

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.01.010

[编者按] 陈明哲教授是全球著名的企业战略专家、动态竞争理论与文化双融观点的创始人，曾担任全球拥有近二万名会员的国际管理学会主席(2012—2013年)，他是这个全球最具影响力的管理学术组织成立68年以来第一位没有在美国接受大学本科教育的主席。作为一位双融的学者，陈教授除扎根于学术专业外，也长期关注企业人文、教育与传承。陈教授学贯中西，深得西洋文明和中华文化的精髓，在中西会通的时代，他的视野和洞见对于本土学人来说弥足珍贵。本刊十分荣幸地邀请到陈明哲教授专辟“明哲专栏”，将其关于管理与人生的思考和智慧分享给读者诸君。

华夏智慧的知与行：“明哲”方法与心法

陈明哲

(弗吉尼亚大学 达顿商学院, 美国)

个人有幸得父母赐予“明哲”此名，自当深入了解这两个字的本意，更应从知到行，将它们实际运用在言行举止与行事为人之中。本文就是从“明哲”二字入手，与大家分享我如何将这两个代表华夏智慧结晶的字，实际运用在日常的教学、演讲与生活、沟通等各个层面，期望透过古人的智慧来启发个人的智慧，帮助大家正本清源、明心见性，从修为到思维再到行为，一以贯之。

明，等于日+月，指薪火相传、生生不息。日起月落，月起日落，这是大易的“生生之道”，也是终始之道。明，也有明德新民之意。《大学》中提到的亲(新)民(大学之道，在明明德，在新民，在止于至善)，就是这个意思。

哲，指人生，拆解开来，表示思考折中、能用“中道”。思考折中就是执两用中。我所提出的“文化双融”(ambiculturalism)观点，就是在当今的全球化时代赋予“哲”以生命力。哲，也有头脑缜密、内心清明如镜之意。《尔雅·释言》提到：哲者，智也。

“明哲”所追求的是成为“明己与觉人的明智之人”，尽己之性然后才能尽人之性，自觉而后才能觉人。“明哲”方法与心法，不仅是乐智、明智之人进德修业、为人处世的道与术，更是启发智慧、帮助他人的方法与心法。它的内容可以提炼为图1所示的六个维度。这六个维度，道术合一、体用双融。

以下，我将阐述每一个维度的内涵。为了帮助大家更容易理解，在说明每一个维度时，我会先以个人在教学、咨询或演讲时的实际做法作为引子，然后再拆解、解读。

一、启发思考

每一次上课或演讲前，我都会提出并写下三个问题，要同学思考：“我们为什么来这里

收稿日期：2017-11-16

作者简介：陈明哲博士，现任美国弗吉尼亚大学达顿商学院讲座教授、国际管理学会(Academy of Management)暨战略管理协会(Strategic Management Society)终身院士。

作者注：谨以此文献给精一学堂的所有学友。感恩、惜福、惜缘，从课堂到学堂、从伴读到伴行，能够与学友相互学习、砥砺前行，是我一生的福气，我珍惜这一份缘。在此也谢谢林豪杰、蔡嘉麟、薛丹琦、丁诚协助整理润稿。

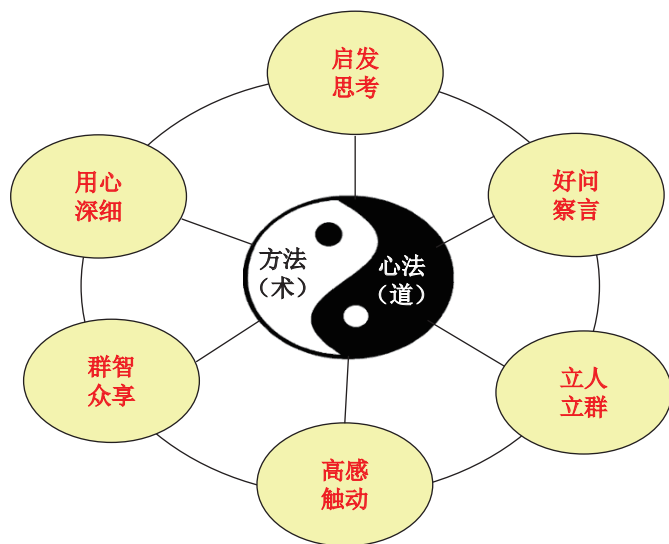


图1 “明哲”方法与心法图

(why are we here)”、“我们为什么要关心此事(why should we care)”、“我们知道多少(how much do we know)”。这三个问题看似简单,却不易回答,也是我自己每天反复内省的三个问题。

如何真正做到“启发思考”?

我对自己在课程中的角色定位,并不是一般认知的“老师”(虽然一生从事教育,但是“老师”这两个字对我始终是很沉重的负担),而是“伴读”者。伴读的内涵,包含了知识传递、智慧启发与学员个人反思的整个过程。简而言之,就是引发大家去思考问题与概念的本质,而非只关注字面上的意义。例如,经常有学员问:到底什么是“精一”?^①一般来说,我不会轻易对“精一”下定义。一方面,不同的人有不同的人生阶段、生活经历与工作历练,因此,他们对同一个概念的理解可能有所不同。传统儒家所追求的最高教育理想“因材施教”(及其相关的“有教无类”),就是这个道理。例如,孔子对于学生问“仁”,就给了至少七种不同的“定义”。帮孔子驾车、较为鲁钝的樊迟,孔子的回答是“爱人”;资质聪颖、才德兼备的颜回,则答以“克己复礼为仁。一日克己复礼,天下归仁焉……”(《论语·颜渊》)。从本质来看,片面地解读一个概念,很可能落入拘泥于字面含义的陷阱(因词害意),产生一种对概念、知识的饱足感,放弃了对这个概念之本质深义的探寻,因此错失了思想创新的机会。

另一方面,即使是“精一”的推崇者,我也始终怀着谦卑之心,不断地体悟这个词汇背后的深层意趣,深入地思考这两个字所蕴含的智慧。不要急着下定义(或定论),先从问问题入手;这是我的期望,也是我对自己的长期的要求,更是我把“知止”列为个人做事第一个原则的体现。“精”是什么?“一”是名词,还是动词?……我相信这些问题的引导可以帮助每个人将一些“概念”提升为理念,并且与自己的生活经验及人生体悟相结合,创造出跨越时空的想象。这点的我多年来学习华夏智慧结晶,如“精一”、“执中”等,最大的心得,也是对老祖宗所留下之无尽宝藏的最大尊重^②。

作为一个“伴读”者,除了要放下本身的权威外,也要对学员有足够的信心与耐心。一方面,要相信他(她)们有智慧、能力来彼此学习、相互提升,另一方面,则要了解并尊重每一个人对一个现象不同程度和层次的理解,并且在适当的时候进行合宜的引导,进而在关键时刻与每一个

^①请参考:陈明哲,《精一管理:企业永续经营的生生之道》,《清华管理评论》2016年第12期,第90-96页。

^②请参考:韩冬,《惟精惟一,允执厥中——陈明哲先生侧记》,《复旦大学EMBA》2011年夏季刊,第77-79页。

人精准地对接。这个思维本身其实就是一个“唯变所适”(《易经·系辞下》)的动态过程。从更深的层面来说,这也是“爱人”与“无不爱”在教学上的体现。藉由这个过程,大家将愿意放开心胸、打开心门,分享个人的思考与感悟。如果一开始就摆起架子或树立权威,学员将不再思考,只是一名“听众”,而非参与者、交流者或倾心交谈的朋友及家人了。

二、好问察言

有同学打趣地总结我上课的诀窍,说我总是喜欢问同学:“某某某,你在想什么?”这当然是一个笑话,不过,有的人真的从这句话体会了“术”的层面(抓住他人注意力),有的人则感受到“道”的内涵(“敬人者,人恒敬之”。《孟子·离娄下》)。一位清华经管EMBA的学友甚至在上完课后,用这个简单的口语提升了他与员工、客户、投资人及合作伙伴的沟通与交流。

因为我的好问,同学需要非常专注,有同学因此略带调侃地点评说,在我的课堂没有一丝机会“开小差”,更别提“睡觉”,甚至三五好友结伴去聚叙喝酒的兴致也被课后的反思占据了。还有学员很真诚地告诉我,一开始听我问的问题,觉得挺容易的,甚至有点幼稚。但是进一步想想,却发现自己其实非常肤浅,是自己想得太单纯(蠢)、太“傲慢”了。

每一个人都有自己的精彩故事,更不用说来到我课堂上的诸多“成功者”了。但是,比起对他们经历的好奇,我更关注他们在我的课堂上学到什么,以及从第一天到最后一天,他们状态的变化、气(器)质的变化,甚至于行为的变化。我享受这种“润物细无声”的观察与“心对心”、“眼神对眼神”的真诚交流,内心更经常为这些学员愿意在课堂中打开自己、推动自己的思考往前多走一步,甚至于自省、“反求诸己”而喝彩。

如何真正做到“好问察言”?

“舜其大知也与!舜好问而好察迩(近)言”(《中庸》)。问好的问题,是一种功力,也是可以不断修炼的本领。问问题就像剥洋葱一样,连续追问五个为什么,可以直指核心、发现细节、寻到根本,将问题从表面一直梳理到根源。物有本末,事有终始,如何找到“本”,如何溯源(原、元)是一个不容易的过程。从不同的方向、来源深入地追问,可以辨识出问题的核心,本立道生,解决方案自然就产生了。

“好问察言”背后的一个重要基础是,视问答的双方为平等。一般来说,授课教师在课堂上会被视为相关领域的权威;领导者与被领导者的关系,也是如此。但是,好问察言要求身处“上位”、“高位”的人(依传统儒家的说法,这些都是相对的观念。简单来说,每个人都有不同的“位”或扮演不同的“角色”,没有“上下”、“高低”之分),放下身段、忘掉自己所在的“上位”,不耻下问、不怕丢脸。唯有这样,才能让听者愿意说出自己真实的想法。有时候,个人认为不专业、太简单,甚至愚蠢的问题,反而是获取信息或激励其他同学学习的好机会,可以藉机顺水推舟,激发众人讨论。

“问”的基础是“听”,处在(相对)“上位”的人,需要放下领导的地位,用心去聆听其他人的说法,并在倾听之后加以提炼、概括,给予适当的总结;这个过程有助于构建一种高质量的沟通环境,也是“以贵下贱,大得民也”(《易·屯》)(同样地,“贵”与“贱”也是因人的“位”而异,是相对的观念)的真义。

学习“好问察言”需要避免预设对方的答案。预设的答案通常不是对方真正(或发自内心)的答案。过度的预设,会让问者自己有所“期待”;当“期待”不被满足时,便可能产生焦虑或过度反应。同样地,也要避免学员抱着“找答案”的心态,如此,才能全心地投入讨论与分享的过程,而非一味地追求结果。

三、立人立群

每次上课,我都会安排一个互动环节:彼此介绍。让学员两两成群,讨论三个问题,例如:“到现在为止最得意的一件事”、“目前所面临最纠结/最有挑战的一件事”,以及“彼此的一个共同点”,然后要求每一位学员介绍对方给大家认识。我发现,这个环节经常带来意想不到的效果。例如,一些内敛的学员,很快就与另一位学员变得很融洽;两个自认相当熟悉的学员,却发现彼此的认识很不够。一个生机勃勃、彼此信任的社群氛围,甚至“家”或“家人”的感觉,就这样慢慢地凝聚了起来。事实上,我做这件事的初心,就是希望每一个班都不会因我的离去而“人走茶凉”,相反地,课堂结束反而是“人走群立”的开始。无论这种期望能否完全实现,我发现,每一次都有相当多学员藉由课堂建立了同学的友情,甚至同道、同门、同修的情谊。

如何真正做到“立人立群”?

“夫仁者,己欲立而立人,己欲达而达人”(《论语·雍也》),立人立群的根基在于将心比心。人同此心,心同此理,换位思考。处于核心位置的人,如授课老师、领导者,需要建立“己立立人”的信念,让处在群体中的每一个个体都能够“立”起来;第一步,就是建立信任的氛围。在课堂中,学员对老师与同学的信任会影响教学的成效。因此,授课老师除了本身要努力赢得学员的信任外,也要相信大家的思考、大家的能力,将同学的信任传递、扩散出去,让大家对老师的信任转化为对同学的信任,再提升为对这一班、这个群体的信任。

建立学员的信任是原点,关键在于先放下身段,然后忘却身段。其中,最难的是“发自内心”地放下与忘却,因为“人之视己,如见其肺肝然”(《大学》)。举例来说,在课堂中,当我一下子不知道怎么写一些字(因繁体字与简体字的区别)时,我会立即停下来,问问大家。我的反应是相当自然的。但是,有同学却告诉我,我的“不耻下问”,让他们觉得感动而亲近。真诚是融合交流的最大动力,赤子之心(或赤女之情)是共学立群的源头。

接着,还要将学员的信任放大。在一个群体中,一定有人比较有才华、气场,比较突出;但是,不要忘了,每一个人都有他/她的闪光点与智慧。因此,我会特意把一些机会留给低调、安静、内敛的学员。多年来,数不清的经验证明了我的想法:这些人的观察是有力的、视角是独特的,安静背后的力量是惊人的。一旦将机会、信任留给这些同学,整个班级的氛围就变得不同了。这是立群的根本。也就是说,关注每一个人,把发言机会公平、贴心地交给每个人,因为,每个人都渴望被尊重、受到平等对待。从这个角度来看,立人立群是如此的简单,真正难的只在于教师或领导者是否愿意“发心”为之,是否真正能做到“有教无类”,不“因人废言”。

四、高感动触

有一些学员好奇,为什么我问的问题总是能够“精确制导”(precise customization)。上课的时候,一个看似漫不经心的问题抛出去,却往往恰到好处、切合特定学员的问题或特质,让人产生一种怦怦然、妙不可言的感觉。这种看似漫不经心又精准如一的提问,是如何做到的?背后的“秘诀”事实上就是“高感动触”^①。

每一次备课,我一定会做的一件事,就是阅读每个人的背景,了解每个人不同的“故事”,并把这些故事和课程连结。曾经有一位我在复旦的助教,花了很多时间将那一班的学员背景整理成非常标准化的格式,当她颇为得意地交给我时,我却回答:这不是我要的。她很纳闷,这么符合西方模块化标准的一页个人简历,为何不是我要的?我回答:事实上,我也不知道我要什么。

^①请参考:范松璐,《让不对称性最小化》,《中欧商业评论》2013年2月号,第80-83页。

每个人的情况不一样,因此,我阅读、观察的重点不会一样,触动我的点也不会一样,当然,我与每一个人的连结点也不一样。我享受这些不确定的触动与连接,并将其规整,尝试在错综复杂中理出头绪、找出规则性,发掘每一个人的“个性”与这一班的“群性”,全盘思考我对每一个人想(或可以)问的问题。这个过程本身就是我的学习与追求,也是我对“穷变通久”的体悟及“因材施教”的行践。

如何真正做到“高感动”?

高感动,立基于接收信号的灵敏度。这是一种素质和能力,可以长期培养。简而言之,高感动就是自身频率的调整应变能力。由于经历、家庭、学业、事业等原因,每一个人在某一个时刻的心理和思维状态都不会相同。然而,人与人相处,犹如频道对接;高感动的人,能够精准地捕获对方的频道,将自己的频率调整到和对方相近的地方。这种相近,不是基于功利性的讨好,而是建立在自己的“初心”与“元”(或“一”),致力于维持自己与对方的契合度(即“中”),尽可能用对方能够理解或感同身受的语言来交流。

作为一个老师,要学习成为真正的“儒者”。“儒”字拆解开来,就是“人+需”。儒者,心中怀儒,能够体察、倾听、理解他人的真实心声与需求。因此,高感动的教师会找到自己与全班每一个学员的共同点。这种寻找,是一种修炼,随着不断精进,寻找的效率会提高,越来越驾轻就熟。事实上,人性都是一样的,人与人本来就是平等的,只是因为一些“观念”或“习惯”造成了“偏见”,导致双方发生认知的不对等。高感动,要求沟通者消除彼此之间的“不对称性” $[d(a, b) \neq d(b, a)]$,不把“我见”当成“人见”,做到真正的“去我执”。

五、群智众享

在课堂上,我总是鼓励大家发言,让大家多说。曾经有学员在课程中婉转地暗示(当然,也有少数是直接明示),希望我多说一些、让同学少发言一些。这种观点非常可以理解。大家所费不貲,不辞辛劳、甚至不远万里而来,就是想听所谓“知名”教授(对我来说,这都是虚名)的传道、授业、解惑。但是,在三十多年的教学育人生涯中,我个人却一直坚持让大家多说。“三人行,必有我师焉”(《论语·述而》);俗谓“三个臭皮匠胜过一个诸葛亮”,更遑论EMBA每一个学员都不是一个臭皮匠。事实上,更多同学在课后提到:“没想到同学都那么有才华”、“从同学那里学到很多,启发很大”。因此,在我的课堂中,我每半天就会问:“哪一位同学的发言,对我最有触动、对我个人的管理与人生最有启发?”我的目的很单纯,就是引导大家不断去聆听其他人的发言,藉以“反求诸己”。

对我来说,即使是讲授非常熟悉的课题与案例,每一次仍然是一个独一无二的学习历程。因为,每次上课的学员组合不同,每个人在过程中的贡献也不同。更明确地说,每一个有经验、才华的学员,在完全真诚、敞开心房、放下我执的动态过程中,自然地碰撞出了无数火花,形成了众多成果,让作为教师的我,既是贡献者,也是受益者。

当下很多教师面临科研压力,对于课程教学不是避而远之就是裹足不前(尤其是在面对企业家学生时),其中很大的原因是教师没有或不知道如何充分地启发群体的智慧,只是自说自话、曲高和寡,最终把自己弄到油灯枯竭、疲惫不已的境地。

如何真正做到“群智众享”?

企业家或经理人,尤其是功绩彪炳的人,往往容易陷入喜欢说(不喜欢听)、自我感觉良好、说起话来滔滔不绝的情境。在这种状态下,他人的发言变得可有可无,最后导致 $1+1 < 2$,整个组织氛围变得死气沉沉的、毫无活力,更别提群智众享了。

如何启发群体的智慧?首先,授课老师必须清楚本身的定位。受到成长背景的影响,我经常从“边缘人”的角度观察课堂的互动与状态^①,因此,我很容易发现课堂中谁的发言少了、谁还有保留,然后,我会尽可能地将机会留给这些“边缘人”,藉此避免一堂课变成少数几个人的独角戏,从而对其他人产生压抑。

其次,授课教师要将自己的声音与主见缩小,让大家感受到“人人皆可以为尧舜”、“群龙无首”的氛围。这其中,首先要做的就是找出关键连结点。一般来说,实务界人士,尤其是“成功”的企业家,在课程初期会比较“保守”;他们对老师、同僚会有相当程度的观望。因此,“引龙出洞”是非常关键的一步。教师需要做完善的课前准备,了解每一个学员的背景、找出每一个学员的特质及自己与这些学员的连结性。具体方式可以参见上面的“高感动”维度。

之后,还要不断地将身处(或心处)边缘的学员拉到中心、拉到群中,不断地放大他们的声音,提供他们展示的舞台,使每一个人都能融合到群里,达到“无入而不自得(自得其乐、自得其志)”(《中庸》)的状态。

课程时间有限,如何将舞台展示时间做有效分配是引导者(老师)最见功力的时刻。这其中牵涉到“度”的问题。更明确地说,教师需要考虑同学各抒己见的期望,也要激发群体的思想,还要让有见地的声音能够登场,使这三者达成适度地平衡。

六、用心深细

每次课后,同学们都会感慨、讶异:为什么我对每一个学员的背景能够了解地如此透彻?为什么我总是能找到不同同学的需要,细微地关照他们?很多同学觉得我有异于常人的天才,尤其在辨识人、记忆力方面。其实,这根本不需要特别的天才。一切都是基本功,一切都是长期“习惯”的养成,日用而不知,道与术浑然一体,也就是“道不可须臾离也,可离非道也”(《中庸》),其背后还是“用心深细”四个字(源于熊十力先生自评:“余研古学,用心深细,不敢苟且”)^②。某些老师旁听我的课程后深受启发,想尝试这样的方法,私底下请教我有何妙方。我每次都倾囊相授,恨不得他们将这种方法发扬光大。但是,几堂课下来,许多老师就打退堂鼓了。因此,其根源并不在方法或天赋,而在是否有“边缘人”的憨与“基本功”的坚持;这种坚持是一个循序渐进的过程,心有多诚、执行面就有多细。

孔子对“士”的解释是推十(数之末)合一(数之始)(《说文解字》),就是“大小若一”,大事、小事都是一件事,大小事都要会做,也就是“图难于其易,为大于其细。天下难事必作于易,天下大事必作于细”(《老子·第六十三章》)。为师者若能“大小若一”、“用心深细”,学生要不折服也难呀!

如何真正做到“用心深细”?

用心深细没有方法论或捷径,全凭一颗赤子之心,随时反思,观照“初心”,不断地深入、了解、探究与挖掘。在这背后,动机(motivation)比能力(capability)重要,过程大于结果。在现代功利社会中,结果导向是主流思潮;对企业家而言,没有结果的过程是无意义的。我不是不重视结果、不重视效率,但是,“过程导向”是铸造“用心深细”的重要前提,是根本,也是“元”。只有真正地沉浸下去,变成习惯,不在任何时刻抽离自己去考虑结果、计算成败,才有可能在过程中迸出“智慧”,激发出更好的方法。

同学们喜欢问我,这样的准备是否太枯燥?是否太花时间?“投资报酬率”是否太小?(有一

^①请参考:陈明哲,《学术创业:动态竞争理论从无到有的历程》,《管理学季刊》2016年第1卷第3期,第1-16页。

^②请参考:苏勇,《世界上怕就怕“认真”二字——听陈明哲教授授课有感》,《复旦大学EMBA》2011年夏季刊,第74-76页。

次,我在清华五道口金融学院上课,一位同学问我:“我们这一班60人,您要‘打动’多少人才算不虚此行”?我的回答是:“一个!”他们常常估计我做这些准备工作起码要一个礼拜以上。实际上,大家低估了习惯的力量;我将做这门功课变成了日常生活的一部分,随时调整自己的频率来跟学员对接,这个过程是无时无刻、无所不在的,不必刻意为之。

对我而言,一个领导者有两件事特别重要。第一件是对尚未发生、但已经初露端倪的事情(不论是挑战,还是机遇)进行预判。第二件是具备边缘人的思维。一个好的领导人总是能看到别人看不到、不想看或不屑看的事(也就是所谓藏在地毯下的“dirty work”),在问题发生前就解决掉(这就是所谓的“道济”),正因为如此,一个好的将军会在“战争”还未发生前就能把它止于无形。这也是孙子的观点:一场战争在开场之前就已经结束了。所以,有远见的领导者不会追求表面的“战功”,他们真正的“成就”是在危险或问题尚未形成前就解决它,或是转“危”为“机”。这也是孙子所说的“无智名,无勇功”。

许多为企业家授课的老师,每次上课都如临大敌,生怕在课堂中受到学生发难。老师与学生的紧张关系也无处不在。我从不担心这点。在准备完成后,我把每一堂课都当成是一个“祝福”(blessing),尽情享受和大家在一起的过程,也珍惜与大家相识的“缘”。人心相通,很多同学在几天课程即将结束、突然要抽离这种氛围的时候,会觉得恋恋不舍,甚至落泪,这或许就是用心深细的结果。

结语:回到“明哲”方法与心法

上述六个“明哲”方法与心法的维度,事实上是从不同的侧面,反复谈同一件事情,也就是,如何处理人与人、人与事之间的关系。这种关系不仅限于课堂教学,也可以拓展到企业内的主管与员工、同事之间,或是夫妻、长辈子女之间……这六个维度涵盖了道与术、体与用,彼此双融合一,背后的共同基础(“元”)则是:明己明人、己立立人的“有教无类”。

有教无类,出自《论语·卫灵公》。孔子认为,不论什么人,都要被一视同仁,都可以受到化育。这几年来,我一直致力传播“企业家是现代中国的士与实质的社会教育家”的理念^①;我相信,如果企业家能把每一位员工都当作一块璞玉,以播种、海纳百川的心态,了解、雕琢他们,发挥他们的最大潜能,他们将会对企业带来最大的帮助。另一方面,有教无类也是“教育”(广义的)的自然结果;通过教育,让不同的人能消除差别,让所有的学生与员工受到一样的尊重,享受一样的机会。对我来说,如何做到真正的“无类”,始终是一个终身学习与努力的目标。

“明哲”方法与心法的实践道场是课堂。在这个道场中,理论上所有学员是同一类的人。然而,实际呢?不尽如此。台面上大家和乐融融,私底下却谁也不服谁。因为,每个人在无形中都给自己设定了不同的“类”,这种分类无处不在,如:企业是上市或非上市公司、资产规模是百亿或几亿,职位是董事长还是总经理,甚至是创业家或是专业经理人等。课堂如此,我所创建的几个社群(精一学堂、全球华人管理学者社群、中国管理学者交流营、动态竞争国际论坛、夏商全球领袖项目、王道薪传班)也是如此。曾经有一位学堂的学友开玩笑说,大陆这边的同学特别有意思,一坐在一起后,就开始仔细地扫描;扫描对方的财产规模、企业实力、职位级别……,太聪明了。有趣的是,“明哲”方法与心法却诞生、应用在这群看似同一类、实际上却严重分隔的人群中。然而,我坚信“性相近也,习相远也”(《中庸》)。人人都可以是“尧舜”、人人都可以是“士君子”。用句白话说,天上那么多乌云,你怎么知道哪一朵会下雨,哪一朵会降甘霖?我倾向把舞台一视同仁地让给大家,让每个人展示自我、发挥潜能,充分交换思想,形成信任的社群。

^①参考:《陈明哲x陆雄文:如何培养当代的士》,《FBK TALK观复谭》2014年3月29日。

“因材施教”、“有教无类”确实不易实现,但是,我仍然愿意去尝试,通过课堂来展现它的可能性。对于有心的学习者来说,一定要体会到,这两个儒家核心教育理念的背后,都需要有很强的“无我利他”之心,也就是“公”心(公平、公正、公开)。不管是启发思考、好问察言、立人立群或……,都需要站在中心点的人(如,领导者、教师)有“无我”之心,用爱心、“公”心育人,用更大的格局与境界衬托出他人,真正地“利(立)他”。这种思想的领导力,比威权领导力更能深入人心,生生不息。

在结束之前,我要再次强调,“明哲”方法与心法虽然诞生于课堂,却适用于企业管理与人生的各个层面。今天,我提出“明哲”的心法与方法,乃是希望帮助大家更快、更容易地彼此对接。从长远来看,我更希望每个人都能发展自己的方法与心法,一起努力来连结分隔的社会,藉此“把世界变得更小”(我一生努力的目标)。

【点评】

打开“知行合一”之门的方法与心法

陈春花

(北京大学国家发展研究院讲座教授、BiMBA商学院院长)

管理领域的“知行合一”对于每一个实践者和研究者都是一个明确的检验,而在能够不断以此推进自己的研究、走入实践、走入管理教育的学者中,明哲老师是佼佼者,他的这篇论文介绍了他是如何借助于华夏智慧展开“知与行”的教学的,这一套方法被命名为“明哲方法与心法”。

“明哲方法与心法”有六个维度:启发思考、好问察言、立人立群、高感触动、群智众享、用心深细。用明哲老师的话说:“这六个维度,道术合一、体用双融。”最难能可贵的是,明哲老师不仅提出这六个维度,更是用他自己在教学、研究和咨询中的实际做法,逐一拆解和解读每一个维度的内涵和做法,这已经是“知行合一”的明示。

如何展开管理教育,对于人们学习和理解管理本身具有特殊的意义。很多时候,实践界无法真正理解管理的本意,在很大程度上是管理教育者自己没有理解管理本身的意义。如果管理教育只是照本宣科,或者只是做知识传递,没有把管理知识与管理实践有机地融合,结果就可想而知了。明哲老师为了做到“知行合一”,给自己的角色定位不是一般意义上的老师,而是一位“伴读”者。伴读的内涵包含了知识传递、智慧启发与学员个人反思的整个过程。这样的陪伴,“可以让学员去思考问题与概念的本质,而非只关注字面上的意义”。其实,我们每一个人都要找到自己的方法与心法,由此方可打开“知行合一”之门。

知行合一,止于至善

——读陈明哲先生文章有感

池宇峰

(完美世界集团董事长)

陈明哲先生是我的老师。先生不仅是一个在课上课下传道、授业、解惑的教育者,他更愿意称自己为一个启发学生内在思考、帮助学生发展智慧的“伴读”者。先生笃信“因材施教”、“有教

无类”，在课堂上对每一位同学循循善诱，不以“老师”的姿态面对学生，而是关切学生的想法，启发学生的思考。在这种平等的启发式交流与探讨中，学生更容易被激发，放开心胸，不带包袱地去思考先生的问题，真诚地分享我们的感悟。

我曾惊讶于陈明哲先生总能够对每一位同学问出恰当的问题，直到我读了先生这篇《“明哲”方法与心法》，才明白原来先生每次备课，都会仔细了解每一位同学的背景和故事，并与课程内容联系起来，全盘思考他对每一位同学想问及可以问的问题。先生说，这种方法“根本不需要特别的天才”，其根源在于“是否有边缘人的憨与基本功的坚持”。我认为，先生这种“边缘人的憨”就是他的“知行合一”，所谓“基本功的坚持”，就是他的“止于至善”。

陈明哲先生将“明哲”方法与心法提炼为六个维度。读罢，我对先生的理论理解得更为透彻了。“明哲”方法和心法，追求的是成为“明己与觉人的明智之人”。尽己之性然后才能尽人之性，自觉而后才能觉人，自立而后才能立人。这也是源自孔子学说的“仁者，己欲立而立人，己欲达而达人”。“明哲”方法和心法发端于中华文明的智慧，期望透过古人的智慧来启发今人的智慧，帮助大家正本清源、明心见性，发展自己的方法和心法，找到彼此“和而不同”的地方，更容易在相对分隔的背景下达成共识。

陈明哲先生的“明哲心法”，我以为是当代管理教育实践集大成者对“大学之道，在明明德，在亲民，在止于至善”的注释及延伸。今日，先生身体力行，从学术研究到教学实践，从教学心法到教育思想，将做人、做事、做学问的智慧通过课堂内外、通过每一位学生放大传播出去。

陈明哲先生实践“明哲”方法与心法的道场是课堂，而我作为他的学生，我的实践道场是企业。做一家有宗旨的企业，不仅视员工为企业的资源和财富而非成本，更要在创业和发展的过程中为更多的人创造成功的机会，提供实现自我价值的平台，推动企业的革新和社会效率的提升，即回馈社会。做一家善良的、可持续发展的企业，归根结底是要建立在对人性的深刻理解之上连接更多的人协作，是要为了追求并实现人生的幸福和社会的进步而成长壮大。以先生的“知行合一，止于至善”为榜样，冀与先生在推动社会进步这一终极目标上遥相呼应。

生命提升的道与术

高纪凡

（天合光能董事长兼CEO）

第一次结识陈明哲教授就被他那亲切和蔼、平易近人而又富于哲理、学贯东西的教学风格深深打动。在课堂上，陈教授用他深厚的学识，用不断提问的形式，启发同学们深度思考，鼓励同学们分享与互动，从中总结提炼。让所有的同学，在和他学习的过程中获得的不仅是知识上的精进，更是视野的开拓和人生智慧的启迪。

“名者命也”，就像陈教授在这篇文章里提到的，“明哲”是陈教授一生的追求，也是他努力践行的方向。无论是他的管理研究与理论——动态竞争、文化双融、惟精惟一，以及他研究和教学的方式，背后都是同样的深层次的文化理念，那就是“互利共赢，创造价值，生生不息”。这些理念来自于中华文化的精髓，但在当今瞬息万变的社会中一样适用。

作为一位民营企业家，在过去20多年我带领天合光能从创立、成长到今天成为全球最领先的光伏智慧能源公司，我们成长的背后，也得益于深层的文化理念的指导和引领。我们秉承“赞天地之化育，助生命之提升”的理念，在发展过程中一直坚持要成就客户，为客户创造价值；要与合作伙伴互利共赢；要为员工提供共同成长和发展的平台，同时为社会与环境的可持续发

展,为公司和社会的生生不息和繁荣昌盛做出贡献。

“有教无类是大爱,因材施教是智慧”,相信各位读者会从这篇陈教授介绍他的教学方法的文章中体验到生命提升的道与术,并获得引导自身成长的智慧。

以心法和行动引领未来

李扣庆

(上海国家会计学院院长)

上海国家会计学院多届EMBA学生曾有幸受教于陈明哲教授,聆听他讲授《战略管理》课程。因工作缘故,我也有幸得以数度领略明哲教授“有教无类”的教学理念和“无我利他”的大德风范。他的言传身教使学院的教师们受益良多,学生们更是将他传授的“精一”理念奉为圭臬。

我们生活在一个全球化高歌猛进的时代,东西方文化交融互动是这个时代的重要特征。东方智慧和西方智慧都曾在人类发展进程中的某些阶段独领风骚,显然,单纯依靠某一种智慧已无法应对当前和未来人类所面对的巨大挑战。能否通过文化交融寻找到人类所面对的很多难题的解决方案,其关键或许不在于交流的数量,而在于交流的质量,在于是否能够有真正意义上学贯中西、对东西方文化都有深刻理解的人士作为交流的桥梁。万幸的是,纵然堪此大任的人极少,陈明哲教授在中国传统文化和西方管理学领域的高深学养和他在管理思想融合创新方面的重要贡献让我们有理由对未来有更充分的信心。明哲方法和心法看似是术,似乎重在教为师者如何传道授业解惑,其核心价值实则在道,是为师之道,也是为人之道,仔细品味,适用于为人处世的方方面面。当今世界,懂术之人很多,知道之人也不少,但像明哲教授这样,以成为真正的儒者为己任,传授人人皆可成尧舜的理念,不仅以言,更以其行,教化弟子、引领未来的良师益友委实太少了。

真正的文化自信

陆雄文

(复旦大学管理学院院长)

这是我第一次读“明哲”方法与心法,但却是对陈明哲教授所推崇的“华夏智慧的知与行”的思想再次温故而知新。

同明哲兄相识十多年来,他一以贯之、身体力行地传播他所理解的华夏智慧。我请他来复旦给EMBA学生讲授动态竞争战略近十年。他授课期间,只要我不出差,他都邀请我去他课堂对话。我深刻感受到他不仅在传授竞争战略的道与术,更重要的,他试图向学生演绎引导他创立动态竞争思想背后的深刻的哲学思辨。而这个思辨,就是他自觉地将东西方文化的精髓交织在一起,也就是他后来总结提炼的“文化双融”的观点。

明哲兄作为一个学者,始终持续不断地在学习。首先是年少时他从毓老师身上学到的知识、思想、修行和思辨的方法。随后在几十年的求学、研究、教学生涯中不断地向同行学习、向实践学习,并逐渐创建和演绎了他自己的理论体系。他的善于学习更体现在向他所教的学生学习。他认为他对于学生的角色就是“伴读”,因为伴读可以让学生更近距离地体会他的思考和见

解。因为伴读学生也会解除对老师的戒惧、更充分地展示自己的思考与经验,从而有机会让明哲从这些学生身上萃取各自的点滴精华,涓涓细流汇成他智慧的大江大海。也因此,他对人平等、尊重、谦逊,这不仅是一种做学者的态度,在他身上更是一种修炼。所以他的“好问察言”绝不可简单地认为是一种方法,更已内化为他的一种信仰实践。

“明哲”心法与方法,不仅于商场上的企业家、职业经理人有直接的指导价值,对于商科的同行人来说,也同样有诸多教益,因为它提示我们如何与同行相处,如何与学生互动互学,并由此可以延伸应用到广泛的人际关系发展之中。

有位伟人讲,要“古为今用,洋为中用”。明哲兄已把这一哲学思想进一步提升为了“古为今用,洋为中用,中为洋用,文化双融”。这才是一种真正的文化自信。

明哲老师的启蒙之道

罗小薇

(INSEAD商学院教授)

读明哲老师的教学心得,深切感受到他的教学、研究和为人是高度一致的。在教学上,他充分相信管理实践者的潜能,鼓励他们突破已有的定式;在研究上,他致力于融合西方战略研究和中国传统文化,实现理论创新,他从不满足于现有的定义、概念;在为人上,他总是那么谦逊,用服侍人的心对待同事和学生。

我有幸几次听明哲老师的课。中国传统的师道强调老师应该“传道、授业、解惑、启蒙”,前三点往往是大部分师者的重点,而“启蒙”这一点却做得很不够。明哲老师的课让我感到他如何帮助管理者开启他们更深层的思考力,从而在工作和人生中都能更上一层楼。他的授课重点不是提供答案,因为他相信他的学生有能力找到更好的答案,他要帮助同学们更多地认识自己、挑战自己。这就是为什么他总是在课前花很多时间准备去了解每一位学生,在课堂上自己降卑引导学生思考、分享,在课后继续鼓励学生们彼此学习成长。他要带给学生的是成长型的思维(如斯坦福教育学家Carol Dweck描述),而不是仅仅记住一些结论和工具。

明哲老师此文非常宝贵,让我们看到他这样的教学是如何做到的:方法与心法并重。这样的教学在当今的中国是一个缺失,感谢明哲老师的分享!

以心御道,以术化人

苏勇

(复旦大学管理学院教授、复旦大学东方管理研究院院长)

陈明哲教授的课,我是认真听过的。其上课的认真和用心,得到学生的一致好评。如今,明哲教授自己将其授课心得方法总结为“道术合一,体用双融”的六个维度,进一步上升为一种教学理论,读来颇有启发。

在我看来,六个维度的精粹可以进一步概括为八个字,即“以心御道,以术化人”。

首先是用心,用心才能御道。互联网时代,知识传播速度和方法具有诸多特点,因此对于老师授课的要求也大不相同。对此,陈教授清晰地把自己定位于“伴读”的角色,即包含了知识传

递、智慧启发与学员个人反思的整个过程。注重引导学员去思考问题和概念的本质,而非只是关注字面意义。一方面要放下教授都容易有的权威身段,另一方面保持足够的耐心和信心,循循善诱,从内心尊重学员的经验和创新观点。这对于陈明哲这样的权威教授尤其不易,对其他老师亦极有启发。只有不“居高临下”,才能建构起平等切磋的良好课堂氛围,做到“群智共享”。

其次是善术,善用高明之术才能取得良好的教学效果。陈教授文章中介绍了很多尤其针对EMBA和企业家极其有用的授课技巧,值得商学院教师认真学习,当然对其他学科教师也无益处。陈明哲教授对教学的投入有口皆碑。从课前对学员背景的用心了解,到课堂上的“好问察言”,以及如何将“边缘人”拉回到“舞台”中心并放大他们的声音,精心设计问题和相关环节以调动每一个学员的融入感,“高感触动”,成为其授课中的“利器”,广受学生欢迎。而这一切,都来自于他常年对教学技巧的不断精进。

我曾经在复旦EMBA刊物上发表过一篇评价陈明哲教授教学的文章,题目引用了一句毛主席语录“世界上怕就怕认真二字”。我在那篇文章中将明哲教授的教学特点概括为三个方面:(1)极其认真的态度与投入;(2)谦虚平等的沟通与互动;(3)高超的内容掌控与调整。迄今我仍以为明哲教授之所以教学效果出众,关键之处就在于认真,而认真源于用心,只有用心“既深且细”,然后“谋定而后动”(《大学》),才能修得正果。而这一切,是我们要向陈明哲教授认真学习的。

中西贯通,教研结合

张志学

(北京大学光华管理学院教授)

我2000年进入北京大学光华管理学院担任教职至今,始终从事组织管理和社会心理学的一线教研工作。这也是中国的管理学院蓬勃发展以及教学相长的十七年。管理类教学的一大特点,是对资深管理人士提供再次走进校园的机会,我曾经将北大光华的工商管理课程称为企业高管学员们的禅房和加油站。这些资深管理者重新走进校园,反思,沉淀,升华,再出发,而教员们在这个过程中,既给予理论启发,又收获实践认知。这些年,管理学与心灵鸡汤一样热门,行色匆匆而又野心勃勃的人们在机场书店买各种成功秘籍,以为这就是管理学;各行各业、各种背景的人们也都侃侃而谈管理与领导,仿佛只要做过企业,或者会讲故事、口才流利,就能讲管理学。所幸,大浪淘沙,真金终会出彩,真正能够超越常识、抑制躁动的骄傲心态,在课堂上淋漓尽致地启迪学员开放思考、同时又能够基于精深的研究将看似发散的课堂讨论归纳为系统的理论体系奉还给学员,让学员离开课堂还能够久久回味、甚至分析自己在工作中遇到的问题……这样的教授风毛麟角。

陈明哲教授是极少数能够展现上述风范的学者之一。他是全球最高产的管理学者之一,1990—1999年间,在国际公认的顶级期刊上发表文章的学者中,他并列第九。他的所有作品都聚焦动态竞争策略,体现了他的专精。更为重要的是,他基于自己的研究开发出了具有原创性的课程。在他的课堂上,他将动态竞争策略与中国传统文化融为一体,引导学员真诚分享和全情参与,他通过教学创造了一个活跃的社区。他为中外管理教育的同行树立了一个专业、专注和真诚的榜样!

(责任编辑:雨橙)