

中国管理研究或是中国式思维：基于一个研究项目的个人思考

□ 梁 建^①

摘要：中国管理研究近年来取得了长足的进步。但是伴随着这种进步的是一直不断的质疑，以及对对中国管理研究发展道路的争论。本文以一个研究项目的评审中的经历为例，力图说明这种争论可能会导致我们陷入所谓的“中国管理悖论”，即如果我们能够清晰地知道什么是中国式管理，我们就无须再进行更多的探索；如果我们不能清晰地界定什么是“中国式管理”，即使发现了这样的知识我们也不知道。从这一悖论出发，本文在分析一般科学过程的基础上，分析了中国管理研究目前存在的问题，建议现阶段的管理学研究应该更多地从中国式思维出发，回归真正的科学研究，以严肃的科学态度和精神推动中国管理学研究实践和理论构建。

关键词：中国管理研究悖论；中国式思维；个人思考；科学研究过程

一、当前对于中国管理学研究的争议

改革开放近 40 年来，伴随着中国经济的巨大进步，中国管理学研究取得了令人欣喜的成就。这些成就不仅体现为博士生培养质量的显著提高和国内学术刊物的逐步繁荣，也体现为源于中国的管理学研究已经开始获得了在国际学术殿堂里的正当性。近年来发表在国际知名管理学期刊上的、源自中国样本的学术论文一直处于一个持续上升的阶段。根据我们的统计结果，2006~2015 年，发表在 11 本覆盖组织行为学、人力资源管理和战略管理领域国际一流期刊（列表见附录），使用中国样本（包括中国大陆、香港和台湾）的文章，共有 355 篇。从图 1 中可以看出，这些源自中国的管理学研究已经在近十年间成为全球化知识的一个重要而稳定的来源。

^① 梁建，同济大学经济与管理学院。本文受到国家自然科学基金项目（71222201 和 71572111）资助，特此致谢。

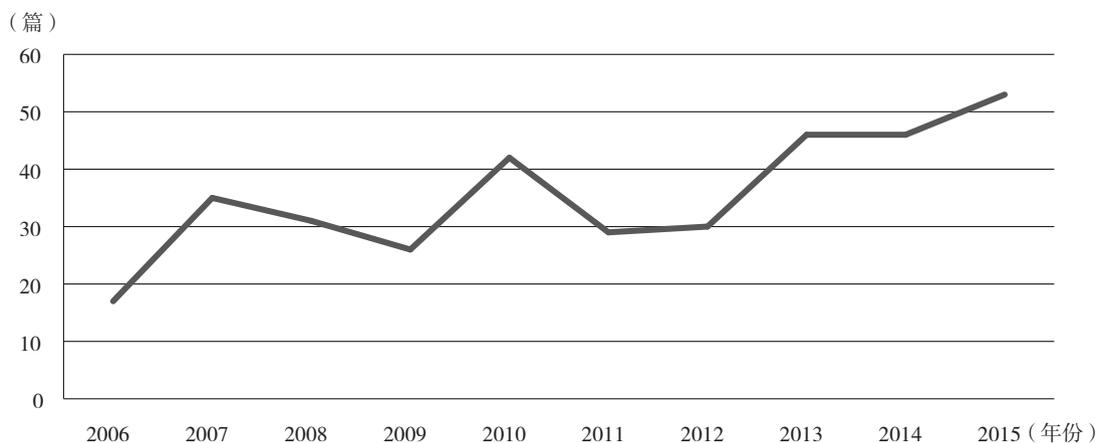


图1 2006~2015年11本国际期刊发表的、基于中国样本的研究论文数量

然而，与这种良好发展趋势相对应的是，国内学术界近一段时间对中国管理研究的发展现状出现了越来越多的反思和批评。国内学术界近期成立了各种民间团体和论坛，积极倡导研究的本土性和本土知识观，直指当前管理学研究的问题，特别是管理学研究和情境严重脱离的情况。在这股反思的思潮中，我们国内嘈杂的争论又正好赶上国际管理学术界对当前研究规范的一些反思（Bettis et al., 2016; Davis, 2015; Toffel, 2016），以及整个科学界对研究结果的可重复性问题的关注（Baker, 2016; Jasny et al., 2011），这更加剧了国内学术界不同声音的争辩。其中，国内学术界对中国管理研究国际学会（IACMR）的评论和反思尤其应该引起我们的关注和思考（蔡玉麟，2016；韩巍和赵向阳，2017）。这些学者在肯定了IACMR过去十几年发展所取得成绩的基础上，对这一组织所倡导的实证研究范式提出了质疑，并尝试提出了各种可能的道路选择。这些声音应该引起我们的关注，这是因为IACMR是一个

自2004年创始之时就一直强调致力于推动中国管理研究发展的学术组织，产生了广泛的国内外影响。为什么在十几年后，这一组织在学术界遭受这样的质疑，认为它推动的不是中国管理研究，甚至会误导中国管理研究的发展？这应该是一个值得我们讨论和厘清的问题，否则我们可能把宝贵的时间和精力花费在无谓的争论上，去争论哪一种研究代表了中国管理研究，而哪一种研究又不是中国管理研究。这种非此即彼式争论如果不能得到妥善的控制，就有可能最终伤害到中国管理研究的生态，而不是保护和发展当前良好的发展趋势。

二、关于“中国管理研究”的悖论

学术界对中国管理研究的争论也影响到了国家政策的变化。2017年，国家自然科学基金委员会管理学部专门设立了关于中国管理理论和研究的重点项目群，以期集中资源推动这一

方面的探索。我有幸被指派为其中一部分研究计划书进行了通讯评议。然而在评审过程中，我发现大家对于什么是中国管理研究实际上存在非常不同的理解。有些学者将它理解为中国企业面临的一般管理问题，中国情境只是这类研究的一个背景而已，有些学者则关注于中国企业特有的问题，而有些学者侧重于探讨如何从中国文化传统中发展出不同的理论范式。这一经历让我感觉到在目前的争论中可能最为基本的问题没有得到回答，即什么样的研究是“中国管理研究”，谁来界定“中国管理研究”。在没有一个清晰理解的基础上，我们在争论什么是中国管理研究，以及谁在进行中国管理研究时就会面临一个逻辑上的悖论：如果我们能够清晰地知道什么是中国式管理，我们就无须再进行更多的探索；如果我们不能清晰地界定什么是“中国式管理”，即使发现了这样的知识我们也不知道。从这一悖论出发，我们目前讨论哪一种研究或者谁的研究属于中国管理研究可能并没有实质性的意义，它最终只能使得我们陷入无谓的空谈和争论之中，对维护和建设积极的学术生态并无实质性的助益。

我之所以会有这样的观点，也与我个人的研究经历有关。前两年我和黄旭、陈镇雄两位教授一起启动了一个关于和谐建言信念的研究项目。在员工建言的相关文献中，研究者大多认为员工不讲话是因为他看到周围的风气不好，老板不让他讲或者组织环境不利于他讲，讲完后会有很多伤害（Morrison, 2011）。但是 Kish-Gephart 等（2009）认为这种被普遍接受的观点

可能存在局限，他们提出在社会化过程中，如果一个人因为讲话受到了很多批评或是伤害，这些经历会在他的脑海中形成一些认知链接，多次强化后成为个人认知的一部分，最终形成一种基于避害而驱动的自发沉默反应。因此，不管他的领导是开放的还是专断的，他在工作中都有可能习惯性保持沉默。基于这种认识，Detert 和 Edmondson（2011）访谈了 185 位美国员工，让他们反思自己在保持沉默时，究竟在怕什么。从表 1 列出的访谈结果可以看到，被访谈者大多提到了与主管或是上司有关的内容，如建言的内容有可能被上司认为有个人指向性，建言时必须要有充足的数据支持，不能越级建言，不能让上司在人前尴尬，以及建言可能引起上司报复，从而影响自己职业发展等。他们把这些想法称为“基于自我保护的个人信念”（self-protection implicit voice theories）。此外，表 1 中还包括了一些条目，诸如：如果不是专家，不要建言；当建言会伤害别人时，不要建言；当建言让你看起来是在炫耀而非具有团队精神时，不要建言；当你是最年轻的员工（经验不足）时，不要建言。这些条目因为数量不够，代表性不足，所以在作者后续的量表开发过程中被删除了。当我看到这一结果的时候，心情非常激动，因为我意识到这些被删除的条目可以恰当地描述我们中国人，这种因关注人际和谐而避免主动表达自己观点的心态在中国情境下是一个非常突出的特征。在这一观点的激励下，我们三个人开启了对这些条目在中国组织情境下的进一步探索。

表 1 Detert 和 Edmondson (2011) 发现的关于建言危害的个人信念

类别	例子	频次
1. 假定目标	“我指出有问题的地方可能就是老板提出的”	16
	“老板可能提议了这个程序，因而可能感到被冒犯或者情感上是相连的”	
	“如果个人的建议是对现有程序、流程或信念的批评，而这些恰好是老板所重视的，那会引发老板的不满”	
2. 可靠的数据以及解决方案	“呈现一个不成熟的、不确定的想法不是一个好的想法”	48
	“你质疑他们的想法最好有证据支持自己的观点”	
	“缺少必要的数据来支持自己的立场”	
3. 不要越级建言	“如果有更高层的领导在时，建言就更加危险，因为这可能让你的直属主管认为你想要越过他。直属主管可能认为你正在提出他本应该知道的问题”	28
	“直属主管会认为（我向他的领导建言）是一种破坏以及不顺从的表现”	
	“当你绕过直属主管接触上面的领导时，很有可能巨大的负面影响。即使你仅仅认为这是一个重要的但是被忽略的问题，打破指挥链，也会显得你不尊重你的直属主管”	
4. 不要让主管在公共场所尴尬	“管理者讨厌在他人面前处于尴尬的境地。最好先一对一地向他简单介绍一下，不至于使得主管在他人面前失态”	25
	“你应该私下告诉主管，不至于对他影响太大”	
	“在大家面前发表意见，这些意见大家第一次听到，而这个建议可能不同于或者批评（主管的）目标、想法、团队”	
5. 对职业的负面影响	“试图停止一个项目或者说它根本不值得做，可能意味着个人职业生涯的结束”	28
	“建言可能造成坏的印象并影响将来的晋升”	
	“建言可能丧失很多加入好项目的机会”	
6. 因代表性不够而删去的类别		
	· 如果不是专家，不要建言	7
	· 当没有准备好时，不要建言	6
	· 当建言会伤害别人时，不要建言	6
	· 当建言让你看起来是在炫耀而非具有团队精神时，不要建言	6
	· 不要冒犯你的顾客或是消费者	3
	· 初来乍到不要建言	3
	· 当你是最年轻的员工（经验不足）时，不要建言	3

资料来源：翻译自 Detert 和 Edmondson (2011) 中的表 1。

我们认为，如果这一观点强调的是一个人在其社会化过程中习得的知识，那么由于每个社会的教育方式不同，所以这个概念应该具有

一定的文化特征。据此，我们认为虽然 Detert 和 Edmondson (2011) 没有发现足够的、对破坏人际和谐的个人担心，但是这种担心应该是

中国情境中一个突出特征。在对中国传统文化传统进行分析的基础上，我们提出和谐建言信念的概念，并通过定性访谈的方式确定了这一概念的内涵和测量题目。最后我们以这个概念为出发点，提出在中国背景下参与式管理为何达不到预期的效果，部分原因是中国员工在讲话时会不仅担心上司的看法，同时也担心周围同事的反应，这种担心抑制了他们在参与讨论时的建言表达，而且这种抑制趋势在强调和谐和合作的背景下会更加突出。可以讲，在构思这篇文章的时候，我们非常坚定甚至有些兴奋地认为这是一个基于中国现象而发展出的概念，它所反映的现象体现了中国组织中的某种运行规律。因此，在将这篇文章投稿至美国管理学报 (*Academy of Management Journal*) 时，我们非常坚定地相信这篇文章的理论贡献，认为它为推进学术界对员工建言行为的理解提供了东方智慧。但是，出乎我们意料的是，这篇文章在评审过程中遇到了巨大的困难。在首轮评审意见中，一位专家就提出很严重的质疑：

I believe many/most people in most cultures—including the U. S. and other supposedly very individualistic cultures—develop strong communication norms about not ruffling feathers among peers or friends, making others interpersonally uncomfortable, etc. Are you really convincingly arguing or empirically showing here that you're dealing with something that is so "Eastern" or "Chinese" that it is meaningful to talk about how we are learning something different than we know from our traditionally "Western-focused" theories?

— 14 —

我相信大部分文化下的大多数人——包括美国和其他被认为属于个体主义文化的社会——都存在着很强的人际沟通规范，即不去惹怒同事或是朋友，不让他人公众场合不舒服等。在这一点上，你是否真的可以非常具有说服力地论证或是通过实际数据说明，你所讨论的内容带有强烈的“东方”或是“中国”色彩，以至于你可以讲我们从中学习到了与“西方”理论显著不同的知识？

很显然，这位评审专家的意见从逻辑上很难进行辩驳。任何现代文明社会都会强调人与人之间在沟通时的相互尊重。我们虽然可以从儒家思想中梳理人际和谐的重要性，但是我们很难论断这种对和谐的重视就是源于中国的社会文化传统。因此，在第二轮的修改中，我们特意淡化了对这一概念中国根源的强调，将其描述成了一个基于归属需要 (need of belongingness) 的普世性概念 (cultural-free concept)。由于我们的量表发展是在对中国员工的访谈基础上而完成的，我们提出的儒家思想为理解这一概念提供了一个很好的视角。但是同样出乎我们意料的是，尽管这样的修改一定程度上回应了那位反对我们起始立场的专家，但是在第一轮中非常支持我们观点的一位专家却对这一转变持极为否定态度，他提出：

You are more clear in conveying that that harmony voice belief is not culture specific. That being the case, it seems odd to say that the Confucian ideology provides a lens for understanding the construct. If they are universal, then it is not so clear why Con-

fucian ideology provides a useful or appropriate lens for understanding them.

你们现在比较清晰地说明了和谐建言信念不是一个具有文化特殊性的概念。如果是这样的话，那么认为儒家思想为理解这一概念提供一个视角就是一种非常奇怪的说法。如果这些个人信念与文化特征无关的话，我很难理解为什么儒家思想为理解这一概念提供了一个有用或是恰当的框架。

从以上的反馈意见可以看出，这位专家从一开始就和我们一样认为和谐建言信念应该是一个具有文化特殊性的概念，我们在第二轮的变化让他觉得不可接受。可见，在这篇文章的评审中，相关专家质疑或是争论的一个焦点问题就是：和谐建言信念这个概念反映的究竟是不是中国特有的、独特的现象？它所表述现象背后的逻辑是否是中国文化特有的逻辑？当我们提出这是一个文化特殊性概念时，评审专家质疑为何在个体主义文化中也存在很强的人际和谐规范；而当我们试图降低这个概念的文化特征时，评审专家又认为这时的观点和定性方法与儒家思想产生了抵触，而中国文化显然是解释这一概念的重要来源。所以，这个研究体现了我之前提出的“中国管理研究的悖论”。我们其实很难界定什么样的研究属于中国管理研究，什么样的研究不属于中国管理研究。我们并不能简单地通过定性和定量的方法去区分什么是中国管理研究。我们很多基于所谓本土研究或是定性方法提出的概念或发现的规律就一定是中国社会特有的吗？很显然，这一答案是否定的。因此，如果我们执念于争论什么样的

研究是所谓的中国管理研究，学术界就不太可能产生真正的对话，也不太可能产生实质性结论，这对中国管理学研究的健康发展并无实质性的助益。

三、从中国式思维出发， 回归真正的科学研究

综上所述，如果一味强调谁在做真正的“中国管理研究”，我们就可能陷入一种逻辑的悖论之中。学界对中国管理研究的争论应该回归于科学研究本身去理解和寻找答案。Okasha (2002) 认为现代科学的一个重要的标志在于理论的建构，科学家的任务并不是简单地记录实验结果或是定性观察材料，他们希望通过一个抽象的理论来解释所观察到的某种现象。根据这一理解，我把科学研究的一般过程用图2来表述。首先，严格的科学研究起源于某种引起了我们兴趣或是我们认为重要的社会或自然现象。对这一现象的恰当解释与理解应该有利于拓展人类的知识边界或是具有某种实践功能。其次，我们对现象的进一步解释需要从中发现明确的科学问题。如果过去的知识（即现有的文献）能够充分地解释我们所关注的现象，那么针对这一现象就不存在需要进一步研究的科学问题。而一旦确认现有文献不能完全解释我们所关注的现象，我们就需要明确其中需要解决或解释的具体科学问题。最后，在明确了具体的科学问题后，我们就应该遵循严格的逻辑推理，提出我们对这一现象的尝试性解释，这就是我们常说的理论化过程（theorizing）。为了说服其他人接受我们的观点，我们需要通过严

格的程序去收集各种数据（包括定性和定量数据），检查自己的观点或假设是否可以得到现象界的支持，接受同行专家的审视。这三个任务

环环相扣，构成了现代科学研究的基本逻辑和过程。

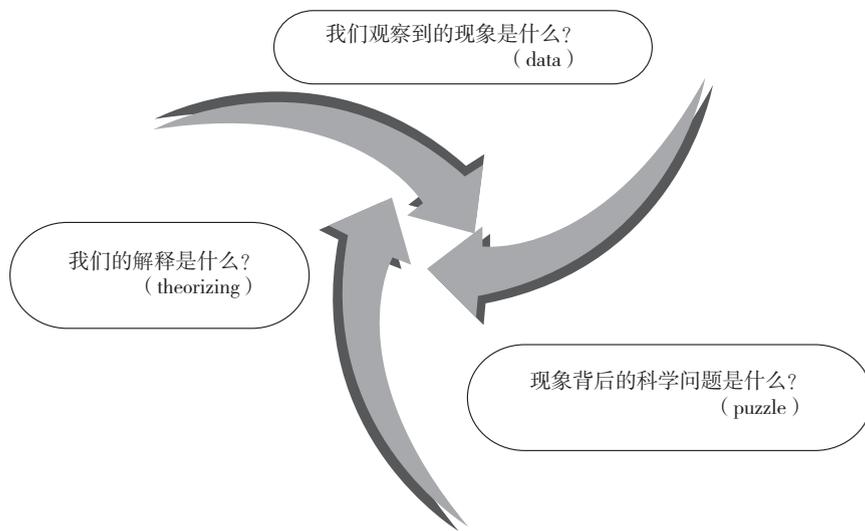


图 2 科学研究的基本逻辑和过程

从科学研究的基本过程出发，作为植根于中国情境的管理学研究者，我们真正需要关心并回答的问题是：中国企业管理实践中值得我们关注的现象是什么？这个现象背后隐含着哪些尚未解答的科学问题？如果现在的文献不能解释我们看到的现象和提出的问题，那我们对这些问题的解释又是什么？可见，一个完整的科学研究过程本质上与把科研论文写在祖国的大地上的要求是异曲同工的（习近平，2016）。由这一视角审视目前的中国管理学研究，我们可以清晰地发现问题：第一个问题是很多学者强调了中国企业现象的重要性，通过扎根的方式整理了很多中国企业的案例。但是在这一过程中很多学者并没有提炼出具体的科学问题，更没有在此基础上对企业实践进行必要的理论化加工，形成业界公认的知识体系。这样

的案例收集工作对发展中国管理研究而言是非常必要的一步，但是它并不会实质性地推动管理学研究的发展，形成描述中国管理特征的理论体系。第二个问题与此恰恰相反，很多源自中国的研究似乎遵循了严格的科学过程，解决了一定的科学问题，但是这些研究背后并没有明确的中国现象。这类研究虽从人类知识创造的角度可能确有必要，但是它们由于严重脱离中国实际而无助于我们对中国现象的理解，无助于承担中国管理学者应有的社会责任（Tusi, 2013），也无助于我们为管理学界贡献具有中国特征的知识（Cheng et al., 2009）。因此，我个人认为这两个方面的问题应该是我们现阶段优先需要反思的问题，回归科学的本质有利于我们反思目前的管理学研究实践，而不应该在现阶段花费精力去争论谁的研究是所谓中国管理

研究的问题。

基于以上的逻辑，我们与其强调“中国管理研究”，不如多多强调在研究中的“中国式思维”（Chinese way of thinking）。具体而言，中国式思维是指作为一个植根于中国情境的研究者，我们应该积极地关注中国企业存在的现象，通过我们对这些现象和现有文献的理解，归纳整理具体的科学问题，最终从对现象的解读中归纳整理出一些概念和理论化的假设观点去回答这些科学问题。在这一过程中，我们无须刻意地界定我们所观察的现象和提出的概念是所谓东方的还是西方的。因为我们关注的是在中国企业看到的社会现象。作为一个中国人，我们的理论化解释过程一定渗透了中国式的思维习惯和深层的内隐知识。当然，我们在这一过程中必须坚持严格的科学范式。如果没有遵循严格科学标准的研究过程，我们提出的很多观点就只能是个人的思考和看法。孤芳自赏的个人观点如果无法通过科学共同体的检验和审视，就永远无法成为全人类管理学知识的一部分。中国管理学术的正当性和健康发展取决我们能否对中国企业管理实践规律性进行有效的、可靠的理论化解读，并使之最终贡献于人类智慧。在现阶段，中国的管理学者应该避免无谓的争论和狭隘的山头意识，以更加积极的心态，总结中国优秀企业创新发展的经验，更多地关注管理理论与中国企业管理实践的结合，以严肃的科学态度和精神发展中国管理学研究实践和理论构建，最终成为推动经济社会持续进步的健康力量。

参考文献

[1] 韩巍、赵向阳：《“非科学性”让管理研究变

得更好：“蔡玉麟质疑”继续中》，《管理学报》，2017年第2期。

[2] 蔡玉麟：《也谈中国管理研究国际化和管理理论创新：向张静、罗文豪、宋继文、黄丹英请教》，《管理学报》，2016年第8期。

[3] 习近平：《为建设世界科技强国而奋斗——在全国科技创新大会、两院院士大会、中国科协第九次全国代表大会上的讲话》，2016年，<http://cpc.people.com.cn/n1/2016/0601/c64094-28400179.html>。

[4] Baker, M. 2016. Is there a reproducibility crisis. *Nature*, 533, 452-454.

[5] Bettis, R. A., Ethiraj, S., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. 2016. Creating repeatable cumulative knowledge in strategic management. *Strategic Management Journal*, 37, 257-261.

[6] Cheng, B. S., Wang, A. C., & Huang, M. P. 2009. The road more popular versus the road less travelled: An “insider” s perspective of advancing Chinese management research. *Management and Organization Review*, 5, 91-105.

[7] Davis, J. F. 2015. Editorial essay: What is organizational research for? *Administrative Science Quarterly*, 60, 179-188.

[8] Detert, J. R., & Edmondson, A. C. 2011. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54, 461-488.

[9] Jasny, B. R., Chin, G., Chong, L., & Vignieri, S. 2011. Again, and again, and again... *Science*, 334, 1225.

[10] Kish-Gephart, J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. 2009. Silenced by fear: Psychological, social, and evolutionary drivers of voice behavior at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.

[11] Morrison, E. W. 2011. Employee voice behavior: Integration and directions for future research.

Academy of Management Annals, 5, 373-412.

[12] Okasha, S. 2002. *Philosophy of science: A very short introduction*. New York: Oxford University Press.

[13] Toffel, M. W. 2016. Enhancing the practice relevance of research. *Production and Operations Management*,

in press. http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2720278.

[14] Tsui, A. S. 2013. Spirit of science and socially responsible scholarship. *Management and Organization Review*, 9, 375-394.

附表 本研究涉及的期刊及其对应文章数量 (2006~2015 年)

杂志名称	使用中国样本的研究数 (比例)
<i>Academy of Management Journal</i> (AMJ)	32 (9.0%)
<i>Administrative Science Quarterly</i> (ASQ)	6 (1.7%)
<i>Journal of Applied Psychology</i> (JAP)	64 (18.0%)
<i>Journal of International Business Studies</i> (JIBS)	72 (20.3%)
<i>Journal of Management</i> (JoM)	19 (5.3%)
<i>Journal of Management Studies</i> (JMS)	22 (6.2%)
<i>Journal of Organizational Behavior</i> (JOB)	47 (13.2%)
<i>Organization Science</i> (OS)	9 (2.5%)
<i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> (OBHDP)	11 (3.1%)
<i>Personnel Psychology</i> (PP)	20 (5.6%)
<i>Strategic Management Journal</i> (SMJ)	53 (14.9%)
总和	355 (100%)