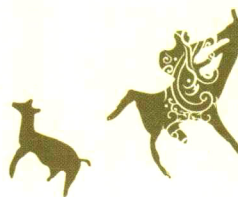


 領教工坊



所有的变革因素都要
从自身内生长出来，
才会真正富有力量。

肖知兴管理系列

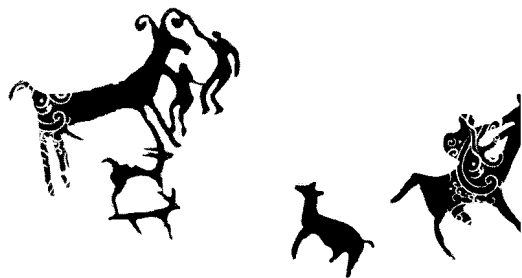
中国人为什么 组织不起来

肖知兴 著



中信出版社·CHINACITICPRESS

 領教工坊



肖知兴管理系列

中国人为什么 组织不起来

肖知兴 著

中信出版社
北京

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: 中信出版社, 2012.8

ISBN 978-7-5086-3328-2

I. 中… II. 肖… III. 企业管理—组织管理学—研究—中国 IV. F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 072355 号

中国人为什么组织不起来

ZHONGGUOREN WEISHENME ZUZHI BU QILAI

著 者: 肖知兴

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 18.25 字 数: 242 千字

版 次: 2012 年 8 月第 1 版 印 次: 2012 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3328-2 / F·2618

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000

我们放弃了什么，得到了什么？

中国古代历史最为世界称道的是文化的统一性和延续性，这至今仍令我们骄傲。但从另一个角度看，千年一贯的治乱循环、王朝从内部溃败的共同特征，都足以说明中国传统社会的组织是很不成功的，它们远远不像中国的文化那样，经得起时间的考验。

今天，为数众多的中国企业在经济上取得了巨大成功，仅仅三十年时间，这是奇迹，但三十年时间也说明中国企业的成功还没有经过时间的检验，也就还没有到我们骄傲的时候。许多外在因素——甚至仅仅是运气，都可能带来经济上的成功，但如果没有好的组织，企业做不到基业常青。

万科选择了另一条道路和发展逻辑，“万科之道”所说的做简单不做复杂、做透明不做封闭、做规范不做权谋、做责任不做放任，其实是与中国传统“王道”、“驭人之术”截然不同的西方模式，从动机上说，是出于对中国传统组织理论的彻底怀疑。这一点上，万科

的实验与肖知兴博士在《中国人为什么组织不起来》一书中的论点是暗合的。

组织的本质是人群的凝聚，也就是领导的模式。肖知兴博士在论述、比较不同的组织模式之后，介绍了六种改变行为的领导力：脑、心、脸、灵、魂和体的机制。

“脑的机制”是我们最熟悉的领导力，亦即理性的机制，利用人们趋利避害、效用最大化的倾向来对他们施加影响，通过鼓励或惩罚，引导人们朝组织的目标前进。此外的五种机制，或多或少都属于精神层面，比如心（喜欢、爱戴和认同）、脸（对舆论或他人看法的重视）、灵（价值观和信念）、体（制度化），甚至魂（超自然的影响力）。

员工出于自身利益最大化的钻营或奋斗，最终能否让公司运作达到一种优化的状态？公司能否准确地衡量员工行为，从而给予适当的报酬和激励？对“脑的机制”即理性的激励制度持质疑观点的经济学家和管理学者，最终落到这两个根源性问题。但是企业用人难道能完全抛开“脑的机制”，建立一个纯理想化的组织吗？从管理理论形成的那天起，这种争论就一直存在，到了今天，管理学者和企业家甚至开始思考到底应该如何看待绩效在组织体系中的作用。

肖知兴博士没有全然否定“脑的机制”，但他显然更偏向于持质疑态度。他在书中说，最终的竞争力只有来源于这样一种管理者，他们能够通过自身的领导力，通过激励员工，使得员工能够主动放弃那种狭隘的、短期的自利，在更大范围内开展合作，从而达到更高的组织效率。领导者要做的最重要的事情是通过各种方式发出可信的信号，从而在企业内建立一种合作的预期。

为此，他举了两个典型例子，一个是虔诚得近乎孤僻的清教徒洛克菲勒，一个是在意名声近乎偏执的圣公会教徒沃森。肖知兴称洛克菲勒为“圣徒式的商业英雄”，洛克菲勒创造了当时世界上最大的企业和最大的慈善事业，他坚信自己只是上帝财富的管家的训导，并传递信号，“我一直财源滚滚，如有神助，这是因为神知道我会把钱返还给社会”。沃森苦心经营IBM，是为了向全世界证明他是一个正直的商人，他不仅要建成一个伟大和令人称美的公司，还要处处体现高尚的价值观以及传统信仰。作为企业史上最顶尖的人物，洛克菲勒和沃森首先是一名信徒，要说明精神与信仰在组织中的关键作用，这两个人无疑是最好的例证。

信号要可信，从而能打动员工，光靠嘴巴说说没用，必须有一些动作，也

就是实实在在的投入和付出，比如员工待遇、员工决策权、员工持股等。作者特别举出一个有趣的概念：领导者主动放弃可以不放弃的利益（Leave Money on the Table）。

有意思的是，从一开始，万科似乎就有这个鲜明的特征：主动放弃可以不放弃的利益。

这样的例子可以举出很多，最广为人知的可能是“超过 25% 的利润不做”这句话。从有这句话开始，就不乏人们的质疑，也有人较真于 25% 是毛利率、净利率还是资产回报率。我想，首先，这句话是揭示一种理性，即暴利的短期性。在完全市场经济中，任何暴利都会迅速吸引资本投向这个领域，从而增加供应，压低价格和利润。市场的力量使得暴利具有短期性和不确定性，盲目追逐暴利的企业，最终的结果是还回去，甚至还得更多。其次，这句话更说明了万科做生意的态度：我们不追逐暴利，我们选择用理性的方式来承担行业责任，并愿意为此放弃可以不放弃的一部分利益。

不仅是有这样的态度，我们用行动践行态度。20 世纪 90 年代，在低价获得合肥的一块地后，得知地方政府惋惜价格过低，心生悔意，万科主动提出放弃地块交割。几年前，企业家李书福将其公司持有的某地块部分转让给万科，谈妥价格之后，国家公布海南建设国际旅游岛，房价地价迅速攀高。万科也向李总表示：愿意重新商谈地价（惺惺惜惺惺，吉利李总亦表现出放弃可以不放弃的利益的精神，回复：谈好的价格，就不变）。

一家公司能作出这样的决策，首先要求其领导人自己做到。万科第一次进行股权激励的时候，公司高管自律三年内不出售他们即将获得的股票，这其实意味着他们主动放弃了一些可以不放弃的利益。

1988 年，在万科股份化改制过程中，我主动放弃并影响其他万科同事放弃可以持有的股份。回想起来，这个举动对塑造万科的公司气质起到了至关重要的作用，也是一系列“放弃可以不放弃的利益”行为的源头。后面的种种行为，无不受这个行为中所体现出的理性和克制的财富观影响。这种财富观是不以财富为人生的终极目的，不耽于物质享乐，谨慎自省的生活态度，同时，时刻遵循价值分享的原则。在那以后，万科还有 MBO（管理者收购）的机会，但管理层都选择了放弃，理由是：如果选择 MBO，以管理层为首的员工拥有这家公司，在扩



● 中国人为什么组织不起来

大生产、经营管理的过程中，我们还能有这种平和的心态来作决策吗？企业的发展 and 壮大需要不断增资扩股，完成 MBO 却没有资金跟进的管理者，有可能反而就成为企业做大的阻力。

今天，万科已经来到中国民营企业发展的最高海拔线，并成为全球最大的住宅开发商，我相信它仍然拥有获得更大成功的潜力。1988 年我和万科员工选择放弃的股份，以企业股的形式存在，占改造后的股份有限公司注册资本的 40%，当时价值 480 万元人民币。到 2010 年 10 月底，这笔资产的账面价值接近 10 亿元。中国企业股份制改造后存在过的大部分企业股，都陆续演变成了企业管理者的财富。22 年之后，我和万科员工再次面临如何决定这笔财富归宿的抉择。我认为，这笔财富唯有贡献给社会、用于公益事业，才能获得广泛的认同。

最后，经员工大会选出代表审议方案，同意我的倡议，将账面价值近 10 亿的财富用于社会公益，计划主要用于建设一家公益儿童医院。

我们得到的，是对生命的赞美。

王石

(万科董事会主席)

企业价值观的重建

京东商城集团作为一家市场领先的自主式电子商务企业，除了在线商务平台之外，最核心的资产是仓储和配送系统，这也是京东商城集团业务管理主要的聚焦领域。但也正是在仓储物流系统中，前一段时间，出现了员工盗窃公司财物的行为。尽管仓储物流企业中，类似现象屡见不鲜。但是对于我们这样一家年轻的电子商务公司，出现这样的犯罪行为，虽然是个案，还是令我们十分吃惊。我认为导致类似事件的根本原因还是在于企业价值观和能力方面。

企业核心价值观是一个企业最核心的价值判断标准。基于企业关键行为的核心价值观是界定特有企业文化的重要一环，是一个企业的关键价值标准，所以具有纲领性的性质。正如肖知兴教授所提出的那样，建设智慧型企业组织也就是建立共享的核心价值观。该核心价值观必须得到企业全体员工的内在认同，是在信仰、理性、行为等各个层面全方位的认同。同时，

若想在自身企业内成功建立或复制这种价值观，需要构建的是一种平等原则或者对等原则。即企业所有员工的诉求、工作建议都有着合理的传达、申诉通道，他们自身也有着合理的激励与晋升机制。这样才能够真正使员工感受到一种公平、公正的工作氛围，使得他们逐渐形成在公司长期工作的意愿，在内心形成企业的核心价值观。

京东商城集团自成立以来一直秉持着诚信、客户为先、激情、学习、团队精神、追求超越的价值观。京东商城集团一直以“诚信”二字作为企业发展的根本，可悲的是上述案例员工的行为首先就违背了“诚信”的京东价值观。这表明了京东集团在对员工企业核心价值观的建设方面存在着一定的误区和不足。

目前中国社会整体正处在剧烈社会变革和转型时期，拜金主义和浮躁心理在人们心中盛行。京东商城集团从建立伊始就希望打造一家百年企业，在公司员工教育过程中也已经明确提出了公司的价值观。但是受到社会大环境的影响，在执行层面并不尽如人意。基层管理人员出于经营和个人眼前现实利益的双重考虑，往往对员工施加较大的工作压力，同时管理方式也较为粗放，对员工的企业价值观建设和沟通也有欠缺。这样一来造成的结果就是在企业高速发展时期，由于管理的粗放型可能造成员工的职务犯罪。这归咎于公司对包括管理人员在内的，员工的价值观培养和疏导工作不到位。

同时公司在员工能力评估方面也存在一定的缺陷。依据企业员工能力发展体系模型，可以将员工能力评估分为三个体系。即岗位体系：依据公司最高战略逐级分解，确定岗位设立类型，所属专业类型，作出工作岗位分析和工作岗位描述。任职资格体系：确定每个岗位所需的任职资格和职位条件，确定每个岗位的职业发展阶段及不同岗位之间的上下级管理关系。绩效评估体系：对每个岗位员工的胜任能力和工作业绩作出周期性评测，协助员工制定个人的能力成长计划和职业发展目标等。

从我们公司的案例中可以发现，京东集团在员工的个人发展能力评估和筛选方面还有待完善。依靠个人发展能力评估模型，可以对员工在知识、技能和职业素养方面作出恰当评估。其中知识层面包括员工从事某一职业领域工作所必须具备的专业信息；技能是指掌握和运用某项专业知识完成具体工作的能力；职业素养是指员工从事具体工作所应具备的思想道德、意识及行为习惯。尽管每位员

工入职时，人力资源部门都会对员工作出评估，但是公司对员工发展能力的周期性评估和长期发展跟踪做得就不十分到位。这也就造成了，当员工的思想道德品质和纪律约束发展变化时，公司无法及时掌控，从而造成了类似职务犯罪的发生。

此外，由于公司市场规模的快速扩张，公司人员规模的不膨胀，导致对员工的培训投入不足，不能保证每名公司员工都可以接受全部的公司培训。这就导致公司员工不能接受最新的职位相关业务知识和业务技能的培训，更为重要的员工无法通过培训了解、认同企业的核心价值观。

基于公司在员工企业核心价值观的缺失和员工个人发展能力评估的不足，我们需要采取必要的应对措施。首先，我认为需要对公司的企业价值观进行进一步阐述和明确，使员工与公司之间的关系走向和谐。在公司核心价值观的大前提下，应当提倡员工的“个体精神”。员工与公司间的独立与平等是企业与员工保持良好关系的前提。现在越来越多的“90后”新人正在加入公司，这一代人更加强调个性、渴望得到个人尊重和认同，同时也十分敏感。但是由于基层管理者往往忽视了员工的“个人精神”，仅仅通过自身的经验和判断来考虑问题，结果造成了员工对于很多公司诸多决定和制度的不理解，甚至产生了逆反心理，成为引发职务犯罪行为的诱因之一。因此我们认为，除了要对公司全体员工持续宣贯公司既有的价值观体系，加强员工诚信、守纪的企业核心价值观之外，为了建立企业和员工之间的良好关系和心态，还必须改变传统价值观中只重视整体，忽视个体意志和权利的习惯。个体意识还可以提高员工对自身行为所产生后果的严重性认识，使得在公司制度之外，从员工个人层次避免职务犯罪。对“个体承担责任”的倡导，可以有效地避免因为集体的失误而对个体责任的推诿。“大家都犯错”不能成为自己犯错的托词。在公司提倡个体精神，就是要鼓励和发扬勇于承担责任的精神，在自己对自己的决策、管理、日常工作承担责任的同时，才能真正做到既对自己的行为负责，也对企业负责。

其次，对于现有员工职业发展能力体系，以及后续跟踪环节的不足，我们也要从公司层面加以重视，加以完善。员工职业发展能力最重要的作用就在于和公司培训体系相配合，持续培养和发展员工在知识层面、技能层面和职业素养层面的发展能力。通过对现有员工定期的职业发展能力评估，我们可以发现每一名员工在各个层面上的优势和弱项，同时也可以对各种潜在危险因素起到预警作



用，然后有针对性地制订能力培养发展计划，以各种培养手段提高个体乃至组织整体的专业能力。基于此，公司今后将周期性地针对各专业序列和员工个人的职业发展能力评估结果制定各类培训课程体系，设定每一职业发展阶段所需要的职业技能培训和专业培训，加强培训课程的针对性和体系化。尤其需要重视的是将员工的企业核心价值观与职业思想道德的培养贯穿在培训的全过程中，潜移默化地帮助员工建立正确的价值观体系。培养手段除了在职培训或脱产培训外，还应当包括上级辅导、轮岗等方式。

尽管我们已经认识到了企业价值观重建以适应年青一代员工的必要性。通过 30 多年的改革开放，中国从物质生活到精神领域都发生了巨大的变化。在社会剧烈变革的时代中，原有的企业文化理念已经无法适应社会的快速发展。其结果就是员工个人层面的需求和企业的“集权”式管理方式发生冲击，进而成为员工个人与企业矛盾激化的温床。但是，现阶段中国民营企业的现实是仍然处于初级发展阶段，组织结构依然为机械式运作、军事化控制和洗脑式文化为主。民营企业也一直在强调类似“员工是企业的财富，企业是员工的归属，以企业为家”等，强调员工压抑个性，个人为企业无条件奉献的观念。我国数千年来的传统文化也一直在宣扬克己为公的集体主义观念。

因此这样的大背景下，尽管从企业文化和核心价值观理论出发，企业应当把重建企业核心价值观，建立在对个体意识的现实性的充分认识上，让企业与员工结成共同的利益体，使企业与员工从对立走向和谐。但是由于我国目前市场经济发展的不均衡性，以及劳动力供给总体上仍然供过于求，造成了企业管理层整体上处于强势地位，这直接导致企业不愿意轻易重构对其有利的核心价值观。这样，企业文化理论在现实条件下，在一定程度就存在着理论与实践的不协调性。

我们首先需要承认这种不协调性，同时我们也要注意随着中国人口的快速老龄化，30 多年来的人口红利期也行将结束。在这样的大趋势下，企业不能再漠视员工的个性需求。基于这样的假设和预设条件，未来中国企业的核心价值观的重构将更加重视员工的声音，更多地体现员工与企业的和谐、共同发展与共同利益。

刘强东

(京东商城董事长兼CEO)

未完成的探询

“这不是柏杨说的那一套。”肖知兴讲话时，像是一个研究生三年级的学生，单纯、热情、书生气十足。他是中国最受尊敬的商业教育机构——中欧国际工商学院的年轻、广受欢迎的教授，之前他在法国的INSEAD（欧洲工商管理学院）读了5年书，可能也是第一位在权威管理学杂志《管理科学季刊》发表论文的中国人。

我们坐在圆明园的单向街书店里谈论他的新书《中国人为什么组织不起来》。他知道这个题目可能引起的联想。恰好20年前，台湾作家柏杨出版了那本杂文集《丑陋的中国人》。在我们这一代人的记忆中，柏杨的这本书、龙应台的《野火集》、李敖在20世纪60年代的“全盘西化论”，还有政论片《河殤》都是最令人难忘的声音。思想的流动真是个奇怪的东西，前三位都是台湾作家，他们对于台湾社会的批评却在隔绝了30年的中国大陆引发了更广阔的共鸣。现在看来《河殤》

像是“文革”语体和情绪化的产物，却激起了整个社会的热情辩论，并成为 20 世纪 80 年代中国最重要的文化事件。它们的本质是一致的，柏杨和龙应台对于中国人日常生活的那些令人生厌细节的批评，与李敖和《河殇》对华夏文明本身的否定，都是探寻中国民族性与传统的努力。

这股思潮足以追寻到 19 世纪末，在日益加深的外来挑战面前，中国人发现自身的一切都可疑，不管是儒家伦理、政治制度还是随地吐痰。20 世纪 80 年代中国再度兴起的对传统的批评，像是五四时期的延续，台湾地区正处在漫长的蒋家王朝的晚期，而中国大陆则刚经过从“反右”到“文革”的一连串政治运动和高压统治，在经过 30 年不同的政治、社会制度的实验，告别了帝国主义、封建主义压迫之后，却发现中国人依旧那样一盘散沙，冷漠、容易嫉妒、敌视新事物……就像龙应台日后感慨的那样，她依旧在呼吁着梁启超 100 年前的呼吁。

在肖知兴智力成熟的 20 世纪 90 年代，中国依旧像 70 年前一样，对来自西方世界的观念、物质如饥似渴、充满迷信，只不过伯特兰·罗素、泰戈尔，换成了杰克·韦尔奇和迈克尔·波特；科学与民主，演变成利润和市场份额。肖知兴在枫丹白露的 INSEAD 学习管理知识，就像 20 年代的知识青年在纽约哥伦比亚大学学习哲学一样，是各自时代的知识风尚。

我是对着紫竹院的湖水阅读《中国为什么组织不起来》的，它给我带来了意外的欣喜。一方面，对于中国人的特性探讨早已不是知识分子热衷的话题，这个题目显得熟悉而陌生；另一方面，我对于管理学著作的胃口早已败坏，机场书店里排列着那些设计丑陋、语调粗俗的作品，那些一脸唯利是图的推销员模样的人在电视里声嘶力竭地宣讲“中国式管理”、“砍掉成本”、“狼性总经理”，管理学被庸俗化为消化不良的西方概念、小商小贩式的精明与权谋斗争的结合体，每一家大小不等的公司都像是雍正王朝的一个缩影。甚至连中国的商学院，看起来都普遍不像学术机构，更像是一个推销机构，它的领导者所关注的不是创造一流的学术理念，而是如何让更多的企业家交纳昂贵的学费加入其中。

出人意料的是，肖知兴自觉地将自己置于一个更漫长和广阔的传统之中。管理学像从前的哲学、文学、物理学一样，是中国人理解自身困境的某种角度。梁启超一代会对中国在世界上的地位忧心忡忡，担心她彻底沦为强权的殖民地，而肖知兴这一代人则看到了一件在纽约售价 120 美元的 Hugo Boss（波士）衬衫，

中国辛辛苦苦的制造商只拿到了 12 美元，看到了中国成为世界上第二大经济体，却没有相应的世界级公司的出现，看到了在 2004 年全球个人资产超过 10 亿美元的 587 人中有 39 名华人，但华人公司在全球最大的 500 家企业的名单中却少有出现……

在商业竞争主导的新世界里，中国为什么没能缔造富有竞争力的组织？肖知兴或许借用了“核心竞争力”、“组织惯例”这些新名词，但情怀与思维却是和五四运动时期一代知识分子一脉相承的。和 70 年前一样，我们面临的根本挑战仍是如何对待自己的传统。这个传统中充满了令人唾弃的东西，从鲁迅到柏杨，国民性的弱点一直是最激进的知识分子批判的对象。但一代代中国人经过种种尝试与挫折最终承认，我们不可能变成别人，不管我们怎样流畅地使用法语、行为像个英国绅士、在美国股票市场上市，最让我们舒服的仍是我们自己的语言、习惯和生活态度，我们的血管里流着中国人的血。同样的，如果我们试图建立起强大的商业组织，从传统中获取力量并为其赋予新的意义，仍是我们最重要的精神资源。令肖知兴感慨的是，今日中国商业组织中的大多数，要么试图复制西方理论和技术，要么是中国传统家族与政治生活的延续，它们未能将新知识融入传统中进行“创造性的转化”。从 100 多年前的洋务运动至今，中国进行了大量技术上的模仿与学习，却没有着力于创造新的精神资源。

但这种新的精神资源到底是什么？在圆明园的那次谈论中，我们都未寻找到答案，但探询本身对于中国社会来说，变得越来越重要了。我们之前不断重复的错误，正是因为我们缺乏根本的探询精神，只想找到外服的“灵丹妙药”来解决所有问题，却忘记了所有的变革因素都要从自身内生长出来，才会真正富有力量。

许知远

（著名财经记者）

何况我们这里谈得上是中国企业的管理，一门“西方名校没有的学问”。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。

本书内容分为四篇。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——4种组织形式，侧重经济学的角度；第五章——5种社会资本，侧重社会学的角度；第六章——6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，能够最大限度地解决这个问题。如果还是不懂，不要紧，那也是我没有讲得更清楚缘故。

第三篇是中国人组织失败的4个案例。4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；TCL则是一个国内企业进行海外并购的过程。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晰的描述，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。

这是关于中国文化和中国管理一个清谈性质系列的第一种。说是清谈，有几方面的原因。

其一，我花费大量时间所作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，爱琢磨点事儿的，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。

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上下工夫。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、青木昌彦等人的制度经济学，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，当下此刻，让我们先走起来。