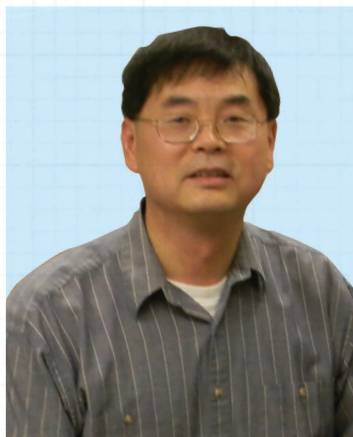


马奇：德鲁克之后的顶级管理大师

——马奇独特思想体系的深远意义

李平



李平：西交利物浦大学教授、哥本哈根商学院教授

詹姆斯·马奇（James March）是当今最具影响力的管理学大师，在组织决策研究领域最负盛名。2003年，两位管理学者罗伦斯·普赛克与托马斯·戴文波特，发布了一张全球200位管理大师的排行榜，然后问上榜的大师们一个问题：谁是你心目中的大师？结果显示，排在第一位的是20世纪最伟大的管理思想家彼得·德鲁克，排在第三位的是诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙，而排在第二位的即是马奇。德鲁克已仙逝多年，无论是从时间上看，还是从榜单上看，称马奇为“德鲁克之后的顶级管理大师”，想必没有异议。

马奇于1928年出生于美国俄亥俄州克里夫兰市，于1953年获得耶鲁大学博士学位。马奇先在卡耐基工艺学院任教，然后于1964年担任加州大学欧文分校社会科学的首任院长，并于1970年成为斯坦福大学的管理学教授，同时也担任政治学、社会学、教育学教授，是名副其实的多领域大师，被称为全能教授。

马奇博学多才，曾经讲授的课程涉猎范围极广，包括组织心理学、行为经济学、领导力、计算机仿真、统计学等等。马奇的研究视野极为广阔且成就卓越，在组织、决策、组织学习、风险承担、信息过程等多个领域都有极深的造诣，而这也成就了马奇头上应有的光环，包括美国国家科学院院士、美国艺术科学院院士、美国哲学学会会员、美国管理学院院士、美国公共管理学院院士、美国教育学院院士及海外一些研究院的院士等等。马奇同时还是18个不同国家和大学的荣誉博士。

在管理领域，马奇的研究大多围绕现代组织及其决策过程进行。马奇与赫伯特·西蒙合著的《组织》、与理查德·西尔特合著的《企业行为理论》被公认为对组织管理理论作出开创性贡献。这两本书与西蒙的《管理行为》一并成为组织管理学的经典文献，也标志着组织管理学中卡内基-梅隆学派的创立。

卡内基-梅隆学派的基本思想是：由于人和组织自身的限制，

人们获得信息、加工信息的能力是有限的，人们的理性选择也有局限性。因此，人们在组织设计和组织运作中发展起一系列应对措施，如满意原则、试错学习等，来应对“有限理性”的困境。这一分析为认识和解读各类组织现象提供了独特的视角，也成为马奇诸多思想的基础。然而，马奇最为独特的贡献却来自他对卡内基-梅隆学派另辟蹊径的发展，甚至包括对其进行根本性纠偏。

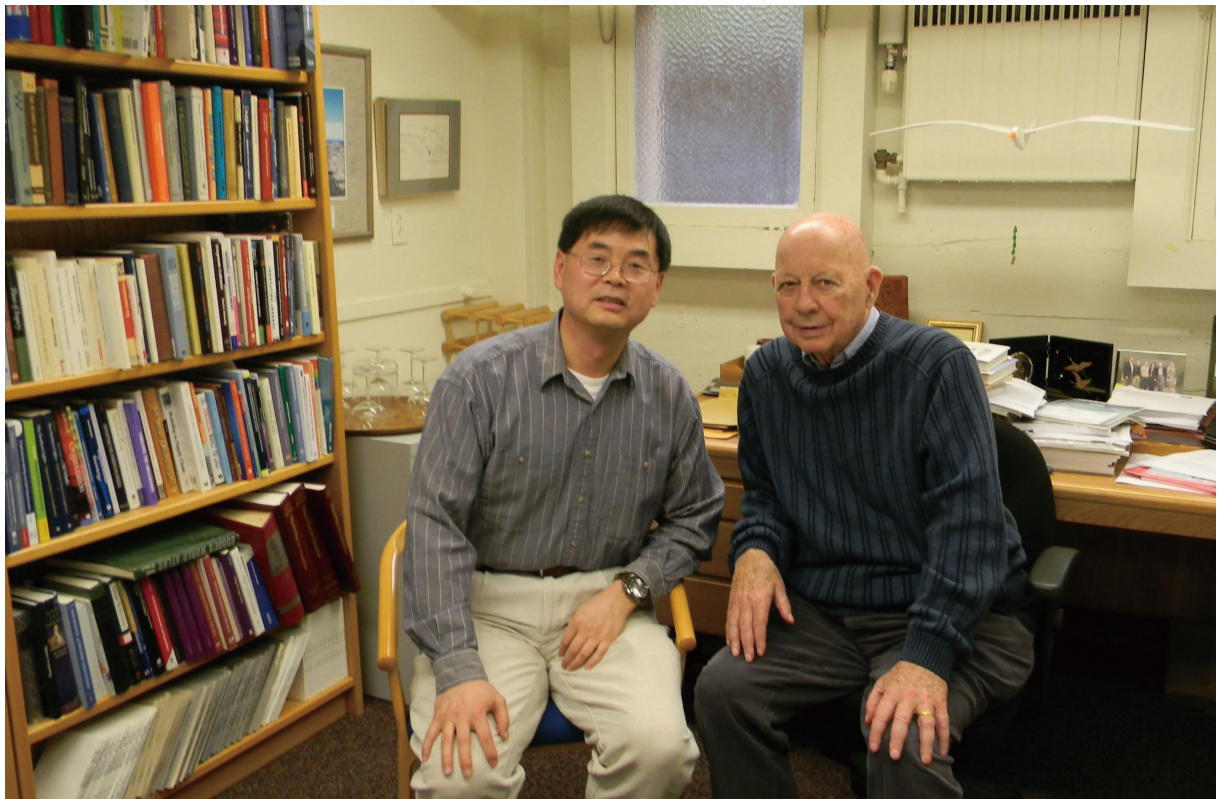
另辟蹊径：学术界的堂吉诃德

如果用一句话概括马奇的学术生涯，我认为最佳选择是称他为“学术界的堂吉诃德”。这有两个原因：

第一，马奇情有独钟的文学人物就是堂吉诃德。在他以前教过的经典课程《组织领导力》的基础上，已经退休的马奇在2003年与人合作完成了一部电影纪录片《激情与纪律——堂

吉诃德的领导力》。在电影中，马奇有这样的旁白：“我们生活的世界重视现实的期望和清晰的成功，堂吉诃德两者皆无。但是尽管一个失败接着一个失败，他坚守愿景和使命。他坚忍不拔，因为他知道自己是谁。”堂吉诃德的一生，是充满想象力的一生，也是富有使命感的一生，更是快乐的一生。因此，在马奇看来，堂吉诃德是领导者的最佳榜样。当代艺术作品中的堂吉诃德式人物就是美国电影《阿甘正传》里的阿甘，这也可能是人们普遍喜爱阿甘的主要原因。

第二，马奇本人的学术生涯特征正是充满想象力的一生，也是富有使命感的一生，更是快乐的一生，如同堂吉诃德。究其原因，我们不难发现马奇的思考向来是从美学动机出发，十分重视思想是否具有优美、雅致或耳目一新的特质。马奇认为，一个想法是否优美比它是否实用更为重要。多年来，他创造出许多隐喻，



李平和马奇

展现出创意十足的灵感，如有关组织决策的“垃圾桶理论”、有关学习的“热炉效应”。在长达半个世纪的学术生涯中，马奇跨界游走于众多不同领域。由此可见，马奇博学多才的动力来自他对美的追求，也正是这一特质成就了他最为独特的贡献。

这表现在以下两大方面。首先，马奇并不满意“有限理性”和“满意决策”等概念。马奇关于决策互动的研究，特别是有关模糊性的意义，是他学术思想中最具特色的部分。马奇认为，在个人或组织决策中，存在两种基本判断逻辑：一是结果导向（功利主义）的逻辑（Logic of Consequence），二是认同导向（品德取向）的逻辑（Logic of Appropriateness）。前者以成败论英雄，而后者则是以人品论英雄。在马奇之前，人们谈论决策仅仅注重理性逻辑，认为决策就是理性逻辑选择。马奇则另辟蹊径，指出理性决策最重要的根本不是对已有方案的选择，而是搜寻（甚至包括创造性设计）全新方案。马奇指出，决策者并非一面对问题就知道所有可选方案、各可选方案的预期结果，以及各预期结果的出现概率。他们需要经过搜寻才能发现这些信息。同时，注意力的分配会严重影响如何获得何种信息，进而影响决策。从理论上讲，遵循理性逻辑的决策能够降低不确定性的风险，但从实践上看，这种效果却是有限的。这是因为决策者的身份，其追求的目标，以及其所处的情境，都有可能是模糊不清的。这种模糊性主要来自负面意义，即由定义为“模棱两可”的模糊性所带来的不良影响。

其次，更为重要的是，马奇意识到了模糊性可能含有的正面意义与作用。此时，模糊性的定义不再是“模棱两可”，而是“多元解读”。模糊性定义为“多元解读”的正面意义与马奇有关“愚蠢”（foolishness）的观点密切相关。马奇专门撰文讨论“愚蠢的技艺”或“愚蠢术”，鼓励人们变得“愚蠢”。这与乔布斯提倡“愚蠢”（Stay hungry; Stay foolish）的主张不谋而和，

真是英雄所见略同！例如，从不同学科窃取概念表面看来是“愚蠢”的，但很有可能是有价值的创新。再比如，玩耍时人们的举动是“愚蠢”的，但玩耍的态度（playful）却能让人放下固有的想法，换以全新的视角看待问题。与其推崇感性的美学有关，马奇认为，人们对“有趣的错”的兴趣应该超过对“无趣的对”的兴趣。

此外，马奇有关“愚蠢”的主张与其组织学习的观点一脉相承。马奇首次提出，学习作为一种适应过程包含两种活动机制：一是路径依赖性的利用式学习，二是另辟蹊径性的探索式学习。利用式学习是指在短期之内将既有的想法、技术、战略或知识常规化、完善化、精细化，利用其来努力提高效率。与此相对，探索式学习则是指尝试全新事物，希望能找到更好的、可以替代旧有事物的全新事物。对于企业而言，利用式学习的回报显然要比探索式学习的回报更为确定、更快、更近。因此，绝大多数组织以及组织中个体在实际决策和行动中更为偏爱利用式学习、排挤探索式学习。然而，这种偏爱与排挤就会导致“能力陷阱”和“成功陷阱”。

为了鼓励组织更为兼顾长期和整体利益，并且积极探索，马奇提倡“愚蠢的技艺”，因为那些看似愚蠢、不合常规的尝试却可能开拓新的发展方向，提高组织的适应能力和生命力。马奇强调在理智之外“愚蠢”的重要性，即一种玩耍的态度，如此可以发现有趣的东西。组织要对那些“狂野的想法”、“愚蠢的想法”提供暂时的、局部的回报和保护。容纳和鼓励那些看似漫无边际和破天荒的想法，使探索式学习在制度上得到保证。同时，可以让探索式学习成为组织和组织中个体的一种“责任”，即符合认同导向的逻辑。组织有意识地塑造有着明确风险承担期望的亚文化或角色，会促进亚文化群体和角色承担者的探索式学习功能。如果你的组织有一个“创新师”的职务，那种这种身份传递给员工的一定是对不断尝试新事物、

创新实践的承诺。另外，如何解释过去或现在的成功和失败经验，也会影响组织探索式学习的勇气。当成功被归因于能力而不是运气时，风险就会低估，对于“新想法”的尝试者也许就变得更多。如果你不愿意费尽周折地鼓励探索，那么就专门找一些“偏好”风险的员工吧！把这些人放在合适的岗位上，给他们足够的时间，也许能时时带给组织一份来自新鲜事物的刺激、敏感和惊喜。这正是为何3M和谷歌等大力提倡创新的公司建立独特的时间分配制度，特许员工将其20%上班时间用于本职工作以外的事情上面。

作为马奇最为独特的贡献，有关模糊性以及“愚蠢”的正面意义与作用的观点，与中国传统哲学思想有着千丝万缕的联系。

心有灵犀：中国古代哲人遇见马奇

我与马奇多年的交谈使我逐步认识到，马奇最为独特的思想与中国传统哲学不谋而合，特别是与道家思想尤其接近。马奇思想与中国传统哲学的内在联系主要表现在两大方面：

第一，马奇有关利用式学习与探索式学习既有冲突，又能互补，因此必须平衡整合的观点，完全符合中国（道家）的阴阳平衡思路。如何实现利用式学习与探索式学习两者的平衡，以及何种状态的平衡为最佳平衡，都是组织学习研究的重中之重。这就是被称为二元平衡（ambidexterity）的悖论问题。但凡是悖论问题或是两难问题都可以从阴阳平衡的独特视角进行探讨。

第二，马奇有关“愚蠢”以及玩耍心态有助于创新的观点，同样完全符合中国（道家）的悟性思路。有趣的是，中国有一个古代寓言故事与马奇有关“愚蠢”的思想异曲同工。《愚公移山》这一中国古代寓言故事告诉我们，愚公家门前有两座大山挡着路，他决心把山平掉，而另一个老人智叟却笑他太傻，认为这不可能。愚公说：我死了以后有儿子，儿子死了以后还有孙子，子子孙孙是没有穷尽的，两座大山终

究会被凿平。天帝被愚公的诚心所打动，就命令夸娥氏的两个儿子将两座大山背走了。我大胆提出如下假说：但凡能有大成就者，多少有点“傻”或“二”。这大多反映在两个方面：一是他们冒险的勇气及胆量比一般人大，二是他们吃亏的气度及容量比一般人大，所以常常被大家当作“二傻”。他们常常被人认为“不食人间烟火”，或“不识时务”。这样看来，马奇有关“愚蠢”观点很有可能发展成为一个具有重大意义的管理学理论！

此外，以上两者也高度相关，而且它们与决策模糊性的两层含义不谋而合。“愚蠢”以及玩耍心态是探索式学习的基础和手段，可支持伟大愿景和愿景式领导，又会在大部分情况下失败。这也是悖论问题或两难问题，例如，伟大天才往往也是异端，而异端则很少是伟大天才，因此社会不能支持毫无节制的“愚蠢”，但又不得不容忍一定的“愚蠢”。同样，社会需要富有远见的人，但不需要妄想狂；然而，如果没有后者，也就不可能产生前者。总之，“愚蠢”与理性都有必要，但又相互冲突；利用式学习与探索式学习都有必要，但又相互冲突。因此，如何平衡相互冲突，但又相互依赖的元素，这是最为棘手、也最为有趣的问题。

东西合璧： 马奇思想体系的可能扩展与深远意义

我最近与马奇的对话启发我对马奇思想新的解读，因此可能将马奇思想总结构建成为一个有机体系，并且与中国传统哲学思想整合，发展成为东西整合的产物，这对东西方都具有深远意义，也许正是各自长期困境的解锁之钥。

首先，如何成为有机体系？可将马奇思想总结构建成为一个有机体系的基础在于一个富有启发意义的比喻，即将主流研究范式比喻成为一条正道或阳光大道，而将非主流研究范式比喻成为多条旁门左道或独木桥。绝大多数人在绝大多数条件下遵循结果导向的逻辑，即选择行走在稳妥的正道或阳光大道上（on-track），

但是也有个别人在个别条件下遵循认同导向的逻辑，即选择行走在危险的旁门左道或独木桥上（off-track）。换言之，走在稳妥的正道或阳光大道上就是利用式学习，而行走在危险的旁门左道或独木桥上就是探索式学习；前者只需要聪明的推理，而后者则需要“愚蠢”的玩耍。

“模棱两可”式的模糊性，对于聪明推理而言，是一个必须克服的负面威胁，而“多元解读”式的模糊性，对于“愚蠢”玩耍而言，却是一个应该利用的正面机会。以上两条道路各自有利有弊，并且相互关联。如果按照西方主流的非此即彼逻辑仅选其一，就会弊大于利；如果按照中国阴阳平衡视角选择两者平衡，则利大于弊。总之，这两条道路的比喻可将马奇思想总结构建成为一个有机体系。

其次，如何实现东西合璧？可将马奇思想与中国传统哲学思想整合，发展成为东西整合的产物的基础在于另外一个富有启发意义的比喻，即将每一具体领域内的主流研究范式比喻成为一条主道，而将其领域内非主流研究范式比喻成为多条辅道，而且每一主道以及每一辅道都有各自的多条旁门左道或独木桥。在这种情景下，可能产生三种冲突与竞争：1、辅道与主道之间的冲突与竞争；2、辅道之间的冲突与竞争；3、主道或辅道与其相关旁门左道或独木桥之间的冲突与竞争。这一格局对主动试错的探索式学习最为有利，但同时被动试错利用式学习也产生积极影响。这特别是在跨界（外行）创新与创业方面尤其有效。这也在美国移民模式上表现得淋漓尽致。因此，我们可以将创新与创业，以及动态能力等概念进一步区分为利用式与探索式两大元素，并共同构成相生相克的阴阳组合体。

最后，追寻深远意义。大约在公元前6世纪，东西较明显地形成各自独特的哲学体系。中国智慧哲学（以“道”、“阴阳”、“悟”三大维度为其核心内容）建立在对于整体多元以及动态变化特征的偏好之上，而西方知识哲学建立在对于个体独立以及静态稳定特征的偏好之

上。因此，西方一贯强调严谨，注重精准确定（表现为对平均值、趋同性及单一排他性原理法则的偏好，例如注重正式制度化、统一标准化、线性化以及静态化；当然，这一切都由主流界定，被奉为理性原则而固化），而东方接纳模糊，欣赏灵活变通（表现为对多元组合差异性 & 发散权变性的偏好，例如注重非正式制度化、非统一标准化、非线性化以及动态化；显然，这一切都在挑战主流，因此无法被奉为理性原则而固化）。正如马奇本人时常所言，他最为欣赏的中国智慧是，中国人对任何选择都保留某种怀疑，并做好随时变更的准备。这正是“对”与“错”的平衡。

然而，吊诡的是，西方主流哲学虽然强调理性指导下的统一，但西方实践者并未接受，没有付诸实践；类似地，中国传统哲学强调悟性指导下的多元，也未被中国实践所接受。因此，西方实践依然充满探索式学习与突破式创新，而中国实践却缺乏探索式学习与突破式创新。

这一实践取向与历史进程有关。中国先秦的百家争鸣在西汉独尊儒家之后逐渐式微，中国传统哲学中的悟性思维被大一统精神逐渐束缚和埋没，而西方古希腊的多元开放精神在西方黑暗中世纪之后突破大一统精神的束缚和埋没，得到有效恢复。因此，中国缺乏探索式学习与突破式创新，而西方却充满探索式学习与突破式创新。

由此出发，我们即可解释一个令中国人汗颜，而且长期没有回答的问题：为何中国近代科技创新如此落后。除上述原因之外，还存在一个原因是中国长期过分偏好悟性，而缺乏理性，自然也缺乏理性与悟性的平衡整合。近代科技需要理性的假设与理性的证据，仅有悟性是远远不够的。我们必须汲取这一重大教训，这正是东西合璧以及学贯东西的根本意义所在，也更加体现了马奇作为顶级管理大师在思想上的深远意义。❏

（本文转载自《清华管理评论》微信公众号）