礼，以带动全组织守法守礼，阻绝小人幸进之路。

关系是把双刃剑，善使，则人脉远扩，声名鹊起，资源广收；不善使，则小人蝇聚，身败名裂。

## 2 复杂理论的呼应：信任与管理

### 关于信任关系

格兰诺维特的《社会与经济》<sup>[2]</sup>一书是研究复杂社会理论框架的大作，其中开宗明义，反化约主义的思维首先要被引入关系研究，然后分析小团体，进而研究系统网络的结构，在人的行为与网络结构的共同演化中，我们可以看到新制度的涌现。而关键关系主要分为两大类：一是信任关系，二是权力关系。

这里先谈信任。什么是信任？

格兰诺维特在《镶嵌》这篇论文中说，从人际关系到获得资源交换，其中的介变量就是信任，信任的多少决定了资源交换的方式。<sup>[3]</sup>既然中国人的关系中充满了交换行为，信任在其中就扮演了重要角色。因此，我将人脉定义为自我中心信任网络。那么，什么叫信任？简而言之，信任可以分为两种：广义的信任和狭义的信任。格兰诺维特所说的是狭义的信任，而人们平时采用的多半是广义的信任概念。

广义的信任就是，我可以预测你的行为，我知道你下一步的行动。举例而言，作为教师，我让助教去辅导学生的作业，她一定会乖乖地去做，并且一定会按照我的预期做好。这是因为我在课堂上拥有权力。格兰诺维特认为，这种关系并不是真正的信任，因为没有风险存在。2009年诺贝尔经济学奖得主威廉姆森则将这种关系称为算计信任或威吓信任。这正是博弈论中采用的信任概念，即一方算准了博弈还未结束，为了能在后面的几轮博弈中获取更大的利益，对方会表现出合作的行为。在上面的例子中，假如课程结束了，助教和我之间的博弈关系便结束了，此时如果我没留下任何影响力，我再叫她去做事，她未必会去做。威廉姆森很喜欢谈典当模型。<sup>[4]</sup>hostage的含义是典当，也叫

作人质。以前的诸侯国在进行合作时，经常将自己的王子派到对方国家作为人质，以此来表示“我不会欺骗你，因为如果我欺骗你，我就会遭受严重损失”。这种情况也不是真正的信任，因为它是以抵押物为前提的。

广义的信任还有一种情况，即保证关系（山岸与知名社会心理学者凯伦·库克的研究）<sup>[5]</sup>。举例而言，如果我想找人帮我去办公室取文件，但我身边只有一个学生知道办公室的位置，那么即便我知道他笨手笨脚，能力很差，可能找不到文件，我也只能派他去，因为我没有别的选择。这就是保证关系：选择相信对方是因为没有别的选择。很多家族企业内部就有这样的情况：哥哥可能未必信任弟弟的能力，但由于家庭的压力，他只能让弟弟去做。所谓“打虎亲兄弟，上阵父子兵”，中国人的一个特点是往往到了一定的程度就只相信自己的亲人。

在格兰诺维特看来，保证关系也不是真正的信任。只有在有选择的状况下，承担一定程度的风险而做出选择，才是真正的信任。举例而言，我问学生有谁愿意去帮我取文件时，几个学生同时举手，而我马上选择了其中一人，这就说明我信任他。

信任又可分成一般信任和特殊信任。不同的是，一般信任指的是没有特殊对象的信任，而特殊信任仅针对特殊的对象。简单地说，一般信任就是对陌生人的信任，特殊信任就是对特定关系的信任。

一般信任的产生基于一般法律和道德。也就是说，人们相信在法律和道德的规范下，对方会表现出相应的行为。世界银行对各国总体社会资本<sup>[6]</sup>的研究显示，中国社会的总体一般信任程度在受测国家中排在中间位置。一般信任程度最高的是西欧和北欧的几个国家。美国的一般信任程度不太高，这是由于种族问题带来的不同种族之间的敌视和怀疑，以及高犯罪率带来的社会不稳定性。一般信任程度最低的地区包括伊拉克和非洲的一些国家。

特殊信任是格兰诺维特所说的狭义的信任，也就是“真实信任”，或是威廉姆森所说的“个人信任”，它不是基于权力关系或保证关系的信任。

## 如何经营信任关系

信任的首要原则是，你不可能管理别人对你的信任，只可能管理自己的可信赖的行为。



信任是一种心理偏见——一个人面对不确定的环境时，可能会预判对方是善意的，而不惜使自己身陷被骗的危险，仍采取合作行为。所以，没有不确定性的合作就不是信任的表现，比如严格的合约在执法如山的环境里，不需要信任也可以交易；明确的制度与流程，加上重赏重罚的激励措施，会使员工的行为符合公司预期，但不会使之信任公司。信任理论更指出权力与信任是相互矛盾的，权力可以使人行为符合要求，完全不会有不确定的危险，但权力不但不会增强信任度，反而会伤害信任度。领导当然希望员工都像电影《天下无贼》中的“傻根”那样，毫无条件地完全信任别的员工，但这是不可能的，而且领导怕员工在企业外的商业战场上那么“傻”，所以也不会雇用那么多“傻根”。信任就如文豪纳撒尼尔·霍桑（Nathaniel Hawthorn）口中的“幸福”：“幸福是一只蝴蝶，你要追逐它的时候，总是追不到；但是如果你悄悄地坐下来，它也许会飞落到你身上。”同样地，信任不能强求，你无法要求别人信任你，只能反求诸己，经营自己可信赖的行为。你也不可能下令员工要相互信任，只能管理员工可信赖的行为。终有一天，信任也会飞落到你与员工的身上。

什么是可信赖的行为？管理学者弥薛<sup>[7]</sup>将可信赖性分为四个构面，这是这类研究中的一个被广为接受的理论。四个构面分别是诚实与公开、能力与效果、公平与一致、互惠与忠诚。展现可信赖性，四类行为缺一不可。不诚实又一肚子秘密的人当然不值得信赖，但诚实的人如果老是做不好事情，我们就只会欣赏他的老实，却不放心把事情托付给他。诚实又有能力的人，如果个性不成熟，想做事时就做事，不想做事就怠工，行为前后不一致，我们也信不过。在我们中国社会，互惠与忠诚或许是一个例外，有时只要有此一特质就能得到效忠对象的信任。即使能力及品格上有瑕疵，也不减其信任。这个“人情社会”中的特殊现象，值得研究本土心理与管理学的学者们好好研究。

管理学者罗伯特·萧（Robert Shaw）在《信任的力量》一书中列出了一家公司要如何以制度的力量去营造可信赖的环境<sup>[8]</sup>，这些安排包括：第一，制定能达成又艰难的策略目标；第二，有清楚明白的、可明确计量的绩效评估方法；第三，发展员工高度自主的组织方式；第四，在每一层级中确保有一流的人才；第五，建立信息自由流动的信息工具与公司制度；第六，订立一些严格的治理机制；第七，利用轮调及教育培训增加员工的互动；第八，有明确的申诉管道及确保公平的制度。

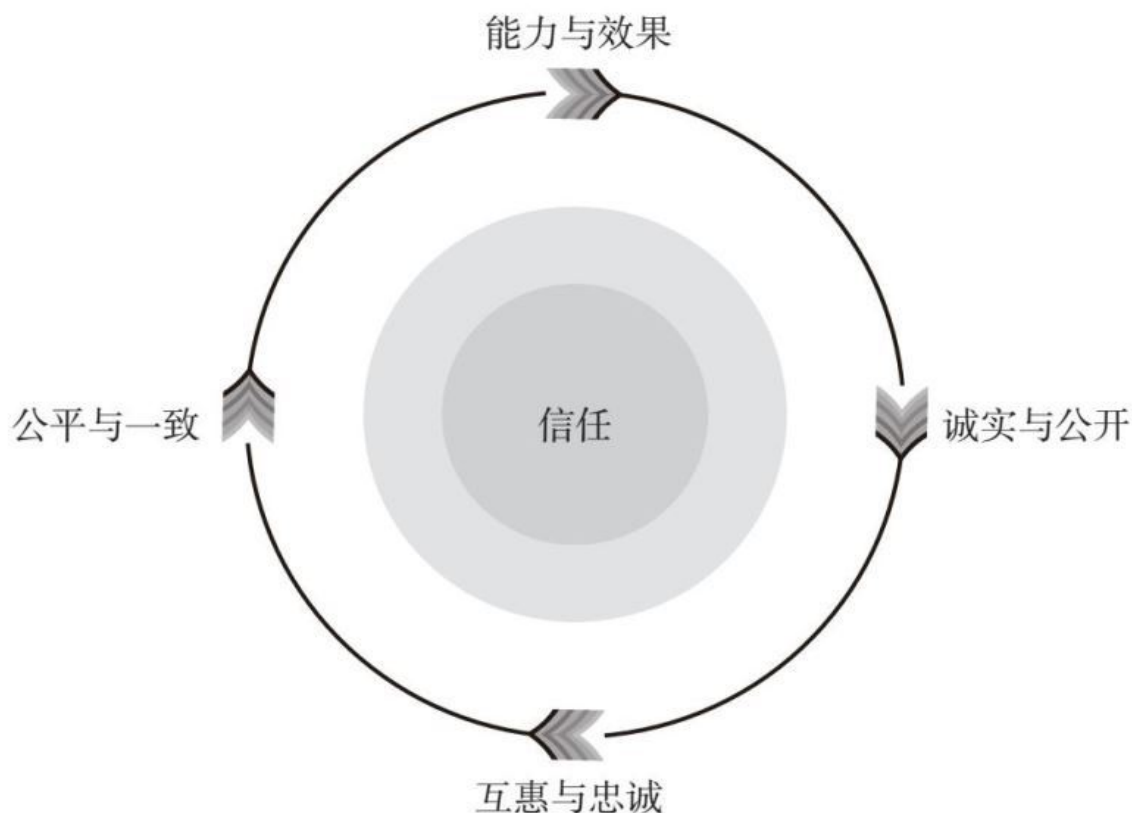


图2.1 可信赖性的四构面图

经营能力效果——制定能达成又艰难的策略目标，并在每一层级中确保有一流的人才。不断成功的经验不但对员工是最有效的激励，也会不断增强员工对公司与团队的信心，所以如何建立目标管理制度，并为员工制定新的目标，是经营可信赖性十分重要的一步。目标不能定得太高、太远，否则久久无法达成反而挫伤了员工的信心；目标也不能太容易就达成，否则不但不会对赢得挑战的员工有激励效果，反而导致员工自以为是，看轻工作的艰难。所以，目标设定时间不能太长，难度也不能太小，要有一定的挑战性，又要深刻了解员工，知道其能力足以迎接挑战，并完成任务。

一个组织、一个部门或一个任务团队的目标亦是如此。要有挑战性，但也要有效地选派部门或团队成员，安排一些“能人”在中间，以保障其成功应战，不负使命。总是失败的团队，很快就会离心离德，互相责怪，甚至互推责任，破坏了原有的互信关系。所以，以制度保证目标的挑战性与可达性是一项重要的制度建设。

经营公平一致——有清楚明白的、可明确计量的绩效评估方法，并有明确的申诉管道及确保公平的制度。在中国人差序格局的行为模式下，最容易有人怀疑领导不公，由此会带来争执不休、集结自保的恶果。不公平的感觉对信任感的破坏威力极大。而不公平的感觉最主要的来源就是评鉴不公、奖惩不公。因此，建立一个明确的绩效评估制度，并将绩效评鉴结果迅速反馈给被评鉴的员工，是降低其怀疑猜忌、感觉不公的良好方法。

明确的申诉管道及可能的解决问题的方式是程序公平的主要内涵。程序公平有时比实质公平还重要。“不平则鸣”有了鸣放的管道，不公的认知则可以大幅降低，而且员工也能感受到公司的关怀，减少与之对抗的情绪。否则不平之心得不到疏解，只好转入“地下”，成为结党自保、造谣生事或暗中破坏的动机。

经营诚实公开——建立信息自由流动的信息工具与公司制度，并订立一些严格的治理机制。谣言最容易在封闭而不透明的环境中滋生，它破坏互信的威力极大。公司中不可能没有谣言，但可以借流通的信息减少谣言。公司也一定会有业务机密，不可能凡事公开，所以需要建立保密制度，划分机密等级，制度性地公开可以公开的信息。好的企业要做到把能够公开的信息尽量公开，否则就会有許多“欺上瞒下”之辈以控制信息流通达到操控他人的目的，这会造成员工以谣言为工具进行派系互斗、抢占资源。谣言四起，正是破坏信任的最大威胁。

中国人喜欢强调“疑人不用，用人不疑”，但是一个员工长期不受“怀疑”地掌握某方面的权力，仍会有“权力造成腐化”的危险。领导表现出怀疑之心，处处提防员工，又会挫伤员工的积极性，甚至使员工感到人格受到侮辱。但让制度当“铁面人”，却是必要的。制度可以监督员工的重要决策，促使其开放信息，防止其腐化，所以适当的治理机制反而能促进培养信任关系。

经营互惠忠诚——利用轮调及教育训练增加员工的互动，并发展员工高度自主的组织方式。员工努力工作能得到回报，这是最重要的激励措施。轮调与教育训练的机会不但可以提升员工的技能，丰富员工的内涵，而且可以增加员工互动中多认识人的机会。过去的研究显示，这可以提高员工的工作满意度。更重要的是，轮调与教育训练的机会常常是一种“奖赏”，它表示员工可以获得“更上一层楼”的机会，这是一种互惠的激励。

信任要长时间培养，但破坏信任却十分容易，你只要展现不可信赖的行为一两次，别人就不再信任你，而且重建信任要比初建信任困难得多。所以要持续做出可信赖的行为，并时时警觉。换言之，就是要习惯性地展现这类行为，否则一个偷懒或一个疏忽，就可能前功尽弃。中国人自古谈的“民无信不立”的道理，“以义制利”的道理，其实在今天的互联网时代的关系管理中一样重要。

### 3 本土社会观察：中国社会的差序格局

#### 费孝通与差序格局

中国人关系的特质是什么？费孝通首先提出了“差序格局”的概念。<sup>[9]</sup>他观察到，西方社会的人是像柴堆那样堆在一起的，种族、职业、宗教、地域、阶级、年龄、社会地位等就是区分不同人并将相似的人捆绑在一起的纽带；同一群人内部有较大的相似性，彼此相互认同，并遵守共同的规范。他称这种社会格局为“团体格局”。

然而，中国社会很不相同。在中国社会中，每个人都像被投入水中的石子，以自己为中心自内而外形成一圈圈越来越淡的波纹，这种波纹就是强弱不同的关系。离自己越近的人，关系越强；离自己越远的人，关系越淡，一直远到相互不认识，也就是没有关系的陌生人。中国人的规范和伦理并非统一且普遍适用的，而是会因关系远近不同，适用不同的道德标准。举例而言，偷窃是不好的，发现有人偷窃应该检举揭发。然而，如果人们发现是自己的家人有偷窃行为，用孔子的话说，人们则是“父为子隐，子为父隐，直在其中”。这是说，说谎是不好的，但为了家人说谎以“隐”其罪，则是可以忍受的。由内而外，“家”伦理的要求会越来越淡，关系越近则越适合“家”伦理本位。下面，我想用本土心理学理论来解释中国人关系的特点。

我国本土心理学者杨国枢的理论将中国人的关系自内而外划分为三种类型：核心部分是家人连带，中间是熟人连带，外面则是生人连带。不同的关系适用于不同的行为模式和冲突解决方式，并会产生不同的行为结果。<sup>[10]</sup>中国台湾心理学者黄光国也将中国人的关系划分为三种：情感型关系、工具型关系和混合型关系。<sup>[11]</sup>

## 中国人的朋友圈

下图展示的是中国人之间的差序格局人脉网。



图2.2 中国人之间的差序格局人脉网

我试图把中国人的关系分为：家人连带（包括拟似家人）、认识之人和熟人连带。

第一，家人连带。我有时喜欢用“拟似家人连带”这个概念，其中包括姻亲、认养与结拜带来的亲密关系。这种关系适用的是需求法则。也就是说，家人连带之间，你有的我也应该有，你应该无条件满足我的需求，而不能清楚地区分彼此，不能明码标价和讨价还价。举例而言，哥哥让弟弟开车送嫂子去机场，弟弟绝不能向哥哥索要车费，而应该无条件帮忙。家人连带之间是一种“你有需求我就帮助你”的关系。简单地说，这是一种集体主义法则。中国人究竟是看重集体主义还是个人主义，这个问题有很多争议。西方人往往认为中国人是集体主义的，国内也有不少学者和专家不明就里地赞同这一点。然而，又有一些人认为中国人是自私的。那么，中国人究竟是无私的还是自私的呢？梁启超发动过一场“泥与沙”的论战，讨论国人究竟是一盘散沙，还是粘连一起彼此团结的泥。然而，我认为答案并非这么简单。

事实上，中国人的行为模式有一个变化的过程：在家人连带（包括真实的家人及拟似家人）范围中，中国人是集体主义的，可以为了家人无私奉献和付出。然而，超出家人连带范围，中国人就变得越来越个人主义。套用许烺光的说法，中国人的行为具有“情境中心”特色。在一种情境中，你是我的圈内人，他是我的圈外人；而在另一种情境中，随着关系更亲密的人出现，你就变成了圈外人。中国人的行为特色是，对圈内人是一种行为模式，对圈外人则是另一种行为模式，随着情境的不同而有变化。

第二，认识之人，也就是“工具型关系”。杨国枢说的“生人”是指认识的普通朋友而不是陌生人，为了免于与陌生人混淆，我将其称为“认识之人”。这种关系适用的是公平法则，也就是可以明码标价、讨价还价和公平交易。这时候，中国人就变成“理性经济人”了。

然而，国人的一个重大特色在于，在家人连带和认识之人之间，还存在一种重要的混合型关系，即熟人连带。

第三，熟人连带。熟人连带的特点在于它适用的是人情法则，它是一种伪装在家人连带表象之下的交换关系。熟人之间彼此是有情感互动的，然而称它为“伪装”，是因为它实际上最终还是公平交换，而并非如家人连带一样可以按需索取、无须偿还。但是，熟人连带虽然最终是要公平交换，却又不能赤裸裸地交换，而一定要伪装在情感关系之下。比如，张三帮了李四一个大忙，李四感激涕零，反复对张三说“恩同再造”“不知道怎么偿还”等。这时张三嘴上会说，“小事一桩，为朋友两肋插刀，应该的”，然而李四心中也了解，这个恩情迟早是要还的，这就是“人情账”。

中国人的心中都有一本“人情账”。“人情账”的特色在于：第一，它不能清账；第二，它是在高度互惠下有高度的资产专属性，即针对对方的需求去提供特定服务；第三，“人情账”不能讨价还价，不能明码标价，不能说得太清楚；第四，“人情账”的欠与还的范围无所不包，钱、权、知识、面子、声誉与情感支持都可以变成“人情”。“人情账”就是一种“关系合约”，这是一种隐性合约，不必写成白纸黑字，也说不清楚要交换的标的，更没有适用的年限，总是越长越好。但双方心里都明白其中的权利与义务，谁都不会任意破坏这中间的默契。交换的双方心中都有一本“人情账”，施惠的一方不好明言，受惠的一方也不能忘记，必须记入“人情账”，以待他日偿还。所以当施惠的一方需要帮忙时，他首先会想到向受惠一方寻求帮助，受惠的一方也会“回报”，以展现其感恩图报的诚意。这种“回报”可能比之前的“施



惠”更多，这样使对方又欠了自己人情，且务必使双方的“人情账”不能结清。由于双方追求的都是长期的关系，而不是每一次往来的“公平”，因此受惠的一方在需要更多帮助时，除了想到自己曾受惠的对象，也会想到曾施惠于己的人。欠更多的人情没有关系，只要长期有欠有还，保持“报”的规范，熟人连带关系就能得到增强。

尽管“人情账”看起来这么模糊，但有“人情账”的双方心里却都有一个大致清楚的概念：双方各自得到了什么，应该还什么。当然，需要有一个共同的价值评判标准，才能做好人情交换。否则，如果一方花费了很大的精力付出人情，另一方却觉得那是小菜一碟，那么前者就会觉得很受伤，甚至感觉遭到背叛，这样的关系迟早会破裂。

## 中国人关系的架构

结合黄光国和杨宜音<sup>[12]</sup>的观点，我提出“工具性与情感性二维构面下的中国人关系分析架构”，并将每个维度再分成强、弱两类关系。按工具性和情感性这两个维度建立的四种关系类别模型如图2.3所示。

在此模型中，中国人的关系可以在工具性与情感性两种维度内进行阐释。情感性与工具性为两轴，工具性维度以公平交换法则为特征，而情感性维度则依据需求法则而行。左下角的关系是与认识之人的关系，它遵循公平法则；右下角则是家人连带的位置，它注重需求法则。熟人连带则结合了上述两种类型的关系，适用兼顾“公平”和“需求”的法则，即人情法则。在上述模型中，有两种不同的熟人连带。那些产生于认识之人的熟人连带位于图左上方并靠近垂直横轴的中位线，它通过人情法则，可以实现一定的工具性交换，并建立更加深厚的情感关系；相反，由家人连带演进而成的熟人连带，比如发小成了事业伙伴，则位于垂直横轴中位线的右上方，反映的是随着工具性交换的增加，家人连带的情感性相应降低的假设。

图2.3中的实线箭头说明了关系改变的可能轨迹，虚线箭头则表示其间的关系转换十分困难，十分稀少。

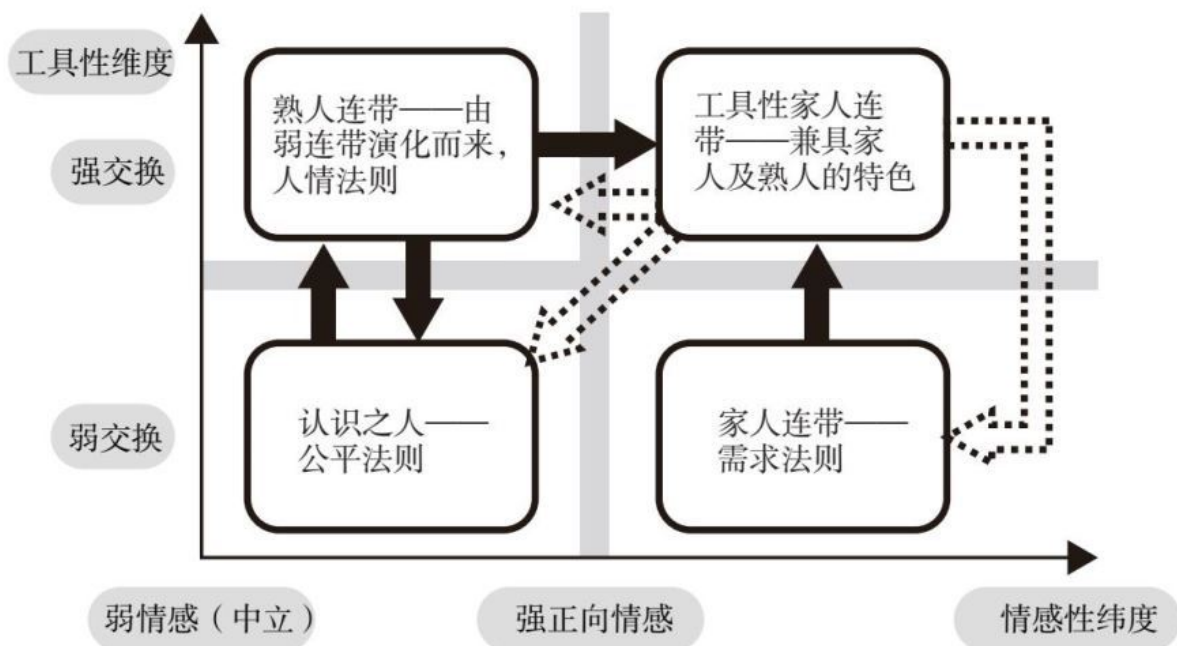


图2.3 人际关系改变路径示意图

### (1) 认识之人发展为熟人连带：人情法则。

认识之人变为熟人的过程靠的是人情交换，其间常伴随仪式性行为，比如双方经常在下班后一起参加社交活动，互相以“哥们儿”相称等。然而，这种情感性行为在中国社会常常仅是一个表态，它只表达出“我邀请你成为我的哥们儿、手帕交”之意，但此时双方还不能算是真正的熟人。真正从认识之人转化为熟人，必然伴随着大量的人情交换行为。

而我提出圈子理论<sup>[13]</sup>，最主要想强调的是这样一个命题：中国人始终试图将短期的交易行为变成长期的人情交换行为。一旦关系建立，人情交换的范围往往就会变得越来越广。西方人倾向于短期交易，中国人则倾向于长期合作。前文我提到中国人的“人情账”有四个特质，而人情交换的第五个特质是其交换范围极广，交换内涵非常丰富。举例而言，一群商人彼此之间最初可能只是简单的合作关系，比如张三从李四那里购买纱线。然而，随着关系加深，他们的合作很可能不仅停留于此。渐渐地，张三也可能会从李四那儿购买自己厂里所需要的纽扣。他们有可能结成长期合作关系。共同进入一个商帮，逐渐发展为共同进行投资，甚至合作开展政治游说行为等。



所以说，进入熟人连带关系时，情感行为仅仅是仪式性的，是一种象征性的邀请。而只有在有实质利益交换时，关系才会越来越牢固。找不到交换原因时，熟人也会变得越来越生疏。时隔多年再相遇时，你们彼此可能在情感距离上仍很亲近，却很难再找到共同点，尤其是利益共同点了。

下面我想用我研究过的几个案例来解释从认识之人发展为熟人连带过程中关系管理的过程。CL企业主在机缘巧合下结识了一位制作高级编织纸的企业主，其产品令人惊艳，可以有非常多的应用之处。CL企业主便对后者进行“知识分享”，告诉该企业主还可以开发的商机，使其增加了许多收入。两人由陌生人逐步变成认识之人。其后的一次“人情交换”使两人的关系更近一步。一家六星级酒店开幕时邀请了一位高层领导剪彩，酒店高层为了礼物的包装伤透脑筋。CL企业主知道后，用前面那位企业主公司的高级编织纸制作了礼物的包装盒及手提袋，送给酒店高层。当天在场的人士无不对这份包装表示赞叹，事后纷纷询问如此精细的包装盒与手提袋从何而来。CL企业主不仅作为介绍人为高级编织纸的企业主获取了商业机遇，并且为他积累了业内口碑与高层关系。在如此正向的人情交换循环下，高级编织纸的企业主与CL企业主之间形成了良好的熟人连带关系，两人不仅私交甚好，并且有很多生意上的往来。

而在中国台湾的一家SF科技企业主身上，熟人连带关系的建立更体现出人脉选择的智慧与技巧。在SF企业主经营公司两年后，一处科学园区成立，许多大厂纷纷到此设厂。当时，当地的高科技厂商极少，SF的长期合作伙伴SH公司已属本地的高科技大厂。许多到此新设厂的高科技公司，凡是需要无尘室专业人才的，就向SH公司高薪挖角。而这些与SF企业主交好的员工便成为新设厂公司的要角，甚至也有人转战全国各地市场。这些平常就交好的朋友当然纷纷介绍新设厂公司的工程给SF科技，于是，SF科技的营业额不但以倍数增长，生意更是遍布各地。上述看似平顺的过程，隐含着许多如SF企业主般经营人脉的独到哲学。

第一，门当户对式的人脉培养术。人脉培养要从“中层”甚至是“基层”中着手，而不是巴结“上层”。联络上层可以立即得到实惠，却很难建立长期的熟人连带。SF企业主表示，高位者身边不乏巴结奉承之人，他也会觉得这些对他好的人是有企图的，更会把所有礼遇视为理所当然，所以一般人去凑热闹是得不到好处的。这正体现出与位高权重者在由无连带到认识之人再到熟人连带过程中建立关系的艰难性。但是下位者就不同了——他们既缺乏资源又需要表现的机会以向上爬升。而SF科技企业主对下位者非常友好。除了平时请

吃饭，过年、过节送小礼物，只要这些人遇到工作上的难题，SF科技企业主一定尽全力帮忙解决，这让他们有很好的绩效表现，以此积累个人盈余式的“人情账”。

第二，让人脉对自己产生依赖。SF科技企业主非常重视服务品质，只要是自己的业务范围，一定面面俱到，让对方完全信任自己。久而久之，这些人便对SF科技企业主产生依赖感，一遇到问题马上就想到找他来帮忙解决。SF企业主自然而然就会非常顺利地接单。而后，这些下位者不管是升官了还是跳槽了，内心都非常具有“革命情感”，信任并依赖SF企业主。经营这么多年下来，下位者当中更有许多人居于高位，SF科技目前更是无往不利。

或许有人会质疑小角色的能力与权力，认为他们无法决定重大事情。培养熟人连带确实对未来有利，但现在的生存怎么办？在访谈中，SF科技企业主亦不否认这一点，但一家公司不是只有大生意。大订单当然是上位者主导居多，但大订单往往会公开招标，大家比价格、比成本，金额大但利润很低，接大单子不见得有利可图；小生意、小单子的金额小，但利润往往较高，并且这些信息大部分都由小角色掌握。小角色掌握了大量的小订单信息，长期下来，利润也是非常可观的。

## **(2) 从熟人到家人或家人连带。**

要想从熟人再进一步成为“拟似家人”，就更不容易了。毕竟二者已经有了利益交换关系，想转换成“不计其利”的需求法则下的家人连带，除了要在情感上加深、加厚，往往还要有一定的仪式行为，借以将关系植入社会规范认可的“家族”场域内。一般而言，最重要的三种仪式行为是联姻、认养与结拜。

历史上的“指腹为婚”，就是为了拉近两个家族间的距离，使得大家成为一家人。认养在唐代最普遍。在保留了大量唐文化色彩的日本，认养现象至今仍然很普遍。中国后来最盛行的方式是结拜，通俗的说法就是“拜把子”。结拜现象最发达的时期是宋代。在工商业繁荣的宋代，晋商由于经常走南闯北做生意，因此很重视“出外靠朋友”的理念。此时，关公由于其仗义精神开始逐渐被晋商崇拜，这逐渐发展成为更大范围的关帝崇拜。这里所说的“家人”，由于并不限于同宗、同姓、同袍，我将其称为“拟似家人连带”。与真正的家人类似，拟似家人连带之间适用的也是需求法则。

前面提到的CL公司，已经转型成为虚拟企业营销平台，专攻设计与服务。但一家制造、加工全数委外的虚拟企业，是如何控制产品质量、交期、成本与服务的呢？我国中小企业之间的合作网络所创造出的弹性与低成本举世闻名，但美中不足的是，中国中小企业合作网络之间的忠诚度不如日本企业那样高，经常是成本考虑优于一切，哪家便宜就跟哪家合作。于是大家陷入杀价的竞争状态，毛利率越杀越低，即使某家企业存活下来亦是苦撑，赚不了大钱。

该虚拟企业有一位合作的外包商，其技术优良、交期准确，为人诚恳、勤劳朴实，是其众多外包商中与之合作最多、最密切的厂商，但其外包成本相对较高，质量却最好。此外，包商有一个学音乐的女儿，长得亭亭玉立，一直是该外包商的骄傲。在该外包商女儿硕士毕业时，外包商拿了他女儿毕业音乐公演的录像与CL企业主分享，CL企业主看到此女如此落落大方，气质涵养俱佳，对其赞誉有加。就在三年后的一次世贸参展会上，CL企业主的小儿子与外包商的女儿相识。之后，在CL企业主大儿子结婚的喜宴上，该外包商也见到了CL企业主的小儿子，觉得CL企业主的小儿子应对得体、成熟有礼。由于两个年轻人都无交往的对象，所以他们就在双方家长的祝福下交往，顺利地进入婚姻殿堂。上述这个由认识之人变成熟人连带，再进入家人连带的经营共耗时四年，除了缘分使然，亦可见CL企业主在经营关系上的耐心。上述双方在未结成亲家前就合作密切，结成了亲家后，该外包商更是成为CL公司的专属外包商，CL公司连售后服务都外包给亲家，CL公司也顺利转型为高毛利、低成本的营销平台与设计服务公司。当然，联姻在今天已经不太常见了，更常见的还是“结拜”。

## 4 中国智慧的启示：放而不乱——关系管理

### 《中庸》的治理之道

关系是复杂系统的底层结构，如何做好关系管理是治理复杂系统的开端。我认为，经典的儒家思想——中庸之道，揭示了其中的秘密。

自组织、网络结构及关系管理是解开中国管理本质之谜的最主要的钥匙。而这把钥匙可以追本溯源到两千多年前孔子的孙子孔汲提出的“中庸之道”。

在《中庸》的天道观下，治理天下要做的是“九经”：“凡为天下国家有九经，曰：修身也，尊贤也，亲亲也，敬大臣也，体群臣也，子庶民也，来百工也，柔远人也，怀诸侯也。”<sup>[14]</sup>前几项讲的都是个人的人际关系。中间几项针对政府组织的治理，讲的却是一套对不同的人的关系处理之道，而不谈组织层级、命令、规章、工作流程的设计等。后几项虽不是治理组织之道，却是治理人民之道，讲究的是仁爱、怀柔，使百姓安居乐业。所以“中庸之道”看重的都是关系管理，只有各类关系都管理好了，才能放权，培育自组织，激发系统的活力，且能放而不乱。

---

[1]. 旧时代达官贵人的偏房侧室被称作“姨娘”。——编者注

[2]. M. Granovetter. *Society and Economy: Framework and Principles*. Cambridge:Harvard U. Press, 2017.

[3]. M. Granovetter. “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”. *American Journal of Sociology*, 1985, 91 (3) : 481—510.

[4]. Oliver Williamson. *The Mechanisms of Governance*. New York: Oxford University Press, 1996.

[5]. T. Yamagishi, K. S. Cook, Motoki Watabe. “Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan” . *American Journal of Sociology*, 1998 (104) : 165—195.

[6]. 社会资本分为个人受益的和集体受益的两类。个人社会资本指的是一个人因为他 / 她的关系或人脉网所带来的资源。集体社会资本是一个群体因为大家的关系和谐及网络结构良好所带来的一加一大于二的增值利益。此处的“社会资本”指的是集体社会资本。

[7]. A. K. Mishra. “Organizational responses to crises: The centrality of trust in organizations”. In Kramer, R. M. and Tyler, T. R. (eds.) .*Trust in Organizations*. London: Sage Publications, Inc., 1996: 261—287.

[8]. Robert Shaw. *Trust in the Balance*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

[9]. 费孝通. 乡土中国[M]. 北京:北京大学出版社, 1998.

[10]. 杨国枢. 中国人的社会取向——社会互动的观点[M]. 台北:桂冠图书有限公司, 1993.

[11]. 黄光国. 面子——中国人的权力游戏[M]. 台北: 巨流图书公司, 1988.

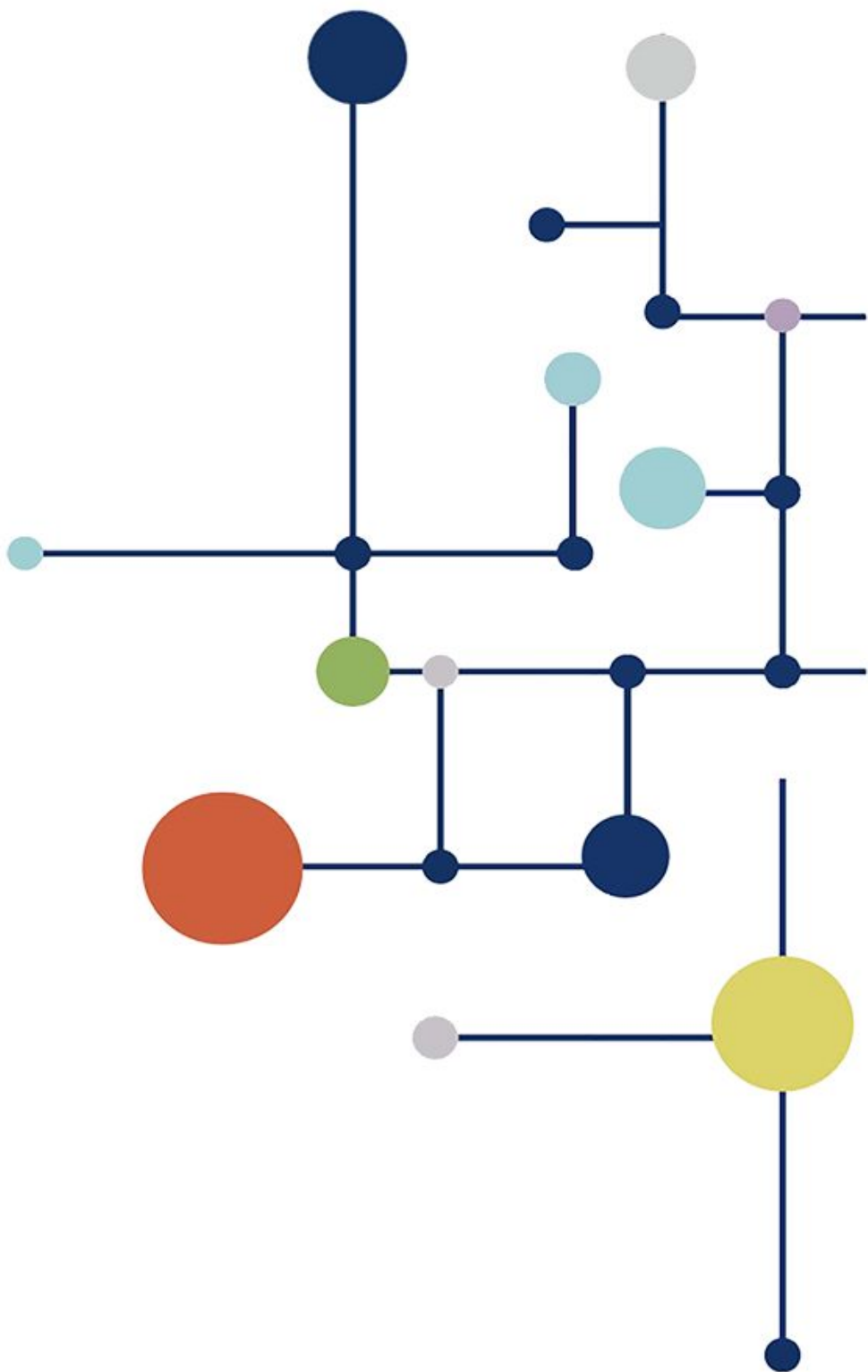
[12]. 杨宜音. 试析人际关系及其分类:兼与黄光国先生商榷[J]. 社会学研究, 1995 (5) .

[13]. 罗家德. 关系与圈子——中国人工作场域中的圈子现象[J]. 管理学报, 2012, 9 (2) : 1—8.

[14]. 论语·大学·中庸[M]. 陈晓芬, 徐儒宗, 译注. 北京: 中华书局, 2015, 2: 327.

## 第二部分

### 圈子和人脉：信息社会的底层逻辑



## 1 以史为鉴：构建圈子的智慧

### 适才适用

房玄龄是唐太宗时的一代名相，他是一个长于大格局思考，又能擘画安邦定国谋略的人。他为唐朝制定了法典及礼典，奠定了唐太宗法礼兼备的治理方式，也为唐朝定下百年基业的制度基础，更成就了“贞观之治”的万世典范。我们谈“贞观之治”，总是会注意到魏征这位敢言直谏的“帝师”，而较少注意其实“贞观之治”更有赖于一个以房玄龄为首的行政圈子。房玄龄为人低调，长于筹划，目标远大，所以能规划传世千载的法度。他行事低调，从不张扬自己的功劳，所以唐太宗将之拔擢为百官之首，可以维持其行政团队的和谐。

然而，房玄龄也有缺点。他深谋远虑，有时却不免优柔寡断；他为人谦和，不免少了雷厉风行的气魄。所以唐太宗又拔擢杜如晦为宰相，与房玄龄合作施政。杜如晦与房玄龄刚好相反，他没有那么远大的目标，但长于精密分析，以找到可执行的方案，并很快做出决策，以供太宗决断。同时，他也有较强的执行力，是一位能臣。房玄龄能够谋划大计方针，杜如晦能够果断决策并付诸实践，互补短长，所以李世民的圈子兼具深谋远虑及强大执行力，由此成就了“贞观之治”，也留下了“房谋杜断”的佳话。

温彦博长于辞辩，主持人事时裁了很多冗员，被裁的人找他理论都辩不过他，但却不能心服口服，所以温彦博累积了很多民怨。李世民发觉他不合适此一职位，而调他去处理外交方面的工作。他在外国使节面前滔滔雄辩、口才无碍，展现出唐朝大国风范，使各国折服。这也是一个适人适所的例子。

领导者想找人才建立团队，但却不一定做得到。要如何做才能吸引人才？马援的一席话或许最能反映中国人的治理智慧。

马援是东汉开国名臣，也是中国开疆拓土的一代名将，以“马革裹尸”而知名于史。马援年轻时家里很穷，于是他便到边疆进行屯垦畜牧。发了大财后，他散尽家财周济亲友。在之后的天下大乱之中，他听说隗嚣礼贤下士，便前往投靠，很得隗嚣敬重。

当时隗嚣占据今陕西西部、甘肃南部之地，未称帝，只自称西州大将军。而刘秀占据河南之地，荡平河北，也击垮了占据长安的赤眉军，称了帝。公孙述占据巴蜀之地，也称了帝。隗嚣派马援去观察两位皇帝，寻找结盟的对象。

马援与公孙述是同乡，自小交好，所以马援到了成都后，以为两人会不拘形式地闲话家常，叙叙旧，追忆儿时。没想到，公孙述却表演了一场“飞黄腾达秀”给老朋友看——他高坐于金銮宝殿之上，武士林立，一派威仪。待马援参拜公孙述之后，再换以旧友相见之礼，让马援更换新衣，再在皇家祭庙中与文武百官接驾，特设旧友之位，并封马援为侯爵，居于大司马的高位。全城一片静肃，百官阵容极为盛大，公孙述对马援则是恩宠鼎盛。

没想到，马援拒绝留下。他认为，天下大乱，胜负未分，鹿死谁手尚未可知。公孙述不知一饭三吐哺地迫切奔走礼聘天下人才，却在繁文缛节上展现威仪，不过是个玩偶型人物。

然后马援再到洛阳见刘秀。他等了很久，才被引入宫中。刘秀穿着平民的服装，在走廊上笑脸相迎。坐定之后，马援说：公孙述和他自幼相识，却严密戒备后才传他上金銮宝殿。现在他远道而来，刘秀怎么知道他不是刺客，竟如此简单地与他见面。刘秀大笑说：马援不是刺客，是说客。马援为之拜服，说：天下大乱，称王称帝者不知凡几，只有刘秀气度恢宏，很像高祖，才知道帝王自有成功的条件。

这次君臣相遇造就了一段千古美谈，马援自此成为刘秀待之以“敬”的重臣。马援一生也为东汉王朝鞠躬尽瘁，留下“马革裹尸而还”的佳话。他的女儿更成为汉明帝（刘秀之子）的皇后，以贤德著称于世。

## 脱耦<sup>[1]</sup>的艺术

一个团队要更新换代才能与时俱进。想要更换团队成员而不伤人情，是一大难事。李世民马上得天下，却深知不能马上治天下的道理，所以天下大定之后，武将不再受到重用，尉迟敬德有些郁郁寡欢。一次在朝堂之上，为了座位



的排序，尉迟敬德闹起情绪，不但扰乱了秩序，而且打伤了皇帝的堂弟李道宗。太宗很不高兴地说：他总想保全老臣，但现在才知道像汉高祖刘邦那样杀了功臣故旧，也有其不得已的理由。尉迟敬德十分后悔，脱了衣服，露出身上十几处创伤，这些伤都是他和太宗出生入死时保护太宗留下的。李世民看了也很感伤，便与尉迟敬德叙旧通好，对待他依然如故，只是为了保全老臣，不再给他实权，只保其荣华富贵。

从这里我们可以看到李世民的领导风格。他知老臣对他有恩，故与他们共享荣华富贵，将他们画在凌烟阁中留给后世纪念，并将他们视为朋友，常常与他们叙旧。但他又不能因为个人的“恩”坏了国法，乱了秩序。所以即使是在玄武门事变中立下首功，在李世民东征西讨中总是相随左右的尉迟敬德也不能例外。一旦坏了秩序，李世民仍然会显露出“威”的一面。李世民恩威并济，所以这些老臣多能享受富贵，善始善终。

李世民的这种做法表现出了脱耦的高超艺术。他对这些老臣能够一辈子保持感激之情，诚心相待，始终如一，所以没发生“狡兔死，走狗烹；飞鸟尽，良弓藏；敌国破，谋臣亡”的情况，没发生如汉高祖刘邦或明太祖朱元璋那样大杀功臣的惨剧。他的团队也始终效劳、忠心，这个团队的成员甚至在其子高宗在位时辅佐高宗治理朝政，比如李勣开疆拓土，将唐朝江山扩到极致。

李世民、刘邦、朱元璋及千千万万的创业人物在事业转型时都会有脱耦的需求，只是刘邦、朱元璋用的是大杀功臣的方法，留下了刻薄寡恩的形象及杀伐戾气给后世。李世民不愧是千古一帝，在脱耦上也能做得特别好。他开创事业时的秦王府十八学士（以文臣幕僚为主）和建功立业时的凌烟阁二十四功臣中的很多人都不是相同的人，而且二十四功臣中有不少曾是“敌对”阵营的人，比如魏征就是太子李建成的人。李世民当秦王时，他的第一战将是尉迟敬德；但在当了太宗后，北伐突厥选帅却选了李靖，李靖是唐高祖李渊的人。尉迟敬德之所以不满，其来有自。但太宗不会把故旧老臣放在错误的高位上，因人适才，当用则用，当舍则舍，更不会大杀功臣以收权，反而保全了大家的旧情故交与荣华富贵。

## 慎防圈子的弊端

我最崇敬的中国古代知识分子是苏东坡，这不只是因为我偏爱他的诗词与书法，更是因为他在任何时候任何地方都自强不息，为人民、为自己做了很多

事。在颍州当父母官时，黄河决堤，他就亲自救水；在密州当领导，因为接近边塞，他带头练兵；到了杭州，他治理西湖，还留下了苏堤；到了中央为官，他写下无数策论，主张变法，但却是渐进式变法，因为他深谙中国社会改革之道。可惜如此文采事功具备的大才志不能伸，总是被贬谪。但到了贬谪之地，苏东坡依然不懈不馁，在黄州就带领家人开渠种地、辟出良田；贬到化外之地的海南，就兴办义学，教化乡民，后来海南还出了状元。

苏东坡似乎没听孔子的言教——“道不行，乘桴浮于海”（传道不受当政者使用，不如乘一只木筏逃到海外，就是儒家所说的“达则兼济天下，穷则独善其身”）。他反而学了孔子的身教——“知其不可而为之”。比起同时代的王安石当宰相行新政，一旦罢官就去佞佛，把当年内圣外王的许诺全忘了，苏东坡的人格高尚许多。王安石与苏东坡间的一段历史正好可以说明中国组织里圈子变成派系的可怕。

熟读历史的人都知道，当时宋神宗起用王安石，施行新政，全面改革，一群道德君子如司马光、欧阳修等人反对，被归为旧党。王安石为了推行自己的理想，启用了一群小人如章惇、李定等，结为新党，新旧党争于焉展开。最终爆发了“乌台诗案”，李定等人收集了苏东坡的四本诗集，其中有很多是苏东坡因看到农民疾苦有感而发的诗，如“三月食无盐”“燕蝠相争”等，便给苏东坡扣上一顶对朝廷怨恨的帽子。还有一首有一句“此心惟有蛰龙知”，这可是造反的证据：“蛰龙”被解释为地下之龙，可见造反军领袖都有了，苏东坡的心声肯定与他们相通。刚好李定是御史中丞，他主持刑事检察，于是他发起调查，致使苏东坡在湖州刺史任上被逮捕下狱审问。被逮之日，苏东坡散发光脚，被拖行于马后。一代奇才在受难，整个中国在丢人。

神宗一直不相信苏东坡会有造反之心。连王安石都不相信，还上疏为其申辩。但是新党的一些派系分子众口一词，说得神宗都将信将疑，这使苏东坡在狱中被整得死去活来。最后，神宗的母亲与祖母出面担保，苏东坡才逃过一死，被贬谪到黄州，算是结案。

从这段历史可以看出圈子变成派系在中国组织中的可怕。

首先，苏东坡其实也是改革派，他并不反对新法，只是主张缓进，不能急进，更不能像新党那样躁进，这是深谙中国社会改革之道的主张。只是派系斗争根本没有理性讨论的空间，非我一党其心必异，一概被扫入“旧党”之列。

其次，新党的领袖王安石也是君子，他根本没有陷害旧党人士之心，从他为苏东坡申冤即可看出，他不会用这种手段打击异己。旧党诸君更是道德君子，因此改革本来该是君子之争的。然而，王安石急功近利，听不进不同的意见，于是开了小人幸进之门，最后酿成派系之争，间接造成了北宋的覆亡。两方领袖都是君子，犹且会有派系之争，中国组织中易生派系，由此可见一斑。

更糟糕的是，章惇、李定等这群小人根本没有施行新法的理想，他们只是投机分子，捧着王安石当派系领袖，打着“改革”的旗号，形成了一个集体“夺权”的团体，大家共同谋利并坐地分赃。中国多少有远见、有理想的“改革”都是这样被出卖了。

最令人难过的是，苏东坡的罪状根本是莫须有，没有事实，没有证据，只要众口铄金，是非可以不分，黑白成了灰色，法律与体制全成了打击异己的手段。派系斗争的无情与无理，可以完全不顾是非黑白，完全蔑视事实证据，连无害到“一肚子不合时宜”又无政治野心的东坡居士都逃不过毒手，其残忍可见一斑。

苏东坡被贬时，罪名之一是“不学无术，浪得虚名”。还有一个人也是因此获罪的，就是南宋大儒、下开千年儒学传统的朱熹。说苏东坡造反已经够荒谬，居然说如此千古奇才不学无术，可见中国社会中小人之无耻，可以不分真假，扭曲事实到这个地步，哀哉。

## 2 复杂理论的呼应：领导者的圈子

### 从X理论到Z理论

现代组织管理最重要的一环就是“如何激励”，而对人性的不同假设会演化出不同的管理学理论。目前主流的有三种理论：X理论、Y理论和Z理论。X理论是美国行为学家道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）总结以往管理中对人性的假设，并在此基础上提出的。<sup>[2]</sup>麦格雷戈认为，他所在时代的组织设计是基于错误的人性假设的：人是不爱工作的，人性是被动的，人的本性反对改革，人们对组织漠不关心，人是需要有人管理的，等等。由此，他总结出的X理论的主要内容可以归纳为六点：

第一，多数人都是懒惰的，他们会尽可能地逃避工作。

第二，大多数人没有雄心壮志，他们宁愿接受别人的领导，也不愿担负任何责任。

第三，大多数人的个人目标与组织目标是矛盾的，要保证组织目标的实现就必须靠有强制性的外力。

第四，大多数人都缺乏理智，不能克制自己，很容易受别人影响。

第五，大多数人为满足基本生理需要和安全需要，会选择经济获利最大的事去做。

第六，人群中的多数人符合上述假设；少数人能克制自己，他们应负起管理的责任。

基于X理论，管理的重点就是要指挥和控制员工。要驱使员工工作，就必须用“胡萝卜加大棒”的方法：一方面用工资、奖金和福利进行利诱，另一方面用制度、惩罚加以威慑。

同时，麦格雷戈提出，X理论对人性的假设不完全是正确的，人并非天生好逸恶劳，而是能够进行自我激励。基于此，他提出了Y理论。Y理论认为，人们能够喜欢工作，只要他们在工作中得到满足感和成就感。Y理论的主要内容也可以概括为以下六点：

第一，一般人并不是天生就不喜欢工作的，工作就像游戏和休息一样自然。工作可能是一种满足，也可能是一种处罚，到底怎样，要根据环境而定。

第二，外来的控制和惩罚并不是促使人们为实现组织的目标而努力的唯一方法。它对人甚至是一种威胁和阻碍，并让人放慢了成熟脚步。人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。

第三，人的自我实现的要求和组织要求的行为之间是不矛盾的。如果给人们提供适当的机会，人们就能将个人目标和组织目标统一起来。

第四，一般人在适当条件下，不仅能学会接受职责，而且能学会谋求职责。逃避责任、缺乏抱负及强调安全感，通常是经验的结果，而不是人的本性。

第五，大多数人在解决组织的困难时，都能发挥较高的想象力、聪明才智和创造力。

第六，在现代工业生活条件下，一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。

基于这些假设，Y理论强调激励员工的方式应该是使他们在工作中得到更大的快乐和满足。管理者的重要任务是创造一个使人发挥才能的工作环境，充分发挥员工的潜力。

日裔美国学者威廉·大内（William Ouchi）则对上面两种理论提出了批判。<sup>[3]</sup>在大内看来，不管是X理论还是Y理论，都是建立在美国个人主义社会的基础之上的，它们适用的是美国式（A型）组织，并不适用于集体主义的日本式（J型）组织。20世纪80年代，美国组织面临日本组织的严重挑战——美国组织的生产效率普遍低于日本组织。大内通过实证研究，将美国式组织和日本式组织做了一个对比：美国公司是个人主义的，因此其决策方式是个人决策、个人负责；控制管理方式是依靠明文规定的流程、制度、规章；决策过程经常是决策者做决策；雇工制度以人事合约为主，是短期雇佣关系；业绩考核方式是快速的以领导为主的业绩考核和晋升。然而，在注重集体主义的日本组织中，决策方式是广泛参与式，需要寻求共识；责任制度是集体负责；控制管理方式是暗示性控制，就是依靠集体主义之下的“礼治”特色，不依靠明文的法规，而是大家彼此之间有一套默认的规范；核心是终身雇佣制度。

在上述研究的基础上，大内基于日本组织管理的特点提出了J型组织，也就是日本式的组织模式，加上美国的管理特色，成就了Z理论。Z理论强调的工作动机是员工的归属感，主要强调信任及员工与员工间紧密的人际关系对组织生产效率的影响。日本组织因为实行终身雇佣制度，员工一进入公司，就像进入一个家庭，一辈子不会也不愿脱离，因而员工普遍对组织有很强的认同感和归属感。员工对公司很忠诚，公司也要为员工提供归属感，让员工觉得像是在家中一样。终身雇佣制、长期绩效的评估及多职位转岗增加不同部门历练的职业路径，使得员工在一进入公司时就将自己的人生与公司的命运紧紧绑在一起，因而能够任劳任怨、勤勤恳恳地工作，由此保证了极高的生产率。

有趣的是，20世纪80年代以后，越来越多的美国公司似乎也开始实践Z理论。这包括长期雇用、重视给予员工归属感、员工360度测评等。然而，在调查时，这些公司都否认受到日本的影响，而认为是随着自身需要逐渐开始采用这些做法的。可见，所谓管理在不同文化下的差异，其实并没有那么明显。并

不是在美国只适用X理论和Y理论，Z理论的内容可能也同样适用，只是没有表现得那么明显。

Z理论核心的观点就是员工会寻求归属感和长期雇佣关系，就像寻找稳定的家庭关系一般，这样的一群人可以将极强的信任与认同集结成一股极大的力量。

## 耦合与脱耦

成功的领导身旁都有一个圈子——往往是一个组织中最能够冲锋陷阵、斩将搴旗的一群人组成的团队。这里的圈子指的自然是几十人至上百人的小圈子，而不是一个社群。其实，经营一个拥有成千上万人的社群，也不是一个人就能做好的，它也需要一个小圈子作为社群核心。好的系统领导者就十分重视让具有不同特长的人在团队中相互搭配。你可以称这一群人为“班底”，顾名思义，“班”是一群人，“底”是基础，简言之，“班底”就是一个组织、一个社群的基础骨干。

格兰诺维特在2002年的一篇谈未来社会网理论研究议程的文章中提出“平衡耦合与脱耦”（balance coupling and decoupling）的概念。[\[4\]](#)他认为，动态平衡人际关系网络是未来最重要的研究议题。

耦合就是将关系网扩大、加强，“做生意之前先做人”。一方面，要广建人脉。在中国人的商业行为中，我们常听到“建人脉”，这其实就是建立信任关系及布建自己的自我中心信任网络。有了这个网络，才能够动员足够的资源，降低交易成本，并促成大至合伙小至外包的合作行为。人与人之间合作不一定只是为了一笔交易，也可能是为了未来更多未知的机会。

另一方面，耦合在于加强某些关系，建立信任与认同，由此可以形成相对封闭、内部密度高、信任关系强的小团体。我们可以看到，在经济交易和社会交换中，降低不确定性的制度性机制是一直存在的，有一些是以书面文件形式体现的，如合约、公司章程、标准化商业流程等；还有一些是非书面形式的，如产业社群的规范、技术理性等。我们的问题是：这些制度性机制在交易中能够把不确定性控制到什么程度？其实它的功能还是有限的，制度机制控制不到的地方就是人际信任起作用的地方。在中国人的交易中，尤其是现代商业中的交易，不是不重视法律、制度，但也不会完全依赖法律、制度，制度之外还要



重视人际信任的功能。有一些高复杂性、长期性且不确定性强的交易或社会交换，就必须在一个信任度高的小团体内完成。

团队建设固然不易，而团队要不断推陈出新则更为困难。一个圈子过于封闭后，信息变得不流通，针插不进，水泼不入，别人也打不进这个圈子。久而久之，圈子没有更新，生活在信息茧房中，同类意见相生，老化、僵化在所难免。所以如何加入一些新关系，切断一些老关系，而不伤人情，也就是如何脱耦，最考验领导者的智慧。

在理想状态下，社会网络当然是越大越好，因为与越多的人建立关系，就意味着信息渠道越广，存在机会的可能性越大，社会资源动员能力越强。但是，我们看到很多成功的企业家、领导者并没有刻意地追求建立和维系庞大的关系网，毕竟人的时间、能力是有限的，而且即便你建立了如此庞大的网络，如果不能产生应有的效果，也就代表着有了“人情债”，反而会成为个人的负担。这时就需要脱耦，也就是将关系网变小、变弱，将某些关系切断。

所以企业家会运用布局思维经营关系网，他们关注的不仅仅是社会关系的建立，更是社会网络的构筑。他们要在既定的方向上，观察现有的形势和社会网结构后，再在“局”中布下人脉，也在必要时切断部分关系。他们关注的不是跟某一个达官显贵、富商大贾建立密切的关系，而是建立一张有密有疏的关系网，从而借助网络发现机会、创造机会、把握机会。企业家建立一个独立的社会关系，就像棋手借助棋子占据棋盘上的一个个点进行布局。围棋布局的意义不在于占据某一个点，而在于预先占据一些不同位置的点，最终在动态变化中让不同的点连成线，连成网，从而释放巨大的能量。

### 3 本土社会观察：圈子理论与应用

#### 圈子理论

中国人的小团体最主要的是圈子结构，也就是以个人（或一个兄弟档、夫妇档、父子档等）为中心的差序格局人脉网组成的小团体，它不同于西方的以俱乐部为主的小团体结构。

什么是圈子呢？

圈子在中国语境中可以是由一群为了共同身份和利益共享而结合的人所构成的。它可以指一个范围较大的社群，如工程师的圈子、驴友的圈子、教授的圈子等。但更多的时候，它是一个成员间彼此认识、互动的小团体。本书中“圈子”的概念，或所谓的“关系圈子”或“小圈子”是指其狭义的概念，仅包括小团体，而非大社群。

一个小圈子中往往有一个中心人物（领导），所以它可能被命名为“某某的圈子”，例如，张经理的圈子、林总的圈子等。这意味着一个非正式的领头人（我称之为圈子的中心人物）带领与他特别亲密的人组成一个小团体。在这个圈子里，成员会分享共同的利益并为之奋斗。圈子是中国社会结构的一个主要组成部分。作为“圈子现象”的结果，中国到处是为了获取更多组织资源而互相竞争的非正式团体，但有时他们也会为了在上层领导考核时保护自己而相互合作。这成了中国组织领导者的一个巨大挑战。

而工作场域的圈子，或者更精确地说，是小圈子，通常是从自我中心社会网发展而来的。它往往有一个中心人物，圈子里只包括他（或他们）的家人连带和熟人这样的强连带。这一概念和1966年梅耶（Mayer）提出的“行动集”<sup>[5]</sup>相似，<sup>[6]</sup>而不是封闭的团体或协会。一个圈子不是封闭的团体，因为它是以自我为中心的，不是组织严密的，其成员是不确定的，圈子没有固定的会员。“集”是指和圈子中心人物有共同联系的、有已知边界的一群人。<sup>[7]</sup>行动集是由一个圈子中心人物特意动员的各种社会联系组成的。圈子中心人物的目的是完成一系列个人目标或集体目标。作为行动集的一类，圈子的特色是只包括强连带的团体，它从事一系列持续很久的行动——包括从完成任务、达成团队目标、实现系统的目的到努力争取为己所用的资源、扩大圈子的势力等各种行动。

圈子在中国组织内是非常高效的工作单位。在为了团体成员今后能一起获得成功的强大动机下，一个行动者对一个圈子会付出忠诚并对其有责任感，无论该圈子是不是以他为中心。因此在圈子内努力工作、主动承担责任、资源共享并提供额外的服务，在圈子运作过程中是很常见的。但在圈外，他可能是算计的和自私的，也就是他只是在追求工具性交换中的公平性。

然而，这种“内部团体”是一张自我中心社会网，而非由享有平等权利的一群人组成的。每个行动者的圈子可能不同于其他人，是围绕个人而建的。由于圈内成员不仅有共同的亲密关系，还有共同利益，他们需要协力从外部争夺



资源，然后分享资源。因此，他们的忠诚和友谊的延续不仅是为了自身的长远利益，还涉及小团体的利益。行动者确实会在组织内组建自己的圈子，成为一个非正式小团体、一个团队或一家子公司，并在招聘、升迁、考核绩效和奖励过程中考虑圈子内成员的特殊利益，同时特别依靠圈子内成员的努力来完成任务。因此在圈子内，他们重视关系的维持超过单个任务的完成。

如图3.1所示，一个中国人的圈子有三层，这三层共同形成了有着多层次社会资本的资源动员结构。认识之人只能算圈外人，但他能提供大量的由弱连带带来的机会和资源，如结构洞<sup>[8]</sup>、信息利益等。<sup>[9]</sup>然而，这一层内的资源却不能保证成功地被动员。家人连带层构成了个人圈子的核心。这个核心在组织场域的圈子中可被称为“班底”<sup>[10]</sup>或“亲信”<sup>[11]</sup>，大部分人习惯称之为“班子”（在私营企业中，大多数班子成员都是领导人的亲信；但在政府和事业单位中，班子成员常是“他组织”出来的，所以常会有“肝胆俱裂”而非“肝胆相照”的现象），因为它是一个圈子的基本力量，它和圈子中心人物有最亲密的关系。而一群被视为圈内人的熟人介于圈子的核心与圈外世界之间的“保护带”。他们比核心成员更加灵活、开放，但在动员资源方面比认识之人强很多。

两大重要的中国特色构成了圈子现象的文化和规范基础。第一，正如社会学家费孝通所提出的“差序格局”概念，一个中国人的自我中心网是由多层次的“圈”构成的，不同的行为和道德标准适用于不同的关系。第二，组织运作过程中的“阴阳”思维支配着圈子运作的两个动态过程：一是他可以动态地把关系移入或移出他的圈子；二是如果他既是自己圈子的中心人物也是一个系统的领导者，那么为了保持整个系统内的和谐，他就需要平衡圈内和圈外的利益。



图3.1 中国人的圈子

规范中国人组织行为的重要法则是许烺光所说的“情境中心”的思维。[\[12\]](#)情境中心是中国人的处世态度，它建立在相互依赖的人际关系的“情”之上，以“家伦理”为轴心，划出群己，对待自己人与外人有不同的行为法则，在不同情境中会有不同的规范。理想中，中国人的“家”是一个集体主义的社会，儒家的伦理要求个人在家中遵守“三纲五常”，但在家外则无须严格遵循这样的法则。中国人也会把“家”的行为法则扩大，及于家族、宗族、乡亲，甚至拜把兄弟、好朋友。所以一个中国人内层的小圈子可大可小，它是有弹性的，依情境而定。只要被认为是圈子内的人，见者有份，好处同享，否则就被排除在圈子之外。

最后且最重要的一点是，一个圈子的边界是不固定的。圈子现象植根于中国人的家庭观念。中国人总倾向于把家庭伦理扩大到他的家庭之外的社会生活中。一个圈子在中国人的工作生活中起着一些家庭的功能。这就是对中国文化与社会深刻了解的乡建运动带头人梁漱溟称中国社会为“家伦理本位的社会”[\[13\]](#)的原因。杨国枢提出了“家族化”的概念，即非家族成员可以被社会化到家族中，并与一个家族发展出非常紧密的关系[\[14\]](#)。

一个系统的领导者也会以不同的管理方式对待圈内、圈外之人。班底、亲信是一个领导的核心团队，所以他们一定混合了工具交换与情感的关系，领导也要投入情感去经营“家”的归属感。这时，圈内成员和领导之间的交换就是一种长期的关系合约，他们不计较一时一地的利益得失，而更重视长时间、大范围的人情交换的可能性。但圈外的一般干部与员工，除了少数被特别培养有潜力进入圈内的人，都适用于公事公办的公平法则，可以较少顾念人情，也可以算计一时一地的利益得失。

## 如何经营圈子

与Z理论类似，圈子理论强调的也是归属感。然而两者最大的不同是，在圈子理论影响下的员工不是处在一个大群体之中，而是身处具有差序格局的人脉网和小圈子中。这就形成了在中国尤其发达的“圈子现象”。中国人不会在一家公司里追求归属感，而会在自己的小圈子里找寻归属感。成功的公司领导要把整家公司变成一个圈子，但大多数公司里面都有很多派系和小圈子。因此，中国人的一个非常重要的工作动机就是进行人情交换，进入别人的圈子，累积人脉，以组织自己的圈子。

### (1) 人情交换。

中国人在完成个人目标的过程中，一定会知道一件事：自己不可能靠个人英雄主义将一件事情完成。因此，越是有成就动机，就越是不能有个人英雄主义。在经济行动之前积累的社会关系就是人脉，它是潜在的社会资本。我们往往会在追求个人目标时，在人脉网中搜寻其所需要的资源，并根据彼此之间信任程度的高低，决定可以动员的力度。由于人脉网蕴含大量的资源，因此中国人都十分了解，完成个人目标要靠一群人的力量。平常积累人脉，动员时才有足够的资源。在事业开展的初期，个人的资源往往很缺乏，此时，中国人就会默默忍耐，努力工作，帮人“捧场”，以进行人情交换，并在这个过程中积累人脉。

中国人也会把“家”的行为法则扩大，及于家族、宗族，甚至拜把兄弟、好朋友。所以一个人的小圈子可大可小，是有弹性的，依情境而定。圈内人适用家人及熟人的需求法则与人情法则，圈外人则不适用。在中国，优秀的职场人士可以无怨无悔地加班并做很多额外的工作，这都是为了完成长期的人情交换，以争取最终“进入圈子”。

工作动机被引发，最重要的原因有时并不是具体的工资和奖金，而是找到了圈子。只要感到自己被纳入圈子，而这个圈子整体是蒸蒸日上和有希望的，内部的利益是均分的，中国人就会乐意帮人“抬轿”。因为他知道，随着圈子实力的发展，自己最终能够分得更多的利益，他由此会产生对小圈子的归属感。然而，如果一直找不到圈子，或者说进错了圈子，里面的领导人不能利益均沾，或者忽略了照顾人情，我们就会感到失望而离开。所以，好的领导经常能将圈子用“家伦理”的法则经营得大家都有归属感，同时又使得经营的资源越来越多，这样大家合作后又会有更多双赢的机会。

国内知名社会学者蔡禾在研究中国建筑业工人时，就发现了“逆差序格局”的现象。<sup>[15]</sup>也就是当工程外包的资金链发生断裂时，包工头反而会先还临时工或短期雇工的欠薪，不会先给长期跟随自己的团队结薪。此时，亲近的圈内人得到的待遇较疏远的圈外人更差。这说明圈内人可以有难同当，可以不计较一时的公平，而更在乎长期人情交换可能带来的利益。只是圈内人一旦对长期利益的期待落空，会导致关系合约破裂，这种破裂的关系常常很难恢复，甚至会变成负面的情感。

西方人往往认为中国人是集体主义的。这是因为在短期来看，我们的确表现出了很多集体主义的行为，因此采用西方的问卷量表测量，很容易得出中国人有集体主义的倾向。尤其在熟人的人情交换中，更要保持“集体主义”的特性——将大家的利益放在个人的利益之上，将功劳归给大家，帮助别人却不言回报，处处与人分享。然而，这样貌似集体主义的行为，长期来看都是为了积累人脉，以最终完成个人目标。

## **(2) 建立自己的圈子。**

进入圈子的目的是积累人脉以待将来完成自己的目标，而完成目标就要有自己的团队，所以在进入别人的圈子以积累人脉之外，中国人的另一个重要的工作动机是自己能建自己的圈子。

中国人为了建立事业，可以隐忍十年、二十年，持续进行人情交换。但这一切的目标都是期待有朝一日，自己登高一呼时，圈子内就会有很多人来追随，同时还会有很多人来捧场。关键时候得到支持，恰恰是由于之前做了很多人情交换，那些来捧场的人都是为了偿还昔日欠下的人情。所以，我们很多人的工作其实就是“今天你帮我抬轿，明天我帮你抬轿”。因此，中国人工作的

一个很大的动机就是通过人情交换，将认识之人转成熟人，将一次性合作转成长期维持的关系合约。最后，这些关系合约会成为围绕在一个人身旁的圈子。

在我国，最有活力的往往是有网络结构的公司，“上层级，下网络”，“内层级，外网络”。例如，由一个“大能人”带10个“小能人”，每个“小能人”又各带5个“小小能人”，每个“小小能人”再带10个员工。事实上，大圈子内嵌套着小圈子的结构在中国会有效率。

中国人只有被赋予组织自己圈子的机会，才有足够的工作动机，才会最有效率，这就是“万里觅封侯，匹马戍梁州”的道理。所以中国的工作者会在“大家族”，也就是领导的圈子中寻找归属感；在自己的“小家”中组建自己的团队，从中寻找达成个人目标的成就感。无论何时，他们都会寻找构建关系合约的机会，积累人脉，以期在需要时，动员足够的资源。

如果一个工作者一直不能与领导或同事建立长期人情交换关系，总是被别人视为圈外人，激励其工作的因素就不可能是情感性的、长期的关系。如果一个组织既缺乏归属感的激励，又少了人脉的积累，且很难有自我实现、追求成就的机会，员工的离职率就会很高。

### **(3) 裂土封侯。**

对中国人而言，将他纳入圈子，老让他“抬轿”，他固然会有归属感，但最好的激励其实是“裂土封侯”：给他一亩三分地，让他带着自己的小圈子到外面去开疆拓土。在承包的过程中，让其上交一部分成果，保留大部分收益，由团队的领袖均分给成员，使其营造出自己的“家”，以进一步组织、动员一群人实现个人的目标。自组织正是中国工作者最想追求的个人成就，也是最强大的激励因素。

同理，团队领袖在完成个人目标的同时，也要与团队成员建立长期的人情交换关系，让成员在为团队付出的同时有归属感，有更多积累人脉的机会，均分大家一起取得的成果。团队领袖最终也可能给团队成员机会，自己组织自己的团队，承包一些业务，令其实现其个人目标。成功的领导者更懂得有效地协调“大家”与“小家”之间的目标，平衡他们之间的利益，一方面用承包的方式激励团队成员，另一方面使独立的“小家”能继续为“大家”的目标工作。因此，圈子理论强调，在中国最强的激励就是“裂土封侯”。中国人善于在“大家”（整个组织）中找到归属感，在“小家”（自组织）中找到成就感。懂得这种心理的领导要善用承包制，这也是我们“一放就活”的原因。

## 圈子理论的假设

基于上述对我们中国人行为特点的分析，可知圈子理论是建立在以下几点人性假设之上的。

第一，我们的工作动机可能是为了人情交换，因而会自愿去执行；也可能是一种职责，因而可能想逃避。到底是怎样的，要看交换的对象。

第二，交换的对象是“自己人”“圈内人”时，工作就是人情交换，自愿执行；但当交付工作者是“认识之人”“圈外人”时，工作就只是职责。

第三，大多数人的自我实现的要求都是通过建立自己的人脉网，并靠动员此一网络集体的力量才能达成的，所以在社会交换中，积累人脉是重要的工作动机。

第四，大多数人如能与领导或一群“自己人”建立人情交换关系，则会形成一个圈子。有了归属感，他们工作时就会十分积极，在解决困难问题时，能发挥较高的想象力、聪明才智和创造力。

第五，追求个人成就感的员工积累了一定的人脉之后，就会想建立自己的团队，持续追求个人的人生目标。

第六，领导者给予其自己组建团队的机会，裂土封侯，让他有一份属于自己的事业，会强力激发其工作动机。

在这样的人性假设下，中国人的组织模式也是“情境中心”式的，依不同情况划分出班内、圈内、圈外，拥有不同的互动法则。

因为中国人擅长人情交换，容易形成圈子，所以中国式组织内总是会有许多大小相互重叠的圈子。成功的领导能善用这些圈子，让他们组织成独立的团队，使圈子变为自组织，承包某一项业务或主管一个地方的业务，让这群有归属感、工作动机强烈的员工有自由发挥的余地。而失败的领导则控制不住圈子的发展，由此造成组织内派系林立。圈子变派系的结果是圈子封闭，圈子内部的内聚力越来越强，圈子之间越来越不交往，为了派系内的利益不惜牺牲其他人的利益，这时就很容易导致激烈的派系斗争，派系成员以集体力量搞“上有政策下有对策”，抵制命令。

如果说X理论和Y理论是基于美国社会的管理实践提出的，Z理论是基于日本的管理实践提出的，那么基于中国的管理实践提出来的应该是怎样的理论？



我称之为C理论。这里的C，一方面指中国特色（Chinese），另一方面指圈子（circle），也就是说，给他“裂土封侯”的机会。当然，说中国组织适用圈子理论，并非说X理论、Y理论和Z理论就不重要了。工资、奖金、福利、惩罚始终是重要的物质性激励，对公司的归属感、认同感也绝对是中国员工所需的非物质性激励，只是中国组织中的激励有其独特之处。正如在土生土长的美国组织中也能看到Z理论的实践一样，圈子理论强调的人情交换和圈子现象其实在美国、日本及其他许多国家的组织中也存在，只是这些特征在中国表现得尤为明显。

## 4 中国智慧的启示：团队激励

李世民在做秦王暨天策上将时，扫平天下群雄，营建了秦王府十八学士及一群以冲锋猛将为主的圈子，所以能平定天下。之后，他又将魏征这种治国干才及李靖这种帅才纳入自身阵营，建立了另一个治国的圈子，并为他们在凌烟阁上画下二十四功臣的肖像，俱为千古佳话。

好的团队是一个有战斗力的小团体，是一个人治理更大范围复杂系统的起点。中国传统的智慧告诉我们，经营一个团队，首在诚心，次在激励。中庸之道的天下国家有“九经”，其中，“大臣”就是团队的核心成员，对“大臣”要“敬”；“群臣”就是团队中的所有人，要对他们“体”。

天下国家“九经”的第一项是修身，换言之，关系管理、团队建设之本在于修身。《中庸》有云：“施诸己而不愿，亦勿施于人。”<sup>[16]</sup>“君子之道四，丘未能一焉：所求乎子，以事父，未能也；所求乎臣，以事君，未能也；所求乎弟，以事兄，未能也；所求乎朋友，先施之，未能也。”<sup>[17]</sup>译成白话，大意就是：你想要你的儿子这样对待你，你先要这样对待你的父亲；想要下属这样对待你，你先要这样对待你的领导；想要小弟这样对待你，你先要这样对待你的大哥；想要朋友这样对待你，你先要这样对待他。这就是以身作则的道理，而以身作则正是中国本土管理学界谈的“德行领导”的核心。要做到这些当然不容易，连孔子都说自己也做不好。中国人常说，“要怎样收获就怎样栽”，“言传不如身教”。领导想要有怎样的组织文化，就要如此作为。再多的口号、教条、训话都是虚的，忽悠人一时，却迟早会失去大家的信任。如



前所述，你不可能管理别人的信任，只能经营自己的可信赖行为，关系管理首重修身，道理正是如此。

要想让企业价值与企业愿景深植人心，领导必须从自己开始，对组织文化与行为规范做到身体力行，这样才有好的组织内关系管理，在各方之间建立和谐信任的氛围，使得各种活动都能够在自律自觉之下顺利、快速、低成本地运行。如果“拉关系”“走后门”，则恰恰是对关系的误用。组织中出现这种现象，就说明了领导者关系管理的失败。

在激励上，中国传统的智慧是靠“当年万里觅封侯”的强大动机，促成“匹马戍梁州”的卓绝行为的。裂土封侯式的团队建设方式，使得中国的组织结构往往呈现“上层级，下网络”“内层级，外网络”的形态。组织的最上层仍然是一套完整的制度、规章、流程及命令系统。然而，在组织中又有许多网络结构，如组织内部围绕核心领导形成的团队，分包半独立单位，组织外部由外包商、战略联盟形成的网络，等等。所以中国的组织制度规定并不是完全固定的，而会留给网络发挥作用的空间。

聪明的系统领导者是那些懂得“御将之道”的人。他们不会仅靠死的制度来约束员工，而是懂得运用网络的作用，从而能够决胜千里。这样的领导者既让员工有足够的权力和自由去闯出一片天地，又能保证他们最终不会背叛组织。

要做到这样，当然要有一套治理机制，只是这套治理机制的核心是信任加上制度。信任来自关系管理，而关系管理又从诚意修身和以身作则开始。以诚相交才能收服人心。

创业者第一个要问的就是，你是真的会不离不弃、生死以之地投入你发现的商机中吗？还是说你只是创业狂潮泡沫中随波逐流的一员？甚至只是弄一份商业计划来“骗”投资者的钱？少了那份信任和那份愿意付出的真诚，别人是感受不到你的热情的。

管理者第一个要问的就是，你真的相信你的商业模式是优良的吗？你所鼓吹塑造的组织文化能以身作则吗？你所传讲的公司愿景真的是你的人生信仰，还是只是公司的一份对外宣传而已？当然，要想放而不乱，制度设计与治理机制也很重要，但中国人的治理智慧却认为，只有制度是不够的，领导者的诚意是不可或缺的。个人的“道”会“传染”，会聚众，从而成为一群人的“道”——可以放之千里之外也不离经叛道。

所以一流的领导对人都是以诚相待的；一般的经理懂得以利交换人员的效忠，以法管制人员的行为；不入流的管理者只知对人以力相胁。在今天，很多管理者手握一点儿权力，就摆起谱来，一副官架十足的威仪，抱着权力不敢放。他们只想审批，只想控制，以为天下人都会畏其权威，受其利诱。但其实真正的大人物与人才只把他们当成玩偶型人物。（免费书享分更多搜索@雅书。）

- 
- [1]. 脱耦，社会网研究的术语，指的是一个人如何将关系变淡或将关系网的密度变低。
- [2]. D. McGregor. *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill, 1960.
- [3]. William Ouchi. “Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge, Reading.” *Business Horizons*. 1981 (24) : 82—83.
- [4]. M. Granovetter, “A theoretical agenda for economic sociology”. in R. C. Mauro F. Guillen, Paula England and Marshall Meyer. *The New Economic Sociology: Development in an Emerging Field*. New York : Russell Sage Foundation, 2002.
- [5]. 参与人所能采用的全部行动的组合，是参与人的行动集。——编者注
- [6]. A. Mayer. “The significance of quasi-groups in the study of complex societies”. *The social anthropology of complex societies*. M. Banton, 1966: 97—122.
- [7]. J. A. Barnes. “Class and committees in a Norwegian island parish”. *Human Relations*, 1954 (7) : 39—58.
- [8]. 结构洞就是两个团体间不连接，有“洞”，所以跨越其上的“桥”可以得到中介利益。
- [9]. R. S. Burt. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.
- [10]. 陈介玄. 协力网络与生活结构——台湾中小企业的社会经济分析[M]. 台北: 联经出版社, 1994.
- [11]. 戚树诚. 探讨企业主管的亲信关系[J]. 中山管理评论, 1996, 4 (1) : 1—15.
- [12]. Francis L. K. Hsu. *Clan, caste and club*. New York : Van Nostrand Reinhold Co, 1963.
- [13]. 梁漱溟. 中国文化要义[M]. 台北: 里仁书局, 1982.
- [14]. R. Chua, M. Morris, P. Ingram. “Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs American managers”. *Journal of International Business Studies*, 2009 (40) : 490—508.
- [15]. 蔡禾，贾文娟. “逆差序格局”：关系降低了谁的成本？. 第一届关系社会学国际学术研讨会，西安交大实证社会科学研究所，2009.
- [16]. 论语·大学·中庸[M]. 陈晓芬，徐儒宗，译注. 北京：中华书局，2015，2：307.
- [17]. 同上。

## 1 以史为鉴：人脉是取得商业资源的基础

我们从前文李世民的事迹可以看到，李世民从自身到选才都十分重视能力与效果。他在战场上有一套战法十分有效，就是亲自带着铁骑部队卷起旗帜冲锋，趁着对方营盘不稳时，冲到敌方的背后，再打开旗帜，大声喊杀，使得敌方受到心理冲击，阵脚大乱。这时，正面再全军出城猛力攻杀，一举击垮对方数十万大军。如此而能击败当时唐朝主要的竞争对手王世充与窦建德，扫平河南河北。李世民总是身先士卒，亲自上阵带领铁骑部队，全军上下对其信心可想而知。其中，尉迟敬德就是李世民身边最主要的一员虎将，他在冲锋陷阵中保护李世民，他的能力一流，也适得其位。李世民在治天下时，也找到了房玄龄、杜如晦这样的行政干才以定国家百年制度，让魏征这样的国之重器贡献谋略，让李靖这样的帅才荡平边境，太宗的圈子中的人皆为某一方面的奇才。

要让这些能人忠心已很不容易，如何使他们各安其位还能相互合作呢？光能力强、令人佩服还不够，这有赖于李世民其他的领导风格。

李靖及隋炀帝的禁卫部队领导宇文士及都未曾和李世民一起打天下，但李世民对他们都能以诚相待，委以重任。结果，李靖能平定突厥，解决中国一百多年来数个朝代无法解决的边患；宇文士及在隋炀帝时靠奸佞谄媚而主掌禁卫军，在李世民手下却成了忠心直言的谏臣。

上述唐太宗的圈子中的人，大多是其他阵营的降将。如魏征就是李世民之兄李建成的核心幕僚，他曾经建议太子要先下手为强，早早除掉李世民，以免夺嫡后患。李建成在玄武门之变中被杀后，李世民抓住魏征问他为什么要挑拨他们兄弟的感情，魏征不但不求饶，反而说：如果太子听了我的话，就不会有今天的下场了。李世民不但赦免了魏征，而且对其加以重用，终于成就这段君臣相遇的后世典范。

收服尉迟敬德的过程更是戏剧化。李渊、李世民兵起太原，进军长安，进而徐图天下，没想到刘武周在突厥的支持之下，袭夺了太原。尉迟敬德是刘武周的手下，据守在山西南部，李世民回军收复失地，却一直无法突破尉迟敬德的防守。结果唐军绕过尉迟敬德的军队，先到北方击垮刘武周，尉迟敬德才投降。投降后，军心不稳，李世民却直入尉迟敬德的大帐，与之同寐，用行动表达对尉迟敬德的信任，并对他说：如果你一定要走，我就以金相赠，以表一时共事的情谊。尉迟敬德这才完全拜服，自此忠贞不贰。

李世民总是能不断扩大人脉网，让新的人才不断地加入他的团队，而不会固守在一个旧的圈子中，所以他的团队总能与时俱进，在不同时期、不同场域都能展现高效的作风。他在马上打天下时有一套人马，在马上治天下时又有一套人马；在冲锋陷阵、野战千里时有一套人马，在十道大军北伐，千里运筹帷幄时又有一套人马。

政治场域需要广扩人脉，商业场域亦是如此。我们都知道，晋商最伟大的成就就是创立票号制度，带动了中国金融业的大发展。票号的创立灵感来自人脉，早期的成功也依赖人脉。我们今天谈到票号时都会谈到雷履泰，但很多人说不出日升昌的真正拥有者是谁。其实，日升昌当时的东家为李大全，李大全原来是经营西裕成颜料庄的，他做得十分成功，在全国各地都有分号。

李大全喜爱交朋友，所以“相与”满天下。那时在外做生意的人要把银子带回家乡就必须委托镖局帮忙运送。面对平常的盗匪集团，镖局靠着黑白两道的关系还能够应付，但乾隆晚年以后，天下不太平，各地起义军风起云涌，这些农民义军可不是镖局能够应付的，所以银两运输变得困难了很多。李大全乐于助人，就让朋友在各地把钱拿进西裕成的分号中，再捎个信给山西总号，朋友们回到家乡就可以就近提钱。这原本只是助人的义举，但在西裕成大掌柜雷履泰的眼中，这却是巨大的商机，所以他创出了票号以满足银两汇兑的需要。

李大全“相与”满天下，这些人正是西裕成颜料庄改制成日升昌票号后最初的顾客群，他们的口碑使大家不熟悉的一个新制度传播开来，让人信任票号的信用。

“人脉”是我们中国人经常使用的词。“人脉广”表示一个人的资源多，有办法；“建立人脉”则是人们初入职场之后努力要做的事情；“广布

人脉”更是生意人事业成功的关键。在中国的商场，人脉是取得商业资源的基础，从资金、零组件、市场、经销商到战略结盟与技术，都需要人脉。甚至在交易不确定性极高、交易成本极高的环境里，人脉是降低交易成本最主要的依靠。中国人是以家族为核心向外扩展出组织的，所以会以“家”为组织的原则。各大晋商也都十分懂得平常广建人脉，晴天能够共同活动，雨天则能遮风避雨的道理。

## 2 复杂理论的呼应：要人脉，也要制度

美国社会学家格兰诺维特长期致力于企业家创业精神与创业行为的研究，<sup>[1]</sup>前文所述的平衡“耦合与脱耦”的理论就适用于企业的创业行为——企业家一次又一次地扩大人脉网以寻找机会，一次又一次地缩小人脉网以建立团队好掌握机会。人脉网的经营是一切创业行为的基础。

格兰诺维特在考察菲律宾的华侨与当地人的经济发展关系时指出，中国人因其旺盛的创业活动而使当地经济为中国人所掌握。在比较印尼华侨与当地人的经济表现时，中国人也以成功的创业行为取得了巨大的经济成就，而当地人固然有十分兴盛的短期合伙行为，也有十分活跃的交易，但规模不大，合伙也难以持久。人类学家克利福德·吉尔特兹（Clifford Geertz）称印尼当地人为“没有企业的企业家”。<sup>[2]</sup>格兰诺维特在比较了东南亚当地人与中国人的经济行为之后指出，中国人有较丰富的“垂直型社会连带”，如家族关系等，以及丰富的“水平型社会连带”，如同乡、朋友等，所以能形成合作体系，这是当地人所缺乏的。正是这些“垂直”与“水平”的社会连带为在东南亚的中国人提供了丰富的创业机会与资源。

这些研究对创业者而言意义重大。其一，除了在东南亚的中国人的良好范例，在中国台湾、中国香港及从江浙到广东的东南部沿海的经济发展中，其经济结构也显示出强大的创业力量，处处显出创业的欲望。中国人擅长管理网络，而网络式组织底下最活跃的经济行动就是创业。所以，中国人是最擅长创业的民族，我们的性格里充满了创业精神，同时网络式经济结构也为我们提供了丰富的创业资源。放任自组织就会给圈子成员创立自己事业的机会，建立自己的“一亩三分地”是中国人最大的工作动机。

其二，中国式的网络经济里充满了创业的机会。一家整合型企业只有一个创业机会，但一家网络型企业动辄有数百个外包商或加盟销售商，他们可以提供数以百计的创业机会。只要有有限的资金及有限的技术，就可以成立一家公司，向上找到市场，向下找到外包，在整条价值链中完成一小段，然后靠着人脉把整条价值链串联起来。

瑞士洛桑国际管理发展学院每年做的世界各经济体竞争力调查中有一项就是创业精神，过去得第一名的总是中国人。以中国台湾为例，其大财团不但不是垄断性力量，反而为小企业提供了众多机会。20世纪80年代，在创业达到一个高峰时，其“九十六大财团”虽然平均只有7.76家公司，却分布在四个产业之中，而不像日本或韩国的大财团在一个产业内垂直整合，将上下游的价值链一网打尽。因此，这些财团不是某一个产业的霸主，将该产业的价值空间整合在一个财团之内不留给别人。他们在其众多投资中，都要靠上下游的外包商一起协力完成整个生产流程，由此提供了很多创业的机会。

进入21世纪，大陆也迎头赶上。随着改革的深化，私营经济的兴起，以及国有企业的民营化，创业的中小企业如雨后春笋般冒出来。在“松绑”之后，我们可以看到国人压抑不住的创业精神，尤其在沿海的浙江、福建、广东一带，其创业精神直追港、台。近年来，随着“大众创业，万众创新”的提出，中国人创业的潜能再一次被激发，从此走向创业精神的另一个高峰。

其三，中国人的社会网络为企业家提供了各式各样的创业资源。创业需要成立组织并组成团队，中国人的家人关系、熟人关系往往为其提供了创业伙伴，所以家族企业是最常见的组织形式。创业需要商业机会，同学、同事、同乡及朋友常常会提供这方面的信息。创业要接触上下游的外包交易以取得市场与零组件，同业公会与业内认识之人则使这方面的资源唾手可得。在中国的社会中，这些创业资源相对来讲是比较容易取得的。

正因为中国的组织是网络式的，主要的企业资源不产自内部，而来自外部交易，所以我们可以看到创业、创业管理、人脉、关系管理，以及如何以人脉经营企业间关系，并以交易取得外部资源，才是中国人治理智慧的核心议题。过去主要的管理理论都在谈组织内的管理及组织间的战略结盟，而很少谈到关系管理，但在中国，一个企业家或领导人的人脉、圈子及产业社群内的网络结构，乃至这些人脉的运作与管理才是中国人“御将之道”的关键



议题。在中国社会，我们管的不只是企业，更是网络，这是本土管理学必须正视的议题。

### 3 本土社会观察：经营人脉网的智慧

#### 如何经营人脉网

专注于研究中国经济社会史的学者马克·艾文（Mark Elvin）的《中国旧日的模式——一个社会与经济的诠释》一书描述了发生在中国江南一带的生产力革命。<sup>[3]</sup>300多年前康乾盛世时代，江南人口增长了四倍，但生产力的大突破并不来自技术进步，而来自管理革命。马克·艾文称这是“无技术成长的经济高速增长”。这时，在原有的水乡小镇间出现了许多新的小镇，它们吸纳了众多的人口，主要经济来源从农业转向工业，但这里的工业却不是现代工业革命意义下的大工业，而是社会学大师费孝通笔下“男耕女织”式的家庭作坊。家庭作坊间是小货郎串联成的丝织品收购系统，最终整合成为一个撒向全国，甚至撒向全球的贸易体系，垄断了全球60%的丝织贸易。

这个全球贸易体系的规模是惊人的，积累的财富也是惊人的。以清末湖州丝商刘家来说，其家产足以买当时世界上最先进的战舰“定远舰”15艘，换成今天的财富，也可以位列世界级的大富豪了。这是发生在300多年前的中国人的管理革命，它不同于120年前发生在西方的管理革命，后者是围绕现代化工厂、大规模生产而形成的管理模式，而前者却是网络式结构交易体系的管理模式，其生产技术仍是“无技术成长”的家庭作坊式。但中国却在“无技术成长”之下有了“康乾盛世”里人口爆炸性的增长及经济飞跃式的发展，其所赖者是管理技术的改进，其特征是网络式组织的建立及关系管理。

所以发展网络化的组织从来都是中国商人的本能，并为西方学者所注意。西方学者系统地分析了中国经济300多年前的发展脉络，让我们看到，今天各地商帮如温州商帮，以及一镇一产业如义乌模式，其来有自。

而中国人的关系是可进可出的。典型的情况是，如何将陌生人变成认识之人？工作过的人会有很多感受。在我国社会中，社交活动特别多。我们参



加这些社交活动最常见的原因有两种：一是熟人联络感情，二是为了认识新的人。中国人对陌生人很少有信任感，将陌生人变成认识之人是建立信任的第一步，也是经营人脉网的第一步。

在我们的传统中，将陌生人拓展成为认识之人靠的是“九同”和介绍人。所谓“九同”，包括同学、同姓、同袍、同乡、同宗、同年、同侪、同行、同好。对比西方的情况可以发现，西方人彼此之间的认同大多建立在一些原生且难以改变的因素之上，如地域、宗教、地位、阶级、年龄、种族等；而中国人的认同基础，除了不能改变的如血缘、地缘，同学、同年、同侪、同行、同好等则是后天结缘而来的。

根据目前跨文化认知心理学领域的研究，西方人的思维是分类性的，而中国人的思维是关联性的。宗教、地位、年龄、种族等，是分类的特点。中国人的关联性思维则会从血缘推到宗族，进而成为地缘；到了外地成了同乡，最后推到人缘，以“家伦理”为基础推及更多的人。因此，我们有“一表三千里”的说法。没有关系，可以“拉关系”。血缘、地缘固然是原生的，也是最强的关系来源，但业缘、学缘，甚至人缘都可能被“关联”。

为什么在社交场合中结交认识之人的过程这么重要呢？这是因为从陌生人到认识之人的过程，会改变双方的行为规则。只有在经过朋友介绍认识以后，双方的交往才会开始适用“公平法则”。在很大程度上，我们中国人对待真正的陌生人是相当冷漠的。媒体不时报道的见义勇为事件，实际上恰恰说明了对陌生人的公益精神在我们社会的缺乏。“各人自扫门前雪”才是传统中国社会对陌生人的普遍态度。

那么，中国人是怎样改变这些关系的呢？

## 从陌生人到认识之人：“九同”与认同

认识陌生人，再把“投缘”的陌生人拉入朋友圈，是一个人扩大人脉网的基本过程。

“九同”之外其实还有一个很重要的关系来源——共同的朋友，我们可以称它为“第十同”。中国人在“拉关系”时最常用的一个句式就是：“你认不认识某某某，我和他可是××年的好朋友……”可见，共同的朋友是建立最小信任感的好渠道。我们都有当介绍人的经验，把自己一个朋友介绍

给另一个朋友以促成他们之间的一次交换。在现代社会，其他九同都不如这“第十同”重要。中间人其实有两个重要的含义：第一，他是调解人，也就是当双方发生争执时，中间人因为熟识双方，大家信得过，他可以出来“评评理”；第二，他是担保人，如果双方因争执导致关系破裂，中间人有时要以声誉担保一方的损失，为了避免自己的声誉受损，他只好向失信一方的熟人圈表明不同流合污的立场，因此能达到以舆论制裁失信者的效果。

在前文中，我提到了CL实业公司和SF科技公司的案例，这里再以它们为例。

CL实业公司成立于1994年，其业务属于环保产业，主要产品是大、中、小型餐厅用的各式油水分离截油器、工业用的矿物性/轻油脂油水分离设备及高速厨余发酵机。CL有自己的加工设备，员工大约有12人，每年固定的运营成本为120万 ~ 150万元。经营到2000—2001年时，因为经济不景气及沉重的银行贷款压力，公司入不敷出。但该企业负责人本身是一个非常用功、愿意学习新知、脑袋灵活、善于结交朋友的人。他结交朋友的方式十分特别，他乐于分享自身的各种专业知识与生活经验。MZ科技大学的教授通过一家知名企业的介绍得知CL在发酵机上的专业性，该知名企业是CL的长期合作伙伴，又是MZ科技大学的投资方。MZ的教授进而向CL企业主请教有关厨余发酵机的专业知识。基于两人对环保技术的共同兴趣，CL企业主将自己所学所知无私分享，两人越谈越觉得有共同合作的可能，于是两人一起合作做研究。MZ为CL实业公司提供了良好的办公设备、研究实验场地与庞大的研究人力。后来，MZ科技大学的餐厅也采用了CL公司的油脂截流器，这让CL公司与大学之间形成了工具性交换带来的双赢局面。之后，在两人的通力合作下，他们还获得了100万元的研究经费补助。营运三年后，CL不但将先前的负债全数还清，公司毛利率亦提升至20% ~ 30%。

CL实业公司企业负责人依附于大学将企业虚拟化、使企业转危为安的过程充分展现了他是如何通过“认同”将陌生人转变为认识之人，并通过工具性交换使之发生作用的。

SF科技公司于2001年成立，专营高科技无尘室的设计与监造，其客户遍及海峡两岸，包含台湾的友达、胜华、华邦、甫祥、合盈、康宁，厦门的甫讯，苏州的联建，东莞的万事达，无锡的华润。公司的发展源于一笔仅8万元的订单。这笔订单的由来及之后公司业务的壮大，正体现出企业负责人善于

发展人脉、建立关系的能力。SF科技公司的企业负责人原来经营旅行社，一直有打羽毛球的习惯。他通过这种以球会友的“同好”关系，交友非常广泛。2001年，一位任职于大型科技企业SH并与他结识三年的球友向他提及公司内有一个小工程，问他要不要转行做做看。此时正值科技泡沫，人们的财富大量缩水，旅游意愿低，旅行社不易经营，他也正想转行，于是他便与自己任职于专业空调公司的胞弟共同成立了SF科技有限公司，接下由这位球友介绍的第一笔SH的订单。当时SH亦在建厂时期，经常是三天一个小工程，五天一个大工程。SF企业负责人几乎每天都要在SH公司待上半天，合作到后期，这家大型科技企业给了他一间“专属”的小办公室。SF科技负责人原是经营服务业，他深知服务于客户与客户满意度的重要性，因此他将服务质量的观念与做法导入，亲自监工，施工品质良好且随传随到。他很快以SH公司工程外包商的身份与“同行”（同业务范围）的SH工程部的多数员工及小主管熟识起来。这是一个开端，引出了第二章中所述，SF公司如何趁着新科学园区的建设机会，在众多高科技大厂中广建中层经理的人脉，最终将生意撒向全国各地。

由上述例子可以看出，拓展人脉常常是机会之窗，而关系不够，中国人就不会轻易当介绍人，因为介绍人是要负担部分风险的，所以介绍也可以看成一种人情交换。

## 如何不破坏关系？

如前所述，家人连带关系很难建立起来，撤出也会付出巨大代价。我国曾经最大的运动鞋品牌双星鞋业的兴衰正体现了这一点。该集团在2008年4月爆发了一场“老爷子”汪海与其昔日的“干儿子”刘树利、“儿媳”韩俊芝之间的产权纷争。

毫无疑问，汪海为刘树利夫妇构造了一个温情而有效的拟似“家”的情境，前期赋予他们高权责的内部承包权，使得他们的个体利益的实现已大部分脱离集体的约束。但新的市场重组改革是突如其来的釜底抽薪式的全面收权，这让他们有被剥夺感和不平等感，这些感觉超越了集体归属感。双方苦心经营的家人连带与信任关系因此破裂，双方不仅无法再成为合作伙伴，甚至以市场竞争者的姿态不断发起口水战与价格战，连正向的连带关系都无法维持。

建立一种符合需求法则色彩的拟似家人关系是有很大大风险的。维持这种关系需要花费很多的情感与工具性成本。这一案例也能让我们看到为什么第二章图2.2中带有工具交换性质的家人连带一旦破裂了，很难转换成其他象限的关系，不但没法儿维持原来的情感性关系，甚至连普通的认识之人关系都很难维持，不是形同陌路，就是反目成仇。图2.2中虚线箭头就表示很难存在此种关系的转变。

为了避免这样的关系破裂，中国人历来强调“亲兄弟，明算账”“丑话讲在前头”。合作关系如果缺乏有效的治理机制和权力平衡，也很容易出问题。这再次让我们看到，治理组织要礼法并治，双星鞋业就是法治跟上得太晚，所以成为失败的案例。而日本稻盛和夫的阿米巴经营，则有一套相应的部门核算制度及会计报表；中国香港的利丰集团则在现金流与资料库及培训制度上有十分成功的制度建设。在中国，自组织的成功必须制度先行，把“丑话讲在前头”。

## 4 中国智慧的启示：高境界的关系管理

唐太宗平定天下时，曾被封为秦王，开“天策上将”府，招贤纳士以征战四方。其左右良将尉迟敬德性格刚猛，骁勇善战，曾经冲锋陷阵，所向无敌。李世民亲自带兵掠阵，尉迟敬德往往随其左右，并数次救了李世民的命。在玄武门之变中，李世民杀兄杀弟，并逼退父皇，尉迟敬德一箭射死李世民皇弟李元吉，立下首功。但是在平定天下后，李世民不再亲自出征，所以尉迟敬德也被送到大同做守备，不再手掌大权，只享荣华富贵。在北征突厥这个强大外患时，李世民反而起用了李靖，大军北入大漠，最后生擒东突厥首领而返。

李靖以“红拂夜奔”的浪漫爱情故事而闻名于世，但他熟读兵法，满腹韬略，是一位帅才。李靖不是李世民打天下时的亲信，而是李世民父亲李渊的人。在李渊被逼退位之后，李世民不但不怀疑父亲的老臣，还委以重任，不用自己的亲信领全国兵马北征突厥，反而将兵权交给“外人”，其知人善任，足见其营建团队的智慧。李世民的人才绝不限于原先的圈子，他总能不断扩大人脉网，接触更多的人才，从而使团队不断更新血液。

《大学》有云：“古之欲明明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心；欲正其心者，先诚其意；欲诚其意者，先致其知，致知在格物。物格而后知至；知至而后意诚；意诚而后心正；心正而后身修；身修而后家齐；家齐而后国治；国治而后天下平。”<sup>[4]</sup>又说：“自天子以至于庶人，壹是皆以修身为本。其本乱而末治者否矣，其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。”<sup>[5]</sup>

中国人的传统智慧总是把一套关系原则不断地往外推，就好像费孝通所言的差序格局：一粒石子入水，水的波纹逐渐扩大，从内而外，层层扩散。中国人的关系也是如此，从周边的亲人扩散到自己的圈子，再推到更大的人脉网，而关系层层推出的基础却在于修身。格物、致知、诚意、正心是修身之本，修身之后才能家齐、国治、天下平。《大学》也指出，治理一群人，小至一个家，大至全天下，都要以修身为本，而修身之本则在诚意、正心。这与中庸之道的思维完全相合。

在我国，成功人物都懂得建人脉、用人脉的道理，也懂得运用人脉时要“一手权力游戏，一手信任游戏”。平时广植恩德，有利大家分享，有事首先承担，这些看似“不理性”的“恩慈”行为，在我国却有着极为理性的目的，它们正是建立长久人脉的方法。换言之，“不理性”的情感行为，带来的是长久的交换与扩大的声誉，这正是中国人的成功之道。

一提到“关系”，西方人常常会有误解，以为关系就等于贿赂和腐败。但事实上，“拉关系、搞关系”只是关系管理的最低境界，因为这是短线行为，它破坏了诚实公开与公平一致的原则，是对信任的破坏。另外，短期谁对我有益，我就把大量资源送给谁，那么就很难构建长期的互惠与忠诚，这对建立长期的信任关系有害无益。

较高一级的境界是能将各方利益安排妥当，用我们常用的一个词就是“摆平”。让相关各方均可得利，看起来符合中国人对均分的期待。取得共识而下决策，也满足了大家对互惠忠诚的期待。但在“摆平”的过程中，我们常常要对可能让步的一方承诺他未来的利益，以取得今天的让步。“挖东墙补西墙”的行为多了，难免会失了公平。私下承诺多了，也有损诚实公开的原则。这是很困难的操作，很容易失去平衡。最糟糕的是，“挖东墙”有时会挖出一个大窟窿，再也填不回去，因此造成关系的破裂。这样的境界还不配称作“关系管理”。

再高一级的关系管理境界则是与多方建立长期的人情交换。中国人常说“广结善缘”，就是希望能广泛建立这种长期熟人连带。另外，中国人特别强调施恩与报恩，聪明的人会在对方尚未发迹之时就与之建立长期关系和信任。这样“施恩不望报”地慢慢埋人脉，使得短期的资源均分不至于和人情交换发生冲突，因为人情交换都是长期的。

更高一级的境界则是双方拥有共同的价值和目标，设计出双赢的战略。这时的长期关系的营建主要是基于共同的理念，人情交换辅之，二者共同创造出更大的饼，双赢之下容易保持互惠忠诚。大家有了共同的价值观，对分配原则有一致的看法，就容易维持公平一致与诚实公开的原则。人脉的建立与管理如水之就下，自然而然。诚意实为其本，真心地高举同一个价值与目标才能使整个团队齐心合力。

中国人的最高境界是“大音希声，大象无形”。最高境界的关系管理是不经营关系，是我无为而关系自来。当一个人常年执着于一件事，常年让人感到可信赖，一直坚持自己的价值观并建立良好的声誉时，他不用特意去建立关系，很多关系自然而然就会找上他。他无须特意去经营人脉，自然就会赢得很多信任并得到贵人相助。诚意以坚持理念，修身以建立声誉，此时处处是人脉，却不见人脉，时时有人助，却不见人情。

所以说，把关系管理理解为“搞关系”，是我们对自己最大的误解，这也造成外国人以为中国人的关系就是腐败与特权。“搞关系”恰恰是由于一些人平时未能做好关系管理，不得已“临时抱佛脚”才表现出的短线行为。

---

[1]. M. Granovetter. “The economic sociology of firms and entrepreneurs”. In Alejandro Portes (ed.) , *The Economic Sociology of Immigration: Essays in Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*. Russell Sage Foundation, 1995:128—165.

[2]. Clifford Geertz. “The Bazaar Economy: Information and Search in Peasant Marketing” .*American Economics Review*, 1978 (68) :28—32.

[3]. Mark Elvin. *The Pattern of the Chinese Past: A Social and Economic Interpretation*. Stanford:Stanford University Press, 1973.

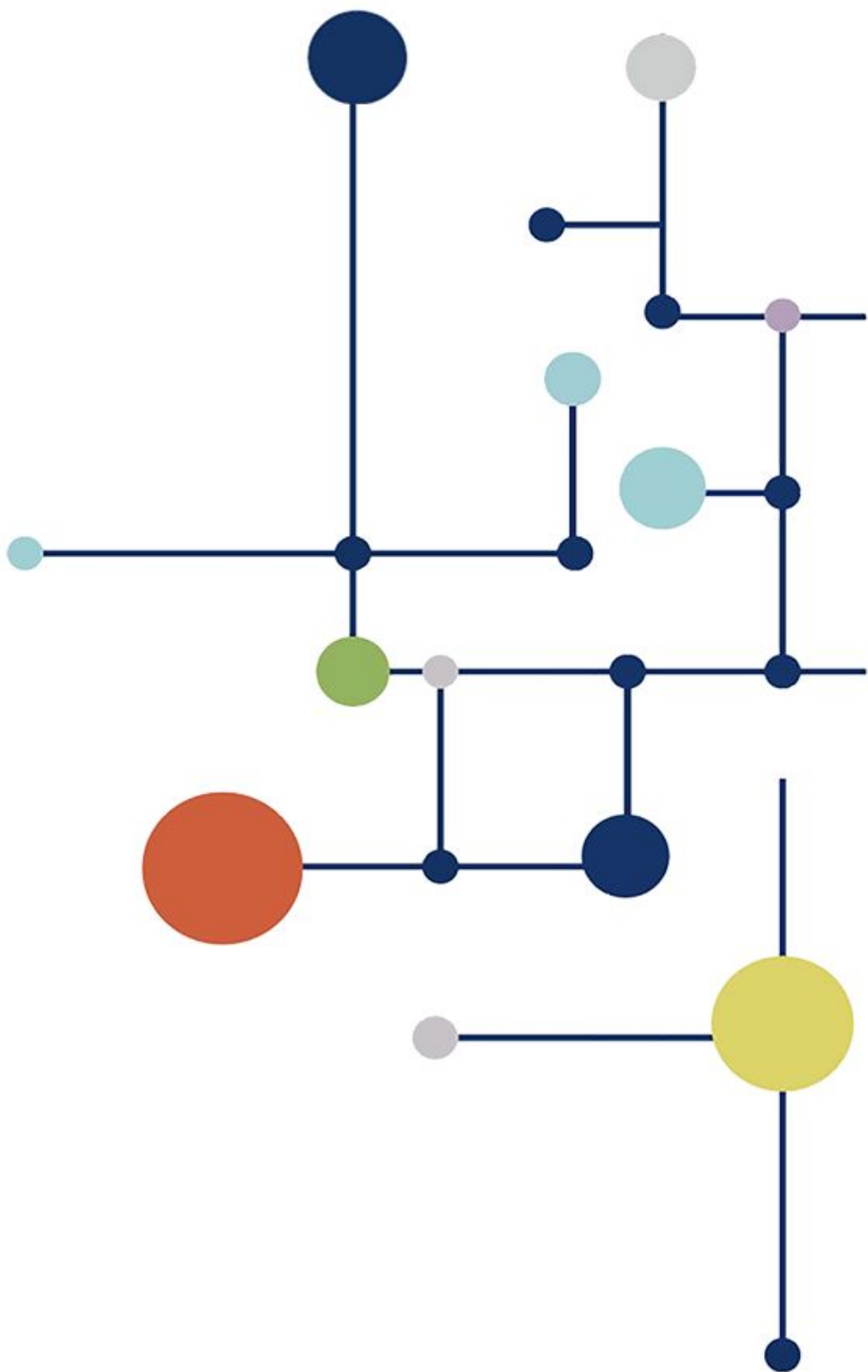
[4]. 论语·大学·中庸[M] . 陈晓芬，徐儒宗，译注. 北京：中华书局，2015，2：250.

[5]. 论语·大学·中庸[M] . 陈晓芬，徐儒宗，译注. 北京：中华书局，2015，2：250.

### 第三部分

## 自组织：中国人的管理智慧





## 1 以史为鉴：自组织的管理与风险

### 自组织的管理

可以说，历史上楚汉之争是一次“分散决策型的网络式组织”与“集中决策型的层级组织”之争，结果“网络式组织”大获全胜。除了韩信雄踞北方三分天下，与刘邦两路会师共击项羽，还有彭越神出鬼没在项羽后面打游击战，截堵楚军粮道。更有吴芮据守湖湘之地（马王堆汉墓就是他的后代长沙国王的宰相的家族之墓），牵制住项羽右翼，所以项羽尽管百战百胜，但就是进不了关中，无法端掉刘邦的老巢。反观项羽自身，有勇有谋，25岁威震诸王，被奉为诸侯上将军；有情有恩，虞姬及江东八千子弟愿为其死；用兵如神，战无不胜，巨鹿一战亡了秦朝，但他却从头到尾一个人带着子弟兵左突右冲，疲于奔命。

在楚汉之争中，当萧何发现管粮库的小官韩信是一个万里挑一的将才时，他不顾刘邦的反对与责怪，上演了“萧何月下追韩信”的历史典故。萧何也曾经多次在刘邦面前极力举荐韩信。刘邦看在萧何的情面上，勉强同意册封韩信为将军，但萧何却执意在对韩信委以重任的同时要注重册封仪式。最终刘邦答应了萧何的请求，于是才有了“登台拜将”这一流传千古的经典史话。

在“萧何月下追韩信”这个典故中，有两点是值得世人深思的。一是萧何作为伯乐，其慧眼识英才的本领堪称一绝。以韩信的过往经历、职位和身世背景，萧何能独具慧眼，认为他是“国士无双”，这的确不得不让人惊叹和佩服。二是刘邦从谏如流，对韩信这样具有潜在能力的人才给予破格提拔，正所谓“不拘一格降人才”。试想，在当今社会里，有多少组织领导者敢于任用从竞争对手那里跳槽过来的低层管理人员来担任自己公司的关键管理岗位？由此可见，刘邦在知人善任方面的魄力的确非同一般。

## 自组织的风险

前文曾讨论山西票号的制度建设。山西票号的制度建设固然十分完备，但却有一项明显的不足，那就是缺乏严格的代理人治理制度。或许我们中国人太相信人际关系、熟人连带、社群监督的治理能力，所以关系够好就“疑人不用，用人不疑”，较少用制度加强治理能力。票号中的问责制主要也只是用于财务报告，在治理上仍有所不足。从日升昌票号在李大全死后，新东家李箴视最后受大掌柜雷履泰的挟制，即可看出治理制度建设不足的窘境。

雷履泰及其主要的助手毛鸿翔设计了票号制度，建立了日升昌票号，规定东家出资30万两，分成“财股”30股；“专业经理人”以技术及劳力入股，称为“身股”，也是30股。身股等同于财股，可以参与分红，所以利益的分享调动了雷履泰及其专业团队的工作积极性。这种“东伙制度”中有“问责制”：在每一个账期（三四年）内，大掌柜要将营业的财务报告摊开来给东家审视，并将利润分给股东，如果业绩不好，东家有权辞退大掌柜。

这个制度的好处是使代理人有了积极性，乐意为东家做事，但这个制度在代理人的治理上却有极大的缺陷。一是持有身股的人只参与赚钱时的分红，如果一个账期中赔了钱，他却不用承担任何损失，所有赔钱由东家吃下。东家采取的是“无限企业”制度，所以损失得多了，东家不但要拿财股出来赔，还需从家里拿出钱来赔。这个制度使得大掌柜有权却无责， he 可以与东家共富贵，却不会与东家共患难。

其中还有第二个风险。“东伙制度”中三四年一个账期，结账之前东家都不过问，这很容易使大掌柜建立自己的派系，任用亲信制作假账。这一个账期美化账面，大家都分得了一堆银子，所有损失与成本却“堆”到下一个账期，等到东家发现，辞退大掌柜时，组织已被掏空。

雷履泰到了晚年身体不好，很少到总号中视事，大小事情都交给二掌柜毛鸿翔，结果小报告打到了李箴视那里，李东家就辞退了雷履泰。一日，李东家去探病，看到雷履泰正在写信撤销各地分号，这才紧张起来。雷履泰说：分号都是他布建的，为了让新掌柜好好发挥， he 把它们都撤了，好让新掌柜重新布建。李箴视这才意识到，所有分号都是“雷氏班底”了，雷履泰已经在日升昌中建立了牢不可破的派系，于是李箴视只好赔礼道歉，辞退新掌柜（原来的二掌柜毛鸿翔），重新请雷履泰出山。

这段历史正好说明了“诸侯经济”固然因为分权、分利而调动了雷履泰的积极性，创建出票号这么伟大的金融发明，但结果却成了“藩镇割据”，雷履泰成了一方霸主，东家再也管不住他了。

组织治理会有藩镇割据的问题，中国历史上的国家治理更是深受其苦。汉朝向同姓亲王分权，建立藩国，结果就有了“七国之乱”。迨至西晋，还出现了“八王之乱”。南北朝时期，皇帝向士族分权，结果却成了“庄园经济”，士族有钱、有权，还有兵。东晋时，桓氏家族盘踞长江中游，桓温数度逼宫，桓玄还起兵造反。直到唐朝统一中国，李世民还感叹“宁可做一个王家子弟，也不愿做一个李家皇帝”，所以他重振隋朝建立的科举制度，鼓励平民参政，打破贵族垄断，以集中权力（以至“旧时王谢堂前燕，飞入寻常百姓家”）。唐朝中叶，朝廷为了应付边患，又向节度使分权，结果造成藩镇割据，打了一百多年的内战，直到唐亡。清朝末年湘军、淮军兴起，地方团练成了私兵体制，直到民国初期，酿成军阀乱战。地方势力一旦有了中央分权，很容易就形成割据之势，变为天下大乱的根源。

同样地，自组织也是一把双刃剑。放，使之自我发展、自我管理，固然是管理的效率之源，所以我们中国人往往“一放就活”，但也往往“一活就乱”。中国历史上总是充斥着诸侯经济、藩镇割据及军阀乱战，其来有自。如何放而不乱？这考验着我们的治理智慧。

## 2 复杂理论的呼应：社会经济中的自组织

治理理论是管理研究中极其重要的一支，其理论源远流长、博大精深，曾有五位诺贝尔奖得主提出了非常坚实的治理理论基础。治理机制的主要形式可以分成三种，层级、市场与自组织。2009年，诺贝尔经济学奖得主埃莉诺·奥斯特罗姆（Elinor Ostrom）提出了自治理的观点，把自组织的重要性带入我们的视野。<sup>[1]</sup>那么，作为一种治理机制的自组织是什么呢？

自组织的概念并非来自社会科学，而是来自热力学。物理学家伊利亚·普利高津在研究系统的耗散结构时首先提出了这一概念。<sup>[2]</sup>随后，德国物理学家赫尔曼·哈肯（Hermann Haken）研究了激光理论（1983），开启了“协同学”<sup>[3]</sup>，研究的也是相关议题。继之，自组织研究在生物进化、生态学、脑

神经医学等领域都取得了很大进展。诺贝尔经济学奖得主肯尼斯·艾罗（Kenneth Arrow）和诺贝尔物理学奖得主菲利普·安德森（Philip Anderson）与默里·盖尔曼（Murray Gell-Mann）一起合作成立的圣塔菲研究所，主要研究的就是复杂系统，尤其是自组织的现象。

同样的自组织与结构化现象也出现在社会学、经济学领域。社会学者邓肯·瓦茨（Duncan Watts）及其导师斯蒂文·斯特罗加茨（Steven Strogatz）在研究晚上青蛙叫最后为什么会变成和声时发现，萤火虫最后会跟着青蛙的叫声一起发光。在苦思不解后，瓦茨忽然一改方向，便想起米尔格兰的实验。结果，他们的研究发现，青蛙叫声的互动网络与人际互动网络十分相似，都属于米尔格兰所谓的“小世界现象”（又称“六度分隔现象”）。[4]他们把该研究成果发表在著名的科学期刊《自然》及《美国社会学期刊》上，引爆了复杂网在社会科学研究中的浪潮。

格兰诺维特曾提出“低度社会化”和“过度社会化”的观点。[5]他认为，“低度社会化”就好像水蒸气状态，其中的每一个自由分子会在空间中随机运动，碰上任何分子都可以产生互动。“过度社会化”又好像固态的冰，所有动能都不见了，没有能动性的个人只有非常有限的自由，在场力形成的铁栅栏内处处受制。而我们实际的社会却是在这些不同的状态中不断转换的，更多的情况是大家既受场力的束缚，也有能动性，更可以集合，也就是自组织出一些固定的结构。

“自组织”这个概念原本是动词，它指的是一个系统从无序到有序的一个动态过程，但我在这里却把它看作一个名词，指的是生发了自组织过程的系统。它可以是一个大的社会系统，如一个社会、一个产业；也可以是一个小的系统，如一个社会中的团体或一个大组织中的独立团队。社会科学中最接近我这个观点的概念就是奥斯特罗姆的“自治理团体”。[6]本书也用“自组织”指一种不同于市场与层级的治理机制。相对于管理学界用“网络”（network）指一群人及小单位结合成一个价值链时会形成网络的结构，社会学界用“社群”或“社区”（community）指一群人基于情感性、认同性因素的结合，本书使用“自组织”来指这种组织方式的治理机制采用的是物理学的表述。

我们常讲的现代管理与“传统的”“中国的”管理有区别，现代管理实际上指的是从西方诞生的一套管理理论和思想——肇始于法国的亨利·法约尔

（Henri Fayol）、德国的马克斯·韦伯与美国的亨利·泰勒，其最重要的特点就是层级制与科学管理。

## 层级治理原则

层级制也叫官僚制，马克斯·韦伯对其做了详尽探讨，并将其特征总结为以下几点。

第一，组织内部有明确的分工，并且对每个成员的权利和责任都有明确的规定。

第二，层级制组织内部划分为自上而下不同等级的职位，下级接受上级指挥。

第三，组织成员任职的资格是其专业技术，而且工作有明确的标准化程序。

第四，管理人员是专职的公职人员，而不是企业所有者。同时，他们的工作是非私人化的，不能为私人目的所用。

第五，组织内部有严格的制度、规章和流程，并且普遍适用。

第六，职位独立于具体个人而存在，成员彼此之间只是工作关系，排除私人感情。组织与成员的关系受到条约的限制与保护。

第七，所有工作过程都用文字记录，留下档案资料。

现代管理的目标是设计一个庞大的系统，并通过各种手段进行层层管理，最终实现组织内有效率的协作。与传统的组织相比，这样一套体系的确有其优势，然而过分依赖流程设计、规章制度和命令系统，也使其具有很大的弱点。许多西方管理学者早就认识到这个问题，并对层级制进行了批判。组织社会学者查尔斯·佩罗（Charles Perrow）在其《复杂组织》一书中整理了各方的批判理论，并指出层级制存在以下四个方面的问题。[\[7\]](#)

第一，严格的制度规定使得层级制组织缺乏弹性，过多的层级和流程容易造成组织反应速度缓慢，导致效率不高。尤其当外部环境快速变化时，层级制组织更显得难以迅速调整，缺乏创新性，从而难以适应新环境。



第二，层级制将员工当成组织机器中的螺丝钉，而忽略员工的情感和多种需求。这种做法限制了员工的自由，使员工难以从工作中获得成就感，最终压抑了员工的主动性、自发性和创造性。

第三，与层级制组织同时产生的是一种巨大的权力。在层级制组织中，成员只负责执行上级的命令，这最终使得巨大权力集中在极少数的领导手里。流程设计、规章制度和命令系统只能规范下层的、重复性高的工作。对于决策，则必须给决策者足够的自由，所以少数大组织的领导掌控着大量资源，他们却很少受到层级原则的限制。在这种情况下，一旦权力被高层滥用，就会导致极其严重的后果。

第四，这种权力的滥用最容易表现在任人唯亲与谋利营私上，权力集中又不受监督的决策者会将组织的资源或非法或合法地放入私人的口袋，或拿去为私人谋取福利。

相对于由上而下的层级制可能带来的种种弊端，一种由下而上的网络制在20世纪90年代以后开始大行其道。

## 自组织治理机制

在社会学者沃尔特·鲍威尔（Walter Powell）看来，在网络治理机制中，信任关系建立在相互需要的认知上，它不是靠权威关系或买卖关系所能建立的。<sup>[8]</sup>信任关系所营造的交易氛围是互惠且开放的，而非官僚的和受束缚的（如层级制），也非自由但猜疑的（如市场）。市场结构的主要治理机制是信息传播、价格及合约，层级结构的主要治理机制是科层结构、命令系统及组织规章，而网络结构的主要治理机制是信任关系与协商。所以网络绝对不是市场与层级的混合或市场到层级的过渡形态，而是以信任关系为核心的另一种治理机制。

网络治理也可以被称作“自组织治理”，它已有很多成功的管理模式。西方管理学者彼得·德鲁克（Peter Drucker）首先提出了“成本中心制度”。之后，自我导向团队与内部创业制度跟着兴起，“授权”“赋能”“当责”这些概念也跟着流行起来。

这种观点在中国管理现象中能够找到很多实例支持。如中国人的外包行为，就是依靠网络 and 自组织逻辑治理的典型代表。最极端的代表则是佩罗说的



小企业网络。<sup>[9]</sup>中国，尤其是中国台湾、温州等地及意大利的“第三意大利”<sup>[10]</sup>的小企业网络，则经常被认为是最佳典范。以中国台湾为例，有的小企业网络有层级结构，有的则毫无正式结构，后者以五分埔的时髦服饰业为最佳代表。一群小企业互为伙伴，它们既用不上合约与法律，也没有一个固定的供应网络，不需要像在市场里一样到处询价议价，更没有哪一家公司是中心厂，其他公司接受其规章的约束。因为每一家小作坊都有可能成为发包商，因此没有正式的结构，更不用说正式的命令系统了。它的治理机制主要是建立在信任关系之上的协商与善意合作，不需要太多合约，也不需要标准商业流程与命令系统。<sup>[11]</sup>

中国文化自古以来就有自组织的传统，我们善于构建这样的组织模式，因而发展出了很多好的范例，如中国香港利丰集团的“小约翰·韦恩”制度，腾讯公司的“赛马制度”，以及中国台湾宏碁集团创始人施振荣提出的“龙梦欲成真，群龙先无首”的管理理念。

自组织的产生包括两个阶段。首先，一群人形成小团体。然后，这个小团体还需要包含特定的目的，团体成员为了这个共同目标会进行分工合作、采取行动。唯有当小团队进入自我管理阶段，能自发地为同一目标行动时，它才能被称为自组织，否则它只能是小团体而已。举例而言，五六个朋友每逢闲暇时光就喜欢聚在一起，打打牌、聊聊天，以打发时间，这只是聚合了一个小团体。然而，如果这几个人有一个共同目标，如宣传环保事业，并有计划地组织分工，进行公开演讲、发放传单等活动，且自定规章，持续地从事这些活动，这时候这个小团体才能被称为“自组织”。

## 跑马圈地的现代企业制度

但是做到这些谈何容易。如果将这样的一套概念放在过去，大家当然会说中国自古以来地大物博、人口众多，再加上文化多元，于是自组织成了我们文化体制中及政府行政组织中的一种“皇权不下乡”的特色。然而，如果将这些制度放在现代企业中，它又会如何运转呢？工业化时代结束之后，信息时代、服务业经济时代，人们的独立自主性越来越高，在这种情况下，我们该怎样去管理一个网络式组织？

我们来看一看在西方最早提出自组织理念的管理学大师彼得·德鲁克提出的两个概念——目标管理与成本中心制度。目标管理其实还没有达到自组织的阶段，因为它是针对一个员工的，它在工作任务中是不管流程也不管中间的控制，而只关心最后的成果的。而在成本中心制度中就开始有了自组织的意味。单位负责人的手下有一批他选任的员工，他计算了成本和利润<sup>[12]</sup>，并且明确地告诉了手下的员工他的最终目标和希望得到的结果。至于工作流程和工作方法，则由员工们自己安排和指定，而组织也只以项目的最终成果评价整个单位，不管其间的流程。但是成本中心制度也不一定能达到自组织的要求，因为在这种制度下，负责人可能无法全权选任自己所要的员工，他在人事权上是被“他组织”控制的。

近年来企业发展出来的自我导向团队及内部创业制度就开始有越来越浓厚的自组织意味了。例如在英特尔或3M公司（明尼苏达矿务与制造业公司）中流行的内部创业制度，开始让公司内部的一群人自己寻找良好的项目并自己组织人员承接。如果他们能够将这个项目完成得很好，那么赚得的利润就可以在小组内进行分红，一个项目就是一次创业的机会。

其实西方人在观察中国时，也同样看到了中国这种“跑马圈地”的管理哲学。西方学者约翰·奈斯比特（John Naisbitt）在并不了解中国管理哲学的情况下，通过观察今天的中国社会发展而写出了《中国大趋势》。在他看来，中国发展使用的是“宏观引导式的领导方法”。具体而言，就是“规划森林，却让树木自由成长”。回顾中国改革开放四十多年最主要的政策，从包产到户的农村经济改革到承包制的集体企业，再到市场经济体制推广，再到产权制度改革，等等，每一个时期的重大政策，都是由国家放权，让试验的地方自由生发成长，在总结出新的经验与模式之后，再向全国推广的。这就是奈斯比特所看到的中国“规划森林，却让树木自由成长”的发展模式。今天全国各式各样的实验区正好说明了中国这种“无为而治”的治理智慧，通过做各式各样的实验，最终才得到了行之有效的政策。

但现代管理存在一个与“无为而治”的治理智慧背道而驰的迷思：现代的组织管理者遇到问题后，常常是立法规，定流程，强控制，一番“作为”之后，实际效果如何就不得而知了，管理者自身也不觉得有任何责任。实际上，我们的管理者常常盲目地做了很多事，也不见得掌控了事情的发展，结果只是法规越定越严，不管是社会还是公司，常常不是无法可依。相反，除有些新事物是无法可依的之外，国内大多数事情都是有法不依，有法不依的结果就是规

章制度越来越多，越来越严，员工就越无法执行。最后的结果就是，规章制度被晾在一旁，员工却形成了一套“潜规则”，“上有政策，下有对策”。员工表面上遵循正式的流程、规章与制度，实际执行的却是另外一套自身演化出来的规则。管理者在面临这种管理困境时，“此时无为胜有为”的反向思考或许是信息时代最好的管理新思维了。

### 3 本土社会观察：中国的自组织

#### 善于构建自组织

中国的自组织现象为什么特别发达？如何为此提出理论解释呢？

自组织形成的过程是什么？我和我的团队曾长期在四川汶川地震后常驻乡村，一方面做社区治理的实验，另一方面多方搜集全国各地的社区治理研究资料，以总结出一个适用于我们中国人的自组织过程理论（如图5.1）。

第一步，是找到“能人”。我们首先要问，是什么样的关系使得一群人越聚越密？关于汶川大地震灾后重建，在我的乡村自组织的研究里，大家就可以看到，这个关系动员网络大多建立在乡缘及亲缘的基础之上，也有从党员开始动员的。但我国社会的一个特别的现象是，动员过程中一定有“能人”当“领头羊”。

在我国这样一个关系社会中，自组织能否产生，不仅在于社区自身是否拥有基本的社会资本存量，也在于“是否存在一个或若干个民间领袖或精英”。这类精英“出于社会地位、威望、荣耀并向大众负责的考虑，而不（仅仅）是为了追求（个人）物质利益”，他们承担带头人或主持人的角色，且因为生存于当地“权力的文化网络”之中，能够有效地影响村内其他成员的态度和行为。<sup>[13]</sup>我们可以称之为“能人”。

图5.1是一个自组织发展的过程。前半段画圈的部分是一个从“能人”组成小团体，从小团体发展出共同目标、共同行动，进而成为自组织的过程；后半段则是奥斯特罗姆强调的自治理机制的建立，<sup>[14]</sup>当自组织扩大到一定程度后，就需要建立这样的治理机制。“能人现象”证实了费孝通所言的个人中心差序格局人脉网，“能人”一定是在自己的人脉网中开始做动员的。动员过程

经常就是一个“能人”带动了一群“小能人”，“小能人”又动员自己的人脉网，一个团体就在这样滚雪球的过程中慢慢扩张，逐渐成形。这种“大能人”套着“小能人”，“小能人”又套着“小小能人”的结构，一层层地传递信任，可以形成极大规模的组织。日裔美国社会学者弗朗西斯·福山（Francis Fukuyama）在《信任》一书中指出，他曾以为中国人欠缺对陌生人的普遍信任，只有对特殊人际关系的特殊信任，所以形成不了大规模的现代企业。<sup>[15]</sup>事实证明，他大错特错，现在无论民营企业还是国有企业，最大规模的现代企业几乎都在中国。格兰诺维特在《社会与经济》一书中就对福山的理论提出了批评，他指出，这样的社会网络的层层嵌套，信任传递，也能形成大型的现代企业。<sup>[16]</sup>

在一定的条件下，这样以“能人”为核心，基于人情交换形成的网络就会慢慢固化，成为一些固定在圈内进行交换的小团体。

第二步，基于共同利益形成集体行动，以争取资源。我和我的学生曾尝试使用计算机动态仿真模型的方法，模拟我们中国人的人情交换过程，结果发现了一些很有趣的结论。第一，当资源量较为缺乏又不太贫乏时，模型中的组织较容易出现抱团现象。当资源量很丰富，所有人较易慷慨地相互帮助时，他们较少与特定对象进行人情交换，因此也难以发展出复杂的人际网络。而当资源量很贫乏时，人与人的交换易趋于短期，因此也较难发展出进行长期交换的熟人连带。第二，资源分配的稳定性是资源量影响抱团现象的调节变量。也就是说，在资源总量有利于抱团产生的情况下，当资源量在个体之间的分配差异很大（方差很大）时，派系更容易产生。反之，如果资源分配比较平均，则会较少产生抱团现象。第三，有“傍富”效应时容易产生抱团现象。所谓“傍富”效应，指的是人们通常喜欢选择与更受欢迎的人进行人情交换，越是有着发达人情网的人，就越容易与更多的人结交人情。在这种情况下，抱团现象就会更容易形成。

第三步，认同的建立。小团体产生了，这群人就会产生认同感。寻找一面认同的大旗可以合理化这群人的内聚心理，也会加强彼此之间的关系。

社会心理学对人们聚集的原因有很多分析，最重要的原因有两个：认同和信任。认同能够基于很多因素而建立，比如阶级、宗教、地域、社会地位等。基于很多非先天存在的因素，也能建立认同，比如使用苹果电脑的人可能会因为品牌效应而互相认同。这些因素是人为创造的。我们中国人之所以善于构建



自组织，主要因素之一是我们善于创造认同。比如，一群没血缘关系的人可以找到几千年前的共同祖先，他们互称为同宗，甚至可以共立祠堂；一群人可以找到一位共同的老师而成为同门。实在找不到关系了，还可以结拜，创造出如“十三兄弟帮”之类的认同。法国知名社会学者皮埃尔·布迪厄（Pierre Bourdieu）在《区隔》一书中研究文化产业的消费时指出，教育、文化产业都是用来区别内外、产生认同的工具。<sup>[17]</sup>品位（taste）其实来自一个复杂的社会过程，它包含对某些社会资源的专擅及对某些知识的垄断。一个人的气质、教育、生活形态会在他的文化品位中表现出来，一群人也借着品位的不同标示出与另外一群人的不同。一个社会群体会透过社会化的过程将其文化符号——品位——传达给其成员，因此在不同群体争取社会资源甚至支配地位时，品位变成了被高举的大旗，它是成员相互认同的标志。靠着消费行为传达出来的信息，人们就可以很快找到谁是“同志”，谁是“敌人”。品位也可以传递给下一代，成为阶级自我复制的工具。

第四步，建立信任机制。自组织形成的一个重要的心理因素是信任。美国知名心理学家凯伦·库克（Karen Cook）研究了东欧很多在市场化改革初期存在的地下经济现象后发现，信任是地下经济组织运作的重要条件。在这些地下经济组织中，团体内部成员之间具有高度的信任感，一个人只有取得成员的资格才能获得团体其他成员的信任，才有可能从事交易。<sup>[18]</sup>我们中国的商帮常常也是因此形成的。同时，团体会使用内部建立的一整套“潜规则”来对抗外面环境的压力。库克的研究表明，当只有在高度信任中才能从事一种经济活动时，如果这类经济活动非法，不受法律保护，其结果就是形成很多从事地下经济的小团体。

认同与信任可能先于小团体而产生，比如温州商帮因地缘而产生，北大帮、清华帮因学缘而产生。但也有小团体是先形成了，再寻找认同的大旗的，比如一个学派、一个企业愿景、一段创造出来的“神话”、一种意识形态等。

上述的四步只是构建自组织过程理论的前半部。如图5.1中虚线的圆圈所画的部分所示，一个内部密度大、关系强的小团体，一旦产生共同的目标，便会激发集体行动。这个集体行动要能持续且组织良好以达成长期目标，则需要一套治理机制，这正是奥斯特罗姆所谈的“自治理”，我在下文还会对其有更多的探讨。

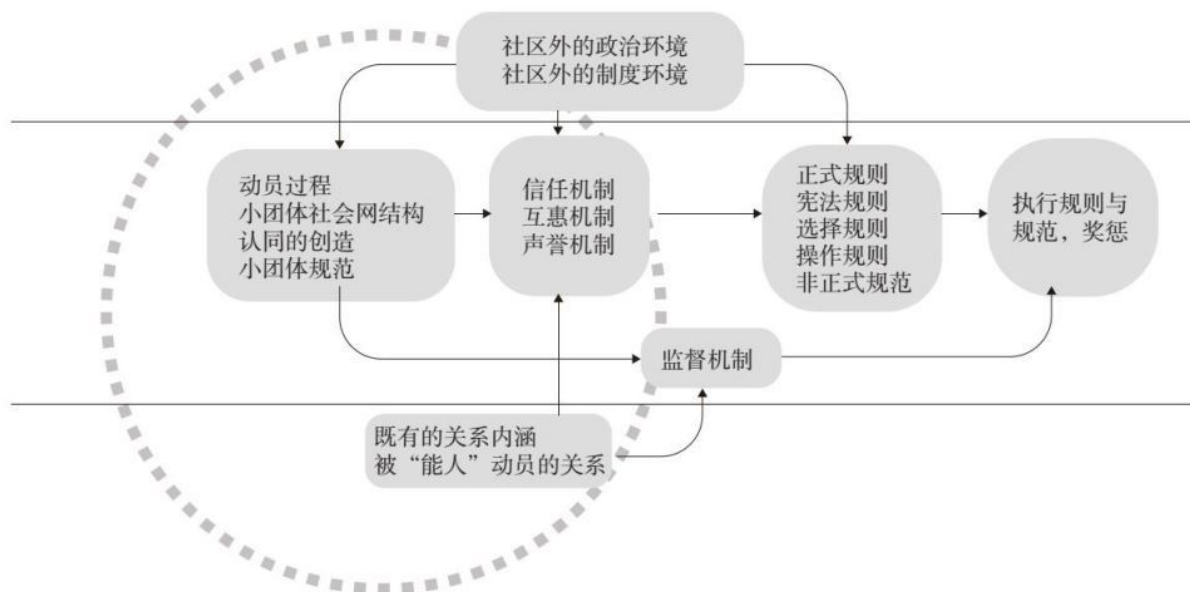


图5.1 中国人的自组织过程

## 中国自组织的特点

在前文中，我指出，自组织是解开中国人治理智慧之源的关键。

与自组织相对的是“他组织”。“他组织”指的是由一个权力主体指定一群人组织起来，以完成一项被赋予的任务。自组织则是一群人基于自愿的原则或不可分离的关系而结合在一起的，它有以下特性：

第一，一群人基于关系与信任而自愿结合。

第二，结合的群体会产生集体行动的需要。

第三，为了管理集体行动，成员会自定规则，进行自我管理。

尽管自组织并非中国人首先提出的概念，但自组织现象却正是中国组织问题和中国人管理行为的核心内涵。为何会这样？现实中大量的自组织现象实际上源于中国人传统的文化心理。

其一，中国人普遍存在一种“宁为鸡首，不为牛后”的心理，即人们总是希望能够占有属于自己的“一亩三分地”，拥有属于自己的团队和事业，这是我们中国人最重要的工作动机。这种心态造成中国组织中容易出现富有活力的独立小团队。小团队内部彼此之间相互联结，进而形成网络结构。

其二，“能人现象”说明了“能人”一定是通过自己的人脉网开始动员，并利用已有关系进行网络建设和规则制定的。一个团体会在动员的滚雪球过程中慢慢扩张，逐渐成形，因此组织的边界特点具备以“能人”的关系为核心的弹性特质，圈子现象十分明显。

同时，“能人”的社会经济地位、行为规范等因素也决定了他所动员的社会关系与自组织运作的机制特点，这进而影响“能人”在社会网络结构内的声誉和威望，最终决定自组织是否可以达成合作的目标并发挥长期作用。我国今天的城市中的行业自组织一样呈现出我们所观察到的“能人”动员、人情交换及“宁为鸡首，不为牛后”的现象，随着城市生活与现代经济的变化，这样的自组织过程并没有太大的改变。

其三，中国传统中最倡导的治理智慧是“无为而治”。费孝通在《乡土中国》中解释“无为而治”的政治时指出，权力有三种，一种是横暴权力，一种是同意权力，一种是教化权力。费孝通认为，在乡里社会、宗族自治之中，最重要的既不是横暴权力，也不是同意权力，而是教化权力。所以，“无为而治”的基础就是用皇权支持这种教化权力，政治领袖也要成为施行教化的主体，以表态支持社区自组织中的道德规范，这就是为什么我国有“为之君、为之师”的传统。

我国自古是一个以小自耕农为主的国家，人口众多，土地有限，所以一般农民的生活必需之外的剩余不多。对外扩张，要的是土地，而不是掠夺人口来做奴隶，所以政治上很少用横暴权力抢奴隶。古代中国也没有西方的民主传统，所以也不多使用同意权力。因为人多地少剩余少，以自耕农为主，所以大多数时候，中国的政治制度都采取与民生息的政策，要积累很久才能出汉武帝、唐太宗这样有雄才大略，能对外用兵的领袖。不能体认这一点，想要过快地积累，好大喜功，就常有秦始皇、隋炀帝引发民怨的危险，从而出现“短命王朝”。

与民生息的政策重视皇权和绅权的平衡。这里的皇权代表的是由上而下的中央控制权，绅权则代表的是由下而上的地方自组织的权力。后者的表现形式在宋朝以后就是以地方宗族为主的自组织，是一种以地缘和血缘为主自造的团体。这造成我国传统政治的特点是“皇权不下乡”，县以下就没有中央权力的控制机构，而是基本由宗族自治。



“无为而治”的政治智慧造就了我们中国人构建自组织的传统，而我们中国人构建自组织的能力又使得“无为而治”的政治成为可能。

需要强调的一点是，研究我国的管理问题，首先必须承认我们中国人的民族性。现在我国总有一些管理研究者想否定我们中国人的文化基因，总希望能先抽干我们中国人的传统血液，消除传统基因，再用西方的管理学管理中国人，而不是利用这种民族性，发展出利于发挥这个民族性的管理方法。说到“关系”，他们就会想到走后门和贿赂，必欲去之而后快，其实这根本是不可能的，因为：

其一，“关系”在西方的组织中仍是普遍存在且影响巨大的因素。格兰诺维特就强调，“关系”不可能被完全扼杀。[\[19\]](#)“关系”被扼杀了，基本的信任就会缺乏，交易成本就会无穷大。企业的经营和管理也就举步维艰。

其二，如果中国式的“关系”被完全扼杀，适应力、弹性和快速反应这些“中国特色”的优势也就不见了。我们顾此失彼，并不划算。

其三，中国人阴阳并存、阴阳相合的智慧告诉我们，永远要看到事物的一体两面，而不是一味将自组织和“关系”当成不好的现象。由自组织而产生的派系斗争、山头主义固然不好，因“关系”而来的特权、后门固然不好，但我们该思考如何发挥其优势，减少其害处，而不是因噎废食。事实上，任何管理系统都是一体两面的，在充分发挥其优势之后，体系的弱点也会凸显。

所以，我们要先承认我国社会既有的特点，承认我们中国人不可扼杀的自组织愿望，再去研究如何发挥其优势、规避其弱点，实现“放而不乱”的理想。否则，一个劲儿地压抑中国人的自组织愿望，不给员工开疆拓土、决胜千里之外的机会，员工就会在组织内部组成派系，抱团、内斗，并创造出一整套“上有政策，下有对策”的“潜规则”来与“正式制度”抗争，这些正是中国层级组织面临的重大弊病。

## 中国自组织的形式

那么，我国企业的自组织究竟包含什么样的形式呢？

### **(1) 挂靠。**

挂靠指的是一个独立的公司外组织挂靠在公司名下，而它仍然保留其独立的组织和结构方式。比如校办企业就是我们过去常见的挂靠形态。许多校办企业都是由校友出去成立公司，然后与学校合作，打着学校的招牌，变成名义上的学校分支，实际上仍是独立的机构。挂靠的产生主要有两个因素。

第一是资源，包括垄断性资源、品牌与通路等。有的资源是组织必须挂在特定机构的名下才能获取的。比如矿产、土地，就必须经由政府或少数有特许经营的企业才能掌控。因此，为了掌控资源，一些组织会采用挂靠的形式。

第二是合法性，这是新制度论（New Institutionalism）强调的因素。合法性也就是戴“红帽子”，有些事情如果由企业单独做可能会在合法性上遇到问题，而挂在某些机构之下则可以规避这个风险。

从新制度论的角度看，我们就较容易理解20世纪80年代涌现的大批挂靠企业的现象了。在那个时期，私营经济刚刚解禁，创办私营企业还处在合法性的边缘，于是很多私企就选择挂靠，以集体企业的面貌出现。后来私营经济即便已经合法，但仍有很多私企选择挂靠，这是为了“合理性”：一段时期的经历使得大家总认为，国有经济才安全，才能让人信任，私营企业则是旁门左道。因此，挂牌国营，容易给人留下这家企业很好、很有实力的印象。

一个值得做的研究是，西方是否有挂靠现象？事实上，西方的加盟连锁和挂靠非常类似。当然，加盟本身有不同的形式。有一些加盟对其企业的管制比较多，比如肯德基。它的加盟不仅要求交加盟金，还要求食品来源统一供应、装饰统一，并进行标准化的人员培训。而一些要求较少，除了有一些行为规范，会根据收入按比例分成的加盟就和挂靠很接近。这是很有意思的管理现象和组织议题。事实上，西方的加盟体系到了中国以后，也开始有了很多“中国特色”。比如，许多加盟企业的财务监管，慢慢开始变得不那么严格，而演化成类似“上贡”的形式。加盟和挂靠到底有什么不同？中西的这两种体制究竟存在多大的差异，值得学者深入研究。

## **(2) 承包。**

在中国，第二种自组织现象是承包。具体而言，它包括两种形式：业务型承包和产品型承包。

前文曾经谈到关系破裂带来企业衰败的双星鞋业，其早期发展就是自组织形式，是“一放就活”的最好范例。双星鞋业的前身是一家橡胶厂，结果做不下去被逼转行。但走上球鞋制造道路之后，由于在质量、品牌等各方面都赶不

上国际品牌在中国代工的产品而陷入困境。在这种局势下，双星决定采取“分兵突围”的方式，将各省业务分派给手下干将，由他们各自承包一部分，凭自己的本事去开拓市场。

1998年，在负责人汪海的主导下，一场以“私人买断，国有资本退出”“各承包代理商按年分期偿还所欠集团让利打折资金”为特征的双星各地方分公司的私人承包责任制改革拉开大幕。事实证明，中国人“一放就活”的特性是对的，双星的承包策略突围成功。双星的球鞋虽然在一线城市打不过国际知名品牌，但在二三线城市却很受欢迎，尤其是在西南省份。截至2008年，双星已在山东、河南、四川、贵州等地的山区建起十几个低成本的生产基地，部署下以西南地区、鲁冀地区等为代表的10大经营战区、200多家代理、5 000多家连锁店的营销网络。双星牌运动鞋连续10年夺得同类商品市场销售量第一的宝座，稳居大陆制鞋行业的龙头位置。

双星内部有两位地区负责人是汪海的得力助手和重点培养对象，他们就是刘树利、韩俊芝夫妇。双星西南各公司也改制成刘树利等个人股东共同拥有的私营企业——双星成都科技投资发展有限公司。在分权让利的承包制下，西南双星超常崛起。到2007年年底，其净资产有15亿元，年销售额达75亿元，在整个西南地区拥有专卖店近2 000家（包括直营店和加盟店），而当时双星在全国的专卖店总计也才5 000家左右。时下，西南双星已经不仅仅是一个承包代理商，其鞋类和服装的产能已具备相当大的规模，甚至超过双星集团本部，且控制了“双星”品牌的大部分渠道。西南双星在客观上与双星集团形成“双星”品牌共享。2008年，西南双星的销量相当于“双星”品牌总销量的50%。承包带来的强大工作动力与如同家人般的信任关系使得西南双星成就非凡。

承包的第二种形式是产品型承包。举例而言，一家销售大米的公司，可能会将其产品细分为几种不同的类型，分别由不同的人来负责。比如，张三可能负责普通米的销售，李四则负责销售添加粗粮的“健康米”，等等。

西方现代组织管理中也有一些类似承包的制度，比如彼得·德鲁克极力提倡的成本中心制度（或利润中心制度）、企业内部创业制度、在企业集团中成立子公司等。这些制度的共同特色都是只监管成果，不监管流程，尽量减少人事干涉，并给其独立决策的空间，最后依成果论绩效。虽然这些制度分红的方式会有所不同，产权的分配也相异，但它们都保持了高度分权的特性。中国的承包与这些具有承包特色的现代管理制度有何不同，也是一个有趣的组织研究议题。

### **(3) 企业内的自组织形式。**

内部创业制度或自我导向团队是西方现代组织管理中发展出来的自组织形式。内部创业公司或自我导向团队不但有了自定规章、自设流程、自我管理的权力，而且有了自愿结合的关系，也就是有了大部分的人事权。但我仍然将之与中国式的“承包”区别开来，因为承包可以在结构上松散到很难被称为制度，比如只要一群员工交了“份子钱”，他们就可以打着公司的旗号在外头独立包揽生意。这种只以关系与信任为非正式治理，而没有任何正式制度的治理机制，展现了很强的中国“关系社会”“人情社会”的特质。

而中国的挂靠现象有时也展现了这些特质，因此它与西方现代管理制度中的加盟连锁有所不同。同样是原来外头的独立单位“挂”进一家企业，中国的挂靠现象却有多样的治理机制，这值得国内管理学者好好研究。最后也是最终极的自组织就是外包，即索性让承包单位独立成为一家公司，只在长期的交易中，以交易治理机制规范两家公司间的关系。

当然，外包也可能带来问题，尤其是当外包层级太多，管控不力之时。曾经轰动一时的杭州地铁工程建设塌陷事故，以及上海“楼脆脆”事故，就都是工程层层外包导致的责任不明、完全无法监管的结果。工程外包在中国建筑行业广泛存在，这一方面是中国建筑业的活力所在；另一方面，治理机制不够、外包层级过多和控管不严也的确导致了品质问题。如何设计一种机制，让它既能发挥外包的激励作用和活力，又能实现“放而不乱”，这需要管理者好好思考。

### **(4) 派系、抱团。**

圈子如果得到“裂土封侯”的机会，就能成为自组织，自己开疆拓土，发挥一群人的战斗力。反之，如果圈子未能很好地得到管理，就有可能演化为组织中的派系，即一群人结成小团体，把所有的个人利益与小团体的成败联系在一起，并逐渐使得派系内与派系外的成员产生不信任感和分歧。这种结派现象正标注了圈子的影响从正面转向负面的转折点。

几乎每个组织中都存在派系，但矛盾的是，管理学界却对其研究甚少。我的一个从事知识管理研究的学生发现，取得隐性知识是我们中国人加入派系的重要理由。这个结论和格兰诺维特的研究结果类似。格兰诺维特在探讨职场中的种族问题时发现，黑人很难胜任更高技术水平的工作，这并非由于其专业能力有缺陷，而是由于他们进入不了公司内部的小圈子，无法取得隐性知识。俗

话说“师父带进门”，但他们无法找到师父。一份工作的技术性内容较好掌握，然而，最重要的却是其他一些隐性的内容。比如如何在组织中生存，如何了解组织中各成员间的关系，组织里的关键人物是谁，领导风格和偏好是怎样的，各种类型的顾客的喜好是什么，工作中的一些关键技巧，等等。这些内容很难自学，只能靠师父带徒弟的方式传授。在西方社会中，较高级工作的内部圈子里大多是白人，而这些人很少愿意充当黑人的师父。因此，尽管黑人也很优秀，但他们却因为无法了解重要的隐性知识，从而无法掌握工作的线索，结果往往是表现得很差。因此，在中国，新入职的员工往往希望能很快找到派系，加入派系，以得到圈内人的帮助，获取隐性知识。

派系现象有很强的“中国特色”。尽管西方小团体（clique）的概念与派系接近，但它们仍有很多不同之处。一个特点就是，中国的派系往往不仅是组织中一小群人的集结，还同时伴随着自我管理规则（潜规则）的出现，并且这些规则会被用来对抗正式规则。

## 4 中国智慧的启示：御将之道

刘邦之所以能够战胜强大的项羽团队，决胜千里，一统天下，与他擅长“御将之道”是分不开的。深懂“御将之道”的刘邦能够治住“战必胜，攻必取”的韩信，为什么？什么是“御将之道”？中国人强调的“御将之道”对于今天的领导者又有何借鉴意义？

从“登台拜将”的典故中，我们可以看到刘邦擅长经营“网络”之道。韩信曾在项羽帐下服务多年，终不得重用，所以逃官而出，归附刘邦。初见刘邦时，韩信一语点破项羽的缺点：“匹夫之勇，妇人之仁。”其中“匹夫之勇”是指项羽不信任部属，不擅长用人，事必躬亲；“妇人之仁”则是指项羽对人很有感情，遇到大功大过却舍不得赏罚，封侯之印紧握手中，连印角都被磨损了，还没有封侯。刘邦刚好相反，他登台拜将，拜韩信为上将军。韩信有了汉军中的威望，带兵北伐，发挥长才，先收服赵地，又大破项羽分封的齐王，收服了齐地，从此雄踞北方，拥兵自重。

而此时的刘邦却屡屡为项羽所败，困于成皋之间。刘邦写信要韩信出兵相救，韩信却趁机提出，齐地刚刚收服，齐人刚毅粗率，很难治理，所以最好封我为假齐王（代理齐王），名正则言顺，我才好治理齐地，不会再生变乱。

韩信的使节把韩信的话报告给了刘邦，刘邦大怒。他认为自己如此困难，当年他把韩信从小官一拔而为大将，今天要韩信出手帮忙，韩信却谈起条件来了，是可忍，孰不可忍！陈平一看不好，马上用脚踢刘邦，刘邦也立即会意，立刻改口说：让人气的是韩信真没志气，大丈夫要当齐王就当真齐王，当什么假齐王。于是刘邦马上册封韩信为真齐王。

到了楚汉最后的决战，刘邦又征召韩信合围项羽，有谋士劝韩信：从正面来看，韩信不过是人臣且命运难料；但从背面来看，韩信可是富贵无极。如今天下三分，韩信有其一，帮项羽则刘邦输，帮刘邦则项羽亡，不如依违两端，可徐图大业。韩信听了，认为很有道理，但是他叹了一口气，他认为，刘邦待他有厚恩，现在岂能背信弃义，还是出兵吧！结果项羽垓下被围，于乌江自刎。

刘邦的管理才能说明，在中国，运用网络比运用层级组织更重要。韩信、彭越与吴芮个个是一方帅才，他们雄踞不同地方，都不是刘邦可以直接指挥的，但刘邦却能用恩、用情、用封王的方式把他们组成一张网络，共击战无不胜的项羽。

汉朝建立后，韩信被封为楚王，这对刘邦而言如同芒刺在背。毕竟一代名将韩信几乎战无不胜，用兵如神，他手握大片土地、大量军队，楚地又是项羽龙兴之地，“江东子弟多才俊，卷土重来未可知”，对刚刚成立的汉王朝威胁极大。之后，刘邦借着出游云梦大泽地区的名义忽然来到楚地，召见韩信，顺道就把韩信拘留，带回了长安。

一次，在谈及刘邦手下“北斗七星”（指张良、韩信、萧何、陈平、樊哙、彭越和周勃七人）各个将领的带兵打仗能力时，刘邦问韩信：“将军以为若是我亲自带兵，会怎样？”韩信说：“不过十万。”刘邦又问：“将军以为自己呢？”韩信回答：“多多益善。”刘邦反问：“为什么百万之将军受擒于十万之寡人？”韩信却说：“陛下虽不善统兵，却善御将。”刘邦大笑。

## 无为而治

《中庸》开宗明义：“天命之谓性，率性之谓道，脩道之谓教。”<sup>[20]</sup>性者理也，理来自天命，任天理而行就是道，这正是道法自然的思想。《中庸》接着又说：“喜怒哀乐之未发，谓之中；发而皆中节，谓之和。中也者，天下之大本也；和也者，天下之达道也。致中和，天地位焉，万物育焉。”<sup>[21]</sup>人



的七情六欲未发之时就无所偏倚，谓之中，是道之本；人情发出去时又不离天理，谓之和，是道之用；能把中和推于极致，则天地万物各安其分，生生不息。

这样一套思维形成了治理上的“无为主义”，也就是小层级、大网络、自组织或不干涉基层生活的一套思想，诚如《中庸》的结尾语：“《诗》曰：‘不显惟德，百辟其刑之。’是故君子笃恭而天下平。《诗》云：‘予怀明德，不大声以色。’子曰：‘声色之于以化民，末也。’……‘上天之载，无声无臭。’至矣！”<sup>[22]</sup>所以中庸之道主张，上善的领导是“不显”“不大声以色”的，甚至是“无声无臭”的。这样的思想主张限制着权力由上而下的扩张，让人民自我组织，自我成长，自我协调，各安其位，生生不息。这种思想相信这些自组织会协调出社会秩序。

由于中庸之道反对任何一种权力独大，从而扼杀了其他力量发展的空间，因此《中庸》提出，用各种强制手段去管理人们，那是末端。真正好的管理，并非一味自上而下地控制，而是“无声无臭”，让人们进行自我管理，自然自发地形成秩序。当然，这种“无为而治”的状态，只是中国传统最高的社会理想，事实上从未完全实现过。

自组织并非首先在中国被提出的概念，也非社会学家提出的概念。社会学家在谈社会上的自组织时，常用“社区”“社群”；管理学者在谈企业中的自组织时，常用的是它的结构形态——网络。但自组织正是中国组织现象和中国管理行为的核心。不明此理的领导总想控制、操弄，不给员工自建组织的机会，结果圈子就变成派系，内斗内耗，“上有政策，下有对策”，甚至出现“造反篡位”现象。

用今天的管理话语来说，中庸之道主张无为，所以自然而然形成的结构就是网络式组织，它由基层的人自组织成各个团体，再让团体相互连接成为网络。在这种以自组织为主的组织中，最强大的激励措施不是加薪、福利及分红，而是自建组织的机会，给人一些空间，完全授权，任其发挥，自我组织。我们中国人是最会自建组织的，这就是中国的“跑马圈地、诸侯经济”特别发达的原因。民营经济中总是充满了创业、中小企业、外包网络及商帮、地区产业集聚，组织之内则总是有承包、挂靠、子公司、子集团等现象。我们中国人的治理智慧认为，上善的领导是懂得“放”的领导，给人空间，才能激发出人们无穷的生命力与创造力。



所以中庸之道的第一个要义就是自组织。

- 
- [1] E. Ostrom, Roy Gardner, Jimmy Walker. *Rules, games, and common-pool resources*, Ann Arbor: The University of Michigan Press, 1994.
- [2] Ilya Prigogine. *Thermodynamics of Irreversible Process*, New York: Ryerson Press, 1955.
- [3] Hermann Haken. *Synergetics—Nonequilibrium Phase Transitions and Self Organization in Physics, Chemistry, and Biology*. New York: Springer-Verlag, 1983.
- [4] Duncan J. Watts, Steven Strogatz. “Collective Dynamics of Small-World Networks”. *Nature*, 1998 (393) : 440—442.
- [5] M. Granovetter, P. McGuire. “The Making of an Industry: Electricity in the United States”, in Michel Callon (ed.) , *The Laws of the Market*, Oxford: Blackwell, 1998.
- [6] Ostrom, Calvert, Eggertsson. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press, 1990.
- [7] Charles Perrow. *Complex Organization: A Critical Essay*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- [8] Walter Powell. “Neither market nor hierarchy : Network forms of organization.” *Research in Organizational Behavior*, 1990 (12) :295—336.
- [9] Charles Perrow. “Small-Firm Networks”. in Nitin Nohria and Robert G. Eccles, *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- [10] 第三意大利 (the third Italy) , 指20世纪70年代经济快速崛起的意大利东北部和中部。——编者注
- [11] 柯志明. 台湾都市小型制造业的创业、经营与生产组织——以五分埔成衣制造业为案例的分析 [M]. 台北: “中研院”民族所, 1993.
- [12] P. Drucker. *The Post-Capitalism*. New York: Harper and Row Publishers, 1993.
- [13] [美]杜赞奇. 文化、权力与国家—— 1900—1942年的华北农村 [M]. 王福明, 译. 南京: 江苏人民出版社, 1989.
- [14] E. Ostrom. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press, 1990.
- [15] [美] 弗朗西斯·福山. 信任: 社会美德与创造经济繁荣 [M]. 彭志华, 译. 海口: 海南出版社, 2001.
- [16] M. Granovetter. *Society and Economy—Framework and Principles*. Cambridge: Harvard U. Press, 2017.
- [17] Pierre Bourdieu. *Distinction: A social critique of the judgement of taste* (R. Nice, Trans.) . MA: Harvard University Press, 1984.
- [18] Karen Cook, R. R. Eric , G. Alexndra, “The emergence of trust networks under uncertainty: The case of transitional economies—Insight from social psychological

research” . In S.R. Ackerman, B. Rothstein and J. Kornai (eds.) , *Creating Social Trust in Post Socialist Transition*. New York: Palgrave Macmillan, 2004: 193—212.

[19] M. Granovetter. “Economic action and social structure: The problem of embeddedness” .*American Journal of Sociology*, 1985, 91 (3) : 481—510.

[20] 论语·大学·中庸[M] . 陈晓芬, 徐儒宗, 译注. 北京: 中华书局, 2015, 2: 288.

[21] 论语·大学·中庸[M] . 陈晓芬, 徐儒宗, 译注. 北京: 中华书局, 2015, 2: 289.

[22] 论语·大学·中庸[M] . 陈晓芬, 徐儒宗, 译注. 北京: 中华书局, 2015, 2: 358.

## 1 以史为鉴：中国历史中的“法”

自组织和层级管控，谁为先？类似的一个问题是：礼与法，谁为先？抑或是：情和理法，谁为先？这一直是困扰我们中国人的一大难题。

党仁弘是随李渊建立唐朝的开国功臣之一，他随后又跟着李世民南征北讨，立下不少汗马功劳，而且才干政绩兼备，颇为李世民所器重。只是他为人贪婪，贪了不少赃款并被查获，依唐律当斩。李世民为了他向所有大臣求情，强调国法乃受之于天命，不能因私情而坏国法，只是党仁弘一生从公，如今年事已高还要受死，于心不忍，所以是不是可以网开一面？为此，李世民誓言要睡在草席上斋戒禁食三天。直到房玄龄说，皇帝原本就有特赦的权力，实在不必自苦如此。李世民才下诏罪己，承认识人不明，又因人情破坏国法，向全国道歉，并贬了党仁弘为平民，放逐钦州。

诸葛亮斩马谡则是另外一个经典案例。马谡是诸葛亮的首席“智囊”，攻城为下、攻心为上，七擒七纵孟获以收其心，就是出自他的策略。刘备去世时曾告诫诸葛亮：马谡言过其实，不可以交给他重要任务。换言之，马谡就是一个谋士，他没有执行力，所以不能委以领导之责。可惜诸葛亮错用其才，让这个长于谋略的参谋领军当先锋，到了街亭，举措失常，琐碎苛刻，军心不服。他还自作聪明，违反军令，放弃水源和城垒，在山上筑营。最后他被魏将张郃切断水源，失了街亭，致使出了祁山的蜀汉大军被逼撤退。

诸葛亮挥泪斩马谡已成为历史名剧，但更重要的在于诸葛亮誓言视马谡之母为己母，奉养终身。为了严肃军纪，军令必行，斩马谡顾全了军法，但于人情的亏欠，诸葛亮以共事一母表明了兄弟之义，也解决了马谡的后顾之忧。

李世民在法上找到了特赦的权力（法尚简约，所以才有回旋的余地），但又为了顾念人情而违犯了国法的公平，所以下诏罪己、斋戒自罚，以谢国

人，由此做到了法情兼顾。而第二段历史也表明，诸葛亮以军法为先，但他也法情兼顾。只是他先顾了公平，辅以私人行为，兼顾了人情。

为什么李世民先顾人情，再兼顾国法，而诸葛亮却先顾军法，再兼顾人情呢？这要从他们所处的整体环境，而不是两人的性格或他们与另一当事人的关系去思考。李世民面对的是天下已定的局面，他想要长治久安，所以开始提倡礼治天下。李世民以此为表率，表现出了感恩重道的行为。相反，诸葛亮所在的环境是东汉末年天下纪律废弛（一代谋士郭嘉从袁绍处投奔曹操，正是因为曹操能严肃纪律），所以当时建立纪律是最重要的，他以军法为先，其来有自。

礼法并治及恩威平衡一直是我国组织管理中的重大命题，这考验着管理者的智慧。

## 由“法”扮坏人

我国的领导者常有一种扮黑白脸的策略：组织中常常有一人扮演“严父”的黑脸角色，严厉地执行各种规章制度；另一人则扮演“慈母”的角色，用温和教化的方式感化和劝诫员工。通常情况下，往往是公司的主要负责人（或者说“一把手”）扮演“慈母”角色，这会显得公司很有人情味，充满慈爱和关怀；而“二把手”则扮演执法者，监督检查不合格之处，并施加惩罚。在员工被“二把手”的“苛政”逼迫得痛哭流涕之时，“一把手”再来好言劝慰，从而使员工心生感恩，更加愿意投入工作。然而，这种安排也存在风险。由“一把手”施恩德，“二把手”施惩戒，可能出现“二把手”架空“一把手”的情况：员工都知道“一把手”是老好人，“二把手”才真正掌握生杀大权，渐渐地，组织中的权力事实上就掌握在了“二把手”的手中。所以，最好的方法是由“法”扮演坏人，事先规定好一切惩罚。

在中国，聪明的领导实际上是很懂得守法和用法的。要守法，首先就要做到上下一致，领导者首先要带头守法，这样法才会有尊严。为何要善用法？因为依据法来执行奖惩，公平一致，最后大家都心服口服。事实上，中国历史上并非没有法治，只是法不是经由民主共识产生的。在政令清明的时代，君主并非能够为所欲为，他的政令需要庭议、审查。唐太宗时期，谏臣

魏征甚至可以公然将唐太宗的命令退回再审。所以，好的领导懂得守法和用法。

但是，我国组织系统的设计一直是强调法尚简约的。法要简单明确，才能切实执行，并且领导要以身作则地执行。然而，在我国的实务中却常有一个趋势：法变得越来越多，越来越繁杂。过于冗繁的法规往往无法真正实施。如果有太多的法规，规定过严过死，就会造成几乎人人犯法的现象。有权力的人就会抓住“肥羊”的一大堆“历史遗留问题”，以此为把柄要挟，结果反而造成小人横行，君子处处受制，唯有擅长“抱大腿、拉关系”的人才没事。费孝通也说过，中国社会一旦法太严，就会出现小人横行的后果。

中国历史上有一种末世现象，往往越是到末世，法就越严；而在盛世，法则很轻，但定了就能够严格执行。文景之治时期，皇子犯法与庶民同罪，从而举国上下政治清明，秩序井然。一旦法条繁杂苛刻，人人动则犯法，这种情况下就会导致善于钻营取巧的小人得志，于是人人愿做小人。

东汉末年，董卓任命的司隶校尉（相当于首都卫戍总司令）刘嚣有感于社会道德沦丧，教化不行，就调查官员平民中凡儿女不孝敬父母的、臣属不忠心长官的、弟妹冒犯兄长的，一律诛杀，财产没收，结果引起巨大的骚动。很多人乘机陷害他人，相互诬告，导致冤狱满城，长安成了恐怖世界。路上熟人相遇只敢互望一眼，不敢交谈一句，因此留下“道路以目”的典故。孝悌忠信是中国社会“礼”的根源，却不可能以法推行。一定要把不忠不孝之人绳之以法的话，这种法就成了“苛政”“恶法”，无法执行，反而会使人民相互陷害，相互告发。结果就是大家相互猜疑，社会信任感尽失。

好的法本身是很简单的，但上下都能严格遵守，同时在法条规定之外有一个弹性空间。清朝县官的匾额写的并非“明镜高悬”，而是另外六个字：“天理国法人情。”先天理，再人情，后国法，可见法外还要为天理和人情留出一定的空间。这个空间就需要用礼来约束。

## 何为礼治？

唐初名臣王珪的儿子娶了唐太宗的女儿南平公主做媳妇，之前公主结婚都不侍奉公婆，王珪说：“如今主上英明，一举一动都遵守礼法，我要公主

侍奉岂是为了我个人的荣誉，而是为了成全皇家的美好名声。”南平公主便端水捧果侍奉公婆，并为以后公主下嫁立下了规范。

在这里，礼展现了人伦，也就是特定关系应有的相处之道。南平公主不因为有权力就废了中国社会婆媳相处的规范。同样地，在企业内部，企业主对员工也不能只是用权力颐指气使，要为之父、为之师，所以要尊重父子之道与师生之道；对待高阶主管要像朋友，所以要遵守朋友之义。在外头做生意，多多少少都会被包装在人情交往之中，交易也要交朋友，虽然仍是以利益交换为主要考量标准，但必须兼顾“朋友有义”。这就是礼。

一次，李世民想娶一个小老婆，魏征听说这个女孩已经受聘知识分子陆爽为妻，就立即上疏劝阻。李世民大吃一惊，马上亲写诏书，深自责备，立即停止册封。皇帝要“抢民女”做小老婆本来毫无困难，但抢了士族大家的妻子却不合其礼。所以，魏征一提醒，李世民就马上停止，而且下罪己诏。

在这个故事中，礼表现在尊重“人之常情”中，做人不要太绝，做事留点儿余地，为别人留点儿面子，甚至为别人做点儿面子，都是中国人的人之常情。人同此心，所以要将心比心。这在我国社会中具有普遍性，虽不是道德要求，但守礼的人却会注意这样的人情世故。在唐初，士族门第是很顾其门面的，因此守礼就要保持“顾人面子”的同理心与“里有殡不巷歌”的同情心。好皇帝如李世民也不会只逞私欲，不顾别人情面。这也是礼。

唐朝开国之君李渊死后，太宗李世民想表达孝心，将其父李渊的墓建成九丈高，但这不符合《白虎通义》中规范的墓高只该二丈一的“礼”，所以他下诏群臣议定，结果虞世南总结群臣意见提出，西汉开国之君刘邦墓高九丈，太高，二丈一又太低；东汉开国之君刘秀墓高六丈，所以建请以刘秀墓为准。李世民批准。由此可看出，礼规范着人情该如何表现。

## 礼法并治

我们从党仁弘一案可以看到李世民的治理智慧。他强调法不能废，但人情也不能不顾，所以向大臣求情，看看有无办法情法兼顾。最后以下罪己诏及放逐党仁弘结束此案。李世民对法的尊重可见一斑。他不但是大权在握的一世英主，更是打下江山的开国英雄，但在自己颁布的国法面前却十分谦卑，不敢违抗，即使有权依法特赦，也因为法的公平性被破坏而要斋戒禁

食、下诏罪己。短短19年的“贞观之治”，可以奠定一百多年的盛世及290年的大唐基业，其来有自。

既然李世民知道法如此重要，又为什么要为党仁弘求情呢？这是中国人情社会的必需。父亲的一位老臣，又跟随自己一辈子，立下不少功劳，临老还要面对死刑，依照中国人的人情，于部属似乎有点儿兔死狗烹的无情，于朋友似乎是过河拆桥的无义，所以李世民在合法的基础上动用特赦的权力，以兼顾人情。不顾人情只严苛执法的人，我们称之为“酷吏”，“酷吏”在我们中国人的复杂思维中是不得人心的。但是为了人情坏了法的公平，李世民就必须自我惩罚，以示此一行为为特例，不足取法，并借此表达对法的公平与一致有坚持捍卫的决心。李世民之所以为一代大帝，“贞观之治”之所以为万世典范，是因为其国法为先，但兼顾人情的治国风格。

李世民、诸葛亮都证明了国法为先的管理哲学，但他们又同时兼顾人情。以情为先，则私情会破坏法治，公平公开都被质疑，互信难以建立。但只重法而轻乎情，在中国社会中就会被认为不懂人情世故，不能收揽人心，甚至使部属心寒而不愿效忠，也非领导之方。在中国，唯有法情兼顾，才是善治之道。

看了隋炀帝的权力不受控制以至于亡国，李世民当皇帝后不只在上下一致守法上下了功夫，也懂得以制度限制自己的权力。第一，唐朝建立了谏官制度，魏征之所以敢谏正是因为他是谏议大夫，是谏官体系的最高长官，进谏是他的职责，李世民也试着把听谏当成皇帝的义务。第二，唐朝三省制度中的门下省更被赋予了将皇上诏书退回再议的权力，如果门下省官员觉得皇帝的命令不妥，有权将之退回，让群臣再议。这些都是在正式制度的基础上对领导权力的制衡，都是以正式制度的形式来约制皇帝的权力。

相反，滥情枉法者则为亡国之君。唐朝中期某一年大丰收，一天唐德宗打猎，到农民赵光奇的家问他们快不快乐，结果赵光奇哭诉陈情，政府不诚不信，说不多立名目课税，却继续收差役代金；说要征粮，却一分钱不给。德宗听后不胜唏嘘，当场就把这家人的税负免了。听起来，德宗十分宽厚，愿听下民抱怨，但实际上，他在位期间，数度丢掉首都长安。安史之乱后，唐朝国力大伤，被德宗一折腾，自此一蹶不振，直到亡国。为什么？因为德宗的表现是个乡愿行为，税是国家大法，应该一体适用，免了这家，其他家呢？他应该考虑的是建立制度使人民休养生息。如果是苛税伤民，就该减免



纳税人的某些税；如果是官吏贪腐，在国税之外多辟财源，就该好好整顿吏治。德宗只顾做好人，表演“亲民秀”，却破坏国法，国家治理因而紊乱。这是典型的乡愿行为。

孔子说：“乡愿，德之贼也。”因为乡愿都很会做人，却不会做事，没有原则，不讲法律秩序，只是一味地与人为善，对自己看到的、接触的人都一味示好。大家都说他是好人，都想接近他，但整体的法律制度却会荡然无存，也没有公平公正可言。其结果必是使一家人（身旁的那群人）笑，却使一街人哭（受那“一家人”欺凌，却又挨不近乡愿身边的人，只能哭泣）。

滥用关系与圈子得到的结果不是形成自组织和强健的复杂系统，而是乡愿横行、小人当道、派系分裂、藩镇割据。要想阴阳平衡，需要的是用非正式规范使“过分”的想法在心中有道德底线，更需要正式制度使“过分”的行为立即得到矫治，所以有智慧的领导一定会做到礼法并治。

## 2 复杂理论的呼应：社会网中的治理功能

### 情感与信任

治理机制一直是组织管理研究中的重要话题。然而，之前诸多研究大多是探讨如何在市场与层级这两种治理机制中进行选择。如以威廉姆森为代表的交易成本学派提出，交易过程中的人性因素和交易环境的动态影响会导致市场失灵，造成市场交易困难，进而产生极高的交易成本。交易成本的相对高低是决定治理机制的重要原因。威廉姆森将网络作为市场与层级的混合模式。在其后，一连串的研究都指向将网络视为一种中间状态的组织，而忽视了以网络为特征的第三种治理模式的存在——自组织。

所以，格兰诺维特指出，威廉姆森的理论忽视了一个重要环节，即经济行动中存在的信任关系。格兰诺维特著名的镶嵌理论指出，任何经济行动都是镶嵌在社会网络中的。一方面，对于任何交易而言，基本的信任是必需的，少了基本的信任，任何经济行为都不可能发生；另一方面，信任是决定交易成本的重要因素，它会改变人们对治理机制的选择。[\[1\]](#)

信任关系是可以在一定程度上替代制度的。人们的机会主义倾向和有限理性会造成交易中产生较高的成本。然而，除了用制度约束，人们相互之间的信任关系也能降低这些成本。当交易双方都保持善意，高度信任对方时，过多的合约、律师和烦琐的监督检查就变得不那么必要了。此外，在交易后的监督行为中，即便一方有违约行为，另一方也不太可能马上诉诸法律解决，而是多半会保持善意，以私下协商的方式解决，尽量以善意取代昂贵的律师诉讼费用，从而减少交易成本。

格兰诺维特的分析使得人们将关注点从冷冰冰的制度、规章、成本计算转移到人际关系和信任。由于信任一方面必不可少，另一方面又能够替代制度而影响治理机制的选择，在管理过程中，人们就不能只片面地依赖规章和制度，还要重视信任和关系的作用，也就是要在硬性的制度和软性的信任之间做好平衡。

鲍威尔在其《既非层级也非市场》一文中也批判了威廉姆森的观点。他认为，自组织（鲍威尔用的是网络）并非一种简单的中间结构，而是包含了一些特殊的治理机制——以信任关系为基础的治理方式。他将网络当作第三种治理机制。市场、政府和社会的力量应该平衡发展。层级制、自组织和市场这三种治理机制，不仅规则不同，其内部成员身份、运行逻辑、成本和权力的性质都有区别。[\[2\]](#)

层级制的运作主要依靠科层服从和命令系统。成员在其中的身份是集体的，遵循权力逻辑，权力是自上而下的。层级制需要建立自上而下的一套完备的官僚体系，因而会产生较高的管理成本。

自组织则主要依靠成员间的合作运行，其内部成员身份基于情感关系或自我选择，遵循关系逻辑，权力是自下而上组织起来的。关系和信任是自组织的重要因素，因而为了建立和维护关系，对自组织的管理会产生关系成本。

市场的运作依靠的是自由竞争。成员可以在市场上自由选择交易伙伴，遵循合约与交易的逻辑，权力是分散化的，它被握在每个交易者手上。市场会带来交易成本。

这三种治理机制，一个是“看得见的手”——由上而下的控制，一个是“看不见的手”——市场上的自由交易，还有一个是“一次次地握

手”——基于情感与信任的协商与合作。对于一个系统的善治来说，三者都不可或缺。

## 奥斯特罗姆的自组织治理案例

自组织形成之后，就要谈如何管理自组织。这个议题长期被经济学界忽视，直到2009年诺贝尔经济学奖颁给了奥斯特罗姆，关于自组织的研究才越来越多地进入人们的视野。下面我不以企业内的自组织，如承包、自我导向团队、内部创业团队等为范例，而以社会管理中的自组织，如社区社会组织、社会组织、职业协会、行业协会做范例，比较中西方的案例。

奥斯特罗姆提出，自组织的自治理（Self-Governance）存在三种不同层次的规则：操作规则、集体选择规则和“宪法规则”。最低层次的是操作规则，它直接影响了关于许多问题的日常决策。比如，何时、何地及如何提取资源；谁来监督并如何监督其他人的行动；对何种信息必须进行交换，何种信息不能被发布；对各种不同的行为和结果如何进行奖励或制裁；等等。例如，在公共池塘保护的案例中，为了保护有限的用水，池塘附近的村民可能约定，一人一天只能用大桶取一桶水，严禁使用更多。为了防止有人违背规则，夜里偷偷多取，村民可能进一步设计出监督方案，每晚轮流派人值夜监督。而真的有人因违规偷水而被抓时，居民可能又会规定具体惩罚措施，如罚他三天不能打水。此外，为了保证公平、公正，防范包庇徇私现象，村民还可能设计出突击检查制度等。这些详细且具体的规定都属于操作规则。

操作规则之上是集体选择规则，它涉及的是操作规则制定和变更过程中的决策权。比如，操作规则究竟由谁来制定，如何制定？在上面的例子中，则涉及每天究竟允许使用多少水，这个标准如何确定，等等。

最高层次的“宪法规则”决定了资产的归属，如谁有权来决定与池塘相关的事务等。在上面的例子中，如果池塘是属于国家的，那么国家能够规定池塘应该供所有公民使用，村民就无权限制外来人随意取水。然而，如果池塘属于集体所有，那么村民就能够自行决定对池塘的处置。此外，“宪法规则”还规定了谁有权决定集体选择规则。比如，池塘事务究竟是村主任独裁还是村民大会决定等。

奥斯特罗姆认为，对这三个层次的行动规则来说，一个层次的行动规则的变更，是在较高一层次规则的监管之下的。想要变更高层次的规则通常会更困难，成本也更高。因而，从这个意义上说，对自组织而言，“宪法规则”是最重要的，自组织的实现必须首先有与之相匹配的“宪法规则”。

## 层级与自组织的平衡

格兰诺维特在讨论了信任对制度的替代作用后，话锋一转，又强调不能只看到信任减少交易成本的这一面，另外一面是信任在交易中的存在是必需的，是制度无法取代的。我称之为“最小信任”问题。尽管制度设计可以降低不确定性，减少交易成本，但人与人之间首先要具备最起码的信任，交易才可能发生。在每一件事情都不能被相信的环境中，再多的制度设计也让人不敢发生交易。举例而言，一般中国人到印度去，可能因为文化习惯的差异会连小到住旅馆这样的交易都没有信心，而必须依赖旅行中介商代为交易。即使旅馆有合约，印度有法律去保障这样的合约，但对印度商人的诚信度及对印度法律效力的怀疑也会使中国旅客难以自行交易。换言之，大多数的交易其实都需要有信任机制，没有了起码的信任，任何经济行为都不可能发生。

其实又何止是自组织机制带来的信任、合作与协商不可或缺，佩罗在细数各种交易治理模式时，也发现只有极少数的组织形式是“纯”的——纯市场治理，如超市买卖；纯层级治理，如最传统的小型作坊；纯自组织治理，如小企业网络。大多数的形式是混合的，尤其是一个复杂系统，一定是基于多种治理机制的混合使用才能得到善治。[\[3\]](#)

如图6.1所示，一件事的治理不合适市场，也不合适自组织，较合适层级，则应该选择A点的治理组合。也就是说，一个好的治理一定是多元并存的，如果走了极端，到了B点，则离开了平衡区。太过了，层级制的缺陷就会明显暴露出来，包括权力过分集中，权力关系被滥用，系统被各式各样的正式规则绑死，变得十分僵化，等等，系统会反遭其害。

动态平衡强调随着时间的改变，情境也会发生变化，比如系统中的交易双方的信任关系加强了，交易性质也变得更需要合作性，行为不确定性高，信息又高度不对称，便不适合层级监管了。这时就需要做动态调整——从A点到C点。如果调得太过了，到了D点，又走了极端，系统反遭其害，这时就要

想方设法从D点调整到C点，重新进入平衡区。这就是动态调整、寻求平衡的收放之道。

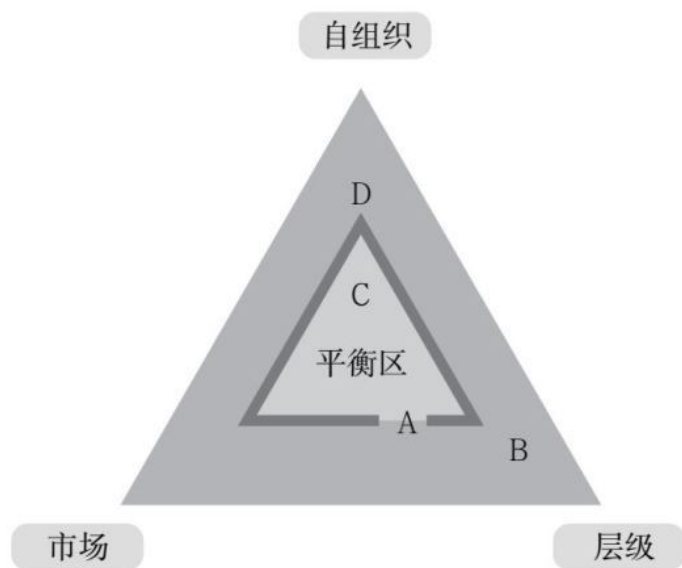


图6.1 动态调整、寻求平衡的收放之道

我国的中庸之道一直相信“过犹不及”的道理，相信多元并存、相生相克、动态平衡的道理。那么，在收放之间该如何做选择？中国传统自组织形成的基础是儒家伦理和血缘关系，而西方现代社会自组织发挥作用依靠的是志愿者精神和公益精神。但当今中国社会的状况是，儒家伦理和血缘关系的作用在日益下降。一百多年来的西方现代化理念的传播对社群的力量造成了冲击。此外，改革开放四十余年后，市场力量的发展更是给社群力量带来了巨大的影响，市场对社区的消融能力比之前的各种力量都大。以乡村社区为例，社区中较有能力的青壮年都外出打工，农村只剩下了老弱妇孺。市场化和城市化进程抽空了农村社区的资源，使得当地缺乏“能人”，没有人来构建自组织。然而，中国社会中公益精神和志愿精神却还没有发展起来。目前社会上公益精神的力量仍太过弱小，所以自组织的数量与质量还远远不够。这种情况如果一直持续，必然会造成社会失衡。中国社会要和谐发展，就必须重视和培育社会自组织的力量。

### 3 本土社会观察：礼治秩序

如何使自组织放而不乱，关键在于受到信任、适于被放权的每个人心中都有一把尺，方向一致，底线不破，这有赖于非正式的规范深植人心。在中国，我们称之为“礼”。

费孝通在《乡土中国》一书中就用了下面一个故事来说明中国人的礼治传统。

一位父亲上了年纪抽大烟，长子反对，次子却游手好闲，也抽大烟，他就怂恿父亲抽，自己也好分得一点儿。长子无法教训父亲，就痛打弟弟。弟弟赖给父亲，长子一时冲动就连父亲也骂了。这件事闹到了乡上，由乡绅出面调解。所谓的调解，并不是法律意义上的和解，所以也不是弟弟被打向哥哥索要赔偿，或哥哥不堪经济负担要分家这类事，而只是评理。结果乡绅照例先说这是全村丑事，把人伦道理说了一番，最后判定小儿子是败类，该将他赶出村去；大儿子骂父亲是不孝顺，该罚，罚他摆几桌酒席宴请乡亲，以示认错。老父亲教子无方又抽大烟，再教训一场。这样，大家认罚回家。费孝通是读书人，他虽是下乡调研的外人，但被认为知书达理，所以也被邀来帮忙评理。结束后，这位乡绅向费孝通抱怨，直摇头说：世风日下，人心不古。

法治说的是“人依法而治”，也就是人与人的关系与互动由法条加以规范。但中国人的无讼传统使人们很少愿意将这些事告到县官那里依照法律裁决，而是由乡中长老与贤人“评理”。法律强调的是权利的维护，但在这个故事中却不是哥哥因为花了大钱想要追诉财产损失，或是爸爸被骂要追诉名誉损失。相反，乡绅评理强调的是风俗败坏了，所以开头就是一番伦理说教，最后对老父亲的“惩罚”也是一阵说教，以求感化当事人，而对哥哥的“惩罚”则是认错、道歉。

以伦理、风俗来规范人与人的关系与互动，就是礼治秩序，礼治就是“人依礼而治”。

关于人治之说，费孝通觉得不妥，这就像是说人与人之间的关系及互动只要听“领导”一句话就能够守规范。其实，中国的领导人很少是依个人魅力来进行管理的魅力型领袖，也很少是依靠横暴权力就能进行管理的“暴君”，而更多的是强调教化权的长老型领导。在崇尚礼治秩序的社会中，统治的合法性较少来自横暴权力或同意权力，而更多来自教化权力。因为礼既是非正式、不成文的规范，又有赖于人的自觉与自律。如何使这些规范教化



深入人心，是头等大事。所以费孝通所述中国乡土社区的“长老统治”最重要的意义就是教化，将一套规范深植人心，从而塑造良好的舆论环境。

我们不明就里，就把法治与人治的对立套在自己的身上，费孝通认为这是大错特错的，乡土中国并不是由魅力型领袖掌握大权，以权治理就可以维持秩序的，而是有一套不成文的礼，大家都会遵守它。族中家长或村中长老也要依礼裁决，社会秩序才能维持。礼不同于法，因为它不具文，也没有政府公权力强制执行；礼也不同于道德，它没有普遍性，可能只是反映了一地的文化或十分琐细的社会习惯，但它往往呼应了中国人普遍的道德观，如三纲五常、忠君孝亲等。礼成了乡土中国的非正式规范，它不具法律效力，却有强制功能，它能形成个人的良心吁求，使个人“克己复礼”，自我节制；也会形成舆论压力，“千夫所指无病自死”；更在发生人际冲突时，是大家心中协调或裁决时的一把尺。

既然有一群人是自组织起来的，他们就要谈感情，谈信任，就必须靠礼来控制——比如我们中国人特别强调的知恩图报、讲义气、公平正直、仁人为怀。什么事情能做，什么事情不能做，这必须有一套规范。而这套规范就要靠礼来产生。如前所述，自组织产生的过程可以归纳为五个阶段：第一是社会网的连接；第二是产生小圈子；第三是成员开始对其小圈子的身份有了认同感；第四是产生团体目标，并开始有了集体行动；第五个阶段是最重要的阶段，就是在开展集体行动的过程中，出于自我管理的需要，团体规则逐渐形成，也就是形成自组织中的“礼治秩序”。小团体内部还会进而演化出集体监督的机制，以对违背团体规则的个人实施惩罚。简言之，自组织的产生基于一套自治理机制。奥斯特罗姆研究的自治理机制往往是一套自治团体自订的法规，<sup>[4]</sup>但在中国，自组织依靠的却往往是一套不成文的非正式规范。

礼治，或者说通过自组织实现的治理，其内部有一套很不同的行为逻辑。中国自组织内部的治理是建立在社群伦理基础之上的。由于自组织成员能在小范围中相互认识，因此成员之间可以相互监督。某人一旦违规，马上就会受到其他成员的谴责并承受道德压力，甚至有被逐出团体的风险。这些惩罚措施能够强有力地约束成员的行为。同时，由于监督是由团体中其他所有成员共同执行的，因而成本很低；由于小团体内的成员知根知底，不会出



现信息不对称的情况，所以效果很好。因此，礼治能够低成本地实现自组织内的秩序。

传统中国社会的村落中是没有警察等负责治安的专门机构的，但乡土社区要能维持平安无事、长治久安，一个重要原因是传统村落中存在悠久的礼治传统。村落长老以下的每个村民都在不知不觉中承担着传统秩序维护者的职责，随时监督并向长老及社区报告任何人的违规行为，因此不需要专门的执法者就能形成强大的监督力量。

事实上，在现代社会中，真正有效的道德监督往往也是靠圈内人实现的。大到医生有医事伦理，学者有学术伦理，其他专业人有职业伦理或行业社群的行业伦理，小到乡村社区的乡规民俗，城市小区或兴趣团体、网上团体都要有社群规范，成员的行为是否违背了社群规范，是否背离了其职业所应具备的基本伦理，应该由其社群内的人士来评价，而不应交由公众对其进行无原则的谩骂。但遗憾的是，我们现在处于一个缺乏自组织也缺乏“礼治”的社会，捕风捉影的网民可能会随便瞎传各种流言和猜测，而真正了解事实的圈内人的声音反而被淹没了，最后会出现“舆论判案”，却缺乏社群监督。

非正式规范的建立与监督有赖道德的深入人心，自组织再依据大家的道德共识、相关风俗及社群特殊情况制定自己的“礼”——社群伦理。我们可以依靠舆论监督的是这种社区或社群内的“礼”。我们的社会急需呼吁道德，以营造良好的社会大环境；更需要培养社会自组织的能力，以小团体内的舆论监督使道德规范落实。因为知根知底的一群人之间没有信息不对称的问题，这样，监督机制及声誉机制才能落到实处。用公众舆论去求道德，因为信息不完整，媒体炒作，宣传扭曲，往往得到的是不理性的谣言与挞伐。

## 法、礼之间

吴晗、费孝通等人在《皇权与绅权》一书中指出，在传统中国社会结构中，士绅扮演着特殊的执行、传播社群伦理的角色：一方面，他们往往是退休官员，与皇权机构有着千丝万缕的联系，具备影响上层决策的能力；另一方面，他们是地方自组织的领袖，负有维护地方利益的责任。皇权总是有自我扩张和从地方抽取资源的倾向，因而常常会在一些事情上与地方发生利益

冲突。地方士绅恰恰位于自上而下的层级权力与自下而上的自组织权力碰撞的界面，是保护地方免受皇权“侵蚀”的屏障。[\[5\]](#)

礼，并不具有罚则，也不会有公权力来对人们强制执行礼，但它却代表着中国人心中的情与理。中国社会是一个人情社会，所以做人要“顾念人情”，对人要有同情心、同理心，做事不要太绝，不要不给人留余地，做人也不能太不客气，使人丢面子。与朋友交往，要懂得“人情交换”，礼尚往来，知恩图报，更要懂得兼顾情感性与工具性交换。“人情”就是人之常情，它是中国人认为合情合理的交往方式，是人际交往中的“不成文法则”或“默契”，它不需要法律来做明确规定，就能成为大家遵守的规范。不懂人情的人，人们对其简单的批评是“不懂世故”“长不大”，严厉的批评就成了道德的指控，如“过河拆桥”“无情无义”。礼就是这些人际交往“不成文法则”的一个总和，存之于内是一套为人处世应有的规范，形之于外就是一些人际互动中合宜的行为模式。我们不用揣摩别人的“情”与“理”，守礼就能形成共识，就能被认为行为合宜。所以，顾念人情的表现就是要守礼。

中国人重礼，有史为鉴。贞观十一年，房玄龄、魏征呈报拟定的新礼一百三十八篇，世称贞观礼。唐太宗李世民下诏实施，此时距离贞观法典的公布不过两个月。为什么李世民会在法典一公布又急着公布礼典呢？这对思考我们中国人的复杂思维有什么启发？

这说明中国的领导人也重法，所以法典很重要，必须先定。但重法却不唯法，礼也一样重要，所以礼典随后而颁。管理中国企业当然需要正式、明文的法规与制度，但中国人却不喜欢“苛法”，更不喜欢“法网太密”，所以法要轻省，要能执行，还要“不入家门”，给人留私密与自由的空间。于是，法所规范不到的地方就要依礼而行。

为什么“贞观之治”能成为中国历史上国家治理的榜样，而李世民又如此重视法治呢？在管理上有何含义？如前所述，组织内员工的信任是政策推行与组织和谐的基础，而领导者管理信任时不可能管理别人的信任倾向，只能管理自己的可信赖行为——诚实与公开、能力与效果、公平与一致、互惠与忠诚。依法而治是组织透明公开的基础。管理者的诚实虽然重要，但在信息不够透明的情况下，同样会产生谣言和疑虑，唯有依规定而行，能公开的尽可能透明，管理者的诚实才能为员工所信。

法也是公平与一致的基础。“法律面前人人平等”会使人们相信这是公平的组织，大家依照相同的游戏规则做事，不会“有关系则没关系，没关系就有关系”，因人设事，因人而异。法有其僵硬性，不可任意变动，改法都要经过较复杂的程序。法改过后，基于信赖保护原则也不应溯及既往，所以奖惩要前后一致，员工的行为要有所依循。

法是保证诚实公开与公平一致的基础，所以法是建立组织互信的关键，这就是任何有一定规模的组织都必须建立规章制度及标准作业流程的原因。毕竟，法之不行，则公平与公开无异于缘木求鱼，如何能得到员工的信任？

礼则表现为一种不成文的惯例，这也是大家取得共识的基础。我国的组织经常由精英集体治理，集体决策，大家守礼是达成共识的基础。在一个规模小、人人可以相互认识的团队内，中国人不喜欢制定法条，而宁可保持其弹性，有协商空间，并尽量达成共识。在规模大的组织里，制度与流程就变得十分重要，但我们中国人依旧喜欢保留空间以求弹性，这个空间是一个可以协商变通的范围。然而，协商与取得共识的过程要依礼而行，魅力型领袖以权力“摆平”一切的情况并非常态。换言之，礼在我们中国人的组织管理中扮演了关键的角色，它也是我们中国人建立相互信任的基础之一。

## 自组织治理中的法与礼

如何动态整合正式制度与非正式制度的治理功能？对法与礼的施行在社会治理上如此，在组织治理上亦如此，尤其是网络式组织。无论是内部网络的自我导向团队、内部创业、承包等，还是外部网络的产业供应网、平台、生态系等，都需要正式规则和非正式规范并用，才能得到善治。

1994年，我从美国留学回来时，脑子里装着的都是从美国学来的管理学知识（在读社会学的组织理论、经济学系硕士学位和应用数学系的工业工程硕士课程时学到的知识），想到管理就是制度、流程、科学管理、数字化、层级制、公司章程等。我在第一次和中国台湾东海大学的高承恕教授谈他的“东亚经济研究”心得时，他告诉了我一个有趣的定性观察案例。一次，一位外国买主来中国台湾参观一家全球第一大的玩具小马达工厂，该厂当时占了世界玩具小马达的70%的市场。外国买主以为这是一家拥有万人规模、厂房现代化又有西方管理制度的公司，没想到东转西弯却来到一个像乡下一样的地方——一片旧厂房，里面只有400多名工人。这位外国买主不相信400多

人能有如此大的产值。刚好，该公司要办尾牙宴（就是春节前各企业主慰劳一年来员工辛苦的晚宴），这才让外国买主开了眼界，恍然大悟。原来，尾牙宴席开了上百桌，来了上百家供货商的代表。小马达厂的董事长要一桌桌敬酒，打通关，喝个爽，博感情，这让外国买主见识了中国人做生意经营外包关系的本事。这么大的产值当然不是400多人生产出来的，而是400多人加上百家供货商协力生产出来的。这个启示让我改变了研究方向，开始长期以定性方法研究我国的企业结构。我看到我国企业的一种普遍的结构是：上层结构是层级，但下层结构却是网络；内部有一个层级，外部却又充满网络。也就是说，企业的核心业务为一个层级制组织所掌握，但公司内部往往有挂靠进来的单位、承包部分业务的分支机构或是独立运作的团队；公司外部则往往有一个外包网或战略联盟伙伴群；整家公司更常是一个更大的网络——如商帮或产业集群——的一部分。

但两家厂商间的交易也绝非两个朋友“闲话一句”，凭着信任就可以成交的。我进一步对高科技产业外包关系做了研究，并与叶勇助一起写下《中国人的信任游戏》一书。<sup>[6]</sup>我们观察到，在现代高科技产业链交易中，依然要有合约、交易流程及规章制度，但也充满了人情交换、关系管理。

记得有一次，我与一个高科技产业研究员交谈，我问他，为什么在高科技ODM（从设计到制造的代工）方面，日本、韩国都做不过我们，劳工成本难道就是最重要的因素吗？他的答案是，劳工成本在高科技制造中占的比重并不一定很大，因不同产品而不同，比如芯片代工的劳工成本占比就极低。但我们的优势有如下几点。

第一，我们极有弹性。产量可以很快调整，最适合商业波动较大的产业。

第二，我们反应快速。那时要日本试制一款高科技产品，要2~3个星期才能做出样品，而我们只要7天。今天这个时间甚至能被压缩到3天。

西方管理理论近来最强调的弹性及快速反应，其实在我们国家有了最好的实践。

瑞士洛桑国际管理发展学院教授比尔·费舍尔有着旁观者的敏锐观察，他说：“我猜想——也纯粹只是一个猜测，中国确实已经在管理方面为世界做出了贡献，而这就是有关如何组织与引领‘更快节奏的运营’。也许因为

过去从未受到重视，如今的速度是非常重要的，中国的经济无论是在宏观上还是在微观上都是世界上发展最快的，这是不争的事实。在许多例子中，我反复听到，跨国公司的中国员工在承担新项目及通过与追求同一目标的多方合作而成功完成任务上，能够轻易地赶超同一公司的国外同僚。”

快速、有弹性、能多方合作，确实是我国企业管理者的长项，只是我们的管理学者不是习焉不察，就是找不到理论去解释它。

经过16年对企业的田野观察，我发觉，要从我国企业的关系管理与网络结构中去了解我国企业快速反应与保持弹性的原因。

层级要负责核心业务与管理的稳定运作，但众多独立或半独立组织结成的网络结构正是我国企业能够保持弹性、快速反应、易于改变的原因。

但我国企业的治理智慧又如何能在这样的结构中做到快速反应呢？我国的高科技制造业大多也是这样的“上层级，下网络”结构，但为什么日本的一家整合型企业，靠着命令系统要两三周才能完成的工作，我国企业却只要7天？别忘了，它要调动的不只是员工，还有庞大的外包网。如何管理挂靠、承包、外包与联盟的关系，这还要深入我国企业的圈子管理去找出答案。

弹性专精、快速反应可以来自一大群厂商的“群策群力”，而不是来自一个大型层级机构的单打独斗。

## 4 中国智慧的启示：动态平衡法与礼

李世民以情为先，诸葛亮以法为先，为什么？这些历史能给我们什么启示呢？

中庸之道的原则其实是解答中国善治之道的一把钥匙。

总结我在本书前几章中谈到的关于中庸之道的治理智慧，第一个提出的就是善用人才，放权给自组织。中国人在管理时要懂得善用自组织，一流的领导要懂得用人物，能用经营一方的大将，将其放之千里之外，也能打下一片天地。二流的领导善于用人才，组成坚实的团队，攻城略地，无往不利。好的经理人则善于使用规章、流程、命令系统以组织人员，如此便可以有一个如军队般严谨的组织。但很不幸，有很多领导，获得一点儿成功或掌握了

一点儿权力，就开始养一些小人的，要人歌功颂德，前呼后拥，好自鸣得意。所以关于如何在我国做好管理，第一个要问的是你能用好人物吗？如果能，你就深得了我国组织管理的精髓。如果你善于组织人才形成团队，你就是好的领导；如果你能组织人员形成企业，你就是好的经理人。“放任”自组织并以自组织激励人物与人才的无穷创意与活力，是我们中国人“无为而治”的智慧之源。

关于中庸之道的治理智慧，第二个提出的就是关系管理，而关系管理之本在于诚。诚才能为组织提出愿景，才能感动员工使其朝着相同的方向奋斗，才能做好价值观引导。《中庸》中强调的管理方式不是科层制式的控制，而是依靠愿景和价值引导的，所以《中庸》谈管理的要务是天下至诚。诚是一切的开始。领导通过表率 and 感召，建立组织价值观与愿景，才使得下面的人有共同的奋斗方向，形成良好的秩序，最终实现动态平衡，而不会导致大家方向不齐、心志不一。“可以赞天地之化育”正是这种管理哲学的目标。简单来说，就是要生生不息。它追求的不是做大做强，短线竞争，而是做久做实，可持续发展。

中庸之道的治理智慧的第三个要义就是以身作则。而要做到以身作则就必须修身，这样才能有效做好关系管理——有效管理圈子、领导团队、运作组织。

中庸之道给出的第四个原则是因势利导，以求得动态平衡。关于这一点，我将在之后的几章中论及。

我们中国人往往“一放就活”。放，给人自组织的空间，这正是给我们的最大激励，有了这个工作动机，我们的效率、创意与活力就都出来了。但结果也常常导致“一活就乱”。如何放而不乱？一方面，做好关系管理，创造共同愿景，给定方向，这固然重要；另一方面，要坚守底线，设定规则，依法治理。两方面一样都不能少，如何平衡？中庸的意义正在于“过犹不及”，那么如何在系统动态演化中，保持平衡，不偏不倚？

中庸之道教给我们的治理智慧是基于自组织治理的无为而治，但无为而治绝对不是放任自流。刚好相反，在“无为”之前，要有大作为，只是这些作为不只是做好工作设计、员工手册、命令系统、工作流程、战略规划等，更需要领导者以诚为始，做关系管理、修身、以身作则、建立愿景与价值、经营圈子、鼓励构建自组织、注重动态平衡，到化育各方为止，这才能让大

家进行自我管理，让团队与社群进行自我治理，让各系统主体能自我协商，与整个系统自我调整，做到“我无为而天下治”。

用情、用恩、用礼，组织就会活力四射；用权、用威、用法，组织就会纪律严明。只是两者常常是相克互斥的。如何使两者都不偏废？阴阳平衡、动态调控是其关键。

---

[1]. M. Granovetter. “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”. *American Journal of Sociology*, 1985, 91 (3): 481—510.

[2]. Walter Powell. “Neither market nor hierarchy : Network forms of organization.” *Research in Organizational Behavior*, 1990 (12) : 295—336.

[3]. Charles Perrow. “Small-Firm Networks”. in Nitin Nohria and Robert G. Eccles, *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

[4]. Ostrom, Calvert, Eggertsson. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. New York: Cambridge University Press, 1990.

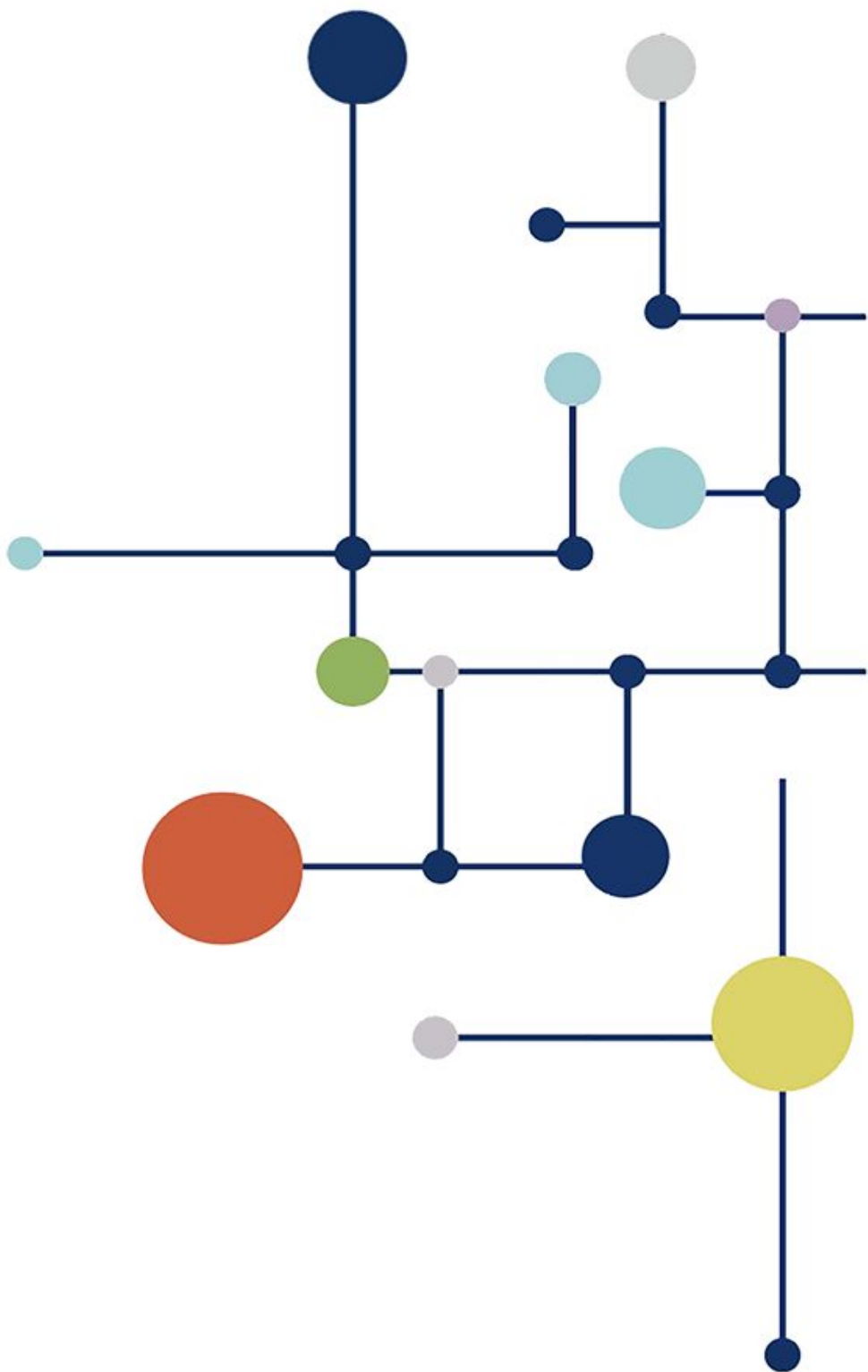
[5]. 吴晗，费孝通，等. 皇权与绅权[M]. 上海:观察社，1949.

[6]. 罗家德，叶勇助. 中国人的信任游戏[M]. 北京:社会科学文献出版社，2007.



## 第四部分

### 势能与调控：中国人的动态平衡



## 1 以史为鉴：成功者纳谏如流

历史上，汉武帝经过数十年的对匈奴的讨伐，终于使匈奴不堪重击，浑邪王前来归降。汉武帝立刻以国宾礼招待，动员两万辆车前往相迎，长安城内张灯结彩。此时汲黯上书反对，认为匈奴非我族类，其心必异，施以恩德必报以仇怨，自汉高祖以降多少年来，汉帝国受尽匈奴欺侮，如今匈奴战败来降，正好一吐我大汉民族的怨气，可以令其匍匐跪降，表现我上邦威仪，何来国宾之礼遇？汉武帝看到汲黯上书笑而不答。汉武帝不愧是一代大帝，他知道，此时如果不能将敌人彻底消灭，最好就是用外交手段解决。经过数十年的战争，汉帝国也需要休养生息，所以能得到此一外交解决的良机，他必须施以恩德笼络降将，才好招降纳叛。汲黯的“民族主义”爱国言论很有挑动性，但却是书生之见，不可执行。汉武帝对汲黯不争辩也不降罪，为的是保住汲黯的尊崇地位与面子，以后后者才好知无不言。

汉武帝喜欢在儒家知识分子面前高谈符合儒家的那套想法，汲黯却说：“陛下内心充满私欲，外表上却假装仁义，怎么会想学尧、舜的那一套？”汉武帝恼羞成怒，脸色铁青，起身就走。但过了很久之后，他却说，古代，国有重臣，大概就是汲黯这样的人了。

有了汲黯，汉武帝便成就了早年的英明雄武，奠定了中国的疆土规模与政教制度。斥退汲黯之后，武帝宠信小人江充，酿出巫蛊之祸，杀害了太子刘据。

汉武帝刘彻有雄才大略也不拘礼节，其凶残足以逼死皇后、太子，还处死了几位宰相。他无礼到可以在上厕所时，让大将军卫青在旁奏事。但遇到耿直老臣汲黯来奏事，刘彻一定要正衣冠才敢接见。一次刘彻衣衫不整，也没戴帽子，汲黯闯入，刘彻只好躲在纱帘之后，让人准了汲黯之奏，也没敢出来。这正是因为武帝深知“事师”之道。

袁绍被曹操在官渡之战击败后忧愤而死。其子不和，打起内战，曹操遂趁机收服袁氏控制的四州。袁绍的继承人袁尚北逃乌桓，依靠其首领蹋顿，伺机反击。为使南征无后顾之忧，曹操决定征服乌桓。只是乌桓远在山外，兵强马壮，当时暑热雨大，泥泞满地。郭嘉建议放弃辎重，轻装越山奔袭，出其不意，速战速决。很多大臣反对如此冒险，但曹操不听，亲自指挥奔袭，结果大胜而归，斩蹋顿，袁尚也被杀。随后曹操下令调查当初反对征伐乌桓的人是谁，大家都不知道会发生什么事，心生恐惧。没想到曹操却对他们大加奖赏，并说，此次奔袭九死一生，幸赖老天帮忙才能成功，不到如此险境，不知各位大臣的深谋远虑，希望各位大臣以后不要闭口，还要多多教诲他。

与曹操刚好相反的是袁绍。在官渡之战前，曹操南征刘备，袁绍的智囊田丰主张袭其后背，袁绍却因为最爱的小孩死了，伤心不肯发兵，田丰叹息。等到曹操北伐，袁绍出军决战，田丰又劝，曹操一世英雄，用兵莫测，不宜决战定胜负，而应该以北方四州之地诱其深入，游击其后，是万全可胜之策。袁绍不听，还将田丰以扰乱军心的罪名逮捕下狱。等到官渡之战大败而还，有人恭喜田丰料事如神，认为主上可能要重用他。田丰却叹息，如果袁绍胜利而返或许一高兴会赦免他，但袁绍现在一定羞于见他，反而会把杀了他。果然，袁绍随后下令杀了田丰。田丰在死前说，给愚人出谋划策，应该一死。

曹操作为一个伟大领导者，有两个特质。一是决策果决，他听完一轮讨论后，马上判断出郭嘉的建议最有价值，便果断地决定了要万里奔袭。二是曹操果断但不专断，胜利后不会扬扬自得，而是马上要别人知无不言，指出自身错误。而袁绍明知自己有错，反而恼羞成怒，一错到底。两人的气度决定了两人的成败与命运。

唐太宗李世民每次在朝廷议政时，总是和颜悦色，轻声细语，甚至不发一言，只听人议论。人问其故，李世民说：他是打下天下的雄主，又是掌握生杀大权的皇帝，人们一定会认为他英明而不敢露丑，也害怕他的权威而不愿发言，如果他声严色厉，岂不是听不到别人的建议了？李世民的气度决定了他的高度，作为一个流芳千古的英明典范，他却处处都在向别人学习。

## 失败者刚愎自用

曹魏帝国的三代帝曹芳即位时年龄小，曹爽与司马懿同时为托孤大臣。只是曹爽专权，排挤司马懿，司马懿遂装病在家，交出大权，不再视事。

曹爽喜欢和何晏之类的当代清谈名士为伍，又喜欢珍稀财宝，歌女舞女也充斥家中，他常与名士饮酒作乐，通宵达旦。当时的大臣桓范告诫他，他们同门兄弟总揽大权，不应该一起离开岗位外出，万一发生事变，如何应付？曹爽竟说：“谁敢？”

后来，司马懿趁着曹家兄弟护卫曹芳出城祭祀时起兵夺权，关起城门拒绝曹爽返京。当时掌管农林渔牧的大臣桓范一看情势不对就立刻出城，司马懿防备不及让他跑了，大喊：完了，智囊跑了，这下子成败很难预料了。司马懿的儿子司马师、司马昭却说，桓范固然是一代英才，但曹爽就是阿斗，未必能用奇才的好意见。果然，桓范到了城外曹爽的营中劝曹爽：曹爽手中有十万大军，又有皇帝在手上，桓范自己手握大司农印信，可以调动天下粮草。曹爽只需暂时带着皇帝到许昌避难，号召全国部队进京勤王，桓范有全国粮草供应来京勤王部队，不出数月，司马懿守不住京师，一定会投降的。

曹爽想了一夜，叹息道：不做宰相掌握大权，回家做个富家公子也不错。桓范大叫：曹真（曹爽的父亲）一世英雄，怎么生出他们兄弟这群猪猡！哪有政争失败了，还可以回家安度富家生活的！今日他自己也被他们害死了。曹爽不听，投降了，最后被杀。

曹爽的“谁敢”显露出其大权在握即无所畏惧，不知天高地厚，终于失败。其实，司马懿与曹爽一起被托孤之后，一直帮曹爽的忙，甚至在他出现危机时还出马解救，正是曹爽这样的专横态度把司马懿逼到了对立面。

曹爽的同党——一代清谈名士何晏当权时，问当时一位知名化外高人管辂，自己是不是可以升官到三公，管辂说：周公辅佐周王，都十分温和谦恭，然后才享后福。何晏现在位高权重，可是人民对何晏的恩德感念少之又少，畏惧何晏的权势的却多之又多，这不是小心求福之道。居高位而太凌厉，一定会跌倒，做事轻率粗心，一定会覆亡，不可以不三思，但愿何晏舍弃其膨胀的一面，补充其欠缺的一面。何晏说：这些都是老生常谈。管辂却说：老生常看到不能老生的人，常谈到不能常谈的人。何晏在曹爽政争失败后被杀，果然不能老生，也不能常谈了。

我行我素、一意孤行的隋炀帝杨广曾说：他最讨厌人家规劝他，如果有人敢说他什么，他就一定让对方闭嘴。历史评论家柏杨评论说：隋炀帝做到

了他所说的，不过国家也亡了。

汉武帝刘彻、唐太宗李世民与曹操有雄才大略还懂得兼听兼看的道理，而曹爽、隋炀帝杨广之流却是一派英明、智从我出的样子。其历史成败，一目了然。荀子曾留下一句管理上的智慧之语，他说：一个人总和老师在一起就可以成就王业。换成企业创业的说法也就是可以留下基业长青的百年大业。“一个人总和朋友在一起就可以成就霸业”，也就是做成一家企业，并成就一时之盛。“但是一个人总和奴才在一起，就必然会失败”。“以人为镜可以明得失”，所以好的领导都懂得在自己身旁安置几位“耿直老臣”，以随时提醒自己的功过得失，这是《中庸》中所说的“好问而好察迩言”的关键。

## 2 复杂理论的呼应：战略定力

我在本书第一章中问道，到底是英雄创造时势，还是时势创造英雄？说时势创造英雄，就好像是说只要时间对了，阿猫阿狗都可以在历史中有所成就，改变历史；英雄创造时势则好像是说一个伟人可以凭借自己的能力改变历史大势。但是复杂系统管理学会告诉你，个人创造与历史大势是阴阳并存、相生相克的，所以伟人创业和历史时势是并存的。

英雄一定要懂得观势取势，顺势而为，不逆势而上。在这个过程中，我特别强调领导者的战略定力。

比如我国在改革开放过程中，让社会经济制度在各地的实验动起来，走一段，不急于下结论，就展现了这样的定力。

下面我将讨论两个案例。一个案例是佩吉特与鲍威尔的《市场与组织的涌现》<sup>[1]</sup>，整本书都在讨论复杂的观念，包括如何理解文艺复兴、中国的改革开放等。在苏联解体后的俄罗斯需要改革时，有一群“芝加哥男孩”，让以萨克斯为领导的团队过去当顾问。他们主张从原来的计划经济直接转到市场经济，这就像是一个悬崖，人们不可能摸着石头过河，必须要一步跨越。这就是休克疗法<sup>[2]</sup>的来源。很不幸的是，所有使用休克疗法的经济体都没有成功。其中就有这样的观察：苏联经济体制改革的时候，已经没有民间自我“造出新势”的能力。

相反，是摸着石头过河的中国成功地实现了转型。小岗村农民自发参加实验、华西村经验等都是集体经济来建工厂的经验；义乌经验、温州经验是民营经济的实验；还有东莞、苏州这些城市引入外资的经验；更有重要的深圳经验，它摸索出了一条特区之路；后来又有浦东和滨海跟上。每一次经验都很有意义，都告诉了我们一些道理。我们其实是在不断地摸索。这种创造力是改革开放的活力来源，而系统领导者则可以顺世界之势造国内之势，做出正确的路径选择。现在看来，过去的这些经验是我们观察了很久才下的结论，就如同邓小平在“傻子瓜子”的事上说的，可以再等一等，再看一看，我们再观察一下，这就是清华大学管理学教授杨百寅所说的战略定力。“让子弹再飞一飞”，我们才知道后来的结果，以做出正确的判断。

第二个案例是我不断在谈的格兰诺维特的《社会与经济》中谈到的美第奇家族的案例。大家都知道，美第奇家族是创造文艺复兴的推手，该家族300年的历史改变了世界的走向，既顺应了世界发展的大势，又在自己的内部平台中间造势，最后竟然能够做大量的跨界，既从自己的圈子中获取权力，又从跨界中获取权力，更在跨界融合中找到了创新的机制。他们能够跨出自己的老贵族阶层，又取得佛罗伦萨的市政权，跨入对新兴自由城市的经营，更从羊毛业跨入金融业，从而连接了新兴工商阶级。他们最厉害的是，刚开始纯粹为了兴趣，跨界跨到了文艺界，最后培养出了像米开朗琪罗这样的文艺复兴旗手。最后，该家族取得了话语权，将文艺复兴的新文化风格转化成时代的新风潮。当时的法国是欧洲最有权力的国家，国王先后娶了两个美第奇家族的人当皇后。该家族还产生了四个教皇。一方面，在文化上的新话语权为他们带来了新权力；另一方面，他们又用新权力在全欧洲推广他们的话语权。

所以，我们可以说，没有美第奇家族，就不会有文艺复兴。不是来一个张三，来一个李四，文艺复兴就能产生的。但重点是，他们非但不会反抗时势，还懂得顺势造势。就在同一个时期，正好是塞万提斯创作《堂吉珂德》的时期，堂吉珂德的故事让我们看到那时世界大势的巨变及旧贵族的手足无措。一方面，悲剧色彩的理想主义让我们为之动容；另一方面，旧贵族的不合时宜又令我们唏嘘。作为托斯卡纳大公的美第奇家族与堂吉珂德形成了强烈的对比，前者掌握了诸多形势，顺势而为，又能跨界创新，于是成就了改变人类近代历史的伟业。



这些案例告诉我们，系统领导者必然有这样几个特质。第一，他们必然是心胸宽广、多元、包容和开放的精英。第二，他们会做顶层设计，尽管大家都在努力创新，但是方向是一致的，愿景、价值观都是一致的，而不是大家各自为政。第三，他们会做底线设计，底线是一致的，做事不能做得太出格。第四，他们懂得如何激发边缘部门的创新力。第五，他们拥有良好的战略定力，能兼听兼看，掌握形势，让时间做出判断，最后有效地总结成果。

### 3 本土社会观察：中国组织的层级与自组织

#### 人情与权力

观势最重要的就是要“观”基层、边缘、自组织团体的声音。

我们总有一种误解，以为传统中国社会的体制是集权制，所以皇帝的权力一通到底，无远弗届，深入草根。但事实上，传统中国的政治体制中有与集权主义很不相同的另一面。以费孝通为代表的本土社会学家的研究也得出了十分类似的结论，荦荦大端者有如下几项。

第一，差序格局关系网。这是中国人自组织的来源，其特征是关系导向，以“家伦理”为核心层层向外。

第二，礼治秩序。以非正式规范为主，以正式法规为辅，法与礼并济，法律与人情兼顾，以追求无讼的社会。

第三，无为而治。皇权不下乡意味着皇权懂得自我节制，而给出空间让以宗族、家族为单位的“自组织”发挥作用。

第四，长老统治。多用教化权而非横暴权力，教化先于奖惩，恩、威、德并济。

第五，皇权与绅权的平衡。由上而下的层级权力与由下而上的自组织权力协调与平衡，管理好两者之间的界面。

换言之，由上而下的层级制与由下而上的自组织需要保持平衡。一方面，皇权由上而下到县城，县官是由中央派任的，属组织层级制度的一员；另一方面，宗族权力由下而上，士绅是自治团体的领袖，但士绅不是层级系

统中的一员，不从属于县官。这两股权力相接之处，是县官的部属、胥吏和宗族中的乡约（各地对此一工作的称呼不尽相同）。

乡约是一件苦差事，地方自组织的真正权力握在士绅手上，但他们不直接面对县官，乡约就成了皇权入乡的守门人。胥吏把政令传给乡约，乡约负责完成后向上交差。如果士绅觉得政令不合理，决定“抗旨”，乡约就会被抓到牢里。此时，县官才会和士绅商量，看看如何达成共识，推行政令。乡约因传达不力而被惩罚，保住了大家的面子。有时政令推行很难达成共识，或地方官在其中上下其手，士绅就会利用他在官场历练时的老关系网，找到上级单位，挟制地方官的作为。所以士绅对地方自组织起到了保护作用。

政令如果太难执行，士绅可以向上找到关系，反映给代表道统的文官集团。以道统的理论争议政令的不合民情，是霸道；或弹劾地方官的执行不当，太扰民。中国的政治管理不纯然是一套层级系统由上而下，贯彻到底；也有权力由下而上，以宗族人伦关系自组织出来的基层团体。通过道统对政统的抗议精神，使得自组织的需要可以被反映给层级系统中的高层领导，作为做决策的参考。

这种地方上自组织的蓬勃发展也得到了中国政治组织的默认，县城以下就是“天高皇帝远”的地方自治，除了缴税征役，宗族的社会功能多半受到政府的尊重。比如，宗族的协调功能就是一种以宗族权威为主体、以家法族规为基础的调解纠纷机制，以保持内部关系和谐。宗族都有自己“开祠堂”断纠纷的权威，这对广大族众有很强的约束力。中国的农村历来是国家法律较难延伸到的地方，乡间社区的各类关系及其纠纷不可能全部依靠国家的法制来协调，相当一部分是靠宗族内部的自我调解。

所以中国的政治组织并不是从上到下贯彻到基层的一个层级式机构，而是一个“上层级、下网络”的两层组织。县以上是由上而下的层级，但基层却是由下而上自组织出来的地方自治机构，它由不属于层级体系的乡绅掌控。费孝通称这个系统为“政治双轨制度”。知识分子在这个系统中是上下权力间的桥，一方面形成文官集团，约制层级权力的过度扩张；另一方面在地方上施以礼乐教化，以维护自组织的秩序。

其实，同样的情况也出现在了以组装厂为中心的工业供应链体系上。我和叶勇助所写的《中国人的信任游戏》一书就观察到，我们中国人相信“三十年河东，三十年河西”，有一天自己需要的资源也许会在别人手

上，保留余地更能保留弹性。因此，我们中国人更重视多用人情、少用权力的人情法则，通过人情法则中“一报还一报”的不断交换过程逐步增加信任，同时我们也相信权力关系的使用会伤害信任。“凡事留后路”成了外包交易中大厂希望得到小厂信任的原因，太常用权力压迫对方，就是不留后路、做事太绝，这并非我们中国人做人之道。所以大厂会施恩情于小厂，也会在一定程度上回报小厂的善意，就是为了取得小厂的信任。

在供应链中，中心大厂最怕的就是供应不及而使生产线中断，所以平时待人好一些，到了旺季，供货商才会乐意插单、赶工、加班，使得供应无缺。施恩德以博取信任，善用而不滥用权力以达成目的，正是我国企业家“一手权力游戏，一手信任游戏”的管理艺术。只是信任背后仍是用权力关系来运作的。我们发现，这样的方式也许可以处理一些小争议，但遇到大争议时，小厂就会很清楚究竟大厂是只使用权力来处理双方的交易，还是会兼顾人情与礼貌。一旦权力使用太过，小厂便会将此信息传开，这样，大厂在下次需要小厂的特殊帮助时，小厂的配合度便有可能不高。因此，大多数的大厂仍会保有信任以利交易的长期合作，这里凸显了信任的重要性，特别是在具有高度不确定性争议发生时。

一味只知用层级系统进行控制，就会扼杀自组织的生机，摧毁边缘创新的可能性。到那时，“好问”也无人可问，“好察迕言”也没地方可查了。

## 军师vs. 教练

在我国组织中，有一种特殊功能的职务——基于我们中国人尊师重道的传统，他们是领导的老师而不是部属，被称为“军师”“帝师”，甚至“国师”。君王待他们以师礼，甚至将之设计成制度，太师、太傅与太保号称“天子三师”。君王还会为太子选聘老师，所以有“太子三师”。东汉明帝见他当太子时的老师时，会坚持自己先拜老师，行师生之礼，再让老师拜他，行君臣之礼。在我国，只有那些亡国昏君才会一屁股坐上金銮宝座就六亲不认，一朝权在手便把令来行，所有尊师重道的道理都抛之脑后。关于他们的下场，隋炀帝杨广就是最好的范例。

现在在欧美，聘请高阶主管教练已成为热门的企业顾问咨询业务，一年营业额可达10亿美元。为公司的高阶主管找一对一辅导老师逐渐成为欧美企业的共识。美国的一家人力顾问公司Right Management Consultants曾对一

百位在美国《财富》1 000强大企业工作的高阶主管进行调查，发觉采用高阶主管教练的企业可以有效改善主管的领导问题，使主管与员工及顾客的关系变好，因而产品的销量、生产力及企业利润表现都更好。

当一名高阶主管教练也有一套方法。第一步是做360度评测，即请该高阶主管的领导、下属、平行的同僚及外部的顾客填问卷，就一连串信任程度、关系好坏、处事风格的认知等问题加以回答。收集这些资料之后，让这位高阶主管看看别人的对他的评价——这常常与他对自己的认知有极大的差异。

第二步是分析这些资料以发现问题。是组织设计有问题，权责不明？还是沟通有问题，容易造成误解？抑或是主管的领导风格有问题？甚或是主管的性格有问题，情商不高？经过真诚的讨论后，就得到了问题的本源，之后双方便一起设计改善方案，并设定改善目标。

第三步是进行训练。主管要切实执行改善方案，每两周与教练见一次面进行讨论，一个“疗程”通常为3 ~ 6个月。再做360度评测，追踪改善的状况，以及讨论是不是要有下一个“疗程”。

历史上，李泌辅佐唐肃宗李亨在安史之乱中收复两京，更是为师而不为臣的经典范例。

安禄山攻入京城长安，唐玄宗李隆基仓皇出逃。在天下大乱，中央失所之际，太子李亨没随李隆基入蜀避难，反而在灵武继位，立刻召唤其儿时好友——被奸臣杨国忠贬逐的李泌前来辅佐。李亨要拜李泌为相，李泌坚决拒绝，申言能做皇上的朋友要比做宰相尊贵得多，这样李亨才停止拜相。但自此而后，他们入则同寝，出则同车，国家大事尽皆相商，甚至李亨在人事任免方面也要听取李泌的意见，最终李亨收复两京，迎回了李隆基。平定安史之乱，李泌之功甚至超过郭子仪，但他却是一个白衣帝师，没有任何官职，满朝上下私称他为“山人”。

欧美当今最新的管理制度，其实正是我们中国人行之两千年的治理智慧。如果你是总经理，是不是考虑也采用“太子三师”的制度，为你的高阶主管、接班人找高阶主管教练？你可以管住高阶主管，为他们找教练，要他们接受训练，但你自己呢？你身边有没有亦师亦友，能对你的公司有一定的了解，可以随时质疑或提出建议的人？你有没有直、谅、多闻，对你的缺失可以直言谏诤的朋友？如果有，那么恭喜你，你不是可以成王业，就是可以成霸业。

## 4 中国智慧的启示：兼听兼看

一次，唐太宗李世民被魏征诤谏得受不了，当廷没有发怒，但回到后宫却气个半死，口口声声说：魏征这个老匹夫羞辱他，他要杀了那个老匹夫！长孙皇后问清了原因，立刻回去换了华服出来并对唐太宗说“恭喜”。唐太宗怎么想也想不出今天有什么庆典，就问为什么。长孙皇后回答说：自古以来，国有明君才会朝有谏臣，今天国家出了明君，难道不是国之大庆？唐太宗听后转怒为喜，重赏魏征。李世民与魏征君臣相遇，传为千古美谈。自古以来，我国成功的君王身旁总有一二位耿直之士，君王待之以师礼而不敢视之为臣下。

上面这个故事让我们看到了李世民的雄才大略，看到他果决独断的另外一面。这对我们中国人的关系管理有何启示？

《大学》中有一段话：“汤之《盘铭》曰：‘苟日新，日日新，又日新。’《康诰》曰：‘作新民。’《诗》曰：‘周虽旧邦，其命维新。’”<sup>[3]</sup>换言之，大学之道看到的天地事理是常变的，一个系统不可能是静止的，静止的系统是死的系统，是没有生命的系统。所以，大学之道里的系统日日更新、常常变化，我们中国人要追求的是“作新民”及“其命维新”，随着形势变化而改变。

如何保持系统时时“维新”呢？《中庸》有云：“舜其大知也与！舜好问而好察迩言，隐恶而扬善，执其两端，用其中于民。其斯以为舜乎。”<sup>[4]</sup>舜之所以伟大，在于他总在观察新形势，而观势的方法就是“好问而好察迩言”，兼听、兼看，处处求人讲真话。在这样常变的系统之中，他又能“执其两端，用其中”，不执着于一方之言，而能综合各方想法，做出判断。但这不是静态的折中之道，不是在黑白之间取其中，或在左右之间取其中，而是让黑白并存，动态平衡黑白；让左右相容，动态平衡左右。他在多元包容中兼听兼看，总能在动态变化中掌握新形势。这正是“万物并育而不相害，道并行而不相悖”的道理。

我们中国人的阴阳思维的一个最大的特点在于，我们看所有的东西都并非孤立地在看，而是将其看成一个矛盾并存的整体系统。这个系统并非一元的，而总是阴阳并存，无论如何此消彼长，总是保持着并存共生的状态。如

果系统中只有一种颜色或一个声音，失去了相生相克的不同因素，系统也就失去了演化和发展的动力。

理解了我们中国人整体系统的思维方式，才能真正理解“中庸”的内涵。中庸之道并非简单的折中之道。有的西方学者将“中庸”翻译成“the Doctrine of Mean”，这绝对是误解。“中庸”并非统计中的均值，所有人既不黑也不白，既不赞同又不反对，那是平庸之道，最后只会导致系统不上不下，死气沉沉，缺乏生命力。真正的中庸之道，应该翻译为“The Doctrine of Dynamic Balance”，指的是黑白并存、此消彼长而又生生不息的动态过程。因此，“中庸”之道的核心是包容差异，兼收并蓄。既坚持我的原则，又给对方留有余地和空间，保持多元化，又保持连接互动，相生相克，其目标是永远在各种元素之间保持动态平衡。这就是生生不息的道理。

动态平衡之道的根本在于观察系统内外的新形势，掌握系统内外的多元势力的相生相克、动态发展。

---

[1]. John F. Padgett, Walter Powell. *The Emergence of Organizations and Markets*. NJ: Princeton U. Press, 2012.

[2]. 休克疗法，原是医学上临床使用的一种治疗方法，20世纪80年代被美国经济学家杰弗里·萨克斯引入经济学领域。——编者注

[3]. 论语·大学·中庸[M] . 陈晓芬，徐儒宗，译注. 北京：中华书局，2015，2：254.

[4]. 论语·大学·中庸[M] . 陈晓芬，徐儒宗，译注. 北京：中华书局，2015，2：296.

## 1 以史为鉴：理性与情感

李勣是唐初开国名臣，他能力强，又对皇帝忠心，为唐太宗所倚重。李勣生重病时，太宗曾亲奉汤药，并割自己的胡须作为药引。当李勣昏迷数日悠悠醒转，看见太宗就在身边亲身照顾，感动地立刻翻身下床，俯伏在地，痛哭流涕。

不过，真实的历史并不都是如此感人的。当唐太宗快去世时，他环顾左右，能力最强、威望最高、权势最大的就是李勣，要想使政权平稳转移，李勣是最好的托孤大臣。但有司马懿的前车之鉴，李世民并不直接托孤，反而借李勣的一个小错大发雷霆，把他贬谪出京，然后对太子李治（也就是后来的唐高宗）说：如果李勣立刻出京，就表示他忠贞不贰，李治可以把他召回，高升其职，让其主持国政，这时恩德在李治不在李世民，李勣会对李治效忠。如果李勣持观望态度，不肯出京，就表示，他另有图谋，李治必须杀掉他，否则李治不是他的对手。可见，李世民情感性行为的背后仍有权力的算计，在权力面对“能人”的威胁时（李世民不会受李勣的才干威胁，但懦弱的李治就制不住他了），不可能“用人不疑”。然而，李世民在李勣生重病时亲奉汤药并割胡作为药引的行为又都是权力算计后的表演，没有一点儿真感情吗？以李勣的聪明，如此虚伪的“表演”岂能骗其一生，甚至换得他对父子两代的忠心？

这正是一幕活灵活现的“权力游戏”与“信任游戏”并存的人脉运作。我们中国人的交易既不是完全理性的，也不是不理性的。一方面，一个人算计得太深，用谋太多，滥用权力，会留下“暴君”“酷吏”“小人”“小气”等恶评，是不会有人乐意与之做朋友的。没有人脉就没有交换，没有交换就没有资源，这些人看似精明，但往往十分失败。另一方面，一味信任别人，固然会获得很多好评，但也不免被认为是“傻子”“少一根筋”“滥好人”，这也不是成事的料。



上述这段历史显示，在管理关系时，情感的关怀是重要的。只是一如我们中国人的交易行为，“一手信任游戏，一手权力游戏”，我国的系统领导者也会交互运用权力算计与情感信任。一代大帝李世民绝对是我国历史上最成功的关系管理高手，其“一手权力，一手信任”的动态交互运用，堪为典范。在中国人的复杂思维中，理性的算计与非理性的情感行为很难一切为二，这正是中国人应用阴阳平衡理念于关系管理的良好范例。一定要结合阴阳动态平衡的思维，才能掌握中国人关系管理的全部。

## 2 复杂理论的呼应：耦合与脱耦

格兰诺维特提出了紧密耦合的两难困境。圈子一如大多数的小团体，面临着两难，它一方面是享誉国内外的社会学者林南所称的个人中心社会资本[1]，是动员资源的主要管道；另一方面又面对结构限制[2]，背负了大量的“人情债”，而使资源耗尽。一个企业家重要的职能就是一方面要耦合社会网使之产生社会资本[3]；另一方面又要脱耦，以避免过多的结构限制及资源诉求。如何平衡耦合与脱耦就成为企业家重要的能力，而我们中国人一向在这方面为人称道[4]，所以中国人的创业能力世所共见。

如前所述，格兰诺维特提出了“平衡耦合”和“脱耦”的概念，这正是一个动态平衡的概念。他将之视为企业家的基本能力，并用它来解释为什么外来的企业家会在当地商业中取得成功。耦合就是加强亲密的关系，增加个人社会网的密度。格兰诺维特认为，在东南亚国家的中国企业家是企业的成功典范，他们能动员华人，尤其是亲族的关系，但又能从当地社区中脱耦，可以帮他们从当地社区的过度需索中解脱出来，因此可以解决由紧密的耦合引起的两难问题。

格兰诺维特认为，复杂网有三种结构类型：高度脱耦、弱耦合和高度耦合。在高度脱耦的结构下，到处是彼此间没有桥的圈子。高度耦合结构是高密度的网络，它解决不了前述高耦合引起的两难问题。在弱耦合结构中，圈子不大，所以可以避免过度需索。但圈子间又有“桥”，一个领导者可以动员这些圈子以形成工作团队，又可以动员“桥”，好在较大的网络中形成大规模的集体行动。良好的平衡会产生弱耦合结构——领导者可以既保持圈子

作为资源动员的坚实基础，同时也可以保持更大规模集体行动以取得大量资源的可能性。

在更多的研究中，格兰诺维特展现了这样的动态平衡是如何帮助企业家长创业的。<sup>[5]</sup>他指出，平衡好闭合团体和结构洞的关系是企业家的主要职责。一方面，结构洞可以将原来分散的资源集合起来，允许资源流动，创造商机；另一方面，闭合团体会造成资源流动的堵塞，因此保留了大量的独享资源，可以建立掌握商机的团队。

萨穆埃尔·因苏尔（Samuel Insull）的经历是企业家操作的一个很好的案例。今天的集中式发电，也就是建立大型电厂再输电配电到每一家，就是他创造的制度。集中式发电取代了原本更流行的一家有一台发电机，借着美国每个家庭都有的供暖系统来发电。一方面，因苏尔将技术员、银行家、媒体、科学家和政治家集中在一起，创造了一种新的商业模式，开始取得话语权，推销新制度的好处；另一方面，为了排除不同的声音，他创立了一个相对封闭的协会，进而在新模式中保证圈内人的利益，排除竞争者的干扰。在耦合中广建圈子以扩大影响力，一旦机会转化成利益，又脱耦，就能使过大的关系网缩小，避免过多的人际需索，好形成核心团队。这样可以避免太多的人分享利益，降低了核心人物的工作动机。就在一轮轮的动态平衡耦合与脱耦中，因苏尔终于为人类建立了现代电力生产系统。

## 中西相通的平衡礼法

由上面的案例可知，西方的理论一样指出了动态平衡关系的重要性。在平衡正式制度和非正式制度的治理功能上，其实又岂止中国人的复杂思维是礼法并治、平衡礼法的，西方的管理学也一样强调文化建设与制度建设并进。一方面有韦伯、泰勒、汉默（Michael Hammer，企业再造理论发明人）、卡普兰（Robert Kaplan，《战略地图》作者，平衡计分法发明人）这些人的强调理性与效率的理论，另一方面又有巴纳德、梅奥、西蒙、德鲁克、柯林斯（Jim Collins，谈组织的基业长青之道）、彼得斯（Tom Peters，谈组织文化的翘楚）等人强调的人性与文化。葛海特（Koyhat）等人发觉，随着时代的变化，往往“三十年河东，三十年河西”，强调理性与强调文化的理论会交替流行。20世纪初，先是韦伯的科层制与泰勒的科学管理当道，它们是制度与流程的天下；然后在20世纪二三十年代，巴纳德谈组

组织内沟通、领导、愿景与文化，梅奥的人群关系学派与领导统御术又流行起来，开始强调人性与文化。“二战”后，工业工程、作业研究创造了“蓝血十杰”与通用汽车的神话，理性、流程、效率再次抬头。20世纪六七十年代后，西蒙开启的有限理性、行为研究又带来了组织行为与治理问题的大行其道，欺诈与反欺诈问题成为显学。20世纪八九十年代，趁着信息化、电子商务的崛起，汉默的企业流程再造重新当道，强调流程再造、信息化、工作与电脑结合的声音转强。近来则是组织文化与社会资本这些议题逐渐当红。格兰诺维特等人使关于信任与治理的关系研究开始受人重视，组织文化再度成为显学。管理学者肖知兴还发觉，经济大好时，是理性与效率理论的天下；经济走差时，则是文化与人性理论的回潮。[\[6\]](#)

所以，西方的治理智慧也指出，好的系统一样是正式制度的建设与非正式制度建设并重的。因为徒法不足以自行，少了一种超越法条的精神，法就成了法匠手中玩法、弄法的工具。美国的黑奴问题就是极好的例子。

美国立国精神强调人人生而平等，美国宪法的第一个修正案就是《人权法案》。政府的存在就是要维护人民的福祉，这些精神被写入宪法之中，所以美国不允许有奴隶制度的存在。美国人对宪法的承诺会打折扣吗？会因政治需要而妥协吗？答案是肯定的。美国独立后，北方工业州为了与南方农业州取得妥协，国父华盛顿不但不曾废除奴隶制度，自己也蓄奴。至今还有人通过游行来抗议华盛顿的这一错误。在美国，没人否认华盛顿的伟大，但人都有软弱的一面，都会犯错，美国人认为没必要搞造神运动，不能“为圣者讳”而不敢面对历史。

宪法的尊严在很多美国人心目中是抹不去的，所以之后近一百年，废奴的呼声不断，也敲打着美国人的良知。直到林肯出来以废奴为主张参加总统竞选，每次竞选但每次都失败，最终唤醒了美国人的信仰。1860年，林肯当选总统。当选之日，没有欢庆，没有喜悦，林肯把前来道贺的官员赶出房间，一个人孤独地在十字架面前跪下，祷告说：神，请赋予他力量，因为这个任务是人所不能承受的。当然，如我们所知，随后是南北战争，废奴成功，最后林肯被刺。林肯为守约的精神付出一生，也付出了生命。

一百年后，黑奴虽然解放了，黑人的地位却仍然很低。在美国南方各州，黑人白人不同校、不同车，宪法所强调的人人生而平等仍然没得到落实。杜鲁门竞选总统时欲以平权主张为竞选宣言，所有的策士都反对，但杜

鲁门却说：“如果不能坚持宪法的理想，选总统又有何用？”结果杜鲁门再度敲打了美国人守约的精神，当选为总统，并带动以后一连串的民权运动与平权法案修正，成为至今最为美国人景仰的总统之一。

在西方，法之所以被遵守，之所以有尊严，不只是因为西方有罗马法的传统，更重要的是有基督教文化。《圣经》分《新约》与《旧约》，“约”就是神与人订的合同，人必须遵守它才能与神和好。《旧约》的核心是十诫，是摩西上西奈山见神，神颁布的命以色列民众遵守的“法”；《新约》则是耶稣基督在十字架上用自己的血与所有人订立的“约”。虽说是“约”，但那其实是神立的“法”，人必须遵守，不能违背，西方法治传统的重要根源正是这个与神立的“约”。神是超越人的，神是公义的，神是不变的，所以“约”也是超越人的，是不变的，是必须遵守而不能有一丝折扣的。在神面前，众生平等，任何人都在神之下，不能僭越神的权威，所以“约”的尊严胜过地上所有的权柄，再伟大的君王在“约”面前也必须谦卑。

到了近代，这个“约”的精神成了卢梭的民约论，政府也要与人民立约才能执掌政权，政府所立之约就是宪法。所以宪法一如神的“约”，是超越众人的，是不能随意被改变的，是合乎公义的。宪法面前人人平等，政府的权柄不能僭越它。

现在有一些学者不明就里，主张市场经济的新道德观是守约精神，守的是人与人订的合约，甚至是商业合约，这就彻底低估了法的尊严。殊不知，我们守约守的是与神的“约”及宪法之约，不是与人的约，这是超越个人，超越一切权柄的。人的约必须服膺在“神约”或民约之下，这才是真正的法治精神。

其实，在美国，人们也深知法不是万能的，法的精神要不断地被唤醒才能有宪法之治。参观过美国费城“宪法中心”（Institute on the Constitution）的人一定会感叹，在整个宪法中心，我们看到的不是对美国国父们的歌功颂德，也不是对美国立国精神的意识形态教育，而是不断地在问，什么是自由？什么是人权？哪些必须被保障，哪些必须让出来以获得集体的安全？为什么自由与人权总是那么脆弱？

为了这一点，美国人敢于直面历史。美国国父们基于伟大的理想订立了宪法，以自由、平等、追求快乐的权利为主调。政府的存在只为了保障人民

的福祉，但这个理想却常常无法实现。“宪法中心”展示的内容不断突显着美国自己的不足：一直到19世纪40年代，没有土地的劳工没有投票权；1864年，奴隶制度才被废除；1920年，妇女才有投票权；20世纪60年代，美国才有《平权法案》。美国人还在1882年排除中国人移民，“二战”时关押了日本移民，20世纪50年代掀起麦卡锡运动。宪法之下的美国人不是一直生而平等，有天赋的人权的，但美国人敢于面对它的不足，不断地敲打自己的良知，唤醒立国精神。

200年了，要自由还是要秩序，要人权还是社会安全，要强大中央还是给地方分权，要行政效率还是三权制衡？只有不断地受警醒，才能不断地思考，才能在不完美中获得动态平衡，不致越错越远。如今，这种精神再次面对最严苛的挑战，美国民粹主义的涌动、反移民的风潮再次考问着美国人的立宪良心。历史不会终结，人类也不会有最终答案，有的都是两难中动态平衡的智慧。

“宪法中心”的设计在于唤醒美国的立国精神，保持批判性与思考。诚如美国国父之一的本杰明·富兰克林说的“宪法不是完美的，但世间没有完美的东西”，美国人也知道宪法不是完美的，所以要不断敲打自己的良知，保持立国的精神，在不成文、非正式的立国精神与成文、正式的宪法之间保持着动态平衡。

### 3 本土社会观察：内外有别但平衡内外

#### 动态平衡圈子的进出

一如“平衡耦合与脱耦”的理论，其实我们中国人是最善于在动态过程中保持平衡关系的，熟人的存在就是动态关系的调节器。根据前文人情交换的操作，熟人关系的约束和利益都是有限的，不像班子内的“家人连带”责任那么“无限”，关系那么牢不可破，核心圈子那么封闭。这层“保护带”的存在使得圈子可以保持弹性。

熟人的存在可以产生弹性运作机制的三个好处。第一，熟人本身较拟似家人少结构限制；第二，熟人对外联络了圈外人，可扩大圈子的影响力；第三，熟人可以“更熟”而成为拟似家人，使得亲信班子也有人能进能出，保



持活水。它可以减少圈内普通成员的结构限制。不像班子内保持忠诚关系的、承担无限责任的和共享所有既得利益的“家人连带”，圈内熟人的运作有相当大的弹性。当需要时，熟人会加入集体行动，然后共享行动成果。但是，他们的责任和人情交换是有限的，所以如果没有必要，他们也可能不会加入行动。

将有价值的交换关系从圈外的认识之人带到圈内，使之变成熟人，是中国文化的重要组成部分。熟人构成了我们中国人自我中心社会网的基础。大多数中国人倾向于动态地移动他们的这三类关系的进出——与圈外认识之人、圈内熟人及拟似家人的亲信的关系的进出。

中国人会通过寻找相似性而多认识人，所谓一表三千里，即在说明中国人寻找相似性的这种努力。继之，在与认识之人的反复交换中展现值得信赖的行为，进而进行人情交换来建立长期熟人关系。更进一步就是创造新的角色认同来建立“家人连带”关系。这些行为是一个中国人在工作场域和日常生活中的一部分。因此，一个圈子有可能会对认识之人开放。任何认识之人都可能在未来成为熟人，因此遵守人情交换法则有利于扩大一个人的圈子。同样的道理，圈子的核心虽然紧密而相对封闭，但也不是完全封闭的，熟人可能加入中心人物的“班底和亲信”之中。熟人会使圈子的边界变得模糊——既可以对外接受新的圈子成员，又可以对内使核心班子的边界有所开放，在耦合和脱耦过程中为弹性运作留下更多的结构空间。

通过这一过程，一个中国人会知道在他的社会网络中，谁可以被动员去获得什么样的资源。一个人缘好的人会广泛地动员圈子成员来实现他的目标，他无疑也需要帮助圈子成员在交换中完成各自的目标。如何保持圈内的相互信任往往是中国人在工作场域主要关心的问题。因为圈子的可进可出的弹性使得圈子不是封闭的，两个圈子之间可以相互重叠，而重叠的部分可以是圈子间的桥，这使得圈子与圈子之间能够沟通，产生合作。一如格兰诺维特所描述的东南亚的华人，他们的圈子运作既让他们内部有一个强有力的团队，又让其保持着和更多圈外人发展关系、产生合作的可能。

## 动态平衡圈内外的利益

除了圈子可大可小，圈内人和圈外人可进可出，我们中国人还善于经营圈内圈外的和谐。一个圈子太紧密了，针插不进，水泼不进，把大群体的利

益抢到小圈子中，就会导致这个圈子与人为敌，很难扩张。相反地，如果圈内人互相之间的关系十分松散，没有行动力，也拿不到什么资源来激励圈子成员，圈子也迟早会四散。如何在两者间获得平衡？

所以，阴阳思维也存在于圈子内外的运作中。在短期内，一些圈内成员会以集体方式行动，但从长远来看，看似忠诚的集体行为背后只是实现个人目标的过程。一个行动者表现忠诚是为了长期的社会交换，这样做还可以积累他人对自己的信任，从而扩大自我中心社会网。从长远来看，他可以建立自己的圈子来实现个人目标。发展自我中心社会网和建立自身的圈子是一个行动者重要的工作动机之一。

圈子中心人物需要经常审视圈内成员的动机。当享受着他们的忠诚、团队精神和额外的服务时，一个优秀的圈子中心人物要知道如何通过让他们建立自己的小圈子来激励圈内成员。也就是说，领导让能干的成员建立自己的圈子，授权给这些圈子，并给予他们独立的决策权。圈子中心人物明白圈内成员的动机，并在他们积累自己的社会资本的过程中的某个时刻伸出援手。一旦这个心照不宣的长期交换默契被破坏，相互依存和团体认同的感觉就会消失。

圈子现象的存在给中国组织带来了破碎结构——一个系统可能被分成好几个圈子，圈子之中又可能有小圈子。当个人目标和圈子的目标一致时，中国人会真的以集体主义方式行动。这样一群人可能“只和网络内部的人互动与合作，那是建立在强大信任基础上的紧密网络”。<sup>[7]</sup>我们有时会称这样变得封闭的圈子为“派系”，因为内部的过度紧密而失去了与其他圈子的连接。在这样破碎的团体中树立一致的目标对系统领导者来说是一个巨大的挑战。

一方面，对一个系统领导者而言，如同本土社会学者翟学伟提出的在一个“家庭”中的“均分”原则，<sup>[8]</sup>圈子之上的大网络——一个系统，如一个组织、一个平台、一条产业链——的领导者需要尽量对所有系统成员平等地分享他所拥有的资源。另一方面，这个领导者也会有自己的圈子，所以他又要与圈内成员保持“亲人”般的关系。因此，系统领导者要对更大的社会网（如组织的社会网）有责任感，同时又会建立他的圈子来实现个人的目标。对更大社会网的普同主义的“均分原则”与对圈内成员的特殊主义的互惠会形成“阴阳”两难的困境。



另一方面，个人行动者会建立自己的小圈子，成为一个中心人物，但他也会加入系统领导者的圈子，这对他来说是“大家族”，而自己的圈子是他自己的“小家庭”。在“大家族”中，一个行动者享有归属感和安全感；依靠“小家庭”，他可以实现个人目标。他如何在“大家族”中表现得识大体、讲道理，但又能争取资源好在自己的“小家庭”中从事人情交换，这是对一个人的一大挑战。

换言之，一个圈子的中心人物总是面对着特殊主义与普同主义的两难。他在圈子外，比如他是这个组织的领导，那么整家公司都期待他把公司当成一个“家”，“家”中资源都要被均分；但他在自己的圈子内，又要和圈子成员拉感情，做人情交换，讲特殊主义，给圈子成员特殊的照顾。做不到平衡，人情交换太多，均分太少，公司里的圈外人就要喊不公平；反之，都均分了，对自己人没有照顾，圈子成员又要问，我为什么要特别忠诚，特别卖命？由此变得离心离德。同样地，在一个圈子内，这位领导要对圈子里的所有成员讲均分，而他又有更核心的“班子”，他还要对“班子”讲特殊主义。这又成为另一个两难。

有时，圈内成员的利益会因为在更大网络中的均分原则被牺牲。如前所述，这一现象已经在中国建筑行业被调查发现，圈内成员的工资支付可能会被拖延，圈外人的报酬却会被按时支付。一个成功的领导者总能很好地平衡人情交换法则和均分原则，从而使他保持圈子与更大的网络之间的和谐。

## 4 中国智慧的启示：关系管理的平衡之道

中庸之道留给我们最深的印象可能不是上述天下至诚、德育众生及关系管理，而是持守中道的思维。《中庸》有云：“执其两端，用其中于民。其斯以为舜乎。”[\[9\]](#)

这里的“执两端”“用其中”包含几层意思。第一，我们中国人总是视万事万物为一个整体的系统。第二，在一个整体的系统之中，我们中国人总能包容两极，令其并存，阴阳相合，二元对立却互不相斥。第三，平衡两极，使之不偏不倚，不会一元独大而失去平衡。这正是太极阴阳图（如图8.1所示）的核心思想。

太极阴阳图谈的不只是一个系统中的两极并存，更重要的是系统的动态变化：阴阳相生相克，相互消长，又相互转化，最后能够实现动态平衡，系统能不断更新，生生不息。

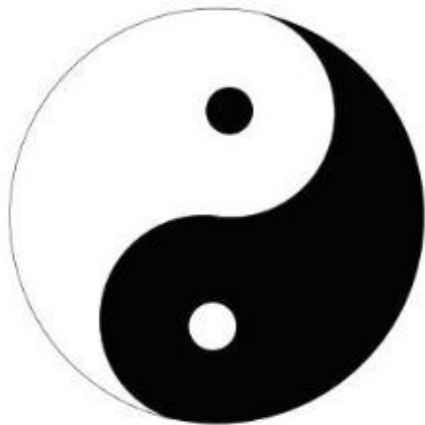


图8.1 太极阴阳图

关于“执两端”“用其中”，静态地看，它是有黑有白近于灰。因为一个系统一旦纯黑就很难再恢复白，一旦纯白就很难再恢复黑，所以要保持灰，但时而灰中近黑，时而灰中近白，依形势而进行动态调整。

中庸的意思就是动态平衡，而且是在常变的系统中动态地保持平衡，使阴阳相容，两极并存，不使一方独大，而失去了多元的声音，失去了异质互动的活力，失去了系统中自我校正的能力。中庸绝对不是平均主义，更不是不好不坏，不黑不白，不左不右，不冷不热。那是平庸，不是中庸。

中庸之道揭示的要义是动态平衡，要平衡多元的力量。复杂适应系统的观点是，既然秩序是自组织构建出来的，系统就要在诸多相互矛盾的力量中求得平衡，并应环境而演化。好领导一定要用制度规章、文化规范、愿景方向为自组织提供一个可以发挥的环境，又使之不会“一放就乱”，成为“藩镇割据”，各行其是；或“军阀乱战”，内斗内耗。所以好领导是长于平衡的。一个系统既要有规范，又要有自由度；既要有严厉的一面，又要有恩慈的一面；既要有目标战略，又要有能随时调整的弹性。用人既要讲有用，又要讲人情。对自己的团队既要特别激励，又要对所有员工“一碗水端平”。动态平衡就像是一个人踩到一个球上，不是因为踩到均衡点而不落下来，而是能不断地动，东踩踩西踩踩，既保持不摔倒，还能顺应形势去滚动、发展。

在之前的章节中，我们看到的李世民与李勣的故事就是很好的范例。这一范例说明了我们中国人无论是在关系管理、圈子经营，还是在自组织治理上都是一手阴一手阳地在运作。中国人的治理智慧总是告诉我们要以正为主，以奇为辅，正奇相间，又相融相生。所以在上述章节中，我总是介绍正能量的一面：关系管理要注重修身、保持善缘、懂得事师，和谐并展现可信赖行为；圈子经营则要求因材施教、展现真诚、建立互信，成就自己也成就他人；人脉要求多赢，广结善缘，建立声誉；自组织治理则谈放权、建立愿景、培育文化、礼法并治。这些是“以正为主”的一面，因为成功的领导都懂得这些才是关系、圈子、人脉与自组织的根本。

但成功的领导也不会忘记“以奇为辅”，有阳就有阴、阴阳相融、相间使用的道理。

---

[1] Nan Lin, *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. NY: Cambridge University Press, 2001.

[2] R. S. Burt. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

[3] M. Granovetter, “A theoretical agenda for economic sociology”. in R. C. Mauro F. Guillen, Paula England and Marshall Meyer. *The New Economic Sociology: Development in an Emerging Field*. NY: Russell Sage Foundation, 2002.

[4] M. Granovetter. “The economic sociology of firms and entrepreneurs”. In Alejandro Portes, (ed.) *The Economic Sociology of Immigration: Essays in Networks, Ethnicity and Entrepreneurship*. Russell Sage Foundation, 1995:128—165.

[5] M. Granovetter, P. McGuire. “The Making of an Industry: Electricity in the United States”. in Michel Callon (ed.), *The Laws of the Market*, Oxford: Blackwell, 1998.

[6] 肖知兴. 中国人为什么组织不起来[M]. 北京：机械工业出版社，2006.

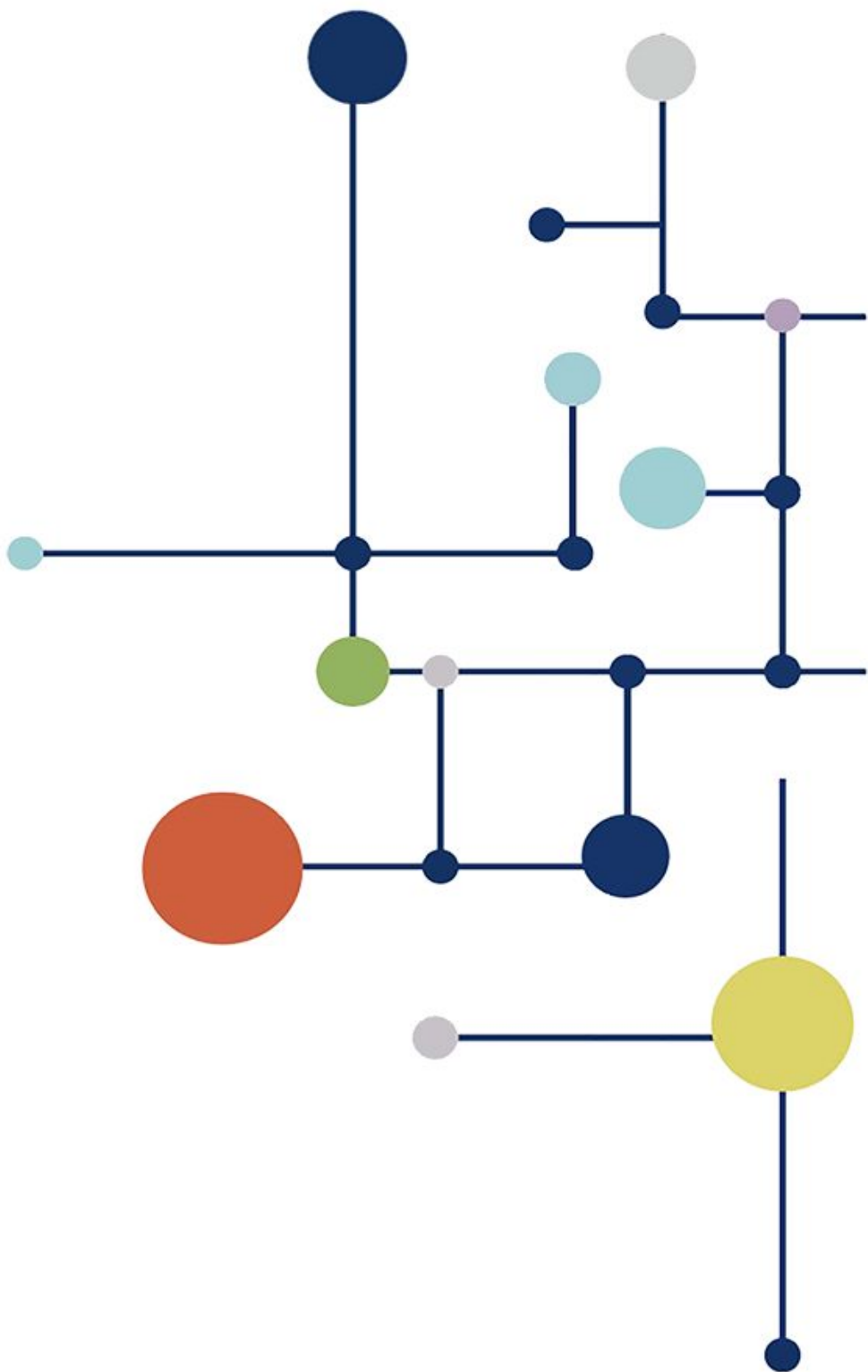
[7] Karen Cook, R. R. Eric, G. Alexndra, “The emergence of trust networks under uncertainty: The case of transitional economies—Insight from social psychological research”. In S. R. Ackerman, B. Rothstein and J. Kornai (eds.), *Creating Social Trust in Post Socialist Transition*. New York: Palgrave Macmillan, 2004:193—212.

[8] 翟学伟. 中国社会中的日常权威：关系与权力的历史社会学研究[M]. 北京：社会科学文献出版社，2004.

[9] 论语·大学·中庸[M]. 陈晓芬，徐儒宗，译注. 北京：中华书局，2015，2：296.

## 第五部分

### 布局与造势：议程设置的价值



## 1 以史为鉴：布局决定结局

康熙末年，西北军事告急，康熙欲在皇子之中选一人出任大将军王，以平西北之乱。由于大将军王的任用被认为是康熙选太子的风向标，故众皇子无不严阵以待。而其中更分为两大集团，从图9.1来看，一个是以八爷为主的八爷党，另一个则是原太子党的余部四爷党。就在四爷和八爷积极争取出任大将军王时，四爷的幕僚邬先生指出，如果八爷争取到大将军王，那太子的人选就一定是八爷了，因为即便到时候太子不是八爷，八爷也有了兵权，而朝中又尽是其人马，他要拿下皇位易如反掌；而四爷若任大将军王出征，到时若皇上（康熙）病危，八爷改了遗诏，那时要再带兵打回来，户部的粮草被八爷掌控，几十万的大军仍没用武之地。



故为今之计是保举十四爷出任大将军王，并争取陕甘总督的职位以便控制粮草的供应。四爷在接受邬先生的建议后，立即采取了行动。由于十四爷和四爷原是出自同一娘胎，恰逢额娘大寿之时，四爷向母亲祝寿，要举荐十四弟出任大将军王，一来让母亲高兴，二来十四弟不疑有他，觉得这位四哥还是“临事亲兄弟”。此时，四爷则强调大军出征后援的粮草供应最为重要，十四爷也推心置腹地相信并要求四爷做其后援，而四爷也就顺势推荐自己的家臣年羹尧出任陕甘总督。这一步棋一举两得，因为第一，有了年羹尧坐镇十四爷后方，掌握西北粮草，十四爷的大军即无回军夺嫡的可能。第二，康熙病危之际，京师旁的西山锐健营与丰台大营是保护京师最主要的武力，两营皆为十三爷的旧部，却为兵部所管辖。如果十四爷离开兵部，十三爷就可以容易地接管此二大营，在危急存亡之际，足以保护在京城中的四爷顺利即位。

之后康熙在大殿上，询问几位皇子对大将军王的意见时，九爷毫不犹豫地举荐八爷，而十爷此时也同声支持。当康熙转向四爷询问其意见时，四爷表示支持十四爷出任大将军王，给康熙留下了一个好印象。一方面，虽然十四爷和

四爷为亲兄弟，然而他们从小就处于不同的阵营，加上那时十三爷被康熙圈禁起来，原本四爷可以借由西北军事，保十三爷出来，并占着这个有利的位子，但四爷没有这么做，所以康熙认为四爷的举荐没有私心，反而就事论事（因为十四爷原先就任职兵部，打仗为其能事）。这样的策略运用，使得八爷和十四爷之间有了嫌隙，这不但分化了八爷党的力量，进而掌握了陕甘总督这个西北财源和后勤的第一线及京师附近的西山锐健营与丰台大营，为后来的皇位继承布下了更稳健的基础。

这是一个事先布局的最好范例。

邬先生清楚地分析了自身的关系网络，他了解资源流通的结构，因此对于邬先生而言，其心里有一张如图9.1的网络图，所以他看得很清楚。对于八爷党而言，八爷本身掌握了户部的资源，此资源在打仗时就是粮草的来源。而十四爷掌握了兵部，有京师兵力为后盾。所以邬先生建议四爷必须掌握行动的关键策略点，而这个点就是十四爷。四爷和十四爷又有同母所生的亲兄弟关系，所以趁着向母亲祝寿的机会，掌握此关键点。此布局立刻让两大资源——西北粮草控制权及京师驻扎兵力——都掌握在四爷的手上。在这个故事里，邬先生展现了中国人的结构性思考智慧，有效地以四爷的人脉掌握了关键性资源，成为日后四爷能顺利登基为雍正皇帝的关键。而四爷党则展现了分权而又有领导中心的网络特质。领导中心自然是四爷，十三爷能征善战，长期掌握军队人脉，但却没有皇位野心，更由衷佩服四爷，与四爷感情甚笃。年羹尧出自四爷门下，虽是可以独霸一方的帅才，出去掌握西北粮草，更是越出了四爷的掌控，他却感念四爷的恩德，自始至终不曾背叛。反观八爷党，领导中心不太明显，八爷、十四爷都想争取皇位，在关键时刻，利益很难协调一致，以致输给了四爷党。



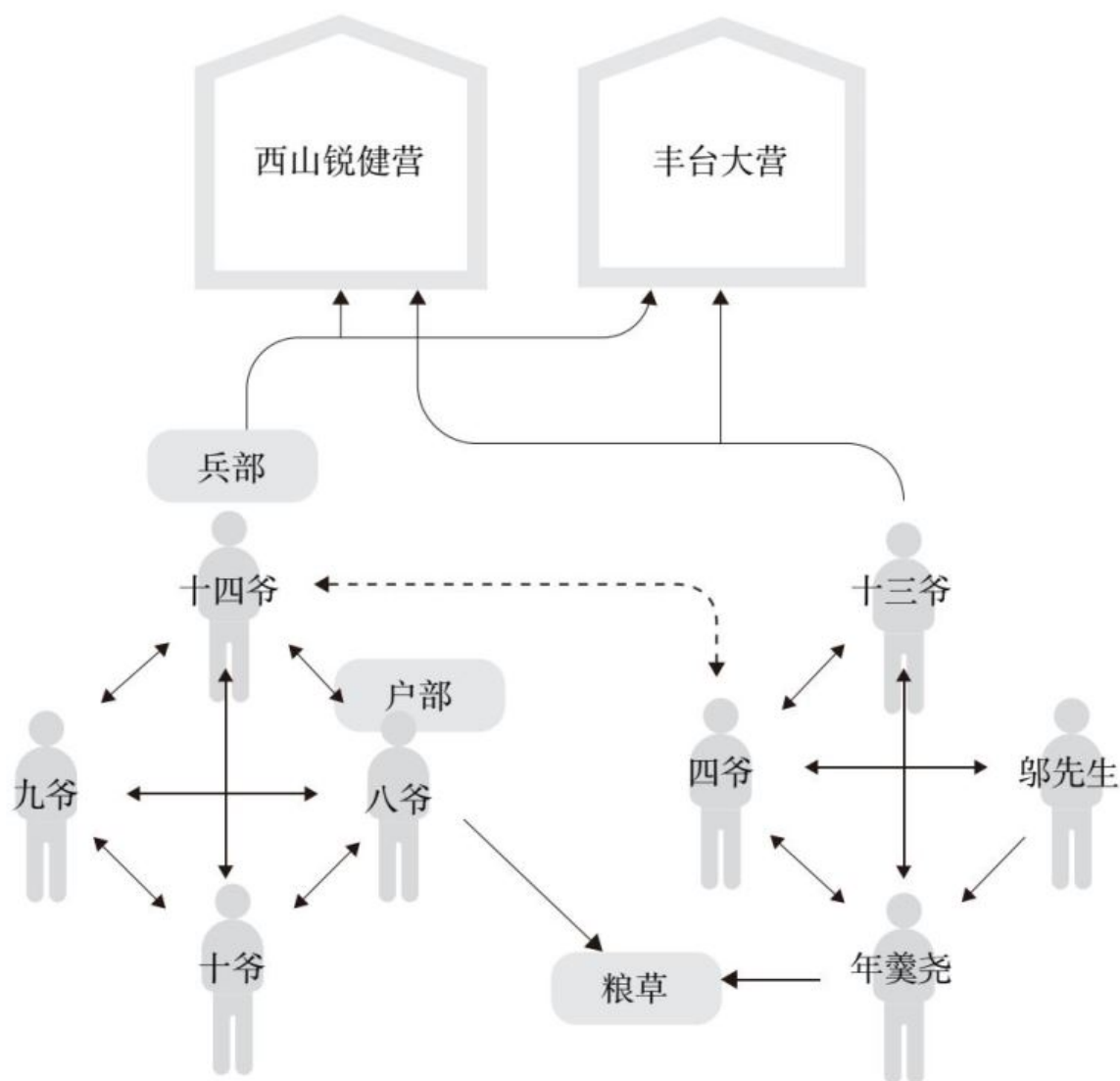


图9.1 康熙末年皇子布局网络图

邬先生的布局就像围棋棋局，其中有很多点是你本无意占据的，只是随着形势变化随意应景而放置于此。但是高手们通过对大局的把握，通过整体的布局，往往又会把一些弃子盘活，甚至一些被随意放置的看似是废子的棋，到后面成了整个棋局的关键。早早一路布建的人脉，在关键时刻被放在关键的位置，正是布局的意义。

布多大、多远的局来自一个人的格局。

东汉末年，天下大乱，群雄并起。当时董卓挟持天子，任意废立，群雄讨伐之。其中袁绍是义军领袖，他号召勤王而为群雄共主，曹操则以千人之旅挑

战董卓大军，扬名诸侯。一日，他们讨论天下大势，预见大乱已至，群雄割据。袁绍指着冀州之地（今河北一带），称其背靠燕代，南临黄河，是雄视天下的地方，可以作为根据地。曹操则说，只要虚心求才，知人善任，找一群志同道合之士，在哪里都可以立足，哪里都能成就大业。后来曹操灭了袁绍，两人的见识与气度，一开始就能见高下。

宏碁公司前董事长及泛宏碁集团创办人施振荣有句名言：“成功的原因有千百种，但失败的原因只有一个。”这一个失败的因素是什么？那就是总想表现强大，总相信不会受到伤害，总反对外在权力的束缚。这种人一定听不进别人的劝告，所以施振荣说“气度决定了高度，格局决定了结局”。

说得更真实一点儿，是格局决定了布局，布局决定了结局。

## 2 复杂理论的呼应：创业者的重要节点

### 韬略胜于战略

下面我将以创业者为例来说明如何布局。创业者的节点包括最重要的两类：一个是机会什么时候出现，一个是把握机会的资源什么时候齐备。格兰诺维特的理论告诉我们，脱耦可以带来疏网，机会孕育在疏网之中；耦合则带来密网，密网可以创造团队，掌握机会。

很多研究指出，个人的社会资本是商业机会取得的关键，而对新创企业而言，商业机会的发觉正是企业生存的关键，这一点在我国的创业环境中尤其明显。<sup>[1]</sup>所以 I 将从社会网的观点来看布局的意义。在我们中国人的语意中，布局往往指布下人脉以待成事。换言之，布局在我们中国人的语境中指的是一连串对关系的安排，它不是对明确的战略目标进行资源排布，而是在高度不确定的环境中，在目标不太明确，需要寻找或创造机会的过程里，对人际关系的安排。

从社会网理论看市场中的互动和决策，新经济社会学的研究已经做出了大量的努力。新经济社会学的大量研究，如格兰诺维特、鲍威尔、乌兹<sup>[2]</sup>等人的研究指出，现实中经济逻辑与社会逻辑总是相互交织的。人们在市场中的行为也是他们日常生活的一部分。生活中的亲密关系、情感、荣誉、理想等可能

同样贯穿在经济活动中。通过“网络结构”来获益的观点已经被格兰诺维特在劳动力市场的原创研究和其对企业家及创业精神的分析中论述。

在创业行为的研究中，社会网学派最主要的代表是知名经济社会学与管理学家博特的结构洞理论。<sup>[3]</sup>他继承了奥地利学派的观点，认为创业者并不只是技术、生产方式的创新者或是新服务、新商业模式的发明者，更多的是机会的发现者——能发现甲地之有与乙地之无，并有能力组织资源以搬有运无<sup>[4]</sup>。结构洞理论继承了弱连带优势理论<sup>[5]</sup>，分析论证出市场中形形色色的商业机会来自个体的人际关系网络，尤其是弱连带有可能成为两个原来不相连的团体间的“桥”，从而察觉甲地之有与乙地之无，而因为甲乙之间没有连接，所以此一机会只能为“桥”<sup>[6]</sup>所掌握。除了发现机会的信息利益，“桥”掌握了控制的利益，也就是“桥”能利用信息不对称的优势操控两端，使双方无法合作，从而必须依赖“桥”作为中介。中介者因此可以搬有运无，取得中介利益<sup>[7]</sup>。这就是商业机会的逻辑。

但这些理论是对静态的机会发现的分析，以行为主体是理性经济人为前提。行动者在结构洞中发现商业机会，然后对商业机会实施战略规划，采取战略行动以完成一个既定的目标。这似乎是一种“机会主义”<sup>[8]</sup>的思考，因为碰到机会似乎是偶然的，他们的社会网似乎是固定的、既存的，是社会生活的副产品，企业家在社会网内的能动性似乎就止于发现机会而已。这样对商业机会的社会网分析存在着两项不足。

其一，机会是在一个动态社会网的发展过程中产生的。换言之，它是可以被创造的，而不是既存的且等待被发现的。企业得以存在，在于它能调动资源，凝聚力量，将机会变为可实现的利润。在现实社会中，企业家行为绝不止于对一次机会的发现与利用，而是对一系列机会的发现与利用。这些前前后后的机会其实是相互影响的，因为机会被发现与利用所裹挟的资源网络与社会关系网络在这一过程里能不断被重构。

其二，企业家会有谋略地布建自己的关系网以创造可能的商业机会，但这样的网络却不是可以完全被设计的，大量的关系其实是偶发的，社会资本的本质也是为两个人或一群人所拥有<sup>[9]</sup>，而不是一个人就可以掌握的。因此，布建人脉以开发商业机会的过程既有战略规划的设计，又充满偶发的不确定性。同样地，有目的地建立的关系似乎都是功利性的，也就是工具性关系；但太

过功利又不利于长期信任的建立，所以行动者总要随时审视关系中的工具性与情感性以维持信任在一定水平之上的平衡<sup>[10]</sup>，这类关系正是本土心理学中论述的混合性关系。<sup>[11]</sup>因此在布建人脉以开发商业机会的过程里，既有由情感性关系发展出工具性价值的情况，也有往工具性关系中添加情感内涵的情况，两者并存并进。所以，虽然静态的社会网分析足以说明机会开发利用的管理学意义，但真实机会在现实世界中的动态发展与行动反馈问题依然有待人们去解答。

如果说机会来自结构洞，来自对信息的把握，来自对未来的规划，或来自决策者的好运气，那么当结构洞不存在，当信息高度不完整，环境高度不确定，当未来不可预测，当决策制定者不总那么幸运时，企业家又如何在布建人脉的动态过程中寻求真实机会的可能性？

通过将市场中决策者对机会的开发、资源的调动，将不同的社会网络置于同等的地位，可以更清楚地研究它们之间的动态衍化与共建，<sup>[12]</sup>从而摆脱以往结构决定和规划决定机会的看法。企业家会在社会网不断改变的过程中逐渐看出机会发展的方向，进而为捕捉机会而有目的地构筑新关系，又会在偶发的关系中修正方向，直到一个或一系列的机会变得成熟。我们把这种决策中对机会的开发利用和在关系网络之间构建共建共生的关系定义为“布局”，这是一种韬略。

## 疏密之间

多弱连带的网络蕴含着机会，因为疏网中多布有结构洞，而行动者在其中可能会察觉甲地之有与乙地之无，搬有运无而创造出商业机会。当然，博特强调，机会出现的结构洞所在的网络必须是有一定规模，结构较为松散的。脱耦是一个切断紧密关系、放松网络或与某些网络子集脱离的过程，所以往往可以带来疏网。考虑到维持强连带需要用较多的时间及资源去经营，脱耦之后往往能释放大量的时间与资源，若将之用于弱连带的扩展与延伸，则可能带来更多的结构洞与商业机会。

另外，社会网与理性选择两大社会学派的开派宗师科尔曼强调紧密网络的封闭功能<sup>[13]</sup>，在一个封闭的社会网中会有承诺性关系，而且封闭带来了强大的监督，使得网络中的保证性“信任”增强，<sup>[14]</sup>因此其成员易于被动员，从

而产生集体行动。密网往往是由强连带组成的，而紧密的关系往往有较强的动员能力<sup>[15]</sup>。一些较关键的资源往往只有靠强连带才能动员。

密网对于社会资本的动用及对机会的利用至关重要。根据布迪厄对“社会资本”的定义：“社会资本就是因为在一个以熟识为基础的、带有一定制度性的持久网络中占有一席之地，而可以得到某些存在的或潜在的资源。”<sup>[16]</sup>封闭网络更易在血缘、地缘、社会团体等固有社会关系中存在。但科尔曼指出，个人参加的社会团体越多、社会网络规模越大，其社会资本越丰富<sup>[17]</sup>。这也意味着密网的构筑不仅仅在于对既有社会关系的使用，更在于对人为关系的构筑。耦合正是指涉密网的构筑，将较不亲密的关系逐步拉近，从而创造出一个小圈子，里面的人的关系都较亲密，自然而然会较为封闭。强关系、密网络及封闭的结构会带来更多的第三方信任、彼此监督及相互认同，这些都使得行动者在面对机会时可以动员十分可靠的资源。

“疏网”与“密网”同时存在于创业过程中，两者功能互补，随着社会行动与资源流动，网络之间的转化也会发生。过去松散的网络随着互动和正反馈可能会变为紧密的网络，而紧密的网络也可能随着机会开发利用中的负反馈和过度开发而变得松散。这涉及网络与机会的动态演化。

## 机会转化为成果的逻辑

其实，经济社会学和管理学研究对“布局”的思想都有所暗示，它包括三个平衡：第一，“左手密网，右手疏网”；第二，“左手脱耦，右手耦合”；第三，“左手收权，右手放权”。

格兰诺维特认为，连接结构洞以创造机会，以及封闭团体以建立团队掌握机会，是企业家的主要职责。<sup>[18]</sup>在动态理论中，这就是平衡耦合与脱耦。这一理论意在说明，一个行动者，尤其是创业者，需要时时创造条件产生机会，又时时创造条件去把握机会，在一次又一次机会的出现与掌握中，系统得以建立，得以更新，得以基业长青。这需要将个人社会网中由疏转密的过程与由密转疏的过程有机结合，应时而变。

这包括了两个方面的平衡。一是时间维度上的平衡，也就是在一段时间中需要脱耦出较疏的网络，但一段时间之后又需要耦合出更紧密的网络。换言之，在疏网中寻找机会，之后又在收缩疏网、加强密网的过程中巩固机会。这



就是之前脱耦，之后耦合，或之前耦合，之后脱耦。二是网络子集上的平衡。一个行动者会参与各式各样的网络，情感的或工具的，同事、社团、不同行业、不同职业的商业伙伴或政治联盟，这些网络可能不太相连，在同一时空内表现为数个子集分布。个人社会网就是由这些不同的网络子集组成的。行动者可能在某一子集上耦合，却在另一子集上脱耦。比如一个创业者可能在A产业的个人社会网上布建疏网以寻找机会，同时又在B产业的个人网中增加网络密度以建构团队，捕捉已经出现的机会；或是在政治性的网络中广布人脉以找机会，同时又在经济性的网络中收缩网格构建圈子。这就是左手脱耦，右手耦合。

成功的内部团队和外部伙伴圈的建立与经营可以使组织长期发展，这时不管是大企业、大机构、大平台、大社群，还是产业、城市、社会、经济体，都是一个复杂系统，领导要管的是复杂网络，他必须首重网络的结构，要不断发问，什么时候，在什么情境下，什么样的网络结构能够发挥最大效力。

与“左手脱耦，右手耦合”并行的是“左手收权，右手放权”。本书一直在重点讨论自组织，很多章节探讨的都是“分散决策”“放权”，以鼓励自组织，好营造边缘创新的良好环境。因放权而需要做好关系管理与网络联结；因放权而需要建立愿景为自组织提供方向；因放权而需要“礼治”，培育共同的文化与价值，为自组织提供行为的规范与底线，好像这些就是治理一个复杂网络的所有。没错，这些固然是根本，是“以正为本”的部分，但复杂系统也有“收权”的一面，只是因为外在环境不同而有收权程度的差异，那是“以奇为辅”的部分。

## 企业内的收权与放权

《复杂组织》一书的作者佩罗把网络式组织粗分为三类：小企业网络型、非依赖性外包型及企业集团型<sup>[19]</sup>，十分类似于管理学者豪威尔所区分的共和国型、混合型及王国型<sup>[20]</sup>，它们虽然都是网络式组织，但收权程度是依次递增的。

第一个类型是小企业网络型或共和国型。比如，中国台湾的五分埔模式、浙江的义乌模式或是“第三意大利”模式就成了举世考察学习的对象。中国台湾模式是一大群中小企业相互结盟，有时一张大网内不只有垂直外包，也有水平外包，所以核心很不明显。依据中国台湾社会学者柯志明对五分埔成衣业的

调查<sup>[21]</sup>，衣厂会很巧妙地建构自己的外包系统，有专属外包、非专属外包及临时外包，不同的时节会动员不同的外包商，以保持产量可大可小，赶工时、清闲时都能应付自如。它靠着外包建构了一张动员机制网，保持了高度的动员弹性。但是若说这是一个“王国”，有一个核心，那就失之谬误了。因为这个“核心”也可能是别人的外包商，而且在台湾的很多商业实务里，小厂商会从国外接一张大订单，再水平分包出去。水平整合使得网网相连，大家互为外包，剪不断理还乱，分不清楚何处是此网终点，何处是彼网起点，网络的核心当然就不那么清楚了。这一类的网络是最分权的网络。

第二个类型是非依赖性外包型或混合型。现在我国的高科技制造业的产业网络结构就是这种外包的典范。用这样的结构，我国的高科技制造业几乎打遍天下无敌手。美国区域计划学者安娜·李·萨克森妮亚（Anna Lee Saxenian）甚至猜想硅谷的产业网络也是如此，是向中国人学来的。<sup>[22]</sup>

在硅谷，一些系统整合公司，如惠普、升阳、苹果，以及一些半导体大厂，如英特尔等，固然具有世界性跨国企业的实力，也拥有自己的外包体系，但是它们的外包商却绝非专属外包商。依据安娜·李·萨克森妮亚的研究，硅谷的公司多半靠着策略联盟形成网络式组织，比如在半导体业中就可以观察到350个联盟。虽然大系统制造商会是一个网络的核心，但是其网络却不是封闭的，甚至“父母”公司与外包商之间会有一种默契，就是外包商尽量有很多“父母”，并避免任何一家“父母”掌控其生产量的20%以上。这样的承包关系不只是市场上的供货合约而已。一般而言，硅谷的联盟都维持得相当长久，以天腾电脑（Tadem Computer）为例，它的23家外包商中，有17家维持了8年以上的关系。除了供货，硅谷的联盟往往还包括市场情报与技术的分享，有时更会有财务上的相互支持。硅谷的网络式组织是开放的，一个集团有核心，却不成独立王国，大家合纵连横，既联合又竞争，而且权力关系是比较平等的。

第三个类型是企业集团型或王国型。其代表则是日本的集团企业。网络式组织与网络管理忽然成为一门显学，其实源于20世纪80年代日本式管理。当美国大汽车厂纷纷败在日本汽车厂之下时，人们警觉到美国式商法可能有不如日本式商法的地方。比如，日本英菲尼迪（尼桑的高款式车厂）生产的Q 45只有一家座椅供货商，而美国的通用汽车却有25家供货商供应座椅的各式零件，美式商法似乎花了太多精力在零件采购上。根据1990年的调查，日本的外包商中的68%会一而终，从来不换主要合作伙伴，53%的外包商和伙伴公司维持关系



在15年以上，这和大小零件都开标，便宜几分也换人做做看，一纸供货合约有时短到只供一批货，维持不了长久关系的美式商法，实在大相径庭。于是研究日本网络式组织蔚为一时之盛。日本人是怎么造就他们的长期关系的呢？

日本的网络式组织是大集团式的组织，以日本的六大垂直整合型财团为例，公司与公司之间往往靠着互相握股而结为联盟。主要的核心公司都是一些大型企业，集团的银行则是核心的核心，它帮助集团成员融资，集团也有大贸易商负责开拓市场。核心公司的总经理们则组成“总裁俱乐部”，大家会定时聚会以联络感情。核心之外就是一群外包商，它们往往终身属于某一集团，接受“父母”公司的技术指导与财力支持，甚至核心公司会调派职员到外包商中任主管职务，以监督、指导外包商的业务、财务。

依次而上，到了“王国型”的网络式企业收权的程度其实很高了。即使是小企业网络以分权各自为政的厂商为主，它们也会用协商与信任组织起来，以形成一些共同的决策，制定一些共守的法条规章。有的是地方政府扮演了重要角色，有的则是层层自组织形成协会，比如硅谷的圣塔克拉制造商团体，它虽然只是一个县（硅谷所在的县，美国是县管市，该县有非常多重要的高科技集中的市，如知名的圣何塞、山景城等）的行业协会，却在产业内制定了很多标准，规范了区内厂商的行为。

以分权为主的网络结构中一样蕴藏着威权机制，诚如格兰诺维特曾说的，在静态视角下，高度脱耦的结构和高度耦合的结构都非所宜，只有弱耦合的结构符合复杂演化的需求。动态视角告诉我们，当一个系统走了极端的时候就积重难返，再无可能保持动态平衡了。收权与放权亦复如此，弱耦合正是混合了收权与放权的网络结构。

### 3 本土社会观察：疏网密网，收放之间

#### 领导核心圈

对于“左手疏网找机会，右手密网收机会”的道理，长于阴阳思考的中国人自是再熟悉不过。我们中国人长于人脉经营之道的背后，正是我们长于发展长期的眼光与布局的思维。

在密网上，不管是管理组织还是经营社群，一个领导者身边都需要一个小圈子——他建功立业最重要的团队，或可称为“班底”。当这个团队发展壮大时，系统领导者的圈子中又会有一个核心圈子，中国台湾管理学者戚树诚称之为“亲信”<sup>[23]</sup>。核心圈的成员扮演着有点儿类似领导“分身”的角色，这个圈子里的人一定是特别忠诚的，他们是领导绝对信得过的人。以此核心小圈子为例，我们可以看到“一手封闭，一手开放”的阴阳平衡的重要性。

核心圈子成员或亲信的存在有其价值，戚树诚的研究指出，他们有五种功能，分别为“咨询者”“公关使”“黑白脸”“情报密使”“资源掌控者”。顾名思义，亲信就是领导最信任的一小群人，所以亲信常是领导征询意见的“咨询者”，因为领导会在干部、班底中征询意见，集思广益，但是却相信亲信最能站在自己的立场想事情，也最会顾念自己的利益，所以亲信提供的意见是领导最相信的。有时，亲信的一句话会成为临门一脚做成决策的关键。

“公关使”就是代表领导做一些公关工作的人，如参加典礼、致辞、喜丧宴会、剪彩等活动，甚至可以参与一些更私人的活动，如向人道歉、“摆平”纠纷、帮人调解等。别人看到亲信现身，如同看到领导的“分身”，在给人面子上，亲信的分量就如同领导本人。在私人活动中，亲信的意见就代表领导本人的意思，他有足够分量做“摆平”或调解工作。

“黑白脸”又是我国社会中的一项特质。如前文所说，中国人总是“一手权力，一手信任”，交互运作，所以是一方面威吓，一方面又送关怀。只是一个人在不好扮两个角色时，就由领导与亲信演双簧，一个扮黑脸，另一个扮白脸，以收“胡萝卜加大棒”的效果。

“情报密使”是一个负面的角色。领导往往打不进手下员工的生活圈，难以掌握组织中十分微妙的动态，所以由一些最信任的人收集情报，这可以让领导探得很多在公开渠道收集不到的信息。

“资源掌控者”则是代天巡狩的“钦差大臣”，在外面直接以领导“分身”的身份行使领导的权力，做资源的分配工作。亲信此时无疑就是代表领导本人，他可以“狐假虎威”地完成一些拥有领导权力才能办的事情。

在由“亲信”形成的领导圈子中，董事长扮白脸，就有人扮黑脸；大家长表现出仁德形象，就会有人严格执法；有人抓流程、抓法规，掌握到巨细靡遗的地步，就会有人寻找空间给人自由，让员工有发挥的余地。懂得用“集体领导”创造出“阴阳相合”的管理，有赖于领导班子内的良好关系，由此可以配

合得天衣无缝。这也是我们中国人的治理智慧。所以在管理上，亲信有其正面意义。

然而亲信却常常给人负面的印象。当领导修身不足，私欲甚重时，亲信往往是满足领导私欲的代理人。此时亲信要善于揣摩“主子”的心声，出头为其做些见不得人的勾当，必要时还要出面为其顶罪，所以如果小人当道，体制就会被破坏。好领导的亲信往往出自能办事的班底，但我国历朝历代的皇帝中，不乏亲信来自家奴或宦官的。安史之乱时，两大名将郭子仪与李光弼会师，大战在即，唐肃宗李亨却不信任两大名将，而是派了一个亲信宦官鱼朝恩做监军，掌握大权，结果一败涂地。此事例中亲信误国可为代表。

## 圈子内外流动的价值

亲信、班底的正面功能固然不该忽视，不过，我们对密网的害处也要有清醒的察觉。核心圈子一定是关系紧密的密网，这样才能形成足够强的信任，一个领导的亲信、班底与其他干部，由内而外亲疏有别，信任程度也有别，由此形成中国式的差序格局领导模式。亲信、班底与干部因领导的信任有别而各有功能，都有其重要价值，然而这群人一旦成了完全封闭的“当权派”，便成了管理上最可怕的毒瘤。

为什么？简单地说，就是要在内外圈子之间保持流动性。员工努力工作的重要目的就是“提干”。干部毕竟人数众多，不太可能都依据领导的赏识来提拔，所以“提干”要有一套制度，要有明确、公开而公平的评鉴机制，也要有合理的培训与升迁制度，否则员工就没有“提干”的指望，只好出走。

同样地，干部也希望能加入决策团队，进入领导的圈子，甚至成为亲信。如果圈子里总是一群老面孔，不对外开放让新人加入，干部就不免会失望而去。如上所述，亲信最好是从圈内人中挑选出来的，而且要保持流动性，让忠诚的“能人”不断加入。如果亲信总是出自“家奴”或“内臣”，并且他们“狐假虎威”，威慑干部，则领导的离心离德可知矣！

亲信、班底内的良好关系是领导班子精诚合作、形成集体共识的重要基础，良好关系需要长时间的培养与投入感情的关怀。然而这种关系最怕从“精英共识”演变成“精英共谋”，这样，领导班子就成了封闭的当权派，底层员工向上升迁无门，加入领导班子无望，这会导致人心散去。这正是中国人的治理智慧必须面对的难题之一。

从秦王府十八学士到凌烟阁二十四功臣，李世民的圈子经营之道就是密网中有开放的口，在不同阶段，有不同的人进入核心圈子，又有人离开圈子，由此保持内外流动，才保障了圈子的健康发展。

## 收放之间的圈子经营

不只是个人的关系管理或是以自我为中心的人脉建立需要有“一手阴一手阳”的运作，当一个人成为领导者，不管他是管理一个组织，还是经营一个朋友圈、网上社群，“阴阳相融”一样很重要，这也早为西方学者注意到。比如《基业长青》<sup>[24]</sup>以及《从优秀到卓越》的作者柯林斯就强调好的领导者要能调和阴阳。阴阳相融的意义并不是阴阳中和、寻求平均，卓越企业绝非有些温馨又有点儿严厉，有些法治又有些自由空间，领导者有些仁德又有点儿威权，在两个极端间寻求平衡点而已。阴阳和合的真实意义在于两个极端同时并存，企业规范至严又同时尽仁义，公司文化至严谨又同时极有弹性，组织领导者有威权却又恩慈。人不是上帝，如何可能置两个极端于一身？所以中国自古以来就晓得管理要靠集体，统治集体之内一方面要让不同“极端”的领导者并存，另一方面要有良好的关系保持他们之间的合作与信任。

## 收放之间的系统治理

我国企业总是“一放就乱，一乱就收，一收就死，一死再放”，在放权与收权中反反复复，摆荡不已。一放权，企业内部环境就变成“跑马圈地”，企业内就出现“诸侯经济”，企业发展一片欣欣向荣。我们的积极性一旦被调动，各种创新与发明也会不断出现。然而，圈到地的或成为“诸侯”的，很快就会构建自己的派系，使它成为一个利益垄断的小团体。在这个小团体内，大家靠着紧密的关系向上欺骗管理层，向外排挤他人，向下阻断流动，“诸侯”成了“藩镇”，再也不受任何人的挟制，成为企业内腐败与不公的温床。此时管理层只好重新收权，一收，积极性就没了，企业内的活力与创意又都死了。如何“放而不乱，收而不死”是我们社会治理上的一大难题。

我认为，好的代理人治理机制或许是一个较好的答案。比如，在分支自组织中的高阶主管，也就是CFO（首席财务官）、CIO（首席信息官）、COO（首席运营官）级别的主管，固然是自组织出来的，但他们要经过上层组织的培训与审查，以保持价值观与愿景的一致。对分支组织的财务报表，上层组织会有

经常性的审计，同时分支组织的董事会中有足够的上层组织董事及外部董事。一方面，上层组织不过分地干预分支组织CEO（首席执行官）的日常管理，不致过分伤害专业团队的积极性。另一方面，上层组织建立了制度性的监察体系，随时监察有无过分越轨之事，让独立第三者与制度扮演敲警钟的角色，以求防微杜渐，在割据初发之时有所警惕。

收权在功能上有其必要性，绝对不是越分散、网络密度越平均的系统就越好。在权力之上，以分散为主但有一定集中度的网络才会比较强健，否则任何危机都很容易使系统崩解。在网络结构之上，以小圈子为主却又有集中点来联结小圈子的结构才能有良好的创新传播，否则分散成太多不太联结的小圈子，就很难有异质互动而产生创新，就算有了创新，也很难有创新传播。

上文谈的在网络结构中，放权之余有一定收权有其必要性，是静态的。但另一个更重要的理由是动态的。中国人一直都很懂得一放一收的道理，坚持放而有节，收亦有节，收放自如之道。而掌握关键时点是其关键。一个复杂系统放权久了，就会产生越来越散漫、越来越离心的系统惰性；放任久了，上述的系统崩溃、不能联结与传播困难的问题就会出现，一定的收权又变得有其必要性。只是放收循环过多、过强会导致太折腾，如何放而不乱、减少折腾，有赖于将关系、圈子、自组织的弹性与创新性及法条规章的秩序与公平性进行阴阳调和，保持动态平衡；更有赖于融合建立愿景与文化的礼治和建立法规与强制的法治，礼法并治，实现动态平衡。我国传统的这些治理智慧中有许多宝藏可以被挖掘。

在密网与疏网之间，在收权与放权之间，其实都是有领导者的远见在其中发挥作用的，这就是布局的意涵。上述邬先生的布局案例说明布局作为一种指导性思维的组织行动逻辑，它在某些时刻表现为看似没有明确目标的“机会主义”，但又是在一定的布局韬略指导下有计划地建立或切断关系，集中或分散权力，并综合观察偶发的关系做出判断，不断调整目标与行动，最后确定一个或一系列机会并把握住这些机会时，才会有明确的目标。

## 4 中国智慧的启示：掌握引爆点

布局是一个围棋中的概念，它指的是在一场如管理学者陈明哲所讨论的动态竞争的博弈<sup>[25]</sup>中，基于当前形势而有的指挥以后所有竞争战略的总体规划



（国际知名汉学家胜雅律提出的supra-planning）。[26]换言之，布局不是一个为达成完全明确的战略目标的步骤，而是一个在高度不确定性的动态竞争环境中，不断修正目标，又不断找出达成目标的新路径时，一个行动者心中综观全局而有的韬略。

在关键节点上预做安排就是布局。“节”作为一个名词，也可以说是“阀”，也可以说是一个“拐点”，就是系统从一种状态进入另外一种状态的门槛。

在自组织中，无“节”，则导致一端是无法构建自组织，呈现混沌状态，人人相争，没有秩序；另一端是过度的自组织，成为封闭网络，内部团结却忙于外斗，成为“藩镇割据”，甚至“军阀乱战”。有“节”，则能使自下而上的权力自组织出有序的社会网，形成规范，进行自我管理，但又不会使内部太密而结成利益圈子，对外过度扩张，掠夺其他人的利益。在低度自组织的“节”与过度自组织的“节”之间，就是有“节”。

另一个动态平衡是在层级管理中的“节”上。无“节”的一端是放任自流，天下大乱；另一端则是过度控制，扼杀了系统的蓬勃生机。有“节”就是要“放”，不至于过度控制，但同时又要“收”，有一定的管理。自组织与层级治理需要两手抓，切忌过犹不及，掌握两个节点之间的动态平衡才能促使系统放而不乱，收而不死。

既然中庸之道是在常变的系统中保持动态的平衡，则“好问而好察迩言”十分重要。体察实情后，判断出“势”的“拐点”在哪里。事先预布了人脉，踩准了节点，便能果决做出决定。中国人特别了解为长期大势而思考的重要性，特别强调这样的思考方法，诚如《大学》所言：“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。物有本末，事有终始，知所先后，则近道矣。”[27]定、静、安、虑、得，从“定”开始最后能得到正确的决策，找到新的方向，掌握关键的节点，在节点上布上合适的人，并巧施“四两拨千斤”之功，使系统苟日新，日日新，又日新，基业长青。

那么，要如何布局呢？简言之，布局就是布人脉，探节点，再果断出手。而布人脉的艺术在于“左手疏网”以创造机会，“右手密网”来建团队以把握机会。

---

[1] 边燕杰，丘海雄. 企业的社会资本及其功效[J]. 中国社会科学，2000（2）：87—99.

[2] B. Uzzi, “The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect”. *American Sociological Review*, 1996, 61 (4) : 674—698.

[3] R. S. Burt. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

[4] M. Casson, M. D. Giusta. “Entrepreneurship and Social Capital Analyzing the Impact of Social Networks on Entrepreneurial Activity from a Rational Action Perspective”. *International Small Business Journal*, 2007, Vol.25 (3) , pp. 220—224.

[5] M. Granovetter, “The Strength of Weak Ties”, *American Journal of Sociology*, 1973, 78 (6) : 1360—1380.

[6] 社会网分析中的“桥”指的是两个不相连的子网间存在的唯一的一条连接双方的关系链，但这里的“桥”则指的是连接双方的一个行动者。

[7] R. S. Burt. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

[8] 此处“机会主义”并非指机会主义行为，而是日常用语，指没有固定目标，有机会就改变战略目标的行为。

[9] James Coleman. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press, 1990.

[10] M. Granovetter. *Society and Economy—Framework and Principles*. Cambridge: Harvard U. Press, 2017.

[11] K. K. Hwang. “Face and favor: The Chinese power game”. *American Journal of Sociology*, 1987 (92) : 944—974.

[12] John F. Padgett, Walter Powell. *The Emergence of Organizations and Markets*. NJ: Princeton U. Press, 2012.

[13] James Coleman. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: The Belknap Press., 1990.

[14] T. Yamagishi, M. Yamagishi. “Trust and commitment in the United States and Japan”. *Motivation and Emotion*, 1994 (18) : 129—166.

[15] Nan Lin, *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. NY: Cambridge University Press, 2001.

[16] Pierre Bourdieu. *Distinction: A social critique of the judgement of taste* (R. Nice, Trans.). MA: Harvard University Press, 1984.

[17] J. Coleman. “Social Capital in the Creation of Human Capital”. *American Journal Sociol Suppl*, 1988 (94) : 95—120.

[18] M. Granovetter, “A theoretical agenda for economic sociology”. in R. C. Mauro F. Guillen, Paula England and Marshall Meyer. *The New Economic Sociology: Development in an Emerging Field*. NY: Russell Sage Foundation, 2002.

[19] Charles Perrow. “Small-Firm Networks”. in Nitin Nohria and Robert G. Eccles, *Networks and Organizations*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.



[20] Howard, Robert. “Can Small Business Help Countries Compete” *Harvard Business Review* Nov-Dec, 1990:88—103.

[21] 柯志明. 台湾都市小型制造业的创业、经营与生产组织——以五分埔成衣制造业为案例的分析[M]. 台北: “中研院”民族所, 1993.

[22] Anna Lee Saxenian. *Regional Advantage: Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press, 1994.

[23] 戚树诚. 企业组织亲信角色之实证研究[J]. 管理评论, 1996, 15(1):37—59.

[24] [美]吉姆·柯林斯, [美]杰里·波勒斯. 基业长青[M]. 真如, 译. 北京: 中信出版社, 2009.

[25] M. J. Chen. “Reconceptualizing the competition—cooperation relationship: A transparadox perspective” . *Journal of Management Inquiry*, 2008, (17) : 288—304.

[26] 胜雅律. 谋略、智谋、“关系与华人的管理思维”学术研讨会. 台湾世新大学, 2004. 11.

[27] 论语·大学·中庸[M] . 陈晓芬, 徐儒宗, 译注. 北京: 中华书局, 2015, 2: 249.

## 1 以史为鉴：得人心者得天下

### 成就他人

创业学大师杰弗里·蒂蒙斯（Jeffrey Timmons）指出，领导者良好的品性在于对权力与地位的低要求。为什么？我们常以为领导者有很高的对权力与地位的需求，不是说“吃得苦中苦，方为人上人”吗？为什么蒂蒙斯对领导者进行研究后，却发觉这样的动机是创业的致命伤？

诸葛恪的“聪明人的故事”或许是最好的教材。

诸葛恪是诸葛亮之兄诸葛瑾之子，在东吴自幼就有盛名，孙权十分欣赏他，也十分器重他。但是诸葛瑾却说：这不是一个可以保护我们家族的孩子。一代名将，也是一代名臣陆逊（年纪很轻即统兵与刘备70万大军对峙夷陵，结果火烧连营，大破蜀汉军，气死刘备。之后坐镇荆州数十年，手握大军却公忠为国，稳定了东吴边境）曾经对诸葛恪说：在陆逊前面的人，陆逊一定要扶助他，同登台阶。在陆逊下面的人，陆逊一定弯腰拉他一把。可是，看诸葛恪的作风，对上傲气凌人，对下又一派轻视，谁都看不到眼里，这绝不能奠定恩德基础。

后来诸葛恪当朝为官，深受孙权器重，孙权死时，因为侍中孙峻极力推荐，所以诸葛恪成为托孤重臣。另一位托孤之人孙弘与诸葛恪各自负气，素来不和，孙弘便想诛杀诸葛恪。孙峻得知，告之诸葛恪，劝其刺杀孙弘而独揽大权。

此时曹魏趁东吴国丧，幼主孙亮弱小，南下侵犯，东吴前锋打了大胜仗。诸葛恪就此兴起灭魏之心，想成就不世功业。他带军70万北伐曹魏，目标不明，攻城不下，漫无计划地四处攻击。结果大军在外久了，一半人生了病，死伤一片，哀鸿遍野，诸葛恪还故作镇静，视而不见。大营值日官向其

报告实情，此战不能再打，诸葛恪却要杀值日官，指其谎报军情。此后再也没人敢向他报告军情战况。诸葛恪明知值日官不曾谎报军情，所以没将其处以死刑，但主观上却又不愿接受事实，所以以无知充当勇气，最后让皇帝召其回朝，找一个台阶下。

这时东吴人民对诸葛恪从一片仰望变成一片失望。诸葛恪北伐大败而归，不知下诏罪己，还以满不在乎的态度，将北伐期间别的托孤之臣任命的官员一概免职，大声呵斥留守官员，握紧权力，要别人下拜。最后，孙峻忍无可忍。

等回到南京，人心失望，孙峻等密谋在宴会上杀诸葛恪。有人警告诸葛恪今天宴会气氛诡谲，可能有变，诸葛恪竟说：“那些娃儿敢做什么！”其无所畏惧的精神一如曹爽。最后杀了诸葛恪的正是当初扶立他上位的恩人孙峻。

一年之间，诸葛恪把恩人变成仇人，其傲慢伤人之深可想而知。历史评论家柏杨说得好：“天下人不都是笨蛋，但总有一群以为天下人都是笨蛋的聪明人。”这些聪明人一得到小小的成功，就巴不得在身旁养一群笨蛋，好凸显他的聪慧。

为了当人上人，有些领导者会吃得苦中苦。但是，以权力与地位为动机经营事业，或许能吃苦，够努力，也能成功于一时，可那却不是久安之道，因为它无法凝聚人心，也无法让团队持续成长。陆逊说，中国人的治理智慧，就是在权力之前谦卑，因为这才是奠定恩德之道。诸葛恪刚好相反，有盛名时，要别人捧他，有人规劝，他竟然说：读读他的著作，别人就可以明白更多的道理。他只想听别人的一片歌功颂赞。有权力时，他又极端傲慢，要别人拜他，对别人颐指气使，大声呵斥，随意任免。陆逊说，这不是奠定恩德之道。换成社会资本理论的言语，即不是向下做好关系管理之道，所以会使下位者人心不服，不会感恩戴德。

创业学大师蒂蒙斯指出，非常类似的成功者的品性还包括，成功者是团队的建设者和英雄的缔造者，也就是可以在成就自己的同时，也成就他人。真正的成功者懂得尊重别人，可做一个优秀的听众和教师，与所有参与了创造价值的人一同分享财富。陆逊劝诸葛恪的正是这样的道理，中国人说：“己欲立而立人，己欲达而达人。”陆逊所说是深植恩德之道。

## 人心散去

海瑞为民喉舌，指出的时代病灶首先是豪强侵地，人民失地，以致贫无立锥之处，所以海瑞要整治南直隶（南方的国都，指南京、苏州这一带）豪强，还地于民。这已隐隐然出现“藩镇割据”之势。地方豪强其实与京城权贵“抱成一团”，形成了寻求集体利益的派系。朝中有人撑腰，所以他们肆无忌惮地兼并土地，中央也难以管理。土地之于中国老百姓不只是财富与生产工具，更是家族的希望。有地，贫农可以努力成为富农，可以扩大土地成为乡绅，可以送小孩读书求取功名，最后家族就有希望变得富贵。土地被兼并了，农民失地只能成为佃农，一辈子图个温饱犹不可得，家族再无兴旺的机会。老百姓向上流动的可能被剥夺了，这可是中国大乱的先兆。

海瑞更大胆地直指明朝中衰的病根就在于嘉靖帝的无德。嘉靖貌似仁德宽厚，但实际上满腹私欲，又好面子，心怀奸巧，所以这种“乡愿”作风带来的就是朝中充满阿谀奉承、粉饰太平的小人，如严嵩之流。朝中有了“精英共谋”的派系，向上混淆皇帝视听，向下交结地方豪强，所以地方如同藩镇，针插不进，水泼不入，他们兼并土地，垄断资源，致使民不聊生。

海瑞之所以伟大，不但是因为他直指问题的核心，而且自古哪有臣子敢指责皇帝是无道昏君的？海瑞的行为展现了知识分子的见识与气节，无疑是千古典范。

嘉靖帝看了海瑞的指责大怒，但没立刻处置海瑞，却把这封奏疏拿出来细细再读，声声哀叹。隔了好久，嘉靖帝越想越气，还是让海瑞下狱，却又不批准海瑞的死刑。直到嘉靖去世，海瑞才被放了出来。嘉靖毕竟不像袁绍那么“阿Q”，以为杀了田丰，自己就英明起来了，只是他仍然不能悔改，有明一代自此中衰。北有北元犯境，南有倭寇侵扰，朝中政治不修，民间经济衰败，还好后来张居正主政，有了万历中兴，明朝又苟延残喘了近一百年。

我们可以看到，在海瑞所处的时代，“礼崩乐坏”之后，领导人假仁假义，助其逞欲之徒受到宠幸，所以满朝小人充斥，结成派系，他们下结地方豪强，形同藩镇，致使民不聊生。这群“政治精英”不再受礼乐教化的约制，只想对外做好“表演事业”，欺蒙天下；对内理顺各方关系，抱成一团，可以“有关系则没关系”，无所不为，亦无所不敢，没有制度的约制，也没有其他团体的抗衡。“礼崩乐坏”后，“精英”心中已无不成文的原则

对自己加以约制，他们相互掩护，黑白难分。在这样的“黑帮”文化之下，中国自古以来的正式制度的约制就发挥不出作用。官逼民反，皆肇于此。

一个清楚的事实是：当关系、圈子受到滥用，有派系却没有自组织、自治理，派系扩张，掠夺民财，进行土地兼并时，明朝就不可避免地走上了系统崩溃之路。

以上两个历史案例都是负面的，正好警醒系统领导者，一个是予智予雄，最后使自己的人脉圈人心散去；一个是虚饰太平，避谈改革，使整个系统的人心散去。历史昭昭，足为殷鉴。

## 2 复杂理论的呼应：美第奇家族的顺势与造势

### 美第奇家族与结构洞

在此我想再次介绍格兰诺维特的巨著《社会与经济》，因为这是目前为止以复杂理论分析复杂社会的最好的理论奠基之作。上文的理论分析略显抽象，但我们可以通过格兰诺维特提到的美第奇家族兴起的故事来获得对造势成事的更直观的理解。

美第奇家族属于公元14世纪到17世纪欧洲的名门望族。这个家族不仅有庞大的银行业，还支持了米开朗琪罗等文艺巨匠，推动了文艺复兴运动的发生，算是近代西方文明的奠基者。这个家族为什么能有如此大的影响力？最常见的解释就是“英雄造时势”。比如，乔凡尼·美第奇把家族经营的重心从羊毛加工业转移到了银行业，为美第奇家族积累了大量的财富；柯西莫·美第奇夺取了地方自由城市的政权，成了佛罗伦萨的统治者；大名鼎鼎的洛伦佐·美第奇，用金钱直接推动了文艺复兴运动的发展。

然而格兰诺维特给的解释同上述视角不一样。在《社会与经济》这本书中，格兰诺维特说，美第奇家族之所以崛起，是因为他们在网络中占据了一个特殊的位置——结构洞。谁占据了结构洞的位置，谁就能享受获得跨越不同团体资源的红利。所以美第奇家族就发挥了他们处于结构洞位置的天然优势。一方面，美第奇家族属于名门望族，身为托斯卡尼大公，他们能够凭借这个天然的优势，跟贵族联姻，拉拢贵族的支持。另一方面，美第奇家族又擅长做生意，他们很愿意结交新兴资产阶级，同他们搞好关系。按照惯常理

解，这一时期的时代大势是新兴工商阶层兴起，自由城市取得自治权，宗教改革爆发及世俗化不断加剧。美第奇家族并没有力抗这些趋势，而是巧妙地布局以利用这些大势。

贵族和新兴资产阶级这两个群体原本是不相容的。为什么呢？因为贵族嫌弃后者没有文化，缺少社会地位。而在新兴资产阶级眼里，贵族是没落和腐朽的，同时也是缺乏资本的。所以，这两个群体可以说是互不来往，井水不犯河水。但美第奇家族利用了这两个群体之间的结构洞位置，把两个群体连接起来：让贵族的权力为新兴资产阶级所用，让新兴资产阶级的财富为贵族服务，所以两个群体都离不开这一家族。因此，美第奇家族既掌握了支配资源的权力，又支配了合法性权力，一时间风头无二，无人能及。很显然，美第奇家族周旋在贵族和新兴资产阶级的圈子之间，充当了圈子之间的桥，获得了权力。

## 主导议题设定

如何才能造势成事？首先要做到群策群力。只是以权力、交换去成事其实是相对低效的，更重要的是能够设定议题，主导话语权，让群体成员共同认可一个目标，在“利益”的动机之外，也有“实现自我理想”的动机。

格兰诺维特认为，美第奇家族虽然占据了结构洞的位置，但要把这种网络位置变成实实在在的权力，还需要特殊的历史机遇。比如城市的兴起。过去，欧洲的格局以城堡为中心，城堡里的贵族拥有至高无上的权力。后来，随着贵族的没落与城市的兴起，商人和手工业者成为历史舞台的主角，欧洲的格局开始以城市为中心。如果没有这个时代大势，美第奇家族是没有办法扮演英雄角色的。尽管早期的美第奇家族只是托斯卡尼大公的贵族，但他们牢牢掌握了佛罗伦萨的市政权（乌菲齐美术馆曾是佛罗伦萨的市政厅）。更重要的是，美第奇家族主导了议程设置。他们建立了新的商业制度，加速了宗教世俗化进程，并且通过扶持大量文艺巨匠缔造了文艺复兴。当文艺复兴的风潮成为欧洲贵族们追求的时尚时，此一话语权为美第奇家族带来了更多的权力。该家族出过四位教皇，把文艺复兴的风潮带到了罗马。当时欧洲第一强权法国的领导者娶了该家族的两位女子做皇后，又把文艺复兴的风潮推向巴黎，最终把文艺复兴的种子撒向全欧洲。美第奇家族的话语权为他们带

来了更多的资源与更大的权力，他们又利用这些资源与权力进一步扩大了话语权。

因此，我们不能用静态割裂的视角分析这一历史过程——我们无法将美第奇家族的能动性和中世纪城市与新兴资产阶级兴起这一历史趋势分离。这是一个长期的动态演化过程，英雄固然为时势所造，但英雄在历史的关键分岔点上也以“四两拨千斤”的方式设定了大势的走向，更在发展的机遇中创造了新形势。

我们在探讨一个系统内的自组织和边缘创新时，总是不断地强调愿景的重要性。设定愿景正好是让一个系统内的成员得到明确的方向，群策群力，使之有齐一的目标，所以自组织、自发展、自适应也能“从心所欲不逾矩”。同样地，一个系统面对外在环境——更大的系统——时，如何使自己的话语权得到别人的认可，从而凝聚大环境中的“群策群力”，这正有赖于议题设定者的能力。

### 3 本土社会观察：如何争取话语权

在中国传统的政治格局中，儒家主张道统与政统的分离。知识分子代表道统，皇帝代表政统。中国自古重视官，不重视吏。科举考试的内容有很大一部分是经文和诗词，这说明科举考察的最主要的是德行，而非能力。有能力的人是“吏”，是技术官僚，他们在传统中国是不受重视的。代表道统的是官，是一群知识分子型官僚，他们要有“为天地立心，为生民立命”的胸怀。他们担任着制约皇权的重任，用儒家道统的理论来遏制皇权自我扩张的倾向，以维持治理的平衡。道统宣扬皇权的“无为”和“少为”，换得地方自由活动的空间，从而能够“藏富于民”“藏智于民”，让各地自由发展，最终积累丰硕的创意与财富。当然，绅权也不能过分扩张，否则中央衰落而地方壮大，会造成中央政令不行，地方尾大不掉，这也会影响政治的稳定。因此，如何在皇权和绅权之间取得平衡，是传统中国政治组织管理的重要议题。《资治通鉴》总是教皇帝如何统治天下，其中最重要的内容就是敬天法祖、纳谏、以身作则。虽然其中也有权谋的内容，但最主要的仍是关于如何实现无为而治的。可惜现在很多人误将权谋作为中国式管理中最重要内涵，这实在是一叶障目，不见森林了。



知识分子对上要代表道统约制皇权扩张，对下则要教化乡里，使之礼不崩乐不坏，扮演德行领导的角色，建立价值系统，设定文化规范，做好关系管理，使民间自组织不致失序。

对“统”的争夺正是中国人对话语权的争夺。曹操“挟天子以令诸侯”争的是政统，以求对外宣称其政权的合法性。而政统面对道统时，圣君贤相都懂得争取知识分子的支持以争取民心。在儒家学说崇尚自然系统管理的思想下，层级系统归于隐性，中国历史上的“明儒暗法”正好说明了这种现象。中国人总是赞扬“有情有义”“知书达理”“德化百姓”等符合人伦规范的行为，对只知法令、流程的人，往往贬之以“俗吏”“刀笔之吏”“不谙人情”，甚至骂之以“暴君”“酷吏”。所以，自然系统的管理思想在中国才是受赞赏的，层级系统则受到压抑。不少皇帝也往往尊重知识分子的主张，保持着自我克制、谦逊谨慎的态度，所以史上有“文景之治”“明章之治”，以及宋仁宗时的民间富裕与理学勃兴。

古代中国贤明的领导人都懂得用儒家思想设定议题，以取得话语权，这是统一人心的关键。

## 4 中国智慧的启示：个人英雄主义无用论

中国有句俗话：有了机会就要上，没有机会，创造机会也要上。话虽糙，理不糙。但也要注意，不重大势所趋，非要“人定胜天”地硬上快上，绝对是取败之道。那么，如何创造机会呢？

中国人懂得，一个人的英雄主义很难成事，必须群策群力，创造形势，势成则事成，势不成还硬上则会导致事败。我们强调和而不同，求同存异，扩大朋友圈，正是造势成事的关键，也正是这种大势观的体现。诚如前文谈到的萨穆埃尔·因苏尔的案例，他在推动集中式发电的过程中，广泛地结盟以造成一股“集中发电有效率”的舆论风潮，是这股风潮使得当时并没有效率优势的集中发电最终得以上马。

和而不同的一方面，是一个系统面对外面大环境（这个系统的更高层次的系统）时，扩大联盟网络造成风潮；它的另一面是对内保持了内部的多样性，如果一个系统（或系统内的子系统）中只有一种颜色或一个声音，那么

这个系统也就死亡了。如果失去相生相克的不同因素，系统就失去了演化和发展的动力。中国社会崇尚的是和而不同，多元并存，各种不同的元素间相互联系和作用，这样才能生生不息。但是也要注意，和而不同是竞合——有竞争有合作，竞而不争抢恶斗，合而不同流合污，“竞”是君子之争，“合”是群而不党。

“中庸”的内涵恰如太极图所展示的，是黑白并存，此消彼长，相互转化而又生生不息的动态过程。因此，中庸之道的核心是包容差异，兼收并蓄。我既坚持原则，又给对方留有余地和空间，保持多元的声音，又保持联结互动，相生相克，其目标是永远在各种元素之间保持动态平衡，这就是生生不息的道理。

用《中庸》中的系统论来看待中国人思维中的组织，就能够得出这样的结论。

第一，组织是一个有序的、开放的复杂系统。

第二，这个系统是多元的，组织内总是有很多自组织的单位，多元创新；组织外也是多元势力并存，和而不同，既竞争也合作。

第三，组织内的力量是相互补充和相互平衡的，不会出现一方独大的现象。组织外的力量要顺势而为，又要造势成事。

第四，好的系统是位差创造连接，连接带来位差。这正是和而不同的道理。一般而言，位差大会带来分离，连接又会带来趋同。中庸要创造的系统却刚好相反，是越有差异越会连接，连接紧却又不会消灭差异。

换言之，组织内部多种不同的元素之间会相互连接，这种连接带来了系统内不同元素之间的沟通和流动，异质元素的沟通能带来创意与创新，从而推动系统的变动和发展。这个系统不会因连接而趋同，最后大一统，否则系统也死了。这个系统也不会因为位差而断了连接，因为连接断了，系统就会各自分散，导致失序。

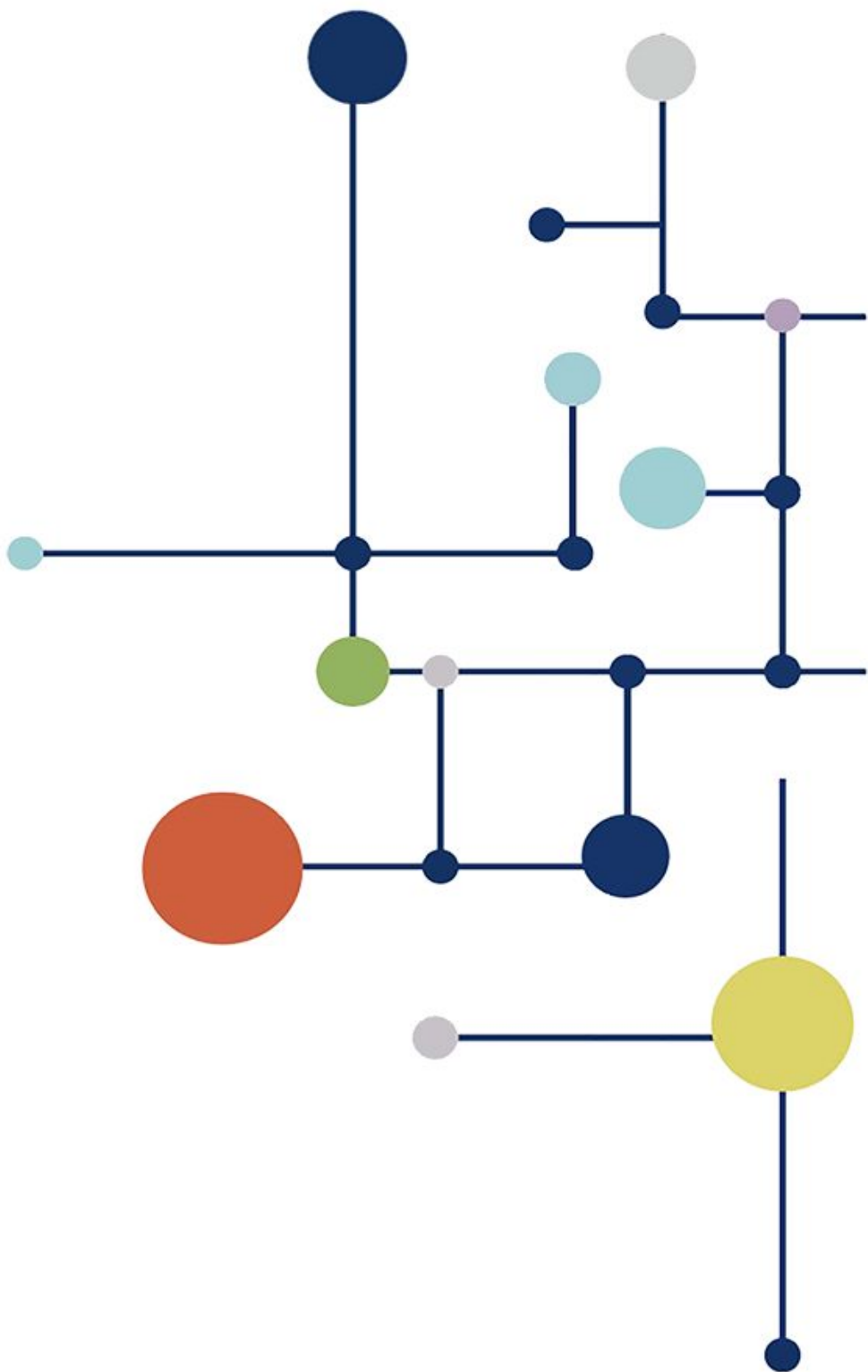
组织内因有良好的关系管理而有自组织出的多元力量，因有位差的连接而有边缘创新，因有观势取势的战略定力而有组织的更新与适应。

组织外的更大系统也是同样的。组织领导者如何将自己的系统创新放在外在环境中进行竞争合作，一求适应于外在大势，为外在多元势力所接受而能让组织生存下来；二求将自己的创新变成话语权，为外在多元势力所认同

而能让组织得到更大的发展，这正是造势成事的道理，也是和而不同的真谛。

## 第六部分

### 回归本质：中国本土的经典管理理论



## 1 中国人道法自然的管理学

20世纪90年代，管理学大师彼得·德鲁克就预言中国人一定会有治理智慧与世界分享。但是苦等了二十几年后，我们却没看到中国管理学者们系统地提出一套本土管理学体系。雷军说互联网思维中有一项“天下武功唯快不破”，费舍尔教授也说，中国确实已经在管理方面为世界做出了贡献——有关如何组织与引领“更快节奏的运营”。西方管理理论近来最强调的弹性、易变及快速反应，其实在我们国家的企业家身上已经有了很好的体现，只是现在很少有学者能静下心来好好研究它们，以总结中国的本土管理理论。

总结以上各章所述，中国管理哲学首先重视的是关系管理，这包括五个动态平衡之道。

其一，关系管理的目的是与一群人建立信任关系，一个人需要维持关系中情感性与工具性动机的动态平衡，在特殊的人情交换与普同的均分法则间寻求平衡。同时，要在使用权力和经营信任间保持平衡，使得很多长期的、短期的工具性目的得以实现，而人际信任又能不断增强。

其二，一个人经营这些关系，其动机的一方面是加入领导圈子，以集体力量获取资源，得到更多人情交换的机会；另一方面是形成以自己为中心的圈子，这是完成个人长远目标的本钱。但好的圈子经营也要维持圈子边界的开与阖的动态平衡，只有动态平衡做好了，才能保持圈子可大可小。这正是平衡脱耦与耦合的道理。

其三，动态平衡圈子内的特殊照顾与圈子外的公平分配，做得好才能兼顾圈内的紧密合作及圈内与圈外的和谐，如此，一个人才能做到弹性地动员或不动员、多动员或少动员他的人脉资源。中国人的弹性大、变化快、适应力强概源于此。

一个人经营圈子的目的在于“裂土封侯”，也就是可以自组织出独立或半独立的团队或组织。对组织管理而言，系统就是组织；对公共管理而言，系统就是社会，其领导者也要懂得“放”的哲学，给人自组织的机会，系统才能多元并存，保持弹性，拥有较强适应力，生生不息。

其四，“收”与“放”之间也要保持动态平衡，也就是平衡收权与放权。要考虑不同的情境，决定是多用自组织治理的原则而少用层级治理机制，还是多用层级而少用自组织。同时又要观察不同治理机制的组合是否失衡了。一方独大，过犹不及，对系统都会造成伤害。

其五，“放而不乱”还需要维持非正式规范的“礼”及正式制度规章的“法”的动态平衡，法礼并治，相辅相成。“法”能保住行为的底线与公平的准则，“放”就会有较多的自由空间，“礼”则使得自组织不会滥用自由空间，中国传统智慧强调的“恩威德并济”正是这个道理。

那我们中国人的管理哲学与从西方发展出来的管理哲学有何不同呢？这是一个很大也很难回答的问题，我很难回答得完整周延，但我还是要试着提出自己的看法。

我认为中西之间最核心的区别，并不是“是”或“非”的问题，也不是“有”或“无”的问题。关于我们的组织现象，西方管理理论都有谈到；关于西方管理理论，我们也多有实践。不同之处在于程度，也就是“多”或“少”的问题，以及出发点的不同。

中西方管理的区别并不是集体主义和个人主义的区别，也不在于科学管理和人本管理的区别。西方也有集体主义，只是西方的认同更多地建立在种族、阶级、性别、职业、年龄等因素之上。当然，相对而言，西方更强调个人主义。中国人的集体主义则更多地表现为在圈子中的行为，所以很多学者称之为“关系主义”。

西方也有人治和礼治现象，他们也很重视文化、愿景等，并设计了制度鼓励自组织，如晚近发展出来的内部创业制度与自我导向团队。但西方更重视的是流程、规章、制度，管理思维以规划与控制为主，因为这套管理预设了系统中的人是“理性经济人”，所以组织是可以被理性设计并被理性控制的，这就是层级系统的思维。这就是为什么西方现代管理思想是从马克斯·韦伯的层级制与泰勒的科学管理运动开始的，这是一个以组织管理名家史考



特所说的理性管理系统为主轴<sup>[1]</sup>，但不断以自然管理系统加以修正的思维，如巴纳德的“经理人的职能”、梅奥的“霍桑实验”<sup>[2]</sup>和人群关系管理运动、塞尔茨尼克的新制度主义<sup>[3]</sup>及格兰诺维特的社会网学派。

而中国的管理法则刚好相反。我们总以“道法自然”的思想来看待管理法则，所以自然管理系统是主轴。与之对应，自然系统尊重人的社会性和情感性和对环境的顺应性，强调“自然而然”形成的结构，所以我们在治理上主要采用网络和自组织，依靠成员间自发的合作来解决遇到的问题。因此，中国人天然就更熟悉自组织治理机制，辅之以层级治理。

当然，无论是西方国家还是中国，都无法仅靠单一治理方式保持系统的秩序与稳定，我们都是在各自的基础上，吸收另一系统的特性。良好的管理常常是理性系统与自然系统糅合在一起，是层级、网络、市场三种治理机制的结合，并互为补充。

西方的管理以理性系统为主，辅以自然系统的特征。因此，西方的组织通常更强调“对事不对人”，以流程、规章、制度为出发点，重视对事进行规划、执行、考核和奖惩。通过设定组织结构、规章制度和流程，使员工成为大流程中的“小螺丝钉”。只是管理者们后来发现这些“小螺丝钉”开始表现出不满的情绪，开始怠工和不服从管理，进而才产生了员工关怀、愿景管理等一系列人本管理的元素，以提高“小螺丝钉”的工作满意度、归属感和成就感，最终增强工作动机。

与理性系统相对应的是自然系统。它相信社会人的人性假设，认为人是需要关系、小团体、归属感与信任感的，所以人的结合是自然生发的，很多组织现象是不可能完全靠理性去设计与控制的。中国的管理从一开始就是从人出发，以自然系统为主、层级系统为辅。因而，中国人重视先管人再管事，强调“人对了，事就对了”。这样的管理哲学重视看人、收心、培训、因材施教，然后授权赋能，以期“我无为而事自成”。中国的领导者不会详细规定每个工作细节，而是在前期做好关系管理，建立信任之后，事情就是你的，所以领导的最高境界是“无为而治”。所以，中国的管理哲学是先承认自组织，效率不是来自规章制度、规划控制，而是来自自组织。这是整个中西方管理思维中最不一样的地方。

但我们也不禁要问：为什么中国自古还是有一个比较健全的层级制度呢？而且中国在19世纪以前一直有着世界上最大的层级组织。中国组织中层级系统的成分，是为了在管人的过程中，更好地规范行为底线，增加合作性并增强人际信任，也就是说，以法辅礼，以层级治理辅自组织。我们也都知道，这些自组织固然非常有活力，但活力到了最后往往就乱了套。乱了套的结果就是互相掐，互相卡，互相争斗，甚至最后变成“藩镇割据”，更糟糕的情况是变成“军阀混战”。为了避免这种情况，为了维持自组织单位之间的稳定，就必须有层级制度的治理机制来加以控制。但在这个层级控制的过程中，我们还是非常强调礼治秩序和价值、文化的引导，并且礼治秩序是被放在第一位的。这一点和西方管理哲学有很大的差异。

我国的管理哲学虽然强调自组织，但也仍然需要保持层级权力和自组织之间的平衡。如何平衡？在我国政治组织的实践中，知识分子扮演了上下之间“桥”的角色，重视“皇权”和“绅权”的平衡，皇权代表的是由上而下的层级控制，绅权代表的则是由下而上的自组织。何时放权给乡绅，何时收权于中央，正是收放自如的动态平衡之道。

我们总看到中国人围绕在关系管理、圈子经营、自组织治理、系统布局、动态平衡中发展出来的一套管理艺术的一个方面，但在实务上，我们有时会滥用、错用关系和圈子，导致过犹不及，阴阳失衡。但是我们不能因噎废食，必须看到它“阳”的一面——基于合作、弹性而有的快速反应及自组织小细胞直接接触外在环境而产生的自适应，这使得我们有了“更快节奏的运营”、更多的边缘创新、更基业长青的系统。这“阳”的一面符合未来信息社会最需要的一些管理思维，把这些智慧化为真正的管理实务，并以科学方法研究出来，是我们这一代政府及社会领袖、企业家、社会科学家、管理学家最有挑战性的工作，我们责无旁贷。

## 2 中国人的管理基因

我们中国人为什么会有这样的治理智慧呢？这与我国社会的特质有关。

经过两千多年的发展，我国社会展现了与西方社会十分不同的特质。下面我整理了社会学家如费孝通，本土心理学者如杨国枢、黄光国等人的研究，归纳出如下几项。相对于西方的团体格局或社会类属格局，我国社会人

与人之间的格局是差序格局；相对于西方人的普遍主义道德观，中国人的道德观是特殊主义的；相对于西方的法治秩序的社会，我们维持社会秩序主要靠礼治。在礼治传统之下，中国社会的权力不来自制度，也不来自个人魅力，而来自“知书达礼”的教化权力。另外，我们中国人的主要组织是以家为中心，把“家”的概念推而广之，而成为圈子形态的小团体，这不同于西方主要的俱乐部式小团体。这种自组织的“家”自古成为地方的宗族，宗族的发展使得我们中国人有着很强的自我组织能力。

下面，让我们先看看这些社会的特质对我们中国人的治理智慧有什么样的影响。

第一，中国人遵行关系主义或特殊主义的行为法则，人情交换与经济交换混而合一，所以长期伙伴关系与其关系管理总是中国人治理智慧的核心，同时也构成了中国的网络式经济与网络式组织。

第二，差序格局的结构，亲亲有等级，使得中国人会从内到外分出关系远近，不同关系适合不同的互动法则。在组织之外，关系是获取资源最重要的依据，不同关系适合不同资源的取得，有的需要亲如家人，有的则只需弱连带，而我们中国人做生意就需要建构一张由强到弱、层层包括的人脉网络。在组织内，差序格局使得中国式领导由内而外形成了一个亲信班底及圈内人的领导团队，以领导为核心，因关系远近而层层向外，各自担任不同的领导职能。

第三，以“拟似家族”为中心的组织方式，不但使中国的组织保持了家族组织的特性，而且使中国式领导保持了家父领导的风格。在组织之外，组织领导也喜欢与长期的或有潜力的生意伙伴拉近关系，如同拜把兄弟一般，形成中国人关系类型中十分特别的一种类型。

第四，中国人在宗族自治的训练中，十分擅长自组织。从海外的中国人处处能够经商，自组织成为企业，创业特别发达，甚至成为一些地区的经济主导力量，就可以看出中国人的自组织传统。中国人在组织上表现出旺盛的创业精神，“宁为鸡首，不为牛后”，所以中国网络式经济的活力最主要来自创业。在组织内，中国式领导也要懂得运用中国人的自组织能力，建立利润中心制度或内部创业制度，以鼓励员工创立自组织，自行解决问题。

第五，中国人的治理智慧中强调以教化为主的权力，这使得中国式领导首重德行，也就是以身作则，上下一致守规范。次重说理，不能以审判、奖

惩为乐事，更要“给个说法”，才能让人心服口服。在我国，赤裸裸的惩处是不顾念人情的，做事不留余地的结果是“是非之理”不见了，只剩面子之争，人们可以因此持续数年斗个你死我活。

第六，关系运作的原则要靠礼治，教化说理的背后也是礼治，所以我们中国人重视礼治秩序。应用在我们的治理智慧中，展现的是组织文化的重要性。文化建设是我们中国人治理智慧的首要之务，而且它不能只是反映组织的愿景与特色，同时要包容中国人为人处事的一套规范。这就是为什么我们讲“半部《论语》治天下”，因为儒家的思想正是中国人共同遵守的规范。

但是，我国的礼治传统是建立在乡土社会的基础之上的，不变的社会，不流动的一群人，这是传统和经验有价值的原因。然而不容否认的是，我们现在的社会天天在变化，组织也是这样，唯一不变的就是变化本身。是不是中国传统的治理机制就此不再有效了呢？

我们固然在变，但我们又不可能将我们的基因一夜之间彻底改变，所以我国传统社会的这些特质依然清晰地反映在我们的生活之中，反映在我们的经济行为之上，我们依旧是十分强调关系导向的，依旧喜欢“宁为鸡首，不为牛后”地去创业，依然有差序格局的思维。这些特质仍有其不变之处，管理研究必须面对它们，找出适合中国人的管理方式，不能只是斥其为糟粕或对其视而不见，一味地希望引入西方的管理理念，一夜之间改变中国人的基因。

除此之外，中国人这种强调创业、网络式组织、礼治与文化建设、自组织的能力，又暗合了信息时代服务业经济兴起后，西方管理学界开始重视的迈尔斯等人提出的“人力投资”管理理论。<sup>[4]</sup>我们中国人的治理智慧并不全是过时的，在新时代，它可以找到它的新义，以符合复杂系统所需要的治理思维，这更是我们的管理研究需要正视的议题。

近年来，随着中国经济的崛起，国人开始重新发掘中国五千年来博大精深的文化底蕴，国学热一时传遍大江南北，国学入管理也成为一时的潮流，我看到此现象，一则以喜，一则以忧。

中国人的治理理念，比如“御将之道”“做生意之前先做人”“修身”“诚意”“修养”“己立立人，己达达人”“恩德”“知所畏惧”“人脉”“熟人”“报”“同”“人情账”“事师”“齐家”“班底”“礼

治”“教化”“德行领导”“差序格局”“礼法并治”“法尚俭约”等，其实都是围绕在关系、圈子、自组织、复杂系统与动态平衡周边展开的。不了解中国社会，不了解中国人的行为模式，如何能研究中国人的治理智慧？

西方人的管理理论谈中国管理，说到今天，总是在说“关系”，谈到关系的内涵、关系的运作、关系的功能、关系的分类、关系的负面影响，但他们却无法深入研究中国人关系结成网络后的结构特色，对形成圈子的特性研究甚少，对基于关系、圈子的治理机制的研究更付之阙如，有赖我们的本土研究补足西方学者对我国的误解或了解不足。

然而，一味地强调本土特色又不免会落入“关起门来当皇帝”的陷阱中，最后变成国学式的探讨，甚至成了哲学，更有甚者成了玄学，而无法融合西方学术实证与实用的方法，自然得不出有现代管理学意义的理论。

所以我的忧虑之一是我们不能把国学当管理学的书来学。本书一直以《中庸》当作中国人治理智慧的根本，希望《中庸》里的为人处世的道理能以社会资本理论、社会网结构分析法及复杂系统加以研究，借之拓展本土的管理科学研究。但直接把儒家经典当管理书读，则失之过份了。毕竟，这些经典是教人为人处世之道的，一个懂得如何为人处世的人可以做好管理，也可以做好很多其他事情，所以它对管理的帮助是间接的。直接把经典当管理书来读，想在书里一字一句地分析出管理内涵，会有误导或强做解释的危险。比如，儒家传统是重士轻商的，学了这个概念，总在自称儒商，甚至以自己是知识分子为荣而不以管理专业为职志的人，那是文化人、教授，不是企业家和经理人，他如何做好管理？所以强调学理和文化甚于管理，或非要做个“儒商”不可，都会矫枉过正。

尤有甚者，把儒家经典当管理之书，强在其中解读出统治之术，那就更可怕了。那既污辱了国学，把国学变成了心灵鸡汤、职场励志或追求效率、效果的书，也污辱了管理科学，把科学所需要的方法与严谨完全丢弃了。

《论语》要教的是领导者如何诚意正心修身，是要领导者懂得自我节制，而不是要教领导者统御之道或战略之学，把《论语》当管理书会有误读孔子意思的危险，不得不慎。

忧虑之二是我们太看重传统智慧谈谋略的部分。《孙子兵法》一直被视为中国管理宝典，好像管理就是战略。等而下之的，更把权谋之术当成了我们中国人管理哲学的中心，把法家统御之术或厚黑学当成了我们中国人治理

智慧的核心。我们讲求阴阳平衡，但我想强调在关系管理及圈子经营上要以正为主，以奇为辅。以奇为主，甚至只见其奇而不见其正，都是善治的大忌。中国有五千年文化的精华，其实也有五千年文化的糟粕，善于权谋、工于心计、密室政治及结党群斗一直是中国人善治之道的最大敌人，一个不慎，国学入管理得到的就是糟粕而不是精华。

忧虑之三是“国学”一旦套上了“国”字，某些国人的民族主义情绪为之挑动，国学就成了管理的《圣经》，像是意识形态般地让人顶礼膜拜，不可挑战。一方面，这正是管理的大忌。经理人不学管理理论，只相信自己的“管理技术”，必然会失之偏颇，今天的成功经验就会变成明日的不知变通，埋下失败的种子。但顶礼膜拜某一管理理论则更危险。尽信书不如无书，其实，管理就是一个持“经”达“变”的过程，在理论中寻找启发即可，运用时则要知变通，否则，照着理论去治理一个系统，大概也难逃失败的命运。所以国学不是管理理论，更不该让它成为使我们顶礼膜拜的管理理论。另一方面，在民族主义的情绪下，我们会产生“四大发明”的荒谬，拿着中国人的治理智慧就说“西方有的，我们都有”，再也不肯向西方学习其现代管理学中发展出来的哲学、理论与技术了。

忧虑之四是国学入管理容易流于哲学式的讨论，它谈的是中国人的管理哲学，这会变成对应然的探讨，而不是对实然的研究。所以不要总在国学中找灵感，把《易经》《论语》《老子》《孙子兵法》等都看成管理学的书，就很难让我们将对中国传统治理智慧的探讨与现代管理学的实证方法结合，所以既无法证实（或证伪）中国传统哲学思维在现代组织管理中的意义，由此更难形成一套属于中国人，也适用于中国人的管理理论与管理技术。

本书谈到了从《中庸》中的哲学性的启发得到的要义，但关系管理、自组织治理及复杂系统的动态平衡，都不该止步于哲学性探讨。事实上，关于这些智慧，我们早已有了相当多的科学研究。四五十年来，关系研究在本土社会学、心理学和管理学中早已有了比较成熟且极其丰富的成果。自组织源自治理理论，而做治理理论相关研究、得诺贝尔经济学奖者亦有四届五人之多，其中奥斯特罗姆更是直接以自治理论得奖，其他社会学大师如格兰诺维特及鲍威尔也对这一理论着墨颇多。复杂系统理论更在圣塔菲研究所的倡导下成为一门跨学科研究的崭新领域。虽然关于自组织与复杂系统的研究还处在较初级的阶段，很多研究方法还有待探讨，但扎扎实实的科学性实证研



究已经存在，国学一定能给这些研究提供重大启发，但它却不能总停留在哲学思辨的阶段。

令人欣喜的是，我们终于开始自省，这让我们看到了本土管理学的一片桃花源。

过去，一群受过国外良好学术训练的学者总把西方整套管理学，包括理论与方法，一起搬到我们这片土壤上。工作满足、组织承诺、公民行为、组织正义、工作特性、组织结构、社经背景（不同的社会类属如性别、年龄、宗教）、社会人口学（一个组织中不同社经背景的员工组成的方式）及个人人格特质（如内向、外向、内控人格、外控人格等）成了解释员工行为的主要因素，由此发展出如何激励员工和如何组织员工工作的管理理论。这些因素在中国组织中当然仍有其解释力，仍然值得我们据此研究中国组织的管理问题，但是，这些概念主要是围绕“个人”的问题，不足以说明中国人的主要管理行为都围绕在人与人的“关系”“圈子”上。要真正了解我们中国人的管理行为，仍需要摸索出很多贴近于中国人行为模式的概念，现有的西方管理理论有其价值，却不足以一窥中国管理之全貌。

### 3 道重于术

我国是个文明古国，国家领导人一直管理着全世界最多的人口，也管理过到19世纪为止人类史上最大的组织。管人也罢，管组织也好，中国人都有过傲人的经验。当然，我们不必拿着老祖宗的治理智慧拒绝西方现代的管理学。然而，今天我们的管理学界又好像有点儿妄自菲薄，西方提出什么，我们就跟着谈什么，从不问一问从西方传来的这些管理思潮与管理技术到底适不适合我们使用。所以，了解中国和中国人正是使管理思想为我们所用的第一步。而了解我们的祖先是怎样管理人类历史2 200余年（以建立大一统中央集权制的秦朝开始算起）中这个总保持世界人口最多的大国及最庞大的组织，更可以给我们带来很多启发，让本土化、适于我们所用的管理真正扎根于中国。

那么我们的老祖宗有些什么样的治理智慧呢？我在这里总结了我的一些观察。



第一个就是“半部《论语》治天下”。如我们所知，《论语》是儒家最重要的一部著作，里面谈的都是为人处世的道理，它奠定了中国人两千年来的道德基础。它不是一本谈战略的书，更不是一本谈管理的书，但它却被我们的祖先视为“治天下”的宝典。现代中国人一谈老祖宗的治理智慧就喜欢谈《孙子兵法》，《孙子兵法》谈不战而屈人之兵，确实是战略管理思想的精髓，在现代管理学上有其意义。但是我们中国人从来不讲“半部《孙子兵法》治天下”，可见我们谈管理的重点不在战略，而在为人处世的道理。所以学会做人的道理，是中国人治理智慧的起点，舍弃了这一点，奢谈中国人的治理智慧，是没有意义的。

从“半部《论语》治天下”再直接联想到的，就是我们中国人常说的“做生意之前先做人”。做生意就是完成交易，经济交易与社会交换的治理正是治理理论的起点。中国人善于将价值链分解，由不同的组织负责，再用交易的手段整合分解的价值链，就现代管理学的术语而言，这就是网络式组织的结构。所以商人管理组织外的“相与”网络是比管理内部作业流程还重要的活动。而要做好这份管理工作，做人是首要之务。所以，如何取得别人的信任，营造双赢的机会，建立持久的关系，是中国人从商时必修的功课。

相对于“做生意之前先做人”是“律己”，中国人也强调“做生意之前先看人”，要有智慧。“求忠臣于孝子之门”说明的就是皇帝在找到好臣子之前，要先看臣子的品格，不孝之人是一定不能录用的。同样地，商人找“相与”或员工的时候，“观其眸子知其心意”，也就是看一个人的眼神来判定其人品，獐头鼠目、油嘴滑舌之辈是一定不能成为伙伴的。“做生意之前先做人”“做生意之前先看人”，说明了中国人谈管理的重点在如何取得别人的信任，以及如何找到值得信任的人。

谈到做人，谈到信任，马上就让人想到“修身、齐家、治国、平天下”的古训。也就是说，中国人从管理一个组织到管理天下，都从修身开始。换言之，管理别人之前，先要管好自己。在中国，连自己都管不好的人，是不配谈管理的。所以管理绝对不只是定好制度、规章、流程、工作设计、奖惩与激励，更重要的是领导者的领导。而做好领导也不只是懂得“领导术”而已，“道”更为重要。中国人相信，好的管理不只是知识、技术、制度、流程这些“硬实力”，文化、愿景、领导力、信任这些“软实力”更重要，而软实力的根本始于领导者的修身。

“修身”之后还要“齐家”，这是指要把周遭的一群人管好，包括亲信、班底这些圈内人。不只是管好领导者与“家人”间的关系，还要管好“家人”之间的相互关系，使得一群人相互信任，精诚团结，乐于合作，发挥出一加一大于二的整体战斗力。最后“家和万事兴”，才能够成事，而且成大事。西方的信任理论指出，人不可能经营信任，只能够经营可信赖行为。也就是说，我们不能用“术”、用“谋”使别人信任我们，只能自己表现出可信赖行为以争取别人的信任。“齐家”既要自己表现出可信赖行为，还要使“家人”都表现出可信赖行为，这才能使大家相互信任，易于合作。

《论语》之所以是中国人在管理上的宝典，正是因为它陈述了“修身”与“齐家”的基本道理。

企业家不但要成事，还要谋利，所以中国人延伸了“修身、齐家”的道理，提出了“以义制利”的观念。义者宜也，也就是合情合理的行为。中国人谈交易，讲求的是诚信无欺、顾念人情与公平合理，如此“合宜”的行为才是得利的基础。至于其他“技术”层面的东西，用孔子的话说是“虽小道，必有可观者焉，致远恐泥”。孔子的这段话意在说明，离开了大道，即使可以成功于一时，也无法持久，换成现代管理学上的说法就是无法成就基业长青的组织。符合了义理，也能谋利，而且谋得的是百年之利，是基业长青的大利。以“术”谋利，谋的则只是小利，更是短期之利。或许中国人重道轻术的管理思维阻碍了我们发展现代管理技术，但看看柯林斯在《从优秀到卓越》一书中谈的“第五类领导人”，是不是有些像强调修身齐家的中国传统中的好领导？这似乎是中西一致的建立基业长青、百年组织的思维。

最后，中国人强调垂衣拱手而天下治，也就是无为而治。现代组织要做事，还要成就很多事，不比古代乡土中国，只要保境安民即可，所以这是十分不符合现代意义的管理思维。但是，这种思维却意在说明“相无才，天下之才皆其才，相无智，天下之智皆其智”，一个领导人作为太多，反而会阻断员工发挥的机会。换成现代管理学的术语，就是领导要授权赋能以鼓励员工自己形成组织，主动解决问题，提出改善方案。所以相信员工的动机，相信员工的能力，鼓励员工的自我组织，正是“我无为而天下治”的基本道理。

这些信手拈来的中国传统的治理智慧说明，中国人的管理思维是“道”重于“术”，做人先于管理，安人先于成事。简单地说，就是人比事更重要。这其实有其现代管理学上的内涵，即治理比管理（这里的管理指

的是日常管理，是狭义的、层级制意义下的管理。今日，治理仍被放在管理学中谈，所以广义的管理包括了治理）更重要。换言之，市场、层级、自组织三种治理机制的动态平衡才是善治之道，单单的层级治理是远远不够的。

我写作本书的目的即在于，从复杂系统、自组织的视角重新阐释中国人传统的治理智慧。这些治理智慧绝非过时无用之物。一方面，中国人的行为模式有其千年来不变之处，虽然在西方潮流的影响下，我们在不断改变，但中国仍然是一个人情社会、关系社会，仍然是一个家族观念扩大到日常生活中的社会，仍然是一个顾念人情、希冀和谐而不崇尚个人英雄主义的社会。中国人的行为模式有所不变，所以这些传统智慧对管理拥有千年儒家传统的中国人而言，仍有其价值。另一方面，这些治理智慧可以找到现代管理理论的支持，尤其是社会资本、社会网、复杂系统理论的支持。在信息经济、服务业经济的时代里，它对新时代的管理问题也有很大的启发作用。我们固然不必高唱西方管理无用论，但也不必妄自菲薄地“全盘西化”，否定这些传统智慧的价值。

## 4 中国经典管理理论

### 新管理研究典范——复杂系统

我要说明的重要的一点是，复杂系统研究的观点吻合了信息时代被网络化的社会的需求，自组织过程、网络动态学、复杂自适应性、非线性的系统发展等成一时显学，并与物理、生物、生态、脑神经医学等各学科的复杂理论的概念不谋而合。这一类研究已经萌芽于20世纪，并在圣塔菲研究所中“汇流”，推进了浩浩荡荡的复杂科学的发展。

复杂理论发现，物理世界中的自由分子会有自组织现象，最后因结构化而形成一些固定的“秩序”。同样的自组织与结构化现象也出现在社会活动、经济活动之中。格兰诺维特所说的“低度社会化”观点就像水蒸气状态，每一个人都是自由分子，在空间中随机运动，遇上任何人都可以产生互动。“过度社会化”观点又像固态的冰，所有动能都不见了，没有能动性的个人只有非常有限的自由，在场力形成的铁栏内处处受制。<sup>[5]</sup>而我们实际的社会却是在这些不同的状态中不断地转变，更多的情况是大家既受场力的束

缚，也有能动性，更可以集合，也就是自组织出一些固定的结构，进而改变这些场力。

在一个相对封闭的领域，一个社会、一个经济体、一个产业或一个组织，可以被我们称为“场”，场之内有许多作用力，我们称之为“场力”。组织社会学者狄马吉与鲍威尔针对组织中定义的“场”为：“组织场是一群组织组成的社群，它们从事类似的活动，并屈从于相似的声誉暨规则压力之下。”<sup>[6]</sup>换言之，使组织“屈从”的场力包括信息类的，如声誉、口碑、顺应流行等，以及规范类的，如服从风俗、道德、法律与制度等，也就是正式的与非正式的制度——法与礼。

从社会网的观点来看，场力并不是直接作用在行动者身上就决定了行动决策，而是通过一个行动者身旁的关系及社会网来作用。一个人周围的人大多接受了某一信息，这会使此人也相信此信息；一个人周围的人大多服从着某一规范，就使得此规范具有强制力，使此人也遵守。场力如何作用于个体关系的形成，以及个体如何在社会网结构中取得结构位置，是社会网研究的第一个议题。

进一步来看，个体关系与个体结构位置（配合着场力的作用）会影响行动者的行动决策。一群人持之以恒且相互合作的行动则会改变集体的社会网结构，从而使相同的个体行动在不同的结构中“加总”出不同的集体行动，而这些集体行动一旦持续甚久又被制度化了，则会形成新的场力。而社会网研究正是要辅助解析这个从集体到个体，又从个体到集体的过程。其中，社会关系与社会网结构是这个过程中的“桥”。而从个体到集体的过程中，集体的行动结果绝对不是个体行动的简单加总而已，它是个体行动与网络结构共同演化的结果。一路从个人到小团体或圈子，再到各层子系统，如平台、社区、城市等，再到最大的系统，如国家、经济体、社会等，会层层涌现出独特的集体特质，尤其是各层系统都会涌现出正式的与非正式的制度，这正是复杂思维对化约主义理论提出的最核心的修正，一加一不完全等于二，个体的加总之外还会涌现出一些集体的特质。

对这些新的个体行动与网络结构共同演化的研究，正启发着社会科学与管理学发展出自组织、自治理、复杂系统、复杂网、网络动态学、系统常态和非常态的演化，以及自适应与非线性系统发展的理论，渐渐地会产生社会科学与管理学的新研究典范。因为我们是一个网络化的社会，而在过去很长

的时间中，我们发展出了很多有价值的概念，这会启发很多社会科学与管理学研究获得新方向。其中有一些在今天的研究中已初见成果，有一些还有待更多的科学方法加以整理，还有一些是今日的科学研究工具没发展出来的，这些也会是国内、国际社会科学与管理学学术界最前沿的研究议题。

## 对本土管理学的启发

我认为，中国人的治理智慧可以启发复杂系统管理学的研究，荦荦大端如下所述。

### (1) 关系与网络化研究。

第一，系统网络化。以组织为例，外部网络化、分包体系、挂靠、承包、商帮、地方产业网，和很多今天西方已有的研究，如战略联盟、授权经营等有何同？有何异？它们互相依赖，共同组成一条价值链。

第二，内部网络化。这就是“跑马圈地”“诸侯经济”的分权制度，中国人只要一采取这种制度，往往可以调动员工极高的积极性。在中国如何做才能让部门有独立生命？它与西方已有的任务导向团队、成本中心制度、内部创业制度等，有何同？有何异？

第三，差序格局的集体领导。第一层是亲信班底，第二层是圈内人，第三层才是一般干部，是以领导为核心依关系远近层层外推的管理团队，领导靠着亲信、班底与圈内、圈外干部才能管理员工。西方有个领导一部属交换理论与此最接近，但明显地，中国的实务复杂得多，有待我们研究。

第四，修身才能治理。修身是为了吸引相同气质的人协力同工，是建立个人人生观、价值观，进而引导组织愿景与组织文化的过程。西方管理理论到晚近才谈个人与团体的修炼（代表作为彼得·圣吉的《第五项修炼》[\[7\]](#)），中国发展得成熟很多，这对管理理论有何启发？

### (2) 圈子研究。

第一，齐家。齐家就是安人。如何建立圈子、经营圈子，如何使得团队成员和谐相处，先安人才能做事。而圈子理论得到的研究还很少。

第二，家长式领导。恩、威、德并济，以营造领导组织如严父又如慈母般的带领，要教化、关怀员工，使员工有归属感。樊景立与郑伯熏提出



的“家长式领导”是不多的被国际也认可的本土管理理论，值得深入研究[8]。

第三，包容与弹性。和谐要和而不同，包容不同，为人的协作预留更多的弹性空间，以随机应变，保持工作弹性。弹性、易变正是中国组织的一项优势。中国式的弹性专精制体制该如何建构？如何运作？与西方有何不同？这些是值得深思的研究。

第四，差序格局下的礼。中国是礼治社会，礼是外部网络中关系运作的原则，也是内部网络中人际协作的不成文规则。人际相处要靠这套为人处世的规范才能和谐协作，它是组织文化的核心。在差序格局思维下，不同的人适用不同的法则，如何保证公平？如何运作顺畅？

### **(3) 自组织研究。**

第一，礼法并治。完成系统目标要靠流程、规章、组织结构与正式制度等“硬实力”，但系统基业长青要靠人际协作、互信、合作、共同愿景、共同文化、非正式制度等“软实力”。“软实力”的背后有一套人际协作法则，在中国就是所谓的“礼”，所以礼与法缺一不可。西方总以法为主、以礼为辅，中国人总以礼为主、以法为辅，这是有趣的比较研究。

第二，信任与分权。信任既来自制度，也有“你办事、我放心”式的关系型信任，所以治理组织不但要建立制度创造信任，也要找到值得信任的人，在互动过程中建立信任关系，这些已有充分的研究。但是，如何使信任关系成为圈子？圈子如何发展成自组织？自组织过程是什么？这个领域仍有很多研究的空间。

第三，法尚简约。系统要想做事，就不能没有流程、工作标准及正式法规，但是要给系统留出弹性空间，因为苛法与严法会扼杀创意、弹性及员工的工作动机。礼崩乐坏之后，末世王朝往往法条越严，法网越密，结果是有些人最会钻法律漏洞，反而让君子动辄得咎，小人无往不利。如何在自组织中建立自治机制？自治机制如何能够运作？这在奥斯特罗姆的研究中多有呈现，而中国本土的特色呢？

第四，崇道与教化。教化为主、控管为辅是中国传统思想的一个特色。高举一些做人原则以建立愿景及行为底线，让良好的文化规范来制约人的作为，重视有弹性、有自由发挥的空间，但如果少了人心的约制，这种空间就

容易变成“一放就乱”的温床。所以要重视系统成员的教育，尤其要重视愿景与文化的人心教化功能。好的愿景与文化体现的是礼和治理机制的整合运用，而非奴化教育。

#### **(4) 复杂系统研究。**

第一，中庸之道。其核心内涵之一就是动态平衡之道。西方管理理论正在发展管理对立双元体的想法，中国却已有了很多实践，在放权与收权间，在法与礼之间，在层级、市场与自组织三种治理机制间如何取得动态平衡？在组织设计里，以人为本或以事为主也需要执两用中，过犹不及，过分重视“硬实力”不好，但过分强调人际关系也会出乱子。

第二，取势。“势”是中国人重视的很有趣又很有价值的概念，是对复杂系统演化方向的一种观察。如何审势，从而趁势而起、顺势而为？如何把握节与度，从而掌握“拐点”，因势利导、审时定势？随着大数据的使用，过去这类“势”的涌现与“势”的“拐点”的问题变得可以被研究，用复杂科学的方法去找到一个系统的“拐点”，大概是未来最有趣的理论发展了。

第三，布局。布局因观势而有，如何审势乘时？如何倚势待机？如何应势而作？在可预见的重要节点上布好人脉，好的起手式才会带来一路顺畅的棋局，这些是中国人独特的韬略思维，它和现在的战略理论如何相辅相成？这值得我们深思。

第四，四两拨千斤。中国人的太极拳的思维是顺势而不逆势，掌握轻轻的力道就能促使系统发生改变。调控的时机不对，力量不对，过犹不及，都无法有效让系统存续。所以掌握“节”十分重要，而大数据与复杂系统的研究正好能告诉我们这些“拐点”会在哪里。

第五，生生不息。我们中国管理学的最终理念在讲一个生生不息的道理，这也是日本索尼公司创始人盛田昭夫了解中国的儒家思想之后，感受到的最主要的哲学观，并用之经营他的索尼公司。

细究起来，这些其实主要都是治理之道，而非日常管理。所以传统中国谈的多是“善治”之道，而不是工作分派与控制之道。修身、齐家之后可以“治”国，而不是管理国家。只是治理理论如今仍被放在管理学中谈，所以本书不再加以区别，而一概称这些为复杂系统管理学。

我认为，中国人的治理智慧能为复杂系统管理学开辟出一大片桃花源。



- 
- [1]. Richard Scott. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*. NJ: Prentice Hall, 1998.
- [2]. George Elton Mayo. *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge:Harvard University Press, 1945.
- [3]. Philip Selznick. “Foundations of a Theory of Organizations”. *American Sociological Review*, 1948 (8) :47—54.
- [4]. Miles Raymond, Douglas Creed. “Organizational Forms and Managerial Philosophies”. *Research in Organizational Behavior*, 1995 (17) : 333—372.
- [5]. M. Granovetter. “Economic action and social structure: The problem of embeddedness”. *American Journal of Sociology*, 1985, 91 (3) : 481—510.
- [6]. Paul J. DiMaggio, Walter Powell. *The Iron Cage Revisited: Conformity and Diversity in Organizational Fields*. New Heaven: Yale U. Press, 1982.
- [7]. P. M. Senge. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. London:Random House, 1990.
- [8]. 樊景立, 郑伯坝. 华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析[J]. 本土心理学研究, 2000 (13) :127—180.

## 结语

# 寻找中国人的善治之道

谈及我们中国人有一套自己的复杂系统善治之道，我们可以发现如下观点。

中国的系统领导者管理的不只是一个组织，更是一个网络。我们中国人与与人相处是关系导向的，所以中国治理之道谈的是人际互动之道，也是社会与经济交换之道。中国的经济组织的发展都是靠着长期交易伙伴建立的网络，而非一个边界封闭的组织。本书谈的很多案例虽然是关于组织管理的，一些章节中有关“复杂理论的呼应”也大量取材于组织社会学的理论，但全书的主旨却不限于组织，而及于各类复杂系统。中国人的治理智慧更不止于探讨企业管理之道，更反映着社会系统的复杂思维，书中的历史故事更多是“治国平天下”的。

“治国平天下”的根本在“齐家”之道，就是中国的圈子与社群治理之道。因为我们的组织方式以“家”为核心，组织的内核是一群家人或“拟似家人”，由此形成了“企业家族”。组织本身则应该被营造成为一个“家”，组织之于员工，不该只是一个工作、领薪的地方，更是成长、受教育、寻求社会安全与情感依归的地方。组织之外则是网络，一群伙伴形成“家族企业”。这就是樊景立和郑伯熏研究家长式领导的原因，因为好的中国式领导不只是一个管理者与决策者，更是一个“严父”或“慈母”。

管理之外还要教化，只谈法，只谈奖惩，只谈权利义务，而不讲理，不讲情，在中国社会是行不通的。好的领导不仅要依法赏罚，还要“给个说法”。所以，德行领导中谈到的以身作则为什么重要？正是因为身教重于言教，不能服人的领导说出来的“理”只会引人窃笑。我们中国人崇尚因教化而来的权力，威权最不得人心；因制度而来的权力可以带人，却不足以带心；因个人魅力而获得的权力，往往只存在于创业时期，在不尚英雄主义的中国，平常是较少见的。只有教化，既能带人，也能带心，令人心服口服。

做事组成团队，决策寻求共识。在差序格局的思维之下，系统领导会组织一些人成为亲信与班底，共组领导班子，组成一个管理团队。成功的领导能够维系班子内的和谐，并在决策时达成共识；失败的领导则会形成“一言堂”，表面维持相安无事，但那却是组织衰败的先兆。

人找对了，事情就能做对了。我们中国人治理智慧的理念就是人先于事，治理交易或交换关系先于管理事物，所以看人、用人是管理问题的核心。如何营造和谐、可信赖的环境，降低欺诈的风险是我们中国人的治理智慧念兹在兹的事情。人对了，这群人自然就会自组织起来，把事做完、做好，巨细靡遗的流程与规章反而会限制他们的弹性与快速反应。

人找对了，中国的领导就要懂得放权，让人物与人才有自组织的空间，鼓励、帮助其创业，他们自然能产生边缘创新，自治理、自发展、自适应，这正是无为而治的精义。一个自组织的生命是有限的，但当一个系统中有许多自组织，每一个都在寻求自适应时，这样的系统就能够基业长青，生生不息，这正是“垂衣拱手而天下治”的道理。

但无为而治在“无为”之前却要“大有作为”，“作为”的目的在教化，在善治。教化的背后要有一套共同的“理”与“礼”，寻求精英共识要有共同的价值，人与人相处要有一套共同的互动规范，这些共同的理、价值与规范，建构了我们所说的“礼”，这就是费孝通说中国社会是强调礼治秩序的原因。“礼”必然反映了中国人以“家”为核心的道德观念，也就是儒家所阐扬的人伦。这是为什么中国有“半部《论语》治天下”的说法，自古以来，《论语》正是中国人治理智慧的核心。

在礼治秩序之下，中国人不是不重法治，而是懂得礼法并治，而且法尚简约，要能够执行，要留空间给人情，并且上下一致守法，法才有效。法之外的自由裁量有礼约制，没有礼的约制，留下的人情空间将充斥着走后门、贿赂、玩阴谋、特权交换、利益分赃。所以中国社会最怕礼崩乐坏，一旦社会失范，则法条越细，法网越密，有些人就会钻法律空子。法越密则君子处处受制，而小人有空可钻，最后，法无法执行，人人依照“潜规则”行事。如此，法反而成为找碴儿的工具，可以入人于罪，却无法维持社会公义，大家拉帮结派，不问是非，只问派系，系统衰败可知之矣。

所以我们中国人的治理智慧是礼法并治的，但是我们却总是面对法治不足的困境。主要原因是我们喜欢多用人情，少用法治，所以有了问题就倾向

用人情与协商去解决。久而久之，法被遗忘了，法治原则也不再受到尊重。所以在我国，强调法治总不会大错，我们固然要防法网太密，执法僵化，但中国人天生的关系导向，可能自然而然地就会导致以情害法，所以既要防法的僵化，更要防对关系的滥用。

在中国，要杜绝乡愿与小人的幸进，更要上下一致地守礼重法；系统要想不变成“藩镇割据”“军阀乱战”，还需要完善的治理制度。

至于驾驭整个复杂系统，我们讲求“四两拨千斤”的道理，要掌握“势”，顺势而为，因势利导，才能避免系统死寂或系统崩溃。这需要懂得阴阳相融，多元并存，动态平衡。在系统初始，要精心布局；在系统演化的过程中，要掌握节度。一旦阴阳失衡，就要顺势施以巧力，使势头转变方向，不致系统崩溃。但在大势所趋之下，旧系统已不能保持常态时，则要有创造性破坏的巧力，使旧系统快速崩溃，新系统顺利产生。

而这样的一套治理智慧在生产规模化、产品标准化、消费同质化、多元消失、权力集中的工业时代里曾黯然失色，但在信息时代来临的今天，势必焕然一新。信息时代伟大的思想家卡斯特尔称之为“网络社会的崛起”<sup>[1]</sup>，美国社会网理论大师威尔曼（Barry Wellman）点出信息时代的特色是“网络化的个人主义”<sup>[2]</sup>。在新时代，个人生活被网络化了（网络指的是社会网，不管是互联网互联，还是移动互联，都只是社会网互联的工具），工作被网络化了，组织也被网络化了。网络化的社会吻合了中国人善于经营社会网的特质，中国人在网络社会中积累的治理智慧将对未来充满启示。

但是这种启示不是直接拿来就能用的，这需要我们将其转化成现实中有用的知识，一方面，实践者可以从传统中吸取智慧用于实践，创造性地转化出现代治理机制；另一方面，学者要研究信息社会中，能够被科学验证的知识，而不止夸夸其谈讲些概念与哲学，对现实有解释力，建立的理论模型对未来有预测力，中国传统的宝贵智慧才能“日日新，又日新”。

中国人的治理智慧必将对人类的未来有大的启示。

---

<sup>[1]</sup> Manuel Castells. *The Rise of the Network Society*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996.

<sup>[2]</sup> [美]李·雷尼，[美]巴里·威尔曼. 超越孤独——移动互联时代的生存之道[M]. 杨伯淑，高崇，译. 上海：华东师范大学出版社，2014.

## 图书在版编目 (CIP) 数据

中国治理：中国人复杂思维的9大原则 / 罗家德著. -- 北京：中信出版社，2020.4

ISBN 978-7-5217-1359-6

I . ①中… II . ①罗… III . ①管理学—研究—中国 IV . ① C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2020) 第007750号

## 中国治理——中国人复杂思维的9大原则

著者：罗家德

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：205千字

版次：2020年4月第1版

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书号：ISBN 978-7-5217-1359-6

版权所有·侵权必究