

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.06.002

## 管理学研究与实践的脱节及其弥合： 对陈春花的访谈

陈春花<sup>1,2</sup>，吕力<sup>3</sup>

(1. 北京大学国家发展研究院, 北京 100871; 2. 华南理工大学工商管理学院, 广州 510006;  
3. 武汉工程大学管理学院, 湖北 武汉 430205)

**摘要：**实践属性对于管理学科非常重要，管理学是一门应用学科，而应用学科的主要特征就是要能用。为了追求能用的科学研究，必须找出有价值的问题，尤其是能够指导实践的问题，这就是实践先行，而科学性则是后续研究中应该遵循的原则。上述过程之前后顺序非常关键，不按照“从实践先行再到科学研究”的顺序就可能导致科学研究与实践有效性的冲突。在没有认真观察企业的情况下，硬找文献或者理论去套是不行的。中国的管理学术研究要与实践紧密结合，就需要学者深入观察中国企业、基于“中国经验”提出更多“以实践为先导”的“陈春花命题”或“类陈春花命题”，而不是大量从文献中转手即来的“美国式管理命题”。同时，中国的管理学术期刊也应更加关注“中国经验、中国假设与中国命题”，而不能一味延续美国顶级期刊所关心的问题。

**关键词：**管理科学；管理实践；实践先行；陈春花命题；中国假设与中国命题

**中图分类号：**F270 **文献标识码：**A **文章编号：**1001-4950(2017)06-0012-11

**吕力(以下简称吕)：**当前对于国内甚至全球管理学术界而言，最突出的一个问题就是管理科学研究或学术研究与实践脱节的问题，您怎样看待管理学术研究与实践脱节的问题？

**陈春花(以下简称陈)：**从以下四个角度探讨可能会比较合理：

(1)目标不一样。学术研究的目的是从现象中抽象概念、提炼规律，它不太关注怎样去解决真实的问题；但是从实践的角度而言，只追求希望的结果，而不管用什么办法。

(2)研究重点不一样。学术研究重在理论创新，因此文献梳理非常重要，而实践重在现实有效性。比如战略管理问题，学术研究重在企业战略形成的规律，但对实践而言，重在制定的战略是否最终能达到效果，它并不太关心战略制定背后的机理是什么。

(3)表达方式不一样。学术研究有其独特的范式，这套范式让学者们能一起交流，而不受国界、背景等因素的影响。而实践话语不需要让所有人都听得懂，它只需要让实务工作者听得懂就行。

收稿日期：2017-05-08

作者简介：陈春花(1964—)，女，北京大学国家发展研究院金光管理学讲席教授，华南理工大学工商管理学院教授；

吕力(1971—)，男，武汉工程大学管理学院教授。

(4)检验标准不一样。学术界目前的检验标准是公认的期刊、奖项、高级别的科研项目等,但实践的检验标准就是成效。

所以在我看来,学术和实践是两条并行的体系,这两条并行的体系是真实存在的,我们应该心平气和地去接受。对自身而言,我既尊重学术的标准,也尊重实践条件下所要求的标准。

**吕:**在我看来,管理学术研究偏向于科学研究与实证研究,而管理实践偏向于追求技术性知识。而您刚才指出,这种体系之间是平行的,意思是说这两类体系之间天然存在差异?

**陈:**我个人认为确实如此。类似的问题在其他社会科学中研究也存在,但为什么管理学在这个问题上争议得非常厉害呢?在我看来,这是因为实践属性对于管理学科非常重要,也就是说管理学是一门应用学科,而应用学科的主要特征就是要能用。反过来说,如果管理学不是一个应用学科,那就不会有这么大的争论了。

不过,虽然两类体系之间存在差异,但通过某些手段,还是能够弥补理论与实践之间的差异。弥合这一差异的关键是两个同等重要的步骤:一是实践先导,二是科学研究。实践先导在很多情况下表现为“个案先行”:我非常强调案例在管理学研究中的重要性,它是指从案例中寻找我称之为“领先之道”的发现。

**吕:**事实上,我自己也在探索将传统管理科学研究中的实证方法与技术上的有用性结合过来的有效手段。您提出弥合科学研究与实践脱节的两阶段方法,这种方法的要点是什么?

**陈:**先说第一个阶段,就是要找出有价值的问题,而且尤其是能够去指导实践的那个问题,这就是实践先行的意思,然后进入到第二个阶段,这个阶段要求研究具有科学性。这里前后顺序非常关键,不按照这样的顺序就很可能导致科学研究和实践有效性的冲突。在我看来,科学与技术的冲突不是认识论的冲突,而是本原论的冲突。意思是说,管理研究的本原一定是优秀企业的实践,管理研究要与实践相结合,就要回归到这个本原,而回归到这个本原就是实践先行。

在实践先行的前提下,第二步研究仍然要强调科学性:因为没有科学性就不可移植和复制。原始经验是很难复制的,所以必须把第二步加上去,这一步就是科学研究,必须遵循科学的逻辑。

**吕:**据了解,您通过中国管理杰出模式奖的评选促成了历年杰出企业对部分优秀学者开放学术研究?

**陈:**是的。我尽力促成学者与这些杰出企业的合作,对于学者们在研究中采用的方法也不限制:可以是实证的,也可以是诠释的。很多学者没有像我那样有很多机会深入到企业,一定要求所有学者去企业挂职既不现实也没有必要,所以我在金蝶公司的支持下促成了中国管理杰出模式奖历年评选出的杰出企业对学术研究的开放。

根据我自己的研究习惯,首先要近距离、认真观察优秀企业,如果不是近距离认真观察优秀企业,就没有办法去找出真正的问题。当前管理研究的局限性就是大部分的管理研究者没有认真深入观察优秀企业,那就很难把有价值的问题找出来。如果学者们找到了真正有价值的问题,再将答案变成符合科学的范式,按照这样的研究顺序,所得到的理论一定是可以指导实践的。

**吕:**您提到的“首先近距离观察企业”,我认为非常正确。不少学者过早就进入到问卷调查阶段,没有接触生动的管理现象,对于管理现场的细节没有认识,自然得到的理论就是与实践脱节的。

**陈:**是的。因为问卷是预设了问题,所以我不主张一开始就发问卷。我个人认为,如果确实想把管理研究作为终生的职业,就应该认真地、踏踏实实地去近距离观察优秀企业。真正贡献了有价值的管理思想的理论家都是切实认真地观察过一个企业或几个企业,或者做过咨

询,要么就是在这个企业待了很长时间。他们不会直接拿份问卷去问的,那是问不出来的,因为在设计问卷的时候,已经预设了问题。没有一种问卷是涵盖所有问题的,而在此前找到关键问题相当重要。

所以我再强调一次,研究的问题要来自于实践,这非常重要,然后第二步才是使用科学方法将原始经验上升为理论。如此得到的理论一定可以复制,又可以指导企业的实践。总的来说,研究的这两步对于弥合学术研究与实践的差距都非常关键。当然,学术研究的问题可以来自于文献,但是要做实践相关的研究,其问题就一定要来自于实践。这就是应用于实践的逻辑,在没有认真观察企业的情况下,硬去找文献或者理论套这个企业是不行的。

文献中已经被验证的管理理论,确实可以指导非常多的企业,但必须承认的是,一个特别优秀的企业,它基本上又打破了这些传统理论或者是它又有一些新的发现。当发现这种企业出现的时候我就特别兴奋,然后持续跟踪。我跟踪五个中国优秀企业已经二十多年,在这个过程中我还在不断学习。很多时候我对企业的敏感就是因为很认真地研究过这五个企业,我一直在试图理解它的变化以及它们为什么会不断进步。

**吕:**您强调的是不是对一个企业或者一个普遍性问题的研究要循环迭代?

**陈:**是的。所以这次我在中国管理模式杰出奖的理事会上建议大家选定一个企业来跟踪,然后再去多样本、多案例组合,做对比,如果不吃透一个,就看不懂其他的。实际上就是这个逻辑和研究过程,它实际上是一个挺长的过程。我建议大家,不要急于得出一个理论,而是把企业吃透,我们先吃透它,在吃透的过程中,你贡献的理论就已经被企业接受了。

我本人其实就是在这样的过程得到的收益:因为吃透了,所以就能够说得很深,说的就是企业的痛点,然后给的建议,企业就觉得好用。我们现在是急于想让理论对实践有所帮助,这就有点急了。事实上,上述过程是不能省略的,在这个过程中,我们再将观察思考逐渐表达出来:一方面要用企业听得懂的方式来表达——这也是吃透企业的一个内容,另外也要注意表达的科学性。真正有价值的理论其表述都是很简洁的,人人都看得懂。

**吕:**对于高校的老师来说,他有发表的压力,因此可能忍受不了如此漫长的过程。

**陈:**是的,这两者之间确实存在矛盾。对于这个矛盾,我认为可以分两个阶段地去解决它:第一阶段着重对于问题和分析框架的把握;第二阶段深入实践、做对实践有价值的研究。

不管是实践相关性研究还是纯学术性研究,对研究方法和科学性的把握是一般性要求。无论哪种研究,我们至少要先知道什么是可研究的问题,然后在可研究的问题当中去形成研究方法、研究套路、研究结构,同时还要训练对于这个问题的核心价值的把握能力。

**吕:**您说的这个就是所谓理论敏感性吧?

**陈:**对,理论敏感性。理论敏感性的训练不仅不影响学术性论文的发表,反而有的时候恰恰是通过论文才能被训练出来,因此,发表论文与实践相关性研究并不矛盾。在学者成长的第一阶段,最重要的是理论敏感性的训练。在这个过程中完全可以发表很多论文,完成自己能力的储备,或者称之为自我能力储备。在这一阶段完成的同时,发表论文的压力也基本上就化解了。那么下一个阶段就要花更大的精力去近距离观察企业,这就是第二阶段的任务,我就是这样要求自己的。

很多时候我们把论文的压力误认为是一种阻碍,其实不是的,但是也不要有了发表了论文就证明我肯定是正确的想法,这个想法不要有。只有真地去解决了企业的问题,提出的结论被更多人接受,那个时候才可以称得上是价值贡献。前面的论文和理论储备是必须要做的,但是不能把这个准备阶段说成是有理论贡献,如果这么想,那就是一个很大的错误。

所以我认为“理论与实践脱节”问题是有很多陷阱的,至少有刚谈到的两个:一个是科学属

性和实践属性;还有就是你刚刚说的发表的压力和研究价值的陷阱。如果对于这些陷阱我们能理性地对待,那它们其实都不是陷阱,反而是非常好的相互促进。

吕:通过您说的这种分阶段方法可以把它们互相促进起来。

陈:会。当有了理论敏感性、有了强大的逻辑归纳的能力之后,就能够很快看到实践的本质与意义,就能判断每个阶段企业主要的、共性上要解决的问题是什么以及怎样解决。举例而言,我在2015年底出版《激活个体》,出版之后我就发现很多企业从高管到基层管理者上上下下都在读这本书,这实际上就是近几年企业所面临的共性问题。

吕:这个共性问题是,怎样提升员工的个体绩效?

陈:是的,实务界找不到理论的支撑,当他们发现我的这个理论直接指向问题,因此都很兴奋。在企业实践的同时,实务界引经据典地说这是陈春花的理论,其实这些反响在书完稿后我就预料到了——因为它提出了对于实务界有价值的问题并试图解决。许多企业家虽然不认识我,但是读了这本书之后就觉得马上可以用了,对于如何激活个体员工这个关键问题现在他们觉得不太难了,也不觉得互联网企业就比传统优越多少了。

但我自己的研究并不终止于此。在《激活个体》之后,我感受到另外一个问题,那就是:如果个体都被激活了,变得很强大,组织在某种情形下就变成障碍了,所以我下一本书就是《激活组织》。我把这本书的几个核心观点跟金蝶的徐少春主席进行了交流,他非常同意,并说近期就会对公司的组织结构做出一个巨大的调整,他希望调整后公司会有更大的进步,我听完也非常高兴。据我了解,现在已经有很多人在等这本书,出版社已经拿了很多订单了。我在本书中写了激活组织的七项工作,核心就在于“怎么做”。

吕:您的《改变》最近在互联网上也经常看到很多热议。

陈:这本书是我在新希望的工作记录,记录新希望六和三年转型之路,同时出版的还有《共识》一书,主要内容是我写给员工的九封信。对这九封信,我建议管理学者可以多看一下。因为从那九封信看得出来,到一个真实的企业去承担绩效任务时,每一步要怎么去思考。在这两本书里,我把自己三年来怎么带着这个企业转型的过程,每一次的观点和步骤,通过一封一封的信传达出来了。从这九封信中可以看到,我是怎样从企业的角度看问题的。

吕:您这些年有不少著作出版,这些著作都涉及哪些重要内容?

陈:从销量来看,《管理的常识》的销量非常大,在这本书中我试图清晰地表达管理最基本的八个概念。很多时候我们觉得理论没用,实际上是因为我们自己没有把理论搞透。在这本书中我完整地将八个重要的管理学概念重写了一遍,这本书销量非常大。

之后,当我看到实务界对管理最基础的东西这么缺失,我就写了第二本书《经营的本质》。通过这本书,我把在经营当中遇到的最基本的问题重新梳理了一遍。比如说怎么理解成本,怎么理解规模,怎么理解盈利以及顾客价值,这都是经营最基本的元素。然后围绕经营的七个方面我们应该怎样看待服务,怎样看待品牌、产品等,将它们全部梳理清楚。这一项工作实际上也正是理论界的人应该做好的事情,把理论传播出去,而不光是埋头做研究,善莫大焉。

对我个人的研究而言,《领先之道》这本书比较重要。我准备用三个十年把这项研究做完:1992—2002是第一个十年,在2004年发表第一版;然后2002—2012是第二个十年,在2014年发表第二版,现在则是第三个十年。我希望通过三个十年来看五家优秀企业最后是谁还活着,或者说谁没有活着,目前这五家企业都很好,前二十年都还保持领先的地位。当时筛选的这五家企业是按1982—1992年的数据来筛选的,应该讲还是筛得挺准的。

在第一个十年,如果从总结规律上来讲就是寻求规模增长的阶段,这是我提出的领先模型的一部分。有了这个模型假设我就拿去测试,先到六和去测试,在去测试的时候我还给自己提

了一个很宽泛的边界条件,因为这个假设是在调研珠江三角洲家电企业时提出来的,我要求自己的检验绝对不在珠三角,绝对不在家电和零售业领域,结果就选了山东的一个农业企业来检验这个假设的普适性。

我2003年3月8日到山东六和上任,我们仅用了一年8个月的时间,这家企业的业绩就到了行业第一,非常快。看起来用这个理论指导实践还是非常有效,这样的验证也非常有效,山东六和到了2004年做到行业第一。随后我建议企业不要改变运营与管理的五个部分,继续保持公司的文化,结果五年内业绩年年增长,事实就是这样。2002年公司收入20多亿元,不到两年,就到了74亿元,2005年109亿元。按照这个原则,从2005年开始,整个山东六和每年增100个亿,会连续增五年,结果到2010年达到500多亿元。2010年底新希望与六和重组之后,发展到2013年5月,我又重新回来操盘了。这就是我刚才讲的那个脉络,以实践为先导,透彻观察,总结出来的规律才能真正有用。通过这次之后,我就更相信这样一个研究程序了。

我坚持研究企业要持续观察。在我的领先模型中,第一个十年就是规模增长,到第二个十年的时候,核心则是创新,而不再是单纯追求规模增长了,所以我观察的这五家企业在第二个十年的路径方法差异变化非常大。这五家企业对于创新的理解有很大差异,华为在此期间进步最快,前面十年它还不是发展最快的,前面十年进步最快的是海尔、联想。联想来问我为什么,我说华为做了三件事情:彻底的自我批判、全力以赴地投资技术创新,我说联想这两个你都没做到吧;第三件事情实际上它也做得非常好,就是真正回归市场。这就是华为进步很快的原因。

在企业生存周期的第二个十年,必须以创新为中心,不能只追求规模。谁在创新上投入大,谁就有机会跑得快,这是第二个十年的核心问题,创新的五个最重要的要素是:实事求是地面对互联网技术的到来;彻底的自我批判以及危机意识;不怕遇到挫折,要从失败中找到价值;在全球范围内合作与学习;对创新的持续投入与专注度。

**吕:**您谈到的领先模型我认为相当重要,我们不妨称之为陈春花命题,而且您通过实证的方法对这一命题进行了部分检验。中国的管理学术研究要与实践紧密结合,就需要学者深入中国企业、提出更多的“基于中国经验”的“以实践为先导”的“陈春花命题”或“类陈春花命题”,而不是大量从文献中转手即来的“美国式管理命题”。不仅如此,还需要对这些实践中来的“真问题”和“真命题”进行检验。我想,这应该是中国管理学术界服务于实践的“研究之道”。

**陈:**我总结出五个要素来,又用这五个要素回过头来指导新希望。当我回到新希望任联席董事长时心里是有底的,因为我知道在这个十年中就是要用创新获取增长,那么问题是围绕着创新要做哪些事情。所以当新希望业绩下滑,同时遇到挑战、希望我回去的时候,朋友们劝我就不要回去了,因为不见得能再次证明你行,而且也不需要再印证。但是我觉得这个新的变化我要去面对,事实再一次证明我的选择是正确的。

**吕:**行动本身就是一种检验,这一点完全可以应用到管理研究中来。

**陈:**这就是我为什么说改变是组织最大的资产。《领先之道》的第二版改掉了三分之一,第三版我会再改掉三分之一。我通过对这五家企业的第二个十年的研究,然后就把这个运用到新希望去。正如大家看到的,新希望的绩效结果非常不错。当然企业在第二个十年复杂程度要高很多,一个是外部环境变化很多,互联网也出现了,各个行业都被重新定义了,所有的东西都变了。

**吕:**您的这个研究成果确实是非常有用,但是未必能够发表到很好的期刊上去。这是一个矛盾。

**陈:**我把领先之道的第一个模型做出来的时候非常兴奋,当时把这一成果投到国内非常知名的一家期刊,很短的时间就被退稿了,那是在2004年。退稿之后,我就自己出书,等到书稿完

成面市之后,这一研究被经济观察报整版介绍,他们觉得太震惊了,后来《新华文摘》也整版转载了。所以从这个角度来看,还算是得到了学术界的认可。

所以我想说的是,一个好的研究、有价值的研究最终是埋没不住的。但是如果那么顺利地就被学术期刊接受,也别存这个想法,这是个幻想。在这种情况下,我觉得先要回到实践中去检验,一边进行实践的检验一边继续深入研究,最终学术界会接受的。我的逻辑就是这样,所以整个研究过程我是很从容的。持续地研究,反复被验证,总有一天这个理论会被接受,不要那么着急。

吕:我们现在还可以继续对“陈春花命题”进行检验和发展,这是一个有意义的工作。

陈:《领先之道》是我的一个主研究脉络,这个主研究脉络帮助我从中找到了许多非常有意义的主题,所以这就是为什么从《领先之道》发表之后我写了那么多书的原因。

比如在研究中,我发现中国企业的营销出了问题,就写了《中国营销思考》。这本书后来再版时,出版社觉得要用一个更明显的标题,就改成《回归基本面》。这是营销方面的问题,其实我不是研究营销的,但这本书对营销界影响很大。我在研究这些企业的时候提了几个很重要的观点,其中一个观点是渠道为王,意思是当企业没有能力做品牌时应该先做渠道驱动。

在这之后,我又对已经发现的重大问题做了一些梳理,这就是《中国管理十大问题解析》。我发现很多问题其实是基本问题,都在我列出的十个问题之中,比如什么叫组织、什么叫结构、什么叫战略。

吕:这都是很原汁原味的“中国命题”或者说“待检验的中国假设”。

陈:所以当时的《销售与市场》杂志要求我开专栏,我的专栏开了三年,那个时期大量的中国营销人开始认识我。我说渠道为王,得区域者得天下,所以很多企业都投入精力到区域市场。然而很多中国企业不会做渠道,所以我就写了《争夺价值链》,在这本书中通过对沃尔玛模式和家乐福模式的研究提出做好渠道驱动的方法。这本书完稿时还没有多少人关注,后来美的和苏宁发现了价值链的意义,所以这本书后面的推荐语一个是方洪波写的,一个是张近东写的,大家也知道在2004年前后,家电企业就以最快的速度形成了自己的渠道。

吕:理论的价值开始体现出来了。

陈:因为这些书籍和专栏文章,我也因此在家电行业出了名,很多企业都来找我探讨。在对中国企业前三十年的发展总结时,尤其是对中国家电企业的研究时,我认为中国企业下一步发展一定要离开竞争,所以就写了《超越竞争》。这本书成了当年管理类图书中影响最大的畅销书,也获得了2007年本土商业作者奖,它给大家指了一个全新的方向,而使用这本书所指出的策略的典型例子就是美的微波炉和山东六和集团,还有更多的企业公司上上下下都在学习这本书。在我写的著作中,《领先之道》和《超越竞争》、《经营的本质》都曾经拿过教育部高等学校人文社科奖优秀著作奖,这些著作也确实对实务界产生了巨大的作用。

在《超越竞争》之后,2008年改革开放30年,出版社约我写《中国企业三十年》。我写了《中国企业下一个机会在哪里》,其中我提出了价值型企业的概念,这也是我比较重要的一本书。其实即使今天回过头来看我当时提出来的价值模型还是很好用,在2017年1月份龙湖地产的年会上我讲了一次,他们都非常惊喜,觉得启发很大,事实上这个概念是我在2008年提出的。

吕:《超越竞争》的理念与《蓝海战略》相似,但早了好几年。

陈:没有关系,企业去用了就好。

吕:您还有哪些重要的著作向我们推荐?

陈:《中国企业下一个机会在哪里》面市时,全球企业的经营环境发生了突然性的改变:金融危机来了,很多企业因此受到冲击。金融危机来了之后,大家的注意力就转移到企业能不

能活下去的问题上来了,这到底怎么办,尤其是在东莞。我写得最快的一本书,就叫《冬天的作为》。金融危机2008年下半年来,这本书2009年1月份就上市了。我以极快的速度写完,出版社也以极快的速度出版。这本书出版后影响了非常多的中国企业,很多企业将它列为必读的十本书。万达集团认识我就是因为这本书,当时王健林推荐公司全体干部必须读这本书,后来我也参加他们内部的战略研讨会和培训,在此之前,我和王健林并不认识。这本书讲的是在外部环境不增长的情况下,一个企业要怎么增长,在书中我把这个问题回答得非常清楚。但是因为金融危机这件事,实务界的注意力全部去了《冬天的作为》这本书,反而我认为更重要的《中国企业下一个机会在哪里》在某种程度上被埋没了。

也许是伴随中国企业走了很长一段时间,我觉得需要回归基本面来应对变化,所以先后出版了前面所说的销量最大两本书《管理的常识》和《经营的本质》,以帮助企业管理者澄清最基本的管理与经营的问题。

事实上,由于全球化的影响,中国的企业和外国的企业在同一个市场竞争,因此无论是西方还是中国的研究,只要紧跟企业发展的脉络,研究的进展也会同步。在这方面,《激活个体》是一个典型的例子。2015年《激活个体》出版的时候,我在美国普渡大学的一个博士就告诉我,美国的主流管理学界也都在谈论激活个体这个话题,标志性的是谷歌的《重新定义公司》,事实上全球基本上是同步的。所以我觉得中国的学者应该自信,大家都有机会。

从最初的《领先之道》到后来的这些著作,我的体会是,因为自己深刻地观察了五家最有代表性的企业,理解了中国企业实实在在遇到的问题,所以只要愿意去表达理解,就可以一点一点写出来。我现在的写作计划停不下来,我的下一部著作《激活组织》写完之后,会接着写企业的转型研究。等到把这个写完之后我还要回答一个问题,目前我正在全力以赴研究,就是组织为什么可持续。当看到这么多企业的生生死死,我想研究的就是一直活着的组织它的内在力量是什么,我个人的研究方向就会朝这个方向走,而且这恰恰也是企业要问的问题。应该还有很多有趣的问题,我现在还在梳理,等梳理完之后我们可以再聊。我觉得有那么多有意思的问题等着大家研究。

**吕:**目前,“严谨的实证”和所谓“精致的学术”在管理研究中泛滥,而您提出的理论很像波特或德鲁克。以当前所谓顶级期刊的审稿标准来看,德鲁克的理论完全没有明确所谓变量及其关系,但对于管理实践确实有启发,而且也确实能指导企业的实践。

**陈:**我们在学术研究中比较关心变量及其关联以及关联的程度,但是在实践中是尽可能抓核心问题与主要矛盾,这就是实践逻辑。德鲁克就是用了实践逻辑,我也是用这套逻辑。我并不特别强调在研究中是不是穷尽了所有的变量,我就是找核心问题。围绕这个核心问题,尽可能去归纳、提炼那些优秀的企业是怎样解决这些核心问题的,这个解决方案能不能上升到理论。所以在管理研究上,波特和德鲁克对我的影响特别大。

**吕:**我在对徐淑英老师进行访谈的时候,也谈到类似于AMJ这样的顶级期刊确实需要做一些改变,应该更多地面对实践。我想,中国的管理学术期刊应该更关注类似于“陈春花命题”、“基于中国经验”的“中国假设与中国命题”的文章,而不是一味延续美国顶级期刊所关心的问题。

**陈:**目前国内的学术评价标准没有看中国,就只看西方。我们一直在提实践导向,但得承认,这在当前不是主流。徐淑英老师已经是学术领袖了,她应该可以更多地去做面向实践的创新。IACMR推出MOR这个刊物的时候我是很期待的,试错嘛,不要怕。这个要有人试。

**吕:**关于管理研究方法您能不能向大家谈点儿什么?

**陈:**可以的。就方法论而言,我认为我们的研究应更关注企业发展的过程,因此,要做跟踪研究,不要总是用这种横截面的方法,不要做一个支离破碎的研究,要一直跟踪到底。注意企业

纵向的发展,就会吃透这个企业。要这样去做研究是因为只有这样去做,才能有很敏锐的观察,然后才能找到构建理论的线索。我现在基本上可以很有把握地说我的研究以及提出的理论一定是很多企业要听的,其自信就来源于此。所以很多企业在每年年底都会等我来谈下一个年度企业要关注什么问题。

**吕:**如果学者除了在顶级期刊发表文章之外,都能够做到让企业翘首以待,那也是非常开心的,目前在中国这样的学者还很少。

**陈:**实际上大家都有机会。我认为任何研究方法都可以,只要是被公认的方法,甚至通过不公认的方法能研究出好的结论来也可以,其实哪有什么定式啊。有范式不一定有定式,学者在方法上应该更加开放。但是对于所用的方法必须真实掌握,只掌握皮毛不行。所以不是商学院真没用,是学者自己没有把握真知识,因为你的那套理论没有打动企业家和管理者。

**吕:**主流管理学界过于看重严谨性,而事实上较少考虑到研究结论是否真的对企业有用。

**陈:**在我看来,研究的核心就是怎么让复杂变简洁,透过现象看本质,这个才叫研究。只有透过现象看到了本质,企业家跟你才会有共鸣。其实,我上课比我的文章影响更大,就是因为我可以把复杂的管理现象用浅显的语言讲清楚。

例如《组织行为学》这门课,学生们告诉我在网易公开课上点击量已经过一千万了。所以,真的知识人家还是愿意听的,关键在于是否真正把理论掌握透彻:这一方面取决于安静地研究梳理,反复去看文献,还有一个就是要对应实践来想,两边要对应。

**吕:**陈老师对于创业企业有什么观点?

**陈:**首先,创业企业的核心是做产品,这与成长期的企业不一样。做好产品是创业企业能活下去的根本原因。其次,创业企业要简化管理流程。因为在创业阶段,不可能负担很大的管理成本。创业企业所有人都应该去做市场、做产品,尽可能保证简化管理流程。人员不能快速膨胀,这样管理沟通是最短的、最简单的,决策也是最短的、最简洁的。再次,创始人要让团队相信你的愿景、目标,因为创业完全要靠愿景和目标来拉动的。

**吕:**创业阶段要承受非常大的压力。

**陈:**创始人首先得是一个大业务员,其次他又必须是一个大家都信任的领袖,他能解决所有的困难,而且他还得什么都懂,这是对创业者的一个极高的要求。相对来说,企业发展到一定阶段之后要求反而没那么高,所以这真的是一个挑战。

我曾经和柳传志先生联合给联想之星的优秀创业企业上课,每次一百人左右。联想之星已经连续办九年了,所以差不多有九百个创业者,也基本上是成功的。在这个课堂上看到的東西也很有意思,他们是一个非常有意思的群体,跟前面我讲到的那些大企业考虑的东西不一样。如果想得到创业企业的成长规律,还是要大量地观察它们,才能总结出来。

**吕:**通过对您的访谈,我感到,其实理论和实践相脱节的问题不是那么难解决的。但是现在它就成了学术界最大的一个困难,这其中的原因是什么?

**陈:**我认为有几个原因。第一,我们太不自信,这是首要的原因。先不说我们的研究能不能帮助到企业家,事实上仅仅是已有的知识就可以帮助到企业家,我们要先有这个自信。

第二,要把我们的研究与企业紧密结合在一起。事实上,在将已有的知识和企业家进行交流的时候,研究过程其实已经开始了,而且这个过程就是一个与企业家共同成长的过程。一定要把自己的研究跟企业连在一起,不要只陷在文献里,文献只是一个场景,还有一个场景就是企业。所以不管企业的大小,我主张要彻底跟进,这是我个人的主张。不是都要找大的,但是要选好的。这个企业是否能一直活下去很重要,因为要一直跟踪嘛。当然做这件事情遇到的挑战可能比较大。



挑战主要体现为时间成本,因为要持续跟踪,所以要求学者付出相当多的时间。时间成本的投入,如果真去计算,没有人知道结果。但是我觉得还是比自然科学研究要好,至少不会白忙,近距离观察企业总是能产生一些研究成果。这些成果虽然不见得大家都能用,但是至少这个企业会接受,问题在于愿不愿意这样去做。大家觉得难,可能因为在计算和平衡了之后发现不行,论文和各种考核指标都达不到,所以这是第二个难的地方。

第三,我们自己这个学术圈子不认可,压力太大。关于这个问题,我希望我们自己的学术圈子要包容一点,学者提出一个新的观点,我觉得至少要用欣赏的眼光来看,不能全凭能不能发表、能不能发表在顶级期刊。这个压力其实是我们自己造成的,跟企业没啥关系。

第四,一些比较有影响力的企业家的舆论导向给我们带来了另外一种混乱,他们经常说管理学术研究没用。这些比较有影响力的企业家的实践先有了效果,他们认为,我也没听你的,我也没读过管理理论就成功了,他当然不听你的。这个舆论和这个话语权让我们不自信。

我觉得主要是以上四个原因。但是这四个原因其实静下心来想一想,第一到第三个都是咱们自己的事情,所以我还是建议尽量从主观去努力,其实克服学术研究与实践脱节真的不像想象的那么难,真的不是那样,而且越来越多的企业家和越来越多的管理者对理论的需求比以前更强了,不是更弱了,只是他也更挑剔了。因为现在管理学知识基本普及了,他们又是从市场上拼杀出来,所以要求也高了。

**吕:**我看到陈老师对经典管理思想非常重视,为什么我们必须重视这些经典思想?

**陈:**管理学是随着实践而演变发展的,所以当前的管理学理论也是经过每个阶段积累起来的,后面的理论不是对前面理论的替代,更不是颠覆。每一个理论都是要解决那个时代最重要的企业管理中的问题,当这个问题解决之后,会出现第二个问题,这又催生第二个经典管理思想,然后又会出现第三个问题。

比如说泰勒的科学管理原理要解决的是劳动效率问题,当实现了劳动效率最大化之后,管理者们就想能不能让整个组织都有效率,所以韦伯和法约尔的行政组织理论就出现了,这就解决了组织效率。组织效率和劳动效率都解决了,他们发现对人还是忽略的,所以人力资源理论出现了。不能说人力资源理论出现就替代了科学管理原理,这个是不会替代的。它们之间的逻辑发展顺序是一个一个地解决管理现实问题。

人力资源理论之后,大家发现要实现更高的效率就不能仅从组织内部来看,战略理论应运而生。然后战略理论之后,我们遇到的挑战是什么,就是企业战略的能力怎样可持续,真正的竞争力到底是什么?这个导致出现企业文化。在企业文化理论之后计算机出现,因此诞生了管理信息系统理论,所以我们看到大量基于计算机和基于信息系统的管理创新。流程再造理论就是在这个时候出来的,流程再造这个概念又涉及企业整体的学习能力等等,这就产生了学习型组织理论。其实所有管理理论都是在回答一家企业为什么比别的企业有效,为什么比别的企业产出多,所以一直进行绩效检验、理论检验。解决了一个问题,下一个问题就又出来了,没完没了。

要掌握管理的知识体系,就必须搞懂这些经典,然后才知道管理的基本问题有哪些,或者一个企业成长过程会遇到哪些问题,所以我一直强调要读经典。

**吕:**要将刚才您说的发展脉络搞清楚才能真正读懂经典。

**陈:**是的。我不断鼓励机械工业出版社翻译出版管理思想经典,我自己也为那些经典著作做推荐序,写读后感,这些读后感汇集起来就是《我读管理经典》一书。在这本书中我把阅读管理经典的心得都写出来了,通过写作,对自己的帮助也非常大。这本书的市场反应也很好,很多人喜欢这本书。

读管理经典的第二个好处是可以通过经典的阅读掌握管理大师的研究方法论,所以我还

是建议大家不仅去读我写的读后感,更要去阅读经典著作本身。市场上还有一些书籍,比如《管理学中的伟大思想》,也是导读类书籍,也写得不错,但是我更建议精读经典著作本身。反复地读,你就会理解这些大师是怎么建构理论的,他去观察了什么,他为什么要观察这些。我觉得这非常重要,通过反复阅读去感受理论与实践的关系:所有经典的著作对实践的诠释水平都是非常高的。我觉得目前很多问题的来源是因为我们在经典著作上的阅读和理解不够,没有把经典读通、读透、读烂。在自然科学的研究中要求对定理公理的理解是要很透的,我觉得管理学也是这样。

我个人除得益于读经典之外,还发现写教材也是一个很好的训练,真想把这个学科吃透,最好的办法就是边看经典、边研究、边写教材,而且要不断修订。现在我主编的《组织行为学》已经写到第四版了。当然,这也要花许多工夫。

**吕:**您从阅读经典和编写教材中获得巨大收益,能再举两三个具体的例子吗?

**陈:**例如,管理核心的要求就是人与资源组合,共同工作实现目标的过程,这就是管理的定义。当你通过阅读经典把这个定义理解透彻的时候,就会立即发现如果实现目标的人得不到资源,组织就不可能实现目标。但是在很多中国企业的管理中,有资源的人不一定在一线,这就是问题。当把这个说给企业家听的时候,所有人就会恍然大悟,发现我的错误是在这儿呀:我的销售额没有实现的原因是因为销售员没有资源,销售总监有资源,但是他不卖东西,那么要提升销售额,你回去改就行了。通过认真读经典,就会理解透这个定义,这个定义就是来源于实践的,所以它一定可以回到实践中去。

再例如,我这一次到新希望,面临的最大挑战是当年就要取得绩效。上任后,我的第一个动作就是将影响整个企业百分之七十几的青岛中心拆掉,把青岛中心所有的管理权限和资源拆给五个特区,然后我再把目标直接给这五个特区。在此之后,五个月内业绩就反弹了。我上任一个月就拆青岛中心,他们说陈老师你太猛了,你也不做点调研,也不谈话,你不怕拆了大家就走了吗?你不怕拆了业绩更下滑吗?你不怕混乱之后五个月看不到结果吗?连老板都这样问我。我说不会的,理论上讲我是很清楚的,我不这么做业绩一定不反弹,我不这么做即使员工不走,我业绩也不会好,我这么做业绩好了员工也不会走,事实证明没有人走。五个月之后结果就出来了。我的自信在哪里?就是因为我对管理这个定义有非常深的理解:这就是读经典和理解知识体系的好处。

总的来说,我感觉学者们的研究训练非常深入,而对于管理知识体系的训练与掌握不够。我们从研究生开始,一直在训练如何做研究,而没有完整地去梳理知识体系。我要求我的学生们读经典著作,他们都读得很辛苦。他们更愿意去读文献,因为他们觉得那是个捷径,马上可以写论文,马上就通过。我并不反对读文献,但是要做出好的研究,知识体系也要完备。这也就是我特别强调读经典的原因,把经典读透了,会看得到里面的方法论。你甚至可能会特别地恍然大悟,那种感觉特别好,你会突然觉得这个概念原来是这么好的。

我前面提到的通过写教材深入理解经典、建立自己的知识体系就是一种很好的方法。在绝大部分学者中,坚持写教材的人并不多,其实这个也是很吃力的。两年就得更新一次,最迟三年必须更新。我早期写了《公共关系学》,然后是《企业文化管理》,这本教材是国内同类MBA教材中最早推出来的,《企业文化管理》使用量很大,很多高校都是用的这本书。后来开始写《组织行为学》,再后来是《管理沟通》以及《品牌战略管理》。《管理沟通》和《企业文化》都进了“十一五”、“十二五”规划教材,现在聚焦在两本教材上:《组织行为学》和《企业文化》。

写教材的训练对我之所以帮助比较大,是因为在写教材的过程中需要不断去琢磨学科知识体系中的那些知识点、核心概念、经典内容以及目前的更新在哪里,不断地去理解。目前很多

学者在知识体系方面的训练还不够,因此不够自信。要与实践对话,我们必须要有个完善的知识体系。因为我对经典读得很深,所以我是很自信的。对于广大青年学者来说,可能觉得论文发表的压力很大,没有时间去建立一个完善的知识体系,但要与实践对话,这个是必须的,要付出时间、付出代价,必须在做论文的同时完善知识体系。

吕:有的学者其实并不太愿意和实践对话。

陈:当然从现在的情况来看,纯粹发表论文也可以不需要对话。搞学术研究有点像我们在武侠小说里看到的那样,有人是用剑厉害、有人是用刀厉害。但是,最后练来练去都是要解决问题的嘛。所以你做的研究要真正对企业有价值,就要跟企业对话。您几年前对徐淑英老师的那个访谈非常好,实际上是引发了很多的讨论,但是要有另外一个角度去做一些讨论。

吕:是的,我们今天的讨论就是从实践和企业的角度去看怎样做有用的研究。

陈:我觉得现在比以前要好很多了。整体上来讲大家都开始朝着一个方向努力,就是让学术界和实务界能对话,而这个在十几年前还是不行的:学术研究是学术研究,企业是企业。现在双方对话的欲望非常明显,所以环境好很多了。现在年轻学者对研究工具的掌握水平也很高,我觉得他们是比我们更有可为的,如果他们加上对知识体系的深度理解,他们是会超过我们的。同时,目前在中国好的企业也很多,了解企业的机会也多了,所以我充满希望。

## The Disjunction and Its Bridging of Management Research and Practice: An Interview with Chen Chunhua

Chen Chunhua<sup>1,2</sup>, Lü Li<sup>3</sup>

(1. Institute of National Development, Peking University, Beijing 100871, China;

2. School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510006, China;

3. School of Management, Wuhan Institute of Technology, Wuhan 430205, China)

**Abstract:** Practical attribute is very important for management discipline. Management is an applied discipline, and the main feature of applied disciplines is to be able to use. In order to pursue useable scientific research, it is necessary to find valuable problems, especially those problems which are used to guide the practice and it can be called practice first. Scientificity is the procedure that should be followed in subsequent studies. The order before and after the process is very critical. Not in accordance with the order “from practice first to the scientific research” is likely to lead to the conflict between scientific research and practice effectiveness. In the absence of careful observation of enterprises, it is hard to find valuable problem from literature or theory. If China’s management of academic research should be closely integrated with practice, scholars should deeply observe the Chinese enterprises, put forward more “Chen Chunhua propositions” or “similar Chen Chunhua propositions”, rather than a large number of “American management propositions” from the literature. At the same time, China’s management academic journals should also pay more attention to the “Chinese experience, Chinese hypotheses and Chinese propositions”, and can not blindly continue the issues that the top journals of the United States concern about.

**Key words:** management science; management practice; practice first; Chen Chunhua proposition; Chinese hypothesis and Chinese proposition

(责任编辑: 雨 橙)