

肖知兴 管理系列

HZ BOOKS
华章经管

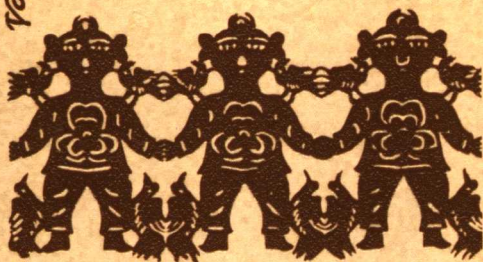
中国人为什么

组织

不起来

肖知兴◎著

Why Chinese Cannot Organize Themselves



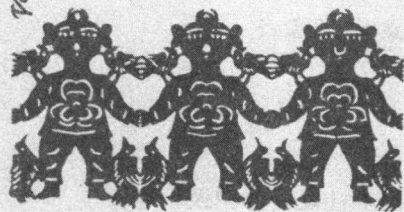
机械工业出版社
China Machine Press

肖知兴 管理系列

组织

中国
人
为
什
么

Why Chinese Cannot Organize Themselves



不
起
来

肖知兴◎著



机械工业出版社
China Machine Press

这是一本关于中国文化和中国管理的清谈性质的书。第一篇主要解决组织中国人的问题，提出了中国企业组织能力模型。第二篇是从学科背景来看组织问题，包括从经济学、社会学以及心理学的角度。第三篇探讨了组织失败的三个案例，涵盖了国家层面的、传统层面的以及海外华人层面的组织失败。本书再三强调价值观、信念和文化的力量，强调了务虚的重要性。语言犀利，思想深邃，是一本将传统与管理相贯通的力作。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

中国人为什么组织不起来 / 肖知兴著. - 北京: 机械工业出版社, 2006.9
(肖知兴管理系列)

ISBN 7-111-19831-X

I. 中… II. 肖… III. 管理学-研究-中国 IV. C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2006) 第100679号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 程天祥 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2006年9月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 16.75印张

定价: 32.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



作者简介

肖知兴，1972年生于江西吉安，1993年毕业于中国人民大学，先后任职于中国技术进出口总公司和诺基亚(中国)投资有限公司，2004年获得法国欧洲工商管理学院(INSEAD)组织行为学博士学位，现执教于中欧国际工商学院(CEIBS)。他是《欧洲管理评论》(EMR)的编委，国际中国管理研究协会(IACMR)的发起成员，国际实践管理教育(IMPM)的中国负责人。他的学术文章发表于《管理与组织评论》、《心理科学动态》和《组织行为与人类决策》等国际一流学术期刊。他是中国领先的商业管理杂志《IT经理世界》的专栏作者和学术顾问，著有《不同文化的社会资本》(英文)、《东张西望》(被评为2004年十大最有价值的商业书籍之一)等。

| 推荐序一

唯先有平等，然后才有其他

作为在中欧学习的最后一门选修课，《欧洲文化与管理》所涵盖的内容是厚重的，绝非短时日内可以消化。临行之前，教授从脑、脸、心、灵、体等诸方面为我们勾勒了分析和思考的框架；行程中，也聆听了著名教授关于“皇帝领导力的失败”和“跨文化领导”方面的真知灼见；不过，令我始终难忘的是肖知兴教授给出的“中国企业组织能力模型”（本书图3-3）。相信所有过去十几年在国内企业工作的人看到这个模型，特别是在20世纪90年代前后尝试过“体制外”的选择机会的人，都会心有戚戚焉。

如果单纯以商业成功（取得预期利润）作为惟一标准，我们无法决断地说原始组织和初级组织就是“不好”的组织形态。但如果从企业在变动的环境中如何保持可持续竞争优势的角度来看，似乎谁也无法否认现阶段和未来的商业成功越来越依赖于组织智慧。

个体中国人的“聪明”能从各个角度、多个层面得到印证，而令人遗憾的是，在中国企业的发展过程中，成功地走到了“智慧型组织”阶段的企业却是凤毛麟角。很多人会将此归咎于“体制”，会留给政府更多的责难，但如果对照上面这个模型来看智慧型组织形成的基石——价值观的分享、能力的分享和财富的分享，再对照中国的文化基因，颇能引人深思。

“……中国最重三纲，而西人首明平等；中国亲亲，而西人尚贤；中国以孝治天下，而西人以公治天下；中国尊王，而西人隆民；中国贵一道同风，

而西人喜党居而州处；中国多忌讳，西人重评议。其于财政也，中国重节流，而西人重开源；中国追淳朴，而西人求欢娱。其接物也，中国美谦屈，而西人务发舒；中国尚繁文，而西人乐简易。其于为学也，中国夸多识，而西人尊新知。其于祸灾也，中国委天数，而西人恃人力。……”这是率先将西方的文化和政治思想介绍到中国的启蒙思想家之一严复对中西文化的比较（黄克武，《自由的所以然——严复对约翰弥尔自由思想的认识与批判》，上海书店，2000年）。

这一段话可能是国人首度以中西对照的方式，公开地颂扬西方环绕着“自由”的价值观念，认为因为自由观念的有无，使中西双方在思想与行为上表现出不同的面貌。

道格拉斯·诺斯认为，制度是一个社会的游戏规则，是为了决定人们的相互关系而人为设定的一些制约。制度包括“正规约束”和“非正规约束”以及这些约束的“实施特征”，即制度主要是由正式制度、非正式制度和它们的实施方式构成。其中，正式制度是指人们有意识创造的一系列政策法规，包括法律、政治规则等；非正式制度是人们在长期交往中无意识形成，并构成历代相传的文化中的一部分，主要包括价值信念、伦理规范、风俗习性、意识形态等。非正式制度的形成时间比较长，对正式制度的选择会有影响。

严复在一百多年前所做的中西比较涉及了中国的非正式制度的特点，正是因为这些非正式制度的影响，无论是以自由、民主为终极“目的”还是强国“手段”的思想启蒙和道路选择都没有（没有机会）成为中国的选择。时过境迁，但100年前中国的选择依然影响着人们今天的选择和选择成本。

中国人讲求师承道法，所以“古为今用”、“洋为中用”，真的能用、好用、管用吗？管理学习的三个层次：器具/制度/精神，一个很好的解构，有助于我们理解什么可用，什么不可用。举凡可用者，多为“器具”。守纲常、亲亲、尊权贵的制度（伦理）环境下的中国古代统驭之器真的可以应用在现代商业组织管理中吗？以首重平等、尚贤、求公益为精神核心的西方管理之器真的能在中国的企业组织中管用吗？答案不是绝对的。真正能不能用，要

看组织的文化根基中是怎样的制度渊源，特别是那些“非正式制度”——也就是大家通常所能够感知的公司政治中的潜规则。

凭借私人关系结构的原始组织不是只在中国出现，这种组织形式并不必然带来“亲亲”的弊端，绝大多数创业者都是由“志同道合”的私人关系开始的，关键是其后选择的成长之路——初期的私人关系是如何随着组织的发展而适当地调适成为某种同事关系，以及选择通过怎样的标准和手段来吸纳和评估以后不断加入组织的其他人的。

军事化管理也绝非中国企业家独创，令行禁止，上司让做什么就没有借口地去做，像机器一样追求高效率运作也并非就一定是落后的组织管理形式，关键的问题是“为谁打仗”和“为什么打仗”。中国很多企业昙花一现的转折发生在从“跟我拼”到“给我拼”的不经意之间，但是把破坏企业文化的“黑锅”扣到了“空降的职业经理人”头上——很是耐人寻味。

近些年有越来越多的企业把越来越多的钱花在建立和改善组织管理流程上，但是有很多企业在推进这些工作的时候，都选择了一些本末倒置的方法。所以，我们经常能在一些培训课上听到参训者说：这个课应该让我的老板来听才对。经常看到难于组织和满腹怨气的员工被送到“I will not complain”、team-building和个人潜力拓展之类“时髦的”体验式培训中之后，会用更高倍数的放大镜来挑剔他的上司和公司的毛病。还有很多高级经理每天都要花大量的时间处理跨部门的协调问题，总是摠下葫芦起了瓢，于是又有一大批人被送去培训如何组织有效的会议、如何有效沟通、如何进行项目管理等实用技能，结果是受培训的人越多，大家越掌握了“有技巧”的对立和不合作方法，照样是无法实现跨部门的知识、技能、资源共享。难道真的是这些洋器具不好用？

有人特别推崇“无为而治”式管理，我不认为“无为”是在企业中担当特定职责和使命的管理者应该存有的思想。有不少津津乐道于宣扬自己“无为”的“企业领袖”，从其言谈话语中，你时时可以感觉到——他是把自己当做帝王。

VII

在中欧学习的过程中，同学们交流时，经常能够谈及真正有效的管理结果往往来自对每一个员工以同等的尊重，帮助并促使企业中的每个员工做出符合自己意愿的选择（特别是要帮助员工“确认其意愿”），并能够获得与其选择相应的回报这个话题。我想，这其实就是构建智慧型组织的一个重要的价值核心：平等。

唯先有平等，才能有分享，然后才有其他。

管 洁

《精品购物指南》副总编辑

| 推荐序二

平等的精神和分享的宗旨不可或缺

我们的企业如何能够健康地长大？我们企业的组织有效性的缺失，其根源究竟在何处？我们能否找到较适合我们中国企业的有效的组织形式？正式的企业制度和非正式的企业文化，这两种组织方式如何才能有机统一、协同有效？什么是我们企业的核心竞争力？我们如何才能求得？在上述问题的求解过程中，我们企业领导人，尤其是企业家们应该如何修炼？……

许多中国企业的领导们，尤其是20世纪七八十年代后组织起来的企业领导们或企业家们，常常会因这些问题而夜不能寐，食不甘味。大凡做企业做到一定程度，或者说遇到成长瓶颈而又一心想把企业做大做强为企业家们，更是对这些问题有切肤之痛。我是常被这些问题所困扰，急躁不安，苦思冥想也不得其解。前两天有幸读到了肖知兴教授的《中国人为什么组织不起来》一书的电子文稿，真是豁然开朗，茅塞顿开，大有相见恨晚之感。于是，一气读完，困惑多年的难题和郁闷，渐渐有了获解的方向和思路。在二十多年管理的实践中，一直堵在我胸中的许多不知如何表述、如何达意的苦涩和困惑，此书都替我畅快淋漓地描述出来了。我相信这些难于言表的苦涩之感，中国企业中的千万管理者都会有同感，特别是作为人力资源负责人，感受会更加深切！

当下，中国企业经过二十多年改革开放和市场经济的洗礼，获得发展的都在急于做大做强，且不乏进军世界级企业的雄心。在这发展求大的过程中，

机会牵引的多于战略导向的，急于跨跃的多于脚踏实地的，主观臆断的多于理性思考的，粗放外延的多于精深内蓄的。总之，急于求成的多于气定神闲的，其结果可想而知！这是因为我们精神资源的失落，还是理论知识的缺失？肖知兴教授在其大作《中国人为什么组织不起来》一书中，以古今中外大量的事件、现象、理论和实践给我们以无限启发。

做企业，离不开组织人力资源，而对人的组织则永远不能脱离制度和文化这两种最基本的组织方式，缺失任何一个，都将组织无效。系统且配套的制度则成机制，坚持贯彻落实，深入人心的机制则积淀成文化。企业文化的建设是不能没有制度建设为其基础的，制度建设也不能没有企业文化为其导向或衡量标准。这就是制度层面与精神（文化）层面的统一，不然“我们无法避免的问题就是：工资、奖金、股权能买到员工表面上的投入，却难以买到员工对企业的深度认同”。可以说，制度与文化的高度统一，才能使企业员工先“由外而内”，后“由内而外”地认同企业，协同组织。这首先得有一个对人的正确客观的社会假设，平等的精神和分享的宗旨是不可或缺的。这一点要做到不易，要持之以恒更难。“管理之难，不仅难在如何因地制宜地制定一套自己的制度，更难在管理的第三个层面，即如何正确把握制度的精神实质，让这些超越制度的具体文字、条款之后的精神实质能够在企业的各个层面一以贯之，从而使得员工能够在以下各种情况下都自动自发地以企业利益为准绳：（1）在没有监督、没有制度的时候，同样能恰当地处理当前面临的问题；（2）在需要的时候，能够将处理类似问题形成的惯例正式化，成为制度；（3）在制度变得不合理的时候能挺身而出，顶住压力，对这些制度进行变革。”肖知兴教授的这三个“能”真是我们做企业的，特别是做人力资源管理的梦寐以求的理想状况。

读此书的另一快感是，肖知兴教授以他渊博的知识，将上下三千年、横跨中西方的有关组织管理方面的知识、文献、事件等，给我们做了一个厚积薄发的“摘引”，让不同文化功底和不同读书需求的读者都能获得不同层面的享受。浅，可以选读书中精彩的简要章节；深，可以在精读此书的基础上

“按图索骥”地去参考书中涉及的古今中外的文献资料 and 理论大作。要想在此书中简单地直接找到问题的答案，肯定是没有的，但书中给了我们很多求解的方向和思路，真可谓是深浅自有道理，入出全由你我。

我想，我们中国人一定能够组织起来！我们中国企业也一定能组织强大！关键在于我们的领导们和企业家们，是以主观意识为主导，还是以客观规律为准绳，而客观规律是不以我们个人意志为转移的。我们做企业，做管理，凭运气或胆识可以获得“一时”的成功，但要获得“一世”的成功则必须靠价值观层面的文化底蕴。这一求解过程不能没有“术”，但“道”更为要紧。“术”是可以求得的，“道”是靠修炼才有可能悟得的。

虞跃明

TCL集团公司人力资源总监

这是关于中国文化和中国管理的一个清谈性质的系列的第一种。说是清谈，有几方面的原因。其一，我花费大量时间所做的那些所谓的学术研究，规矩很多，圈子却很小。想想还是用这种比较直接的方法，把一些想法、一些文献总结出来，也许能帮助更多人，在这些让他们废寝忘食的问题上节省一些时间。也许有人会认为这不是做学问的正道，也顾不得了：只是清谈而已。

其二是文体上的原因，中国人写文章，气势很重要，代表权威性和合法性，尤其是写管理，爱琢磨点事的，个个一套理论，最后，得靠气势才能把大家比下去，概念、逻辑和理论，倒是次要。这里反其道而行之，因为只是清谈，不端架子，不摆气势，目的是把道理讲清楚，把话说明白。

其三，管理首先是一种实践，管理实践不仅是检验管理理论的标准，而且还经常是管理理论的老师。何况我们这里谈的是中国企业的管理，一门“西方名校没有的学问”。这里我先把话讲在前头，这里只是清谈而已，求的是明理和开智；拿来就能用的什么成功的秘诀、公式、模板之类，这里大概是找不到的。修行靠个人，要想进步，还是离不开在个人做企业的具体实践过程中的体悟和提高。

本书内容分为三个部分。第一篇主要解决组织中国人的问题。先是提问，中国人为什么组织不起来。问题提得也许尖锐了一些，但目的是为了引起充分的重视。然后是分析可能的解决途径（第二章：两种组织方式）。最后是提出具体的解决方案（第三章：中国企业组织能力模型）。提出解决方案时，

重点在于大的思路，也涉及具体的技术、工具、方法，但往往是点到为止。也就是说，相对于“术”，我更多强调的是“道”的问题。

第二篇是从学科背景来看组织问题。第四章——四种组织形式，侧重经济学的角度，第五章——五种社会资本，侧重社会学的角度，第六章——六种领导力，侧重心理学的角度。这一篇里，我们面对的问题是普遍的组织问题，而不仅仅是中国企业的组织问题，内容也相对更深奥，理论性、专业性更强一些。国外的学者讲什么东西，习惯于问，我讲清楚了吗，潜台词是，大家如果没有听不懂，那是我的责任：没有把问题讲清楚。希望这里我采取的清谈方式，能够最大程度地解决这个问题。如果还是不懂，不要紧，那也是我没有讲得更清楚的缘故。

第三篇是中国人组织失败的三个案例。三个案例的角度各有不同：明王朝的覆灭是一个国家层面的组织失败的案例；票号悲歌是一个典型中国组织失败的案例；王安电脑的兴衰则是一个海外华人组织失败的案例。因为是案例，所以侧重点在于对已发生事实的尽可能脉络清楚的描述，而不是理论性的分析。当然，读者也不难通过使用前几章提供的理论框架来形成自己的分析和意见。

第四篇是结论。国家、企业最终竞争力来自文化，来自共同的信念。中国企业家要善于利用最广泛的各种文化资源，通过在组织内树立牢固的价值观，坚定整个组织对于“走正道”，也就是通过创造性劳动来实现大家更好的生存状态的信念，所谓“居天下之广居，立天下之正位，行天下之大道”（《孟子·滕文公下》）。这里，我特别强调的是传统的力量。现代化是传统的现代化。丢掉了传统，我们就丢掉了立身之本，什么管理，什么核心竞争力，都只是夸夸其谈。

总体而言，这本书里，我再三强调的是价值观、信念、文化的力量，强调的是务虚的重要性。当然，管理实践的成功，技术性的维度（怎么做事）和社会性的维度（怎么拢人），自然是缺一不可。这里我突出社会性的维度，并不意味着我认为技术性的维度不重要。事实上，从如何建立一个有效的组

织的角度，本书也提供了大量的分析性、技术性的内容，有慧心的读者自然不难在此基础上，广泛参考，精心设计出最适合自己实际情况的管理方法。

有些学者认为，制度层面的问题在制度层面解决，制度建设才是社会进步的关键，不要老试图在文化层面下工夫。我这里讲管理而大谈文化，在他们眼里，大概也属于这种于事无补的本质主义者吧。不过，如果他们熟悉诺斯、威廉姆斯、青木昌岩等人的制度经济学，跟他们一起去探索一下制度的起源，知道非正式制度是正式制度的基础，制度是从思想与文化中长出来的，思想与文化是制度的因而不是果，可能就不会这么想了。

如果说本质主义的风险是空谈文化，不切实际的话，技术主义的风险则是知其然，不知其所以然，东一榔头，西一斧子，与本质主义相比，也未见得更高明。我自己的经验是，很多管理问题，解决了“道”的问题，“术”的问题往往是势如破竹。而不理解“术”背后的“道”，工具再多，也只是摆设，弄不好还容易伤着自己。当然，对于实践者来说，这两者肯定是相辅相成、紧密联系的。千里之行，始于足下，因为先迈左腿还是右腿，先自己打起来，这路肯定是没法走了。所以，最重要的是，此下当刻，让我们先走起来。

（本书插图引自《新周刊》2001年、2002年佳作图卷，以及《老照片》，在此深表谢忱。）

目录

推荐序一

推荐序二

导言

第一篇 组织中国人

第一章 中国人为什么组织不起来/2

第二章 两种组织方式/22

第三章 中国企业组织能力模型/45

第二篇 组织科学的角度

第四章 四种组织形式/80

第五章 五个方面的社会资本/109

第六章 六种改变行为的领导力/139

第三篇 中国组织的失败

第七章 明王朝的覆灭/172

第八章 票号悲歌/189

第九章 王安电脑的兴衰/204

第四篇 结论

第十章 传统：竞争力的最终源泉/222

附录 对一个简单组织的理解/239

| 第一篇 |

组织中国人

第一章

中国人为什么组织不起来

泛泛而谈中国人之不善于组织并不是一个新话题。孙中山在以基督徒的精神愈挫愈奋的革命过程中，屡屡慨叹中国人是一盘散沙，无从组织。革命成功之后，更是“去一满洲之专制，转生出无数强盗之专制，其为毒之烈，较前尤甚”。¹蒋介石一生也是殚精竭虑地试图以他自己的方式把中国人组织起来，20世纪30年代在国民党的一个右翼组织的内部讲话时，他激愤地指出，中国人作为个人很聪明，但缺乏集体精神，纪律被抛弃了，所有礼貌和高尚的德性都丢失了，“到处都是肮脏和污垢到了极点”。²与孙、蒋相对应，毛泽东领导的三湾改编、古田会议、延安整风，矛头所向，都是这个如何把中国人组织起来的问题。所以，中国革命史上主义之间的竞争，从某种意义上来说，归根到底是组织能力的竞争，谁先把中国人组织起来，谁就赢得了中国。

中国人的这种欠组织性，在与同属儒家文化圈的日本人的高度组织性相比时，尤其让我们印象深刻。一个经常刺激我们的说法是，一个中国人是一条龙，三个中国人是一条虫；与之相对应：一个日本人是一条虫，三个日本人是一条龙。三个中国人已经是一条虫，更何况三万个，三亿个，人越多，实力越弱，这一点在中日战争史中似乎已经屡验不爽。甲午战争中，中国军队在首战黄海失利，其实并不太丢人，毕竟双方实力相仿。虽然失利，但主

1. 孙中山，《治国方略》，《孙中山选集》上卷，人民出版社，1962。

2. 魏斐德，《间谍王——戴笠与中国特工》，团结出版社，2004。