

<<中国人为什么组织不起来>>

图书基本信息

书名：<<中国人为什么组织不起来>>

13位ISBN编号：9787508633282

10位ISBN编号：7508633288

出版时间：2012-8

出版时间：中信出版社

作者：肖知兴

页数：269

字数：242000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<中国人为什么组织不起来>>

前言

我们放弃了什么，得到什么？

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，它们是：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，一个是在意名声得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”，洛氏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，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。

<<中国人为什么组织不起来>>

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。

上世纪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？企业的发展和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年的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，将帐面价值近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

<<中国人为什么组织不起来>>

内容概要

一个中国人是条龙，三个中国人是条虫。
这句广为人知的调侃，成了众多中国企业的梦魇。

中国人为什么组织不起来？
中国企业为何走向世界那么难？

在《中国人为什么组织不起来》这部早已广为流传的著作中，肖知兴教授从历史、政治、经济、管理、哲学、心理学等多个角度出发，剖析中国组织的结构，为解决这个困扰众多企业的问题，提供自己的体悟和心得，从而让读者设计出最适合自己的管理方法。
难得的是，《中国人为什么组织不起来》一书绝不像其他学术书籍那样艰涩难读，其笔调轻松流畅，将传统与现代管理知识融会贯通，让人在学习知识的时候，又体会到一种深深的享受。

《中国人为什么组织不起来》共分四篇，第一篇主要解决组织中国人的问题，提出了中国企业组织能力模型。
第二篇从学科背景来看组织问题，第三篇探讨了组织失败的四个案例，涵盖国家层面、传统层面、海外华人的组织失败，以及国内企业海外扩张的问题所在。

<<中国人为什么组织不起来>>

作者简介

肖知兴，1972年生于江西。
1993年毕业于中国人民大学劳动经济专业，2004年获欧洲工商管理学院（INSEAD）组织行为学博士。

著有《企业江湖》、《中国人为什么组织不起来》、《论语笔记》、《纸上谈兵说管理》、《不同文化的社会资本》、《东张西望》、《中国人为什么创新不起来》和《常识与管理》等。

<<中国人为什么组织不起来>>

书籍目录

推荐序一 我们放弃了什么，得到什么？

/王石

推荐序二 企业价值观的重建/刘强东

推荐序三 未完成的探询/许知远

导言

第一篇 组织中国人

第一章 中国人为什么组织不起来

第二章 两种组织方式

第三章 中国企业组织能力模型

第二篇 组织科学的角度

第四章 四种组织形式

第五章 五个方面的社会资本

第六章 六种改变行为的领导力

第三篇 中国组织的失败

第七章 明王朝的覆灭

第八章 票号悲歌

第九章 王安电脑的兴衰

第十章 TCL兵败如山倒 第四篇 结论

第十一章 传统：竞争力的最终源泉

附录 对一个简单组织的理解

再版后记

<<中国人为什么组织不起来>>

章节摘录

长不大的问题 中国企业组织能力的缺乏带来的首要问题是组织缺乏可延展性和可复制性，以及无法长大的问题。

尊卑有序，内外有别，传统中国社会，每个人都是一个巨大社会网络上的一个节点，两个节点之间的相对关系决定了两个人之间打交道的方式。

这种特殊主义的文化传统要求，每个人都有特殊情况，需区别对待。

使用成文的条款和规定去平等要求每个员工往往会被侧目，谓之不成熟。

抽象的、正式的、理性的思维在这里代表傻、愣、书生气。

企业需要花费很多人和时间去处理这些特殊情况带来的种种利益分配、内部冲突、员工情绪、团队合作等问题。

当一个企业规模大到无力承担这些成本的时候，企业的边界就会降临，企业就会停止增长。

不同的行业这个边界会有所不同，以办公室白领数目计，估计在500~1000人之间，也就是一般人所说的，到了要靠胸卡来认识同事的时候。

以企业的营业额计，同样，不同行业边界不同，一般的制造业，台阶应当在1亿~10亿元之间。

特殊主义文化不仅把工作之外的各种关系带进公司，还会通过人际交往在公司内形成各种非正式的关系网络。

哥们儿义气、拉帮结派、小集体、小圈子像病菌一样，开始腐蚀正式组织的下行指挥链和上行反馈链。

跑冒滴漏、小金库、回扣、哑代理(即不做事，只管拿代理费的代理)、业务转移、做假账等现象泛滥成灾，按下葫芦起来瓢。

当组织在地理上分布广泛，只能遥控的时候，这个问题尤其容易严重，不是公司经理携款潜逃，就是公司集体贪脏，防不胜防。

到老板或总部试图治理整顿时，更有好戏开场了：暗度陈仓、见风使舵、翻云覆雨、借刀杀人、杀鸡骇猴……当三十六计全都用上进行内斗的时候，这个公司也就开始无可挽回地败落了。

全国范围内的销售渠道建设在中国成为一个大课题，很大一部分是这个原因。

组织能力相对较强的企业，往往能够靠一张全国销售网迅速在竞争中出头，成为行业龙头企业，例如TCL集团和国美电器，就是靠全国销售网络成功的例子。

与此相关的一个现象是，在中国开展特许经营业务的特殊难度。

理论上讲，中国这样一个巨大的国内市场，特许经营为企业通过连锁经营低成本迅速成长、扩大提供了一条完美的发展道路。

麦当劳、肯德基就是我们天天都能看见的榜样，看起来好像也没有多难。

可事实上，特许经营顺利开展的一个最重要的前提条件就是，需要通过建立一个非常完善的正式规则体系，来保证分店的运行程序和质量标准，不能让任何分店出现搭便车，危害整个体系的品牌价值的情况。

否则，整个体系会以一种惊人的加速度走向崩溃。

正是因为认识到了这个问题，连麦当劳在中国都放弃了特许经营，转而主要采取合资经营的方式，例如，北京的合资伙伴是北京市农工商公司，在广州的合资伙伴是已倒闭的广州市信托公司，后来才开展特许经营方式。

肯德基的情况也类似，在中国的分店，很长一段时间内都以自营为主。

继当年红高粱公司挑战麦当劳的闹剧之后，国人对特许经营的现实算是有了一些认识，但是，每隔一段时间，就会跳出一些人，大谈特许经营的神奇增长模式，从组织能力的角度看，这些增长模式成为现实的概率很小，投资者还是要当心，不要上当受骗。

当然，也有人首先就质疑为什么要长大，企业不一定要以长大作为一个发展目标，大企业不一定是好企业。

首先要明确的是大与强之间的关系，显然，大未必强，不大却肯定不强，大是强的一个必要条件，但不是充分条件。

<<中国人为什么组织不起来>>

更重要的是，我们探讨企业大小，是从单个企业的角度，还是从一个国家或地区经济体的角度？

从单个企业的角度，确实，大未必一定比小好。

一家瞄准很小的细分市场的企业，就未必需要以上规模为发展目标。

一些特殊行业，如基于少数明星专家、学者的咨询公司，急于扩大规模也未必是好事。

某些市场变化频繁，需要灵活机动的经营能力的特定行业，如流行女装、芯片设计等，由一个地区的一组公司组成的一个网络或产业聚合体往往比一家单个大公司更有竞争力。

但如果从一个国家经济整体的竞争力的角度来看，缺乏大型企业组织能力却绝对是一个大问题。

因为一些有战略意义的重要行业的发展离不开大型组织能力，它们的行业特点决定了它们对大型组织的需求。

典型的例子如汽车、飞机制造、大型连锁超市、银行等。

这些“组织密集型”行业往往也是技术密集型、资金密集型的战略性产业，令人警醒的是，这些当年中国重返世界贸易组织拉锯式谈判的重点，几乎都是中国竞争力最为薄弱的产业。

正是从这个角度讲，中国企业长不大才是一个问题，是一个很大的、很实际的问题。

一些学者，观察到浙江一些地区一些基于中心企业网络形成的产业聚合体的成功经验，片面推导出所谓的小狗经济优于斑马经济的结论，主观上的推理错误可恕，客观上以一种阿Q式的自大却掩盖了中国企业发展的这个重大问题。

在全球价值链中的地位问题 组织能力缺乏的第二个结果是中国企业在全价值链中的地位问题。

前文提到的Hugo Boss的例子是中国企业缺乏品牌能力的结果。

随着国际竞争的加剧，中国企业越来越体会到，与跨国企业竞争，离不开两个方面的实力。

一个是品牌，一个是研发，也就是所谓“微笑曲线”的两端。

中国企业，乃至全世界的华人企业，在这两个方面的实力却都相当孱弱。

这个问题的核心是基于抽象原则的、非个人化的正式组织对于品牌建设和研究开发的重要程度，怎么强调都不过分。

打个比方，销售经理可以靠提成、直接监督等手段来管理，即使不是老板的亲信，也没什么可担心的，真金白银赚回来是硬道理，即使有点什么桌面下的交易，也无碍于大局。

而负责品牌建设的市场部门，因为是花钱的部门，而且没有很好的考核指标，钱花得好坏很大程度上靠的是决策者对企业的忠诚，所以安排的往往是老板的小圈子之内的、自己信得过的所谓“自己人”。

这种安排导致了两个结果：一是自己人的数目终究有限，企业成长到一定规模，就没有能力进行大规模、全方位、多地点、长时期的品牌建设计划；二是自己人为了不让老板产生疑心，往往谨小慎微，花钱的时候一般都是倾向于保守，容易贻误品牌建设的时机。

这里我们还不考虑一些自己人貌似老实，其实利用老板的信任，吃里爬外的情况。

研究开发的情况也是类似。

研发工程师的工作也是无法靠直接监督或提成之类等简单手段来管理的。

对于很多研发工程师来说，他们工作的最大激励是宽松的工作环境中工作本身带来的乐趣。

宽松的环境、工作本身的激励，再加上一点同侪之间的出成果的压力，就是成功研发的一个简单公式，但对于很多中国企业，研发的门槛却显得如此高不可攀，原因很简单：研发和品牌一样，也是花钱的事业，需要信任，需要一种超越小圈子的、基于抽象原则的组织能力。

这些抽象原则，不是什么虚无缥缈的高深理念，而是一些简简单单的处理人际关系的核心价值观，如平等、合作、分享等，但这些抽象原则正是任何研发机构健康运转的一个基本条件。

而对于依靠个人关系或者直接监督来运转的公司，贯彻这些简单的抽象原则，却难于上青天。

中国企业薄弱的研发和品牌建设能力的一个直接结果是中国企业只能以生产，特别是劳动力密集型生产立足于世界市场，在世界产业价值链上处于一个非常卑微的地位。

所谓中国是“世界工厂”的说法其实就是这种地位的一个写照。

虽然材料一车车运进来，成品一车车运出去，看起来红火、热闹，但工厂工人所能得到的报酬，还不知道是中央商务区写字楼里西装革履的白领所得的几分之一。

中国企业在全球价值链中所处的就是这个可怜蓝领工人的位置。

<<中国人为什么组织不起来>>

同样的道理，中国台湾地区成为世界上最大的电子代工产业基地，也是无奈之举。

其中辛酸，相信“宏之父”施振荣比谁都清楚。

做产品一分一分地赚钱，做品牌一元一元地赚钱，道理谁都明白，可人家就是不认你的牌子，你怎么办？

剑桥大学著名的转型经济学者彼得·诺伦(Peter Nolan)于2003年提出的全球产业瀑布式梯级集中的趋势，就是说，全球的很多产业，从终端产品(如飞机)到一级供应商(如飞机发动机、飞机座椅)、二级供应商(如飞机发动机的转子、飞机座椅的靠垫)，甚至到三级、四级供应商，都出现了向少数厂商集中的趋势。

这种集中过程以跨国公司为主导，以资金为引擎，研发和品牌为轮子，已经形成了一个西方主导、严丝合缝、壁垒森严的产业金字塔体系。

中国这样的发展中国家的企业，即使有幸进入这个金字塔，往往也只是处于金字塔的底层。

路在何方？

诺伦其实是中国30多年经济改革的一个热切关注者，与那些心照不宣向中国倾洒廉价夸奖，换取物质和非物质利益的西方政客型学者相比，他的理论显得不那么讨巧，但不得不承认，良药苦口，这正是中国企业下一步发展所必须正视的严酷局面。

P7-11

<<中国人为什么组织不起来>>

后记

管理学教授也许是这个世界上最奇怪的职业之一，在这个时代的中国做管理学教授，更是奇怪中的奇怪。

一方面是理论与实践的鸿沟，带来研究与教学的分裂；另一方面是东西方文化之间、中外学术体制之间的巨大差别，足以让心思最缜密、逻辑最清楚的大脑为之死机。

我回望这些年自己走过的这条崎岖的路，好几次差点掉到悬崖下面、连回音都没有一个的种种曲折，不禁感到一阵阵后怕。

《中国人为什么组织不起来》之于我，好比是高空走钢丝的人手中那根平衡杆，帮助我在理论和实践、研究和教学、东方和西方之间寻找平衡。

从生存战略上讲，努力避开那些鸿沟、分裂和差别，偏安一方，死心投靠，自然是最简单的办法，可惜，对于我这个半路出家的做学问的人来说，那几乎是从来没有考虑过的选项。

宁可冒职业发展上的风险，我也一定要把这些事情真正理清楚，否则，怎么对得起我当年的选择？

把这些事情理清楚，这就是我写这本书的第一个出发点，所以，规制、形式、包装、销量、评价等，都不是我真正关心的事情。

当然，也有一些让我高兴的事情。

比如，一个咨询公司的合伙人告诉我，他们公司的咨询师们几乎人手一本《中国人为什么组织不起来》；比如，一个大学的组织学教授感慨地对我说，他们要招的教授就是能写这种书的人；再比如，有读者在网上发表读后感，是4首文辞雅顺、功底深厚的五律；又比如，有读者告诉我，他们按照我书里的逻辑，如何把企业做上了一个又一个全新的台阶……本书的一些章节，我在念博士期间就开始构思和撰写，主体部分是2004年秋我在美国亚利桑那州立大学(ASU)访问期间写的。

虽然当时我博士已经毕业，但那次访问，感觉上却是换了一种方式，再做了一次学生。

亚利桑那州立大学位于凤凰城郊区小镇坦佩，虽不是新英格兰地区有数百年历史的学术重镇，却也是非常具有代表性的美式精英大学。

至今难以忘怀的是在学校图书馆的中文馆藏部里坐拥书城、左搂右抱的快活，除了一架一架的古籍、线装书、港台书目不暇接之外，居然还有整套的20世纪80年代大陆出版的“走向未来丛书”！

我好比他乡遇到了旧知，一本一本拿起来，摩挲不已。

一个沙漠中建起的西南小城，居然有这等深厚的文风，实在令人惊叹！

坦佩一副热带小城的风貌，到处是高高的棕榈树和挂满果实的柑橘树，冬天也很暖和。

沿着17号公路一路向北，便是著名的科罗拉多大峡谷。

有意思的是，一路上，从沙漠到草甸，到灌木，再到森林的丰富地貌变化，几乎是打开了一本地理教科书。

到了大峡谷，我们参加了一个小型的旅游团，一辆中巴，司机兼导游，除了我们之外，还有两对上了年纪的普通美国夫妇，一整天的互动过程中，我们第一次体会了普通美国人的淳朴、开朗和善良，这与中国类似旅游团的算计、自私和冷漠形成了鲜明的对比。

在能看到科罗拉多河的东望点，年纪大些的夫妇宣布那天是他们的金婚纪念日，到这个地方来，是为了纪念他们的这个日子而特意故地重游的！

同行的游客一起衷心地为他们鼓掌欢呼，我们一边羡慕，一边也只当这是对我们的祝福。

2005年年初，我回到中国，继续书稿的写作。

2006年过年前后结稿，交给出版社，9月，这本书和另外两本书就一起顺利出版了。

在此，我要感谢为它们的出版付出劳动的韩焱、张晓卿、张渝娟、王磊，还有和我一起撰写三个案例的张生、陈雪频和叶丽雅。

这次再版，还要谢谢领教工坊的朱小斌、叶慧和中信出版社的黄维益、王景婷。

当然，我还要感谢我的妻子Annie(安妮)，从亚洲，到欧洲，到美洲，一路走来，有你同行。

还有，thank God(感谢上帝)，写这本书的过程中，我们获得了我们生命中最大的收成：我们的小仙女Isabelle(伊莎贝尔)，愿你的如花笑靥，一生永存。

2012年3月于京西

<<中国人为什么组织不起来>>

<<中国人为什么组织不起来>>

媒体关注与评论

<<中国人为什么组织不起来>>

编辑推荐

肖知兴编写的《中国人为什么组织不起来》是一本关于中国文化和中国管理的清谈性质的书。

第一篇主要解决组织中国人的问题，提出了中国企业组织能力模型。

第二篇是从学科背景来看组织问题，包括从经济学、社会学以及心理学的角度。

第三篇探讨了组织失败的三个案例，涵盖了国家层面的、传统层面的以及海外华人层面的组织失败。

本书再三强调价值观、信念和文化的力量，强调了务虚的重要性。

语言犀利，思想深邃，是一本将传统与管理相贯通的力作。

<<中国人为什么组织不起来>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>