

本土管理研究的一些重要议题

——一个社会网与复杂性的观点¹

罗家德²

清华大学社会学系教授

摘要

中国是“人情社会”、“关系社会”，其行为特质使得关系与社会网的研究对中国本土管理学十分重要，但我们首先要问的是社会网观点之下，组织是什么？企业家的职能是什么？社会网理论研究组织与管理，主要置重点于资源流的动态过程，以及流动过程中的关系管道和其结构，视这些资源流结构为一动态的、开放的、复杂的系统，并以系统性的思维建构动态模型以解释此一系统。

建基在这样的研究架构下，本土管理学第二个要问的是中国人有何特色？中国人的行为中人情交换、拉关系、作面子已受到很多本土心理学的研究，而关系上差序格局关系网与熟人关系则受到很多本土社会学的研究，结构上中国人的圈子现象亦为其一大特色，至于复杂网，中国人擅于平衡藕合与脱藕己为西方学者所注意。研究这些关系与结构的特色，可以在社会网分析架构中作出有价值的本土管理研究。

关键字：社会网、本土管理学、藕合、动态平衡

¹ 本文改编自作者在第六届「社会网暨关系管理」研讨会上所作特邀演讲「管理学本土化」，中山大学主办，12月12日—12月14日。小部分内容来自发表在作者所著之「*中国商道—社会网与中国管理本质*」，2010，北京：社会科学文献出版社。

² 罗家德 清华大学社会学系教授、博导，连络方式，地址：北京市清华园清华大学熊知行楼社会学系。Tel:86-10-62771827 EXT. 309; Fax:86-10-62789475; E-mail: jdluo@mail.tsinghua.edu.cn。Luo, Jar-Der Professor, Sociology Dept. Tsinghua University

An Agenda of Indigenous Management Researches—From the Prospective of Network Theory

Abstract

This paper proposes an analytical framework of Chinese indigenous management research by utilizing Network Theory, whose purpose is to bridge the gap between action and structure, as well as the gap between micro-level and macro-level behaviors. This framework focuses on the network structures of an open, dynamic and holistic system, in which resource flows can be managed by an organizational leader to attain his or her organizational goals.

Many indigenous psychological and sociological studies have well illustrated some special behavioral and structural patterns of the Chinese, such as exchanging favors (Ren-Ching), building relationships (Guanxi), and saving face (Mian-Zi). As the results of these behaviors, Chinese develop some special forms of guanxi, such as familiar ties, and network structures, such as association of differential modes and circles. For answering how these special relational and structural characteristics influence organizational management, this paper thus proposes a research agenda of indigenous management research from the viewpoints of Network Theory.

Key words: Social Networks, Indigenous Management Researches, Coupling, Dynamic Balance.

一、社会网观点下的组织管理

中国是“人情社会”、“关系社会”，其行为特质使得关系与社会网的研究对中国本土管理学十分重要，但我们首先要问的是社会网观点之下，组织是什么？企业家的职能是什么？

当我们面对一个组织或管理的研究议题，比如创业，战略联盟形成，人力资源制度的订定，一个工作任务的完成，一笔交易的治理等等，考虑“关系社会”的特质，是不是可以有一个架构去分析它们？比如战略联盟的形成与运作，我们首先可以问需要什么资源？接着要描述资源流动的过程，流经谁？流经之人间的关系？关系的性质、强度？信任程度多高？流经管道的结构是什么？流动过程的治理机制是什么？资源流动链上的参与者的动机都是什么？包括了规范的、情感的动机与自利算计的动机的混合作用。不同关系与结构如何影响不同的资源流？历史的、文化的、规范的与制度的因素如何影响关系与结构？包括非正式规范、正式制度与声誉机制如何形塑人的行为，从而形塑关系与结构？作为组织领导，在组织内如何影响这些正式与非正式机制？

战略联盟有其外在的环境，其中的历史的、文化的、制度的与规范的因素对上述关系与结构有制约能力，但组织领导并不止是被动的接受者，他也有能动性，包括参与怎样一个组织外的大社会网（larger network；指的是网络内的人大多不是直接或间接熟识的人，也就是大多数人彼此感到陌生）？甚至以自己为中心建立一个社会网。如何影响大社会网的结构？如何在网中发起集体行动？从而如何用集体行动影响正式、非正式的机制？进而为一个群体以及自己的组织创造良好的环境。

这样的研究才初露曙光，我们尤其先需要大量的定性研究描述这个过程，才能找出有意义、可实证的研究命题，并定义相关的变量，建立解释模型并收集定量资料。

为什么本文提出这样的分析架构？自然是因为社会网理论是研究我们这个“关系社会”的良好理论基础，当然相关的社会网理论论述非常多，下面以格兰诺维特的观点(Granovetter, 1973; 1985; 2002)为主线，结合社会网的主要研究议题（罗家德等，2008）以及一些其他的社会网理论学者的研究，发展延伸，以陈述一个社会网观点下的组织分析架构。

首先，社会网理论把组织与组织存在的环境都视为一张人际关系网。组织就

是一个由社会网组成的系统，组织外所存在的环境也被视为一个社会网的系统。

其次，就组织而言，它是一个整合多种资源流的机制，资源流包括了金流、物流、信息流、人力流以及知识流，这些资源流通于社会网系统之中，组织要整合这些资源流，使之流于所当流，止于所当止，以求取生存，求取发展，并（或）完成组织目标。

如何研究这些资源流流于所当流，止于所当止？社会网理论提供了独特的分析视角来分析这样一个社会网系统。

第一，它要作个体行动与集体行动间的“桥”，要作结构与行动间的“桥”，桥的一端是场力的强大约制能力，另一端则是行动者的能动性(Bourdieu, 1984)。

在一个相对封闭的领域内，比如一个社会、一个经济体、一个产业或一个组织，我们可以称之为「场」(field)，场之内有许多作用力，称之为场力，场力因为历史的、规范的与文化的力量型塑而来(Granovetter, 1999)。依照狄马杰与包威尔(DiMaggio and Powell, 1982)针对组织定义的「场」：「组织场是一群组织组成的社群，它们从事相类似的活动，并屈从于相类似的声誉暨规则压力之下」。

换言之，使组织「屈从」的场力包括信息类的，如声誉、口碑、顺应流行等等，以及规范类的，如服从非正式规范的风俗、道德，以及正式规范的法律与制度等等。这样的顺应是为了让组织在社会体制中取得合法性与合理性。

同样的组织之内对个人也存在这些场力，正式规范如流程、命令系统、组织规章等，非正式规范如组织文化、组织价值观及行为规范等，信息类的则有声誉、流行等等，这些都制约着个人，使之屈从于组织与群体的压力之下。

从社会网的观点来看，场力并不是直接作用在行动者身上就决定了行动决策，而是透过一个行动者身旁的关系及社会网来作用。比如，一个人周围的人大多接受了某一信息，会使此人也相信此一信息(Coleman, et. al., 1966; Rogers, 1995)，一个人周围的人大多服从着某一规范，就使得此一规范具有强制力，使此人也有较大的机率遵守(Coleman, 1990)。场力如何影响个体关系的形成以及个体在社会网结构中取得结构位置，是社会网研究的一个重要议题。

但个人在组织之中以及组织在其环境之中，并不只是在场力束缚下变得无能为力，其实，他们具有一定的能动性(Bourdieu, 1984)，也可以形塑自己的关系，从而改变自己在社会网中的结构位置，进一步的，个体关系与个体结构位置

会影响行动者的行动决策。个人在其关系网的保护下，也有一定的自由空间，不受场力的束缚而作出自由的决策。探讨个人在网络结构中的能动性，是另一个重大议题。

一群人持之以恒的个体行动方式会改变集体的社会网结构(Powell, et. al., 2005)，在不同的结构中，相同的个体行动却会「加总」出不同的集体行动(Granovetter, 1978; Krackhardt, 1996)，而这些集体行动一旦持续甚久，又被制度化了，则形成了新的场力。集体行动的产生以及场力的被改变是社会网研究另一个重要议题。

所以，结构与行动是互为因果的：个体行动会自组织出社会网结构，又会产生集体行动，进而集体行动可以影响场力，同时，场力又会影响社会网结构，场力与结构一起又对个体行动具有约束力量。社会网研究可以在结构与行动之间塔起「桥」，也可以在个体行动与集体行动之间搭起「桥」，通过分析关系与社会网结构，使微观个体行为到宏观的社会现象之间的过程机制得到显现和说明。

社会网研究正是要分析历史的、文化的与规范的力量与个人行为之间的交互影响，而个人行为的动机则不止是理性选择，还包括了信任合作与权力顺服(Granovetter, 1999)。社会网研究也就是要解析这个从集体到个体，又从个体到集体的过程，其中，社会关系与社会网结构是这个过程中间的桥。

社会网研究的第二个重要视角是，对人性的预设认为理性经济人的假设是不够的，同时人有其社会人的一面(Mayo, 1945)，追求关系、情感以及认同、归属的需求。利益的算计之外，水平关系的信任与合作以及垂直关系的权力与顺服也是人的行动中重要的动机，顺服与合作常是逆个人利益而行动，至少是逆个人短期利益的，所以理性算计的理论无法完全解释经济行动(Granovetter, 1985; 2002)。利益算计、信任合作与权力顺服往往混合在一起，都是组织中行动的激励因素，多元动机很难区分开来。

经济学的分析将个人视作理性的经济人，是彼此无关联的、原子化的自由个体，只捕捉到一角。在这样的假设下，资源流动(resource flow)是随机而自由的，企业家只需要降低其中的随机性，并在自由市场中组合所需资源即可，但这样的分析忽略了人与人彼此之间的关系和联接，从而忽略了很多资源封闭在小团体中而无法取得。而与之相反的，传统社会学理论将人性定义为社会人，倾向于将个人视作被牢牢束缚在关系结构中的一员，个人的行为被社会场力所决定，缺乏自己选择的自由，只捕捉到了另一角。所以所有资源都是在固有结构的小团体

中流转，其流动性受到极大的限制（White, 1992）。前者看到了不同资源整合的可能性，后者看到了资源流动限制的现实，两者都有道理，但都不完整。

社会网理论试着在社会网系统中进行“正反合”的理论探讨，将历史的、文化的与规范的力量与自我利益算计的理性选择放在一起考虑，所以组织行为中利益算计、信任合作与权力顺服的多元动机打破了传统分析方法中“过度社会化”和“低度社会化”的缺陷（Granovetter, 1985）。一方面水平与垂直关系会带来“闭合”（Coleman, 1990），可以使小团体内的交易成本极大地降低，易于保有资源，但另一方面，“流动限制”（blocked movement）则约束了企业家取得资源的机会，而组织目标常常需要动员这些被限制流动的资源，成了企业家面临的两难，如何克服？

因此，企业家的职能是藕合（coupling）“资源流动”与“流动限制”（White, 1992; Granovetter, 2002）。一方面企业家要寻找结构洞，打破“流动限制”，将过去不能对接的资源组合起来，创造价值，这就是商业机会的逻辑（Burt, 1992）。比如，在硅谷原本的银行家的投资模式很难和高科技人才对接，一群新的风险投资者及天使基金能够横跨银行与高科技两边的技术壁垒，从而这个结构洞将科技与资本对接，带动了硅谷的高科技产业的崛起（Saxenian, 1994）。

另一方面，企业家要动员潜在的社会资本才能有效掌握机会（Lin, 2001），而长期、持续的成功动员有赖于横向的与纵向的社会连带（Horizontal and vertical solidarity），缺一不可，这正是从一次的合作转为长期的组织的关键（Granovetter, 1995）。闭合的小团体既提供了强连带带来的信任（Granovetter, 1973; Uzzi, 1996），也因为小团体内强大的规范与监督，而带来行为的保证（Assurance; Yamagishi and Yamagishi., 1994），是动员社会资本的重要机制。另外，企业家绝不干心任令资源流动，而使自己的资源与别的竞争者分享，垄断就是最好的例证（Granovetter, 2002），所以企业家既要创造资源流动，又要创造“流动限制”，如何藕合这两者？这是企业家的重要职能。

格兰诺维特和麦奎尔对美国早期电力产业的催生者英萨尔的研究就指出（Granovetter and McGuire, 1998），英萨尔一方面可以结构洞连结技术专家、政客、生产者与金融资本，所以发现了机会，发展出一整套新的产业标准——集中发电模式。另一方面他又创造一个闭合的小团体，将那些分散发电的技术专家及公共物品供应分权化的倡议者都排除在外，从而垄断了产业标准的发言权，巩固了新产业标准的垄断权。

英萨尔创造的协会是一个高度耦合的结构(Granovetter, 2002), 对企业家而言, 这也有其不利之处。最足以代表高度耦合结构的就是“集权式层级制”(Eisenstadt, 1963), 其崛起有其结构特质, 首先要有职能的专业分化, 某些职能从小团体中脱离出来, 使之成为“自由资源”。继之, 要有人能动员这些资源, 使之掌握在专业官僚的手中, 并以层级制整合这些专业官僚。比如在讨论集权帝国的产生时, 艾森斯塔德(Eisenstadt, 1963)就指出, 是经济、政治、教育与宗教等功能从家族团体中分离出来, 专业化了, 帝国官僚政府才会出现。这种高度耦合结构固然带来高水平的合作, 但是它也消弭了结构洞, 对内, 限制了机会的产生, 对外, 则此一结构很难适应外在环境的快速变化。

另一极端是高度脱藕结构(decoupling), 就是充满了小团体却缺少横向连系的结构, 这容易在大范围的社会结构中产生小团体间的冲突, 而且不易组织出更大规模的集体行动。

所以, 格兰诺维特以为弱耦合结构才是平衡之道, 也就是在“集权式层级制”与“脱藕结构”间取得平衡, 这既易于在更大的社会实体中产生集体行动(Granovetter, 2002), 也不至于消弭了结构洞。如何创造弱耦合结构是企业家面对的重大挑战。

在以上的讨论中, 我们可以看到一些重要的社会网理论概念用以解释组织现象。首先是关系及其相应的行动, 包括横向关系与信任及合作, 纵向关系与权力及顺服, 利益算计、信任合作与权力顺服三者是混合的行为动机。其次是因关系而有的社会网结构, 包括让“资源流动”的结构洞以及“流动限制”的闭合团体。最后这些社会网结构会形成更大范围的社会或组织结构, 也就是复杂网层次的结构, 如高度耦合结构、高度脱藕结构及弱耦合结构等等。

企业家的组织能力展现在藕合“流动限制”与“资源流动”, 使资源流于所当流, 止于所当止, 并创造一个弱藕合的结构, 使商业机会不断产生, 却又能整合资源成为大范围的集体行动。

综合上述, 社会网研究的一大特点就是重视组织内外的历史性、规范性及文化性的因素与理性行为选择如何互动(Granovetter, 1999)。社会网理论既承认场力对人或组织施加的限制与影响, 但也要研究这个限制如何透过人际关系网络才能施压于个体。它同时又承认人的能动性, 在场力的限制中仍有行动的空间, 而且可以将这些行动自组织起来成为集体行动。人在社会网结构中是可以寻找到空间作出行动的选择, 同时又可能动员社会资本去形成集体行动, 以改变场力。

这样的研究视角可以将社会网研究分成七个研究领域(罗家德等, 2008), 结合了上述的从行动、到关系、到社会网结构、再到复杂网结构的一系列概念, 我们可以有一个架构用以研究组织现象, 如下面所述:

在此插入图一

领域 1: 关系研究, 以及个体因素(受场力或集体社会网结构干扰)→关系。过去研究如强、弱连带, 连带强度, 信任关系等等领域, 大量的社会心理学研究增强了我们对关系如何形成, 如何运作的了解, 以及社会学研究帮助我们理解场力如何形塑这些关系。

比如不同的文化规范下, 信任关系即展现十分不同的样貌, 日本人在外包交易中的“高信任”产生, 根源于小范围内的合作者有强大的激励与制约机制, 包括正式的与非正式的机制, 又有相互间紧密的监督(Hagen and Choe, 1998), 所以这种“信任关系”也被称之为“承诺关系”(committed relations), 因为它建基在行为保证(assurance)而不是信任之上(Yamagishi, et. al., 1998)。

领域 2: 个体因素(受场力或集体的社会网结构干扰)→个体结构位置。一些组织行为学者或社会心理学者研究了个体的结构位置因何而取得, 亦有研究采用了 HLM 模型, 以场力或集体社会网结构为干扰变量, 分析个体因素如何影响个体结构位置。比如在作知识流的研究中, 一个团队有良好的知识分享的文化, 有助于团队成员多建立关系, 增加了网络密度, 减少了边缘人(Hoegl, et. al., 2003)。

领域 3: 关系→个体行动,过去这是个体社会资本主要研究的领域, 一个体或一个企业的关系及自我中心社会网的广度、高度及多元性(Lin, 2001)将会影响行动者的机会、资源取得, 进而影响其生存与发展。

比如, 在劳动力市场的研究中(研究人力流), 格兰诺维特指出弱连带因为可以取得跨越不同社会团体的信息, 而使得找职者可以找到更好的职位(Granovetter, 1973)。边燕杰则指出在中国改革开放初期的环境下, 强连带才能带来强有力的推荐, 所有找职者能因此获利(Bian, 1997)。

领域 4: 个体结构位置→个体行动,这类研究是整体网研究中数量最多的一类。博特的结构洞理论(Burt, 1992)可为这一类研究的代表作, 比如, 在内部劳

力市场的研究（人力流研究）中，博特就指出结构洞有助于个人在组织中升迁（Burt, 1992）。但萧知兴与徐淑英（Xiao and Tsui, 2007）以为在中国的集体主义环境下，结构洞将不利于个人在组织中的升迁。

除了上述研究集体的力量如何透过关系暨社会网结构影响个体行动外，社会网理论也分析个体行动如何「加总」成为集体行动，以及集体行动如何形成场力的问题。

领域 5：个体行动→集体社会网结构。这就是行动者自组织过程的研究，也是动态社会网理论(Network Dynamics)主要在处理的议题，其中最初引起社会科学界注目的就是瓦特斯(Watts, 1999; 2003)的小世界研究(small world)。这类研究以个体的「搭桥」行为以及「趋同」行为解释了为什么社会网会有小世界的结构。个体的某些行为方式会彼此联结，进而决定了大社会或其局部的结构型态。

又比如，在研究美国的生物科技产业网的结构型态（主要是联合研发，研究知识流）时，包威尔发现追求流行以及在战略上多元连结是形塑此一结构最主要的力量，相对而言，“傍富”以及“物以类聚”这样的社会关系网中最常见的力量在此一产业内反而不明显（Powell, et. al., 2005）。

领域 6：集体社会网结构→集体行动。一个集体的社会网结构又会进一步影响集体行动，不同的集体社会网结构会在相同的集体行动中产生不同的结果。在组织研究中，一个集体的学习、创造力，知识传播，工作效能以致于一个战略结盟的成与败都受其内部社会网结构的影响。

比如，在知识流的研究里，有点“黏”又不太“黏”（viscosity）的结构，也就是人员在结构中的流动性不太低也不太高，以及在“链式结构”的“角落”里，也就是结构中有一些相对孤立的小团体中，创新比较容易生在存下来并扩散出去，否则很快会被主流声音消灭掉或陷在一隅传不出去（Krackhardt, 1996）。

领域 7：集体行动→场力。一些群体的集体行动以及群体与群体间的互动会形成一个场域中更强大、具胁迫性的场力，如信息的累积会引爆流行，群体的相似行为会引爆趋势，或大家协议将既有的行为模式形成制度，或共同认可的规范。

比如，格兰诺维特（Granovetter, 1985）指出在一个结构中，人与人基于信任的交易行为增加，会使交易治理模式更倾向网络治理(network; Powell, 1990)，而不是层级式的。换言之，在高度信任的环境里，治理机制会因此而改变。

这样的视角底下如何看待组织领导的职能呢？

从上述企业家要藕合“资源流动”与“流动限制”的观点看（Granovetter, 2002），社会网理论在组织领导的职能上率先提出了“藕合”与“平衡”的概念，所以，对外，组织领导在组织各种资源流（包括金流、物流、信息流、人力流与知识流等）时，要完成以下职能：

- 一、 设计战略寻找到结构洞，穿透不同的资源壁垒，连结不同来源的资源以创造机会。
- 二、 又创造资源流动的壁垒，使资源流流于所当流，止于所当止，保有资源为我所用，阻止竞争者取得资源。
- 三、 塑造自己的横向与纵向社会连带，以动员自己社会网内及组织中的资源流，并藕合这些资源流动与流动限制。
- 四、 在塑造自己横向、纵向关系的社会网时，要平衡藕合与脱藕，脱藕则无法形成组织以动员资源，过度藕合则会让非经济的关系过度需索资源，而使组织失败（Granovetter, 1995; 2002）。
- 五、 理性行动会受到组织外的历史性、规范性及文化性的因素制约，所以场力会透过这个网络给个人与组织行动带来程度不同的限制，组织领导要在这些限制中找到能动性的空间，以增加自己的自由度。
- 六、 然而组织领导面对场力的压力又非完全无奈与无助，透过动员外部网络自组织出集体行动，可以抵抗其压力，甚至能改变场力。

组织是一个组织领导最主要动员资源的地方，对内，组织领导可以透过一系列的行动完成动员，包括：

- 七、 组织领导可以设定流程、制度、规章及命令系统这些正式制度以及培育组织文化与行为规范这些非正式的制度，以影响组织内的关系与社会网结构。
- 八、 透过正式、非正式制度以及社会网结构，组织领导可以影响员工行动的决策，得到组织所期望的资源流动，这些正是对行为前提的控制（Premises control; Simon, 1976）。
- 九、 除了前提控制，在既定的社会网结构中，组织领导也可以透过命令与激励措施直接控制资源流动的方向与流量，或是透过自己的横向及纵向社会连带以发挥影响力，影响资源流动的方向与流量。

十、 同样地在组织内塑造自己横向、纵向关系的社会网时，要平衡藕合与脱藕，脱藕则会造成派系林立，过度藕合则会使员工趋同、产生惰性。

十一、 如果组织规模大，则组织领导需要创造一个弱藕合结构，一方面有足够强的控制以动员资源，一方面可以保持员工一定的能动性，发现机会，展现创意，并反馈给组织，可以防止组织的惰性与盲从。

社会网理论对组织管理研究早已汗牛充栋，这里提供的只是一个梗概的架构，此一架构仍有很多细节等待更多的研究去发掘。

二、中国的关系与结构的特质

总结上述架构，社会网理论将注意力置于资源流动以及流动管道的网络结构，所以组织领导的职能是在组织内与组织外塑造流动的关系管道与社会网结构，以期找到战略机会，并动员组织内、组织外的资源以掌握这些机会。另一方面，资源流动要流于所当流、止于所当止，组织领导又要限制流动，为自己取得有利的竞争位置，所以要藕合资源流动与流动限制。

因此社会网研究不仅分析行为，更重要的是分析流程，行为只是流程上的节点，行为如何影响流程，流程如何影响行为，行为与流程间的交互作用正是此一领域研究的重点。而关系与结构正是资源流程的前题条件，上述七类的社会网视角下的管理研究正是要分析组织领导的行动如何影响资源流动的关系与结构，并如何控制资源流动的方向与流量。

当然更重要的研究是，社会网视组织为一个整体的系统(holistic system)，组织外的环境也是一个整体的系统，系统内的资源流程正是一个系统动态的研究，所以这七类研究之间不是相互独立的，而是一个整合的系统，对管理研究而言最大的挑战在于如何模拟出这整个系统的动态变化，并找出领导者在系统中如何藕合多元力量，创造有利结构，并控制资源流向与流量的方法。

下面将基于这个研究组织的初步框架探讨中国人的行为、关系与社会网结构的特质，从而说明中国的本土化管理可能有的特色。

谈到中国人的行为特质，本土心理学已作出很多的好研究，其中知名者如人情、关系、面子模型(黄光国，1988; Hwang, 1987)。人情谈的是人情交换现象，人情交换是一种社会交换，所以它不能明码标价，不好讨价还价，也无法立时求偿，在延迟偿还的过程中，双方一定要有相当的信任，才能相信对方的善意与诚

实(Blau, 1964)。但人情交换也有其特点,它虽然混杂着很强的情感成份,却是工具性交换,在情感之名下,交换的范围可以极广,几乎什么资源都可以交换,交换的价值与频率可以很高,交换时间极长,可以长达一生,过去甚至长达数代子孙。因为这些交换特质,交换双方心中都有一笔“人情帐”,给的人不能说,受的人不能忘,都记在帐上,却在持续的、交互的施与受中,情感升级(Luo, 2005)。关系指的是拉关系、建人脉的行为,其目的是建立一个以自我为中心的社会网,成为潜在的个人社会资本(Lin, 2001)。面子可以说一种声誉系统,测试着一个人人脉的深度与广度,作面子、给面子、丢面子的行为中,一个中国人在不断地积累并测试其能动员的社会资本。

人情、关系与面子与之相应共生的是差序格局的关系型式和中国特殊的熟人连带,反应的是中国是一个“人情社会”或“关系社会”,而“人情社会”、“关系社会”背后的历史的、规范的与文化的因素也支持着并制约着这些行为。基于儒家文化的熏陶,中国是一个“家伦理本位”的社会(梁镛溟, 1982),以父慈子孝、兄友弟恭为核心的家庭伦理构成了中国人关系的基石,中国推己及人的道德观从家人开始往外推,从内到外、由亲到疏形成一圈一圈的关系网,内外不同适用的行为法则也不同,愈是内圈愈符应家伦理法则,愈是外圈则只需遵守一般社会规范,费孝通称之为差序格局(1998),这是中国人关系的一大特色,与西方社会的团体格局有所不同。

这个差序格局的关系网最内层是家人,也就是家伦理最适用的一群人,只应谈伦理,不该谈利益,往外推一层就是熟人关系(familiar tie; 杨国枢, 1993),既要符应家伦理法则,又其实渗和了大量的利益交换,所以又被黄光国(1988)称为混合性关系(mixed tie),也就是情感性交换与工具性交换混合在一起的关系。这类关系适用的是人情法则,也就是人情交换的法则,要注意义与利的平衡,如何处理好这类关系成为中国人常面对的难题。熟人关系是中国一种特殊的关系,展现出中国人情交换的行为特色,在西方管理学界中谈关系(Guanxi)或关系学(Guanxi Xue)常指涉的就是这种关系(Chen, et. al., 2004)。

差序格局与熟人关系会产生什么样的社会网结构特征呢?这类关系最容易产生圈子现象,也就俗称的抱团现象,这当然是一种情感性的小团体,但因为熟人关系中高强度的工具性交换,所以圈子必然有内部的工具性交换与个人的利益算计,也因为需要更多资源进行内部交换,所以圈子往往形成内部规范以管理集体行动,好向外界争取资源。

这有类于情感性小团体如老友会或兄弟会,但更接近信任网络的概念(Cook,

2004; Cook, et. al., 2004), 然而中国人差序格局与人情交换的特质, 圈子也有着不尽相同于西方社会小团体的结构特质。首先, 个人差序格局人脉网总以个人为中心, 使得圈子总有“能人现象”, 也就是圈子总是一个能力动员其熟人关系, 继之这些核心熟人再动员他们的熟人, 逐步扩大而组成。换言之, 圈子结构的群体中心性往往很高, 圈子内关系既很亲密又具有一定的权力地位不平等, 符合着“原则性特殊主义”理论的描述(principled particularism; Walder, 1986)。其次, 因为人情交换的特质, 所以圈子内关系强度很强, 关系持续很久, 社会网密度很大(Luo, 2010)。因为有中心性高的人、密度又大, 圈子往往容易发展出自我规范——可能是被社会认可的规范, 也可能是“潜规则”, 这有利于相互监督, 所以圈子内的信任关系往往具有承诺关系(committed relation)的特点(Yamagishi, et. al., 1998)。

许烺光提出“情境中心”理论, 以为中国人会把圈内人与圈外人区别开来, 所以圈内与圈外会有不同的行为法则(Hsu, 1981)。翟学伟(2001; 2005)引用其意, 指出中国人家伦理法则讲求均分与人情, 对同一圈内的人要讲求均分法则, 有资源都要分享, 而且在圈内人平均分配。但差序格局关系网中大圈子内还有小圈子, 人情法则目的是在建立特殊主义信任(particularistic trust; Eisenstadt, 2000; Luo, 2005), 靠着特殊对待才能分出圈内圈外。所以圈内、圈外如何维持“一碗水端平”, 保持起码的公平, 是组织领导要面对的课题。另外, 在圈子内要采取均分法则, 但在圈子中建立更亲密的亲信圈子(戚树诚, 1996)时又要采取人情法则, 两者常会引起矛盾, 这就是人情困境(黄光国, 1988)。如何平衡均分法则与人情法则, 使圈内、圈外, 大圈子、小圈子都能和谐相处, 成为组织领导的一大管理难题。

中国的圈子现象会带来丰富的自组织出来的团体或单位, 所以在组织内常见山头主义, 派系林立(罗家德与郑孟育, 2009), 如果组织制度许可, 则往往充斥着承包出去的团队及挂靠进来的单位, 甚或外包出去的子公司。组织外, 同样的到处充斥的中、小企业, 它们会自组织出完整的价值链, 所以中心—卫星外包网、小企业网络(Small-firm network; Perrow, 1992), 一镇一产业、商帮等网络结构的组织在中国特别发达, 这样的结构特征, 许烺光(1990)一言以蔽之, 称之为“宗族”, 以有别于美国的“俱乐部”与印度的“种姓”。这也是为什么汉弥尔顿说中国人的经济体是“网络式资本主义”(Network Capitalism; Hamilton, 1990)。换言之, 圈子很容易自组织出小的工作单位, 并以熟人关系串连成网络式的组织结构。

这样的社会网结构在更大层次的社会网中，会产生什么结构特色？可惜这个问题很难回答，我们固然没有古代的社会网定量资料来描述这个结构，这么大的范围的结构也很难用小范围的调查与访谈加以研究，我们只能以理论加以臆测。圈子的发达可以让一个复杂网成为“洞穴型”（意指分散的一群一群人，群与群间不相连系），但在中国，一定有一些能人会串连这些“洞穴”成为小世界网络（Watts, 1999），而中国圈子之内还有圈子的现象，并且大圈子中往往不是权力分散的，而有能人带头，使得这个结构更可能是贵族型小世界网络，也就是多层结构的大圈子中往往会有一个最上层的小圈子成为众多关系的集结点（hub）。

但中国组织结构中往往又有十分发达的层级体系，与众多的圈子形成上面层级、下面网络的结构特征，政治组织尤其明显，吴晗与费孝通（1949）在“皇权与绅权”中描述的政治双轨制即显现出皇权固然有一个庞大的官僚系统，但皇权不下乡的传统又使得底层保留了很多“洞穴”，洞穴间有能人——乡绅及商人——串连，成为上面层级下面网络的结构。但这个结构并不是稳定的，能人往往串起越来越多的圈子，最后会威胁到皇权。所以皇权常常会自我扩张向下延伸，但层级权力一旦过于集中，层级内的官僚就会结伙，利用信息不对称欺上瞒下，贪污腐败（Perrow, 1986）。中国人的圈子更会加深这样的弊端，最后不但民间奄奄一息，而且所有资源被层级官僚吸取干净，整个系统就濒临崩溃。

如何藕合上面的层级与下面的网络成为中国历朝历代政治组织的一大难题，中央地方财政与如何分税更是其中关键（黄仁宇，2007）。换言之，中国大规模组织的结构是贵族式小世界网络与层级式树状网络上下藕合的结果，只是在动态发展过程中，两者常常失衡，不是走上网络崩解（乱民四起），就是走向“洞穴型”（藩镇割据）。好的藕合，或许就是格兰诺维特所说的弱藕合结构，是组织领导最艰巨的工作。当然中国这样的结构特征是理论臆测而得，希望将来有大规模的复杂网实证资料加以验证。

三、本土管理研究的一些议题

从人情交换、拉关系、作面子的行为，到差序格局与熟人现象的关系，到圈子的社会网结构，最后到臆测中的层级与网络藕合的复杂网结构，虽然不可能道尽中国的特色，却在社会网的视角下提出了一个中国特色的梗概，这些特色对管理会产生什么影响？下面我们还是从不同的社会网研究领域下手分析：

领域 1：关系研究，以及个体因素（受场力或集体社会网结构干扰）→关系。

在此一领域研究中，社会网理论要分析组织领导如何形塑组织的正式规章与非正式规范，以期影响组织内关系的内涵，这是对员工行动前提的控制。

针对中国的关系与行为特质，在中国管理研究的议题中可以研究熟人现象与人情交换的前因、后果，包括（但不限于）：

1. 一个组织领导的行为特质会带来什么样的关系人脉？比如，中国人强调的诚意、正心、修身以及德行领导（樊景立与郑伯埙，2000）这些领导特质会在组织中如何形塑组织内关系？
2. 不同的正式制度、声誉机制以及非正式规范如何影响个人（包括在组织内的员工以及在政治、社会、经济大环境中的组织领导）对关系的选择？
3. 多强的关系在什么样的情境之下可以完成多么复杂的交易？多强的信任可以让什么样的资源流动？横向关系与纵向关系如何综合作用？
4. 各种资源流都有不同的交易特征，其交易中的行为不确定性及信息不对称性都不相同，所以那一类的资源会在什么样的关系管道中流动？以上这些问题在不同资源流中都需要详细研究。
5. 这些不同资源的交易治理中，一个交易者的综合性动机包括利益算计、合作信任与权力顺服会如何影响交易？

在不同的管理研究领域，比如创业，创业需要多样的资源，包括资金、创业团队、人才、上游包商、下游通路以及政府摊有的土地与企业经营许可，这些资源从什么样的关系来？这些关系的来源与特色？这些关系的信任强度？信任如何产生，如何维持？建立关系双方的动机为何，利益算计、合作信任还是权力顺服？如何“布局”³可以在事前埋下“潜在的社会资本”（Lin, 2001）？

又比如战略管理，一个战略在制定时受限于它的资源限制，分析一个战略所需的资源与手头已有的人脉，可以更清楚知道那些战略是可执行的，那些是不可执行的？在执行一项战略时，如同创业，也需要多样的资源，所以可以如上所述地分析资源背后的关系、信任、动机与“布局”（这里布局并非一个精确定义的学术性概念，而是一个口语，所以加上括号，意指一个个体在取得资料前有意或无意布下的人脉，在要用的时候帮助行动者取得资料）。

³在此先使用一个非学术的、借自围棋的概念，尚无明确学术定义，但大概包括领导行为，正式制度、声誉机制以及非正式规范等。

再比如人力资源管理，可以分别在内部劳力市场、外部劳力市场分析求职与求才（Granovetter, 1992）四个领域中的人力流、信息流，这些资源背后的关系、信任、动机与“布局”是什么？

领域 2：个体因素（受场力或集体的社会网结构干扰）→个体结构位置。在此一领域研究中，社会网研究需要分析组织领导如何形塑组织的正式规章与非正式规范，以期影响组织内关系的网络结构，以及每一个员工的结构位置，这也是对员工行动前提的控制。

针对中国社会网结构的特质，在中国管理研究的议题中，可以研究圈子现象的前因、后果，包括（但不限于）：

1. 在不同的制度环境与组织文化气氛中，个人（包括在组织内的员工以及在政治、社会、经济大环境中的组织领导）的个性会如何塑造个人的人脉网结构？如何影响他是否加入了圈子？以及加入圈子的行动过程？
2. 在圈子中是中心地位还是边缘人？会不会是不同圈子之间的桥？什么因素造成这些结构位置的不同？
3. 不同的正式制度、声誉机制以及非正式规范如何影响一个人对自己社会网结构位置的选择？
4. 一个人如何营造他的人脉可以形成不同层次的圈子，以动员深浅不一的资源？平衡脱藕与藕合是重要的个人决策—如何平衡圈内、圈外？如何平衡与不同圈子的关系？
5. 各种资源流都有不同的流动特征，那一类的资源会在什么样的社会网结构中如何流动？以上这些问题在不同资源流中都需要详细研究。

在不同的管理研究领域比如创业，创业需要的资源如上所述都需要一定的关系管道流动，管理研究要分析这些“潜在社会资本”的流动结构是什么？其中尤其是闭合团体与结构洞如何分布？什么样的结构有利于什么样的特定行动？如何“布局”使之产生有利的结构？这包括如何使圈内、圈外藕合？使闭合圈子与结构洞藕合？

又比如在战略管理上，可以分析手头已有的“潜在社会资本”背后的结构、流动过程与“布局”，可以更清楚知道那些战略是可执行的，那些是不可执行的？

在执行时，可以分析资源背后的结构与“布局”。在人力资源管理上，可以分别在四个领域分析人力流、信息流背后的结构与“布局”是什么？

领域 3：关系→个体行动，及领域 4：个体结构位置→个体行动，在此一领域中，组织领导要在既有的关系内涵与社会网结构里，也就是资源流通管道给定的情况下，在组织内透过直接控制手段尽可能操控资源流的方向与流量，以期影响员工的行动决策，得到组织所期望的行为，如高效率、高士气、高创意、低离职、公民行为、知识分享等。同时，组织领导又要在大环境中找到自己能动的空间，以创造“资源流动”与“流动限制”。

针对中国行为、关系与社会网结构的特质，在中国管理研究的议题中，组织内可以研究（但不限于）：

1. 一个人关系内涵以及他/她的结构位置，如中心还是边缘、圈内还是圈外的位置，会如何影响他在公司内的升迁？如何影响他的工作绩效？如何影响他的转职、离职？如何影响他的公民行为、分享行为？
2. 一个人关系内涵以及他/她的结构位置，如何影响他的人情交换、拉关系行为，以及如何结成圈子？如何藕合这些关系与圈子，以平衡高度藕合与脱藕？
3. 如果是经理人，不同关系内涵以及他/她的结构位置如何影响他对治理机制的选择？如何影响他的决策方式？

在组织外可以研究（但不限于）：

4. 则在既定的利益相关者的关系内涵与社会网结构里，组织的（包括组织领导的）关系及社会网结构位置如何决定它可能发现的机会？
5. 如何形塑组织（包括组织领导）在大环境中生存与发展所需的人脉与社会网结构以取得资源？如何形塑有利于自己的圈子？如何藕合这些关系与圈子，以平衡高度藕合与脱藕？
6. 如何形塑与其它公司的交易行为？各种资源流交易的治理机制如何选择（罗家德与叶勇助，2007）？

基于这些研究，组织领导可以作出正确的战略选择与交易治理机制。

这类研究是分析如何动员“潜在的社会资本”成为“使用的社会资本”（Lin,

2001)。比如创业需要的多样资源，在创业者“潜在社会资本”已有的关系与结构中，那些关系可以动员？那些结构位置上的人可以动员？被动动员者其行为背后的动机为何，是利益算计、合作信任还是权力顺服？动员资源过程的治理机制，包括层级的、市场的、还是网络的？历史的、文化的、规范的因素以及利益的理性算计如何影响被动动员者的动机？领导行为，正式制度、声誉机制以及非正式规范等“布局”如何影响被动动员者的动机？一连串的动员使得资源流于所当流，止于所当止，如何描述这个资源流动的过程？

又比如，在战略管理上，执行战略规划时，可以分析动员资源过程中谁被动动员了，其背后的动机，治理机制，以及“布局”在特定历史文化规范环境下的作用。同样的，在人力资源管理上，可以分别在不同领域分析人力流、信息流里谁被动动员了，其背后的动机，治理机制，资源流动的过程以及“布局”的作用。

领域 5：个体行动→集体社会网结构。在这一领域中，对内，组织领导要包容甚至鼓励员工的能动性，但又要注意员工能动性可能带给组织结构的影响。对外，组织领导在强大的组织场力下，要争取自己的能动性。

针对中国行为、关系与社会网结构的特质，在中国管理研究的议题中可以研究（但不限于）：

1. 员工的自主行动如何在一个开放的组织系统中自组织出不同的小团体？
2. 系统中会造成多少圈子产生？圈子之间如何互动？圈子之间是合作还是对抗？
3. 整个系统之中的圈子是“一元独大”，二元对抗，还是多元平衡？圈子与整个组织系统之间如何交互影响？组织领导要如何平衡多元的力量？

对外，组织领导在既有的社会规范、法律及社会网结构的框架内，可以研究（但不限于）：

4. 是否有能动性？如何寻找能动的结构空间以及如何扩大这个空间？
5. 如何在既有的社会网结构中创造出结构洞，以带动资源流动，发现机会，连结不同资源？
6. 是否能形成自己的圈子，以创造流动限制，好保有资源，阻断竞

争？

改变此一大环境的社会网结构同时改变自己的结构位置正是机会的逻辑。

一个组织领导在自己权力及影响力的范围内可以“布局”，从事领导行为，制定正式制度，影响非正式规范并建立声誉机制，以期对行动者的关系网、动机与行动决策产生影响。但更大范围的社会网中，个人或个体组织却往往受到环境的限制，只是个体的能动性依然可能改变环境，而组成跨组织、跨圈子的网络是能动性的基础。

比如战略管理可以分析一镇一产业的产业网、中心卫星生产体系、价值整合的产业链、知识联盟、商帮、商业协会、游说团体等等的组织网络。因此管理学者可以研究这些组织网络是如何建立的？建立网络过程中的动员过程是什么？网络内部的治理机制是什么？网络的内部结构是什么？什么样的共同的个体行为模式会产生什么样的网络结构？

又比如组织行为研究可以分析一个组织内自组织出来的圈子以及圈子间的结盟，什么是这些结盟的动员过程，治理机制，内部结构？什么样的个体行为模式会产生什么样的结构？

领域 6：集体社会网结构→集体行动。在这一领域的研究中，要分析相同的行为在不同的集体社会网结构中会产生不同的集体行动以及行动的后果，所以组织领导可以动员组织外的资源产生集体行动。

针对中国行为、关系与社会网结构的特质，在中国管理研究的议题中可以研究组织间的冲突、协商与权力行为，以及组织内圈子间冲突、协商与权力行为，包括（但不限于）：

1. 在多元平衡的系统（包括组织内的系统以及社会系统）中如何形成集体协商？但在二元、三元的系统中如何对抗、合作及合纵连横？在一元独大的系统中如何以大带小？最后在系统中形成集体行动的力量。
2. 如何在这些不同的系统结构形态中，平衡这些力量，使之成为方向一致的集体行动？
3. 如何在组织内导引集体行动使之有利于组织发展？如何在组织外导引集体行动使之兑现在结构中发现的机会，并巩固自己有利的竞争位置？

社会网的观点正好视组织为一个复杂网系统，这符合了中国人阴阳相合的思

维——视组织为一个整体不可分割的系统 (holistic system; Li, 2008), 其中自组织出来的多元力量相生相克, 互成共荣, 所以一个重要的本土管理研究是分析系统中的社会网结构会带来什么样的集体行动及其行动后果, 比如在战略管理上包括, 一个组织领导参加这些网络背后的动机? 集体行动发生的初始条件是什么? 描述集体行动是怎样的过程? 集体行动的结果是什么? 网络结构在行动过程中如何影响集体行动的结果? 这些集体行动反过来又如何影响个体参予的动机以及网络的结构?

在组织行为研究中, 组织内部的员工自组织的集体行动是怎样的过程? 参予者动机与集体行动的结果是什么? 以及个体动机与网络结构与集体行动如何交互影响?

领域 7: 集体行动→场力。在这一个领域中, 组织领导可能不是社会制度与规范的被动接受者而已, 他可能动员不同的组织与团体形成持续的集体行动, 以求改变既定的制度与规范。民主国家的立法系统与游说制度正好是将个人的能动性加以制度化的结果。

针对中国行为、关系与社会网结构的特质, 在中国管理研究的议题中, 可以研究 (但不限于):

1. 在不同系统中如何产生不同的自组织? 比如民间参政力量的网络, 民间制定行业规范、职业规范的团体, 协会以及商帮等等的组织。
2. 这些自组织会在什么样的集体力量下产生? 其动员出集体行动的过程是什么?
3. 在不同系统中, 声誉机制如何被建立? 规范如何形成? 制度如何被制定? 由下而上的集体行动如何影响这些机制? 过程是什么?

这类议题比如在战略管理上可以研究产业标准如何制定? 产业社群规范如何产生? 政府政策制定过程中如何受到影响? 业界的声誉机制如何建立?

在组织行为研究上可以分析员工集体行动如何影响到企业的文化、规范? 如何形成“上有政策、下有对策”的潜规则? 如何改变公司的规章与制度?

以上的讨论将领导者的职能分隔在一个动态过程的几个领域中讨论, 而实际上, 这一动态过程是连续的, 整个社会网结构, 包括组织内与组织外, 是一个整体不可分割的系统, 牵一发而动全身, 所以要有系统性的思考。

中国管理研究最大的挑战就是将七个领域中所有研究议题放在一个动态网

的模型中一起考察，并研究：

1. 如何平衡人情与均分，权力与合作，圈子内与圈子外，以及不同的治理模式⁴（罗家德，2010），以使得资源流动与流动限制取得平衡，恰如其分。这是中国人自古以来阴阳融合而不是两极对抗的道理，藕合良好，动态平衡，正是中国人道法中庸，过犹不及的道理。复杂网与动态网的研究正好要分析整体的系统，我们需要建立系统模型以分析整体系统中的自组织过程，干预系统的可能性，以及系统的动态变化。
2. 在管理行为的议题上，组织领导一方面要作好“布局”——型塑资源流动的管道与结构——以动员网络中的资源完成组织目标，又要营造良好的环境，使多元力量平衡，并在开放系统中保持对外在环境的适应。
3. 从组织的制度、规范、声誉机制出发，影响个人如何选择并塑造自己的人脉网及结构位置，配合上直接控制，透过个人的人脉网及结构位置决定他的行为决策。动员组织内的资源流可以对外掌握机会，完成组织目标。
4. 进而在组织外，组织领导的行为决策可以形塑更大范围的社会网结构，比如寻找结构洞，形成圈子，以动员组织外的资源。
5. 而不同圈子可能自组织成多元的力量，决定了系统的特质，最后在不同系统中，自组织出来的力量又会改变制度、规范与声誉机制。在整体系统中，这些作为会相互影响，互为因果，所以如何藕合多样的结构，平衡多元力量，甚至平衡互相矛盾的行为与结构，是组织领导要有的系统性思考。

一个系统就是从历史的、规范的、文化的场力形塑人的关系与社会网结构，进而影响人的行为决策，但能动的个人又在结构中找到空间，改变结构，自组织出集体行动，进而可以抵抗甚或改变场力，如此循环反复地发展与演化。中国人的管理哲学正是要促成此一系统之中多元平衡的结构，阴阳相融，中庸平衡，多元而有联结才能生生不息，否则不是系统死寂，就是系统崩解。这与藕合的概念不谋而合，正是要在开放的系统中，动态平衡多元的，甚至相矛盾的力量。

⁴ 包括因个人算计与自由选择而有的市场治理机制，因关系与信任而有的自组织治理机制，以及因权力与命令系统而有的层级制。

两千多年来中国传统的智慧正是要告诉我们这个生生不息的道理，易、阴阳、中庸之道都在告诉我们一个整体系统的概念，以及管理这个开放复杂系统的一套哲学。值得我们深究。

四、管理学本土化的一些议题

（一）和复杂性及复杂网的对话

自从普里戈金提出“耗散系统”（dissipative structure; Prigogine, 1955）之后，复杂性科学渐渐取得了科学界的重视，一系列的理论研究了个体整合成集体的过程中，“涌现”（emerge）出什么样的新性质，并取得一定的成果。而研究的重点也从个体的动机、性质与行为，转向个体与个体间的互动、关系及关系网络的结构。华特斯（Watts, 1999; Watts, et. al, 1998）从提出小世界模型后，大规模、多重关系与多样角色的网络，也就是复杂网，的结构统计研究也获得了长足的进步。因此上述一套社会网架构下的研究渐渐地获得了分析与建模的工具。

复杂性与复杂网进入了管理学，有什么样新的启示呢？在管理哲学上，这些确实带来极大的挑战。

1. 复杂性观点的目的论，有论者称之为“转化性目的论”（Transformative Teleology），它最大的特色在于，一个系统（不过作者不称其为系统）是矛盾力量的相融与平衡得到的。一个组织总是既有稳定的力量又有变化的力量，组织员工既是理性的也追求归属、认同与情感，一群人既会趋同也会发展出差异，他们既愿合作也有冲突。一个系统却因为人际关系的连结，会形成各种复杂网结构型态，会自组织出新的秩序出来，从而涌现出创新的结构与制度，以因应外在环境的变化。外在环境变化的不同，内部社会网结构型态的不同，以及个体行动与互动方式的不同会共同作用出新的适应环境的方法，因此系统适应环境的演化结果虽不可预知，但过程却能被认知（Stacey, et. al., 2000）。
2. 因为在总体中可以涌现新的性质，所以复杂性观点反对化约主义（reductionism），也就是反对把总体切割成越来越小的微观现象，靠研究清楚个体的性质、心理、行为，再加总个体成为总体。换言之，它着眼于整体系统（holistic system），反对个体的加总就是总体。

3. 在系统远离现今的平衡而稳定的状态时，一群行动者的行为与他们之间的社会网结构的些微变化，会引发崭新总体性质的产生（Granovetter, 1978），系统因此产生新的秩序，发生根本的变化。
4. 这种由下而上发生变化的过程是一个自组织（self-organization）的过程，而此一过程深受行动者的社会网结构所影响，所以此一观点下，除了行动者的性质、动机、行为需要研究，更重要的研究是他们之间的互动、关系及关系网结构。
5. 行动者自组织起来适应外在环境的变化，进而促成整个系统的变化，所以系统是外在环境变化的函数，系统无法被事先设计，也不像自然神论者的目的论（Granovetter, 1985）指出的，系统会走一个预设的路径，达到一个固定的、最终的状态。
6. 所以系统如史特西（Stacey, et. al., 2000）所言本身也是矛盾的，它既不可被预知也不可被设计，但随着外在环境变化与内在自组织过程，它是可以被分析，被理解，进而被管理的。。

如果将这个视角应用到上述的社会网研究领域，第五、第六以及第七项议题正是探讨个体行动如何在复杂网结构中自组织出集体行动，而持续的集体行动又如何“涌现”出新的规章与规范——也就新秩序的产生。在这个过程中个人行为 and 集体结构是一起演化的。所以在自然科学中的发展出的理论与模型有可能对此一领域研究所需的方法提供助益。

其实这个领域在社会科学内也有了可观的成果，比如前述鲍威尔等人的研究就在分析引起生物科技产业复杂网动态变化的个体行为因素（Powell, et. al., 2005）。又比如行动者导向模型（agent-based model）从系统中行动者的基本行为模式出发，将其抽象成简单算法，从而生成行动者互动的整体模型。行动者导向模型可用于分析由结构相异又可以自我适应的行动者构成的动态系统（Macy and Willer, 2002），提供了从个体行为生成集体复杂网结构的一种建模方法。

乌泽等人（Uzzi, et. al., 2005）则使用复杂网统计量——小世界的 Q 值——来解释团体的集体创新能力，就是在谈复杂网结构如何影响集体行为。格兰诺维特的门槛理论主要在谈不同结构中，相同的个体行为如何“加总”成不同的集体行为，比如暴动（Granovetter, 1978），或知识传播（Krackhardt, 1996）。

这些说明了个体行为对集体行为的影响是非线性的，深受社会网结构的影响，而非简单的线性加总而成，综合成的集体成果也是离散的。

相同而持续的集体行为会涌现出新的集体的性质。引爆趋势之所以是复杂性研究中的一部分，是因为持续的集体信息传播行动，“涌现”出新的性质，新的秩序，比如知识传播持续到过了关键点(critical mass)，就成了新流行(Rogers, 1995)。又比如集体合作行为持续一段时间，就会制定出新规则与规范，并有监督机制，以保障合作可以继续(Ostrom, 1990)。所以新的性质与新的秩序就“涌现”在集体之中。

只是这些研究还欠缺整合成一个模型的能力，每一个议题以及相关的理论发展都还不成熟，各个模型之间也不一定能相连，甚至行为的预设都南辕北辙，更不用说和其他学科的模式加以对话。这一基于动态网、复杂网与复杂性的系列研究还是一个有待开发的领域，尚不能对现实世界提供足够的研究工具。

这个以动态复杂系统分析资源流的视角虽符合了中国传统的智慧，但在分析前述的每一项议题时都该记住，这并不是我们所独有的，甚至这整个分析架构是社会网理论五十几年来在一代又一代的大师手上慢慢累积出来的。虽然中国人在关系、建关系的动机与关系网结构上都有特色，但中国本土研究一定要在比较研究中才能看的出来。

(二) 反思管理学本土化

前面说到我们在关系、结构与治理机制上都有特色，所以这些特色如何影响资源流的系统，研究其动态过程正是本土管理学研究的重要议题。

首先谈到关系，这是研究成果最多的议题，但仍有空间。中国人最大的特质正好在于我们的人情交换往往同时包涵了理性的工具交换与情感性交换，又同时兼顾了横向关系的合作与纵向关系的顺服。中国人阴阳相融的传统不同于两极对立的思维，所以一个关系很难单纯是工具的还是情感的，也可能同时包涵了横向合作与纵向的权威，而“情境中心”的思维则使得这些属性因情境而变化，如何平衡是中国人关系管理的关键。在经济交换行动中，包括建立关系、谈判、订约、执行、监督、冲突解决等等，每一步如何平衡工具交换与情感交换，权力顺服与信任合作，特殊人情与公平一致，这些都是有趣的研究议题。

二、中国人特别擅长于平衡藕合与脱藕(Granovetter, 1995)，与中国人的这套关系运作有关。我们如何以差序格局的思维将个人的人脉划分为内外不同的

圈子，使高度耦合的关系限在有限的范围内，而又有不同的圈子对应着不同的交换法则，从而可以交换各类资源，不至于脱藕，中国人如何建人脉，安排内外圈子的交换，平衡内外关系，这些关系运作也是有趣的议题。

三，中国人的这种关系运作在全球化、法治化的环境下会有什么变化？在因特网发达的今日，又会有什么变化？认定中国现代化发展就会消灭“人情社会”，或认定中国传统的人伦规范历久弥新，恐怕都会失之偏颇，这还需要深入每一笔资源流动过程中各个环节的治理机制，才能研究出熟人关系、法律制度与市场力量各扮演多少角色？如何发挥作用？

至于研究中国特色的社会网结构，首先西方也有很多小团体，如兄弟会、教会团契(fellowship)，或老友会(Old boy club)等等，圈子与它们有什么不同？另外西方社会最主要的争取共同利益的团体往往建基于社会群体上，如阶级、性别、年龄、社会地位、地域、宗教与种族，这些共同利益团体又与建基在关系上的圈子有何不同？圈子最类似的概念是库克提出是信任关系网(trust network; Cook, 2004; Cook, et. al., 2004)，主要指的是在东欧转型期的地下经济组织，圈子又和信任关系网有何不同？

比较中、西方小团体的不同，就要深入研究小团体形成的过程，中国的圈子与西方的各类小团体的形成过程有何不同？

1. 一群人聚拢，彼此之间社会网连结增多，关系越来越密集，什么样的关系使这群人聚集？

2. 小团体产生：随着内部连接增多的同时，这群小团体内的人与大组织内的其他人关系渐渐疏远。这个阶段，如果用社会网分析(network analysis)的方法进行小团体分析(Clique Analysis)时可以发现，这一群人内部的关系密度开始变密，而外部的关系密度则开始变疏，这时就可以认定是一个小团体了。

3. 小团体内部认同产生，内部的人开始清楚的认识到自己与团体外成员的差别，意识到自己的成员身份。中国人之所以擅于自组织，主要因素之一就是中国人善于创造认同，比如一群没血缘关系的人也可以找到几千年前的共同祖先，甚至可以共立祠堂。又比如一群人可以找到一个共同老师而成为同一师门的师兄弟。实在找不到关系了，还可以结拜，创造出如“十三兄弟帮”之类的认同。

小团体会自组织，形成治理机制，治理各类的资源交易，西方也是自组织十分发达的社会，自愿性小团体被认为是总体社会资本最重要的一环(Coleman, 1990)，甚至是西方民主政治的基石(Putnam, 1993)。而奥斯特罗姆的一系列的

研究 (Ostrom, 1990) 则详尽分析了西方自我治理 (self-governance) 的治理机制, 与之对话, 是中国与西方自组织的比较研究, 包括很多议题, 如 (但不限于):

1. 自组织通常需要经历一个过程, 小团体形成一个共同的团体目标, 并开始为实现这个目标而采取集体行动。然后, 团体还会逐步演化出团体规则和集体监督的机制, 以确保共同目标的顺利达成。这些过程中中国是否有特色?

2. 中国自组织的形式以及其与西方类似管理制度的比较, 如挂靠与加盟 (Franchise), 承包与内部创业 (internal star-ups), 这些现象有什么相同点与区别?

3. 中国自组织的内在社会网结构是什么?

4. 自我管理的规则及规则制订的过程, 包括操作、决策与宪法不同层面的自组织规章如何产生? 自我管理的操作过程是什么? 包括关系互动的法则, 相互监督的机制等等? 自组织的治理机制是什么? 包括非正式规范 (礼) 与正式规范 (法) 如何平衡, 如何交互运作?

5. 在一个更大的组织中的层级原则如何与自组织原则平衡?

6. 建立自组织治理所需的战略、文化规范、价值愿景、领导与人力资源管理等等前题条件在中国如何存在与发展?

中国特色的复杂网结构则是一个几乎完全空白的领域, 西方的复杂网研究也是一个新兴的研究方向, 国内跟上脚步, 也有相当不错的研究, 但中国与西方的比较则很少, 中国特色在那里, 我们只能凭理论臆测。但中国的产业结构中有很多特色, 值得我们以复杂网理论分析资源流的结构与过程, 以重新诠释这些特色, 包括:

1. 企业间网络, 如一镇一产业、外包网、商帮等等, 与西方的战略联盟网及外包网有何相同与不同? 作为一个自组织, 其自组织的结构、规则及过程是什么?

2. 企业内网络与企业间网络的互动过程。中国组织网络的不同型态, 及其因应环境而有的网络动态变化等问题。

3. 中国古代的管理哲学如诚意、正心、修身、齐家、中庸、阴阳、易、礼等等, 如何塑造出这样的结构?

4. 中国阴阳相融而不是两极对立的思想中, 藕合与平衡是极有价值的部分。结构要藕合, 密网与疏网间, 结构洞与封闭团体间, 不同的圈子间, 如何藕合?

力量要平衡，圈子内的人情法则与圈子外的公平法则，自组织治理与层级治理，非正式规范与正式规范间，以及纵向关系的权力顺服与横向关系的信任合作，如何平衡？

这种思维造成中国总是以上层级下网络，以及内层级外网络的结构，可用来耦合各种社会网，因此正式的科层架构、制度规章与非正式的网络、规范并存，之间就会存在一个界面。究竟如何处理这个界面？如何处理好这个“度”

(threshold, 这个概念就是从一个状态进入另一个状态的临界值)，使得组织能够“放而不乱”，灵活而有序？这些都属于关系管理的范畴。界面的研究是了解耦合与平衡的关键。

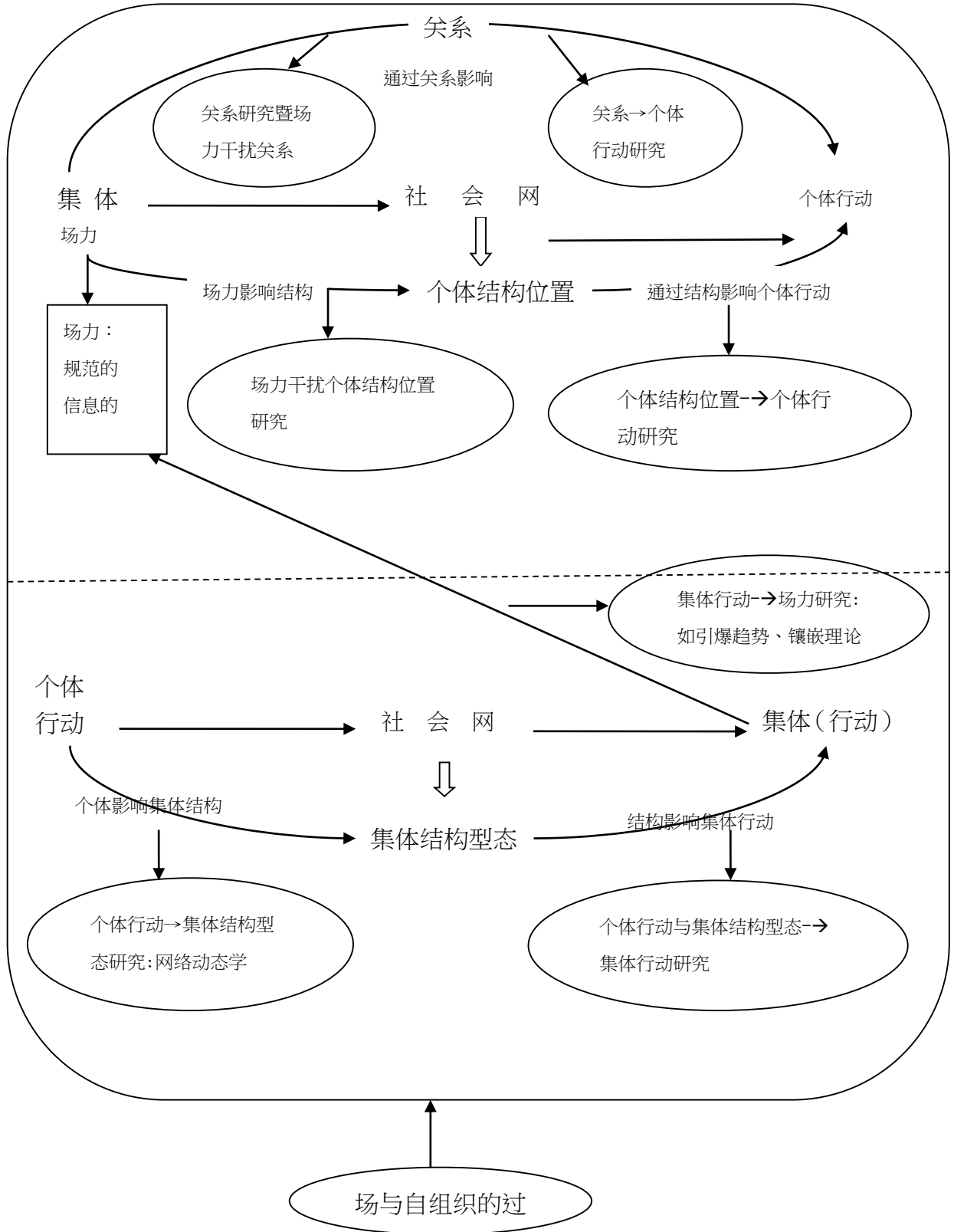
最后我想表达一下我对“本土化研究”的观点，我们很容易就陷在普世的(etic)与在地的(emic)之争，前者相信人的心理过程是普世相同的，后者相信人的心理过程因文化而不同(Nisbett, 2003)。本土研究中也会有脉络化(contextual)与本土化(indigenous)之争，前者以为制度规范是普世的，不同文化只要略为修改就能适用，后者则以制度规范是因文化而不同的，所以必须在不同文化中发展出其独特的制度规范。我以为人性其实是共通的，中西之间不是「有或无」的问题，而是『多或少』的问题，虽然基本相同，但又有程度差异，虽然人性不会有根本的不同，但本土研究一样有其价值，因为大家会有不同的侧重。

西方的理论我们一定用的上，所以我们要站在别人的肩膀上往前看。同样的，我们如果找到了新理论，将来也一定是世界的。就像日裔美人大内(Ouchi, 1981)研究日本的集体文化看到了J型企业，又整合美式管理与日式管理提出Z理论，美国人看了认为这也是美国的。但为什么美国学者看不到，要日裔学者才看的到？日本是集体主义社会，所以对归属感有较强的需求，品管圈这样的管理实务在这样的社会中也执行的特别好，这些不是美国没有，只是这是日本的主要议题，却是美国的次要议题，所以就被研究日本的管理学者看到了。现在已有的社会科学及管理理论其实对现实的理解还很有限，中国社会有其特色，所以深究下去一定能看到很多现在理论所解释不了的现象，本土管理研究可以出现很多好理论。但这些理论却不会是中国所独有的，它也一样有普世性，只是它是我们的主要现象，而在其他文化中可能比较次要。

当然本文是社会网架构下的中国本土管理研究议题，这个架构并不排斥其他架构的研究，也不否认其他架构研究的成果，而该是相辅相成，一齐在中国传统概念中分析出有现代管理学价值的思想。只是中国是“人情社会”、“关系社会”，

我相信，社会网架构一定是最主要的架构，最贴近中国人的管理思想。

图一、社会网研究架构示意图



Reference

- Bian, Yanjie. 1997. Bringing strong ties back in: Indirect ties, network bridges, and job searches in China." *American Sociological Review*, 62: 266–285.
- Blau, P. 1964. *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Bourdieu, P. 1984. *Distinction: A social critique of the judgement of taste* (R. Nice, Trans.). MA: Harvard University Press
- Burt, R. 1992. *Structural holes: The social structure of competition*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chen, C. C., Chen, Y. R., and Xin, K. 2004. *Guanxi* practices and trust in management: A procedural justice perspective. *Organization Science*, 15: 200–209.
- Cook, K. S. 2004. *Network, norms and trust: The social psychology of social capital*. Keynote Speech in Cooley Mead Award.
- Cook, K. S., Eric R. R., & Alexndra G. 2004. The emergence of trust networks under uncertainty: The case of transitional economies--Insight from social psychological research. In S. R. Ackerman, B. Rothstein & J. Kornai (eds.), *Creating social trust in post socialist transition*:193–212. New York: Palgrave Macmillan.
- Coleman, J.S., E. Katz and H. Menzel. 1966. *Medical innovation*. Indianapolis: Bobbs-Merrill.
- Coleman, J. 1990. *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- DiMaggio, Paul J. and Walter W. Powell. 1982. *The iron cage revisited : conformity and diversity in organizational fields*. New Heaven: Yale U. Press.
- Eisenstadt, Slunuel N. 1963. *The political systems of empires*. NY: Free Press.
- Eisenstadt, S. N. 2000. Trust and institutional dynamics in Japan: The construction of generalized particularistic trust. *Japanese Journal of Political Science*, 1: 53–72.
- Granovetter, M. 1973. The strength of weak tie. *American Journal of Sociology*, 78: 1360–1380.

- 1978. Threshold models of collective behavior. *American Journal of Sociology*, 83 1420-1443.
- 1985. Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91:481- 510.
- 1992. The sociological and economic approaches to labor market analysis: A social structure view. In N. Nohria and R. G. Eccles (eds.), *The Sociology of Economic Life: 25-57*. Boston: Harvard Business School Press.
- 1995. The economic sociology of firms and entrepreneurs. In Alejandro Portes (ed.), *The economic sociology of immigration—Essays on networks, ethnicity, and entrepreneurship*: 128-165. NY: Russell Sage Foundation.
- 1999. Coase encounters and formal models: Taking Gibbons seriously. *Administrative Science Quarterly*, 44: 158-162.
- 2002,. A theoretical agenda for economic sociology. In R. C. Mauro F. Guillen, Paula England and Marshall Meyer (ed.), *The new economic sociology: Development in an emerging field*. NY, Russell Sage Foundation.
- Granoetter, M. and Patrick McGuire. 1998. The making of an industry: Electricity in the United States. In Michel Callon (ed.), *The laws of the market*:147-173. Oxford: Blackwell.
- Hagen, James M. and Soonkyoo Choe. 1998. Trust in Japanese interfirm relations: institutional sanctions matter. *Academy of Management Review*, 23:589-600.
- Hamilton, Gary. 1990. *Commerce and capitalism in Chinese societies*. NY: Routledge.
- Hoegl, Martin, K. Praveen Parboteeah and Charles L. Munson. 2003. Team-level antecedents of individuals' knowledge networks. *Decision Sciences*, 34:741-770.
- Hsu, F. 1981. *Americans and Chinese: Passage to differences*. Honolulu: University of Hawaii Press.
- Hwang, K. K. 1987. Face and favor: The Chinese power game. *American Journal of Sociology*, 92: 944-974.
- Krackhardt, D. 1996. Organizational viscosity and the diffusion of controversial innovations. *Journal of Mathematical Sociology*, 22:177-99.
- Li, Ping. 2008. Toward a geocentric framework of trust: An application to organizational trust. *Management and Organization Review*, 4(3):413 -

439.

Lin, Nan. 2001. *Social capital: A theory of social structure and action*. NY: Cambridge University Press.

Luo, Jar-Der. 2005. Particularistic trust and general trust—A network analysis in Chinese organizations. *Management and Organizational Review*, 3:437-458.

—2010, Circle theory—A network approach to study Chinese workers' motivation. Paper presented at The International Forum on Chinese Management Research, Lanzhou, June 2010.

Macy, M.W. and Willer, R. 2002. From Factors to Actors: Computational Sociology and Agent-based Modeling. *Annual Review of Sociology*, 3: 58-437.

Mayo, Elton. 1945. *The social problems of an industrial civilization*. Cambridge: Harvard University Press.

Nisbett, R. E. 2003. *The Geography of thought: How asians and Westerners think differently and why*. New York: Free Press.

Ostrom, Elinor. 1990. *Governing the commons: the evolution of institutions for collective action*. Cambridge : Cambridge University Press

Ouchi, W. G. . 1981. *Theory Z: How American business can meet the Japanese challeng*. Reading. Mass. : Addison-Wesley.

Perrow, Charles. 1986. *Complex organization: A critical essay*. NY: McGraw-Hill.

Perrow, Charles. 1992. Small-firm networks. In Nitin Nohria and Robert G. Eccles (ed.), *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press

Powell, W. W., White, D. R., Koput, K. W. & Owen-Smith, J.. 2005. Network dynamics and field evolution: The growth of interorganizational collaboration in the life sciences. *American Journal of Sociology*, 110: 1132-1205.

Prigogine, I. 1955. *Thermodynamics of Irreversible Process*. NY: Ryerson Press.

Putnam, R. D. 1993. *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

Rogers, Everett M. 1995. *Diffusion of Innovation* (4th ed.). NY: The Free Press.

Saxenian, Annalee 1994. *Regional advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Route 128*. Cambridge: Harvard University Press.

Simon, Herbert. 1976. *Administrative behavior* (3rd ed.). NY: The Free Press.

Stacey, Ralph D., Giffin, Douglas and Shaw, Patricia. 2000. *Complexity and Management*. NY: Routledge.

Walder, A. 1986. *Communist neo-traditionalism, work and authority in Chinese industry*. Berkeley: University of California Press.

Watts, Duncan. 1999. *Dynamics and the small-world phenomenon*. *American Journal of Sociology*, 105(2): 493-527.

—2003. *Six degrees: The science of a connected age*. New York: Locus Publishing Co..

Watts, Duncan and Steven Strogatz. 1998. Collective Dynamics of Small-World Networks. *Nature* 393:440-442.

White, Harrison. 1992. *Identity and control.: A structural theory of social action*. Princeton, N. J.: Princeton University Press.

Uzzi, Brian. 1996. The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations. *American Sociological Review*, 61:674-698.

Uzzi, Brian and Jarrett Spiro. 2005. Collaboration and creativity: The small world problem. *American Journal of Sociology* 111:447-504.

Xiao, Zhixing and Tsui, Anne. 2007. When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, 52:1-31.

Yamagishi, Toshio, Cook, Karen, and Watabe, Motoki. 1998. Uncertainty, trust, and commitment formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104: 165-195.

Yamagishi, Toshio and Yamagishi, Midori. 1994. Trust and commitment in the United States and Japan. *Motivation and Emotion*, 18(2): 129-166.

戚树诚, 1996, 「企业组织亲信角色之实证研究」, *管理评论* 15(1):37-59。

樊景立与郑伯坝, 2000, 「华人组织的家长式领导: 一项文化观点的分析」, *本土心理学研究* 13: 127-180。

费孝通, 1998, *乡土中国*, 北京: 三联书店。

- 黄仁宇, 2007, *中国大历史*, 北京: 三联书店。
- 黄光国, 1988, *中国人的权力游戏*, 台北: 巨流图书公司。
- 许烺光, 1990, *宗族、种姓、俱乐部*。北京: 华夏出版社。
- 梁镛溟, 1982, *中国文化要义*, 台北: 里仁书局。
- 罗家德, 2010, 「自组织—市场与层级之外的第三种治理模式」, *比较管理* 1(4): 1-11。
- 罗家德与叶勇助, 2007, *中国人的信任游戏*, 北京: 社会科学文献出版社。
- 罗家德、王竞、张佳音与谢朝霞, 2008, 「社会网研究的架构—以组织理论与管理研究为例」, *社会* 28(4): 15-38。
- 罗家德与郑孟育, 2009, 「派系对组织内一般信任的负面影响」, *管理学家学术版* 09(05): 3-13。
- 吴晗, 费孝通, 1949, *皇权与绅权*, 上海: 观察社。
- 杨国枢. 1993. 『中国人的社会取向—社会互动的观点』, 杨国枢、余安邦主编. *中国人的心理与行为—理论与方法篇*. 台北: 桂冠图书公司。
- 翟学伟, 2001, *中国人行动的逻辑*, 北京: 社会科学文献出版社。
- 翟学伟, 2005, *人情、面子与权力的再生产*. 北京: 北京社会科学文献出版社。