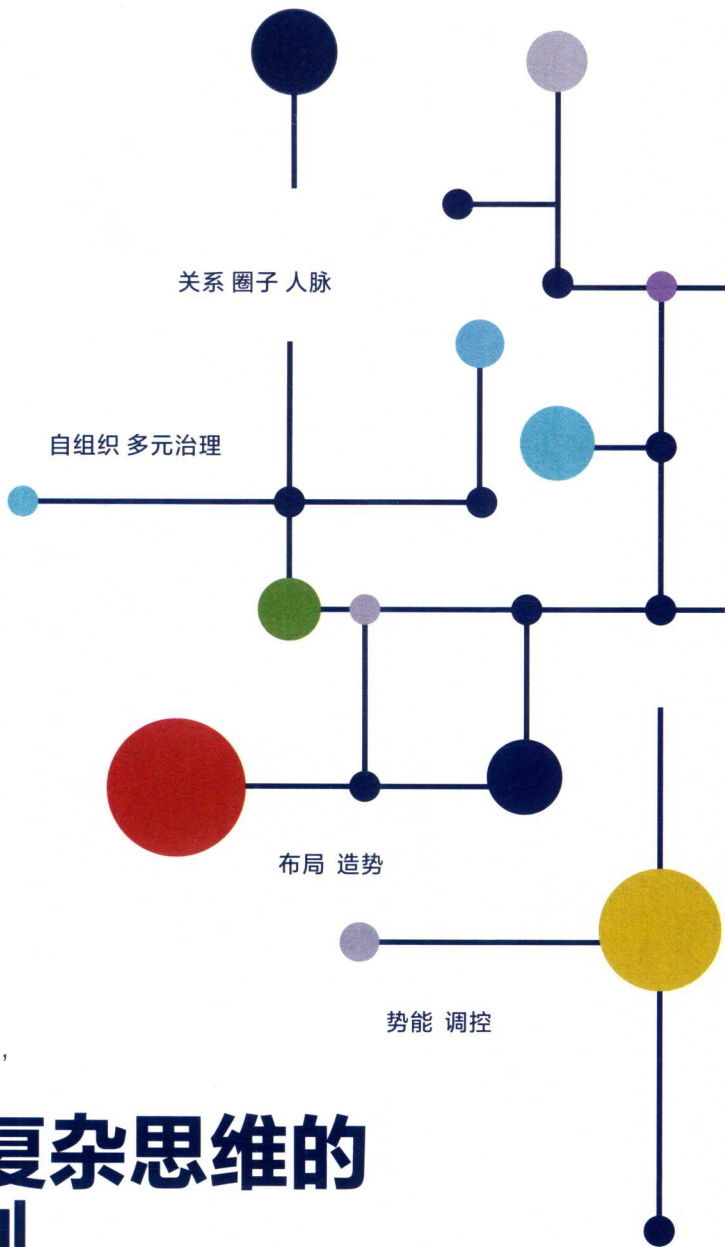


罗家德复杂系统管理学系列

中国治理



洞悉复杂系统下的中国人，
加强和创新社会治理

中国人复杂思维的 9大原则

◎罗家德 著

中信出版集团

罗家德复杂系统管理学系列

中国治理

中国人复杂思维的
9 大原则

◎罗家德 著

中信出版集团 | 北京

图书在版编目(CIP)数据

中国治理: 中国人复杂思维的9大原则 / 罗家德著

—北京: 中信出版社, 2020.4

ISBN 978-7-5217-1359-6

I. ①中… II. ①罗… III. ①管理学-研究-中国
IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第007750号

中国治理——中国人复杂思维的9大原则

著 者: 罗家德

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)

承 印 者: 山东鸿君杰文化发展有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 8.75 字 数: 205千字

版 次: 2020年4月第1版 印 次: 2020年4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 978-7-5217-1359-6

定 价: 59.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

以复杂系统的视角求解组织管理的问题

罗家德教授的这一套书，是他建立复杂系统管理学这一宏大计划的最新尝试和成果。当我提前拿到最新的这两本书稿，展卷阅读时，我便想为这两本书所关注的命题及所呈现的思考点赞。它们突出体现在以下四个方面。

首先，这一系列书所探讨的话题是现实的管理问题。今天的管理者要面对的就是一个极为复杂的系统，因此，如何以复杂系统的视角来看待组织管理问题，是每一个人都需要寻求答案的命题。统计学与数量模式训练出身的罗家德教授放弃了自己的优势，回归管理场域的田野，去关注真实的管理行为、管理活动、管理者的思维方式及管理绩效。他亲身参与，从组织实务里找寻答案。这样的研究使得罗家德教授从“人情社会”与“关系社会”的本质出发，拓展到寻求中国组织行为的关键影响因素，并借助于此，展现中国人在复杂思维下特有的治理之道。显而易见，企业及组织成员都处在一个个圈子或非正式

组织之中，这正是社会化的含义。它使得组织管理者需要正视非正式组织的存在，重视非正式组织对绩效的影响。中国文化背景及复杂系统本身使得这一问题更加突出。这一系列书的可贵之处，就是它们不仅没有回避这些日常管理中存在的问题，还将中国传统智慧与西方学术理论相结合，帮助我们从多维度提升认知，从而得出自己的答案。

其次，这一系列书所探讨的话题回应了时代的需求。这个时代给予了组织两个重要变量，一是持续的不确定性，二是万物互联。不确定性要求组织保持足够的敏感性和韧性，以感知变化，引领创新。万物互联在带来复杂性的同时提供了应对不确定性的原则，那就是以连接迎接不确定性。这是一个巨大的挑战，所有的组织和个体都面临着这个挑战。我们必须找到一种全新的组织形态来应对这个挑战。罗教授在这两本书中探讨的复杂系统视角下的组织管理之道，正是管理者正视万物互联后需要思考的：一个组织需要拥有什么样的组织思维，要如何演化组织本身以适应外界环境的变化，如何获得组织与环境的共同演化。为此，我也提出了“共生型组织”这个概念。共生型组织的核心就是开放边界，引领变化，彼此加持，互动成长，共创价值，这正是这本书所描述的复杂而开放的系统。可以说，我们是从不同的视角，去寻找组织管理的新解。

再次，罗家德教授的工作正是管理学研究范式的发展需要。按照传统的分析式思维，管理研究和实践早已今非昔比，成果非凡。但这并不排斥复杂性科学思维在管理学中的开拓发展。强调混沌、非线性和自组织的复杂科学思维也将从物理学、生物学延伸到社会学和管理学，这几乎是没有疑问的。当前，管理学研究的思维框架和逻辑进路不是太多，而是太少。从这点来说，我们应当鼓励管理研究和实践

的创新思想的出现，而不是对其视而不见。与科学的其他领域一样，管理学的理论也是可以证伪的，因为管理学本来就是一门实践的学问，而这种实践——盈利与亏损、生存与破产——来得特别及时和明确。

最后，我很赞同从中国传统文化中有所选择地吸收管理经验的探索。毫无疑问，今天的管理活动仍然是在一个关系社会中进行的，讲究关系、圈子和差序格局。也许这个差序格局存在的目的是追求稳定，要求各安其位，这与数字化时代的相互连接、强流动的特点有所不同，也正因为如此，更需要我们对其加以注意。另外，强调复杂系统的人的特性，并不是轻视技术进步。管理学的几次重要进化都伴随产业技术革命，而社会财富和社会幸福的增加在很大程度上也是技术进步的产物。因此，我们既要关注技术带来的复杂性、不确定性，也要正视技术带来的进步。

这一系列书的研究在借鉴中国传统智慧、运用研究学理、融合技术进步、关注管理现实与管理问题上，都做出了积极的探索，相信会带给读者很好的启发。

陈春花

北京大学王宽诚讲席教授、

北京大学国家发展研究院 BiMBA 商学院院长

2019年10月6日于朗润园

复杂世界管理之心智与领导

我一般不写序，但在收到罗家德教授的邀请后欣然允诺。原因之一是我们的交情深，但更多的是我们在学术观点上的共鸣。

动笔之时，我与罗家德教授交往的几个场景浮现于我的脑际。一次，我受管理大师詹姆斯·马奇的邀请，在斯坦福大学参加一场跨专业的小型研讨会，探讨如何应对当代日益增强的不确定性和模糊性。其间，我与家德、韩巍教授驱车到李平教授家，结果东方智慧、整体思维、顿悟及其与西方智慧、解析思维、规范的互动与互补成为我们整天的话题。还有一次，我在清华大学参加中国与加拿大管理合作 20 年庆典，家德邀请我们到清华园餐厅小坐，并分享了他在四川等地开展的社区实验。他利用自己的理论，特别是自组织原理，进行社会发展和治理的探索，令我耳目一新，因为我也在通过自己的研究和实践试图推动一些社会实验。另外，我在主政西交利物浦大学发展时，深感大数据、世界互联使得社会活动组织方式和治理模式发生重

大改变。我知道家德不仅在研究社会中的关系范式，而且试图通过与复杂系统研究的结合、利用大数据挖掘，更深入地解读经济运行和社会发展背后的机理，于是我动员他加盟西交利物浦大学，共同建设数字社会科学学科，并初步做了发展规划。但很遗憾，这件事后来未能达成。再后来，他举行社会网络国际会议，我也曾接受邀请。我从管理角度谈了未来社会复杂网络的组织架构、自组织、网络治理等问题。我们长期在相近学科（社会学与管理学）的学术研究中相互碰撞并获得启示，学术研究的交集（复杂系统、网络组织、社会网络、关系、圈子、自组织、演化、干预、社会实验等），以及学术活动上长期的合作与交流，促成了这段文字！

然而，作为序，一定要介绍书的精髓和读感。但当我看到罗教授“复杂”系列的这两本新著后，我觉得这样做的努力是徒劳的，因为这一系列涉猎知识的浩瀚和研究跨度的宏大，是我力所不能及的。另外，关于学术观点，每个人可有各自的判断，特别是这种具有思考和洞见的管理学著作，读者畅游其中，都会有自己的学术对话和思想体验。故我放弃了这样的打算。

书中精髓留给读者仔细去品味，我在这里仅从学术感应角度聊几句，也供大家多一个视角研判书中的观点。

1. 复杂世界

复杂系统管理学就是研究复杂性，尤其是与组织治理有关的复杂理论。这也许是罗教授“复杂”系列专著的逻辑起点——针对当代组织和社会的复杂性，从复杂系统视角，探索其更强健的机理及治理之道。

现在，无论是个人还是企业或其他组织，社会、国家，甚或世界，都处于一个变幻莫测的时代。20世纪90年代，美国军方用“乌卡”[VUCA，即 Volatility（易变性），Uncertainty（不确定性），Complexity（复杂性），Ambiguity（模糊性）]作为其代名词。其实，我在20世纪80年代就提出了UACC（Uncertainty，Ambiguity，Complexity，Changeability）的概念，即不确定性、模糊性、复杂性和多变性的世界正在来临。不确定性使我们不知道明天会发生什么；模糊性使我们对于已经发生的事认识不清；复杂性在于，由于因果链太复杂或太长而令我们无法知道结果产生的原因或一个行动会导致的可能结果；多变性使人们的生存状态常受到威胁或遭受各种变革的扰动或颠覆。我当时分析了UACC时代可能出现的管理挑战和应对策略，并提出了UACC环境下复杂系统问题的解决理论——和谐管理理论。

如今，无论是个体、组织、国家，还是世界，都面临巨大转型。中、美、俄、欧洲大国等国间深不可测的博弈，扑朔迷离的英国脱欧，中东不断升级的摩擦，日韩持续升级的争端，等等。数字、互联、智能等领域大量颠覆性技术的持续涌现，不断颠覆着人类已经习惯甚至依赖的各类范式。可以说，全球政治、经济、社会、科技进入了一个剧烈的动荡期，世界日益UACC，我们迫切需要升级我们的世界观，去理解这个世界并寻求立足于这个世界的生存之道。例如，数字化、世界互联使不同民族的命运紧密相连，使各国利益休戚相关，你中有我、我中有你的共生状态成为常态，然而我们也面临民粹主义的喧嚣、反全球化思潮的涌起。再如，如何营造一个国家的法治环境，让个体、组织有创新的自由和空间；如何在组织、社会复杂的演变过程中回避灾难，迈向富饶的明天……充满UACC的世界挑战着

人类的管理智慧，人的心智、组织的模式、社会的形态、不同民族的共处原则、国与国间的竞合机制、世界在数字互联时代的治理模式等的升级和重建，可能需要几代人的努力才能完成。

家德的“复杂”系列著作就是一种努力，他试图帮助人们更深入地认识这个复杂世界，理解其中的治理和管理问题，进而提升组织和社会的生存能力。他从复杂系统视角揭示了面对复杂社会时如何构建一套治理机制的思维方式的问题。它区别于传统思维方式的关键在于四个概念：关系、圈子（小团体）、自组织与复杂系统的演化。

2. 复杂思维与复杂系统管理

罗教授认为，复杂系统视角不不仅可以形成一个认识问题的体系，也可孕育解决问题的思维方式和办法，它同时还是指导科学研究的一个新范式。它不只是一堆解释性的概念，它可以通过与社会学理论和大数据结合，发展算法，构建模型，完成理论验证，发展出可以预测未来的动态演化模型。其实，罗教授的“复杂”系列著作正是这种认知和研究行动结果的一次展现。

复杂系统问题往往令人望而生畏，更不用说在与UACC环境的交互后会使问题的复杂性更加升级了。所以，面对复杂系统，在对系统复杂性的认识之外，更需要构建处理复杂系统的思维模式，以利于更有效地管理复杂系统。经过大量交叉研究，罗教授在书中呈现了他所构建的复杂思维体系。

其实，复杂世界呼唤的复杂思维也恰恰在改变人们的心智模式。心智模式是深植我们心中的，关于自己、别人、组织及周围世界每个层面的假设、形象和故事，且我们深受习惯、定式思维和已有知

识的局限。心智模式对每个人的行为方式、观察事情的角度和看法及思维模式有深刻影响，而且随环境巨变需不断升级。例如，面对UACC环境的巨大冲击，我们需要从传统的关注个体的思维转向关联互动，从强调控制转向学会适应，从客观的观察者转向卷入其中的参与者，从重视相对确定的设计优化到关注动态的系统演化，从相对稳定到习惯变化，等等。因此，人们亟待构建UACC时代的复杂心智。2012年，美国西点军校面对VUCA或UACC，就呼吁人们从当下的心智模式转型到复杂心智，并提出了在这一转型过程中，需要强化四种能力，即动态注意力（Dynamic Attention）、全人能力（Whole Person Capacity）、战略清醒能力（Strategic Clarity）、真诚合作能力（Authentic Collaboration）。在我看来，其建议仍有解析思维的嫌疑，即缺什么补什么，尚缺乏对复杂系统的整体思维分析。

我自己在这些年也极力推进心智升级和复杂心智的构建，并以和谐管理理论为支撑，提出了“和谐心智”的概念。和谐管理的世界观是：人类的社会组织活动是不确定的、多样的，从而是演化的；在认识论意义上，我们有可能找到某些规律，即适应演化的特定“结构和机制”，发现人为干预的可能性、必要性；在方法论意义上，需要用多元范式去“描述、呈现、诠释、反思”，而不是用任何“决定论—真理论”去做猜想。简言之，和谐管理的复杂思维是：演化观—系统观，方向感，建构共生系统，融合力—平衡力—边缘创新力。和谐管理理论框架包括愿景和使命、和谐主题、和则、谐则及和谐耦合五个核心概念。

罗教授构建的复杂思维与和谐心智相互呼应，为复杂系统的治理和管理提供了分析框架和支持体系。

3. 复杂系统视角的系统领导思维

在复杂系统演化的过程中，领导者如何干预演化？怎样辨别“势”和“拐点”？如何布局？如何实现“四两拨千斤”？这就需要复杂视角下的系统领导思维。罗教授在书中罗列了系统领导者要做的事情。

第一，要看到一张网，而不是看到一个人。

第二，要看到网络的整个结构，并在结构和网络中做出判断。结构中的“风吹草动”正是我们掌握“势”的关键，比如一些人、一些事正在迅速崛起成为枢纽——大家都想连接的对象，这就预示着“起风了”。你在风口上吗？

第三，要思考这个“势”什么时候出现“拐点”。现在最流行的说法是“风来了，猪都能飞”，大家都想当“飞猪”。但是，如果你没有办法预测风什么时候停，跌下来的猪会比没飞起来的猪更惨，这就是“拐点”。系统领导者最厉害的就是懂得“四两拨千斤”，像中国太极拳，顺势一摆，力道消减，转个方向，系统就能重归稳定，生机勃勃。

第四，要懂得激发边缘创新力。系统需要自组织，但并不是放权就有自组织，而是需要有培育、培训及顶层设计和行为标准，要兼听则明，正确选择，让每一个自组织都去激发边缘创新。

第五，要能够创造良好的网络结构。创新成长茁壮到一定程度，就需要把这些创新连接回整个系统的网络中。所以网络结构非常重要，既需收权，又需放权；既需网络密度，又不能太密；既需圈子，又需在各圈子之间搭建桥梁。

第六，要能够促成内部的竞合机制，保持动态平衡。将边缘创新融入整体网络的过程中，产生正负反馈。正反馈会像滚雪球一样

使边缘创新逐渐发展成枢纽，但即便它对未来发展很重要，也需要适度的负反馈，以形成网络结构中健康的竞合机制，实现阴阳相融，相生相克，动态平衡，从而不断地自我修炼和改善，长期持续发展。

基于 UACC 环境下复杂系统的演化，我也提出了和谐领导的概念，我将其概括为：第一，方向感，即围绕愿景和使命，永远需要了解清楚当下的工作重心与核心任务，即和谐主题，这叫主题意识；第二，双元理性，坚守普世理性（谐则）与情景理性（和则）的互动与融合；第三，动态优化，通过理性设计（谐则）与诱导演化（和则），螺旋式推进，以实现动态演化过程中上述两种机制的持续耦合与优化。不难发现，罗教授的系统领导思维与和谐领导形成了共鸣与互补。

4. 整体思维与未来世界管理智慧

罗教授在这套书中提出了“是时势造英雄，还是英雄造时势”的“家德之问”，阐述了什么是复杂系统管理学。他认为，那些源自复杂科学的概念特别适合用中国话语来阐释，原因是中国文化背后的整体哲学和思维是复杂科学的逻辑基础。基于此，中国人发展出了长于应付不确定性、善于面对模糊性、智于处理复杂性的行为特点，这些特点常使我们在多变的环境中如鱼得水。

因此，家德试图通过《中国治理》一书，引入中国文化，更深入地丰富复杂系统管理学的实践智慧，并与西方管理哲学进行理论上的对话，以明晰其间的差异和互补提升的途径。这种尝试在现代 UACC 的环境下尤为重要，因为东西方各自的智慧无论如何强大，都难以应

对当代人类面临的艰巨挑战，只有相互学习和融合，并创造性地形成新的融合智慧，才可能走得更远。而就我个人的理论研究和实践经验而言，我认为在这场竞合比赛中，东方的整体哲学和包容智慧也许会更胜一筹。

按照家德的总结分析，中国管理哲学的核心是重视关系管理，长于动态平衡。他惟妙惟肖地阐述了关系管理和动态平衡的精髓，如动态平衡关系中的情感性与工具性动机，在实现工具性目的的同时，又能不断增强人际信任；动态平衡圈子边界的开与合，既借助圈子的力量又不断形成自己的圈子，即平衡好脱耦与耦合；动态平衡圈子内的特殊照顾与圈子外的公平分配，兼顾圈内的紧密合作及圈内圈外的和谐；动态平衡收权与放权或收与放的度，过于分散或一方独大都会对系统造成伤害；动态平衡非正式的规范“礼”及正式的制度规章“法”，法礼并治，相辅相成，方能实现中国传统智慧强调的恩威德并济。

《中国治理》从关系、圈子、人脉关系网、自组织、治理、观势取势、动态平衡、布局、造势成事等方面，系统地论述了UACC时代复杂系统视角下系统领导者应有的思维。

家德的“复杂”系列著作建立在整体哲学的基础上，最新的这两本书让复杂思维和系统领导思维活生生地矗立在我们面前，帮我们嗅到了通过跨学科融合和东西方对话以应对UACC环境下复杂系统演化和管理的智慧。

以上的聊叙挂一漏万，非试图全面介绍家德的著作，而是想通过对话，使读者阅读这套书时有更多的思考，加深对复杂世界的认识，增强对复杂系统演化的更有效的干预。

复杂世界的生态管理时代已来临，我们需要转换心智、升级治理、重塑管理，家德的“复杂”系列著作，开了新管理探索时代的先河！

席酉民

西交利物浦大学执行校长、英国利物浦大学副校长

2019年9月24日

复杂思想的文化密码

一位社会学者，最难能可贵之处，莫过于从文化深层看待复杂世界。清华大学社会学系教授罗家德先生便是这样一位数十年如一日，勤勉求索的学者。

2019年重阳节后，家德教授发来他“复杂三部曲”后两部著作的书稿，加上2017年出版的《复杂：信息时代的连接、机会和布局》，合璧为三。我有幸成为家德教授这三本书稿的首批读者，虽自知学力不逮，但拜读三本书稿后受惠良多，仍愿奉献点滴陋见，与喜欢复杂科学、网络分析和社会学的各界同人分享心得，共同探讨。

我与罗家德教授的第一次“连接”，是通过他早年编写的一本清华大学社会学讲义——2010年出版的《社会网分析讲义（第二版）》。这本讲义，是我于2011—2012年在北京大学新闻与传播学院为研究生讲授《互联网前沿思想》课程时，给同学们推荐的重要参考书之一。家德教授的这本《社会网分析讲义（第二版）》，清晰、流畅地

概括了自20世纪60年代兴起的社会网络分析的学科演变。那段时间，恰逢美国学者艾伯特·拉斯洛·巴拉巴西等人提出的“无标度网络”“邓巴数”“小世界模型”“推荐算法”“社会计算”等概念风行互联网界。

第二次“连接”，我就见到了罗教授本人。那是2012年4月底，我参加了由中国传媒大学主办的“2012中国网络科学论坛”，家德教授在大会上做了“社会网遇上复杂网”的主题报告。此后的数年中，我多次在相关的论坛峰会上见到家德教授的身影，还不时会读到他勤奋笔耕的文章和著述，令人钦佩。

家德教授的“复杂三部曲”，开宗明义，批判了“市场/政府”的两分法。

在“三部曲”中，作者都在开篇亮明“反对化约主义”的态度。化约主义（也就是还原论）是与西方古希腊逻各斯主义一脉相承的一种分析方法。从古希腊哲学家泰勒斯开始，西方先哲即提出“世界本源”的本体论问题，试图通过不断切割对象，找到支配事物构成与运动规律的那个“终极存在”。

还原论的方法，在文艺复兴之后日渐兴起的实验科学、实证科学中，的确结出累累果实，这其中包括大量有数学物理方法支撑的量化分析、系统分析、动力学方程等。18世纪至19世纪，在社会学领域也掀起了“科学化”浪潮。法国思想家孔德提出的“社会物理学”，就是试图用牛顿静力学、动力学的框架，分析社会结构、团体组织、权力运作等实际问题。19世纪之后，这种精确的、量化的、确定性的、还原论的思想，更是在所谓人种学、优生学、民意调查、智商测试、性格分析等方面大行其道。20世纪的经济学家，则是在边际分