

马奇论管理

真理、美、正义和学问

[美] 詹姆斯·马奇 著
James G. March

丁丹 译

ARCH
ON
MANAGEMENT

人民东方出版传媒
People's Oriental Publishing & Media
东方出版社
The Oriental Press

马奇论管理

真理、美、正义和学问

[美] 詹姆斯·马奇 著
James G. March

丁丹 译

图字：01-2010-5367 号

James G. March: March on Management

Copyright © 2010 by James G. March

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by Oriental Press

All Rights Reserved.

中文简体字版专有权属东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

马奇论管理 / (美) 詹姆斯·马奇 (James G. March) 著; 丁丹译. —北京: 东方出版社, 2016. 11

书名原文: MARCH ON MANAGEMENT

ISBN 978-7-5060-9397-2

I. ①马… II. ①詹… ②丁… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 303413 号

马奇论管理：真理、美、正义和学问

(MAQI LUN GUANLI: ZHENLI MEI ZHENGYI HE XUEWEN)

作 者：[美] 詹姆斯·马奇

译 者：丁 丹

责任编辑：刘晋苏

出 版：东方出版社

发 行：人民东方出版传媒有限公司

地 址：北京市朝阳区西坝河北里 51 号

邮 编：100028

印 刷：北京联兴盛业印刷股份有限公司

版 次：2019 年 7 月第 1 版

印 次：2019 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1—7500 册

开 本：880 毫米×1230 毫米 1/32

印 张：12

字 数：288 千字

书 号：ISBN 978-7-5060-9397-2

定 价：68.00 元

发行电话：(010) 85924663 85924644 85924641

版权所有，违者必究

如有印装质量问题，我社负责调换，请拨打电话：(010) 85924602 85924603

作者简介

詹姆斯·马奇

美国社会科学学术界的传奇式人物，当代一流的管理思想家。马奇是组织学中卡内基-梅隆学派的创始人之一，也是美国组织研究领域的开创人之一，担任美国国家科学院院士、国家艺术科学院院士，现任斯坦福大学商学院人力资源管理与经济学名誉教授。

马奇很早就成为学术界公认的大师，他在早期职业生涯中所写的两本书——与诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙于1958年合写的《组织》，以及与理查德·赛尔特于1963年合写的《企业行为理论》，是组织研究的经典之作。马奇于1995年从斯坦福大学退休，在这之前，他担任过很多学科的教授，比如心理学、政治学、社会学、管理学和教育学。此外，他还是一位诗人，出过8本诗集。

在2003年《哈佛商业评论》杂志举办的“管理学大师们心目中的大师”公开评选中，马奇位列全球第二，仅次于彼得·德鲁克。

推荐序一 马奇：老师、学者、诗人

编辑借《马奇论管理》出版精装本的契机，希望我写一篇推荐序。为马奇的著作写序，我尽管力不能及，但是义不容辞。

我与马奇的缘分

我不是马奇的学生，但马奇是我的老师。

与大师见面

我与马奇第一次见面，是2008年的6月，在他位于斯坦福大学教育学院的办公室里。

我当时是《世界经理人》杂志总编辑，在做一個以领导力为主题的系列访谈。我知道马奇在斯坦福大学把一门领导力课程开成了传奇，也提前读了根据他的课程讲义而出版的《论领导力》一书。

当时马奇已经是80岁高龄，但是思路依然非常敏捷。除了领导力，我们还聊到诗歌、博尔赫斯、庄子……因为聊到诗

歌，他赠送给我一本他的诗集，在上面题词为“给另一位诗人刘澜”。

成为大师的学生

我在2008年访谈了十余位领导力大师，包括沃伦·本尼斯、约翰·科特、罗纳德·海菲兹、彼得·圣吉、吉姆·柯林斯等人。这些访谈分别以中英文结集成书。这一系列的访谈也改变了我，让我走上了领导力研究和教学的道路。

这些大师的思想，我都认真研究过，因此可以说他们都是我的老师。不过其他任何一个人，都没有马奇对我的影响力大。其他人对我的影响只是一个点，或者一个面，而马奇对我的影响是全方位的。马奇教我怎么研究管理和领导力，怎么当老师，怎么过一个真、善、美的人生。

我被马奇强大的知识魅力和人格魅力所征服，成为马奇的学生。

帮助马奇在中国出书

我自己学习马奇，也希望大家都学习马奇。马奇的主要学术思想，收录在他的三本论文集中。我向马奇建议，由我从他的论文集中选出那些适合大众阅读的篇目，编为一本书在中国出版。

我初选出一批论文篇目，确定了大致的架构，最后由马奇审定，并协助联系了东方出版社出版。这就是《马奇论管理》一书的由来。

马奇对我的帮助

我一直通过电子邮件向他请教各种问题。后来还两度拜访他，一次是在他在斯坦福大学商学院的办公室中，另一次是在他居住的养老院。

马奇不仅在思想上指导我，还在一些琐碎小事上帮助我。

事例一：他在《哈佛商业评论》对他的访谈中提到，他早年与人合著的一本讲社会科学模型的小书是他的最爱。当时那本书已经绝版，我想他自己应该有，于是问他是否能给我复印一本。后来见面时，他给了我一本二手书。我猜测也许是他自己去买来的。

事例二：我后来要选择一所美国大学做访问学者。我当然首先想到了斯坦福大学，因为可以近距离追随他学习。马奇努力为我想了办法，不过出于种种原因，我后来去了别的大学。我现在非常后悔。即使当时去不了斯坦福，也可以联系别的位于加州的大学。但我去了一所美国中部的大学，失去了多跟马奇亲近的机会。

事例三：2016年初，北京大学汇丰商学院决定聘请我作为他们的第一位教学教授。我已经报到入职之后，人力资源

部才告诉我作为规定的程序，我还需要三封推荐信。我跟马奇说：尽管他们已经录用我了，我还是希望您来写一封；尽管他们只要电子版的，我还是希望您寄一份纸质版的给我，我要留作纪念。马奇认认真真写了一封推荐信，并打印出来寄给了我。

事例四：马奇自己出版了许多诗集，最后合成一册出版。他把这个最终版的诗集给我寄了一本，我没有收到。他又寄了一次。我还是没有收到。但是我不好意思再让他老人家寄了。我想，我下次去看望他时可以当面要一本。可惜，再没有跟马奇见面的机会了。

“他已经静静地离开”

我最后一次跟马奇联系，是在2018年6月8日，写邮件告诉他《论领导力》一书终于要出中文版了，出版社邀请我写一个推荐序，希望他不要介意。他很快回了邮件，说很荣幸有我写序。

2018年9月29日，传来马奇教授在前一天去世的消息。尽管我知道这一天迟早会来，但我依然十分悲痛，后悔最近几年没有去看望他。

国外一个学术网站在报道马奇去世的消息时，引用了他的一首题为《成功》的小诗：

在他走后
没有人需要他，
留下来的人
不再依靠他，
如果他做了正确的事情。
没有人问
为什么会长出花，
或者夏天怎么结束，
或者会久久地注意到
他已经静静地离开
消失在黑暗中。

这是诗人马奇的成功观。这也是老师马奇的成功观。正如他在跟我对话时所说：老师要把学生的成功作为自己的成功。这也是马奇认为领导者应该具有的成功观：领导者要把下属的成功作为自己的成功。

马奇有很多个侧面。下面，我分别从我较为熟悉的三个角度，介绍一下马奇。

老师马奇

马奇不喜欢别人称呼他为大师，他喜欢别人称他为老师。

如何当老师

在我跟马奇对话时，他谈到对如何当老师的想法，深刻地影响了我。

比如，他认为老师的工作不是提建议，而是创造一个可以让学生自主学习的环境。老师的一个重要手段是提问，是告诉学生，你现在所想到的答案，还不是答案的全部。

比如，他认为老师需要跟学生建立关系：你需要先跟学生喝上三年酒，然后才能直截了当地批评对方。

比如，他认为老师可以自相矛盾，因为对不同的学生要说不同的话。

好老师的标准

根据我对马奇的观察，我在《极简管理学》一书中总结了好老师的三个标准。

第一，鹅卵石人格。这指的是既要自信，又要谦卑。

马奇对我说：“我知道我只是沙滩上的一颗小鹅卵石，但是我是一颗非常坚硬的鹅卵石——就是这样一种感觉。”

好老师知道自己知道很多，所以自信。但是好老师就像一个圆，他知道的越多，圆周就越大，他知道自己不知道的东西也就越多，所以反而更加谦卑。

第二， π 形知识。 π 形知识是对所谓的T形知识的发展。

有人提倡T形知识结构，指的是既对某个领域有很深的钻研，又有广泛的涉猎。

我认为，只掌握一个领域是不够的，容易落入某种形式的“锤子陷阱”：因为只会用锤子，所以看什么都是钉子。所以应该是 π ，而不是T。如果在不同的领域深入钻研，还有可能发现共同的底层结构。

马奇是管理学教授、社会学教授、政治学教授、教育学教授、心理学教授。不过他在接受《哈佛商业评论》采访时说：“我的研究领域其实相当狭窄，而这个相当狭窄的领域正好位于几个学科的交叉之处，事情就是这样。”

我们可以这么理解：马奇是问题导向而非学科导向的。为了搞清楚他关心的主要问题（比如组织如何决策和学习），他调动了各个学科的知识资源。

第三，“3/3/3 感受”。这就是马奇给我的感受：他有1/3的思想让我拍案叫绝，有1/3我似懂非懂，还有1/3我完全不懂。所以在很大程度上，马奇对我来说依然是个宝藏。

下面，我就说说马奇让我拍案叫绝的部分（领导力）和似懂非懂的部分（诗歌）。

领导力学者马奇

我把领导力研究概括为三种范式：科学范式、经验范式、人文范式。它们的主角不同，分别是学院派、实践者、思想

家。它们的目的不同，分别是求真、求善、求美。马奇是人文范式学派的代表人物。

科学范式

科学范式是学院派的范式。他们以实验、调查、统计等科学方法，借用自然科学的套路对领导力进行研究。绝大多数象牙塔之内的学者都可以归入这一派。他们也许在学术圈内是知名领导力学者，但对领导力实践几乎没有影响，他们的研究是做给其他研究者看的。

科学范式基本上是在自娱，而且还没有做到自乐。领导力学者尼廷·诺瑞亚（从2010年起担任哈佛商学院院长）与同事一起指出：“尽管领导力位于大多数高等教育机构的使命和目的的核心，但在这些学院里关于领导力的严肃学术研究少之又少。”

科学范式的代表人物之一加里·尤克尔在自己撰写的领导力教材中也有这样一段灰心丧气的话：“过去几十年中，领导学领域一直陷于争论和混乱之中。关于有效领导完成了数以千计的实证研究，但大多数研究得到的结果并不显著、不一致，并且难以解释。”

经验范式

经验范式是实践者的范式。市面上绝大多数领导力书籍都

是经验范式的产品。其作者有些是实践者本人，还有些是咨询顾问。

有少数经验范式的代表人物也栖身于象牙塔之中，不过处于边缘地带。比如以提倡学习型组织而知名的彼得·圣吉尽管在麻省理工学院任教，但并不拥有终身教职。彼得·德鲁克大概是这群边缘人物中最有名的。他尽管是拥有终身教职的教授（生前在以他的名字冠名的一个小型商学院任教），但是他的研究并不符合现在的学术规范。

这句话可以代表德鲁克的研究风格：“所有我遇到过的卓有成效的领导者——既有我与之共事过的，也有我只是旁观过的——都知道四件简单的事情。”德鲁克基于亲身的观察，直接得出大胆的结论。

德鲁克去世后，《哈佛商业评论》中一篇纪念他的文章这么写道：“一些人，尤其在学术界内，认为他与其说是学者，不如说是记者；与其说是记者，不如说是油嘴滑舌的概括者罢了。”

经验范式认为科学范式没有用，科学范式认为经验范式不科学。

人文范式

科学范式是象牙塔之中的主流，经验范式是象牙塔之外的主流。在象牙塔内外都是非主流的，是人文范式。马奇是这一范式的代表人物。

马奇其实也是科学范式的代表人物，他早期所做的一个对大学校长领导力的研究被认为是对领导者绩效的两个经典研究之一。不过他后来在领导力这个课题上有了一个“范式转换”。他对我说“领导方面的研究文献不是很好”，于是开创了领导力的人文范式。

从1980年到1994年，马奇在斯坦福大学商学院开设了15年的“组织领导力”课程。马奇说这门课程建立在三个信念之上：

- 信念一：领导力的主要问题和人生的主要问题密不可分。

- 信念二：对于受过教育的人来说，伟大的文学作品是研究这些问题的最佳渠道。

- 信念三：包括商学院在内的教育不应该只是为学生提供成功秘诀，而应该回归教育的古典意义，即“帮助人们考虑多种方式，用来理解关于人类存在的基本难题和人性的本质”。

因此，这门课程的主要教材是莎士比亚的《奥赛罗》，萧伯纳的《圣女贞德》，托尔斯泰的《战争与和平》，还有塞万提斯的《堂吉珂德》。通过对这些经典文学作品的讨论，马奇引导学生从多个角度和深度来思考领导力。

人文范式其实很难称为一派，因为其人数稀少。在马奇之外，组织社会学家加雷斯·摩根和哈佛商学院商业伦理学教授小约瑟夫·巴达拉克也许可以归入这一派。他们的共同特征都

是不求“真实”的结论或“确定”的行动指南，而是激发对“可能性”的思考。

诗人马奇

马奇是个诗人，一共出版了 11 本诗集。

在领导力中发现诗

一方面，马奇在领导力中发现诗。

马奇说：领导力有两个维度——书写诗歌和疏通水管。马奇用的英文词是 poetry 和 plumbing，我这里用了两个 shu（“书”和“疏”）来试图传递马奇的头韵游戏。

疏通水管指的是保持日常工作中的效率；“然而，领导力也要求有诗人的天赋，以为行动找到意义，为人生找到吸引力”。

马奇在跟我的对话中承认：书写诗歌是通常所说的领导，疏通水管是通常所说的管理。

在诗中发现领导力

另一方面，马奇在诗中发现领导力。

马奇建议领导者读诗。“领导者的一个问题是他们生活在一个要求清晰的世界，清晰的目标，清晰的理解，精确的判断。

但是他们生活的世界并不清晰，自相矛盾，等等。”因此他们应该读诗。“因为在大多数时候，诗歌都在两个方向展开。两件事同时进行，你必须同时看见它们。”

马奇写了题为《诗歌和管理辞令：〈1916年复活节〉》的文章，分析爱尔兰著名诗人叶芝《1916年复活节》一诗的领导力量启示。

马奇指出：这首诗歌“既颂扬又谴责1916年的英雄，敬佩之情和鄙夷之情难分难解”，“隐含的意思是：模糊、矛盾和正反感情并不是错误的，不该排除在意识之外，要想明智地理解现实，就必须意识到它们的存在。每个优点都有其缺点，每个缺点都有其优点”。

在马奇的诗中发现领导力

作为诗人的马奇，用诗歌探索人生的主要问题。但是，既然马奇认为领导力和人生的主要问题密不可分，那么可以用马奇的诗歌来探讨一下他所谈论过的领导力的主要问题。

我从马奇赠送给我的诗集《足迹》一书中，选出了以下几首。

首先，来看这首题为《雪中足迹》的诗：

雪中的足迹

提醒天堂

我们的存在
也记录下我们
到过的地方。

但是不会久长。

更多的雪落下
用新的虚空
填满凹痕；
而当太阳重现，
就连雪也融化。

与马奇的许多诗歌一样，这首诗谈论的是一个重大主题：个人的渺小。这也是马奇用托尔斯泰的小说《战争与和平》讲述的领导力课程：“人在历史上是渺小的，个人的行动是无能为力、无关紧要的。”推演开来，“领导者的行动，对结果的影响实际上也是无关紧要的，这也是我们常常对领导者失望的原因”。

我们再来读这首题为《档案》的诗。

焚化我遗弃的文字
当你焚化我的身体。