

DOI:10.16538/j.cnki.fem.2016.01.001

“水”隐喻在中国特色管理理论中的运用

陆亚东 符正平

(中山大学 管理学院,广东 广州 510275)

摘要:本文提出“水”隐喻及其管理思路,试图在中国古典哲学与当代的管理实践之间架起一座桥梁,对于我国改革开放30多年来涌现出的优秀管理实践进行理论总结与延伸。本文对“水”隐喻的概念与内涵、理论特性、适用企业类型、组织基础以及与西方主流管理学理论的区别进行了探讨。“水”隐喻的提出不仅有助于建立和丰富中国特色的管理理论体系,而且对中国企业未来的管理实践、战略设计、竞争力培育乃至组织管理与文化建设都具有一定的现实指导意义。

关键词:“水”隐喻;中国特色管理理论;管理哲学

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2016)01-0003-12

一、引言

管理的本质特征是其实践性(德鲁克,2006)。管理理论的产生和提出总是源于人类自身的管理实践。同时,管理实践又受到特定民族的文化、价值观以及哲学思维的深刻影响(成中英,2006)。基于中国传统文化与中国特色的管理实践的研究,对于建立中国特色管理理论具有十分重要的意义(黄如金,2007)。本文以隐喻(metaphor)为方法提出“水”思路,试图在中国古典哲学与当代的管理实践之间架起一座桥梁,对我国改革开放30多年来涌现出的优秀管理实践进行理论总结与延伸。本文有助于建立和丰富中国特色的管理理论体系,对中国企业未来的管理实践、战略设计、竞争力培育乃至组织管理与文化建设也具有现实指导意义。

隐喻不仅是一种修辞方法或修辞技巧,更是现代科学发展的重要方法。中国古代哲学和思想擅长运用隐喻,它具有简单、适用性强、实用性强的特点。隐喻是发展中国特色管理理论的一种很好的方式,它能包融中国特有的古典管理思想,又易被实践前沿的管理者理解和接受。当企业组织变得极其模糊和复杂时,人们常常无法像物理学那样具体而明确地阐述组织

收稿日期:2015-10-22

基金项目:国家自然科学基金重点项目资助(71232010)

作者简介:陆亚东(1963—),男,中山大学管理学院杰出特聘教授,美国迈阿密大学管理学终身教授;

符正平(1965—),男,中山大学管理学院教授,博士生导师。

内外部边界、环境及其所包含的各种要素。因此,作为隐喻式理论发展开拓者的拉可夫(Lakoff,1993)和摩根(Morgan,1980;1983)很早就预示性地提出,当企业组织内外部环境的复杂性、模糊性和不可预测性变得越强或越不熟悉时,管理学者和管理者就越需要以熟悉的语言或认知方式来理解、分析和阐述这些复杂现象。而隐喻正是解决这一问题的恰当方式。隐喻将人们较为熟悉、较能认知的一种语言、事物或存在从某一领域运用到另一领域,以帮助人们更好地认识和厘清极其复杂的管理现象,乃至构建关键概念及其理论内涵。

中国管理学者既要了解和参照国际主流管理理论的构建模式,更需要发挥自己的独特优势,走出中西融合、古今融合、天地融合的独特而又能作出实际贡献的道路。这些可资利用的新方法、新模式包括困惑驱动式、哲学引导式、分类式、框架式、比较式和隐喻式(陆亚东,2015)。隐喻式不仅是国际主流管理学界理论构建的主要方法之一,在中国更有着深厚的历史、文化、哲学基础和土壤,同时又更能被管理实践者理解和接受。基于此,本文以“水”为例,试图为中国特色隐喻式理论发展作些初步尝试。需要说明的是,本文的目的不是构建系统的或完整的“水”理论。在管理学领域,一个完整的新理论的诞生,必须经由清晰、系统地阐述其核心主张、基本概念和相关变量,概念或变量间的重要关系、机理及原因,以及假设边界、背景环境的影响等。从科学的意义上讲,任何理论必须满足或符合通用性(general)、引导性(instrumental)、预测性(predictive)、逻辑性(logical)和可验证性(verifiable)。因此,作为中国管理理论新视角之一的“水”思路的未来发展还有很多空间,需要不断地丰富、完善和验证。

“水”是生命开始与延续的关键要素,更是理性哲学思想表述时的隐喻符号。“水”思路具有深厚的中国古典哲学渊源。老子以水喻道,认为道生万物,“上善若水。水善利万物而不争,处众人之所恶,故几于道”。管仲在《管子·水地》中也明确提出水是万物本源的思想:“水者,万物之准也,诸生之淡也,违非得失之质也”。庄子的“水之无为”思想指出,水性虽然自然无为,也不会以任何主观的意愿或行动加诸水之上;但水却能流向四方八垓,包覆宇内,更可以摧磨任何坚硬的物体。水看似自然无为,然而于自然无为之中却潜隐着难以想象的巨大力量。

许多成功的中国本土企业,其成功之道和管理精髓很好地体现了“水”思路的定义和“水式管理”的根本特征。例如,对于腾讯来说,“水”即沉潜蓄势,一贯以产品为基,迭代推进,沉潜务实,伏地而行,其领导风格随和温润,沉稳内敛;对于小米科技来说,“水”即顺势而为,包容开放,倾听用户,社区为基,坚持真材实料、专为中国人习惯设计的经营原则,凭借“专注、极致、口碑、快速”的经营理念,几年内就已发展成为在技术、产品、服务、商业模式等方面极具颠覆性创新的移动互联网企业。

二、“水”隐喻的概念与内涵

“水”隐喻或“水”管理视角有其丰富的内涵。限于篇幅,本文想强调的“水”隐喻内涵包括:(1)沉潜蓄势如水底;(2)动静合气如水面;(3)灵变顺势如水流;(4)自然无为如水性;(5)开放汇源如水川;(6)鉴察自清如水镜;(7)积聚能量如水势;(8)永续前行如水形。

1. 沉潜蓄势如水底。“水”思路的核心思想之一是水有形又无形,水有序又无序。在面临“大市场、大政府”的特定环境里,水面层次上(如竞争战略、产品战略、市场推广等)企业经营是极其灵活多变、动态柔性、随市而调的。但水面下,尤其是水的底层却是极其稳固不变的。水底的根部包含了企业的精神、理念、价值、文化,是企业永远要坚守的核心价值。对许多民企来说,创业者、企业家们关怀员工的理念、厚实积淀的理念、服务顾客的理念、创新创造的理念、与别人相融相合的理念都不会随水面的变化而变化。当这种独特而有效的价值理念和管理文化

深植于企业每位员工、变成组织常态时,水面的快速变化就容易应对自如了,即实现了水有序又无序,水有常又无常,水有形又无形的有机统一。

2. 动静合气如水面。水随和温润,可动可静、可冷可热、可高可低。观察水面,水可静,静则清;水可动,动生力。静动自如,随遇而安。当制度环境、市场环境发生重大变化时,企业适时调整经营方式、产品设计、顾客服务、渠道推广。当目标顾客群或消费者需求出现变化时,企业及时对细分市场作出调整,提供比竞争对手更优异的产品和服务。而这些“动”、“灵”的背后是企业的静态基础,即企业的“气”,包括技术基础、组织基础、生产基础、供应链基础、渠道基础和现金流基础等。这种静态基础和动态能力的合成犹如武术中的合气道和道家思想的阴阳观。比如,腾讯的性情如水而行,即不断根据用户反馈改进产品,不去臆测用户和市场而作出大跃进式的发展,这种水性情接地气,不天马行空,以产品为基,做十说一,先摸索验证再说话,做出来的都能击中要害。静就是动,每一条路都用自己的双脚量过去。

3. 灵变顺势如水流。水的物理特性之一包括顺道而流(flows along a course)和往低而流(flows downward)。道之原型为水道(waterway)之隐喻(Allan,1997)。“水流”的具体特性为:(1)流动性(liquidity),即变化性,水形由其掌控者的意志和要求而定,也即水的柔性。(2)非抵抗性(non-resistance),即水遇障碍时,总是绕过去而不是直面冲突和抵抗。这是水的相合性、和谐性。(3)适应性(adaptation),即水有自主的规律和路径,而适应性即是其固有的规律。以上三种水流特性体现了灵变顺势的特征。在许多行业,外部环境因素(如政府政策、客户需求、技术变革、竞争力量)经常出现重大变化,其中不少变化是不可预测的。灵(流动性)、变(适应性)、顺(非抵抗性)显示了一个企业对外部强大而又不可撼动力量的一种战略柔性和顺势对应。这种柔性不仅表现在与制度环境的对应上,也广泛表现在企业与业界生态圈的各种伙伴关系和应对市场变化上。虽然组织生态理论也强调企业对外部环境的适应性,但该理论中的结构惰性(structural inertia)、竞争法则(competition rules)、密度依赖(density dependence)(Hannan和Freeman,1977)等主张对新兴市场企业并不很适用,与“水”式思维的路径有根本的差异。

4. 自然无为如水性。水以其潜能所产生的许多不同形态的意象远较水的自然现象更广大,故有“智者若水”之说。先秦道家观水除了尚水之静外,亦重水之无为的物理现象。水性虽然无为,但水却能流向四方,润泽世界。水看似无为,然于自然无为之中潜隐着巨大能量。庄子非常重视持守自然无为的真本性。《庄子·达生》中说:“吾生于陵而安于陵,故也;长于水而安于水,性也;不知吾所以然而然,命也。”自然无为的精髓是遵循自然规律,不逆道而为。人的主观能动性固然重要,但这种主观能动性不能破坏自然规律。《老子》第25章说:“人法地,地法天,天法道,道法自然。”道法自然乃是遵循自己存在的活动方式,依据其自身存在的方式自由适行。“鱼处水而生,人处水而死,彼必相与异,其好恶故异也”(《庄子·至乐》)。告子之“性犹湍水也,决诸东方则东流,决诸西方则西流”与庄子无为之水颇为接近。“道法自然”不仅表现为一种个体的自足、自发与自为,也呈现出道作为整体与个体之间的相互会通。法道的自然可以理解为发挥个物的自性,而道就是整合,具有一种兼通性和共通性(陈鼓应,2012)。治水之道仍是顺性之道,引之就下。水性的自然无为对企业与外部组织的关系及外部环境的处理具有特别重要的启迪。在市场快速变化、竞争日益加剧、需求日益复杂、资源日益开放的今天,任何企业与外部组织和外部环境的相互依赖越来越深。在这种条件下,水性中的共生、共通、整全、顺势的理念对企业成长有重要意义。行业中的上下游生态体系的建立、企业与国内外竞争对手间的竞合共赢关系、企业与外部环境的共演共进关系、跨界或横向资源互享的合作关

系、各种企业战略联盟和松散联盟的流行等都体现了上述水性的核心特征(陈明哲,2011; Chen 和 Miller,2011)。与 Pfeffer 和 Salancik(1978)的资源依赖理论过于强调对资源的控制以及由此产生的组织权力不同,水性中的自然、共生、和合之思想更强调相互依赖关系中不同组织之间的合作性、和谐性、共进性。

5. 开放汇源如水川。水依据一定的河道或路径注入河川、大海。水之流动不息,日进不舍。江海之所以能为百谷王,因其广纳百川,居大而处下,开放汇源,顺物自然而行,与世推移。开放汇源如水川体现在两方面,一是开放汇源,二是积水养水。开放汇源的观点与陆亚东和孙金云(2013)提出的复合基础观一致,即通过创新地利用企业内外部一切可利用的资源(如技术、智力、信息、渠道、设计等),可以产生出独特的整合式竞争优势或发展路径。再具体地说,开放汇源的思路强调企业外部资源的为我所用。“开放”指开放资源、开放创新;“汇源”指汇聚资源、汇聚能力(人才、技术、资本)等,再汇聚整合内外部资源与能力进行再创新、再整合,提供更多、更优功能特征或服务,用复合汇源的手段创造出新的竞争能力和竞争优势。水能流向四方,也能包覆宇内。水沿着自己的路径前行时不与障碍物直面抵制,而是绕行、环流(flows around an object)。这显示了开放、包容、汇源的和谐境界。开放合作、各方共赢、共进成长、不激化矛盾,均是这一思想的具体体现。

6. 鉴察自清如水镜。水有自我映照澄清之物理现象。无论是“荡荡君子”、“荡荡尧圣”,抑或“伯夷之清”、“孔子之圣洁”,皆可以看见水意象在儒、道理想人格中的重要象征地位。“静则清,清入镜”是水思维的重要精神。静止之水不仅能于浓密阴暗的状态中自我清除水中的沉淀物,亦会使水的状态变得更清晰、更具有映照的特性(reflective)及自我澄清(self-clarification)的特征。水能容纳百川之注,其中也包含百川汇流而入的诸多污秽之物。但水之所以由浑浊转为清明者,关键在于长时间的静止,经由长时间的静止,则能反照澄清自我,鉴察己身。庄子云:“水之性,不杂则清,莫动则平;郁闭而不流,亦不能清。”对企业管理与经营之道而言,上述意境提示的是能力的积淀、组织规章与管理制度的透明,在繁杂纷乱的商业世界中处事不惊,自我积累与自我提升及不断反思企业自身,研讨自身优势与劣势并找出持续改进之道的过程。知己、鉴察、对照、积淀、自清、改进,再对照、再自清、再改进是由浊至清、由阴至明的循环式上升改进轨迹。

7. 积聚能量如水势。积小溪才能成江河,积能力才能成优势,积努力才能变壮大。三峡大坝的能力在于其先围栏养水,再倾盆而下,则势如破竹,水流飞舞。微信在移动社交领域三年长大,就是围栏养水,再借助移动的革命性影响,启动不同于淘宝的生态策略,俯冲而下。电子商务是块漂移的大陆,移动时代正好漂到微信大坝的脚下,使其得以强大之势顺力而下。当水源汇集到一定程度时,它能托起万物。当水流集中到一定程度时,它能冲走万物。水的能量积聚是沉潜蓄势、沉稳厚重、迭代推进、伏地而行。不投机取巧,不脱离地气,不飘忽不定,先渗透,再蔓延,见沟填沟,遇海入海。这种特性不同于组织行为理论家 Cyert 和 March(1963)主张的组织权力与控制。后者更注重组织的短期效果、机会行为、博弈规则、经济理性,轻忽别人或系统的整体和长远利益。

8. 永续前行如水形。水永远有自己的特性,有自己的轨道,做自己的事。它总有自己坚持或遵循的规律和原则。无论遇到何种障碍,水总是不分昼夜,继续前行,毫不畏缩。同时,水形成水道是千变万化的,水流的每次路径也常常不一样。这一特性提示我们在尊重规律的同时要避免经验主义,在尊重自我的同时要避免自大思想和骄傲倾向。水之流动不息、孳孳不息的特性隐含着企业自强不息、努力不懈、力行实践、永续向前的战略方向与愿景。水的这一特

性也显示了过去、现在与将来的一条流动式连动纽带。对企业的建立、成长、转型、再造、再发展有深刻的启示。

总之,水以其潜能所产生的许多不同形态的意象远较水的自然现象更加开阔广大。当我们的企业家和创业者深悟“智者若水”之道时,其企业的成长必为社会、市场、伙伴、顾客甚至竞争对手所接受甚至称赞。

三、“水”隐喻的理论特性

“水”隐喻的理论特性包括动态性、辩证性、灵活性、适应性、渗透性、开放性、持续性等。

1. 动态性或流动性(dynamism)。孔子说:“逝者如斯夫,不舍昼夜”,“流水不腐”。这些话都突出了水的运动性或流动性。与此对照,动态性揭示了企业因势(如市场、制度、竞争、客户需求)而变,与势共变(即经营战略与外部环境共同演进、共同变动)、共同转型(即企业经营转型与市场结构、宏观经济及社会文化的转型同步)。许多民营企业的灵活及扁平的组织结构、企业家导向、创新精神为这一动态性奠定了组织基础和成长基础。美的是全球最大的白色家电集团之一。其成长过程就带有鲜明的与势共变、共同转型的特征。在应对制度环境的动态变化上,美的做到了抢先、主动和超前地抓住时机。1985年就获得了自营进出口经营权,能够自主从国外引进技术和设备,这在当时的乡镇企业中是非常少见的。20世纪90年代,美的率先进行股份制改革,成为顺德市最早进行改制的六家企业之一,1993年成为中国第一家上市的乡镇企业,2002年进行内部股份制改造,实现了MBO,也是全国乡镇企业第一家。在应对行业环境变化上,面对90年代家电行业的高速成长,美的积极调整内部组织架构,1997年率先实行业务部制,通过放权与激励机制充分调动了职业经理人的积极性,促进了企业的快速成长。2007年后随着国内宏观经济环境以及家电行业环境的变化,美的经营策略也实现了从五低(低价格、低成本、低投入、低毛利、低回报)向五高(高价格、高成本、高投入、高毛利、高回报)的转型。在企业经营体制上,2009年美的顺利实现了职业经理人继任,成为民营企业去家族化传承的范例。

2. 辩证性或融通性(dialecticism)。水的辩证性体现在其有形与无形(蒸发为云,降落为雨,凝固成冰)、有常与无常的统一(“天下万物生于有,有生于无”),灵软与强势的统一(“天下莫柔弱于水,而攻坚强者莫之能胜,以其无以易之。弱之胜强,柔之胜刚,天下莫不知,莫能行”),以及灵活性与原则性的统一。水的静动互化、捭阖互动(水的大开大合)、奇正互生(明渠暗流)、圆融通转都暗示万事万物始终处于相互联系、变化、延伸之中。水思维的辩证性还体现在灵活与规律的统一、静与动的统一、弱与强的统一、内与外的统一等。这种内在的辩证性对企业成长过程中调和及同时实现各种不同甚至矛盾的目标深具哲理。它与西方传统管理理论中强调的非黑即白的刚性思维有本质区别。水的上述辩证性也体现了东方文化背景下企业组织的阴阳或二元平衡能力(如竞争与合作、模仿与创新、关系能力与交易能力等)(Luo, 2007; Luo和Rui, 2009),进而帮助企业在不确定的外部环境下保持持续稳定的发展。

3. 灵活性或柔性(flexibility)。水见沟填沟,遇海入海;水如婴儿般柔软,具有旺盛的生命力。柔性管理的本质是无为而治,所谓道法自然。按照道来进行管理。“治大国,若烹小鲜”。在企业实力仍然弱小时,要求企业经营策略灵活多变,柔弱胜刚强。如珠江三角洲地区中小企业聚集的众多产业集群之所以能从与大企业的竞争中胜出,一个重要原因就在于其灵活性。这种灵活性体现在市场响应的速度,产品类型的多样性与新颖性,员工技能的多面手,设备的多种用途,灵活的生产分包与转包机制,以及竞争与合作的动态转换上。水理论的柔性特征还体现在与外部利益相关者,特别是竞争者、上游供应商、下游经销商等的和谐相处上。与他们

有矛盾时,尽量减少直面冲突,先协商后法律,不因单一矛盾而损害整个伙伴关系。这与西方企业一切讲法律而经常导致交易成本高企的情形有根本不同。此外,水的柔性特征突出了掌控者的主观意志与需要,即企业的战略柔性依据企业的经营需要和战略目标而定。

4. 适应性或探索性(adaptability)。水可冷可热,可高可低。水善迂回。由拥有或控制它的主体愿望来决定,水能适应一切,但它本身不具备自己独特的固化轨迹。故其主体或控制者与水的和谐相融很重要。水无常形,能因势随形,随圆就方。“水因地而制流,兵因敌而制胜。故兵无常势,水无常形。能因敌而制胜者,谓之神”(《孙子·虚实》)。水的这一动态适应性体现了战略管理的精髓。在动态环境下,中国民营企业呈现出较为典型的适应性成长特征(熊军和章凯,2009)。相当多的民营企业在创业阶段缺乏清晰的战略定位,其后为了生存进行多个行业、多种销售市场与产品的探索,大多经历了探索、失败、再探索、成功扩张的过程。同时,根据外部经营环境的变化,对企业自身的战略定位、行业选择与市场定位、组织架构等不断进行适应性调整。如在市场战略选择上,许多民营企业(如华为)走了一条成功的“农村包围城市”战略。先从低端的乡村市场切入,在取得低端市场的经验后,再去探索占领中高端的城市市场和国际市场。水的适应性或探索性特征体现了企业在新环境、新市场、新行业下开辟市场、不断探索、不断调整、适者生存的创业与成长。以深圳迈瑞医疗为例,“水”即借助地形,顺势而下,见沟填沟,先渗透,再蔓延,从中小设备开始,从县级医院开始,依靠原本从事代理时铺下的渠道网络,逐级递进,没有像外资竞争对手那样高举高打,迈瑞医疗靠的是细节和高性价比。迈瑞没有在医疗市场上全面开花,而是集中在监护仪器上,集中优势做到全国最好,在基本达到全国最好的时候,又开始推出检验设备,再把它做到最强。

5. 渗透性或韧性(permeability)。滴水穿石,涓涓细流,汇聚江海。水具有极强的耐力与坚忍不拔的性格。水的渗透或韧性显示了企业遇难不弃、另辟蹊径;一个方法不通,再试新方法,坚韧耐劳、持续努力、直至成功。同理,一个市场饱和了,再寻找渗透到另一市场,不断进取,甚至在夹缝中渗透生存,寻觅机会。许多民营企业在非洲投资经营时,虽条件艰苦,但不畏不弃,这种精神与付出是他们在当地成功的关键。这一特性也体现在许多中小企业关注大企业忽视的市场和顾客群体,贴地气,艰苦耐韧,不断使其服务渗透到无数中低档群体,贴近服务,便民利己。全家超市(Family Mart)的便利店如水渗透至各住宅小区,以“全家就是你家”的贴心理念,为消费者提供时间上、空间上以及商品上的便利,并把便利店打造成为社区服务中心,为顾客提供多层次的服务。全家自2004年进入中国市场以来实现了快速的市场扩张。

6. 开放性或包容性(embracement)。海纳百川,开放包容。企业在成长中需要不断从外界吸收新资源,如技术、人力、资金等。职业经理人与创业元老之间的关系往往影响甚至决定了企业的成长命运,民营家族企业如能吸收有经验、有胆识、有智慧的职业经理人员参与管理,就能够极大地促进自身的成长。如美的公司在创业元老退休后,把企业交给了深具行业经验的职业经理人团队,促使企业顺利实现转型升级。包容的特性突出了开放视野、开放理念,善用外部开放资源。水的包容或开放性首先体现在与各种不同主体或差异环境的和平、和谐、兼容相处、张弛有度、缓急能容。这一意涵对企业保持与内外部环境动态的情景相合(如与生态环境的和谐相处、与制度环境的规范一致、企业成长与员工成长的一致性等)。其次,水的包容或开放性意味着海纳百川的企业文化以及与此相关的经营理念及各种管理措施上。强调多元相容,在差异中寻觅学习的机会。再次,水的包容开放性揭示了开放理念、开放战略、开放视野的重要性。在全球一体化、市场需求复杂多变、产品周期日益缩短的环境下,利用开放资源(如小米手机),追求开放创新,以开放补短板,对仅具有有限资源的企业的成长深具现实意义。

7. 持续性或长久性(sustainability)。在开放的环境里,水是永动不止的,暗示了企业持续发展、永不止步的精神。持续性要求企业平衡好短期利益与长远发展;不断培养自身的持久竞争力和能力积累,培养持续创新的精神。如许多民营企业在创新路径上经历了从模仿到反向创新再到自主创新的过程,在品牌建设路径上经历了从 OEM 到 ODM 再到 OBM 的过程,从产品生产转型为品牌经营,从国内市场拓展到国际市场。在开放的环境中,水不断聚势、蓄势,又永动不止、滋润周边,这一意象揭示了企业动态能力培育的重要性。在开放而又不断变化的外部环境下,充分利用现有能力而又重视培育未来能力,如水径那样,脚踏实地稳步实现能力更新和提升以满足新机会、新环境的需要。反之,在闭关自守的环境里不思进取、不忧未来,只满足于现状,不努力增强自身竞争力和提升新能力,犹如水池也有干枯之时。不虑远、不积势、不蓄能,水枯之时即企业倒下之日。

总之,“水”思路有其独特而深厚的理论特性,这些特性不仅支持了“水”思路的概念和内涵,也使其区别于其他中外管理学理论或范式。隐喻符号是新理论发展的有效手段之一(Freese,1980;Weick,1989;Giddens,1984)。深具中国古典哲学背景而又能被所有人所领悟的水隐喻则是这些隐喻符号的完美代表。

四、“水”思路更适合哪些类型的企业?

管理理论总有其特定的适用范围和对象。从“水”思路产生的背景及其发展趋势来看,它更适合的企业一般具有以下几方面的特征。

1. 企业的资源和经营对外部环境的依赖较深。这种高依赖性导致高动态性和不确定性(外部资源、市场、法律、政策等),因此需要相应的灵变顺势(如水流)和开放汇源(如水川)。开放汇源保证了企业对外部资源的需要,也有助于处理好对外部关系的平衡、协调与稳定。同时,灵变顺势也降低了因外部依赖可能带来的被动和被控制。外部依赖既包含对外部市场、外部资源的依赖,也包括对制度环境和政府资源的依赖。无论是哪种依赖,灵便顺势、联合聚势、开放用势变得特别重要。如一些建筑行业的成功企业,对国家宏观经济调控政策的变化保持高度警觉,这种对外部环境的感知能力,就是“灵”的水性特征的具体体现。“变”不仅包括被动地适应市场变化,还包含主动地把握市场机遇,积极适应各种未知的变化。开放汇源,要求企业具备社会网络关系能力及沟通、协调、整合能力,对外部资源进行整合和动员以顺应外部环境的变化。如加入供应链网路或嵌入特定的地理区域产业集群,都是开放汇源的具体实践。

2. 市场变化快、产品或服务要求高的行业。这种行业要求企业以产品或服务为基,迭代推进,既要永续创新如水形,不断推出新产品、新服务以满足不断变化的市场新需求,又要不断积聚能量如水势,在竞争日趋激烈的成熟市场中培养企业自身的新能力、新优势、新产品,使得企业具备持续推出高性价比产品和快速市场反应的竞争优势。发展较快的企业大多以创新为企业发展的不竭动力,不断积累技术实力、管理实力,在瞬息万变的竞争中牢牢把握市场主动权,不断开发出既满足市场需要又引导消费潮流的新产品。这些企业既重视市场前沿的把握又重视精耕细作,既注重组织的灵活性又强调企业的持久创新力。

3. 走能力积聚稳健发展之路的企业。这些企业既沉潜蓄势如水底,自然无为如水形,又积聚能量如水势,伏地而行,能量一旦爆发,必赢其役。它们不追求跳跃式或革命性战略,不去臆测用户和市场面、作大跃进式的发展,而是根据用户反馈持续改进,推出适合市场需要的产品。在电子商务领域,淘宝系是典型的“想清楚、猛投入、高举高打”。在 C2C 开放系统里,平台只能控制前端用户体验,无法保证后半端比如物流和售后,若不能撬动足够多的资源共同发

力,就很难保证全链条的用户体验。与之相反,腾讯所热衷的产品领域是闭环系统,完全控制用户体验,聊天、游戏、邮箱都如此,在这种情况下,它能快速迭代、小步快跑、逐步推进。

4. 领导风格低调务实,管理导向随和温润。火外向,水内向,火生威,水蓄势。企业文化尊崇实干的企业以优异的产品和服务赢得口碑,而不是着重广告和宣传。以细心、细致、实干、实效为日常服务理念,以关心、温心、激励、发展为员工管理的文化导向。领导不高高在上,不讲狠话,不天天批评别人。相反地,这种风格的领导谦虚勤奋、少说多做、务实表率、重视实践、关爱员工。《老子》中的无为思想,即君无为而臣有为,凸显了“水式管理”的精髓,也被不少民营企业所尊崇。自汉代以来,中国的国家治理结构接纳了以儒家为主的科层结构,即所谓的“罢黜百家,独尊儒术”。工商界作为中国科层社会结构的底层,一直以柔性和灵活性来应对社会和时代的变迁。所谓“无为”、因势利导和“水”的隐喻,都是数千年来中国工商界的基本生存状态和管理模式。无为而治,要求企业的整体经营贯彻理念导向,以虚控实。“水”隐喻本身就是一种经营理念和管理导向。许多经营成功的企业,大多有特色鲜明的经营理念,如禁止经营投机性业务,不许偷工减料欺诈顾客,以及符合“水”思路核心内涵的其他经营理念。

5. 私营或家族式管理型企业更适合水式管理。相对而言,企业上市而又失去股权和决策权控制后,不同利益相关者(如股东、顾客、员工)经常有不同的诉求。在短期利润和股价的高压之下,上市企业的高管们常常不得不高举高打,走大投入(例如并购)、大战略、大生意、大宣传的发展模式。私营企业没有这方面的顾虑,也避免了高昂的公司治理成本。在文化遗产、理念落实和内部制度上,具有更多有利的组织保障来推行“水”思维及其一系列相关举措。许多成功的私营企业具有鲜明的“水”文化管理特点。立志高远,但脚踏实地,领导表率而又权责分明,是这些企业的核心。私营家族企业在核心经营理念的代际传承上更具可持续性,因为家族企业的核心经营理念能够以家训、家规的形式传承下来,并能够被长期实践。如香港李锦记作为一个家族企业,100多年来长期奉行“思利及人”的核心经营理念,使得企业的“水式管理”风格得以延续和发扬光大。

从以上叙述中可以看出,“水”思维或“水式管理”并不适合所有企业。首先,“水”思维是渐进务实的,但遇到重大机遇或新的蓝海市场即将出现时,“水”模式有可能过于强调能力积聚或稳健发展,而使企业不能很好地抓住这些机会。其次,当企业规模变得巨大,业务多元明显、顾客类群相异而企业又没有核心竞争优势时,企业往往需要大思维、大战略甚至大转型,即需要整个组织或整个集团层面由上而下的顶层新思考、新设计、新战略。但是,“水”隐喻重视的是由下而上、培根递进、产品为基、顺势而上的柔性思维,与处于大变革背景下企业转型或跳跃式发展的需要可能不吻合。再次,在全球经济一体化、大数据、移动化的信息时代,瞬息万变和竞争加剧的市场对企业的“外向”导向提出了更高更快的要求,这种“外向”体现在品牌宣传、国内国际的广告投放、公司推广和介绍乃至企业高管的高调演讲与宣传。而“水”性强调内敛,可能不太适应“外向”型企业组织对外推广的需要。最后,“水式管理”不能很好地满足上市公司治理的现实需要。短期效果(如股价、股息、利润)的追求与缓慢、渐进的沉潜蓄势、迭代推进往往不相一致。前者通常先求大、后求强,后者可能先做强、后做大;前者以公司层战略为先,后者更看重产品层战略。因此,“水”思维的实践和推行应因企业而异,既与行业及市场特征相关,又取决于企业的核心文化、公司治理结构、战略导向、管理理念和领导力风格等。

五、“水”思路的组织基础和措施

如何运用“水”思路来经营管理企业呢?我们认为,这要从企业文化、领导模式、经营导向、

外部关系及可持续发展等方面去努力。

1. 重视企业文化建设。《周易》上说：“曲折萦回，养其势以合小为大，育也。”企业文化的形成就是“养势”的过程。润物细无声，企业文化建设是一个长久的持之以恒的过程。企业的核心价值观和经营理念是企业成长的基因，既是“水式管理”的核心，又是企业文化建设的关键。企业文化不只是静态的规范、准则和标语口号，更重要的是体现在普通员工日常工作生活中的动态的精神状态。像水流一样，带动了企业经营的永续前行。许多成功的本土企业都特别重视并具体落实。企业文化建设还是一种组织整体氛围的营造和组织性格的塑造，“水”既是分子式的，又是整体凝聚不可分离的。这和企业文化具有天然的相似性。因此，无论是基因意义上还是整体管理涵义上，企业文化建设都是“水式管理”的组织基础。

2. 强调以人为本的经营理念。孔子说，“君者，舟也；庶人者，水也。水则载舟，水则覆舟”。“水”思维的成功需要一种包容和谐的管理理念、厚实勤奋的工作作风和放权信任的工作氛围。它着重于员工的培训和学习，提升员工的能力，发挥传帮带的精神，使之与企业一同成长；理顺分配关系，保障基层员工的待遇，确保员工能够分享企业发展的成果。如海底捞在其人本管理模式中创造了公平公正的工作环境，让员工通过双手改变命运的愿望变成现实。海底捞还建立了一套系统的涵盖选人、育人、用人、评估、留人与配置的人力资源政策与制度体系（武亚军和张莹莹，2015）。对基层员工充分信任与授权，推行亲情化管理以及利润分享计划，并为员工提供子女免费上学等福利，减轻了员工的后顾之忧。对于工作时间长和担任管理职位的员工离职，企业给予“嫁妆费”或离职费。这些具体的人本管理措施都极大地调动了员工为企业服务的积极性，增强了其对企业的认同和忠诚度。

3. 坚持务实处卑的领导风格。《老子》曰：“江海所以能为百谷王者，以其善下之，故能为百谷王。是以欲上民必以言下之；欲先民必以身后之。”领导应做好表率、心思缜密、谨慎精明、务实低调，将企业利益、职工利益置于个人利益之上。既要重视细节，又不过多干预下属；既伏地而行，又与时俱进；既跟踪市场，又有超前意识；既重视企业内部能力积累，又开拓外部伙伴关系。采用“水式管理”的企业家或创业者大多有较丰富的人生阅历和从基层底层做起的工作经历。这些经历成为企业制定与推行“水”文化的重要领导力基础。

4. 增强市场导向、服务导向、顾客导向和实干导向。不用不切实际的招数，摒弃投机取巧的思维，一步一个脚印，走出自己厚实的发展路径。无论是硬指标还是软文化，企业都鼓励和表彰在上述导向上表现优异的部门、团队和员工。如招商银行从一个36名员工起步的区域性小银行发展成为资产超万亿、员工2万余名的全国性商业银行，其成功在于因势而变、谋新求变的经营战略，大力发展零售银行业务，在国内率先推出第一个基于客户号管理的银行借记卡；在组织管理体制上实行以客户为中心、以市场为导向的组织架构，但又不简单地照搬西方大银行的事业部制；秉承“因您而变”的服务理念，被业界认为是中国最佳零售银行。随着外部经营环境的变化，2006年以来，招商银行实行了一系列重大的经营转型，变规模导向为价值导向；变账面利润为经济利润；变粗放营销为精准营销；变“以大论优”为“以质论优”；变控制风险为管理风险；变单一盈利为多元盈利；变被动定价为主动定价；资产负债管理上变“比例管理”为资本管理；内部管理上变“行政调节”为利益调节。这些转型措施都突显了其一贯的谋新求变而又稳健务实的经营风格。

5. 倡导和推行相融共进的合作理念。建立和完善和谐共生、相融共进、互补共赢的商业生态链和各种联盟合作关系（如供应商、分销商、合资合作伙伴、工业设计商、专业服务提供商、竞争对手）。以和谐代替对抗，不以威势压人。这种合作同时也体现在企业内部，如职能部门

之间的合作、地区之间的合作和产品部门之间的合作。在分工的基础上实现内部协作的乘数效应。这种协同合作的理念应很好地深植于企业文化、管理制度和绩效评估体系中。例如,作为一家非上市的家族企业,格兰仕的经营管理也体现了“水”思路特征。其经营目标体现为“四无”:无所不有、无处不在、无为而治、无懈可击。该企业实行相融共进的“上下交好”策略(出自《易经》,“上下交,而其志同也”),即鼓励企业内部的下工序向上工序、企业外部产业链的下环节向上环节提出高要求和高标准,上工序以下工序为顾客,上环节以下环节为顾客,共同提高最终顾客满意度。这种以提升顾客满意度为目标的牵引式逆向管理模式,极大地提升了格兰仕在竞争激烈的家电市场中的响应速度,以及战略执行的整体性、连贯性和可持续性。

6. 树立永续经营观,走可持续发展之路。水的特性是永续前行,永不停止。实践“水式管理”的企业,就要像水的特性一样,追求基业长青,做可持续发展的长寿型企业。这需要坚持核心经营理念和管理文化的持久性,在经营战略上走专一、精益之路,苦练内功。既有主心骨领导又实行参与式管理,融合集体智慧,进行持续改善、创新和创业。同时,处在快速发展变化环境(如制度环境、市场环境、竞争环境)中的企业必须有目标地协调并融合各种重要利益相关者的力量和要求,确保企业在稳步发展的同时实现企业成长和业界生态群的同步共生和共同发展,要把企业视为公器,考虑顾客、员工、供应商等利益相关者的诉求,承担起自己的社会责任,把企业建设成为可持续发展型组织。

六、结 论

本文提出的“水”隐喻及其管理思路,既根植于中国的传统文化与哲学,又从改革开放以来众多优秀企业与企业管理家的管理实践中得到启迪。本文对这一具有中国特色的管理隐喻的内涵、特征及其应用条件等进行了探讨。大量本土企业依据中国哲学思维进行管理实践取得的成功,以及西方跨国企业进入中国市场后表现出来的水土不服,从正反两方面都说明我们不能简单地照搬西方的管理理论。

“水”思路对中国企业管理实践的理论贡献和现实指导意义还基于以下原因:第一,大多数中国企业还只是普通企业,不具有核心竞争优势,很难像西方企业那样高举高打,故需要如水顺势、借势、用势、积势。第二,中国的制度环境、市场环境的高度不确定性对企业的适应能力和应变能力提出了特别高的要求,“水式管理”能够帮助企业灵活应对,而刚性、火性的企业很难在这种高度不确定性的环境里成长。第三,许多企业目前处于短视、势利、浮躁,即一种不静状态。外部的环境同样纷杂,利益欲望膨胀,机会主义失德失信行为普遍。水的动静结合、合成积气、动时有势、静时则清、沉稳厚基的特性对企业很有启迪。第四,与全球化和移动信息化伴随而来,今天的竞争与经营是开放的(开放资源、信息、人才、资本等)。这一现实背景产生了大量的市场机遇和资源机遇。随着全球化分工的深入,知识外溢、生产要素公开市场的完善(技术、资本、零部件等),外包与分包、模块化和信息技术的发展等导致企业的产品边界、技术边界、组织边界、市场边界和行业边界愈加模糊,跨界整合更加凸显,很好地体现了水流无边、无界的意象。第五,“水”思路中还包含了生态环境相合的重要性,犹如商业生态系统发展和维系的重要性。随着企业组织之间的依存性愈发重要,这一生态相融的思想提倡敬畏自然,对商业环境的改善很有启示。

“水”思路对主流管理学理论并不是一种简单的否定和替代关系。主流管理学理论注重的是科学范式,侧重于分析和解释,深入探究的是变量之间的关系。主流管理学理论与管理实践之间的隔阂,受到了不少管理学者的批评(明茨伯格,2010)。“水”思路,其理论特色恰恰在于

其哲理性、动态性及实践性。“水”隐喻既有来自实践的归纳,又给今后实践带来理论指导;既有古(古典哲学思想),又有今(现实的制度环境、市场环境、技术环境、全球化、移动化、信息化);既根植于东方文化,又包容了西方管理思想(如权变理论、动态能力理论等)。需要指出的是,本文仅以“水”为例对隐喻式中国管理理论的发展作了初步尝试,重点探讨了“水”隐喻的内涵、特征、条件等,它远未构成完整的“水”理论框架和体系。未来研究可重点探索这一理论所包含的具体概念和变量,即首先完成哲理式概念到操作型概念的转换,然后可参照本文的核心观点提出这些操作型概念或变量之间的相关关系、机理和逻辑并探究这些关系及机理所需的内外部条件。从研究方法上说,今后的研究还需要用更系统、更完整、更动态的定性或定量的方法来验证“水”隐喻视角下的核心观点、影响因素、运作过程及其绩效影响。

“水”思路的提出,是基于中国文化、现实环境背景和中国企业实践的概括和提炼。因此,“水”思路既有坚实的实践基础,又有一定的理论规律性和实践指导意义。中华文化和哲学思想博大精深,源远流长,深刻影响着后人的思维模式和价值取向。同时,中国企业今天面临的外部环境与市场特征,也为“水”思路的发展提供了更加有利的实践、检验、进一步丰富的有利环境。对企业家来说,根植于中华文化背景下又提炼于成功经营实践的管理哲理,以及时时可观察到的形象性隐喻,可能比一些抽象的或与中国实践相脱离的管理理论更有指导意义。水的哲理性、意象性、隐喻性和可观察性,为我们建立和丰富中国特色管理新理论、新视角提供了一个独特而可行的视野与途径。

经过过去五十多年的发展,西方管理学与组织学理论体系已相对成熟。但无论是基于交换的理论(如交易成本理论、产业组织理论、契约理论、社会交换理论等),还是强调与外部环境的对应(如制度理论、战略选择理论、资源依赖理论、权变理论、实物期权理论、组织生态理论等),或阐述企业成长的战略管理理论(如资源基础观、组织学习理论、动态能力理论等),其背景都是比较成熟和相对稳定的西方市场环境。同时,这些理论缺乏历史长河洗涤下的文化传承与烙印,没有解释和分析文化承上启下的连接作用。在现实环境方面,它们更未涉及转型经济、转型社会、转型市场的根本特征,也未论述制度环境和法律环境不完备性对企业组织经营与成长的深刻影响。在市场技术环境方面,我们也不能奢望这些理论可以系统论述当今全球化、信息化、模块化、网络化等新环境、新特征对企业管理的深刻影响及企业应当采取的对策。作为一个管理理论初探,本文论述的“水式管理”是对上述西方主流管理学理论的重要而及时的补充,是对基于中国转型发展经济及东方文化背景的一种新的理论尝试。“水”思路,正是依据改革开放 30 多年来优秀企业的管理实践提炼出来,又深深地根植于中国传统文化与哲学思维的土壤、具有鲜明中国特色的管理理论。对于建立本土管理理论而言,揭示“水”隐喻的管理思路和内涵是一个有益的探索。然而,本文只是在概念与内涵方面进行了阶段性探讨,还需要进一步的丰富和完善,还需要更多的以“水”思路为指导的企业管理实践的检验与验证。

主要参考文献

- [1]Allan S. The way of water and sprouts of virtue[M]. New York:State University of New York Press,1997.
- [2]Chen M J and Miller D. The relational perspective as a business mindset:Managerial implications for East and West[J]. Academy of Management Perspectives,2011,25(3):6—18.
- [3]Cyert R M and March J G. A behavioral theory of the firm[M]. New Jersey:Prentice-Hall,1963.
- [4]Freese L. Formal theorizing[J]. Annual Review of Sociology,1980,6(1):187—212.
- [5]Giddens A. The constitution of society:Outline of the theory of structuration[M]. Berkeley,CA:University of California Press,1984.

- [6]Hannan M T and Freeman J. The population ecology of organizations[J]. American Journal of Sociology,1977,82(5):929—964.
- [7]Lakoff G. The contemporary theory of metaphor[A]. In Ortony A (Ed.). Metaphor and Thought[C]. 2nd Ed. Cambridge:Cambridge University Press,1993:202—251.
- [8]Luo Y D. Guanxi and business[M]. Singapore:World Scientific,2007.
- [9]Luo Y D and Rui H C. An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies[J]. Academy of Management Perspective,2009,23(4):49—70.
- [10]Morgan G. More on metaphor:Why we cannot control tropes in administrative science[J]. Administrative Science Quarterly,1983,28(4):601—607.
- [11]Morgan G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory[J]. Administrative Science Quarterly,1980,25(4):605—622.
- [12]Pfeffer J and Salancik G R. The external control of organizations[M].New York:Harper & Row,1978.
- [13]Weick K E. Theory construction as disciplined imagination[J]. Academy of Management Review,1989,14(4):516—531.
- [14]陈鼓应.道家的人文精神[M].北京:中华书局,2012.
- [15]陈明哲.论王道企业家[J].北大商业评论,2011,8:40—43.
- [16]成中英. C 理论:中国管理哲学[M].北京:中国人民大学出版社,2006.
- [17]德鲁克.管理的实践[M].齐若兰译.北京:机械工业出版社,2006.
- [18]黄如金.和合管理:探索具有中国特色的管理理论[J].管理学报,2007,4(2):135—143.
- [19]陆亚东,孙金云.中国企业成长战略新视角:复合基础观的概念、内涵与方法[J].管理世界,2013,10:106—117,141.
- [20]陆亚东.中国管理学理论研究的窘境与未来[J]. 外国经济与管理,2015,37(3):3—15.
- [21]明茨伯格.管理者而非 MBA[M].杨斌译.北京:机械工业出版社,2010.
- [22]武亚军,张莹莹.迈向“以人为本”的可持续型企业[J].管理案例研究与评论,2015,8(1):1—19.
- [23]熊军,章凯.中国民营企业动态环境下的适应性成长路径:一项追踪案例研究[J].管理世界,2009(增刊):27—36.

The Application of Water Metaphor in Management Theory with Chinese Characteristics

Luo Yadong, Fu Zhengping

(Sun Yat-sen Business School, Sun Yat-sen University, Guangzhou 510275, China)

Abstract: This paper introduces water metaphor and its management idea, tries to bridge the gap between classical Chinese philosophy and contemporary management practice, and makes theoretical summary & extension of sound management practice that spring up since the reform and opening-up in China. It discusses the concept & connotation, theoretical features, types of applied firms and organizational basis of water metaphor and its difference from western mainstream management theories. The presentation of water metaphor not only helps to construct and enrich management theory system with Chinese characteristics, but also has some certain realistic guidance for future management practice, strategy design, competitiveness cultivation and even organization management & culture construction in Chinese enterprises.

Key words: water metaphor; management theory with Chinese characteristics; management philosophy

(责任编辑:雨 橙)