



企业日常交往的 战略实践观：中式管理 理论初探

Chinese Management Theory-building:
On the Strategy-as-Practice of Enterprises' Everyday Human Interactions

潘安成 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press



企业日常交往的 战略实践观：中式管理 理论初探

Chinese Management Theory-building:
On the Strategy-as-Practice of Enterprises' Everyday Human Interactions

潘安成 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业日常交往的战略实践观：中式管理理论初探/
潘安成著. —北京：经济科学出版社，2017.9

国家社科基金后期资助项目

ISBN 978 - 7 - 5141 - 8409 - 9

I. ①企… II. ①潘… III. ①企业管理 - 研究 - 中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 221684 号

责任编辑：周国强

责任校对：隗立娜

版式设计：齐 杰

责任印制：邱 天

企业日常交往的战略实践观

——中式管理理论初探

潘安成 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

总编部电话：010 - 88191217 发行部电话：010 - 88191522

网址：www. esp. com. cn

电子邮箱：esp@ esp. com. cn

天猫网店：经济科学出版社旗舰店

网址：http://jjkxcbs. tmall. com

固安华明印业有限公司印装

710 × 1000 16 开 24.5 印张 450000 字

2018 年 1 月第 1 版 2018 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 8409 - 9 定价：86.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换。电话：010 - 88191510)

(版权所有 侵权必究 举报电话：010 - 88191586)

电子邮箱：dbts@ esp. com. cn)

国家社科基金后期资助项目 出版说明

后期资助项目是国家社科基金设立的一类重要项目，旨在鼓励广大社科研究者潜心治学，支持基础研究多出优秀成果。它是经过严格评审，从接近完成的科研成果中遴选立项的。为扩大后期资助项目的影响，更好地推动学术发展，促进成果转化，全国哲学社会科学规划办公室按照“统一设计、统一标识、统一版式、形成系列”的总体要求，组织出版国家社科基金后期资助项目成果。

全国哲学社会科学规划办公室

代序 日常管理从“心”开始

在当今中西杂糅、包容开放的现代企业管理实践中，有一种管理日常方式，尽管常常被人忽视却仍成一家，并支撑着企业组织的日常活动，不因中西方文化理念的冲突而逐渐消失。近年来，这种沿袭了中华优秀传统文化之道的日常管理模式，如家常菜和家常话一样，在谦卑和细微之中不减其顽强生命力，反倒越来越清晰和强大起来；这种守节持义的关系化组织活动，也奠定了企业组织持久发展的日常管理之本。

管仲说：“法出于礼，礼出于治，治礼道也，万物待治礼而后定。”

诚然，中国传统管理智慧，一方面，在遏制个体私欲过度膨胀的过程中，避免了危害整体性组织的持久发展；另一方面，在企业日常组织发展的长治久安中，让个人因顺应自然之情的幸福而安心地健康成长。萌发探究中式管理理论的想法，缘于困扰笔者许久的一个疑惑：为什么中国传统管理智慧在两千多年前就已成熟了，并被后人们一直在沿用却从未被超越过？相比而言，目前主流西方管理理论虽然在不断的翻新，但是很难做到真正的“接地气”，尤其，越接近日常组织的实践面，越是不好使。近年来，大量企业发展实践表明：一个没有文化传承的企业，无论表现如何强大，注定只是一时之盛，终究逃不过昙花一现的命运。于是，笔者带着这初衷：注重道法自然的中国传统管理智慧，可能是以人为本的管理理论之源頭；而企业持久发展必然依赖于顺应自然之情的日常行为逻辑和优秀文化传承。

本质上，作为汉字，“管理”原生于顺应自然之情的汉语语义，并不完全等同于英文单词 management 和 managing。例如，当我们推崇西方管理理论时，也就接受了西学语境下的相关概念，然而在企业实践中，这些概念性原理与日常管理活动总存在一定的距离，而且越接近现实生活，就会发现这种距离越大。在日常组织实践中，问题总在按部就班之外发生，机会总在不安分之间出现；为此，日常管理活动，在顺应自然之情之中，

既要执行预设性组织功能（任务），又要创造性解决问题和利用机会。一方面，管者，官（心之感官）之能也，从制度之道，管控也，“无规矩不成方圆”；换言之，无论执行任务的合作过程，还是日常组织中的个人行为，都在预设的组织功能范围之内进行，不偏离目标情境；在这个意义上，管者，功能性发挥之渠道也，在预设情境的时空中发挥具体功能作用。

另一方面，理者，从义理之道，以义制利也；无论设计组织制度，还是企业日常交往行为，都在以顾及他人感受的关系化行为之中，不破坏关系交往规则和维护关系情态，在合情合理中注重继承性创新，“苟日新，日日新”，解决具体问题和把握顺应自然之情的机遇。又因为，官者，心之所生也，所以，与人心相通，在于感官顺应自然之道，自然从礼义则容于人，而心胸开阔，方能在容人之中开展日常组织活动，在此基础上，以制度作为约束形式，管以义理（礼）为本，顺应自然之情的义理，“诱进以仁义，束缚以刑罚”。也许，传统管理原理在于疏通人情往来，让个人靠修身来自我约束行动，便于在日常生活中顺应自然之情而维护人情法则；在这个意义上，中国传统智慧的至高境界是家国情怀的无为而治。

根植于几千年社会历史发展延续，中国传统智慧在日常组织实践活动中形成了一整套管理理论体系。例如，从管仲到王阳明等，古代圣贤们从丰富且成功的管理经验中提炼出来的做人和做事为一体的日常行为原则，并从修齐治平的角度全面阐述了做人准则和管理原理；又如，依存于民间传统和上古先贤们的智慧沉淀，黄老学说从整体性思维给出了道法自然的组织创生逻辑，而儒家思想更是从日常交往的角度为管理者量身打造的君子准则。一方面，中式管理注重顺应自然之情的行为规则逻辑，强调行为内容以不破坏关系规则和维持关系交往为前提条件；所以，传统管理聚焦于“德之育”的人情感化和“道之经”的为人教化。另一方面，传统管理思想是以个人身心健康为基准点，不破坏共通性感受状态的先王之道和维持关系情态变化的圣王之道，而情境性认知则是用来调节日常行为的修身工具，本质上遵循天人合一的组织整体性发展和个人生命自然生长的原则。由此可以看出，中国传统管理智慧所注重的是整个组织的长治久安和个人成长的安居乐业。

日常生活的温暖，往往在彼此的谦让中产生，同时又形成了在一起做事的无穷驱动力，这是人之常情的内生动力。每次看到，进入城市的农民工，往往“团聚”于城郊，依赖于传统的血缘、地缘和亲缘来自我保护和相互扶持。这种以家庭和道德习俗支配的日常交往和固定化、一般化的组

织活动，在我们身边依然每天发生着；这种具有人之天性的日常组织普遍存在着，几千年来从未曾改变过。管仲说：“天有常象，地有常形，人有常礼”；而老子说：“知常曰明”，所以，日常组织行为，没有如西学理论所假设的那样见利勇为；日常思考方式，也没有如西学逻辑所推演的那么不近人情；事实上，幸福生活一刻也离不开淳朴的人情往来。正如阿尔贝托·施韦特（1923）所言，“由于西方思想不敢坚定地进入认识世界的怀疑论的旷野，在它没有到达目的的地方……迄今为止被当作高贵情感的人道信念，能够在一种出于基本思想的、可普遍传播的世界观中得到论证。”英国天文学家沙里斯（1985）在《新科学的诞生》一书中指出：“前进的唯一道路是转过身来重新面向东方，带着对它的兴趣以及对其深远意义的理解离开西方的污秽，朝着神圣的东方前进”。

老子说：无，名万物之始也；有，名万物之母也。好的管理理论超越了个体有意识的日常实践活动，并通过顺应自然之情来指导组织整体性持久发展。《鲧禹治水》故事告诉我们，早在4000多年前的中国传统管理智慧便强调“通则久”的治理模式：遵循“天人合一”的人之通性原则，强调“阴阳四时，万物之本”的道法自然逻辑，以礼而通义，逐渐形成了以《管子》《道德经》和孔子学说等为核心并自成语境体系的中国传统智慧。例如，管仲从治理齐国并让其强大四十载的亲身经历中总结出一整套管理原理《管子》。也许，古今的行为内容已发生巨大变化，然而，管仲提出利用关系之道的管理基本原理却未必过时。正如，古诗画里面的南飞的大雁早已物是人非，但几千年来，只因关系规则未变而大雁南飞的组织一直如初。

本书以“日常交往”的行为视角探究战略实践观，主要基于对行为逻辑的客观事实进行考量。首先，再宏伟的企业战略愿景，都是从日常交往的组织实践活动中一步步走出来的；在此过程中，这种日常交往的规则性行为逻辑，并不完全同于西学理论所强调个体理性的认知逻辑。其次，企业日常交往，尽管隐含了行为价值性，却遵从人情交往的主导逻辑；并在合情合理的人情逻辑之下，注重日常行为的规矩礼节性；尤为重要的是，当事人在有意无意之间将内心感受的自然状态作为日常行为的取向，并在一起走向没有止境的未来。显然，企业日常交往的行为逻辑所具有的这些明显特征，与中国传统管理智慧所强调的组织整体性行为内涵高度契合和一脉相承。

本书取副名为“中式管理理论初探”，主要考虑到以下几个方面的原因。一方面，“中”的汉字原义有组织之意，在日常行为层面强调一个组

织情境关系化行为，而在思维方式上注重整体性逻辑模式，如“高以下为基、贵以贱为本”。另外，“中”字隐含地表达了管理之意，在管理手段上强调采取中庸之道，在管理目的上注重“致中和”的无为而治，而在管理途径上侧重于“中和位育”。另外，所谓从西学视角所提出的东方管理，完全遵从个体理性的二分法逻辑，并不同于中国传统智慧所强调的“三生万物”的整体性思维，没东西方之分；况且，他们所讲的东方管理，在一定程度上在排斥中国传统管理智慧。正因为如此，为区别于当下借助西学理路之下的本土化研究，本书更注重从事“民族的就是世界的”的中式管理研究。

孔子云：“述而不作，信而好古”。中华优秀传统文化诞生于数千年的民间传统智慧。为此，本书立足于企业日常交往的三个基本事实，并从淳朴的民间智慧发掘鲜活的中式组织原理。第一，人们的日常生活更多的与处于未知和无法感知到的“无世界”打交道；第二，走向未来的还有和你在一起的周围人，人们言谈举止都会影响你的内心感受，还决定了你努力所期盼的社会声誉和想要的结果；第三，人们内心感受随情境变化而发生改变，随情境性暗示而产生新的认知框，有意识状态总在变化。另外，从中国传统智慧来看，坚守一件事，并不是意味着反对其他事，也不是与其他事割裂开来，甚至可以说，是依存于其他事。也许，以善抑恶，并非理论上的以善去恶，而是心向民间传统智慧，这可能是中式管理理论研究的出路。正因为如此，本书在总体上遵从关系本位的主导逻辑：日常行为从“人之通性”出发，行“仁义之道”，依存于共通性感受的人之常情而走到一起；随着关系情态的起承转合，在“一阴一阳”的日常交往中进行共创即时性世界；企业日常行为因新情境产生和进入，在共通性情态唤醒过程中遇见维护礼义规则的任何可能性，并在具体的发生情境里顺应自然之情变化，只取其一而行之。

老子说：“万物生于有，而有生于无”。企业长期发展的日常组织实践告诉我们：越是长远的，越要靠人情关系；越是难做的，越是依靠人情关系。显然，在现代企业管理实践中，遵从礼义规则的人情关系，既不是一个企业组织的血和肉，更谈不上是企业组织的脊梁。但是，毫无疑问，人情关系是一个企业日常组织活动的灵魂，也是中华优秀传统文化传承的经脉，更是企业组织得以持久发展的根基。然而，如果过分注重价值规则，必然会伤害自然之道的关系本位，进而有可能断送企业未来发展之路。也许，当破坏了中国传统文化的自成语境，必然遭到西学逻辑肢解中国传统智慧，常常被他们断定为是自相矛盾的。我们不得不承认，深入探究人情交

往在企业日常交往中的基础性作用，强调不违背道义规则和维护人情关系的前提下如何进行日常管理，这是现代管理所面临的巨大挑战。因此，本书所讲的内容，尝试地超越个体理性思维，试图让管理者拓展心胸格局，遵从人为处事之道，也并没排斥个人能力提高和组织任务完成。

事实上，利润最大化，未必是企业持续发展的必要条件，也不是企业永续存在的充分条件；而真正能让企业经久不衰的是，日常性组织行为所遵循的关系规则。中国传统文化“真能于思想上自成系统，有所创获者，必须一方面吸收外来之学说，另一方面不忘本来民族之地位”（陈寅恪2001）。方东树说，要想了解古书中的思想，不是只有依靠训诂考证方式，还可以用义理来了解古人的内心世界，也就是说，义理不只是中国传统智慧的社会心理，更多的是中国学问的方法论。本书立足依存民间传统智慧的企业日常交往实践活动，借助中西方相关理论成果，重新阐述由祖先传下来的传统管理智慧。然而，限于修为和水平，笔者甚为惶恐，生怕误读了先哲们的初衷，同时还希望同行不吝赐教。

在本课题研究和本书成稿阶段，笔者指导的部分博士生和硕士生也参与到了课题研究之中。其中，硕士生许晓娜、李笑男、王萍、张昌盛等参与了前期实地调研和资料收集整理，硕士生姜葵助和王萍参与了第1章的撰写，硕士生姜葵助参与了第2章的撰写，硕士生王智谦参与了第3章的撰写，博士生肖宇佳参与了第4章的撰写，硕士生姜葵助和博士生肖宇佳参与了第5章的撰写，硕士生张红玲和博士生肖宇佳参与了第6章的撰写，硕士生许晓娜参与了第7章的撰写，博士生李鹏飞参与了第8章的撰写。以上参与课题研究的各位博士生和硕士生对本书的编撰做出了重要贡献，在此表示衷心感谢。

本书在写作和出版的过程中，还得到了多方同仁的帮助，感谢之言还未启口就开始惶恐。首先，感谢大连理工大学管理与经济学部长期以来对笔者研究工作给予的大力支持。其次，十分感谢我的同事苏敬勤、党延忠、武春友等教授的勉励和关怀，以及东北财经大学高良谋教授的帮助；同时，感谢本课题成果的5位匿名专家所提出的中肯并富有建设性的评审意见。最后，还要衷心感谢经济科学出版社对本书出版的大力支持。

潘安成

2017年10月于大连

目 录

导论 日常交往与中式管理研究	1
上篇 中式组织的关系化行为	73
第1章 由人缘带队伍：人情交往产生组织性力量	81
第2章 遇事找熟人：人际关系与企业日常交往的组织扩张	104
第3章 “让”出共同美好：礼让行为与组织凝聚力	123
第4章 “话赶话”：关系交往“赶”出组织共创性活动	141
中篇 关系本位与战略实践观	171
第5章 战略实践观与关系化组织：以中国文化为背景的 质性研究	179
第6章 予之为取：“知恩图报”让日常组织活动战略化	202
第7章 得道多助：互助行为与企业战略性恢复力	226
第8章 顺时而为：从人际交往中产生战略性创业实践	247
下篇 日常交往与中式组织管理	267
第9章 人情交往和关系建构理论	277
第10章 关系建构与中式组织管理	298
补记	330
参考文献	340

导论 日常交往与中式管理研究^①

引 子

事实上，任何一个企业的持续性发展，都离不开日常交往的关系实践，并依靠日常组织活动而一步一步走向未来：在解决一个个日常性危机中与周围人处好关系，通过集体性力量获得备不时之需的帮助来解决眼前问题，同时维护和形成面向未来的组织形式。对管理实践者来说，在企业的日常组织发展过程中遇到问题，如果专注于解决眼前问题，“头痛医头、脚痛医脚”，那么通过对现有资源能力进行重新配置，将产生这个问题的症状遏制住；或者，透过这个问题，采用战略性眼光，找出问题产生的情结所在，并通过日常交往的日常组织管理活动来疏通内部人际关系，与被管理者在一起并共创性地解决当前问题。显然，对于前一种情形，西方现代管理理论的基本假设和适应性思维逻辑，很适合解决这类问题；也就是，围绕目标性任务，在预设情境中进行制度化分解，通过激励措施调动人们的积极性去组织实施执行，并适时地做出诊断和控制，以确保具体目标实现。

① 第一，本书中，礼义规则、关系规则和人情法则都是用来表达情理逻辑（人情逻辑），在没有特别说明前提下，在本书中通用和交换使用。

第二，在没有特殊说明情况下，本书中所讲的“人之常情”，是“人情”或是“人之情”，主要是指顺应自然之情的人际间共通性感受：或“知礼节”和“知荣辱”，或“足衣食”和“实仓廩”，或“仓廩实而知礼节，衣食足而知荣辱”。

第三，本书在论述过程中引用了看似矛盾的成语、俗语和日常用语，用来佐证日常交往的人之常情，也符合中国传统智慧注重人之通性的整体性思维，即无关乎肯定和否定；这些都是客观存在的社会事实，并因这些社会事实所引发的共通性感受所推动人们在日常交往中共创未来。本书所采取的主导思维方式，是内生于中国传统智慧中的“三生万物”的创生性逻辑，在一定程度上，并没有否定当前主流学者遵从西学理性思维的适应性逻辑。

然而,“任何宏伟大业的成就,很少能在事前就已安排好的”^①。在日常生活的组织实践中,未来事物发展难以精确预知,更不可准确预测;当前根据预设的静态性描述,常常并不能真实地表达未来发展状况,如“曲静之言,不可以为道。节时于政,与时往矣。”^②对于后一种情形,企业组织的日常管理^③,首先让管理者的日常行为不破坏人之常情,在“仁义廉耻”前提下进行日常管理,其次让被管理者的日常交往中遵从义理,在礼义规则之下勤劳和节俭,最后管理者与被管理者彼此心存敬畏而一起创造未来组织活动;这种注重日常交往的中式组织管理模式,完全不同于西方理论通过静态而线性思维所主张的项目化管理模式。接下来,通过《汉书》中所记载的历史故事^④,展现并简单地阐述能让一个组织长治久安的中式组织管理原理。

汉宣帝即位后的很长一段时间内,渤海郡及其相邻地区闹饥荒,好几任太守都无法管理,也不能制止盗贼四起现象的一再发生。宣帝要选一个能胜任的人,丞相、御史都推荐了龚遂,于是,皇帝任命龚遂为渤海太守。当时龚遂已七十多岁,皇帝召见时,见他身材矮小,认为龚遂并非像人们说的那样,不免对他有几分不信任之感:“你有什么好方法来治理渤海郡,能平息那里盗贼的肆意妄为?”龚遂回答:“渤海郡地处偏远,没有接受过圣人的恩典与感化,那里的百姓为饥

① 参见《管子·国准》:“好讥而不乱,亟变而不变,时至则为,过则去。王数不可豫致。”

② 参见《管子·侈靡》:“曲静之言,不可以为道。节时于政,与时往矣。”大意是:局限于静态思维和线性分析,难以揭示顺应自然之情的持久发展道理。

③ 参见《管子·权修》:“凡牧民者,欲民之有礼也;欲民之有礼,则小礼不可不谨也;小礼不谨于国,而求百姓之行大礼,不可得也。凡牧民者,欲民之有义也;欲民之有义,则小义不可不行;小义不行于国,而求百姓之行大义,不可得也。凡牧民者,欲民之有廉也;欲民之有廉,则小廉不可不修也;小廉不修于国,而求百姓之行大廉,不可得也。凡牧民者,欲民之有耻也;欲民之有耻,则小耻不可不饰也;小耻不饰于国,而求百姓之行大耻,不可得也。”

④ 参见《汉书·龚遂传》:“先是,渤海左右郡岁饥,盗贼并起,二千石不能禽制。上选能治者,丞相、御史举故昌邑郎中令龚遂,上拜为渤海太守。召见,问:“何以治渤海,息其盗贼?”对曰:“海濒遐远,不沾圣化,其民困于饥寒而吏不恤,故使陛下赤子盗,弄陛下之兵于潢池中耳。今欲使臣胜之邪,将安之也?”上曰:“选用贤良,固欲安之也。”遂曰:“臣闻治乱民犹治乱绳,不可急也;唯缓之,然后可治。臣愿丞相、御史且无拘臣以文法,得一切便宜从事。”上许焉,加赐黄金赠遣。乘传至渤海界,郡闻新太守至,发兵以迎。遂皆遣还。移书敕属县:“悉罢逐捕盗贼吏,诸持钩、田器者皆为良民,吏毋得问;持兵者乃为贼。”遂单车独行至府。盗贼闻遂教令,即时解散,弃其兵弩而持钩,于是悉平,民安土乐业。遂乃开仓廩假贫民,选用良史慰安牧养焉。遂见齐俗奢侈,好末技,不田作,乃躬率以俭约,劝民务农桑,各以口率种树畜养。民有带持刀剑者,使卖剑买牛,卖刀买犊,曰:“何为带牛佩犊!”劳来循行,郡中皆有蓄积,狱讼止息。

寒所迫，地方官也不知去体恤和加以救济，致使那里的良民被迫成为偷盗之徒，并经常与那里的驻军在渤海附近打起来。不知道现在派我去，您的意欲如何？是让我去剿灭他们，还是去安抚他们？”

宣帝听了龚遂的回答很高兴，说：“选贤良之臣，本就是去安抚他们啊。”龚遂说：“要是这样的话，我觉得治理那些不安分守己的老百姓，如同理清乱麻绳一样，不能急着来；只有一步步地慢慢来，方能治而让其心服的。在任上，我请求丞相和御史暂时不要以条条框框限制我的工作，只想在走一步看一步过程中顺势而行事。”宣帝答应了他的请求，并额外赐予黄金，还为他增派了驿车。

当龚遂的车马进入渤海郡的地界，郡府里的官吏们听说新上任的太守已到了，便派军队去迎接。龚遂让他们都回去，在途中就向所辖的郡县传达了指令：撤除所有专管追捕盗贼的官吏部门；将那些持有钩耙等农具的乱民视为良民，官兵不得去盘问和加罪他们，而只有那些持有兵器的肇事者，才是官兵要捉拿的乱贼。龚遂的车马，就这样在没有官军保护下，到达了郡府邸。当地结伙抢劫的盗贼们听说了龚遂所颁布的教令，立即就解散了，纷纷放下了手里兵器，拿起锄头和钩耙，下地干活去了。于是，这场由饥荒激化官民矛盾的偷盗闹事就这样被平息了，老百姓又开始安于农事和乐于居业。但是，激化官民矛盾的饥荒问题仍然存在，于是，龚遂让人打开粮仓，把粮食借给贫民，让他们渡过生活难关；还选任了一些贤良的官吏，专门对他们进行慰问、安顿和组织发放救济品。

经过一段时间观察，龚遂发现这里的民俗喜好追求奢侈的生活，喜欢在市井里钻营工商活动，很少去农田劳作。于是，他便亲自带头崇尚生活俭朴，鼓励老百姓从事农业生产活动，激励各家各户以人口为单位种植果树、圈养牲畜。对于那些持刀带剑的百姓，龚遂就劝他们卖掉刀和剑，购买耕牛和牛犊，并说：“为什么不带牛佩犊呢！”这样一来，春夏季，百姓都忙于下地耕种，秋冬季，百姓忙于收获。自此，渤海郡内，家家都有余粮，官仓也有积蓄；官司没了，民怨也没了。

从上述故事可以看出，中国传统智慧可能为揭示企业战略实践的日常交往行为原理提供新的研究视角。惯看古今，在人们的日常生活中，当温饱出问题很难安分守己，解决温饱后就会渴望安居乐业。在这个意义上，大多数人还是遵从这样日常生活习惯：当家里有储粮，心里不慌，便

在乎人情交往；当温饱无忧，就开始在意自己的面子^①。出于这一“人之常情”考虑，管理者首先考虑到的是解除人们的后顾之忧，解决其燃眉之急，让其暂时安心下来；当温饱问题暂时解决后，开始任用德才兼备的管理者，并通过他们日常交往的管理实践，以礼义感化民众，顺应其“知礼节”和“知荣辱”之常情，在实际行动中安抚人心，在引导其积极投入日常生产中，因地制宜地开展日常性工作和生产，宣扬礼义规则并逐渐改变不良习俗。

Grant (2013) 说：“如果一个公司里一开始就混杂着付出者、获取者和互利者，你可以做许多事情，来放大付出者的倾向，压制更有侵略性的获取者倾向，并让互利者转向付出行为。这样会带给你能量和满足感。这件事情本身就非常让人着迷”。事实上，日常组织管理的本质在于顺应自然之情的“人之常情”^②，正如荷兰心理学家 De Dreu (2009) 发现，最佳的管理者不是获取者，也不是无私的付出者，而是维持关系本位的协调者。当管理者把握并遵从了关系规则时，日常组织活动就会产生强大的生命力，进而形成组织战略性发展^③。换句话说，当基本生活得到保障之后，在日常组织的交往实践中，人们常常以人情关系为主导，首先考虑情境性感受来采取相应的实际行动，当在“知礼节”和“知荣辱”的人之常情的基础上，“日常管理的政令成为日常组织推进的动力源，顺应自然之情也容易被成员所接受并贯彻执行。合乎礼义规则的政令之为就顺其而行，不合人之常情的陋习行为就坚决制止。这种日常管理模式，善于将日常组织转危为安，化腐朽为神奇。”^④ 进一步地说，如果遵从礼义规则开展日常组织管理，不仅可以保证成员个人的持续成长，而且会带来组织发展的长治久安。因此，企业日常交往的战略化行为，原本根植于人与人之间关系交往的组织活动；换言之，组织者与被组织者在顺应自然之情和遵从礼义规则之下，日常组织的管理活动，在很大程度上并不严格遵从价值最大化原则，于是，以传统西方管理理论指导日常组织战略实践活动是十分有限的。本书在注重关系本位上，以企业日常交往为研究切入点，探究日常组织管理的战略实践观，给出因人之常情驱动的中式管理理论和战略性原则。

① 参见《管子·牧民》：“仓廩实，则知礼节；衣食足，则知荣辱；上服度，则六亲固。”

②③ 参见《管子·牧民》：“政之所兴，在顺民心。”

④ 参见《史记·管晏列传》：“下令如流水之原，令顺民心，故论卑而易行；俗所欲，因子之；俗所否，因去之。其为政也，善因祸为福，转败为功。”

一、研究背景和问题提出

近30多年,回过头来看,无论在国内,还是在国外,在技术不完善和制度不健全的情况下,正是日常组织的管理活动促使快速成长的一批批中小企业一步步地发展壮大起来,有的企业更是成长为当前业界的佼佼者。与此同时,在我们的身边,也存在着一大批企业一直在默默无闻地成长着,他们的技术谈不上“先进”,管理也不十分“现代化”,可是,这些所谓的“半死不活”企业,一直以来沿用着合情合理的“土方法”开展日常组织管理,在历经多次危机过程中,却又能顽强地成长。另一方面,在市场全球化进程和技术革新的步伐加快背景下,很多曾被看好的知名企业,在逐步走向技术成熟和制度完善的阶段,却因技术不断革新和制度不断改革而淡出了曾经引以为傲的竞争市场;这里面既有曾经辉煌的全球性企业,如诺基亚、摩托罗拉等;也有曾经风靡全国的知名企业,如秦池集团、郑州亚细亚和巨人集团等。显然,当从企业发展的历史现实看,总有一些大企业逐渐被淘汰,成熟企业渐渐衰微下去,同时也有新企业成立和中小企业成长起来;也许,从中可以得出这样一个初步论断:先进技术和现代管理制度,可能是企业发展的重要保障措施之一,但是未必能保证企业持久性成长;进一步地说,一个企业过分地注重价值规则,不断地追求技术先进性和制度现代化,常常也会使迅速壮大的企业快速衰败下去;技术和制度能成就企业红极一时,也能为企业埋下败落的种子,导致企业走向衰败,正所谓“成也萧何败也萧何”:如同一个人往往因恃才傲物而自取灭亡:溺水死亡的常常是善于游泳的,而善于射猎者常死在荒野之中。^①正如王阳明说:“狂者之稟,虽有所得,终止于狂。”

事实上,任何企业组织的持久发展战略活动,都是依靠日常交往的关系实践而一步一步走出来的:在解决一个个危机过程中走到现在,也在新问题解决中创造未来。这些企业在度过一层层难关的过程中,与周围人处好关系,用当下的组织力量解决眼前问题,既有备不时之需的帮助,又能创造未来组织活动。在企业日常交往的组织生活中,人与人的交往行为,首先建立在人际关系之上,关系规则贯穿于全部的日常组织生活之中,总

^① 《管子·枢言》:“凡国之亡也,以其长者也。人之自失也,以其所长者也。故善游者死于梁池,善射者死于中野。”

在有意无意之间保护人情法则并极力维护人情关系。当深入企业组织的日常交往实践,遵从人情法则和面子规则是普遍存在的,例如,遇事找熟人、见好就收、给人面子和留面子、常常根据好感产生明晰的评价标准、是亲三分理、言谈举止因人而异,以及日常交往顺应关系位势和远近而为等。这些现象和交往规则普遍发生在日常组织生活之中,也是大多数人在有意无意之间所遵从的人之常情,也说不出什么所以然。然而,这很少与我们之前认同的西方理论假设一致,也被传统西方理论研究者视为无关紧要或司空见惯,以致不必做什么探讨了(史蒂文·达克 2004)。在这个意义上,讲究人情法则的关系化行为,是我们日常组织生活所不得不遵从的,尽管与西方理论的潜在假设存在较大差异。换言之,个人行为不遵从人之常情,带着强烈目的性去利用人脉关系,常常会遭到大多数人在心里抵触的,也遭到周围人的鄙视。

在当今社会,随着关系交往的日益密切,传统战略管理理论,过分注重战略性预测和战略规划,却因忽视了战略实施的日常组织管理实践中的人之常情,在“画地为牢”的同时也逐渐脱离了企业未来组织发展活动所依存的关系实践。近年来,注重个体理性逻辑的战略资源观也遭到了普遍质疑(Priem & Butler, 2001; Suddaby et al, 2011);如德国学者在 20 多年前已认识到美国战略研究范式越来越不切实际(Ortmann & Seidl, 2010)。在这种背景下,美国战略学者,开始转向于日常社会生活的历史故事性轨迹和高品质的人际关系,从组织实践内部中共创未来发展机会(Dutton et al, 2006; Palmer, 2014)。与此同时,以欧洲学者为主要研究群体的战略学者,也转向注重“走一步、看一步”(Steinmann & Schreyögg, 1986)的日常组织实践活动探索,从对组织发展不确定过程中提出日常组织管理理论的新视角(Ortmann & Seidl, 2010)。显然,注重企业组织发展实践的战略研究范式,从起初注重遵循既定规划方案、调整组织活动的适应性逻辑,逐渐向人与人之间的日常交往行为规则、顺应企业内外环境变化而不断开拓组织认知结构的创造性转变逻辑。

一个企业的成长和成功都有其独特的历史背景和自身特质,往往是难以复制的,长期规划的历史确定性不可能指导未来的不确定性。日常交往的不确定性和因果模糊性,使得长期的预知力越来越弱;一些战略研究学者试图从雅典学说的追溯中探寻解答。一方面,欧洲学者,如德国、法国和英国,开始求助于本土哲学思想;如德国学者在 30 年间形成了多种战略管理学派,其中,Derridian 学派提出了“和而不同”的战略管理原理(Ortmann & Seidl, 2010)。另一方面,近年来国内学者开始借助西学逻辑

强调的理性思维和研究方法，试图把中国传统文化注重日常交往的礼义规则，直接肢解为价值性规则，然后，要么套用、支持和发展西方管理理论，要么从价值层面去解释中国传统的管理智慧。因而，为揭示战略实践观，向传统智慧学习，似乎成为当前组织战略领域的一种研究趋势。

近年来，越来越多的中国企业在全球市场竞争中赢得了一席之地。回首中国企业成长的历程，不难看出，大多数的中国企业起初在技术上和制度上都不如西方企业，可是，正是在这种背景下，在与西方发达企业的竞争过程中发展和壮大起来。例如，笔者曾采访过一家钢铁企业问，我们与西方发达国家的企业的竞争优势是什么呢？老总说，我们员工在企业困境时所迸发触发的不计报酬和攻克难关的抱团精神，是西方企业代表所赞叹不已的，就是靠着在困难之中的“抱团”力量，让我们一步一步走向世界市场舞台。一个追求持续成长的战略性企业是一个熟人社会性组织，是遵从人之常情的熟人关系所构成的日常交往实践活动。对一个企业组织的发展使命来说，其阶段性目标在没有实现之前就难以明晰；在日常交往中，关系身份决定组织目标性，往往比战略性远景更具说服力，关系亲疏往往比规章制度更具有组织执行力；因而，以遵循人之常情的关系规则创造战略性组织潜力。在中国企业实践的发展征程上，企业组织首先是在注重人际关系基础上进行日常交往的关系性单位和社会性组织（路风，1989；苏国勋，2011），如“平时说话的方式和说话的语气，可能会有各种各样的意义，这些意义绝大部分都是围绕着‘表达敬意’这个主旨的”（李钊金2003）。

在企业日常交往的组织生活中，大多数人在具体关系情境之下，存在着三个层面的社会心理活动：一是，侧重于个人无意识的情感交流，起源于“知荣辱”的面子规则，在其中，人际交往活动关注于“知礼节”的人情法则；一是，偏向于个人有意识的智力活动，关乎于“衣食足”的生存之需，个体情绪产生于生理反应的“仓廩实”；这两种层次的社会心理活动，都依存于关系无意识活动，并在人之通性和人之个性之间的潜意识状态，不愿意破坏人情法则做事，也在顾及他人面子的前提下办事，进而形成了人之常情的整体性感受，便是关系情感。正如只有注重关系情感的日常交往行为（梁漱溟），才有人之个性的持久表达和日常组织活动的长久存续。例如，不注重关系交往的个人行动，“覆巢之下安有完卵”和“皮之不存，毛将焉附？”又如，在日常交往中，争也不好，如“鹬蚌相争，渔翁得利”；胜也不好，如“螳螂捕蝉，黄雀在后”。无论《荀子》所倡导“以义制利”，还是《管子》在“利义两有”的生产价值观基础上