

# 管理学在中国突破的可能性和途径<sup>①</sup>

## ——和谐管理的研究探索与担当

席西民, 刘 鹏

(西交利物浦大学和谐管理研究中心, 苏州 215123)

**摘要:** 管理学在中国的突破有赖于中国企业的强大和企业家的实践创新,也需要具有较高学识和理论构建造诣的研究者进行理论总结。管理学在中国可能从以下两方面进行突破:一方面,借助于方法论的突破,挖掘出中国人在管理实践中应对复杂性问题的智慧并进行理论构建;另一方面,提炼数字化、智能化时代多种智能并存互动的实践,构建出具有包容性和自反性的治理与管理架构或机制。和谐管理的探索为此提供了例示。管理学在中国的突破是中国管理学者与实践者对自身、对传统智慧的超越,并将为世界贡献有价值的新知识。

**关键词:** 管理学在中国; 突破的可能性和途径; 和谐管理理论; 整体论; 智能

**中图分类号:** F713.36 **文献标识码:** A **文章编号:** 1007-9807(2019)09-0001-11

## 0 引 言

过去40余年里,中国的管理实践积累了丰富的经验,出现了一些初具国际影响力的公司,并且在互联网、数字技术等带来的新发展浪潮中走在世界前列。管理教育、研究与管理实践有紧密的关联性,与中国经济在国际上的重要地位和影响力也有极大的关系。当中国经济在世界上的地位越来越重要时,必然伴随着世界开始关注中国的管理有哪些独特性?中国管理有哪些东西值得总结、让世人分享?特别是许多颠覆性技术的出现,可能引致范式革命,使一些传统的、甚至是主流的东西开始受到人们的质疑,一些新兴的东西正在中国生长。在此背景下,管理学在中国是否有突破的可能?

尽管至今人们提到“科学”仍会不假思索地想到自然科学,但“管理学”等学问的发展表明科学不等同于基础性自然科学,科学研究也不完全等同于基础性自然科学所采用的研究范式。管理

学所代表的社会科学以及人文学科的发展已经大大拓展了“科学”的涵义,这些拓展也不断证明其价值——阻止由于人为地把科学理性及其主导的方法极端化、强制运用于一切领域后反而变得“不科学”并带来恶果。管理学在文中指的是一门学问而不是指一个学科。作为一门学问,管理学既有科学性也有艺术性,还包括经验、实务以及哲学等多种不同的成分和体现方式。在这个意义上,管理学在中国有所突破可能体现为不同的方面。作者不打算面面俱到地剖析这些不同方面,而是采用一种更为包容、开放的有关管理知识本质特征的理解,结合中国人在管理实践中应对复杂性问题的智慧,以及人工智能时代多种智能并存互动(涉及到人及人文的因素、物及可物化的因素与智能机器等的复杂互动)两方面的观察与思考,探讨管理学在中国突破的可能性,并以和谐管理的研究探索为例进行说明,藉此启发和呼吁更多同仁参与,一道为管理学做出开创性的贡献。

<sup>①</sup> 收稿日期: 2019-04-20; 修订日期: 2019-07-20.

基金项目: 国家自然科学基金资助项目(71732007; 71772152); 苏州市科协软科学课题立项资助项目.

作者简介: 席西民(1957—),男,陕西长安人,教授,博士生导师. Email: Youmin.Xi@xjtlu.edu.cn

## 1 管理知识的谱系化特征

管理是个体、组织和环境互动协调而成的整体演化过程。但人类认知有限,无法完全理解真正复杂的管理过程。迄今为止,管理领域对一些基本的问题还没有回答清楚,比如说管理理论到底是什么?它是像自然科学领域那样纯粹的科学知识吗?管理知识通常是经过归纳形成的、具有科学性的知识,在不断总结成功实践的过程中接近规律,但存在脱离情境的普适管理规律吗?在运营与技术层次,也许有,管理科学与工程领域提炼的规律对于这个层次的实践活动当然会有助于效率提升。然而,在比如战略层次,如果简单套用大家都知道的所谓“规律”,怎样形成“出其不意”的相对竞争优势?如何追寻超常的创新或事业发展?从情境、管理的博弈特征、管理追求人的创造性和能动性角度看,管理学离普适性还很远,除非是把“人”的因素去掉或把人的要素“物化”,去探索很纯粹的管理科学与工程,比如说运筹学、系统工程等,但是这些学问完全可以归结至工程技术科学。管理学无法脱离人来研究,然而只要把“人”的因素考虑进去,就会变得极其复杂。

作者采取的观点是,管理学或管理理论是包含多样性、谱系化的知识,具有多种形式。这一观点并不罕见,世界著名的管理学者 Karl Weick 早在上世纪 90 年代就指出了类似观点<sup>[1]</sup>,著名管理大师 Henry Mintzberg 也持类似观点<sup>[2]</sup>。现在回过头来看 Peter Drucker,他的研究有多少是按照纯粹科学的范式得出来的?其实主要的就是思考、观察和经验总结。按照目前一些大学的“数数式”评定标准,也许德鲁克很难评上教授。再看 James March,他后半生大部分时间在做什么?就是不断地思考,去探知他尚不理解的现象。前些年,他邀请不同领域学者一道去解读:模糊性(ambiguity)是什么?不确定性(uncertainty)又是什么?中国人和其他不同民族的人处理模糊性、不确定性和复杂性时有哪些独特的智慧?到底应怎样解读和应对模糊性和不确定性?这些更多是从哲学、认识论上的思考,并逐步深入到方法论和管理层面。

从研究哲学体系或范式的角度来讲,管理学

或管理理论知识(除了那些剥离了人、与人有关因素的工具性理论知识之外)应该处于弱规则的区域<sup>[3]</sup>,能给人带来启示就很不容易了。假如说管理学的价值就是提供参考、给人启发性,那么能够提供参考和启示的事物在内容和形式上多种多样。叙事民族志、小说、诗歌甚或某个经历、观察都可以给人带来启发或让人顿悟。马奇就一直在使用《堂吉诃德》、《战争与和平》等小说教领导与管理的课程。举一个极端的例子,马云、柳传志、任正非成功了,管理学家们的事后总结真是当时实际情况的复原吗?这其实是很难验证的,即便是当事人的讲述也可能是当时情景、事件、逻辑等的记忆和感悟基础上的事后复原甚或美化,很多时候,人们所羡慕或学习的事物实际上可能是“事后诸葛亮”的产物。当然,如果这些人在现实中获得了巨大成功,他们的做法经过理论家的加工就可能变成理论,即便他们当时的一些做法与很多现有理论可能是背离的。

从实践的角度看,管理实践需要理论知识,但是管理实践永远在突破现有的理论。在操作层面,自然可利用他人的经验和规律提高有效性,但好的企业策略制定者实际上需要跳出这个框架。试想,在战略上,简单套用所谓的规律或模式——基于实践总结的管理理论,就很难形成自身创新性的发展空间。只有突破了,跟别人不一样了,才有可能产生竞争优势。这似乎呈现了管理实践和管理学问之间的一个悖论。遗憾地是,这个问题在管理学术界很少有人深入地进行研究。

作者认为,管理学在很多时候就是有见地的信念和话语权<sup>[4]</sup>,有信念和话语权而且能坚守下去,可能就成功了,一旦成为了成功的典范,就有可能转化为伟大的理论。转化后的理论加上成功实践的背书就容易获得更大的话语权。因此,如果承认管理学问的弱规则性,则其表现形式一定是多样的,其建构性一定是固有特性。只要经过认真的归纳总结、怀有诚意的提炼呈现或敏锐的洞察建构,形成一套能自圆其说的话语体系,就具有管理学的启示价值。实际上,作者席西民多年来研究与实践过程中一直提倡做“有实践的理论,有理论的实践”,他认为,管理学是人类自己构建起来的,其理论体系的构建和发展跟人类的实践活动

有着密切联系。管理理论与实践是“你中有我、我中有你”的缠绕(entwinement)关系,类似观点也可以参考 Sandberg 和 Tsoukas<sup>[5]</sup>的研究。

## 2 管理学在中国突破的可能性

在中国,管理学真正的突破首先是中国企业的强大和企业家的实践创新。他们强大了,他们的信念、言论或实践总结经研究提炼就可能变成强大的理论,他们的经验就可能为伟大的理论背书。没有他们的强大,中国的管理学很难突破。原因在于,管理学与管理实践之间的“缠绕”关系可能形成二者相互制约与成就并存的局面:管理学在中国起步较晚,大部分理论、概念以及研究方法等都采用西方的现有理论、概念与研究方法,在这样的轨道上仅发展40余年就取得今日的成绩已属不易,单靠同一轨道上比拼数量、速度等很难再有突破;关键的突破口就在于中国管理实践的强大和创新,这能够为管理学的突破提供条件,而今中国已经涌现了大量丰富多彩、生动有趣的管理实践,突破的条件已初步具备。只有管理学实现突破后才可能进一步有力地赋能中国管理实践的创新。

管理学在中国实现真正的突破可能发生在两个方面:1) 中国人自古以来的整体论思维是未来有可能对世界做出重大贡献的领域,如果能从中发现一些新的启示,这些新的启示就有可能产生新的理论,但需要在方法论上有所突破。2) 人工智能、大数据、物联网、区块链等新技术的应用和渗透正深刻地改变人类社会的组织形态,比如人们的生活与工作方式、企业的组织与管理模式正在发生重塑,现有的管理知识面临着挑战,新的管理学问有待创建。在这个意义上,中国的管理学与全球的管理学处于同一条起跑线上,当然,这不是一条初级水平上的起跑线,而是面对着管理学甚至人类社会发展的“无人区”,没多少现成的经验或理论知识可以借鉴,哪里率先突破、做成了哪里就会成为世界级的创新高地。埃森哲、毕马威和阿里研究院、腾讯研究院等的报告<sup>②</sup>都指出中国企业

在互联网、数字化发展浪潮中已经突进到最前线,这意味着中国管理实践的探索处于世界前沿地带,能够为管理学在中国的突破提供支撑。接下来对这两方面做些具体阐述。

首先,中国引以自豪的古代管理思想或智慧,包括自古流传至今的一些方法和巧计,在现实中难以直接套用或使用价值有限,但是经过历史沉淀形成的整体论思维方式,可能会给人们提供一个更符合实际、更确切、更有威力的应对复杂世界的工具,促使人们对一件事情的判断更准确。相对于阐释性的、掘宝类的中国古代思想研究和应用,更可取的研究方式是,在古代思想对人们的启示基础上,再针对当下的情境、知识基础和管理实践进行融合与重新构建,这类研究有可能发展出原创性的理论。著名物理化学家、诺贝尔奖获得者 Ilya Prigogine 指出,一旦人们摆脱确定性的世界观,就不难认识到自己处于一个既无法准确预测未来也难以完全追溯过去的不确定性世界,相比于西方的科学理性传统,东方的智慧和理念有助于深刻理解和适应这个世界<sup>[6]</sup>。遗憾的是,至今这方面的研究进展有限。牛津大学的生物学家 Denis Noble 非常欣赏中国整体论及其哲学思想,他曾经写过一本书——《生命乐章》(The Music of Life)<sup>[7]</sup>。他在写这本书的时候曾躺在沙发上,听着音乐泪流满面。他告诉作者席酉民,他在为“科学”哭泣。他意识到,科学研究可以从基因编码中揭示几乎任何疾病的致病原因,但却无法利用这一因果关系形成真正有效的治疗方案。因为科学在寻找这些因果关系的解析过程中,不断地丢掉了很多看似不必要的信息,等到发展治疗方案时却因这些信息的缺失没有办法完全还原,这是“科学”面对复杂问题的无奈。诺贝尔教授认为中国整体论思维提供了一个契机,可以把中间遗失的因素考虑到,但在如何具体分析这些要素的作用机制上没有突破。比如中医,看病讲究望闻问切,较之西医更强调生命系统的整体性运动,大夫每天都会根据病人状态的不同来调整药方,但对其间的

② 参考埃森哲发布的“埃森哲 2019 技术展望(中文版)”,毕马威和阿里研究院联合发布的“从工具革命到决策革命——通向智能制造的转型之路”、“百年跃变:浮现中的智能化组织”,阿里研究院发布的“结构与重组:开启智能经济”、“城市大脑:探索数字孪生城市——城市交通数字化转型白皮书”,以及腾讯研究院发布的“数字中国指数报告 2019”等研究报告。

动态机制却缺少像西医那样更深入的研究。相比之下,日本科学家已从中药中提取了100多种要素,揭示了它们的中医治疗机理,从而使其药品甚或化妆品效果更佳,这种研究就为中西医对话和整合提供了桥梁。同样,管理学对复杂世界的研究也需要这样的桥梁——可以融合西方科学哲学和东方整体论的优势,从而形成帮助人们处理复杂管理问题的有效理论。

其次,人工智能、大数据、物联网、区块链等新技术正给人类社会带来更深刻的改变,包括增强人类的能力(如直接作为工具辅助性地增强人类的能力),以及打破“人”与“物”截然分明的界限<sup>[8]</sup>,形成新的智能(如数据智能、机器智能)等等。这些变化也给人类活动的管理带来新的挑战与问题,进而要求创新性的应对方案。任何新技术带来改变的过程难免存在负面作用,比如替代了人们的某些技能并带来一些社会问题(如失业),人工智能等新技术也不例外<sup>[9]</sup>,但新技术带来的有益价值不容否认。类似于互联网带来的改变,人工智能等新技术赋予人类更强能力的后果之一是,那些能够影响事物演化进程的能力或智能将分布于更广泛的时空中。这意味着,那些分布开来的能力或智能将赋予更多人拥有更多的机会、更大的影响力来推动事物的发展或衰退。例如,互联网的普及促进了经济增长和社会组织方式的改变,越来越多的人拥有决策的信息和能力,组织的决策链条不断缩短,草根意见领袖可以参与到公共事务的讨论中并施加影响。这些新技术带来的经济社会变化的一个“意外”后果是,不仅增强了“边缘地带”人和物的能力或力量,也增强了“中心区域”人和物的能力或力量。举个不一定很准确的例子,在我国互联网、数字化新经济的版图上,中心区域可能是政府与政策掌控的区域或所拥有的力量,而边缘区域描述的具体对象是市场的区域或力量,互联网的渗透与新经济发展带来的后果不是政府与市场两方面力量的此消彼长,而是同时增强。同样地,人工智能等新技术的应用很可能同时为中心—边缘区域带来增强效应,或许该现象将更为突显。人类社会演化至今很少遭遇到“中心—边缘”力量俱强的局面,也没有多少应对的经验。某种程度上,管理领域近来涌现出的

网络化、平台化、生态化趋势和理念可能是为应对这一现象而生。同时,这一现象和趋势以及其隐含的问题无疑将受到理论界和实践家的日益重视,也应成为网络化、平台化及生态化组织管理与治理机制的研究重点。新经济社会学的奠基人 Mark Granovetter 对社会与经济再思考的研究成果已部分地剖析到了这方面<sup>[10]</sup>,但整体而言这方面的研究才刚起步。针对这一现象(局面)或问题,作者推测,那些能更好地动员和整合分布式的、性质和能力或智能截然不同的事业更可能取得成功。如果这一推测具有可靠性,那么支撑其实现的必要条件就是激发更多人—物或智能参与共同构建、具有包容性(inclusive)和自反性(reflexive)的治理与管理架构或机制。

虽然出于作者猜测但作者确实相信,管理学突破的另一个可能性在于,人工智能、大数据、物联网、区块链等带来的变化以及智能经济的发展,可能促使“多且不同”的智能共同参与创建出全新且具有包容性和自反性的治理与管理架构或机制。这类架构或机制将产生许多崭新的经济社会活动形态,不仅帮助企业或其他机构实现其经济利益上的增长与发展,还将带来更多社会福祉。鉴于目前对智能的理解程度,此处对其进行准确的界定并不明智。作者暂且悬置“智能是什么”的问题,转向分析“多样且不同”的智能如何共同构建出全新的治理与管理架构或机制?马奇曾指出,组织追求智能,这些智能不仅是理性计算、结果主义的产物,还是运用愚蠢术的结果<sup>[11,12]</sup>。马奇强调了平衡不同智能的价值,不过他在有生之年主要围绕人以及跟人有关组织群体的智能进行讨论,较少探讨人一物互动出现的新型智能(如机器智能)。当下,随着新技术不断渗透和新经济社会模式的发展,任何单一的组织智能都不具有可持续性。著名的哈佛大学管理学者克莱顿·克里斯滕森在《创新者的窘境》<sup>[13]</sup>一书中指出,那些曾经的创新者所拥有的人才、技术、流程与机制等支撑现有业务时越高效,在应对全新的技术、产品或服务时就会变得越低效甚至成为阻碍。尽管克里斯滕森也未探讨诸如机器智能等,但他确实是在新技术尤其是颠覆性技术出现的背景下探讨实践者驾驭不同组织智能的出路。或许无法在大师

们的经典著作基础上直接做推论,但至少可以从中获得一些启示:包容性将是全新的治理与管理架构或机制的核心要义<sup>[14,15,16]</sup>。包容性不只是一种姿态或态度,还涉及到对截然不同的智能、逻辑、事物原理的理解,有诚意的实际接纳,技术与机制上的表达与落实,以及驾驭多种不同的具体行动等。

如果说包容性展现了全新的治理与管理架构或机制“兼容并蓄”的构造景观(landscape),那么自反性将表达出该架构或机制能够达成有限度地“自我构建”的实践过程。自反性是人们通过刻意内省、反思知识生产各环节并努力开发出包含情境特征知识的过程<sup>[17,18,19,20]</sup>。自反性体现了人类心智以及跟人有关实践活动的独特特征,在实践活动中往往能够产生睿智的结果。例如,在管理研究中,研究者借助于自反性可以把被研究对象放入其所处的制度、社会等背景中进行考察,结合研究者自身的预设和背景,构建出更可靠的知识;在管理实践中,实践者可以借助自反性把先前经验、试错的教训和学习到的新能力等结合,以应对新技术应用带来的全新挑战,通过持续地改进实践做法获得成长。作者倾向于认为,不仅人类个体或组织群体在实践活动中可以运用自反性,而且,人类参与形成、多样的新智能以及有人参与的治理与管理架构或机制也可以具有自反性。如此一来,自反性所孕育的自省过程、内生的扩展张力和自我节制能力可以包含在不同的智能之中,并通过不同智能的作用,共同构建出全新的治理与管理架构或机制。自反性将为这些架构或机制既提供内生的演化动力也设置上“保险栓”,进一步地,这些架构或机制将促进许多不同智能的共同运作,帮助建立在这些架构或机制基础上的事业良性成长。

概括而言,包容性和自反性试图表达全新的治理与管理架构或机制形成过程的特征,刻画该架构或机制可运用的工具、方法的属性,揭示该架构或机制赋能的实践活动所拥有的基本互动关系。某种程度上,包容性和自反性可能描述了那些建立在全新治理与管理架构或机制基础上复杂系

统的无标度行为。当然,作者采用“包容性”和“自反性”并不一定是最好的表达,沿着这个方向的研究也不一定能探寻出答案。总之,这方面的研究探索都才刚开始,方兴未艾、正当其时,因而可以有所作为。

当明确了管理学在中国突破的可能条件与方向后,还需继续探讨实现可能性的路径或要求,从而使这一可能性向成为一项开创性研究志业<sup>③</sup>再迈进一步。

管理学的突破主要靠理论总结,还需要有较高的学识和理论构建造诣,以及一定程度的社会实践经验。理论怎么总结?没有高水平的理论构建能力和高度的理论洞见,单纯流行的(哪怕是高质量的)量化实证主义研究也不可能产生有突破性的理论。管理学现有的理论很少是量化实证主义研究的产物。中国管理学的突破需要从管理实践中总结出西方理论不能解释的、或者是西方理论的解释跟中国管理实践很不一样的东西,这时候可能会产生真正的中国管理理论突破。比如,中国人面对复杂世界的时候,有更多的灵活性或者变通性,更勤奋,甚至说更不守“规则”。不守“规则”恰恰有可能创造意想不到的价值。另外中国人对模糊性的忍耐力,以及中国人骨子里那种整体性的感觉,都给突破提供了支持。但这一定要求具有高水平理论构建能力的研究者找机会深入到中国的管理实践当中去,而且需要重视如何在整体论和分析技术之间架起方法论的桥梁。此外,中国有大量独特的管理实践,华为、海尔、腾讯、阿里巴巴等都是值得研究的中国公司,拥有很多新技术应用过程中形成的、在全球范围具有领先意义的实践,能不能在里面挖掘出宝藏,就看研究者有没有本事,研究这些充满了挑战,但也恰恰是中国管理学界的机会。

有人可能会说,“不要低估西方主流管理学的强大,中国管理学还差的很远”,还有人会说,“不要妄自尊大,一上来就想着突破,要踏实、谦虚地学习”。这些批评都有可取之处,尤其在中国改革开放之初基本上是正确的,但在中国当前既

③ 志业包含了有志向和事业的含义,源自著名思想家马克斯·韦伯于1917年的演讲“Wissenschaft als Beruf”(德语,中文大意为:以学术为志业)

取得了巨大的成就也存在很多问题的情境下,这些批评制造出一种具有误导性的氛围,并且总是批评错对象。这些批评对于新手、研究能力还较弱的研究者是有益的,对于那些不切实际地“鼓吹”传统思想无所不能的研究者可以起到一些“善意提醒”作用,但对于那些安于现状的研究者就变成了借口,对于那些已具备一定的研究能力,却沉湎于发表大量“没营养”的论文,并利用中国目前学术机制的漏洞无限地攫取自己利益的研究者,不仅提供了“安身之所”,还帮他们嘲讽那些愿意真诚有担当地做研究的学者制造了氛围。作者也注意到,中国高校和学术界在科研考核与评价机制的不完善是导致扭曲的主要原因。在各种学术GDP的竞赛环境下,现在很多人不屑做深入到实践、有担当的研究,因为无法快速出成果、也难出成果,而且研究过程还很艰苦,因为深入跟踪企业或被研究对象可能需要三五年、甚至十年才有研究成果出来。作者席酉民曾经将研究形态分为三类——“竖篱笆桩子、编篱笆、修补篱笆”,当前在发表论文数量驱动的科研考核与评价体系下,有太多的修补篱笆的研究。但处在当下范式革命(paradigm shift)的时代和管理实践探索经验肥沃的中国,需要更有突破性、系统性的研究,在理论上应敢于“竖篱笆桩子”。管理研究需要深耕,深耕才能实现管理研究真正的突破。创新的管理实践需要逆俗,管理研究也需要逆俗,只有敢于突破世俗去形成自己的理论建树,才有可能走在世界的前列。当然,管理学的突破并不是彻底否定或完全抛弃现有的管理理论,而是要明确现有理论哪些继续适用、哪些需要调整、哪些需要放弃,还需要进行哪些创新。

作者认为,一方面,需要清醒认识到存在的问题,承认真正的差距,并进行学习、追赶;另一方面,也需要对取得的成就有自信,进而敢于攀登学问的高峰——比如深入研究中国人运用整体论思维应对复杂性、模糊性等的独特管理实践,探索在人工智能、大数据、物联网、区块链科技等带动的新发展浪潮中形成的、在中国土地上行之有效的治理与管理架构、机制与模式等。马奇曾指出,西方主流的管理研究也存在不足并导致其主导的世界管理知识体系存在缺陷,这些不足和缺陷很可

能因其内部强大的惯性而难以得到弥补,中国管理学界的参与可以为世界管理知识体系做出贡献<sup>[14]</sup>。在这个意义上,现在是时候,该中国研究者展现出努力探究的诚意了。中国研究者需要通过有创见的成就赢得世界管理知识体系中的地位,赢得尊重,而不只是靠追随、模仿甚至迎合西方主流的管理学才获得存在的机会。

### 3 和谐管理的研究探索与启示

和谐管理理论由作者席酉民20世纪80年代运用系统工程的理论思想与方法论,结合中国的整体论和实践智慧,在解决大型工程运行中的内耗问题过程中创立<sup>[21]</sup>,后来在应对不确定性环境中的复杂性等问题过程中不断得到发展。和谐管理研究没有停止在整体思想和机理层面,从早期的“两轨两场”模型,到“和谐主题”导向下“和则”与“谐则”耦合互动的系统性复杂问题解决框架<sup>[3]</sup>,再到近来开发出“和谐领导”、“和谐心智”与“和谐扩展”等概念,架起了理论与实践,以及管理方法论、技术、工具等之间的桥梁。具体而言,和谐管理研究不是简单地聚焦于中国人的“整体论”智慧,而是在东西方文化、智慧具有互补性,可以通过融合应对新管理挑战的定位下,努力发掘中国人的管理实践智慧,并将其跟西方文化中的智慧融合进而理论化。例如,和谐管理研究的早期,研究者运用系统方法论应对大型工程、经济社会系统运行中的内耗问题,结合中国人在管理实践中应对内耗的智慧,打破单纯依赖基于科学理性的优化设计应对思路,提出了“两轨两场”模型。面对环境日益增长的不确定性、模糊性、复杂性和快变性(uncertainty, ambiguity, complexity and changeability, UACC),研究者把“两轨两场”改进为“和则”、“谐则”的术语,发展了“和谐主题”、“和谐耦合”,并开发出“围绕愿景、使命,主题导向下和则、谐则进行耦合”的复杂问题解决框架<sup>[3, 22, 23]</sup>;随后,在框架中纳入领导的概念,通过领导的控制力、判断力、创造力、影响力、学习能力等驾驭错综复杂的和谐耦合过程。这一复杂问题解决框架的开发过程体现了融合东西方文化、智慧的努力。当然,这方面的探索还在继续深化。

针对人工智能、大数据、物联网、区块链等新技术渗透带来的改变,以及中国管理实践中不断出现的网络化组织、平台战略与平台型组织方式,以及有关组织、战略、领导、商业模式等生态型新理念(典型如华为、海尔、阿里、腾讯等的实践),和谐管理初步进行了研究探索。目前,探索的进展体现在以下两个方面。首先,在探讨数字化、智能化时代出现的网络化组织、生态型理念过程中,从治理与管理的底层逻辑或架构上给出了新发现。和谐管理理论现有框架的问题解决思路是<sup>[3 23]</sup>:结合环境变化、未来趋势与组织情境等确立愿景和使命,愿景和使命是发展的定位和长远目标,一般具有相对稳定性和战略意义;根据当下的情境辨识和谐主题,和谐主题是特定时期的阶段性发展目标 and 要解决的关键问题,随发展可能调整或演化;在特定的和谐主题下,通过耦合和则与谐则共同应对 UACC,并不断地动态调整;其中,谐则是通过科学设计和优化降低不确定性的规则和主张,例如制度、流程和架构建设等,优化设计是运用谐则的主要手段;和则是通过参与者能动性的诱导演化以应对不确定性的规则和主张,激励机制、工作环境和文化的建设及创新生态的营造是运用和则的主要手段;领导在愿景、使命与和谐主题的确定,在和则与谐则的耦合过程中扮演着关键角色。简言之,在 UACC 环境中,当面对特定情境中的问题时,需要在遵从愿景和使命的基础上,分析特定阶段的和谐主题,并根据和谐主题来构建适当的和则与谐则体系以及耦合方式,并在发展中根据环境和运行情况不断进行动态调整,直到进入下一个“愿景和使命-和谐主题-和则与谐则体系-和谐耦合”的循环。经过多年理论发展和实践,作者进一步反思与提炼和谐管理理论,认为其秉持了人类活动是不确定、多样和具有多重意义的预设,把管理看作是有限干预下的演化过程,即借助人类拥有的知识和经验,特别是自身的创造性,围绕目标“从更好到更好”的过程,该演化过程充满了博弈。和谐管理理论建立在系统演化观基础上,通过方向导引、践行融合力-平衡力-边缘创新力等助推构建共生生态系统。

接下来尝试给出和谐管理的思想为构建共生生态系统带来的一些启示。在数字化、智能化的高

度互联世界里,和谐管理的系统整体观、演化观有助于人们分层次、分阶段地精细地认识事物、把握问题所在,其问题解决思路(“主题导向下和则、谐则进行耦合”)能够提供方向导引、促进不同利益主体形成共识,并形成协作型的问题解决共同体与方案,这提供了共生关系建立的前提;进而,在和则、谐则耦合互动基础上形成多元主体的共生生态系统。和谐管理不仅勾勒了共生生态系统的构建方式,还探讨了生态红利获取的途径:通过打破边界、融合、平衡、边缘创新等方式实现共享、共生等效应(如红利),并通过促进局部效应(红利)的扩散、反馈、指数型放大等实现生态系统的效应(红利)(用公式表达即 $\delta_{eco} = \delta_1 + \delta_2 + \delta_3$ , $\delta$ 是指效应或红利, $\delta_1$ 是局部打破边界的共享红利, $\delta_2$ 是指多元共处、互动和创新产生的共生红利, $\delta_3$ 是因生态系统的相容性和扩展性在系统层面涌现、传播的红利)。需要注意的是,作者并非幻想单纯依靠不同的行为、做法就构建起共生生态系统,这些不同的途径、做法(行为)依赖于坚实的底层架构、机制。和谐管理理论也不只是这些行为、做法的集合,而是为未来的这种生态管理提供了一种实现包容性和自反性机制以及有限干预其演化的理论框架,并正在进行更深入的研究探索。

作者设想,可持续、有活力且有韧性的共生生态系统需要运行于和谐扩展机制(一种运用于人类参与干预生态系统的自组织临界性机制)之上。自组织临界性机制由 Bak<sup>[24]</sup>提出、Kauffman<sup>[25 26]</sup>进行了深化,它刻画了生态圈演化的自组织过程,即系统在某种持续的张力(如重力、生态平衡)作用下达到一种临界状态,在该状态里,系统通过保护行为保持自身处于动态平衡状态<sup>[24 27]</sup>。Kauffman<sup>[26]</sup>提出,假如把所有位于以地球为球心,以月球轨道半径的2倍的球体内的有机分子称为“实际”(actual),那么“相邻可能”是指不存在于“实际”中,但可以从“实际”的分子物质得以合成的分子物质,而且只需从“实际”中的底物通过一步反应就可得到。当然,这仅是一种示例,“实际”与“相邻可能”的界定并不局限于分子物质。作者刘鹏在研究大型制造企业(海尔与TCL集团)转型的过程中<sup>[28]</sup>,借鉴自组织临界性机制提出了“和

谐扩展机制”,并正在运用该机制研究数字化生态圈、分布式智能组织的创建、成长与衰退等过程.和谐扩展机制可以扼要地概括为,多样性因子在持续张力作用下,通过自动催化等自组织方式朝着“相邻可能”进行扩展的过程.围绕和谐扩展机制的研究还很初步,但已表现出增进理解共生关系、生态系统的演化等的潜力,更多的研究揭示将有助于人们认识和构建共生生态系统.

其次,和谐管理研究为生态型管理与治理注入新思想的同时,正在具体地推动重新思考心智、组织、战略、领导等的内涵.作者认为,生态系统的进化是在“进步”的前提下一簇逻辑或者规则推动的演化,所以进化一定是升级的,理论上会表现为范式革命,即在进化到新的状态时老范式失灵或需要升级.但人类社会的发展因人的干预不总是这样.人类社会的发展历史更多地表现出演化的特征,即在一大堆没有共同前提的规则或机制推动下的运动,演化并不意味着下一个状态一定比前者进步.换句话说,人类社会活动下一阶段可能出现比上一阶段做得更糟糕的情况,其决定因素是人的干预方向和能力.所以,当探讨治理与管理新理念的时候,需要着重解决一个问题,那就是在这个演化过程中,人们如何施加干预和影响.比如,人们秉持何种心智,如何通过领导、治理、组织、战略等理念与机制施加影响,从而让演化过程更好地朝着人们向往的目标进化.作者已经开展一些研究工作.例如,面对新技术带来的新浪潮,以及日益强化的UACC世界,人们无论是主动投入还是被动卷入,想要适应生活、工作和社会的种种范式革命或重塑,都需要一场心智模式(Mindset)的转型,即从原来熟悉的相对简单和稳定时代的“心智模式”转换到能在UACC环境下生存的新的“心智模式”.结合从哲学、经验、艺术、科学、技术等方面进行综合思考的结果,作者提出这种新的“心智模式”为“和谐心智”<sup>④</sup>.和谐心智主要由“愿景使命导向的系统观和动态演化、和谐主题思维的方向感、谐则与和则互动式的共生系统构建、支撑和谐耦合的融合力与平衡力,以及突破现状、升级和谐边缘创新力”等构成.和谐心智

试图将西方重制度、逻辑、科学的心智特点与东方擅长艺术以及模糊和不确定性应对的优势相结合,并针对未来世界数字化、智能化趋势加以融合与建构.这一心智模式在应对当下与未来的变化、提升生存和适应能力等方面具有潜力.此外,数字化技术的发展正将人们带入现实世界与数字孪生(映射)世界并存的年代,领导力作为应对变革、不确定性的主要力量需要重塑.问题是:数字时代的领导力呈现什么新形态?领导者的新职责是什么?如何在范式转换、数字与实体双重现实的运作中发挥作用?如何更好地创造价值?跟过去相比有什么差异?在和谐心智研究的基础上,需要进一步思考与探讨领导力的议题.当然,有关组织、战略、商业模式等的议题也需要进行深化研究.由于篇幅限制和处于探索初期等,不再详细地展开.期待这一探索旅程不仅对新技术带来的新挑战进行回应,也对中国企业在数字化、智能化、深度互联时代的管理实践进行总结提炼.作者相信探索的结果将进一步深化、拓展和谐管理理论框架,并为未来的生态型治理与管理实践给出启示.

不仅和谐管理的研究发现具有启发性,和谐管理研究团队30余年来的探索历程也能够带来一些启示.20世纪80年代,和谐理论创立的时候正值科学理性在中国管理学界大行其道,和谐理论的创立者从实践体悟和对大型工程运行中“内耗”的观察出发,大胆提出了在科学理性设计之外需要考虑“人”的因素,从而形成了“两轨两场”模型.到了90年代,企业发展环境较现在还具有相对的稳定性,但和谐管理研究者率先针对环境复杂性、不确定性和快变性等发展出整合东西方智慧的复杂问题解决框架.2010年和2012年,和谐管理研究团队先后申请到两项国家自然科学基金重点项目“从历史、情境以及行动中重新理解领导:理论与经验研究”和“建构中国本土管理理论:话语权、启示录与真理”,增进了国家自然科学基金委资助项目的多样性和包容性,通过倡导多元范式、混合方法等,推动中国管理学术共同体

<sup>④</sup> 席酉民,以“和谐心智”赢得未来, <https://www.xjtlu.edu.cn/zh/news/2018/09/xiyouminjiaoshijiezhici>; 席酉民,向未来而生, <https://www.xjtlu.edu.cn/zh/news/2019/07/2019xipubiyedianlixiyoumin>.



健康地发展。如今,和谐管理研究团队正针对人工智能、大数据、物联网、区块链等技术引发的新浪潮以及中国管理实践的新探索进行深入的研究。

这些叙述展现了和谐管理研究者30余年来的责任担当。和谐管理研究者从来都不是一个人,而是一群人。经验是什么?兴趣、开放、责任感是绕不开的词语,但更重要的可能在于和谐管理的探索事业及其团队形成了具有包容性和自反性的架构或机制。例如,包容性表现在和谐管理研究一直积极拥抱不同学科的新思想、直面不断变化的管理实践,尽管有时候其话语体系可能会跟其他理论术语发生抵触,但整体上理论思想在不断更新和发展;和谐管理研究团队的几位骨干相对稳定,同时,团队构成具有较大的开放性,不断地有硕博研究生参与进来,还有外部研究者加入,虽然团队内部也出现过或存在较大的分歧和争论,但从没有散伙。自反性表现在包括创立者在内的研究者会不断地进行反思,研究团队成员之间也会相互提醒<sup>[29]</sup>——和谐管理理论给出了一套“自圆其说”的框架,和谐研究者相信这套框架的解释力但不意味着它是唯一的或最好的。和谐管理

理论的创立者席酉民曾多次讲到,研究上的突破完全可以否定和谐管理现有的框架和见解。如此具有包容性和自反性的架构赋予了和谐管理研究持续发展的活力和韧性。

## 4 结束语

作者尝试为管理学在中国的突破给出一些线索,这些线索有多大的启示价值不仅取决于作者的叙述,也依赖于读者的思考、领悟与建构。作者不打算在此做出结论,因试图启动一个“无限游戏”——以延续游戏为目的、没有时间界限,这个游戏不同于“有限游戏”——以取胜为目的,受外部界定、有明确的时空界限<sup>[30]</sup>。

以一个呼吁做结:如果说有什么东西会阻挠研究者对中国管理实践更深刻的理论探索的话,那就是现在学术环境包括作者都太浮躁了,很少有人愿意静下心来专注地、深入实践地做下去。管理研究遇到了千载难逢的好机遇,亟需一批有造诣的人真正走进管理实践,同时肯坐下来深入钻研。这才是管理学在中国突破的最大可能性所在!

## 参考文献:

- [1] Weick K E. What theory is not, theorizing is [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995, 40(3): 385-390.
- [2] Mintzberg H. “Developing Theory about the Development of Theory” in *Great Minds in Management: The Process of Theory Development* [M]. Oxford: Oxford University Press, 2005.
- [3] 席酉民, 韩巍, 葛京, 等. 和谐管理理论研究 [M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2006.  
Xi Youmin, Han Wei, Ge Jing, et al. *Research on HeXie Management Theory* [M]. Xi'an: Xi'an Jiaotong University Press, 2006. (in Chinese)
- [4] 韩巍, 席酉民. 不确定性-支配权——本土化领导理论: 和谐管理的视角 [J]. *西安交通大学学报(社会科学版)*, 2009, 29(5): 7-17.  
Han Wei, Xi Youmin. Uncertainty, and dominating power: An indigenous leadership theory and a vision angle from harmonious management theory [J]. *Journal of Xi'an Jiaotong University (Social Sciences Edition)*, 2009, 29(5): 7-17. (in Chinese)
- [5] Sandberg J, Tsoukas H. Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality [J]. *Academy of Management Review*, 2011, 36(2): 338-360.
- [6] Prigogine I. *The End of Certainty: Time, Chaos, and the New Laws of Nature* [M]. New York: Free Press, 1997.
- [7] Noble D. *The Music of Life: Biology Beyond the Genome* [M]. New York: Oxford University Press, 2006.
- [8] 席酉民, 韩巍. 管理研究的系统性再剖析 [J]. *管理科学学报*, 2002, 5(6): 1-8.  
Xi Youmin, Han Wei. Systematic rethinking on management [J]. *Journal of Management Sciences in China*, 2002, 5(6): 1-8. (in Chinese)

- [9]李开复. AI·未来[M]. 浙江: 浙江人民出版社, 2018.  
Li Kaifu. AI·Future[M]. Zhejiang: Zhejiang People's Publishing, 2018.( in Chinese)
- [10]Granovetter M. Society and Economy: Framework and Principles[M]. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 2017.
- [11]March J G. Rationality, foolishness, and adaptive intelligence[J]. Strategic Management Journal, 2006, 27(3): 201-214.
- [12]March J G. Ambiguities of Experience[M]. New York: Cornell University Press, 2010.
- [13]Christensen C M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail[M]. Boston: Harvard Business School Press, 1997.
- [14]March J G. Parochialism in the evolution of a research community: The case of organization studies[J]. Management and Organization Review, 2005, 1(1): 5-22.
- [15]Chen M J. Becoming ambicultural: A personal quest, and aspiration for organizations[J]. Academy of Management Review, 2014, 39: 119-137.
- [16]陈明哲. 理论与实践的“合一”: 一个全方位管理学者的创业历程[J]. 外国经济与管理, 2019, 41(3): 3-24.  
Chen Mingzhe. Scholarship-practice “Oneness” of an academic career: The entrepreneurial pursuit of an expansive view of management scholarship[J]. Foreign Economics & Management, 2019, 41(3): 3-24.( in Chinese)
- [17]Alvesson M, Hardy C, Harley B. Reflecting on reflexivity: Reflexive textual practices in organization and management theory[J]. Journal of Management Studies, 2008, 45(3): 480-501.
- [18]Calás M B, Smircich L. Past postmodernism? Reflections and tentative directions[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(4): 649-671.
- [19]Weick K E. Theory construction as disciplined reflexivity: Tradeoffs in the 90s[J]. Academy of Management Review, 1999, 24(4): 797-806.
- [20]韩巍, 席酉民. 自我呈现及反思——组织管理研究的一种补缺性方法论[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2009, 29(3): 31-39.  
Han Wei, Xi Youmin. Reflection on Selfness: A supplementary methodology to sharpen our understanding on organizational management[J]. Journal of Xi'an Jiaotong University (Social Sciences Edition), 2009, 29(3): 31-39. ( in Chinese)
- [21]席酉民. 和谐理论与战略[M]. 贵阳: 贵州人民出版社, 1989.  
Xi Youmin. HeXie Theory and Strategy[M]. Guiyang: Guizhou People's Publishing House, 1989.( in Chinese)
- [22]席酉民, 张晓军. 从不确定性看管理研究逻辑及和谐管理理论的启示[J]. 管理学报, 2010, 7(1): 1-6.  
Xi Youmin, Zhang Xiaojun. Implication of HeXie Management Theory on management research logics in Uncertain Context[J]. Journal of Management, 2010, 7(1): 1-6. ( in Chinese)
- [23]席酉民, 刘鹏, 孔芳, 等. 和谐管理理论: 起源、启示与前景[J]. 管理工程学报, 2013, (2): 1-8.  
Xi Youmin, Liu Peng, Kong Fang, et al. HeXie management theory: Origins, implications and prospects[J]. Journal of Industrial Engineering/Engineering Management, 2013, (2): 1-8.( in Chinese)
- [24]Bak P. How Nature Works: The Science of Self-organized Criticality[M]. New York: Copernicus, 1996.
- [25]Kauffman S A. At Home in the Universe: The Search for Laws of Self-organization and Complexity[M]. New York: Oxford University Press, 1995.
- [26]Kauffman S A. Investigations[M]. Oxford: Oxford University Press, 2000.
- [27]Boisot M, McKelvey B. Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge[J]. The Academy of Management Review, 2010, 35(3): 415-433.
- [28]刘鹏. 战略创业实现企业转型的作用路径与动力机制——基于自组织临界性理论的研究[D]. 西安: 西安交通大学, 2019.  
Liu Peng. Research on the Paths and Dynamic Mechanism of the relationship Between Strategic Entrepreneurship and Enterprise Transformation: Based on the Self-organized Criticality Theory[D]. Xi'an: Xi'an Jiaotong University, 2019.( in Chi-

nese)

[29] 韩巍, 席酉民. 下属改变世界: 领导-下属互动机制的本土建构[J]. 西安交通大学学报(社会科学版), 2015, 35(2): 1-15.

Han Wei, Xi Youmin. The followers change the world: The construction of an indigenous interactive mechanism of the leaders and the followers[J]. Journal of Xi'an Jiaotong University (Social Sciences Edition), 2015, 35(2): 1-15. (in Chinese)

[30] Carse P. Finite and Infinite Games: A Vision of Life as Play and Possibility[M]. New York: Free Press, 1986.

## The possibility and pathway of breakthrough for management in China: Exploration and engagement based on HeXie Management research

*XI You-min, LIU Peng*

HeXie Management Research Center, Xi'an Jiaotong-Liverpool University, Suzhou 215123, China

**Abstract:** The breakthrough of management in China depends on the power and practical innovation of Chinese enterprises and entrepreneurs, as well as the theoretical summaries by researchers with academic attainments and theorizing capacity. Management in China may make breakthroughs in the following two aspects: On the one hand, with the help of methodological breakthroughs, we should unearth the wisdom and theoretical implication of Chinese people in dealing with complex problems in management practice. On the other hand, we should refine the practice of multiple intelligences coexistence and interaction in the digital and intelligent era, and built an inclusive and reflexive governance and management architectures or mechanisms. HeXie Management research provides an example for this. The breakthrough of management in China is the self-transcendence of Chinese management scholars and practitioners and the transcendence of Chinese traditional wisdom, and will contribute new valuable knowledge to the world.

**Key words:** management in China; the possibility and pathway of breakthrough; HeXie Management Theory; holistic approach; intelligence