

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2019.03.002

## 张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系

胡国栋<sup>1,2,3</sup>, 李 苗<sup>1</sup>

(1. 东北财经大学工商管理学院, 辽宁 大连 116025; 2. 海尔集团 海尔模式研究院, 山东 青岛 266101;  
3. 西安交通大学 管理学院, 陕西 西安 710049)

**摘 要:** 本文在对管理研究进行元理论省视的基础上, 借鉴道家管理哲学智慧, 系统分析张瑞敏在海尔的管理创新实践, 与西方管理理论和哲学思维对话, 建构了张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系。该理论是由本体论、认识论和方法论构成的管理哲学体系, 其核心范畴分别是“上善若水”、“大制不割”和“变易、不易、简易”。围绕其方法论形成动态变革力、共演自驱力和整合转化力三种组织能力, 分别对应灵动与无界、自由与开放、连接与系统三类管理思维。在海尔管理实践中, 张瑞敏的水式管理哲学贯穿于战略变革、组织结构、员工管理、商业模式和心智模式等各个层面, 是海尔“人单合一”管理体系得以成功运行的哲学基础和主导逻辑。本文是在思维方式层面对西方管理哲学的突破性创新, 对中国管理哲学的延续性发展和对中国本土管理理论的融合性创新, 有助于提升本土管理研究的实践效力, 对物联网时代的企业改善经营管理水平具有重要指导价值。

**关键词:** 物联网; 张瑞敏; 水式管理哲学; 本土管理; 元理论

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2019)03-0025-13

### 一、引 言

随着中国快速步入工业4.0时代, 物联网信息技术的飞速发展和“中国制造2025战略”的推进, 企业组织的经营活动也日益呈现出灵活、开放、互联、共享等新时代属性。中国本土企业家面临时代发展和管理实践的双重挑战, 迫切寻求一种契合时代精神和超越制度与技术层面的新型管理模式, 或者一种管理哲学体系, 以走在新一轮管理创新和组织变革的前列。然而, 基于线性和确定性思维的科学管理理论已经无法满足物联网时代下中国本土企业的发展诉求, 中国本土企业家更不能机械地照搬西方传统的管理理论(陆亚东和符正平, 2016)。Luo和Zheng

**收稿日期:** 2018-05-31

**基金项目:** 国家自然科学基金青年项目(71702024); 国家自然科学基金面上项目(71472027); 国家社会科学基金重大招标项目(11&ZD153)

**作者简介:** 胡国栋(1983—), 男, 东北财经大学工商管理学院副教授、硕士生导师, 海尔集团海尔模式研究院副院长, 西安交通大学管理学院博士后(通讯作者);

李 苗(1992—), 女, 东北财经大学工商管理学院硕士研究生。

(2016)认为人们对东方哲学的认知需求日益增长,指出东方哲学中的道家智慧对动态复杂环境中的中国本土企业管理大有裨益。因此,通过挖掘东方智慧,创新中国本土管理理论以更好地指导本土企业管理实践,是目前中国管理理论界与企业界发展理论和革新实践的双重需要。

中国的管理智慧源远流长,蕴含着丰富的中国企业变革的内生性资源。所谓内生性资源是指从特定的族群团体或文化团体之本土社会、文化及历史因素中所自然衍生的资源要素(杨国枢等,2008),这种资源要素作为文化基质会演化出具有本土情境色彩的思维方式。水及其文化意象,因其鲜明的自然特性和丰富的生命意蕴,自古以来就与中国人的生活和文化的形成天然联系,伴随着社会的发展和对自然的认知从物质层面升华到精神境界(刁生虎,2006),成为中国文化中特有的内生性资源。中国古老的道家文化蕴藏深厚的哲学智慧,老子常以水论道,以“上善若水”表达“无为而治”的管理哲学。近年来,陆亚东和符正平(2016)、李平等(2017)、陈春花和刘祯(2017)等学者已经运用隐喻的方法,以水为逻辑起点建构中国本土的水式管理理论,但以上学者的研究都是从概念意象或组织形态等视角进行初步的讨论,而如何将中国哲学智慧进行跨时代转化并创造性地建构出新的理论体系?目前学术界对此类问题尚鲜有系统的研究。

本文以本土卓越企业家张瑞敏及其在海尔集团(以下简称海尔)实施的庞大管理创新工程为研究对象,借鉴道家管理哲学,基于物联网时代属性,提出并界定了以“上善若水”“大制不割”为内涵,以本体论、认识论和方法论为结构框架的张瑞敏的水式管理哲学,与西方管理理论和哲学思维对话,提炼和阐释三个理论维度,即动态变革力、共演自驱力、整合转化力,以及灵动与无界、自由与开放、连接与系统的思维方式,建构了较为系统的、理论化的新理论——张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系,进而揭示其对海尔在战略变革、组织结构、员工管理、商业模式和心智模式层面推行的一系列深层次和震撼性管理创新实践的主导作用。本文采用元理论式的理论建构方法,回归到管理的哲学思维研究,开启一段为本土管理研究找寻“精神故园”的思想之旅,尝试开发既“顶天”又“立地”的水式管理理论。本文不仅是在思维方式层面对西方管理哲学的突破性创新,对中国管理哲学的延续性发展和对中国本土管理理论的融合性创新,而且是发展中国管理理论的有益探索,为指导物联网时代的中国企业改善经营管理水平赋予积极的借鉴意义。

## 二、管理研究的元理论省视与张瑞敏的水式管理哲学的内涵界定

本文从管理研究的元理论视角出发,推论从管理哲学层面建构管理学元理论的必要性,论述张瑞敏的水式管理哲学的形成,阐释张瑞敏的管理哲学为“水式管理哲学”的原因,界定张瑞敏的水式管理哲学的内涵。

### (一)管理研究的元理论省视

物联网时代的变迁使得本土企业面临特定背景和复杂环境的困扰,加之管理理论呈现出丛林分化和交织复杂的态势,这些无疑制约着管理者的选择和决策,他们渴望寻找一种直指管理基本问题的思维方式作为指路明灯来解决企业管理实践问题。近年来,学术界也在重新思考管理研究的最基本问题即“元”问题(高良谋和高静美,2011),Putnam等(2016)研究的以过程为导向的悖论理论认为矛盾和复杂已成为组织实践的新常态,自下而上的跨学科建构视角能够检验矛盾与复杂环境中企业持续经营的管理实践及其与社会的互动活动,管理学的元理论研究正是以上理论和实践诉求的直接产物。元理论是心理学学科的高度理论概括,实质上是一种超越对象理论的高级逻辑形式和思维研究,它来自人类渴望和寻求理解的天性而产生的普遍性知识形式(李振伦,1996)。元理论研究是对某一学科基础理论即“元”问题的根本性思考,管理学作为一门应用学科,其研究离不开对管理“元”问题的根本性思考,管理研究的元理论省视

是深化对管理学原理层面基础理论的认知进而进行理论建构和实践指导所必需的基础性工作。但长期以来,学术界主流管理研究并不十分重视“元”问题,而一旦关涉本土情境的中国管理实践问题,管理的“元”问题研究就会再次被提及(吕力,2012)。因此,管理研究的元理论省视对深度思考管理学基础理论和创新中国本土管理理论都十分必要。

哲学是知识和行为的元理论(孔易人,2000),管理研究的哲学反思表明哲学关于管理学本质的考察,是对管理“元”问题的研究(高静美,2007),元理论研究亦是更为基础性、根本性的哲学层面的原理建构。已有管理研究对元理论的忽视使得目前主流管理研究难以解决中国本土管理学发展道路中所面临的根本性问题,相当多的争论已进入管理哲学层面(吕力,2011)。Schad等(2016)认为从哲学的视角确定元理论原则并说明其在管理领域的应用是管理研究的重要议程。同时,在后现代视野和本土化研究范式中,组织被认为是理性计算逻辑和情感价值逻辑相耦合的产物(高良谋和胡国栋,2013),其中,情感价值逻辑就涉及对人性的满足和发展。这也表明,管理研究的重点上升到人性结构和价值皈依层面。管理哲学的研究和重建有助于回归到管理的“元”问题,这同时也是发展中国本土管理理论的必要途径。

## (二)本土管理研究元理论之张瑞敏的水式管理哲学

管理哲学是管理学“元”问题研究的核心范畴,水式管理哲学与张瑞敏的管理哲学高度契合。本文提出张瑞敏的水式管理哲学,主要原因如下:第一,张瑞敏是中国本土卓越企业家的代表,长期致力于海尔的管理创新,因其在管理哲学与组织变革上的卓越贡献,已连续两次入选“全球最具影响力的50大管理思想家”榜单,是管理思想史上的坐标式人物。第二,张瑞敏的管理哲学源自中国道家管理哲学,《道德经》的思想智慧是海尔管理实践体系的重要逻辑。第三,从互联网起步进而发展制造业的阿里巴巴、百度、腾讯等中国知名企业的成功更多依赖于技术手段,而海尔起步于制造业,是管理创新使其在互联网乃至物联网时代下引领卓越。第四,海尔的管理案例三次进入哈佛讲堂证明了海尔管理创新的世界级影响力。因此,张瑞敏的水式管理哲学的提出具有很高的理论建构价值。

### 1. 水式管理哲学

管理思维方式是管理哲学的核心范畴。中西方文化差异形成截然不同的思维方式,西方文化具有典型的火型特征,中国文化则将水视作世界本原(何丽野,2003),中国古代管理哲学的许多核心概念都以水为文化基质来表达思想和指导行动。老子常以水论道,认为水是道的物质原型,道是水的哲学升华(刁生虎,2006)。水虽顺势无为,但却衍生出沉潜蓄势、灵变顺势、积蓄能量、开放汇源和永续前行等含义,进而展现出动态性、灵活性、适应性、开放性和持续性等水式管理特性(陆亚东和符正平,2016)。上述水式管理特性同道家管理哲学密切相通,张绪通(1992)用“水式管理”高度概括道家管理哲学,道家的“上善若水”、“以柔胜刚”、“道法自然”等概念是水式管理的哲学智慧呈现。陈春花和刘祯(2017)融合道家管理哲学提出了水样组织的概念,Li等(2016)认为水在道家管理哲学中具有多样、利他、自净和无为等象征意义,李平等(2017)引用水的象征意义,探索组织不同发展阶段的水式管理思路。因此,基于以上研究,本文将道家管理哲学称为水式管理哲学。

### 2. 张瑞敏的水式管理哲学的形成

张瑞敏在海尔的管理创新实践是张瑞敏的水式管理哲学的理论建构来源。1984年,张瑞敏带头砸毁76台质量不合格冰箱的壮举开启了海尔持续管理创新之路。随后,张瑞敏创新出“激活休克鱼”的管理理念,扩大海尔的企业规模。在张瑞敏开放的管理思想指导下,海尔打造了中国品牌的世界地位。随着物联网时代的到来,海尔又灵动地变革为创客孵化平台,打造共创共赢的生态圈系统。同时,在战略、组织、经营等管理实践层面不断演化出新的管理理念和管理工

具,如商业模式层面的“人单合一”,组织结构层面的“小微”和“企业平台化”,生产组织层面的“智能互联工厂”,员工价值层面的“员工创客化”和“人人都是CEO”,激励机制层面的“用户乘数”、“创客所有制”和“用户付薪”,经营机制层面的“纵横匹配表”和“共赢增值表”等等,推动了张瑞敏的水式管理哲学的提出和形成。

张瑞敏的水式管理哲学的提出和形成是水式管理哲学的延续性发展,张瑞敏指出海尔主要学老子《道德经》中的管理哲学,他曾提出“海尔是海”,意思是“海尔应像海,唯有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌其细流;容污浊且能净化为碧水”<sup>①</sup>,其哲学渊源就是道家管理哲学(Zhang, 2016)。在网络化时代,张瑞敏将“海尔全球模式创新中心”这一建筑命名为“冰山之角”。表层涵义是海面上的冰山虽然只露出一角,但冰山之大无法以一角而窥之,承载冰山的是无穷无尽的大海,而深层涵义是海尔拥有无限的资源,成为无边界组织,持续跟踪并满足用户的动态需求(Zhou, 2017),体现了水式管理哲学智慧。在物联网时代,张瑞敏讲述“人单合一”商业模式时提到:“老子的《道德经》有一句话‘大制不割’,意思就是说,所有的机制是一个系统,是完整的,不能把它割得七零八碎,不能切割开,否则,看不到整体、总的面貌。”<sup>②</sup>基于以上论述,本文认为张瑞敏的管理哲学思想和水式管理哲学高度契合,将张瑞敏的管理哲学思想称为张瑞敏的水式管理哲学。

### (三)张瑞敏的水式管理哲学的内涵界定

管理哲学是从思维的角度对管理的本质和发展规律进行哲学概括,本文界定张瑞敏的水式管理哲学的内涵即核心思维为“上善若水”、“大制不割”。

道家思想作为中国传统哲学中最为本源的基础(李平, 2013),其核心思想“道”决定着中华文化与哲学的基本特征与方向(齐善鸿和曹振杰, 2009),水又以多姿的形态和丰富的衍生含义成为表达道的特有载体(陈春花和刘祯, 2017)。老子论道的核心观点就是“上善若水”。“上善若水”出自老子《道德经》第八章,原文为“上善若水,水善利万物而不争,处众人之所恶,故几于道”,字面含义是人的至高善行就是要做到如水一样至柔之中的至刚和能容,帮助世间万物却不争夺名利,身处人们看不到的地方,因此最接近“道”(南怀瑾, 2015)。河上公在《老子河上公注》中注解“上善若水”为:“上善之人,如水之性”,水流兼具灵变顺势的特性和自然无为等品性(陆亚东和符正平, 2016)。研究学者也在解读“上善若水”的水及其文化意象中建立管理思维方式并指导行动,如黎岳庭(2016)将水本无形却因势而变的特性延伸到管理领域,阐释管理者应具备利他、谦虚、灵活应变等水善人格特质以实现和谐管理。张瑞敏对“上善若水”有深刻的领悟和认同,如在海尔建筑设计中,董事局大楼生动立体的水波纹外观,展示水流自由涌动如大海的波涛,寓意海尔在不确定环境中求变创新和自组织运作的精神文化;南门广场前一座名为“上善若水”的水滴雕塑,展示海尔围绕用户创造价值的商业理念。“上善若水”作为张瑞敏的水式管理哲学的第一个核心思维,其思维内核是变异思维。不同于西方主流管理范式机械地强调效果和“经济人”假设,过分注重确定性思维致使环境适应力和过程掌控力的缺失,“上善若水”反映的是灵活性思维和适应性思维,赋予物联网时代企业管理实践以动态涵义。“上善若水”也从管理哲学层面形成了海尔管理实践体系的核心思维导向,它源于老子的以水论道思想,以环境的不确定性为基本预设,体现出柔性灵动、无界包容、利他助人和汇聚开放等思维特点,并扎根于海尔管理实践,表达灵动变革、无边界化、去中心化和开放发展等管理思想。

水在流动过程中产生蒸发、降水和渗透等一系列不间断的物理现象,形成了不可分割的水循环系统(张绪通, 1992)。老子倡导道法自然,道同水的流动一样,是整体层面上的自然规律,

<sup>①</sup>参见《张瑞敏:海尔是海》,人民网,2000-12-29, <http://www.people.com.cn/GB/channel3/23/20000802/169341.html>。

<sup>②</sup>参见CEO讲话:《张瑞敏:创建物联网时代的商业模式——人单合一》,海尔集团网站,2017-09-26, [http://www.haier.net/cn/about\\_haier/ceo/ceo\\_speech/201709/t20170926\\_376577.shtml](http://www.haier.net/cn/about_haier/ceo/ceo_speech/201709/t20170926_376577.shtml)。

这同老子的“大制不割”思想十分吻合。“大制不割”出自老子《道德经》第二十八章,原文为“知其雄,守其雌,为天下谿……朴散则为器,圣人用之则为官长,故大制不割”。“朴”就是道,该句可以理解为知行完备、知守合一的至善之人掌握道的要旨后把它运用成一种工具,如果运用好这种工具,就会成为卓越的领导者,由于道贯通天地、不分不割,因而凡是顺遂于道的行为和建制也必须是连接和系统的。河上公在《老子河上公注》中注解“大制不割”为:“圣人用之则以大道制御天下,无所伤割。”王弼在《老子王弼注》中也解释为:“‘大制’者,以天下之心为心,故无割也。”两位历史名家的注释更翔实地诠释了“大制不割”的系统观。张瑞敏在讲述“人单合一”商业模式的重要讲话中强调海尔要遵循“大制不割”的思想,“大制不割”作为张瑞敏的水式管理哲学的第二个核心思维,其思维内核是系统思维。不同于西方古典管理理论忽视环境和人性因素,片面关注机械的线性因果关系,一味强调分工、分裂思维而缺乏系统的认知,“大制不割”反映的是连接和系统思维方式,契合了物联网时代信息技术生产力快速提高和生产关系动态复杂的客观现实。“大制不割”也从管理哲学层面形成了海尔管理实践体系的核心思维导向,它根植于东方文化沃土,以系统观为基础认知,体现出复杂环境属性嵌入下连接融合和整体运行的思维特点,开启了物联网时代海尔的管理逻辑,表达管理实践活动是有机整体和生态系统的管理思想。

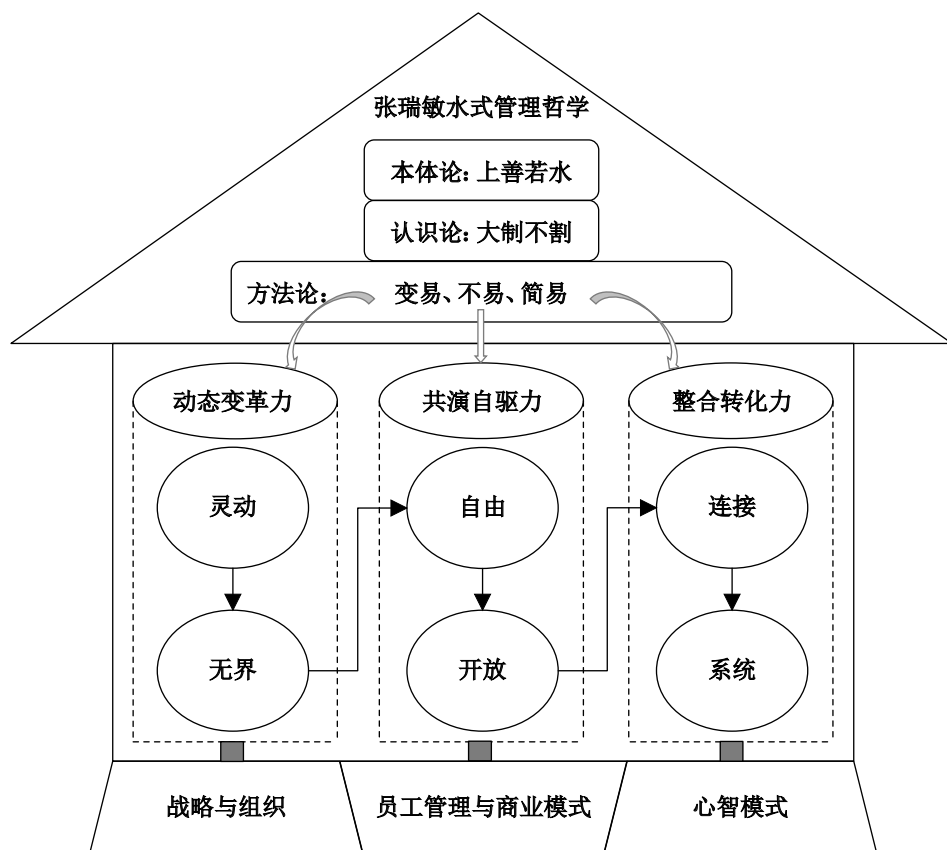
### 三、张瑞敏的水式管理哲学的理论维度

本体论、认识论和方法论是管理哲学的核心研究内容,而思维方式和管理实践是管理哲学成为体系的重要层面。本文认为,张瑞敏水式管理哲学是以“上善若水”为本体论、以“大制不割”为认识论、以“变易、不易、简易”为方法论的系统性理论体系。本体论是探究世界的本原或基质的哲学概念,道家核心思想“道”是中国传统哲学中最为本原的规律,亦是中国传统哲学的本体论。《道德经》开篇就提到:“道可道,非常道。名可名,非常名”,用以表达“道”的玄妙之处和不可言说。“上善若水,水善利万物而不争,处众人之所恶,故几于道”表明了老子将“水”视作阐释“道”的特有载体和对“道”的根本性认知。从老子起到庄子、稷下道家都展示了以水论道的哲学思维方式,并逐渐明确了以“水”为本原的宇宙观(刘宝才,2003),如稷下道家的管子学派在典籍《管子·水地》中表达了水的本原意蕴:“水者何也?万物之本原也。”张瑞敏特别推崇道家思想,“道”本体论及其水意象是海尔紧随时代变化进行管理实践创新的底层逻辑,“人单合一”商业模式及对人性价值的遵循也是深刻领悟“上善若水”的结果,因此本文将道家思想“上善若水”称为张瑞敏的水式管理哲学的本体论。认识论是对人类认识的本质、认识与客观规律的关系等复杂认识对象的探索,西方自然哲学中德谟克利特提出以原子论为认识论,片面强调单一的、线性的认知方式;中国道家思想则强调“大制不割”,以整体的系统观为认识论。张瑞敏致力于打造共创共赢生态系统和人人创客时代,对人性潜在的价值需求关注到了极致,将万物视为同源一体且同根而异名,并基于对“上善若水”的深刻洞悉,将组织活动中的各个参与方全部纳入企业整体系统中共创价值,亦反映出“道”的本质。因此,本文将道家思想“大制不割”称为张瑞敏的水式管理哲学的认识论。方法论是关于人们认识世界和改造世界方法的哲学概念,笛卡尔的著作《方法论》主张将复杂进行拆分的解决问题方法;中国上古哲学著作《周易》是《道德经》的思想源泉,主张以“三易”原则(变易、不易、简易)作为解决复杂问题的方法。方法论面向实践,因而与管理活动密切相关。张瑞敏在为斯图尔特《管理简史》一书作的序言中详细解析了《周易》的“变易、不易、简易”原则及其在海尔管理模式中的运用<sup>①</sup>,其中变易指管理创新要

<sup>①</sup>《管理简史》是2017年由海南出版社出版的一本书籍,作者是斯图尔特·克雷纳。海尔集团董事局主席、首席执行官张瑞敏为该书作序推荐:探索与迎接新的管理时代。

坚持时代性,不易指人的尊严和自我价值实现,简易指聚焦“价值”将用户和员工永远连在一起,“三易”原则是海尔认识组织世界和指导管理实践的方法和工具的总和。因此,本文将“变易、不易、简易”称为张瑞敏的水式管理哲学的方法论。

图1展示了张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系由张瑞敏水式管理哲学、理论维度和管理实践三大层面组成:第一层面,以“上善若水”为本体论、“大制不割”为认识论、“变易、不易、简易”为方法论的张瑞敏水式管理哲学为理论维度和管理实践提供哲学基础,其中“变易、不易、简易”方法论分别贯穿于每个理论维度。第二层面,基于以上建构,本文提炼出以动态变革力、共演自驱力、整合转化力为概念的三个理论维度,三个理论维度具体化为灵动与无界、自由与开放、连接与系统三对思维方式。动态变革力反映海尔在动态环境中革新突破的应变能力,具体体现为灵动与无界思维方式指引海尔顺应时代进行战略转型和无边界组织变革;共演自驱力反映海尔员工自我驱动以及同外部利益相关者共创、共赢、共生的演化能力,具体体现为自由与开放思维方式引导海尔始终坚持人的价值第一不变;整合转化力反映海尔通过万物互联打造生态系统的聚合能力,具体体现为连接与系统思维方式下海尔始终连接用户和员工的生态协同和系统运行模式。三个理论维度及其具体化的思维方式为管理实践提供理论支撑。第三层面,管理实践是以上两大层面的最终实现方式,使三对思维方式分别在战略与组织、员工管理与商业模式、心智模式



资料来源:作者绘制。

图1 张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系

面提出水样组织具有坚韧性和个体能动性等属性,Li等(2016)认为水在道家管理哲学中具有多样、利他、自净和无为等象征意义,这些性质和象征意义同样适用于三个理论维度及其具体化的思维方式的建构,但是本文从管理哲学的思维方式出发,在借鉴道家管理哲学智慧,与西方管理理论和哲学思维对话和深度融合时代属性及海尔管理实践的基础上,对管理本质及其发展规律进行深度的哲学概括和研究创新,最终确定了图1中的三对思维方式。

### (一)灵动与无界

“天下莫柔弱于水,而攻坚强者莫之能先,以其无以易之也”(《道德经·第七十八章》)。张瑞敏的水式管理哲学的灵动与无界维度是指组织像水流一样以灵动姿态应对环境变化,以强大动能打破组织僵化,最终实现非线性的持续变革、因地制宜、组织无界。在这种思维方式下,企业具备了与复杂环境变化相匹配的动态变革力,在战略层面体现为感知时代发展机遇,成功进行战略升级。波特的竞争战略理论作为西方主流的战略管理理论,指示企业以规模化实现成本最优,以差异化预设用户需求,以高效化主攻特殊用户群,然而,该理论以用户需求稳定为前提,将企业本身视作组织生产活动的中心去选择业务范围,这显然忽视了物联网时代企业生存与发展更依赖于用户需求的客观现实和用户不断增长的即时性及个性化需求。张瑞敏的水式管理哲学的灵动与无界维度创新了波特的竞争战略理论,启示企业遵循时代属性升级战略,以用户为是,以自己为非。例如张瑞敏多次强调企业要破旧立新,把员工和用户需求相结合,树立新的商业模式。也正是这样不断的自我颠覆,才赋予海尔持续性的竞争优势。

持续的动态变革有助于增强组织柔性,进而加速组织的无边界化。封闭组织的内部沟通合作能力和外部资源整合效率往往较低,因此,组织需要通过无边界化变革获得灵活性和适应性(丁雪等,2017)。然而,在西方经典管理理论中,泰勒划定了不同的管理主体和职能界限,法约尔看重组织中不间断的等级链和等级制度。显然,在物联网时代属性下这种高度机械化、封闭化的组织结构必然会产生资源不均衡、信息传递效率低下等一系列桎梏问题,不利于企业的变革发展。张瑞敏的水式管理哲学的灵动与无界维度是对以上西方管理理论痼疾的批判,主张打造无边界组织,使组织内及组织间各种资源要素自由流动,获得足以应对内外部环境变化的动态变革能力。

### (二)自由与开放

泰勒是宣扬科学主义的代表,他的著作《科学管理原理》遵循效率至上原则,组织中的人是管理层实现绝对控制的机械化工具,如此理性的“经济人”假设是功利的和片面的。韦伯的科层制理论严格规定上下级关系和职位层级,等级限制成为组织活动不可逾越的障碍(胡国栋,2017)。梳理管理思想演化的整个逻辑脉络会发现从泰勒到韦伯的管理理论奉行价值中立原则,致使管理研究人文维度的缺失及意义世界的荒芜,不可能实现人的自由和进步,不仅限制了员工的自主性和创造力,也在一定程度上激化了组织和员工的矛盾。不同于以上西方经典管理理论,老子的无为思想,即君无为而臣有为,凸显了“水式管理”的精髓(陆亚东和符正平,2016),以其谦逊和包容的姿态助益万物,其处下利他之道对当今物联网时代的员工管理和商业模式具有深刻的理论意蕴。张瑞敏的水式管理哲学的自由与开放维度定义了员工自我驱动、自我管理和自我实现,企业通过对员工和用户的开放实现共创、共赢、共生。

自由与开放维度以个体自治和开放利他为原则,打破了对管理效率的功利性追求。在自由的思维方式中,对象化、客体化的人颠覆性地成为管理主体,管理目的也通过管理主体来实现。员工成为管理中最关键的部分,不仅摆脱了纯粹“经济人”假设,而且创造性地实现了张瑞敏提出的“自主人”管理,员工自由决定自我命运,这在人性假设层面上具有首创意义。同时,开放的思维方式将利他思想应用在组织运行中,人成为组织与环境互动的关键部分,组织也相应获得

更广阔的生存空间。开放的思维方式中的“人”指组织中的员工和用户,员工最大限度的实现自由和自我驱动,赋予组织“水善利万物而不争”的温情色彩。组织也成为对用户开放的透明体,用户由被动的接受者转变为主动参与价值创造的活跃主体。是否满足用户需求成为检验管理效果的核心途径,最终达到组织、员工、用户的共创、共赢、共生和长久关系维系的目的。

### (三)连接与系统

中西方哲学思维方式的差异影响不同管理理论的形成。古希腊哲学家德谟克利特提出的原子论和欧洲近代哲学家笛卡尔主张的分析思维对西方管理理论的发展有巨大影响,而老子的“大制不割”思想影响物联网时代张瑞敏的水式管理哲学中连接与系统思维方式的形成。原子论主张万物皆由原子构成,在此基础上的分析思维则认为复杂只是假象,世界本质上是简单和线性的,把整体拆分为部分甚至分解为一个个更小的子问题的思维过程可以把复杂还原为简单(苗东升,2005)。这种通过割裂的部分来认识整体的思维方式推动西方经典管理理论的产生。传统科学主义管理范式的理论硬核与思维方式就是“原子”与“分析”思维。如泰罗的科学管理将工人视作标准化分工下的各个“原子”,法约尔细分了五个管理要素和14条管理原则等,切断了各个部分之间及部分与整体之间的关联,企图通过减少管理中的不确定性以尽可能地增加可控性。但由于缺乏对整体的领悟能力,忽视企业所处环境的相互关联和运行规律,仅仅把人当作机器上的“齿轮”,导致最终无法很好地掌握行动后果。现如今,物联网、云计算、大数据和人工智能等信息技术手段正在塑造万物互联的商业生态。在学术界,Schad等(2016)回顾和展望了立足于哲学和心理学学科元视角的悖论管理研究,指出今后的研究焦点应在于通过跨界融合捕捉交互和复杂的矛盾。当前的组织研究热点也集中于网络组织、战略联盟、组织生态等领域。在企业界,生产系统紧密连接业务系统消灭信息孤岛,生产关系演变成为互联、共享的整合型社会关系,资源倾向于员工所有。因此,西方传统的只停留在线性因果层面的“原子”与“分析”思维根本无法与万物互联的时代属性相匹配。相比之下,张瑞敏的水式管理哲学的核心思维:“大制不割”,不仅为复杂的现实提供整体的理解,而且其体现的整合转化力解决了对立和片面的问题。连接与系统维度是“大制不割”思维的集中体现,定位于万物互联、生态融合、系统运作、和合共生的意识场域,指示组织管理不再是单独的个体或组织行动,而是相互连接和系统运作的社会共享活动。

连接与系统思维方式是融入道家智慧和时代属性的整体观和系统观。连接的思维方式反对“分而治之”,提倡“去分化”,系统的思维方式强调组织在连接的基础上全流程协同,形成涵盖整体的生态系统和价值网络以具备应对不确定环境的整合转化力。如此,系统中集结了员工和用户等关键主体,组织立足于系统可最大程度地发挥效能。连接与系统思维方式同彼得·圣吉在《第五项修炼》中阐述的思维进阶非常契合,彼得·圣吉(2009)认为培养心智模式和进行系统思考的修炼对打造学习型组织十分关键。心智模式决定了我们如何观察、感知及采取怎样的行动,而系统思考基于细节性复杂与动态性复杂建立回馈环路和系统基模,二者在相互作用中改善组织管理。物联网时代的中国本土企业管理实践更加依赖于用户及外部资源,因此连接与系统思维方式对于整合转化资源,完善网络化关系尤为必要。连接与系统维度继承了圣吉的系统思考理论,是本土情境下连接的心智模式和系统思想。

“上善若水”、“大制不割”两大内涵同上述三个理论维度存在必然的因果关系,是在道家管理哲学即水式管理哲学的研究基础上才产生的创造性的管理思维转化结果,三个理论维度为张瑞敏的水式管理哲学的内涵赋予丰富的现代价值。而且,三个理论维度之间也存在因果关系和递进过程,张瑞敏的水式管理哲学以“上善若水”的灵动与无界为起点和路径,形成自由与开放的机制和保障,进而达到连接与系统的目的和效果,形成“大制不割”的管理艺术。三对思维



方式也是“变易、不易、简易”方法论在管理实践领域的思维导向。管理实质上是一种群体性实践,管理实践是管理理论建构的重要来源。张瑞敏的水式管理哲学及其理论维度亦贯穿于战略变革、组织结构、员工管理、商业模式和心智模式等海尔管理实践的方方面面。

#### 四、灵动与无界:战略与组织层面的张瑞敏的水式管理哲学

“天下之至柔,驰骋天下之至坚”(《道德经·第四十三章》),水因极具柔性具备了因势而变的动态能力。灵动的思维方式是企业战略变革的驱动力。张瑞敏引领海尔踏准时代节拍,历经了五次战略变革。时任厂长的张瑞敏推行全面质量管理,拉开了名牌战略(1984—1991)的序幕,通过引进德国先进技术来生产名牌冰箱并迅速打开市场。紧随改革开放时代机遇,张瑞敏响应国家鼓励兼并重组政策,带领海尔开拓新的家电生产领域,走多元化战略(1991—1998),迅速扩大了海尔的企业规模。随后,张瑞敏抓住中国加入世贸组织的机遇,推行国际化战略(1998—2005),在美国建海尔工厂并向世界输出海尔产品,使海尔成为全球品牌。全球化战略(2005—2012)伴随全球经济一体化趋势而产生,海尔在全球范围内建立研发中心整合资源。之后的网络化战略(2012年至今)标志着海尔成功转型为创客孵化平台,实现攸关各方的共赢增值。

随着海尔战略的持续升级,组织结构愈发趋近于无边界化。自2005年起,海尔创新组织结构,引入“自主经营体”形式,打破组织边界走平台化转型之路。在组织的垂直结构上去中心化,取消繁冗复杂的层级关系,在组织的水平结构上改造升级,各部门和各流程间建立起自驱动和共分享的平台机制(曹仰锋,2017)。平台组织的意义就在于通过无界的思维方式,对接两个以上供需方,创造出各方各自独立时无法存在或产生的价值(井润田等,2016)。张瑞敏在为湖畔大学讲授《管理百年》课程中提到的“世界就是我的人力资源部,世界就是我的研发部”<sup>①</sup>就体现了无界的思维方式。在此指导下,平台上的各个利益相关者以共享、协作的形式整合人才、技术、资金等资源,极大提高了运营效率。因而,组织活力被持续激发,自主经营体也派生成更具活力的众多小微,直面用户创造价值,自此,海尔打造成以小微为基本单元的生态圈节点组织。

#### 五、自由与开放:员工管理与商业模式层面的张瑞敏的水式管理哲学

“江海之所以能为百谷王者,以其善下之也,故能为百谷王”(《道德经·第六十六章》),张瑞敏开创性地提出海尔的员工是具有决策权、用人权和薪酬权的“自主人”,该思想是张瑞敏的水式管理哲学自由的思维方式的集中体现,实现了员工价值的积极赋义,其背后含义即为老子的“无为而治”思想。张瑞敏在演讲中曾提出:“像老子在《道德经》里所说,最高的领导境界就是‘太上,不知有之’。”<sup>②</sup>管理者要从前方的控制者转变为幕后的支持者,以“圣人处无为之事,行不言之教”赋予员工自主权利。在员工管理实践中,张瑞敏启动去中心性、去权威化和“无领导”模式,裁掉了12 000多名没有为用户创造价值的中层管理人员,为员工搭建创客孵化平台,集结具有创业和创新精神的海尔创客,组建成小微企业。小微企业自主决策、自主经营和自主分配。这样一来,外界力量不是强加于个体而是以非特定的方式作用于个体,使其自我驱动和自主演化。创客可以充分发挥主观能动性,成为具有自创业、自组织、自驱动的“自主人”。“自主人”机制不断打破固有的平衡状态,演化成新的富有动能的有序结构。通过不断激发员工个体价值和潜能,使整个企业展现出“我无为,而民自化”的自组织运行状态。在海尔“人人都是

<sup>①</sup>参见《马云对话张瑞敏:要在阳光灿烂的日子修屋顶》,载《商业文化》,2016年6月,第65页。

<sup>②</sup>参见CEO讲话:《张瑞敏:互联网时代,海尔的黄金圈》,海尔集团网站,2014-08-25, [http://www.haier.net/cn/about\\_haier/ceo/ceo\\_speech/201408/t20140825\\_243032.shtml](http://www.haier.net/cn/about_haier/ceo/ceo_speech/201408/t20140825_243032.shtml)。

CEO”理念的推动下,雷神笔记本小微的成功案例引人注目。三个“80后”创客整理出目标用户的需求痛点情况,在海尔平台资源的支持下从雇佣者变成“自主人”,最终为游戏爱好者提供了性价比极高的游戏本,仅用三年时间就实现企业估值12亿元,挂牌上市“新三板”。如果没有自由的思维方式主导和员工管理领域的解放,那么雷神笔记本小微的创业奇迹也必然不会存在。

张瑞敏曾提到:“没有成功的企业,只有时代的企业。所谓成功,只不过是踏上了时代的节拍”<sup>①</sup>,体现了张瑞敏开放的思维方式下与时代接轨的管理理念,其出发点在于以人为本,这也是管理的灵魂所在。闭门造车只会使企业忽视员工发展和偏离用户需求,最终被时代淘汰。不同于传统的商业模式,张瑞敏提出的“人单合一”商业模式,是符合物联网时代开放特征的,其中“人”是员工,“单”是用户需求,“人单合一”商业模式意味着企业对员工和用户开放。海尔利用物联网信息技术搭建吸引全球创客的平台,这种对员工的开放策略,使员工不再全部来自于海尔内部,而是转变为有创业和创新精神的人才都可以有机会加入平台成为海尔创客,保障了优质人力资源的吸收和整合。同时,海尔对用户开放,降低企业和用户之间感应和反馈的速度,针对用户的真实需求组织运营,绩效结果也通过用户支付和评价来获得,实现企业、用户和员工三方的价值统一。

## 六、连接与系统:心智模式层面的张瑞敏的水式管理哲学

管理的行为和结果深受心智模式的影响。心智模式是根深蒂固并隐匿于人们内心世界的运行模式图像,决定人们的思考方法和行为方式(彼得·圣吉,2009)。思维方式是心智模式的直接映射,影响管理者如何看待各方关系和整个管理活动。张瑞敏一直强调“认识自己”进而认识世界,连接的思维方式是张瑞敏的水式管理哲学在心智模式层面的运行图示,指示管理者将内心活动和外部动态复杂世界建立起连接关系。在传统经济时代,企业通过产品间接连接用户,人变成“信息孤岛”,产品成了“孤儿”(胡泳和郝亚洲,2017)。现如今的物联网时代,大数据、云计算、人工智能技术使连接的物理能力大大提升,实时数据的搜集和传播愈发快速。用户更聚焦于个性化需求,而企业生产一旦偏离用户需求,就会失去用户积累。因此,企业必须同用户建立直接连接关系。张瑞敏提出:“物联网时代是情景感知的、个性化定制的体验迭代”,以连接的思维方式将技术思维延伸到管理领域,指导企业建立物联网时代下万物互联的心智模式。

心智模式对企业解释同内外部环境的关系,观察整个系统的运行状态和预测未来的发展方向具有导向功能。因此是否将企业置身于时代的大系统中是影响企业发展成败的关键因素。张瑞敏认为:“如果说大规模制造瞄准的是流水线,打固定靶,那么大规模定制则是打飞靶,聚焦每个人的个性需求”<sup>②</sup>,表明了张瑞敏在物联网这一大环境系统中以用户为中心的管理理念,亦是系统的思维方式在心智模式上的综合体现。在管理实践中,海尔以用户至上为存续原则,以生态组织为存在形式,在交互关系的基础上形成了人力、资金、技术、制度、信息等关键要素的互联、互通、运作、反馈的系统运行机制,培养终身用户,创造生态价值(张瑞敏,2017)。系统的思维方式有助于打造具有连接和系统特质的生态组织,其整体观和系统观可以保障企业对当前管理实践的复杂问题做出快速反应。

用户产生于连接,连接演化成系统。物联网技术革命下围绕用户的价值创造、价值传递和价值实现驱动新一轮的商业模式变革(谢家平等,2015)。海尔“人单合一”商业模式是张瑞敏在物联网时代下的管理理念,正如张瑞敏在接受采访时所说:“‘人单合一’是多方共赢的理念,体

<sup>①</sup>参见CEO讲话:《海尔集团张瑞敏:海尔的“三个转型”》,海尔集团网站,2015-04-20,[http://www.haier.net/cn/about\\_haier/ceo/ceo\\_speech/201504/20150420\\_266479.shtml](http://www.haier.net/cn/about_haier/ceo/ceo_speech/201504/20150420_266479.shtml)。

<sup>②</sup>参见媒体专家关注:《张瑞敏:新时代的企业家应瞄准价值引领和机会创造——新华社》,海尔集团网站,2018-01-15,[http://www.haier.net/cn/about\\_haier/news/mtzjgz/201801/20180115\\_387182.shtml](http://www.haier.net/cn/about_haier/news/mtzjgz/201801/20180115_387182.shtml)。

现了人的价值第一,给所有人都创造机会,最终实现整个生态系统的共赢。”<sup>①</sup>这也是张瑞敏的水式管理哲学连接与系统思维方式主导的结果。近年来,海尔在生产组织领域搭建了全球首创的工业物联网智能制造平台COSMO(cloud of smart manufacture operation),为“人单合一”商业模式奠定了万物互联的基础。海尔通过COSMO平台的连接属性保证用户全流程、无边界、零距离、可视化的参与到产品生产和服务中来,打造了集结供应商、顶尖技术人才、行业专家等丰富资源的生态圈系统。伴随生态圈的不断扩大,连接与系统思维方式产生新的效应,围绕用户实时交互体验的社群经济兴起,这也表明用户从临时性向终身性转变。大顺逛平台作为社群交互的载体创造出商业社群的新生态,个性化的产品成为“网器”,满足用户的迭代需求。同时,各个资源方在社群系统中实时互联,相互结合成利益共同体,共同为用户寻找解决方案,展示着海尔生态圈系统的极大实力。

## 七、结论、贡献与启示

### (一)研究结论

本文沿袭近年来学术界对本土情境和东方管理的研究,从管理研究的“元”问题视角出发,借鉴道家管理哲学智慧,与西方管理理论和哲学思维深度对话,融合时代属性和海尔34年的管理实践界定了张瑞敏的水式管理哲学的内涵,形成了包含本体论、认识论和方法论的管理哲学结构框架,进而分析内涵、方法论的管理思维方式,提炼和阐释了三个理论维度,最终建构了较为系统的、理论化的新理论——张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系。通过分析海尔在战略变革、组织结构、员工管理、商业模式和心智模式层面的管理实践,检验了张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系的实践效力。研究表明,与西方主流管理范式的确定性、线性因果关系和分工与分裂思维不同,根植于中国本土情境的张瑞敏的水式管理哲学表现出具有物联网时代范式特征的管理思维方式,更有利于本土企业的成长。

### (二)理论贡献与实践价值

本文拓展了本土管理学在元理论方面的研究,丰富了陆亚东和符正平(2016)、李平等(2017)、陈春花和刘祯(2017)等学者对中国水式管理理论的研究,建构了较为系统的、理论化的张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系,主要有以下三点理论贡献:第一,本文在思维方式层面对西方管理哲学的突破性创新。灵动与无界、自由与开放、连接与系统思维方式突破了西方管理哲学在思维方式层面上因过度强调确定性、线性因果关系和分工与分裂思维而导致企业不能很好地适应时代和环境变化的困境。第二,本文对中国管理哲学的延续性发展。以“上善若水”、“大制不割”为内涵的张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系的建构,不仅同物联网时代属性相结合,与海尔34年成功的管理实践经验相结合,而且融合了西方经典的管理理论,实现了对中国管理哲学在历史与逻辑、理论与实践上的延续性发展。第三,本文对中国本土管理理论的融合性创新。本文探索了对中国本土管理理论进行融合性创新的实现路径:一方面,理论加实践的融合路径,即凸显了管理哲学的重建对创新中国本土管理理论的重要性,同时,本文以海尔管理实践为研究支撑,凸显了中国本土管理理论创新的实践维度,实现理论高度和实践维度的融合;另一方面,中国传统哲学加西方经典理论的融合路径,将道家“大制不割”的管理哲学思想和圣吉提出的系统思考相融合,创新出“连接与系统”这一理论维度,通过“中西融合”创新了中国本土管理理论。

就实践价值而言,张瑞敏的水式管理哲学是海尔“人单合一”商业模式得以成功运行的哲

<sup>①</sup>参见媒体专家关注:《人民日报刊文赞人单合一模式引领时代企业管理模式探索》,海尔集团网站,2018-03-13,[http://www.haier.net/cn/about\\_haier/news/mtzjgz/201803/t20180313\\_392761.shtml](http://www.haier.net/cn/about_haier/news/mtzjgz/201803/t20180313_392761.shtml)。

学基础和主导逻辑,并使其具有时代的引领性、代表性和可复制性。每年数以万计的企业学习和效仿海尔“人单合一”商业模式也取得了显著成效,如2018年9月19日GEA人单合一转型发布会公布了美国GE家电被海尔并购后的财务指标,其营业收入在2018年取得逆势增长11%的佳绩并成为美国上半年家电市场增长最快的品牌,验证了“人单合一”商业模式的跨文化可复制性。此外,畜牧业、医疗业等非家电行业也纷纷复制“人单合一”商业模式,成功实现转型升级。因此,张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系展现出极大的普适性,对工业4.0时代背景下中国本土企业改善经营管理水平亦具有重要指导意义。中国企业已经告别了对西方管理理论的纯粹复制和机械移植,张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系的提出,为本土企业在新一轮管理创新和管理变革中的换道超车提供了一种具有实践基础的管理思路。

### (三)研究启示

基于以上理论贡献和实践价值,推演以下两点理论启示:

第一,灵动与无界、自由与开放、连接与系统思维方式对稳定与变革、集权与赋权、效率与人性、竞争与合作等西方主导的管理悖论具有一定化解作用。非此即彼的二元逻辑一直主导着西方企业管理者的思维方式,然而这种思维方式“只见树木,不见森林”,使企业不能适应动态复杂和相互渗透的内外部环境。而张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系指引企业适应时代灵动变革,激活员工充分赋权,追求效率兼顾人性,共创共赢生态发展,其变异思维和系统思维为当前时代下西方管理悖论带来的复杂矛盾提供了积极的思考方式,使企业能够具备处理管理悖论的核心能力,进而使得中国本土管理理论的创新具有广泛的世界意义。

第二,张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系的建构,有助于提升本土管理研究的话语权和实践效力。现代学科意义上的管理学诞生在百年前的西方世界。几十年来,中国对成长于西方文化土壤的西方管理理论大力引进,无数学者以科学、规范和国际化的严谨态度投入到管理研究中来,模仿性、依附性和碎片化、情景化的中国管理研究在沾染了西方管理理论诸多内在痼疾的同时逐步丧失自身的学术地位。当管理研究日渐远离民族历史情感和本土管理实践时,中国的管理学界正不断滋生文化乡愁,在管理研究的“实践效力”拷问之下产生自我迷失的认同问题。张瑞敏的水式管理哲学及其理论体系的建构根植于中国文化,从管理哲学和管理实践层面推动了中国本土管理理论的发展,为更多学者致力于中国本土管理研究开拓崭新视野。

### 主要参考文献

- [1]彼得·圣吉著,张成林译.第五项修炼——学习型组织的艺术与实践[M].北京:中信出版社,2009.
- [2]曹仰锋.海尔转型:人人都是CEO(修订版)[M].北京:中信出版集团,2017.
- [3]陈春花,刘祯.水样组织:一个新的组织概念[J].外国经济与管理,2017,(7):3-14.
- [4]刁生虎.水:中国古代的根隐喻[J].中州学刊,2006,(5):180-183.
- [5]丁雪,杨忠,张骁.组织无边界化变革:情境与策略的匹配研究[J].南京大学学报(哲学·人文科学·社会科学),2017,(6):16-22,154.
- [6]高静美.管理理论构建的哲学反思[J].浙江大学学报(人文社会科学版),2007,(6):81-89.
- [7]高良谋,高静美.管理学的价值性困境:回顾、争鸣与评论[J].管理世界,2011,(1):145-167.
- [8]高良谋,胡国栋.情感与计算:组织中的逻辑悖论及其耦合机制[J].中国工业经济,2013,(8):96-108.
- [9]何丽野.水与火:中西哲学的核心隐喻和文化的基本精神[J].社会科学,2003,(6):86-90.
- [10]胡国栋.管理范式的后现代审视与本土化研究[M].北京:中国人民大学出版社,2017.
- [11]胡泳,郝亚洲.用户乘数:物联网时代的平台属性[J].IT经理世界,2017,(Z3):61-64.
- [12]井润田,赵宇楠,滕颖.平台组织、机制设计与小微创业过程——基于海尔集团组织平台化转型的案例研究[J].管理学季刊,2016,(4):38-71,136.
- [13]孔易人.哲学的元理论性质[J].浙江社会科学,2000,(4):147-149.

- [14]李平. 中国本土管理研究与中国传统哲学[J]. 管理学报, 2013, 10(9): 1249-1261.
- [15]李平, 周是今, 周静子. 企业成长的“水哲学”[J]. 商业评论, 2017, (2): 64-76.
- [16]黎岳庭. 和谐领导力之道: 道家大五的水善人格[J]. 清华管理评论, 2016, (10): 60-67.
- [17]李振伦. 元理论与元哲学[J]. 河北学刊, 1996, (6): 26-31.
- [18]刘宝才. “以水喻人”的学说及其思维方式[J]. 中国哲学史, 2003, (1): 64-68.
- [19]陆亚东, 符正平. “水”隐喻在中国特色管理理论中的运用[J]. 外国经济与管理, 2016, (1): 3-14.
- [20]吕力. 管理学的元问题与管理哲学——也谈《出路与展望: 直面中国管理实践》的逻辑瑕疵[J]. 管理学报, 2011, (4): 517-523.
- [21]吕力. “直面中国管理实践”的根本性问题与作为“系统反思”的元管理研究[J]. 管理学报, 2012, (4): 506-515.
- [22]苗东升. 论系统思维(三): 整体思维与分析思维相结合[J]. 系统辩证学学报, 2005, (1): 1-5, 11.
- [23]南怀瑾. 老子他说[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2015.
- [24]齐善鸿, 曹振杰. 道本管理论: 中西方管理哲学融和的视角[J]. 管理学报, 2009, (10): 1279-1284, 1290.
- [25]谢家平, 梁玲, 龚海涛. 物联网环境下面向客户价值的商业模式变革[J]. 经济管理, 2015, 37(11): 188-199.
- [26]杨国枢, 黄光国, 杨中芳. 华人本土心理学[M]. 重庆: 重庆大学出版社, 2008.
- [27]张瑞敏. 海尔: 人单一对接物联网[J]. 企业管理, 2017, (12): 11-13.
- [28]张绪通著, 王虎, 王金顺译. 道学的管理要旨: 人生的智慧与成功的大道[M]. 成都: 四川大学出版社, 1992.
- [29]Li P P, Zhou S S, Zhou A J. The Taoist spirit of Haier: The metaphor of sea based on the symbolism of water[J]. Management and Organization Review, 2016, 12(4): 803-806.
- [30]Luo Y D, Zheng Q Q. Competing in complex cross-cultural world: Philosophical insights from Yin-Yang[J]. Cross Cultural & Strategic Management, 2016, 23(2): 386-392.
- [31]Putnam L L, Fairhurst G T, Banghart S. Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach[J]. The Academy of Management Annals, 2016, 10(1): 65-171.
- [32]Schad J, Lewis M W, Raisch S, et al. Paradox research in management science: Looking Back to Move Forward[J]. The Academy of Management Annals, 2016, 10(1): 5-64.
- [33]Zhang Y. Haier Is a Sea (Zhang Ruimin's letter in 1994)[J]. Management and Organization Review, 2016, 12(4): 811-814.
- [34]Zhou Y J. Haier's management model of rendanheyi: From sea to iceberg[J]. Management and Organization Review, 2017, 13(3): 687-688.

## Ruimin Zhang's Water Management Philosophy and Its Theoretical System

Hu Guodong<sup>1,2,3</sup>, Li Miao<sup>1</sup>

(1. School of Business Administration, Dongbei University of Finance and Economics, Dalian 116025,

China; 2. Research Institute of Haier Model, Haier Group, Qingdao 266101, China;

3. School of Management, Xi'an Jiaotong University, Xi'an 710049, China)

**Summary:** Changes in the Internet of Things era bring major opportunities and challenges to Chinese local management research and enterprise practice. Based on the meta-theoretical view of management research, this paper emphasizes on the wisdom of Taoist management philosophy, systematically analyzes Ruimin Zhang's management innovation practice in Haier, dialogues with Western management theory and philosophizing, and constructs Ruimin Zhang's water management philosophy and its theoretical system. The theory is a system of management philosophy consisting of ontology, epistemology and methodology, and its core categories are “loftiness as water”, “system is

(下转第69页)

Firstly, the findings enrich the theoretical foundation of the influence research of inclusive leadership on employees' behavior. In previous studies, scholars tend to use the social exchange theory to construct the theoretical framework, while this paper constructs a research framework between inclusive leadership and employees' constructive deviance based on the proactive motivation model. Secondly, the findings expand the research perspectives of employees' constructive deviance. This paper takes inclusive leadership as an important factor which can motivate employees' constructive deviance and enriches the research perspectives of employees' constructive deviance. Meanwhile, the findings shed light on the mediating transmission mechanism and boundary conditions of inclusive leadership influencing employees' constructive deviance. In addition, there are several limitations in this study. Firstly, the use of cross-sectional data implies that cause-effect relations cannot be inferred from the findings. Future research should adopt longitudinal data to fully address the issue of causality. Secondly, there may be differences in understanding inclusiveness between Chinese and Western cultures, so the connotations and dimensions of inclusive leadership in the Chinese context should be explored in the future. Third, this paper mainly explores the influencing factors of employees' constructive behavior, but does not involve the influencing effects of employees' constructive behavior. In the future, we can explore the double-edged sword effect of employees' constructive deviance.

**Key words:** inclusive leadership; employees' constructive deviance; psychological ownership; traditionality

(责任编辑:王雅丽)

---

(上接第37页)

uncut” and “change, constant, simple”. Focusing on its methodology, it forms three organizational abilities: dynamic transformation ability, coevolution self-drive ability, integrated transformation ability, which correspond to three types of management thinking: “agility and unboundedness”, “freedom and openness”, “connection and system”. During the period of Haier's management practice, Ruimin Zhang's water management philosophy runs through various layers of strategic changes, organizational structures, employee management, business models and mental models. It's the philosophical foundation and main logic for the success of Haier's “Rendanheyi” management system. This paper is a breakthrough innovation in Western management philosophy at the level of thinking, the continuous development of Chinese management philosophy and the integrated innovation of Chinese local management theory. which helps to enhance the practical effectiveness of local management researches. This paper has important guiding value of improving the business management level of enterprises in the Internet of Things era.

**Key words:** Internet of Things; Ruimin Zhang; water management philosophy; native management; meta-theory

(责任编辑:宋澄宇)