

陈春花 著

# 陈春花文集

第一集

管理研究 ①

组织与文化管理

 华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

陈春花 著

# 陈春花文集

第一集

管理研究 ①  
组织与文化管理



华南理工大学出版社  
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

组织与文化管理/陈春花著.—广州：华南理工大学出版社，2018.9

(陈春花文集. 第一集, 管理研究; 1)

ISBN 978-7-5623-5760-5

I. ①组… II. ①陈… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2018) 第191822号

Zuzhi Yu Wenhua Guanli

组织与文化管理

陈春花 著

---

出 版 人：卢家明

出版发行：华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学17号楼, 邮编510640)

<http://www.scutpress.com.cn> E-mail:scutc13@scut.edu.cn

营销部电话：020-87113487 87111048 (传真)

总 策 划：卢家明

策划编辑：罗月花

责任编辑：罗华杰 罗月花

印 刷 者：广州市新怡印务有限公司

开 本：787mm×960mm 1/16 印张：18.75 字数：347千

版 次：2018年9月第1版 2018年9月第1次印刷

印 数：1~2000册

定 价：95.00元

---

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

## 《陈春花文集》

# 总序

## 对实践敬仰，守理论自信

如果不是这样的幸运，我相信这套文集不会有面世的一天。

我是幸运的。1982年开始能够在华南理工大学学习和工作，让我有机会置身于改革开放浪潮下的珠江三角洲这片热土。1992年开始，因为青年教师需要到基层学习和实践，我来到东莞厚街镇，在这里我直接接触并切身体会到乡镇经济发展的点点滴滴。之后由于学校的机缘到汕头春源集团任职，在这家香港企业家投资创办的加工企业参与管理，深入了解境外投资企业本土化的管理过程。随后，我开始有机会到康佳、TCL、科龙、美的、万和、顺德农商银行（原顺德信用合作社）、南方航空、深圳航空、南方电网、广东电信、珠江啤酒、香港星光集团、招商基金、威创股份、东方园林等企业做管理顾问工作或者主持咨询项目，与这些企业一起成长并拥有了长期近距离观察企业的机会。更有幸的是，2003—2004年出任山东六和集团总裁，2013—2016年出任新希望六和股份有限公司联席董事长兼首席执行官，2017年则接任新华都集团的工作。这些直接的管理实践，让我更清晰地理解管理研究与管理实践之间的融合度，也为我能够展开研究奠定了丰厚的企业实践基础。

而对我而言，最大的幸运是一直可以保有作为一个管理学教师和研究者的身份，与众多的商学院学生们一起学习和交流，见证和参与了中国改革开放40年间中国企业的成长与进步。这些经历无疑给了我巨大的帮助，让我能够因应企业的

成长去透彻理解管理理论的价值，去理解并找寻理论的本质内涵，去发现和发展管理理论与研究的真正意义。也正因如此，在过去30年从教经历中，可以针对管理问题展开充分的讨论，并形成了这些文字。企业实践中不断涌现出新的方案，也促使我的思考、研究与写作源源不断，那些实践激荡我的想法，甚至有无法停下来的感觉，这种感觉真的很好。感恩这所大学，感恩这片热土，感恩这个时代，感恩中国，感恩中国企业实践。

## 研究会带来什么？

当我决定做一个教师，把教学与研究作为终生职业的时候，我并未真的理解“研究到底意味着什么”。20多年前，我把自己的研究目标确定为研究“中国本土企业成长模式”时，我和我的团队开始对研究进行了漫长而艰难的思考，其产品就是那本《领先之道》。这本书的内容是对中国企业成长的分析，在其中，我们试图回答这些问题：一些中国企业为什么可以成为领先者？这个成长的过程到底发生了什么？这些影响因素是否可以让其他企业借鉴并获得成长？对于这三个问题的追问和探讨，持续了接近30年，我们持续给出阶段性的答案，这些答案帮助到一些企业成长，也帮助了我和我的团队成长。更重要的是，对这些问题的答案的不断追寻使我持续与企业互动，并将感悟持续融入教学、研究中，让更多人去关注这三个问题，去寻找属于每个思考过这三个问题者自己的答案。接近30年持续的研究，让我可以真切地理解研究带来的贡献到底是什么，研究本身给我的帮助是什么。

我深受彼得·德鲁克先生的影响，德鲁克先生1994年写给《经济学人》主编的信中再一次重申管理研究要解决实践问题。在信中，他列举自己1950—1971年间从事管理学研究和实践的累累硕果。这一时期，他完成了自己9部主要管理学著作中的6部；这一时期，他是纽约大学研究生院的全职管理学教授，其中有10年，他还在宾夕法尼亚大学沃顿商学院任兼职教授；他的主要商业咨询活动也是在这一时期完成的。这样的研究路径，让德鲁克的著作承载着其极具旺盛生命力的管理实践思想。

德鲁克先生认为，管理研究要解答实践问题。能提出管理实践中出现的问题

并解决这些问题，是管理学进步的标志。在其一系列经典著作中，德鲁克回答了管理实践研究中最根本的问题：管理作为独特的组织活动如何设定自己的结构？管理中如何面对人？管理决策的依据是什么？管理的范围如何界定？管理实践界定的标准是什么？管理的成效如何评价？当德鲁克先生清晰、准确地回答了这些问题的时候，管理实践所取得的成效成为人类历史上最激动人心的一项创新。而对于管理教育应该如何具有价值，也应该如德鲁克先生所设计的那样，让管理者“可以把课堂上学的东西立即运用到他们的实践中，同时把他们在日常工作中的经验和问题拿到课堂上进行讨论分析”。

“比使命更重要的是实践”这句话是我总结德鲁克先生经典著作《价值贡献》一文的结束语。在点评先生的信件时，我忍不住还是用这句话做结束语，但是改动了一个词“行动”——“比使命更重要的是行动”。我们一直在思考德鲁克思想旺盛生命力的来源，最后发现其长盛不衰的原因就在于，作为旁观者的德鲁克的思考是如此地贴近管理实践的真实情况，以至于后人的所有优秀作品的重要观点几乎都可以从其思想中找到根源。德鲁克的思想可以被不同的个人和组织所接受，并且应用于不同的领域。正是源于他对于管理本质的界定：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’，而在于‘行’，其验证不在于逻辑，而在于成果。”对于每一个管理学者而言，比使命更重要的是行动，就像德鲁克先生倾力实践他的使命一样。我是这样评价先生的，也是这样去要求自己的。

**研究会带来什么？在管理学领域，研究可以解答实践问题。**我的研究致力于关注中国企业的实践，那些存在于管理日常行为中的、对绩效和成长有意义的、充满着鲜明个性的却又隐含着共性价值的各种真实案例。在我看来，如果不能真切地去观察、去理解并融入其中，是无法真正理解管理本身、无法真正理解管理理论本身的。管理研究的对象不仅仅是管理本身，同时也是管理研究及理论在管理实践中的位置，它对日常管理生活的意义，它在日常管理生活中的功能，尤其是它的思想方式和行为方式本身，都会直接或者间接地彰显着管理理论及研究的价值。如果作为管理研究学者，根本未关注到这些真实的管理对象，未能真正接受和理解这一事实，我们又怎么可能真正有对于管理理论与知识的自信呢？

波提舍（Sulpiz Boisserée, 1783—1854）说过一句让我记忆深刻的话：“对不引人注意之事的虔敬。”在19世纪的进程中，这一揶揄之词却成了充满

敬意的话语，因为人们开始将许多被忽略的民间文化看作是文化的见证。每每想到这句话，我也总是对企业实践充满敬意，从1992年的东莞厚街开始，我几乎一半的时间都在与实践者交流、与实践对话，这些交流与对话，给了我用实践的视角去看管理问题的帮助，正如哲学家恩斯特·布洛赫（Ernst Bloch）提出的警言，即我们不能隔岸钓鱼。

我也同样要求自己拿出另外一半的时间，保持与实践的距离，因为我把自己定位于一个研究学者，定位于一个让理论与研究创造价值的人，如果我完全陷入到具体的日常管理中，这又会导致我因缺少必要的时间和距离，无法去反思实践，无法去找寻理论的价值，或者只是满足于解决个案，满足于具体的实践绩效，而陷入到经验主义之中。

珠江三角洲企业的实践给了我莫大的帮助，这里有大量的企业实践、大量的创新和可见的绩效，这里区域经济发展和产业集群的功效，让我既可以看到企业成功的个案，也可以理解产业价值链的集合成效；让我既可以了解非经济因素的作用，也可以感受每一次外部环境变化对企业成长的影响；只要我踏实地走在这片土地上，这里的企业实践总是会以它们鲜活的事例，给我的研究以支撑和启示，甚至于我的很多观点完全是因为它们而得出。

保持对实践的敬仰，又坚守理论的自信，这就是过去近30年的研究带给我的帮助。正是这个帮助，让我可以安静而持续地做研究，可以真切地与中国本土企业成长互动，可以呈现出自己的思考和观点，并与企业实践做深度的对话。

## 研究学者会带来什么？

在我的初中学习生活中，因为宁齐堃老师，每一天我们都要提前一个小时到学校，大声朗诵《古文观止》《增广贤文》和唐宋诗词。年少的我并不知道这样的学习，对我意味着什么。到了大学的时候，我保留了阅读典籍的习惯，《大学》《论语》《道德经》《金刚经》《易经》和《六祖坛经》等，这些经书典籍的阅读，在其时我并不能够完全理解，只是因为阅读变成习惯，保持了下来。但是多年后，我才恍然大悟，这些不期然的、积极投入的朗诵和阅读，已经把这些经典沉淀在我的认知和秉性里，这些我早年并不理解的典籍，已经在多年前成了

改变我人生埋入的种子。时至今日，这些看似遥远的典籍，却真实地解决了今天世事的苦恼与问题——怎样与自然相处？怎样与变化相处？怎样与人相处？怎样去发现和想象美好？选择怎样的生活？让我在今天，能够去理解“如何成为一个更好的人”和“如何创造一个更好的世界”的思维方式和可能性。

借助于怀特海在《教育的目的》一书中的一段话来说明我的想法，他在书中写道：“要用充满想象力的视角去看任何人类组织的约束力，用充满同情的眼光去看人类天赋的局限性以及唤起服务忠诚度的条件。要掌握一些养生规律、疲劳规律和保持持久耐力的条件的知识。要富有想象地理解工厂的社会影响。要对科学对现代社会的作用有充分的概念。要懂得对别人说‘不’或是‘好’的原则，不是出于盲目的固执，而是出于对相关可选择的方案经过理智的评估后得出的坚定回答。”

无论是中国传统文化的典籍还是有关现代大学教育作用的诠释，都给予我们有关知识的魅力和价值的理解。美国《独立宣言》的作者杰弗逊（Thomas Jefferson）曾说：“我们相信最终会证明，人是可以受理性和真理支配的。”先贤把知识比喻为一个代代相传的火炬，照亮着人类前行的路，并指向人类的理想。人类的自信心是由人类社会在获取知识进步方面所取得的成就而产生的自豪感，如果回顾人类发展的历程，进步的地方通常就是那些知识空前繁荣的地方。怀特海继续写道：“学者的作用是唤起生活中的智慧和美……一个前进中的社会需要依靠这三类人：学者、发现者和发明者。它的进步也依赖这样一个事实，即社会中的受教育人群由同时具有些许学识、发现能力和创造能力的人组成。我在这里用的‘发现’，指的是关于具有高度一般性的原理方面的知识进步；‘发明’，指的是根据当前的需求，一般原理以某些特殊方式进行应用的知识进步。”

**研究学者会带来什么？在管理学领域，研究学者带来理论知识与实践经验的完美组合。**我从这个组合中获益良多。我之所以能够享受到管理研究与管理实践之间的自由切换，正是基于这样的原因：一是理论研究与教学，让我得以了解较为完整的知识体系；更多的阅读让我了解丰富的案例和文献，让我可以隔开一定的距离理性地面对问题，并了解其中关联与相互的影响。二是承担具体的企业绩效成长，让我得以面对各式各样的实际问题与挑战，并与同事们寻找一个又一个



解决方案，从而取得绩效实现目标；承担具体的绩效成长，让我得以承受压力而去感受管理者真实的立场和角色，从而要求自己做出理性决策并承担责任。

我明确地意识到了这种组合的完美，我们去看管理经典理论产生的背景和缘由，不难发现，那些贡献了经典管理理论的研究学者，无一不是把理论知识与实践经验完美组合的人。Coloquitt和Zapata-Phelan（2007）回顾了1963—2007年在AMJ杂志上发表的667篇文章，发现管理学领域中的大部分理论都是在20世纪50—80年代之间发展起来的。结合管理实践现象不难发现，在这个时期出现了有意思的实践现象。在20世纪50—80年代，是欧美经济快速发展、工业化进程非常高的时期，也就是在这个时期，管理实践的创新层出不穷。以前从来没有过一家工厂可以有十几万人，在大工业革命时代成为现实；以前从来没有过一个小的组织单元可以全球分布，这个时候已经做出来了；以前也从来没有过用绩效来获取收益的职业经理人。所以我们会发现，实践上做出一堆创新，研究上就会贡献出一堆新理论。管理研究和管理实践本身的合一，造就了非常多的、具有影响力的、改变世界进程的管理理论。这些理论学者共性的地方，是密切观察，并且亲身经历了他们那个时代的社会问题。更重要的是他们对已观察到的各种组织形式和实践的变异，具有很深的感受和困惑，然后试图去解答它，而且幸运的是，他们解答出来了，也就出现了相应的管理理论。因此研究与实践是本源归一的。

所以，管理研究学者的基本价值取向是：理论研究与实践经验不能分离，研究主题的选择要基于某些管理实践现实中的问题并包含着对现实的启蒙。就如《浮士德》里的句子：“如果你们没有感觉，你们就不能有所追求！”在具体责任之下的、对决策结果的理解是最真实的。当你需要对几万人的成长负责、对每一个顾客负责、对每一分钱的投资负责、对利益相关者和社会负责的时候，对于管理决策本身的理解是极为深刻而清晰的，而由此对理论价值的阐述和界定也是深刻而清晰的。就如泰勒对于生产效率的理解，波特对于成本与竞争优势关系的理解，德鲁克对于知识员工价值创造的理解，他们都是把自己置身于真实的管理实践之中，寻找到有效的答案——将实践经验升华为理论知识。

康德在《实践理性批判》第一卷第一章第一节中，对实践原理下了定义，在他看来，所谓实践原理是包含意志一般决定的一些命题，这种决定在自身之下有更多的实践规则。当主体认为条件仅对自己的意志有效时，这些原理是主观的，

或者是准则；当主体认为条件是客观的，对于每个理性存在者的意志均有效时，这些原理是客观的，或者就是法则。这些话的意思其实就是说只有这些实践原理对每个理性存在者都是客观有效的，才能够成为普遍受用的法则，否则就是准则了，这些准则只能主观上受用。康德还明确地指出：“实践的规则始终是理性的产物，因为它指定作为手段的行为，以达到作为目的的结果。”我试着去理解康德，去理解实践理性，这也许可以帮助我们理解研究学者的价值与意义。

研究学者必须强调学术性，必须能够运用抽象的、理论性的表述，准确的引文以及规范性训练，这是基本技能，但是这不是学术本身，即便是詹姆斯·马奇（James G. March），一个被誉为以一以贯之的数理科学倾向的学者，其核心也是一直围绕着人类的各种决策过程和问题的解决过程，以及这些过程在不同组织中的表现和意义。

研究主题的选择要基于某些管理实践中的问题并包含着对现实的启蒙，这就是研究学者能够贡献的价值。《墨经》上说：知，接也。人的知觉，是与外面物质界接触而生的。我依然觉得自己幸运，可以与中国企业的实践界充分接触，从而有机会去感受管理理论知识的意义与价值，并有机会把这些理论知识借助课堂传递出去，从而见证和参与了一些企业的成长和发展。

## 重新创造“道”

我曾经为我的一个班的学生写过一段毕业寄语，这段话比较完整地表达了我之所以写出这么多文章的原因。毕业寄语如下：

你们无疑会成为各自领域里的未来领导者，也正因如此，你们的品性与思想将会显得更重要，因为那会影响到很多人。所以，我决定手抄《道德经》送给大家，因为这是对我影响至深的，关于“道”的启悟。

很多人都相信每个人应该是一个充分认识自我的独特个体，尤其是在互联网技术的驱动下，每个人都相信自己应该活得真实，对真理保持忠诚。所以，我们都会为“如何成为一个更好的人”和“如何创造一个更好的世界”做出努力，这也是我想教授给你们的一种世界观。

因我们拥有着共同生长的训练，你不会让自己从整个世界中抽离出来，而是

让自己深深地融入现实世界中，因为你我都很清楚，唯有在实践与行动中，人的性格才会被培养出来。换句话说：我们不止于我们现在的样子，我们还可以成为更好的人。这项任务并不简单，这要求我们改变自己，而从你我认识的那一天开始，我希望改变开始发生。

我们再回到“道”。“道”并不是一个我们必须尽力遵循的“理想”，而是一条通过我们自身的选择、行动与努力而不断去开拓的道路。

这套文集就是我的选择、行动与努力，集合了过去20多年我对于中国企业实践的观察、思考与判断。这套文集，我并不曾想如管理学家们，有系统、有组织、严格地、精准地，把思想凝练在一条线上，依照逻辑的推演，祈求创造出一个理论体系。我只是想把伴随中国企业成长过程中所遭遇的各种真实问题，展开真实的对话，让理论与实践之间实现动态呼应，让管理研究与管理教育，能够根植于中国企业的实践，能够面向中国企业实践，能够与企业管理者交流，并给实践以理论的回应和支持。

所以这套文集分为3集10卷，第一集《管理研究》，包含5卷，分别为：《组织与文化管理》《变革与创新》《企业家与领导力》《组织学习与知识管理》《本土管理研究》，这是我在管理学研究领域所发表的观点，我在自己定位组织与文化管理领域、关注组织与文化管理过程中所产生的问题，以及有关这些问题的答案。第二集《商业评论》，包含3卷，分别为：《经营》《管理》《成长》，这是围绕着每个阶段现实案例和企业实践所面对的现实问题而展开的思考，我曾经分别在主要的财经杂志开设专栏，及时与大家探讨中国企业面临的现实问题，并给出我自己的答案。第三集《春暖花开》，包含2卷，分别为：《不为彼岸只为海：陈春花人生感悟》和《正在发生的未来：陈春花商业洞见》，这是在我所主持的微信公众号“春暖花开”上所发布的一系列的随笔，虽然不是全部，但是也收入了大部分。在“春暖花开”公众号上，我不仅仅关注企业管理实践，也关注人们的日常生活，甚至是人生部分的自我管理与管理成长，这是我另外一部分的价值创造。

整理这套文集出版，是接受了华南理工大学出版社卢家明社长的建议，社长从学术价值如何得以更持久展开的视角，尤其是对于中国改革开放40年取得成效的视角，给了我这个建议，让我深受感动和鼓舞；编审罗月花老师细心地和我探

讨具体的内容安排、文体以及相应的建议和帮助，罗老师从其专业的视角给出明确的指引和帮助，让我下定决心整理这套文集。整理这套文集整整花费了10个月的时间，在这10个月的时间里，苏涛、程城、李芷慧、王霞、袁璐、蔡明峡、刘祯一直陪伴着我，刘祯最后还承担了分类和分卷的工作。这些工作需要极大的耐心和细心，需要专注与认真，当我看到最后文集总成的文稿时，内心充满了感激，感恩学生们与我在一起，激励并启发我。而在这套文集整理好交付给出版社后，华南理工大学出版基金又给予了巨大的支持，让这套文集得以呈现在大家面前，正如我开篇说的那样，能够在华南理工大学学习与工作，是我的大幸！

整理出版这套文集，我需要着重强调，我坚持持续研究写作，也是为了鼓励我的同仁们采取行动。管理本身是知行合一的，而其核心在于“行”。在过去40年中国企业成长的过程中，管理研究与管理教育产生了很大的影响并贡献了价值，但是在学界和实践界也一直存在着质疑，质疑管理研究是否对管理实践真正发挥了应有的价值影响。我对这种质疑深表理解，但依然坚持认为管理研究与管理实践是合一的，并确信管理理论能够解决管理实践的问题，我是这样想的，也是这样做的，并借此希望，我的写作能够起到一种作用，促使管理学界付诸行动，让自己的研究面向企业实践，面对现实问题并对现实启蒙。

对中国企业来讲，我们来到了一个最重要的时代机遇点。这是中国企业从未有过的一个时间点，我们在改革开放40年前里一直都在跟随西方先进企业，并没有太多的优势，无论是在规模上，还是在技术、人才和资本积累上，都无法与传统强国企业竞争。但是，我们来到了一个特殊的时间点，互联网技术使得数据、协同、智能等全新的生产力要素能高效组合在一起，也就重构了整个商业系统。

处在整个商业系统重构的今天，无论是中国企业还是世界企业，都重新站在同一条起跑线上。所以，有人跟我讲我们要不要做“弯道超车”，我不同意这个词。我们今天没有弯道，我们共同站在一个全新的起点上，我们不需要在弯道超越谁，只需要站在一个新起点上重新开始就可以。

而且已有很多中国企业的确做到了。在彭博社公布的2017年4月份全球市值排名榜中，中国有两家企业进入前十，这在以前是不可思议的，可见中国企业进步的速度是非常快的。在2017年世界500强的名单中，无论是中国的国有企业，还是民营企业，都在彰显着它们的中国力量，也越来越多进入世界500强的

排行榜。再看看中国的“新四大发明”以及很多的优秀产品案例，其实中国企业正在悄然地改变着世界。不仅仅是在规模和市值方面，我觉得最重要的是中国企业开始真正去创造一些全新的价值，这个价值跟人类所追寻的美好生活相关，蕴含着生活的意义。

如果说中国企业已经来到最好的时代机遇点上，这也同样意味着中国管理研究也已经来到最好的时代机遇点上。说到致敬改革开放40年，我们最好的致敬方式就是：站在这个时代最好的机遇点上，昂然走出一条全新的道路来。这条道路如果按照十九大的报告，用国家领导人的说法就是“中国智慧和中國方案”。我相信经历了改革开放40年的中国实践，肯定会为世界贡献一个优秀的中国方案，这就是我们研究学者的价值贡献，这是使命更是行动！

陈春花

2018年1月3日于朗润园

# 第一集

## 序

### 研究的三个关键词：规范、坚持、价值

我是从1992年开始步入管理教育领域并设定自己的管理研究主题的，1994年正式转入华南理工大学工商管理学院，从事管理教学与研究，有意思的是，在当时我就有一个梦想，研究面向中国本土企业的管理理论并为世界管理理论创新贡献价值。在我的认知里，管理学研究一定要回答本土的企业的问题并给出理论指导。所以，我当时就想，一定会有一天由管理研究学者来告诉大家：中国企业到底好在哪里？这个梦想在20多年前就放在我的脑海当中，带着这样的梦想踏上了我的中国本土企业研究之路。

在了解和认识企业的过程中，我对自己提出要求，一定不要以顾问和专家的身份去企业，必须以一个企业成员的身份在企业中，这样才可以知道这个企业到底在发生什么？能够真正发挥作用的东西是什么？唯有这样才能够真正理解它，理解它之后，才能去确定企业发生的问题是否具有理论研究的价值。

选择这样一条研究的路和三个人有关系。第一个是彼得·德鲁克，当我第一次看到《卓有成效的管理者》时，我知道这就是我要做的事情。第二个是苏东水教授，他所坚持研究的“东方管理学”对我启发极大。第三个是赵曙明教授，他一直坚持把中国管理的现实介绍给西方学者，并把西方人力资源管理理论与中国企业实践相结合，这些让我深受影响。

在持续20多年的研究中，我慢慢摸索出自己的研究感受，也不断分享给我的学生和研究团队成员，所以才有了入选《陈春花文集》第一集的内容，这些内容是沿着我在1992年设定的“中国领先企业成长模式研究”这一主题展开，以组织与文化管理作为核心脉络贯穿其中，产出了《组织与文化管理》《变革与创新》《企业家与领导力》《组织学习与知识管理》以及《本土管理研究》5卷内容。在

每一卷的最后一部分，我都放入了面向实践和未来的开放式思考，这些思考并未借助于研究范式去呈现，而是将来要转换为研究论文的相关思考和观点，这也是我自己的研究习惯，从实践和观察中得到研究的话题，不断思考与实践对话框定问题，并把这些思考分享出来，接受实践的检验，然后再用规范的方法，深入研究下去。

当我结集这些研究论文的时候，我也和学生们分享了我对于研究的一些心得。

### 1. 满足规范+创造价值

一开始选企业文化研究作为自己的研究方向时，朋友们基本都是反对的，他们觉得这个方向很难出成果。但是，设定一个伟大的目标会成为强的内驱力来驱动自己。在我看来，企业文化领域是最有本土化特征的，也可能会有独特的价值贡献，所以我还是坚持做下去。有了目标带来的内在驱动力，就可以展开持续的研究了。如何展开研究需要满足两个条件：一个是符合规范，一个是创造价值。规范是什么？是研究中共同认定的基础，只有在相同的规范上，才能与其他人交流，才会获得认可，在此基础上才有机会创造独特的价值。

掌握了研究范式之后，要给自己一个更高的标准，那就是创造价值。在入选的论文中我表达了一个观点：“界定问题，优于选择方法。”2005年开始，有幸与一些学者借助于《管理学报》一同发起了“直面中国管理实践”的倡议，就是希望更多的学者能够对中国管理实践做出贡献。在过去的10年间，中国组织管理研究领域主要有两个方向，一是徐淑英教授提出的中国管理要有适应全球情景的方向，二是我们这些本土教授提出的直面中国管理实践的方向。令人高兴的是，经过10年的各自发展，现在殊途同归，研究学者们几乎都在做一个共同的方向：“实践本土化，理论全球化。”

### 2. 选定目标+坚定不移

做研究坚持很重要，你如果选定了一个研究点，不要犹豫，要一直跟踪，哪怕是10年、20年，甚至更久。我选择了自己的研究点——中国领先企业研究，就一直沿着这个方向往下走，现在已经26年了。我自己也不知道最终的结果会是什么，但是我认为这个研究点是我一辈子要去做的事情，不会因为其他的事情而动摇。更重要的是，这个研究必须可以面向管理实践，这是我的目标和价值追求。

选择了就要不断去研究它，坚持住，别赶时髦。比如，很多人都在做实证研究，大家就都选择实证研究，但是实证研究到底要解决什么问题，其价值贡献是什么，如何从方法论到价值创造，很多学者甚至没有去深思和理解。我希望去寻求真正意义的实证，就是要进到企业去，与企业一同成长，用与企业共同成长的数据做实证。重要的还是要选择研究点，建立框架和逻辑，不断研究它，而不是

满足于流行的标准。

我深受《论语》的影响，儒家讲求内圣外王，内心要有强大的坚持，成为圣人，外要有王者之态，在实际检验中获胜，这构成了真正意义上的儒家标准。所以，孔子虽然遭遇诸多挑战，但是他的目标始终不变，要辅佐君王建立更好的社会。更令人钦佩的是，他不会因为君王的要求或者不被赏识遇到挫折，就把他坚持的东西放弃了，他不会因为遭遇现实的挑战，就逃避现实而不再解决问题、接受挑战，这就是我所要学习的。

### 3. 没有窍门+发掘乐趣

研究要求不断读、不断看、不断思考、不断训练和反复努力。很多人问怎么做研究，我的回答是“多读、多看、多思考、多训练”。这其实是一个很笨的方法，但是研究是没有窍门的。爱因斯坦也说：“学习知识要善于思考、思考、再思考，我就是靠这个学习方法成为科学家的。”即使你突然顿悟，找到了创新点，找到了新的研究方法，你还是会发现，在此之后依然是平淡的、大量的思考和工作，需要你投入精力去完成，研究是一个没有窍门只有辛苦的工作。

同时，研究要有趣。是因为研究者要通过研究感受到乐趣，才可增强坚持下去的内驱力。我必须承认，在一个人还没有修炼到一定境界时，外部检验和激励还是非常重要的，人需要通过外部的奖励来提升乐趣。所以我对学生们说：期刊发表，获得奖励，在学术会议上宣讲论文并参与交流，得到同仁的赞赏，等等，都是极为重要的。当有一天你不再需要借助外部检验，依然充满激情地做研究，我会特别为你高兴，因为你养成了研究的习惯。

### 4. 广泛交流+善用“求助”

做研究不是闭门造车，我们要有大范围的交流，甚至是跨学科的交流。研究很多时候是被激发出来的，一个人冥思苦想有时反而陷入困境。“求助”是我推荐的一种快速提升的方式，建立一个学术讨论的圈子非常重要。我的学生们在同门内部的交流很顺畅，这个习惯比较好。同样与外部其他同学和老师交流学习更加重要，包括学术会议等等。参加学术会议也一样，你必须写好论文才可以参加会议，如果你没有写文章，那你就是局外人了，听不懂会议在谈论什么，你的价值贡献也没有了。与同行交流是一个非常重要的选择，一定要多向同行请教，请教的前提是能够分享自己的研究。

胜辉在苏黎世大学读博士，他看文献过程中接触到一位加拿大教授，认为这个教授的研究很有趣，就和那位教授通信交流，之后申请到加拿大跟随教授学习一段时间，教授同意了，胜辉在加拿大学习几个月，并掌握了很好的研究方法。



要知道，当你有一些想法，而这些想法可以被理解时，是一件蛮美好的事情。

我之所以选择“中国领先企业成长模式”研究，也深受德鲁克先生《公司的概念》的影响，他在《公司的概念》中热情洋溢地赞颂大企业在现代社会中的核心地位。他说：“大型公司的雇员只占产业工人的少数，但是他们的劳资关系为全国树立了标准；他们的工资水平决定了全国的工资水平，他们的工资条件和工作实践也成为一种规范。大型公司的交易量虽然在全国不占多数，但它们的繁荣与否决定了国家的繁荣与否。当我们谈论美国的经济机会时，首先想到的是大规模生产的现代工厂和现代大型公司提供的机会；我们谈论美国的技术时，想到的不是统计上的平均值，而是龙头企业设立的标准值；我们谈论过去半个世纪中新出现的另外两种重要的社会机构——工会和政府管理部门时，也只是把它们作为大企业和大公司的社会产物。总之，只有大企业在自由企业经济体制下的具体组织形式才是具有代表性和决定性的社会经济机构，它为人们树立了典范决定了他们的行为。”

这使我从中感受到，大公司不仅通过大规模的生产为人们提供了赖以生存的生活必需品，而且其组织制度引导了社会中其他企业组织的制度，从而规范和影响着绝大多数人的工作和生活状态。在某种程度上可以说，大企业很大程度上承载着社会信仰、精神和希望。而我也很希望找寻到中国领先企业，并从中寻找到那些有价值的管理规律，并渴望这些研究能够真正传播中国优秀企业的管理实践、经营哲学和社会责任。

这个研究真正帮助了我，让我可以持续地获得研究的问题以及取得成果。除了这些研究论文之外，我还写了相关著作20多部，并产生了很好的影响。在《领先之道》新版发表时，我在序中写到：“从尼采那里借一个比喻来说，我们是被召唤来做宇宙舞者，不会沉重地停在一个定点上，而是轻盈地从一个位置转身跳跃到另一个位置。先锋企业正是宇宙舞者，当他们选择持续领先的时候，这种选择，充实了他们的品性，也保持了他们的活力。”

今天，很多中国企业已经站在世界的前端，这令人振奋的实践成果，让我持续地激励自己，持续地坚持研究，持续地与中国企业在一起，就如圣雄甘地所说：“把注意力转移到内在去。”这既是一种内在力量的唤醒，也是我寻求中国先锋企业持续领先的真正驱动因素。虽然还需要付出巨大的韧性和努力，但是会一步一个脚印地、坚定地走下去。

陈春花

2018年1月7日于朗润园