

万翔◎著

超理性

管理◎竞争

管理者走进人性与文化的深处



中国纺织出版社

万翔◎著

超理性

管理◎竞争

—— 管理者走进人性与文化的深处

 中国纺织出版社

内 容 提 要

人在常态下工作往往最没有激情,适度地偏离常态反而能创造出更高的绩效,这通常需要超越传统的理性管理模式而进入超理性管理模式。超理性管理实际上是建立在理性管理基础上的人本管理,它将人的态度、情感、意志、信念和价值观,以及处于“人性深水区”的个体无意识和集体无意识纳入到管理的视野之中,从而实现释放个体潜能、提高组织绩效和永续发展之目的。本书结合时下热点,从人性与文化的角度,将超理性的实质娓娓道来,并与管理实践相结合,既通俗易懂,又妙趣横生。



超理性管理与竞争: 管理者走进人性与文化的深处 /
万翔著. —北京: 中国纺织出版社, 2014.5
ISBN 9 56118405612

I. ①超… II. ①万… III. ①企业领导学 IV.
①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 064136 号

策划编辑: 陈 芳 责任印制: 何 艳

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京市朝阳区百子湾东里A407号楼 邮政编码: 100124

销售电话: 010—87155894 传真: 010—87155801

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

官方微博 <http://weibo.com/2119887771>

三河市宏盛印务有限公司印刷 各地新华书店经销

2014年5月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 19

字数: 287千字 定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换

电影导演冯小刚的贺岁片《私人订制》上映后，“私人订制”迅速成为网络和媒体世界的流行语，人们不仅记住了“私人订制”，也记住了影片所推出的四个“新潮职业”，也就是电影中具有诙谐意味的四个“师”：愿望规划师、情境设计师、梦境重建师与心灵麻醉师。

诸如愿望、情境、梦境和心灵通常属于非理性的、带有主观色彩的感性世界，但是现在却有专门的职业，要对这些非理性的内容进行专业的“规划”和“设计”，实际上是把非理性的内容予以理性化，使愿望、梦想等变得可以预期并具有现实的可行性，从而有助于人们创造幸福成功的人生。

四个师的职业也许只是电影的虚构，但它却不无现实的土壤。冯氏贺岁电影现在几乎已成票房佳绩的代名词，这与其电影总能准确把握并反映时代特征与市场脉动有关。在今天，理性的疆界正日渐拓宽，甚至在过去私人化的、非理性的愿望与梦想也要置于理性的光照之下，按照理性的原则加以改造和重建。这或许意味着今天的人们运用理性的强度和范围正在空前增加，人与人之间的竞争不仅理性化，而且是趋于高度的理性化。

电影《私人订制》中四个师的出现多少有点本书中所说的超理性竞争的色彩，所谓超理性，它当然不是非理性，更不是反理性，而是高度理性。在企业界，这种高度理性在内涵上扩大了，由过去注重工具理性发展到今天工具理性与价值理性的并重与统一。价值理性作为一种主体性较强的理性，它与人的信念、良知、梦想、伦理价值观等主观的精神因素紧密相联。

|| 超理性管理与竞争 ||

——管理者走进人性与文化的深处

按照管理对象的变迁，企业的管理模式经历了三个阶段：第一个阶段是前现代的经验管理模式，主要以“人”为管理对象；第二个阶段是现代的理性管理模式，主要是以“组织”为管理对象；第三个阶段是后现代的超理性管理模式，它是在前一阶段的基础上，重新把“人”作为管理的重点。既然价值理性是一种主体理性，要运用高度的理性就不能不重视人本身，不仅要重视人的态度、感受、感情、意志，还要重视看不见的信念、梦想，以及深层的无意识，实际上是将过去非理性的精神内容重新纳入理性的“规划”范围，从而达到释放个体潜能，提升组织绩效的目的。

从某种意义上说，超理性管理实际上就是基于现代理性管理基础上的人本管理，本书始终围绕“人”展开阐释，其特别之处是从人性与人的本质层面阐释现今各种经营管理现象。从这个意义上说，与其说本书是一部以企业管理为主题的作品，还不如说是一部“管理人类学”作品更为准确。

全书共分六章，需要提请读者注意的是，第六章“组织文化的底层模板”其实是第五章第二节“集体无意识”的延续，按照全书的逻辑架构，它本应出现在第五章第二节中，但由于篇幅过大，故另起一章，单独列出。

书稿经过多次修改，最终定稿，目的是希望读者能有一个愉快而流畅的阅读体验。虽倾力所著，深知仍有不足之处，还望读者朋友们多提宝贵意见。

万翔

2014年1月

第一章 从理性到超级理性

一、本土企业的轮回宿命	3
1. 管理焦点转移	3
2. 经验模式下管理者的宿命	6
壳禁锢	7
“玻璃化”的自我	8
3. 老板的镜像游戏	10
镜像本能	11
坍缩效应	12
二、除了爱心与温暖，理智可以收购整个世界	16
1. 管理的主题与主题歌	18
经验与理性扳手腕	18
管理的“主题歌”	20
2. 聪明反被聪明误——理性的反扑	22
物性入侵人性	23
集体恐惧症	24
三、让自己进入超常状态	26
1. 胜出超常	26
危机状态=正常状态	27
人在常态下最无价值	29
发现精神世界的“蓝海”	30
2. 单面企业的双重本性	33
野性思维，野性管理	34
理性硬币的两面：正面工具，反面价值	36
手段与目标同时推进	37

■ 第二章 良心企业的良知系统

一、双头企业	42
1. 隐形的人道灾难	43
人格惩罚	44
挫折欣赏	45
自贬快感	47
组织良知系统	49
2. 企业界的“新纪元运动”	51
人文情怀的另类回归	51
混合主义的混合之道	53
站在灵性的十字路口	56
二、商业活动的超验之维	57
1. 圣经中的企业家精神	58
被切块和称重的爱心	59
丫鬟脖子上挂钥匙——管家不当家	60
2. 职业观的陷落	63
职业倦怠症	63
忘我欣悦	65
3. 在工作之上	66
职业的超越性原理	67
商业的“耶路撒冷”之路	69
三、良知系统的伦理回报率	73
1. 品格的“托盘原理”	74
2. 伦理回报率	75
自主权的杠杆效应	78

■ 第三章 企业良知管理

一、被误读的CIS	82
1. 丢包效应	84

企业认同系统	85
人知，故我在	87
2. 愿景——理想因幻而美	88
3. 使命——从天上到人间	91
二、管理转型中的泥沼效应	95
1. 打开组织文化的暗箱	96
理性管理的第一站	96
组织文化的“双重人格”	99
显性文化的隐性化：外在操练生成内在品格	100
2. 隐藏的结构	102
3. 核心竞争力的“核心”	107
 ■ 第四章 打好超理性管理的“五张牌”	
一、第一张牌：态度管理	112
1. 表态仪式与心态管理	113
“态度管理”的困境	113
表态仪式化	114
2. 职场心态黄金律	115
二、第二张牌：意志管理	118
1. 管理者的“死亡训练”	119
死亡教育的缺位	119
欲望把人判了无期徒刑	121
存在焦虑与“死亡训练”	123
2. 理性的一半是意志	125
龙椅效应——被意志力激活的理性	126
三、第三张牌：感觉的管理与经营	128
1. “吃”出来的凝聚力	129
2. 我痛故我在	131
促销活动的“溢出效应”	132

|| 超理性管理与竞争 ||

——管理者走进人性与文化的深处

亲密感饥渴症	134
3. 自我丧失感的克服	135
精神性的“割肉”之痛	136
对自我丧失感的反应	137
由“痛”到“快”	139
4. 博弈快感	141
攻击性的转移释放	142
“抠门”的秘密	143
四、第四张牌：情感管理	144
1. 产品拜物教	146
2. 以情感为靶向的深度营销	150
3. 作为稀缺资源的“感动”	154
五、第五张牌：意识塑造	157
1. 领导者的“信心跳跃”	157
在理性的悬崖边	159
挂钩效应	161
咸鱼定理	162
2. “反合性”的商业逻辑	164
逐利悖论与欲望辩证法	165
反合性思维	166
3. 在价值观的赛场上	169
有智小胜，有道大胜	170
价值观左右企业价值	172

■ 第五章 在人性的深水区淘金

一、个体无意识	176
1. 类我本能	178
社会性的自我复制	179
管理中的“人性收益”	181
类我本能的升华	183

2. 网络购物——一种后现代的美宗教现象	184
仪式吸引力	185
屏幕“三摩地”	186
快感的凝视	188
“割肉之痛”的延迟	189
“小希望”与想象性关注	189
3. 到远方去——没有目的就是目的	192
空间转换的欲求	193
分离是为了回归	194
4. 阳具隐喻与商品性感化	195
商品也打性感牌	196
听出来的购买冲动	199
上班也可以很“性感”	200
二、集体无意识	202
1. 组织的“原型经验”	203
管理者的殉道者叙事	205
管理者的英雄叙事	206
2. “完美”强迫症	208
完美情结的文化渊源	209
完美世界原型	210
三、“代码王国”的符号图腾	212
1. 用眼睛思考的拟像经济	214
视觉权力的解放	215
在真实的假象世界里	218
镜像企业的符号力量	220
人性不能承受世界之真	223
2. “大数据”的超级理性	224
“大数据”的本质	225
经期焦虑与计划成瘾	227
规则“钢鞭”，谁碰打谁	229
3. “大黄鸭”经济学	231
围观效应	231

神曲、大黄鸭与漂浮的能指	233
桃形、洋葱形与火龙果形组织	237

■ 第六章 组织文化的底层模板

一、写字楼里的村庄——农耕文化变体	242
1. 精耕型组织文化	243
2. 乐园型组织文化	246
乐园型组织的原型意象	248
二、传统中的后现代精神——合和文化的变体	252
1. 你中有我，我中有你：太极型组织文化	254
2. 叔叔阿姨遍天下：泛家庭主义组织文化	256
家庭伦理的泛化	257
职场交往理性	260
3. “妈妈再打我一次”：母权型组织文化	261
组织的“母体化”	262
母性焦虑	267
母性强权	269
三、父性权威的本色与变身——父权文化的变体	272
1. 教父型组织文化	274
“粉丝”情结	274
非生物性生殖	276
权力妄想症	277
父权否定	281
2. 一“萌”消百责：雌化型组织文化	282
“雌性化”管理	284
“童稚化”管理	287
参考文献	293
后 记	294

| 第一章 |

从理性到超级理性

在 2012 年《中国好声音》的参赛现场，90 后女孩吴莫愁凭借一曲《Price Tag》打动了包括刘欢、庾澄庆等大牌歌手在内的现场评委，获得了少有的一致好评，这位当年刚满二十岁的女孩从此踏上了充满希望的演艺之路。

唱歌有境界之分，有的人唱歌用“口”，有的人唱歌用“心”，极少数的人则是用整个生命去唱歌。前两者侧重于展示歌者的表演能力和演唱技巧，属于“人唱歌”，而吴莫愁则属于“歌唱人”。换言之，不是她在唱歌，而是歌在唱她，她在舞台上一亮相、一开声，整个人就成了一首歌，她的自我乃至生命已经完全融化在歌声里。

从竞争理论的角度而言，其他参赛歌手大体上选择的是一条理性主义的竞争路线，重点在于表现自己的唱功和技巧，“歌唱”仍然是外在于歌唱者主体生命的一项技术化的情感诉求和声乐展示活动。与另一位同样知名却颇受争议的歌手龚琳娜一样，吴莫愁的现场表演似乎也有点“疯”，但这种“疯”不仅说明其表演突破了观众的审美经验与常识，同时也表明“歌”已经与吴莫愁的主体生命完全同一，歌者的“自我”不再成为“歌”的拦阻，在自由奔放的歌声中，所呈现的是歌者那已得到自由释放的生命力量。

歌手吴莫愁的成功，或许应归功于她无意中采取了超理性竞争的策略。

在管理领域，不同的社会形态通常对应于不同的管理与竞争模式，前现代社会所对应的主要是经验管理与竞争模式。“不听老人言，吃亏在眼前”，在中国传统的农耕社会这是至理名言，在当时，人们的知识主要来自经验，拥有丰

富经验或人生阅历的老年人也就具有了知识的权威。自然界的寒来暑往、辰宿列张，以及时令节气的循环与农作物的春生夏长、秋收冬藏，自然界的和谐有序及其表现出的直观的规律性，使得人们可以根据经验解释当下并在一定程度上方便地预测未来。

现代社会所对应的则是理性管理与竞争模式。著名的“泰勒制”、“福特制”，后来的精益生产模式、六西格玛管理以及建立在计算机技术基础上的各种信息系统的大量应用，都是理性主义在企业经营管理领域的结晶。

美国福特汽车公司的创始人福特曾经说“我需要的只是工人的一双手”，大规模的生产流水线以及相应的“福特制”是现代理性管理与竞争模式发展的一个高峰，在这种模式下，雇员与企业的结合并非全人格的结合，而是部分人格的结合，因而在工作中只需要投入“双手”，除双手之外的人的感受、情感、意志、梦想和信念等内容通常不属于管理者需要考虑的范畴。

在后现代社会中，在扬弃了理性管理之后，产生了超理性管理与竞争模式。

知名的民营汽车生产商吉利公司的创始人李书福，外号“汽车疯子”，英特尔公司前 CEO 安迪·格罗夫的至理名言是“只有偏执狂才能成功”，很多世界知名的企业家身上都背着“疯子”或“狂人”的绰号。这些人所表现出的“疯”，看似非理性或反理性，实则是一种高度理性，所谓“超理性”就是“高度理性”，亦即理性的升华。无论是知名的歌手，还是著名的企业家，在他们的“疯狂”中都包含着理性，只不过这种理性不同于人们所熟悉的工具理性，而是一种以主体为中心的理性，即价值理性，高度理性是工具理性与价值理性的结合与统一，它其实是理性的“升级版”。

在理性管理与竞争模式下，组织成员以自己的部分人格与组织相结合，但在超理性竞争模式下，人们通常需要全人格地投入工作，在工作中不仅要用手、用脑，更需要用心甚至投入整个生命。

一、本土企业的轮回宿命

俗语“富不过三代”从一个侧面表明了中国企业面临的魔咒，本土民营企业要么做不大，要么做大而做不久。据统计，大多数民企真正发展的黄金时期也就是2~4年，然后在做大之后轰然倒下，还有的则陷于长期的发展停滞状态。比如，沈阳飞龙集团、中山爱多集团、德隆集团、金乌集团、尚德太阳能……一个又一个辉煌地崛起，然后又一个个悲壮地倒下，似乎难逃“活不长”的宿命。

在经验管理与竞争模式下，企业的兴衰往往依赖于企业家本人的聪明、经验、人格魅力、社会关系、经营才干、洞见能力或者捕捉机遇的能力，有时企业家的一个好点子或者抓住的一个好的机会就可能使企业飞速发展。中国改革开放之初，很多下海经商的个体户、乡镇企业就是因为抓住了机遇而使企业迅速成长。然而，这种成长往往是一种难以持续的机遇性成长，最后总会遇到成长的天花板。

在传统的经验竞争模式下，企业只能在一个相对较小的规模范围内进行简单的自我复制与扩张，而企业规模一旦超过经验模式的规模阀限，比如超过了企业家个人能力的控制范围，危机就会来临。

1. 管理焦点转移

在今天，仍然有不少本土管理教科书将“管理”解释为“管人理事”，将“人”作为管理的对象属于经验管理与竞争模式下的管理定义，而在现代理性管理与竞争模式之下，管理的对象不是人而是组织，所谓管理，首先就是管理组织而非管理组织中的个人。

企业管理的现代化，就是实现从经验管理模式到理性管理模式的转型，这

种转型通常伴随着企业管理焦点的转移，即由过去的“管理人”转移到“管理组织”。

美国的民主政体是现代理性政治的典范，理性政治摆脱了对政治家人格或个性的依赖，所以政府首脑和内阁部长可以在“重新洗牌”中被经常更换，但人员的更迭并不影响政局和社会的稳定。与理性政治一样，现代企业的理性管理也旨在建构企业的组织能力，而非依靠组织中的个别精英，无论他是管理精英还是员工精英，精英或“能人”的个人能力必须被整合进组织能力之中，否则极强的个人能力反而会对组织能力形成冲击，长远看反而不利于组织整体绩效的提升。

张总是一家有十多名员工的管理咨询公司的老板，最近刚与一家大型的农村商业银行签订了一份标的金额达三百万的咨询服务合同，张总的公司为该银行提供银行网点转型与规划的咨询服务。这是公司有史以来成单的最大一笔合同。为了确保项目成功，张总特意以高薪从一家美国的著名 IT 咨询公司“挖”来一位项目运营总监。这位新来的总监曾经有十多年从事银行网点转型与规划的咨询工作经历，并且长期担任这家 IT 咨询公司的咨询部经理和项目经理。张总原以为有了新的项目运营总监，再加上公司原有的咨询师，顺利实施这一项目应该不成问题，谁知该项目启动实施两个多月之后，甲方农商行正式通知张总，强烈表达了对乙方咨询服务质量的不满，所有不满似乎都指向项目运营总监，并且警告王总要么换人，要么马上终止合同。眼看项目陷入危机，张总不得不亲自出马自任项目运营总监，但事后一直不解，为什么新来的运营总监以前在美国的公司工作一直很出色，到了他这儿就不灵了。

导致项目失败的原因可能有多种，比如有可能是张总混淆了个人能力与组织能力的差别。聘请来的项目运营总监以前在美国的咨询公司工作时，其工作绩效的取得不仅依靠他本人的个人能力，更是依靠公司的组织能力，而到了张总的公司，新来的总监更多地要依靠他自己的个人能力开展工作，而一旦要依靠个人能力，新人就可能出现“水土不服”的情况。

在很多本土中小民营企业中，公司的创始人也即老板，公司人数不多，资产规模不大，公司的管理往往是依靠老板的个人经验或能力。但是老板能力再

强，经验、能力和精力都是有限的，当公司仅有几个人时，老板可以得心应手地指挥，等到了十多人，也许还能应付，到了一百多人，如果还没有建立理性管理模式，公司就可能陷入混乱，比如陷入“一管就死，一放就乱”的怪圈。

有不少民营企业的老板说“我本来就没想把公司做大”，其实并非不想做大，而是不能做大。公司要做大，比如把一个十多人的小公司发展成一个资产上亿、员工过千人的大公司，就必须突破经验管理模式。而超出个体经验的范围，老板就可能失去控制感或驾驭感，为此他倾向于把公司规模限制在他经验或个人能力的控制范围内。公司的大小强弱过度依赖于老板的经验与个人能力，以致老板经验的阈限成为公司发展的阈限，其人性的瓶颈就是公司发展的瓶颈。

在经验管理模式下，由于管理的对象是“人”，而人又是千差万别的，其经历、背景、个性和能力等各不相同，于是管理就可能因人而异，按照与管理者的亲疏远近、关系背景等来区别对待，由于每个人都是特殊的，因此每个人都有可能在管理上被区别对待或特殊处理。在上下级的互动过程中，下级主要服从于上级的人格权威，即主要是对上级这个“人”负责和效忠，而非对超人格的某种原则或规则负责和效忠，这一特点导致上下级之间的关系变成了一种人际控制关系甚至人身依附关系，而非建立在契约基础上的平等的工作关系。经验管理模式的这种“特殊主义”倾向使经验管理难以被大规模复制，从而使企业很难做大，即使一时做大也难以做强做久。

20 世纪初期的小学国文教科书中有一篇《少年》：

一少年在兵营为鼓手，某日，将校会宴，大将劝饮，少年辞曰：“吾不嗜酒。”大将曰：“汝终日击鼓甚劳，可少饮酒以舒之。”少年固辞不饮，大将不悦。副将在旁，欲试之，厉声曰：“汝必饮一杯，是军令也，违令将斩！”少年改容曰：“军令不胜恐惧，然饮酒非兵士职！”

少年鼓手的闪光之处在于他在巨大的压力之下选择服从原则，而没有服从将军的权威。这在由特殊主义所主导的传统社会尤其难得。特殊主义通常被认为是传统农耕社会或前现代社会的文化特征，因此经验管理模式或管理上的经验导向一般属于前现代社会企业管理的特征。

在理性管理与竞争模式下，管理的主要对象是超个人的组织，管理的目的在于培养组织能力、提升组织绩效，它需要管理者按照理性主义的原则管理组织，比如设计制度和制定规则，识别业务流程和制定相应的工作标准，绩效考核、授权分权与组织设计等等。理性主义合乎逻辑的发展则是普遍主义。普遍主义与特殊主义相对，它通常表现为一种超越了血缘地缘私情，愿意把原则适用于普天下之人的一种文化态度。

一家知名公司在其《员工手册》中规定：“禁止有血缘关系的人形成小团体。因为这样的小团体必定损害只身一人在公司工作员工的利益，有悖于公平原则，必将影响公司的发展。‘血浓于水’是封建社会遗留下来的宗族观念。在今天的文明社会里，只有落后的原始部落依然依靠‘血缘关系’来区分关系的疏密及等级的划分。”该规定其实是普遍主义原则在企业管理领域的具体运用。

著名快餐企业肯德基、麦当劳的连锁店遍布全球，但是全球任何一个连锁店的内部管理，包括店面设计、业务流程、工作标准等都保持高度的一致性，并不会因为所在国或地域的文化背景、市场特点等特殊因素的影响而使管理变形走样。肯德基、麦当劳是普遍主义原则在商业领域的成功实践。

在经验管理与竞争模式下，老板们有时赚了很多钱却不知道钱是怎么赚的，有时亏了很多钱，同样也不知道钱是怎么亏的。所以最近几年“商业模式”成了热点话题，尤其成为投资人的关注焦点，因为商业模式主要是解决用什么方式赚钱的问题，并且能防止人们糊里糊涂地赚钱，或者糊里糊涂地亏钱。“商业模式”显然是理性主义管理的产物，因为只有把赚钱的方式抽象成某种模式或者模型，这种赚钱的方式才能复制和推广，换言之就是可以普遍适用。反之，如果利用某种特殊的关系或背景，当然也能挣到钱，但这种能挣到钱的方法并不一定是商业模式，因为它不符合普遍主义的现代商业原则。

2. 经验模式下管理者的宿命

据说著名物理学家牛顿看到苹果从树上掉下来，非常惊讶：为什么苹果是