

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.12.001

【编者按】打破学术“象牙塔”，促进研究与实践的良性互动，在管理学这一应用学科领域成为一种日渐洪大的呼声。在某种意义上，我们可以将其看作是中国古典文化中“知行合一”理念的当代回响。陈明哲教授认为，正是“知行合一”理念激励着东方学者持续追求学以致用以及专业精神与人文关怀的合一，并使之与西方学者显著不同。本期明哲专栏推出3篇相映成趣的文章，谓之“知行合一”专辑，旨在从不同视角呈现管理研究、教学、实践之间彼此背离与相互融合的张力。

动态竞争的教研“合一”：文化双融整合

陈明哲

(弗吉尼亚大学 达顿商学院, 美国弗吉尼亚州 夏洛茨维尔市 22903)

摘要：如何整合教学与研究是学界的一个关键议题，但目前却鲜有学者探讨。在西方，教学与理论研究往往是同床异梦，而在东方，学者依循教学和研究“合一”的传统哲学理念。尊崇儒家传统的中国学者并不仅仅投身于西方同僚所关注的教学和研究—发表工作，他们的第一要务在于秉持有教无类、关怀社稷的精神，成为一名受人敬重的教师。本文以形成于西方的动态竞争理论为例，说明教学与研究如何平衡与整合，达到传统东方教育理念中的“合一”。本文希望在教学与研究之间搭建桥梁，为试图将理论引进课堂的学者，或是意欲拓展研究范畴的研究者提供指导。本文提出一个本质性的问题：在现代中国和全球的环境下，“学术”在管理学等应用学科领域中有何意涵？

关键词：教研整合；文化双融；动态竞争；学术生涯；华人管理研究

中图分类号：F270 **文献标识码：**A **文章编号：**1001-4950(2018)12-0003-25

一、引言

我曾经对Andy Van de Ven说，他的大作*Engaged Scholarship*一书，书名中的“Engaged”一词在传统中国的情境下是多余的。在东方，学者需要深切关心实践和社会事务，以孔子在《论语》中的话来说，就是“学而不厌，诲人不倦”。Andy以他绅士和学者的风度问我，可否提供他这种观点的文献出处。我告诉他，这是一项无法完成的任务，因为对中国学者而言，在过

收稿日期：2018-09-30

作者简介：陈明哲(Ming-Jer Chen)博士，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。

*本文最初刊登于Asia Pacific Journal of Management(APJM)2018年6月，经APJM授权翻译，译者：谭畅(武汉大学经济与管理学院企业战略管理研究所)、牛琬婕(南开大学商学院人力资源管理系)。

去几千年里,这一观点早已根深蒂固。

“学术严谨性”与“实践相关性”是管理学界一直以来所争论的议题(Daft和Lewin, 2008; Mintzberg, 2004)。因为学者们需要(或者渴望)同时服务于学术社群和企业社群(Hambrick, 1994),从而投身于很多专业活动(Schuster和Finkelstein, 2006),包括研究(基础发现与应用)、教学(本科生、MBA、EMBA和非学位项目)以及各种专业性的、制度性的、与社群相关的服务(Boyer, 1990)。内容广泛的工作之间往往衍生出竞争性甚至是冲突性的需求。研究与教学的权衡取舍是“学术严谨性”与“实践相关性”之间紧张关系的一种反映(Gulati, 2007)。这种紧张关系在不同学科和不同国家间存在差异(Healey, 2005)。然而,中国(和其他亚洲转型经济体)的学者面临着独特的、矛盾的挑战。从传统哲学意义上而言,研究与教学息息相关,但若若要取得两者的平衡,东方学者比西方学者面临着更大的压力(Brew和Boud, 1995),主要原因如下:

第一,当地制度的压力要求东方学者参与全球学术社群,因此他们必须在西方主流期刊发表学术论文。然而,语言能力和不兼容的学术基础架构等往往会构成不利的条件。因此,东方学者发现自己在发表上时常处于“追赶”的状态。在平衡和整合研究与教学上,这一后进者的状态使他们面临着西方学者不曾有过的挑战。^①

第二,由于多数管理理论援引自西方,东方学者的学术研究(或学术知识)经常被认为缺少本土相关性(Han, 2009)。本土企业界和学术社群(尤其在其他科学学科中)认为,管理学者的研究中所产生的“知识”经常与他们所面临的问题不相关或者是不适用。与中国其他社会学科(例如经济学或社会学)相比,这种研究与实践的落差导致这样一个疑问:管理学者应该以及能够在社会中扮演什么角色(Han, 2009)?甚至对以科学为基础的管理研究的正当性提出了挑战(Tsai, 2016)。

第三,可能是最重要的一点,从中国历史和哲学的观点来看,教学不仅是学术研究的核心,更定义了学者这一职业(Chen, 2016b)。在西方学术环境中,知识的创造即构成了学术的宗旨和结果,而在中国历史中,知识的产生却只是学者工作的维度之一。从中国传统思想来看,一位学者也被期望执行基本的职能,比如设定道德和伦理标准,以及传承传统与祖先的智慧。从历史观点上说,教学或以身作则是达成此期望的最佳方式(Chen, 2016b)。然而,实际而言,学术工作者的各种专业工作之间存在着紧张关系,要处理完不同方面的所有工作内容,恐怕一天24小时、一周7天的不间断工作也不够用。其中,最大的矛盾和最直接的取舍来自于研究和教学,除非能够在两者间搭建起桥梁或者进行更好的整合。

结合上述的东西隔阂,研究与教学之间的紧张关系更能引发学者们对于中国管理研究过去四十年的贡献以及未来应遵循的方向和范式的质疑(Chen, 2010; Tsai, 2016)。部分学者提倡,中国未来的学术研究应该以德鲁克式(Drucker-type)应用导向研究作为标准路径(Tsai, 2016)。他们认为此种方式能够最有效地响应推动本土研究的需要(Leung, 2012)和/或中国管理研究情境化的需求(Tsui, 2006)。然而,至今学者仍尚未针对构建中国管理理论的多种可能路径进行公开且具建设性的讨论(Barney和Zhang, 2009)。中国的管理研究正处于十字路口,其与教学两者的关系应属重要议题。此议题对于中国和亚洲的管理学学者至关重要,然而无论是《组织管理研究》(*Management and Organization Review*, MOR)或是《亚太管理学报》(*Asia Pacific Journal of Management*, APJM)这两个为促进东方管理学术发展而创立的期刊,均未探

^①“东方”与“西方”不是分立或同质的概念。然而,在代表两类国家的差异和比较组织、文化、管理和社会实务上的不同时,二分法是能发挥作用的。由于简化和简约的需要,中国或中国企业(在中国大陆或海外)及美国或美国企业经常被用来代表东方跟西方的典范(Chen, 2014)。本文也采用此前提。

讨该议题。调查显示,2007年到2016年之间,33期MOR和41期APJM都尚未将焦点从学术探究延伸至研究与教学的整合上^①。

在此情境下,追求研究与教学并重、全球与本土平衡的中国与国际管理学者可从动态竞争理论的演进过程中获得相当程度的启发。三十年来,动态竞争理论已从结合中国传统哲学和西方社会科学的特定文化现象的研究主题(Chen,2009)蜕变成一个成熟的理论视角和战略管理研究领域中的活跃的研究方向(Chen和Miller,2012)^②,如今更俨然成为跨情境研究领域的重要根基(Chen,2016b)。随着动态竞争研究的不断发展,学者在教学和教学法上也不断进步。较为明显的是Hitt、Ireland和Hoskisson(2015)等学者在其合著的知名战略管理教科书中,以一整个章节的篇幅介绍了动态竞争理论。而McGrath(2013)则运用动态竞争的核心观点和见解,阐述了“暂时性竞争优势”(transient advantage)的概念内涵。

本文基于文化双融的视角(Chen,2014),将全球与本土、职业生涯与个人生活等独立侧面连接起来,期望至少提供三点贡献:首先,本文将展示动态竞争理论如何整合西方社会科学和东方思维各自的优势,特别是如何融合根植于中国传统哲学中的学术行践思想(Chen,2016b)。本文将通过我在发展动态竞争成为一个独特的研究领域,同时向MBA/EMBA教授该主题(包括课程设计、教学方法开发,以及为不同目的和不同读者撰写文章)过程中的个人经验,说明这种学术探究路径如何适用于加强实践相关性。我用在《美国管理学会学报》(*Academy of Management Journal*, AMJ)和《美国管理评论》(*Academy of Management Review*, AMR)等期刊上发表的文章,向商学院学生和专业人士教授动态竞争理论的理论观点和研究发现,这种方式可以为教研合一的实现提供原则和指导。同时,本文也展示如何在教学的过程中开发针对商业人士的教学材料和文章,以及如何将教学中汲取的想法和见解用于研究中。

其次,本文也说明如何将动态竞争理论的核心观点和发现(例如竞争不对称性和竞争者换位思维)用以强化教学效果。

最后,也是最重要的,本文对目前中国或其他转型经济体的管理学者具有重要的指导意义。他们正致力于在西方主流期刊发表文章,同时需要平衡教学与研究以满足职业要求和社会期望。本文也将展示在印度和中国这样的新兴经济体中涌现的大量现象级议题如何得以发展,以拓展全球或主流的西方管理学的研究范围。在这一过程中,一个根本性的问题不容忽视:在当今中国乃至全球大环境下,“学术”在管理学等应用性学科领域中有何意涵?

需要指出的是,我的经验多少有些特殊,而且我并不试图为这一主题或学术生涯提出一个普适模型。然而,我的经验可以提供一种可能,其他学者可以参考如何遵循自己的兴趣,采取独特的方式来应对研究与教学的紧张关系。本文认为学术研究或课堂教学都是管理学者广义的“实践”的一部分。解决研究与教学间的紧张关系可以提升教学效果,也是通往平衡的管理学术生涯的决定性第一步。

二、研究背景

若从中国传统“学术”的概念来看,东西方在研究与教学(和/或实践)之间的分歧较大。东方强调知识与实践的整合或称“合一”,把教学和教育视为学术的关键要素(Chen,2014,

^① 我在APJM上发表的两篇姊妹文章(Chen,2009,2010)提到过研究与教学整合的议题。本文与新进学者和博士生分享我在发展动态竞争理论过程中的学习经验,例如时间管理和培养整合思维。

^② 动态竞争理论的兴起是许多学者共同努力的结果(Chen和Miller,2012)。本文以动态竞争的成长故事说明教研合一,其中很多方面反映了我的个人体会和职业经验。我的工作和生活相辅相成,因此,我从个体和专业的角度撰写本文,并插入一些轶事。我希望本文的叙述将有助于读者理解研究和教学领域,以及追求工作与生活平衡的“人性学术”。

2016b)。本节将探讨中国传统的学术概念,突出一些中国传统哲学的核心原则,包括“精一”和“中道”^①。接着以动态竞争理论作为案例说明教研合一的理念,并聚焦动态竞争理论中的重要框架和概念,例如察觉—动机—能力(awareness-motivation-capability, AMC)框架和竞争不对称性等,对这个研究领域的发展进行回顾。

中国传统哲学与学术

中国历史上的学术:知行“合一”。传统的儒家文化强调学行合一和知行合一,这一观点源于儒家经典《论语》一书。著名的中国哲学家王阳明(1472—1529)普及了知行合一的观念,使之不仅遍及中国,也影响着日本和韩国(Chen, 2016b)。“知行合一”要求学者或教育工作者不仅联结研究与教学,还要融合学术研究和社会实践。知识如果无法用于解决实际问题,就是徒劳无用。这种观点有助于持续追求学以致用以及专业精神与人文关怀的合一。

中国传统的“学术”概念与西方现行的“学术”概念有着本质区别。相较于西方学术犹如“象牙塔”的概念(此观点近年来已逐渐式微),依循儒家传统的中国学者需要超越纯学术研究的界限,教育学生并关怀大众是同等重要的责任(Chen, 2016b)。根据东方的学术传统,学者不仅致力于教育学生和门徒,还能影响整个社会,以此将理论和理念应用于实践。^②当然,东方传统和西方传统之间并没有明显的界限,“东方”的教育学观念也不完全是东方的。实际上,东西方教学的鼻祖,孔子和苏格拉底,是更加相似而非不同。^③

一直以来,中国始终信奉更广泛的学术观念。因此,根据唐代(公元618年至907年)儒学大家韩愈(公元768年至824年)所言,为人师者有三大要务:传道^④、授业、解惑。时至今日,东方学者仍尊崇此思想传统,与西方盛行的“若无著书立说,便会消逝(publish or perish)”的规则并不一致。过去四十年来,这样的差异思维让中国学者在“全球化”(或全球美国化)的趋势中面临着独特的挑战。

精一。“一”的核心思想可回溯到记载孔子主要思想的《论语》中,孔子曾说:“参乎!吾道一以贯之”《论语·里仁四》。他的一名弟子(曾子)认为这种丰富且复杂的思想体系可精炼为一种思维,就是忠恕。事实上,孔子终生之志便是追求“一”,也就是“1+1=1”,将万事万物合而为一。正是这个理念深深影响中国后世的学者和学术研究(Hsu, 2012)。根据这个哲学观点,看似“相反”的两个事物(例如白天与黑夜)可构成二元性(或整体性),这种概念的整合也呈现在汉语特定字词的矛盾结构,例如“矛盾”一词,就是由“矛”与“盾”所组成。在这样的思想体系下,研究与教学就好比是一枚硬币的正反面,应该合而为一、齐头并进,以确保通过应用来实现知识的发展以及对实践和社会的影响。理论和实践并非背道而驰,而是一个整体中两个相互依存和相互补充的部分(Chen, 2008a, b)。

中道,人一我一合。在传统儒家思想中,“中”是儒家理想的“中庸之道”的精髓,指保持均衡地位并将各方期望纳入考虑。因此,“中国”(或者“中间王国”)表示保持整体性的世界观和平衡的生活(Hsu, 2012);换言之,占据中间位置。《中庸》一书(和《论语》一样是记载孔子核心教育思想的四书中的一本)呼吁认同“中”的思维并付诸实践。追求兼容并蓄的整合需要灵活性、扩展性、创造力和(似乎矛盾的)简约性(或简单的“一”)。正如毓老师所言,无论这个世界多么繁

^① 在离开台湾之前,我有幸能投身于爱新觉罗·毓老师(1905—2011)(与满清末代皇帝溥仪为堂兄弟)门下学习中国经典。在他的指导下,我阅读了中国古代文明中最杰出的哲学家的作品(公元前772—222年)。在我的学习过程中,我沉浸在孙子的著作和对他著作的各种解读中,这深深影响了我的动态竞争研究。

^② 这种学术的概念并不是只存在于东方或者中国。Van de Ven (2007)引用Boyer (1990)的文章提到,许多西方学者也在实践“更广泛和更具延展性”的学术理念:学术工作也意味着从研究中跳出来,寻找连接点以建立理论与实践的桥梁。

^③ 感谢匿名评审对这一点的强调,后有与之对应的部分。

^④ 道是所有中国百家(包括孔子、老子和孙子)的核心。道在中国思想中是一种最简单但也最复杂的思维:它表达的是一种“生活方式”、一个“自然规律”、一个标准或模式,更或者说是一个根本性的道德准则。实际意义上,“道”表示一种方法,一条小径或道路,或者一个手段。

杂,万物终归“你”(他人)和“我”(自身)(Hsu,2012)。“人—我—合”的思想贯穿于中国的哲学思想中:相互依存的对立事物可以形成一个整体(Chen,2002)或者“均衡状态”,包括研究与教学。

动态竞争:从商业现象的探讨演变成一个研究领域

在动态竞争理论形成的初期,学者们主要探讨与竞争相关的现实议题和商业现象。从MacMillan、McCaffery和Van Wijk(1985)探讨银行经理对新产品引进的回应,到Chen(1988)针对美国航空公司之间竞争性行动和回应的互动关系进行研究(1979—1986年间)^①,均是从现实世界的商业和管理问题出发。动态竞争理论认为,企业竞争是动态且相对的,是交替不断地行动和对抗(Smith等,2001);竞争优势只是暂时的;焦点企业与竞争对手的成对比较可以为竞争者分析提供一个清晰的视角。当追溯动态竞争的知识根源至中国哲学时,这些观点能够得到更为深入的理解(Chen,2016b),其中对于竞争动态过程的相对性和情境性本质的概念(Chen,1996)更是不可或缺的。

市场共同性(MC)和资源相似性(RS)。竞争者分析采用对偶法,对两家公司的市场和资源两个维度进行比较(Chen,1996)。市场共同性和资源相似性勾勒出“多点竞争”(multimarket competition)(Gimeno和Woo,1996)和资源基础观(resource-based view)(Barney,1991)这两个著名的战略框架之间的互补性。相对性是中国哲学的一个核心概念(Chen,2016b),可为竞争者换位思维(Tsai等,2011)和关系型竞争(Chen和Miller,2015)等理论概念提供支持。

察觉—动机—能力(AMC)。AMC的观点不仅得到了广泛的研究和实践应用(Chen等,2007),更成为综合各种动态竞争研究的核心框架(Chen和Miller,2012)。AMC观点强调驱动竞争响应(和一般的战略行为)的三个要素:除非竞争对手察觉该公司的行动(和意图),有响应的动机,并且有能力做出响应,否则竞争对手就不会响应。企业的战略性任务,就是要**从对手角度来思考**,也就是竞争者换位思维(competitor acumen)(Tsai等,2011),尽可能减少对手的行动或反应的察觉、动机和能力。

竞争不对称性。Chen(1996)采用Tversky(1977)所提出的“相似性”(similarity)的概念,指出无论从市场共同性和资源相似性的角度来看,企业之间的竞争关系极少是对称的,即两个企业对彼此的竞争关系存在认知差异。DeSarbo、Grewal和Wind(2006)通过实证研究证明了竞争不对称性的存在。这种不对称性可以说明企业竞争和信息交流的感知差异和行为差异(Tsai等,2011),正如星巴克与麦当劳的例子(Adamy,2008)。

竞争与合作。尽管动态竞争理论侧重于敌对竞争分析,近年来学者们在拓展(或超越)核心构念上将合作也纳入了研究领域(Chen,2008b)。Chen和Miller(2015)通过研究全球化和利益相关者的权力和多样化等问题,将传统竞争扩展到竞争与合作,以及“超越对立”(transparadoxical)(Chen,2008a,b)和关系型竞争(Chen和Miller,2015)等看似对立的视角上。从关系型视角来看,MC/RS和AMC的两大核心框架均可适用于合作关系的分析和应用。这个多维的框架扩展了企业间对抗的知识边界。除此之外,Chen(2016b)从中国传统哲学的角度追溯了动态竞争(一种看似典型的西方社会科学)的知识根源,直接将两种不同的思维范式联系起来,并展示了通过文化双融进行学术整合的前景(例如东方—西方、全球—本土、传统—现代、哲学—科学)。

在东方,对动态竞争应用的兴趣一直在稳步增长。例如,《哈佛商业评论》(全球繁体中文版)的一个专栏将动态竞争介绍为“后波特时代的企业优势”(Chen,2008a,b),很多商业媒体更加广泛地报道了这一研究主题。

^① 在我1988年完成博士论文后的第三十年,一群杰出的战略学者于2018年6月在加拿大皇后大学举办了一场特别研讨会,以此庆祝动态竞争研究三十年来的发展。对此,我深感荣幸。

三、应用:研究—教学与教学—研究

学术研究应用于教学可以采取多种方式,在课堂教学和商业实践中会产生不同的影响。从我的角度来看,动态竞争理论为联系理论与实践、揭示教研合一提供了一个示范性案例。本文提出一些最有效地建立研究平台的方式,以此为基础可以建立教学项目、开发课程教材(例如教学案例)以及撰写针对商业人士的相关文章。这一过程也可以反过来发展研究;因此本文也将探讨教学如何影响研究。总之,本文将展示我一直奉行的职业准则,即以研究为中心的平衡发展,如何能最佳应用于包括教学在内的多种形式的实践。

课程开发与教学方法

动态竞争这一研究领域是随着我对MBA和EMBA学生教授这一主题的过程逐渐发展的,也是其他研究者共同努力的成果。1992年在哥伦比亚大学,我在动态竞争研究初期开设了一门MBA的选修课程,简单命名为“动态竞争研讨”。不像当时(至今也是)的其他MBA课程,该课程有个突出特点,即指定的阅读材料包含了刊登在AMJ和AMR等顶尖学术期刊上的论文。学生可运用这些论文中的概念和见解去解决他们感兴趣的商业和实践问题。学生们还会阅读未正式发表的工作论文,在课程开发的前几年,动态竞争尚未在管理学研究中站稳脚跟时尤为如此^①。

随着我对这一研究主题的持续性研究,课程素材也愈发丰富,学生得以接触各种有助于了解企业在市场中如何“互动”的综合框架、前沿概念以及分析工具。该课程综合最新的动态竞争见解,跳出竞争与合作非此即彼的传统思维模式,认为两者是相互依存的关系(Chen和Miller, 2015)。因此,竞争和竞争者分析的相关概念、模型和工具也可用于理解企业间合作。附录A是2018年春季我在达顿商学院为MBA和EMBA开设的动态竞争课程的教学大纲。

简单介绍一下这两门课。尽管MBA课程名中不再如在哥伦比亚时包含“研讨”一词,但是保留了阅读6—12篇AMJ/AMR之类的学术论文的传统。从教学大纲可见,最近的一个学年,MBA课程指定了六篇学术文章,没有任何教学案例(这点很不寻常,因为案例教学是达顿商学院的教学特色和专长)^②。为了突出学术—实践整合的重要性,我在最后一堂课提出了一个包含两部分的问题:“我们为何应当关心学术研究?作为管理者,我们能从中学到什么?”关于此问题的讨论有助于引起对系统思考的严谨性与实践相关性的重视,以及加强将前沿学术成果应用于商业实践的管理技能的培养。对于EMBA课程,我指定的阅读内容是两个案例,没有学术期刊的文章,不过在这里我们也安排时间进行至少一次有关联系实践和研究的深入讨论。

为了拓展MBA的阅读范围,我也指定几篇《哈佛商业评论》的相关文章和我所撰写的技术笔记,让学生能够接触从理论研究到商务实践的一系列读物。为了让学生更全面地理解动态竞争的应用,我用两次课设置了一个“整合与应用工作坊”(integration and application workshop)。此外,我还会邀请修过该课程的校友,回校分享他们如何将课堂所学应用于实际工作的经验(即教学大纲中命名为“从学术到实践”的五次课)^③。而在EMBA课程上,学生通过运用动态竞

^① 我还清楚记得在1996年的某个周六早上,我接到一位哥伦比亚大学MBA校友的来电。他特别打来表示感谢,因为之前在动态竞争研讨课程中有机会接触Chen(1996)这篇文章,让他得以在他当时的公司Booz Allen中成功完成他个人的第一个大项目。当时这篇文章还只是草稿,获悉这篇文章的应用价值与持续性,我感到十分高兴(这篇文章后来获得AMR及Academy's Business Policy and Strategy division最佳论文奖)。

^② 我任教过的几个学校之间也存在着一些研究与教学的有趣对比,哥伦比亚大学和宾夕法尼亚大学沃顿商学院只重视少数几个学术期刊上的文章发表;而在弗吉尼亚大学达顿商学院,教学处于首位,案例和书籍也被认可为研究。达顿商学院是教学导向的学校,教授的大门随时都向学生敞开,并不像常规那样规定上班时间,学生有权利随时找教授讨论。

^③ 我的一位MBA学生在2003年修习了我动态竞争研讨课程,他当时写了一篇“间接竞争”的技术笔记,在他毕业后,我邀请他每年回到学校用一次课分享经验。他第一次接触AMC框架时就为之着迷,一直将这个框架的思想和工具应用于工作中。他从计算机服务行业跨国公司的初级顾问一路升迁到该公司的一个国际合资企业的总经理和合伙人,现在更担任一家虚拟电子平台零售商的副总裁。在他每年回来分享时,能够了解他在心智和专业上的进步,本身就是一种无价的经验。

争理论前沿研究中的思想和见解,重点解决自己企业的问题或称“燃眉之急”(教学大纲用词),并以此作为学期的研究项目来完成。课程作业则大部分由我围绕这一主题撰写的案例和技术笔记组成。

动态竞争课程的这两种不同的教学方式,得益于我与劳斯莱斯、慕尼黑再保险、摩根士丹利、默克、HSM、腾讯以及中国国务院国有资产监督管理委员会等企业或机构的教学、咨询和交流经历。整合的思维方式,以及Mintzberg(2004)所表述的“培养管理者,而非企业管理硕士生”,从我在哥伦比亚大学得到第一份教职就一直深深刻在我的心里。在那里,甚至在我开始第一次MBA课程之前,我就在该校著名的Arden House高管教育楼教授高级管理人员(或者准确地说,作为一名刚毕业的博士生“与之共事”)。

为了促进教学—实践的协同作用,我经常与台湾一家领先的电信公司的高管团队进行“提问—对话”(questioning-conversation)模式的交流(这也是我对所有公司教学和咨询工作的典型模式)。在我与该公司的第一次接触中,我从一个非常简单的问题开始:你有多少竞争对手?高管们确定了两个主要竞争对手,我让他们对这两个竞争对手进行排名。60%的人认为A公司是最大的竞争对手,而另外40%的人则认为是B公司。这个简单的统计数据引发了一场围绕“谁应该是我们的竞争对手”的讨论,因为具有不同职能和背景的管理者对“竞争对手”的定义各不相同。由此,“我们该如何定义‘竞争对手’?”引发了对市场共同性和资源相似性、竞争不对称和竞争者换位思维等动态竞争核心概念的深刻见解。

实践经验和见解肯定有助于回答这些问题,但那些没有实践背景的人仍然可以在教学时运用这种对话方式。例如,你可以问“我们如何运用竞争者分析框架去分析诸如亚马逊、苹果、Facebook、微软和Alphabet(谷歌)等科技‘五巨头’公司(可能还包括全球竞争对手阿里巴巴或三星)之间的竞争?”同样,缺乏实践经验的学者也可以每天用30分钟阅读《金融时报》《彭博商业周刊》《华尔街日报》和《经济学人》等媒体出版物来增加实践知识。

全方位教学法:整合研究、教学和写作,裨益学生、教师和实践者

表1展示了引导我进行非学术性文章写作的研究与教学的整合架构。此架构展示了我如何以研究为基础,在预测竞争回应、竞争与合作、间接竞争和文化双融等主题上,开发教学内容和教学方法(例如教学案例、教学笔记和技术笔记)以及撰写商业文章。达顿商学院非常重视教学,自我在这里任教以来,我的MBA选修课已经成为课程本身和其他MBA/EMBA核心战略课程商业案例和技术笔记的孵化器,同时也是我从事学术写作以及在《华盛顿邮报》和中文版《哈佛商业评论》等发表商业文章的思想源泉。

本文列举几个“以研究为中心”的平衡观点的应用实例。表2展示了我已经发表的一些以中英文撰写的教学案例、技术笔记和商业文章。我对动态竞争的早期研究(Chen和Miller,1994)形成了一些教学案例和技术笔记(例如:UVA-S-0116和UVA-S-0109),这一类的成果主要是动态竞争的概念介绍,如“行动与响应:竞争分析的基石(UVA-S-0123)”、“为优势而竞争:从产业分析法到动态竞争分析法(UVA-S-0168)”;以及基于直击、佯攻、诱敌等资源转置战略的“间接竞争:战略性考虑(UVA-S-0102)”,其中,资源转置战略主题的学术文章也发表在AMR上(McGrath等,1998)。另外,还有一篇关于“中国公司如何进行间接竞争”(UVA-S-0101)的教学案例。所有的教学材料都被纳入了我的MBA和企业教学中,这也转而为我的学术工作提供了思路 and 机会。其中不少材料是我跟我的MBA学生共同合作撰写的,它本身就是一个有益的过程。

对于商业人士,我在定期专栏和偶尔发表的文章(包括中文版《哈佛商业评论》)中介绍并阐述我的学术研究的主要观点和发现。自2010年以来,我进一步将研究与教学的整合延伸到实

表 1 研究与教学的整合: 一个组织性架构

主题焦点	预测竞争回应	竞争—合作	间接竞争	关系型竞争	精一	文化双融
案例	“JetBlue vs. AA” - “Competition as Action-Response” - “From Industry Analysis to Competitive Dynamics”	“PSA vs. PTP”	“Hainan Airlines” - “Indirect Competition: Strategic Consideration”; - “Indirect Competition: Resource Diversion”		- “The Power of One” - “The Power of One: The Strategy Diamond Framework”	“Ambiculturalism: Seeking the Multicultural Middle”
技术笔记					- “Using the Power of ‘One’ as a Business Practice”(TWP) - “‘Oneness’ in Management”(TBR)	“Becoming Ambicultural: A Guide for Professionals and Organizations”
商业文章	HBR-TC columns	- HBR-TC columns - “Competition and Cooperation: Beyond the Opposition Perspective”(CMM) AMR 1996; AMJ 2007; JMI 2008; SMJ 2015	- “Indirect Competition”(HBR-TC) - ICB Ch. 6	ICB Ch. 6		- “Navigating between two value systems with ambiculturalism”(TWP) - “Ambiculturalism Revitalizes Competitive Dynamics”(HBR-SC)
学术研究	MS 1992; SMJ 1994; AMJ 1995; AMA 2012	AMR 1998	AMR 1998	AMP 2010, 2011; SMJ 2015	APJM 2009, 2010; CCSM 2016	APJM 2002; AMR 2014; AMP 2010
AMA:	<i>The Academy of Management Annals</i>		AMJ:		<i>Academy of Management Journal</i>	
AMP:	<i>Academy of Management Perspectives</i>		AMR:		<i>Academy of Management Review</i>	
APJM:	<i>Asian Pacific Journal of Management</i>		CCSM:		<i>Cross Cultural & Strategic Management</i>	
JMI:	<i>Journal of Management Inquiry</i>		MS:		<i>Management Science</i>	
QJM:	<i>Quarterly Journal of Management (in Chinese)</i>		SMJ:		<i>Strategic Management Journal</i>	
HBR-TC:	<i>Harvard Business Review-traditional Chinese</i>		HBR-SC:		<i>Harvard Business Review-simplified Chinese</i>	
CMM:	<i>China Management Magazine</i>		TWP:		<i>The Washington Post</i>	
TBR:	<i>Tsinghua Business Review</i>		ICB:		<i>Inside Chinese Business</i>	

表2 动态竞争理论教学材料与商业文章清单

案例与教学笔记:

- “Hainan Airlines: En Route to Direct Competition?” (UVA-S-0101) and Teaching Note (UVA-S-0101TN)
 “The Battle of the Asian Transshipment Hubs: PSA vs. PTP (A), (B), (C)” (UVA-S-0109, -0110, -0111) and Teaching Note (UVA-S-0108TN)
 “The Battle for Logan Airport: American Airlines vs. JetBlue (A), (B), (C)” (UVA-S-0116, -0117, -0118) and Teaching Note (UVA-S-0116TN)
 “LEGO: Building a Digital Future Brick by Brick” (UVA-S-0287) and Teaching Note (UVA-S-0287TN)
 “Ambiculturalism: Seeking the Multicultural Middle”(UVA-S-0266)

技术笔记:

- “The Power of ‘One’: The Strategy Diamond Framework” (UVA-S-0237)
 “The Power of One”(UVA-S-204)
 “Competing for Advantages: From Industry Analysis to Competitive Dynamics” (UVA-S-0168)
 “Competitive Dynamics: Competition as Action-Response”(UVA-S-0123)
 “Indirect Competition: Resource Diversion” (UVA-S-0103)
 “Indirect Competition: Strategic Considerations” (UVA-S-0102)

商业文章:

- “‘Oneness’ in Management: The Essence of Sustainable Business” (*Tsinghua Business Review*, December 2016)
 “Broom and Dust” (*Cheung Kong Graduate School of Business*, December 2016)
 “Navigating between Two Value Systems with Ambiculturalism” (*The Washington Post*, July 30, 2016)
 “Strategy has Passed By!” (*CEIBS Business Review*, September 2014)
 “The Application of the ‘Market Commonality - Resource Similarity’ Framework” (*Harvard Business Review—traditional Chinese*, May 2013)
 “Industry Ecosystem: Competition Beyond Industry Boundaries” (*Harvard Business Review—traditional Chinese*, March 2013)
 “Using the Power of ‘One’ as a Business Practice”(The Washington Post, July 8, 2012)

践领域,在中国针对学者和商业人士举办动态竞争国际论坛年度会议。^①这个会议进行到了第八个年头,一直致力于分享前沿的学术研究和实践性的商业问题。其中许多与会者是我在中国顶尖商学院教授过的EMBA和DBA学生。他们藉此会议交流对动态竞争核心概念的应用,以动态竞争作为共同语言进行分享增进了大家对这一主题的认识。除此之外,这样的会议也不断推动着研究与教学的整合。

从教学到研究。从研究到教学的方向也可以反过来。例如,市场共同性和资源相似性(Chen, 1996)、资源转置和间接竞争(McGrath等, 1998)的最初想法就是来源于我的几个教学案例,例如,在“宠物食品业的激烈竞争”(HBS-9-391-189)的案例中,Ralston Purina、Mars和Nestles等行业领先的公司必须在多产品、多市场的环境中,决定攻击和防御的市场区域。

我的另一项研究主题“文化双融管理”(此研究源于动态竞争研究,虽然是独立的,但是与之相关)采取截然不同的路径,例证了将教学应用到研究中的方法。1997年,我在沃顿商学院为MBA和本科四年级的学生开设了一门名为“全球华人管理研讨”的课程(英文名:global Chinese business seminar)(后来演化成“东方遇见西方:21世纪管理的战略意义”,英文名:East meets west: Strategic implications for managing in the 21st century),这是我作为该校“全球华人企业发展中心”(global Chinese business initiative)创始人的一项职责。^②正如教学大纲(附录B-1)所示,所有指定的阅读内容都出自商业文章和媒体报道。这门课促成了我的著作《华人企业洞察

① 该会议由中国著名的大学主办,包括台湾成功大学(2010年)、台湾政治大学(2011年和2014年)、复旦大学(2012年)、清华大学经济与管理学院(2013年)和北京大学光华管理学院(2015年)。自2016年以来,由我所教的中国高管和EMBA/DBA主持这一活动。

② 以“东方遇见西方”作为2011年美国管理学会年会主题以及2015年AMJ特刊的核心主题,也是我身为美国管理学会主席的要务之一。

(*Inside Chinese Business*)》(哈佛商学院出版社2001年出版)。从那时起,我围绕这一主题撰写过多篇学术论文(包括前文提及的2014年发表于AMR的论文)。此主题的研究成果和著作促成了一门新课程“文化双融战略管理”(或称“文化双融战略”),2016年我在达顿商学院和北京的清华大学苏世民项目中开设了这门课。这门新课程的开设,反映出从“全球华人企业”到“东方遇见西方”、到“西方遇见东方”、再到“文化双融战略”这二十多年来的知识进展。

提升教学成效

动态竞争的几个核心概念,例如,行动—响应、竞争者换位思维,皆有助于提升教学效果。我一直运用这些观点和分析工具来加强教学定位和能力。其实,课堂动态本身就是以行动—响应的互动为中心,在互动中教师的提问激发学生的思想碰撞和对话。当然,某些特定特质的行动有助于引发学生的响应。同样,其他概念和观点,例如AMC、回应障碍和竞争不对称性等,在课堂上与在研究或商业情境中同样重要。我会投入很多时间准备问题,以激发学生之间的思想交流和讨论。在这个过程中,我对如何在写作中提出重要的研究问题有了新的见解。另外,时机是动态竞争研究中一个相当重要的概念(Chen, 2016b),在教学中同样重要,我已经掌握如何适时地提问,以激发与学生(以及学生之间)的热烈讨论。

同样,作为教师,我们要记住竞争者换位思维(competitor acumen)的精髓,即让自己站在竞争对手的立场上,可以延伸应用至各种形式的“对手”。正如实践中这种观点可应用于客户和经销商,在课堂上我们需要从每位学生的角度来观察学习体验。因此,我通常会在上课前先收集每个学生的基本信息,例如教育背景和工作经历、个人和专业兴趣以及职业生涯抱负等。从学生的视角出发,他们对哪些话题感兴趣?他们最关心的议题是什么?我要如何利用他们的专业知识和兴趣来提升课堂内对话的质量和互动性?其实,这种以“对方”为中心的方法和AMC视角的应用,与苏格拉底—孔子的教育方法是一致的。

同样,运用竞争不对称性的观点,教师应该尽可能拉近与学生之间的(知识的和心理的)距离。此外,研究表明动机可能是(竞争)回应三大驱动因子AMC中最重要的预测指标(Tsai等, 2011),教师可以采用各种方式将重点放在每位学生的动机上,包括一般性学习和针对课程中不同主题领域的学习、课堂参与以及个人作业等。

四、对研究、教学和学术生涯的意涵

本文通过结合“精一”和“文化双融”等中国哲学思想,从以下三个层面提供启示:动态竞争、中国和/或国际化管理、整体的学术工作。此外,本文也针对跨文化背景中管理学教育和学术研究的基本概念提出几个问题,并从学术和实践的角度提出个人见解,期望能够对教学(和研究)的新方向确立有所裨益。最后,希望我的学习和经验的分享能为其他学者在教研合一(这也是学术生涯的关键要务)上提供一些启发。

对教学与研究的意涵

动态竞争。过去三十多年来,动态竞争的发展丰富了战略的学术研究。相较于过去的研究,本文扩展了探索实践问题的研究范畴,特别是在教学和教育方面。本文以我的经验为基础,展示了几个向MBA和EMBA讲授这一主题及其核心理论见解的方法。同时,本文通过持续拓展动态竞争理论的知识边界,将研究重点从知识创造转向知识吸收和实践应用(Pacheco和Dean, 2015),扩展了近期的学术研究(例如,Chen和Miller, 2015)。这一发展非常重要,原因如下:首先,管理学本身就是一门应用学科(Hambrick, 1994);其次,研究严谨性与实践相关性的紧张关系(和两者可能的整合和均衡状态)是研究的首要议题(Daft和Lewin, 2008; Gulati, 2007);最

后,探讨市场中企业之间互动现象以及市场参与者彼此竞争(合作)关系的理论化,这些研究随着这一主题的发展而逐渐增多。

文化双融。Chen(2014)探讨“文化双融”(融合全球和本土、宏观和微观等二分议题的过程)如何协助个人、团体、组织和社会整合看似互不兼容的对立双方的最佳特质。文化双融的概念现已应用于竞争—合作(Chen, 2008a, b)、东方—西方(Chen和Miller, 2010)以及哲学—科学(Chen, 2016b)等各种研究中。本文将文化双融的概念应用于研究—教学议题,以及在一定程度上应用于东方—西方情境下学术研究与教育的整合。正如柏拉图所揭示的,苏格拉底式教学法——西方哲学和教育方法的基础——至今仍被认为是一种“西方”的启蒙主义形式。然而在孔子的《论语》中,我们发现其与苏格拉底的辩证方法有惊人的相似之处。这两种思想在许多方面交汇,揭示了一种我们认为是“苏格拉底—儒家”的文化双融的整合思维形式。而在东西方文化双融的背景下,则可能会引发一些疑问,诸如:我们该如何将学术研究成果转化为实践管理和教学工具?在不同文化和历史情境下,研究和学术意味着什么?更具体一点,强调平衡、整合与精一的中国哲学对于研究工作、学术生涯和生活有哪些意涵?

学术研究。如前文所述,学者的研究工作涵盖许多层面,包括各种各样的活动。然而,从哲学(或规范)和实践(或描述)的观点来看,很少有人关注学者的专业取向和活动在不同制度与文化背景下的典型差异。本文针对当今全球情境中的管理学研究和教育的本质提出相关问题。此反思议题的提出是基于我作为一名“文化双融”学者,同时涉足西方社会科学和中国哲学与文化的三十年学术工作。此双边主义支持本文的核心观点:广义上来看,包含合作维度的动态竞争,是一个非常适合探讨教学和商业实践等人类活动的研究课题。下列举出几个有意思的研究主题:哪些条件可促成研究和教学双融的整合,而且能使两者相辅相成、相得益彰?管理学者的主要利益相关者是谁,以及管理学者的主要活动应该是什么?每个利益相关者和活动的相对重要性,在管理学者不同的职业生涯阶段有何不同,又有哪些文化差异?

在中国和国际学术界,一个关键的考虑是:学者该如何从本土相关的观点来定义自己的角色和安排各种专业活动的优先顺序(Han, 2009)?鉴于中国的历史和文化遗产,作为一位“有社会责任感”(Tsui, 2013)或“入世”的学者(Van de Ven, 2007),首要之务是关注教学、课堂表现突出、做关心学生的教育工作者。对于中国学者而言,除了学习研究方法或科学哲学,也必须重新拾起人文哲学,包括中国传统哲学。通过接触中国历史和哲学,学者应当能找到众多重要且有趣的研究课题。动态竞争理论的出现和兴起为我们提供了一个具有启发性的参考范例:如何将一个以现象为基础的特定文化主题发展成为一个跨情境、以理论为基础的研究领域,并获得主流学术界的认可。同样,中国和国际学者应保有热情,专注于某个重要的中国或某个特定文化的商业现象,以兴趣为切入点,然后致力于研究此学术主题。言及此,我不禁清楚忆起Michael Hitt,他在我刚开始学术生涯时担任AMJ的编辑,当时他锲而不舍地问我:“你的理论在哪里?”大多数情况下,我不得不从其他研究领域援引各种理论观点和见解。其实,动态竞争最初是从波特(Porter, 1980)著名的产业与竞争者分析发展而来,同时也与20世纪80年代早期研究企业竞争的其他理论息息相关(Chen和Miller, 2012)。

教学与教育。本文提出了教学与教育发展的许多现实议题。虽然动态竞争这独树一帜的学术领域看似与教学专业不太相关,但是其中的理论见解和发现(如AMC和MC/RS)能够形成实践观点和工具,以提升课堂教学。这种研究—教学应用有效性的深入探讨,不仅对动态竞争理论,也对企业资源基础观(Barney, 1991)等一般性主题和山寨^①问题等特定情境主题都具有重要的意义。

^①山寨产品是知名产品的一种较为便宜的版本,主要是为了满足特定消费者对低价的需求而设计的,这等同于美国的“仿制品”。山寨品反映了中国渐进式创新的特点,他们以当地市场现有的技术为基础,在没有大幅度改变技术的情况下,改进产品的成本或上市的时间。

与投入在帮助博士生磨练研究能力的时间和努力相比,在培养新学者和发展他们的教学这方面可说是微不足道。当然,前提是这些年轻学者已经很了解该研究主题,且能够从“教学过程”中学习。我们也常听到以下说法:“别担心,就算你教学搞砸了也没关系,毕竟教学只占绩效考核和晋升的一小部分。”对于某些注重严谨性的研究型学者而言,教学只不过是一件不想做但是必须做的事。为了尽可能减少这种脱节状况,有时会由一群学者进行研究,而由另一群学者主导教学(特别是MBA/EMBA课程)。在中国,这种做法反而扩大了二者的鸿沟,招致外界对实践中管理的相关性问题产生质疑(Chen, 2010),以及对管理学者在社会中的角色产生更大的担忧(Han, 2009)。

研究局限和未来发展

本文并未深入考察教学与研究两者差异(感知的或者实际存在的)的根本原因,仅就中国而言提出源于历史的不同观点和学术期望。期盼未来的研究者能在今日的环境中通过探究不同制度要求和规定等关键因素来开展研究和教学工作,正面解决这一问题。依循这一脉络,本文将学术(课堂)教学看作管理学者广泛定义的“实践”的一部分,可能包括企业教学、咨询、经济和国家政策制定。学术—实践平衡值得研究,但这是一个超出本文范围的课题。本文提出的一些问题,可能最好从制度和/或学术政策层面,而非个人层面来加以解决。例如,自成立以来,亚洲管理学会(Asia Academy of Management)经历了令人瞩目的成长。它的期刊APJM是否应该包括一个关于教学与研究整合的部分,或者拆分出一个关于这个主题的独立期刊,可以学习美国管理学会的做法,针对不同目的和受众提供一系列的期刊?其次,尽管我已结合我在研究与教学整合(或精一)的个人经验,但本文并未考虑到学者在职业生涯各个阶段会有不同需求,会采取不同方法应对整合的挑战。

本文所传达的“一”个信息是在我们的专业追求中,把研究和教学作为整体的一部分是非常必要的。本文仅给出了我在职业生涯所获得的一些经验和见解,例如“从研究到教学和从教学到研究”。其他学者应当根据自己在职业和生活中的“一”来探索一些方法,将他们个人和专业兴趣、长处和短处考虑进来,在他们的学术环境中寻找到合适的平衡(Chen, 2016a)。这种追求正与《中庸》里面一句非常经典的话相一致:“遵循本性,并发挥到极致,是通往道或生活之路的不二法门”(率性之谓道)。

最后,中国学术向来表现出以行为、行动导向为主的趋势,与当代西方主流的思想和实践形成对比。因此会出现几个问题:中国学者该如何界定学术研究,以便同时满足传统中国和当今全球的期望?能否实现文化双融或者在个人和制度层面形成一种“合一”的思维模式和实践?如果不能,学者们又该如何在个人层面尽可能减少这个期望的不平衡状态所带来的压力?最后一点,对西方管理学术界而言,广义的中国学术观点能带来哪些启发?

教研合一所面临的挑战:借鉴与反思

迈向以研究为中心、平衡的学术生涯。对于管理学者来说,研究通常是主要的关注点,但我们也可以在教学、服务和写作之间找到平衡。从职业生涯的角度来看,这种和谐应该被看作是一种日常的、终生的追求。无论专业或个人层面,“合一”这个思维都让我从中获益。“合一”这个概念看似简单,但执行起来却颇具挑战性。它需要将一个大的“一”分解成许多小的“一”,并将它们重新整合成一个更大的整体。这一过程需要严格的时间管理、自律和持续的“战略—执行、执行—战略”的“合而为一”的努力。

对儒家学者来说,教学和学术写作是“一体两面”;只是受众和形式不同罢了(即使二者的时间要求相同)。我一直被合一的理想所驱动,寻求机会去整合和跨越研究—教学的鸿沟,在更大的图景中,我不断致力于“让世界变小”这一目标(Chen, 2014)。在研究生涯中,我都专注于一

个核心的研究议题:何谓竞争(Chen, 2009)?这一追求要求我必须首先确保从管理实践现象发展而来的动态竞争,可以被主流管理学期刊接受(Chen, 2010)。而早期我追求的“一”,就是持续尝试在AMJ和AMR等少数权威期刊上发表(Chen, 2016a)。

由于这种合一的概念与研究和服务之间的权衡(以及可能的协同作用)有关,在我们的实践观念中,我的方法是将其转化为学术项目,甚至包括教职人员招募、设立研究中心或执行学会主席职责等行政义务。所有这些只是构成整体的不同类型的学术工作。在我的职业生涯早期,我很幸运地在哥伦比亚大学与志同道合的导师和同事一起工作,尤其是Don Hambrick、Kathy Harrigan和Jim Frederickson。这个战略小组的每一个成员共享一个整合的研究—教学/实践—服务的思维模式,同时渴望成为最好的研究者、教师和服务贡献者。Kathy和Don主持了美国管理学会的商业政策和战略(现在是战略管理)部门,Don是美国管理学会第48届主席。我很荣幸能够追随他们的脚步。为了延续研究—教学—服务的传统,我作为一名学术创业者和导师,将火炬传递给下一代的学者和企业管理者:教授和实践我所主张的内容。在过去的几十年里,我创建了至少8个国际学术和企业教育项目,其中包括全球华人管理学者社群(CMSC),创办于2006年,当时有26名博士生和助理教授参加(现在有600多名成员)。我职业生涯的乐事之一就是找到并邀请(借由沃顿商学院本科助理的帮助和几个月的研究)马云这“一”位企业家在纽约的一个商业论坛上发言,当时阿里巴巴只有43名员工(现在有超过50 000名员工和5 000亿美元的市值)。

时间管理。在我职业生涯的早期,为了集中精力做我的研究,我会试着将课程安排在下午,这样我就可以在早上完成我的写作(从凌晨3点开始)(Chen, 2010)。^①严格遵守这个过程对于时间(和头脑)管理来说是必不可少的。就像所有刚开始的学者一样,我需要在课堂上建立信誉,这需要每天投入大量的时间,不仅为了教学,还为了其他相关的活动,比如与学生见面,同时跟上企业实践的发展。正如任何一位跨界教学和研究的学者所知,这些不同的义务可能需要完全不同的思维模式,并且带来大量各种各样的任务,因为受众的需求和目的可能会有很大的差异,而且必须做好迅速转换“文化符号”(cultural code)的准备。在宏观层面上,我有幸在哥伦比亚大学和沃顿商学院这两所研究型院校,以及将教学作为主要任务和重点的达顿商学院任教。在每一所学校里,我都尝试把它的“对立面”文化双融地整合起来。

随时随地向他人学习。从一个典型管理学者的角度来看,教师可能讲授与他/她自己的研究没有直接联系的本科生必修课,但仍然能够从讨论中找到例子用于论文初稿的意义或讨论部分,或作为新研究的初始想法。或者,可能一个研究课题非常特殊,以至于不能将其纳入课堂,但要求学生只花一节课的时间阅读教师的论文就能从专业和个人的角度,对老师(以及他或她的工作)产生令人惊讶的热情和欣赏。有些(如果不是大多数的话)学生会对教授的背景和兴趣产生真正的好奇心。

同样,老师可以给有动机的学生指派文章,以达到“激活想法”的目的。在当今电子通讯、社交媒体链接的大数据世界中,即使是在自己的领域里,在“外行人”的学生中找到一种近乎专业的水平也并不奇怪。我会永远记得,这些年来无数来自学生的尖锐评价中,有一个比较特殊,因为它出自一位来自台湾一所相对不知名商学院的MBA学生。在一个博士和教师的研讨会上,这位学生为我在1996年关于整合竞争者分析的研究(被AMR接收并获得美国管理学会Glueck最佳论文奖)提供了一个深刻的观点和清晰的见解。那天我得到的教训是,一个“老师”可以向任何人学习,不仅仅是学术同事或博士生,还包括那些在某个主题上缺乏知识或专长的学生。

我认为,管理学者面临的最大挑战是,我们有太多人被灌输了这样一种观念,即研究和教

^①早起工作(凌晨3点到4点),以及在下午晚些时候(下午5点到6点)打电话或进行其他交流活动的习惯一直持续到今天。为了保持“断开连接”,我在上午10点之前都不会打开我的笔记本电脑。在我做研究的最初几个小时里,我只会用钢笔和铅笔写作(包括这篇论文,它与我的MBA和EMBA教学以及其他任务之间是“间接竞争”的关系)。

学相互排斥,而不是互补;它们被锁定在一个非此即彼的关系中,而不是一个共存的“一”的关系。因此,优秀的研究者可能不会努力成为一个好老师,反之亦然。考虑到大学的双重目的和商学院的多重利益相关者,无论是在专业层面还是个人层面,一个狭隘的、只专注于研究的思维模式和实践都是不幸的。在这方面,其他专业可能具有指导性。我与顶尖的外科医生进行过频繁的专业性和私人化的交流,他们也是医学领域的顶尖研究者/教授。这些学术实践者中有一些已经成为鼓舞人心的榜样,他们不断地让我思考自己的专业标准,以及学术和专业在医学、法律和管理等应用领域的意涵。的确,管理学可能需要从其他领域学习很多东西。

提问:苏格拉底—孔子思想的方式。专注于在研究和教学中提出合适的问题,让我严格奉行“精一”的行为准则。在研究生涯早期,我深深体会到此举对于学术发表的重要性,因此我撰写论文时,在前两页我必须策略地安排核心的研究问题,这里所花费的时间大约会占写作时间的40%(Chen, 2010)。在教学方面,我会带一张标注少许问题的单页教学笔记到教室。至于如何提出合适的问题,我找到了很多资源,从像Ted Koppel这样的擅长新闻提问的大师,到沉浸于苏格拉底—孔子思想的提问方式(Chen, 2014)。

作为一名战略教授,我在教授这门课程时的一个总体框架就是我所说的为获得持续的全球商业成功而构建的“战略—文化—执行三环链”。将这种观点应用于个人层面,文化就意味着价值观,或者使命和目的,以及我们如何定义我们在学术界的角色和我们对管理专业和学术的概念理解。在过去的二十多年里,在我所教授的所有课程中,我总是提出三个基本的核心问题:我们为什么在这里?我们为什么要在意?我们知道多少?在课程结束的时候,我问了两个新的问题,它们反映了我们学习的进展:我渴望成为什么样的人?我应该在哪里迈出第“一”步?

从职业生涯和人生的角度来看,我在教学中的第“一”步,就是立志成为一个全面整合的教育和研究的实践者。当我获得2014年美国管理学会杰出教育家的终身成就奖时,我获得了比个人荣誉更重要的东西:对自己致力于研究—教学合一的价值的肯定。

五、结 语

让我以两个小轶事和我与中国同僚的思考、交谈作为总结。几年前,我与路江涌教授通Skype(路教授如今在北京大学光华管理学院的组织与战略管理系担任系主任)。当时,路教授的研究生涯才刚起步,还在东西方学术环境中努力寻找自身定位。正如所有年轻学者(任何刚开始学术生涯的学者),谈话的当晚他也是历经长时间工作、心情沮丧不已,语中带点愤慨:“为什么我们中国学者一定要比美国学者努力得多?”我只答道:“因为中国的历史比美国更悠久!”中国学者除了要学习西方学术界最前沿的现代社会科学,也必须衔接中国3 000多年来累积的智慧结晶。连接这两种相互竞争的范式,需要投入时间、专注、承诺和毅力。

另外,最近我有机会与深圳大学的韩巍教授和北京师范大学的赵向阳教授交流,这两位教授都是声誉很高的后起之秀。韩教授问:“在当今学术环境中,做一名合格的教师就够了吗?”我回答:“绰绰有余。”然后我问他们:“管理学者是否可以称为中国当代的‘士’?纵观中国历史,士一向是备受景仰的职业,在传承传统方面发挥着重要的社会作用。”他们马上回答:“当然不是!”我回答道:“如果这样,现代中国的哪个职业或哪一群人应扮演这样的重要角色?”

由于中国数千年来积累的文化历史,中国社会已经对学者或教育者的地位和其在社会环境中应扮演的角色形成了一种不同的观念,并被寄予极高的期望。2 500年前的孔子被中国后世誉为“万世师表”。在中国历史中,教学(或“教育”)与研究、写作之间的关系确实密不可分。体会到这个基本差异,是迈向中国或本土管理学研究情境化(contextualization)的第一步。同样,中国管理学理论发展(或许称为独特的中国管理学理论更为恰当)可能只有在我们完全接受这一基本事实之后才能开始。

《中庸》是我每晚的睡前读物,此经典著作对我个人的东—西学术追求影响深远。有一点特别具有启发性。在顶尖学术刊物(或被一些领先研究机构视为研究宝库的“四大期刊”)和案例出版物或基于现象的研究(n=1)之中,有众多选择可以引导我们成为自己期望成为的研究者。同样,在只教学和只研究这两种极端中间,也有各种选择可以决定我们要成为哪种类型的学者和教学型研究者(或研究型的教师),正如在研究和教学两种极端中间存在着很多达到平衡或为两者合理分配时间(和头脑)的可能。在一个人的职业生涯中,这种平衡可能会因不同的阶段和时间而有所不同。正如西方谚语“条条大路通罗马”或者传统儒家思想中,“世界大同”是最高理想:“世间所有生物均和平共处,而不互相冲突”(道并行而不相悖,万物并育而不相害)。

在当今东—西方文化背景下要成为一名管理学者,意味着要实现文化双融的理想,成为一名专注的研究者和敬业的教师。实现这一平衡极富挑战性,但也很有趣。正如《礼记·学记》(另一个儒家学说的著作)所述,“教和学相辅相成,互相促进、成长”(教学相长),我从整个生涯中遇到的所有作为“学习伙伴”的学生身上学到:倾听与被倾听、教与被教、引导与被引导,这些都是“同一件事”。

[作者注:谨将这篇文章献给Dr. Stephen J. Carroll,他是我的博士论文指导教授之一、终身榜样,于我“如师如父”。同时,我衷心感谢Donald C. Hambrick,他不仅是我的前同事、鼓励我的良师和论文合作者,更在我的职业生涯中引导我整合教学、研究与实务。他的论文“Teaching as Leading”(1997)深深影响我成为一个管理教育者,也为本文埋下了种子。此外,衷心感谢韩巍、林豪杰、刘林青、蔡文彬和张志学对本文初稿提供的宝贵意见,同时感谢连婉茜、牛琬婕和谭畅为本文的呈现提供帮助。本文也得益于Arie Lewin和John Michel的深刻见解。此处特别感谢Charles Tucker的情谊和细致的排版帮助。最后,感谢弗吉尼亚大学达顿基金会提供财务支持。]

主要参考文献

- [1]Adamy J. 2008. McDonald's takes on a weakened Starbucks. The Wall Street Journal, January 7. <https://www.wsj.com/articles/SB119967000012871311>, Accessed Jan. 12, 2017.
- [2]Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage[J]. *Journal of Management*, 1991, 17(1): 99-120.
- [3]Barney J B, Zhang S. The future of Chinese management research: A theory of Chinese management versus a Chinese theory of management[J]. *Management and Organization Review*, 2009, 5(1): 15-28.
- [4]Boyer E L. 1990. Scholarship reconsidered: Priorities of the professoriate. Princeton, NJ: Carnegie Foundation.
- [5]Brew A, Boud D. Teaching and research: Establishing the vital link with learning[J]. *Higher Education*, 1995, 29(3): 261-273.
- [6]Chen C H. What management research do we need in China?[J]. *Chinese Journal of Management*, 2010, 7(9): 1272-1276.
- [7]Chen H H. 2008a. Competitive advantage in the Post-Porter era. *Harvard Business Review*, September: 66-69.
- [8]Chen M J. 1988. Competitive strategic interaction: A study of competitive actions and responses. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland, USA.
- [9]Chen M J. Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration[J]. *Academy of Management Review*, 1996, 21(1): 100-134.
- [10]Chen M J. Transcending paradox: The Chinese "middle way" perspective[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, 19(2): 179-199.
- [11]Chen M J. Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: A transparadox perspective[J]. *Journal of Management Inquiry*, 2008b, 28(4): 288-304.
- [12]Chen M J. Competitive dynamics research: An insider's odyssey[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2009, 26(1): 5-25.
- [13]Chen M J. Reflecting on the process: Building competitive dynamics research[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2010, 27(1): 9-24.
- [14]Chen M J. Becoming ambicultural: A personal quest, and aspiration for organizations[J]. *Academy of Management Review*, 2014, 39(2): 119-137.

- [15]Chen M J. Academic entrepreneurship: The journey of competitive dynamics from zero to N[J]. *Quarterly Journal of Management*, 2016a, 1(3): 1-16.
- [16]Chen M J. Competitive dynamics: Eastern roots, western growth[J]. *Cross Cultural and Strategic Management*, 2016b, 23(4): 510-530.
- [17]Chen M J, Miller D. Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-valence framework[J]. *Strategic Management Journal*, 1994, 15(2): 85-102.
- [18]Chen M J, Miller D. West meets East: Towards an ambicultural approach to management[J]. *Academy of Management Perspectives*, 2010, 24(4): 17-24.
- [19]Chen M J, Miller D. Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform[J]. *Academy of Management Annals*, 2012, 6(1): 135-210.
- [20]Chen M J, Miller D. Reconceptualizing competitive dynamics: A multidimensional framework[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(5): 758-775.
- [21]Chen M J, Su K, Tsai W. Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 101-118.
- [22]Daft R L, Lewin A Y. Perspective-Rigor and relevance in organization studies: Idea migration and academic journal evolution[J]. *Organization Science*, 2008, 19(1): 177-183.
- [23]DeSarbo W S, Grewal R, Wind J. Who competes with whom? A demand-based perspective for identifying and representing asymmetric competition[J]. *Strategic Management Journal*, 2006, 27(2): 101-129.
- [24]Gimeno J, Woo C Y. Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation[J]. *Organization Science*, 1996, 7(3): 322-341.
- [25]Gulati R. Tent poles, tribalism, and boundary spanning: The rigor-relevance debate in management research[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(4): 775-782.
- [26]Hambrick D C. What if the Academy actually mattered?[J]. *Academy of Management Review*, 1994, 19(1): 11-16.
- [27]Hambrick D C. 1997. Teaching as leading[A]. *Researchers hooked on teaching*[C]: 242-254. London: Sage Publications.
- [28]Han W. The mission of management scholars[A]. *China Management Magazine*[C], 2009, April: 64-68.
- [29]Healey M. Linking research and teaching exploring disciplinary spaces and the role of inquiry-based learning[A]. *Reshaping the university: New relationships between research, scholarship and teaching*[C]: 2005, 67-78. McGraw Hill: Open University Press.
- [30]Hitt M A, Ireland R D, Hoskisson R E. *Strategic management: Competitiveness and globalization (11th Edition)*[M]. Cincinnati: Cengage Learning, 2015.
- [31]Hsu J T, Li Yuan Lu (In Praise of YUAN): *Sayings of Aixinjueluo YuYun*[M]. Kaohsiung: Holo Publishing Co., Ltd, 2012.
- [32]Leung K. Indigenous Chinese management research: Like it or not, we need it[J]. *Management and Organization Review*, 2012, 8(1): 1-5.
- [33]MacMillan I C, McCaffery M L, Van Wijk G. Competitor's responses to easily imitated new products: Exploring commercial banking product introductions[J]. *Strategic Management Journal*, 1985, 6(1): 75-86.
- [34]McGrath R G. *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Boston: Harvard Business Review Press, 2013.
- [35]McGrath R G, Chen M J, MacMillan I C. Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies[J]. *Academy of Management Review*, 1998, 23(4): 724-740.
- [36]Mintzberg H. *Managers not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*[M]. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2004.
- [37]Pacheco D F, Dean T J. Firm responses to social movement pressures: A competitive dynamics perspective[J]. *Strategic Management Journal*, 2015, 36(7): 1093-1104.
- [38]Porter M E. *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*[M]. New York: Free Press, 1980.
- [39]Schuster J H, Finkelstein M J. *The American faculty: The restructuring of academic work and careers*. Baltimore: Johns

- Hopkins University Press, 2006.
- [40]Smith K G, Ferrier W J, Ndofofor H. Competitive dynamics research: Critique and future directions[A]. Handbook of strategic management[C]: 315–361. London: Blackwell Publishers, 2001.
- [41]Tsai W, Su K H, Chen M J. Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions[J]. *Academy of Management Journal*, 2011, 54(4): 761-778.
- [42]Tsai Y L. Internationalization and theoretical innovation of Chinese management research[J]. *Chinese Journal of Management*, 2016, 13(8): 1135-1149.
- [43]Tsui A S. Contextualization in Chinese management research[J]. *Management and Organization Review*, 2006, 2(1): 1-13.
- [44]Tsui A S. The spirit of science and socially responsible scholarship[J]. *Management and Organization Review*, 2013, 9(3): 375-394.
- [45]Tversky A. Features of similarity[J]. *Psychological Review*, 1977, 84(4): 327-352.
- [46]Van de Ven A H. Engaged scholarship: a guide for organizational and social research[M]. Oxford: Oxford University Press, 2007.

The Research-Teaching “Oneness” of Competitive Dynamics: Toward an Ambicultural Integration

Ming-Jer Chen

(*Darden School of Business, University of Virginia, Charlottesville 22903, USA*)

Summary: How to integrate research and teaching is a vital but little-studied topic in business academia. In the West, pedagogy and research often make for strange bedfellows, while teaching and theoretical work in the East are united by the ancient philosophical notion of “oneness”. Indeed, in the Confucian tradition scholars in China devote themselves to work that goes beyond both teaching and research and publishing impetus of their Western counterparts. The Eastern scholar’s paramount task is to be a respected teacher as expressed in an ethos of educating students of all kinds and caring for the greater community. This paper takes up the case of competitive dynamics, a management topic developed in the West, to demonstrate how teaching and research may be balanced and even integrated much as in the traditional Eastern pedagogical conception. The effort to bridge the research-teaching divide is instructional for scholars seeking to transfer theory to the classroom and for researchers aiming to broaden the scope of their investigations. In the process, the paper raises a fundamental question: What does “scholarship” in the applied academic fields, such as management, mean in modern China and within a global context?

Key words: research and teaching integration; ambiculturalism; competitive dynamics; academic career; Chinese management scholarship

附录

表 A-1 Session Outline of the MBA Syllabus
“Competitive Dynamics Seminar”, Spring 2017 (Quarter 3), 10:00-11:25 a.m.

Session	Date	Title	Notes
Session 1	Jan. 18 (W)	Becoming an Ambicultural Professional	“Becoming Ambicultural: A Personal Quest—and Aspiration for Organizations” (2014, <i>AMR</i>)
Session 2	Jan. 19 (Th)	Competitive Action and Response	“Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration” (1996, <i>AMR</i>)
Session 3	Jan. 25 (W)	Integrative Competitor Analysis	“Speed, Stealth, and Selective Attack: How Small Firms Differ from Large Firms in Competitive Behavior” (1995, <i>AMJ</i>)
Session 4	Jan. 26 (Th)	From Scholarship to Practice (I)	Speaker: Rodrigo Mendoza (Strategic Investor Program Development, Capital One Specialty Lending, MBA '07)
Session 5	Feb. 1 (W)	Indirect Competition	“Multimarket Maneuvering in Uncertain Spheres of Influence: Resource Diversion Strategies” (1998, <i>AMR</i>)
Session 6	Feb. 2 (Th)	The Rival-Centric Perspective	“Seeing Through the Eyes of a Rival: Competitor Acumen Based on Rival-Centric Perceptions” (2011, <i>AMJ</i>)
Session 7	Feb. 8 (W)	Competition and Cooperation	“Reconceptualizing the Competition- Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective” (2008, <i>Journal Management Inquiry</i>) *Term paper outline is due
Session 8	Feb. 9 (Th)	From Scholarship to Practice (II)	Speaker: Tadd Wilson (VP of Business Development, Arise; MBA '03)
Session 9	Feb. 15 (W)	Relational Competition	“Reconceptualizing Competitive Dynamics: A Multidimensional Framework” (2014, <i>SMJ</i>)
Session 10	Feb. 16 (Th)	From Scholarship to Practice (III)	Speaker: Saul Yeaton (The Commercial Lean Leader at GE Intelligent Platforms; MBA '08)
Session 11	Feb. 22 (W)	Integration and Application Workshop (I)	The class will be divided into small groups for discussion. The assignment will be made in class, and each group will be asked to present (in writing and orally). *The written group report will be due before the next class.
Session 12	Feb. 23 (Th)	From Scholarship to Practice (IV)	Speaker: Jeff Tolonen (Platform Director, DePuy Mitek, Inc.; MBA '04)
Session 13	Mar. 1 (W)	Integration and Application Workshop (II)	Groups will present (in writing and orally) their findings in class; the group report is due in class
Session 14	Mar. 2 (Th)	Toward a Sustainable Business Career	“Reflecting on the Process: Building Competitive Dynamics Research” (2010, <i>Asian Pacific Journal of Management</i>) * The term paper will be due on the last day of the exam period.

表 A-2 Session Outline of the EMBA Syllabus
 “Beyond Competitive Dynamics”, Spring 2017 (Term 8) , 8:00-9:25 a.m.

Session	Date	Title	Notes
Session 1	Jan. 5 (Th)	Becoming Ambicultural	“Becoming Ambicultural: A Guide for Managers and Organizations” (UVA-S-0253)
Session 2	Jan. 6 (F)	Competitive Action and Response	Case: “The Battle for Logan Airport: American Airlines vs. JetBlue (A)” (UVA-S-0116)
Session 3	Jan. 7 (Sat)	Integrative Competitor Analysis	“Competitive Dynamics: Competition as Action-Response” (UVA-S-0123)
Session 4	Jan. 24 (Tu)	Term Paper Progress Report (I)	On-line Class Discussion
Session 5	Feb. 2 (Th)	Indirect Competition	“Indirect Competition: Strategic Consideration” (UVA-S-0102)
Session 6	Feb. 3 (F)	Managing Global Competition-Cooperation	Case: “The Battle of the Asian Transshipment Hubs: PSA vs. PTP (A)” (UVA-S-109)
Session 7	Feb. 4 (Sat)	Transcending Competitive Dynamics	“Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective”(2008, <i>Journal of Management Inquiry</i>)
Session 8	Feb. 14 (Tu)	Term Paper Progress Report (II)	On-line Group Discussion
Session 9	Mar. 2 (Th)	Integrative Competitive Analysis	“Competitive Rivalry and Competitive Dynamics” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)
Session 10	Mar. 3 (F)	Building a Sustainable Business Career	“Reflecting on the Process: Building Competitive Dynamics Research” (2010, <i>Asia Pacific Journal of Management</i>)
Session 11	Mar. 4 (Sat)	Integration and Application Workshop	The class will be divided into small groups for discussion. Each participant will share a preliminary draft of his/her term project with the peers in the group, which will provide feedback and generate further discussion.

表 B-1 Session Outline of the MBA Syllabus
 “East Meets West: Strategic Implications for Managing in the 21st Century”, Spring 1999, Tuesdays 3-6 p.m.

Session	Date	Title	Notes
Session 1	Jan. 12	Introduction	“The Worldwide Web of Chinese Business” (1993, <i>Harvard Business Review</i>)
Session 2	Jan. 19	Cultural Heritage: Strategic and Competitive Thinking	“Sun Tsu’s Strategic Thinking and Contemporary Business” (1994, <i>Business Horizon</i>)
Session 3	Jan. 26	Cultural Heritage: Social and Business Practices	“Using Networking for Competitive Advantage” (1996, <i>Strategy & Business</i>)
Session 4	Feb. 2	Family Business vs. Business Family	“The Chinese Family Business Enterprise” (1996, <i>California Management Review</i>)
Session 5	Feb. 9	Traditional Chinese Business Groups	“Face to Face with Taipan Li” (1997, <i>Asian Business</i>)
Session 6	Feb. 16	Transformation of Chinese Business Formats: The New Generation	“The Road Ahead for Asia’s Leading Conglomerates” (1993, <i>The McKinsey Quarterly</i>)
Session 7	Feb. 23	Term Project Progress Reports and Presentations	Class presentations * <i>Four to five page reports/outline due</i>
Session 8	Mar. 2	Implications of Chinese Business for 21 st Century Management	“Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style: An Interview with Victor Fung” (1998, <i>Harvard Business Review</i>)
Session 9	Mar. 16	Multinational Corporations in Mainland China	“Snapshots of China Business” (1998, <i>China Business Review</i>)
Session 10	Mar. 23	Overseas Chinese Businesses in Mainland China	“Buying Up China with Oei Hong Leong” (1995, <i>Institutional Investor</i>)
Session 11	Mar. 30	Transformation of Mainland Chinese Enterprises	“From Machine Guns to Motorcycles” (1995, <i>China Business Review</i>)
Session 12	Apr. 6	No class	* <i>First draft of term project paper due</i>
Session 13	Apr. 13	Red Chips: Emerging Mainland Chinese Enterprises in the Global Market	“The Changing Face of Hong Kong Business” (1997, <i>Asian Business</i>)
Session 14	Apr. 20	Review	“Bridging Business Cultures” (1998, <i>China Business Review</i>)
	Apr. 27	Final papers due	* <i>Provide one copy to every other group in the class</i>

表 B-2 Session Outline of the Schwarzman College Syllabus
“Ambicultural Strategic Management”, Spring 2017, 2:20—3:35 p.m. & 3:40-4:55 p.m.

Session	Date	Title	Notes
Module I : The Culture-Strategy-Execution Trio			
Session 1	Mar. 7 (Tu)	Ambicultural Strategic Thinking and Practice	“Becoming Ambicultural: A Guide for Managers and Organizations” (UVA-S-0253)
Session 2	Mar. 7 (Tu)	Culture: East-West Comparison and Integration	“The China Rules” (2010, <i>Harvard Business Review</i>)
Session 3	Mar. 8 (W)	Dynamic Strategic Management	“Gillette’s Launch of Sensor” (HBS 9-792-028)
Session 4	Mar. 8 (W)	Strategy: East-West Comparison and Integration	“The Power of One: The Strategy Diamond Framework” (UVA-S-0237)
Session 5	Mar. 9 (Th)	Execution: East-West Comparison and Integration	“Haier: Taking a Chinese Company Global in 2011” (HBS 9-712-408)
Session 6	Mar. 9 (Th)	The Culture-Strategy-Execution Trio	“Ambiculturalism: Seeking the Multicultural Middle” (UVA-S-0266)
Session 7	Mar. 10 (F)	Strategy 1-2-3	“Ambiculturalism: Seeking the Multicultural Middle”(UVA-S-0266) (cont.)
Session 8-1	Mar. 10 (F)	Sustaining Professional-Personal Success	“Reflecting on the Process: Building Competitive Dynamic Research” (2010, <i>Asian Pacific Journal of Management</i>)
Session 8-2	Mar. 10 (F)	Ambicultural Strategic Management Forum (I)	Executive Panelist: Xiaochuan Wang, CEO, Sogou
Module II : Ambicultural Leadership			
Session 9	Mar. 13 (M)	Managing “Crisis”: “Wei (Danger)-Ji (Opportunity)”	“LEGO (A) : The Crisis” (HBS-9-713-478)
Session 10	Mar. 13 (M)	Managing “Paradox”	“The Paradox of Samsung’s Rise”(2011, <i>Harvard Business Review</i>)
Session 11	Mar. 14 (Tu)	Managing Competition-Cooperation	“The Battle of the Asian Transshipment Hubs: PSA vs. PTP (A)” (UVA-S-109)
Session 12-1	Mar. 14 (Tu)	Beyond Competitive Dynamics	“Competitive Dynamics: Eastern Roots, Western Growth” (2016, <i>Cross Cultural & Strategic Management</i>)
Session 12-2	Mar. 14 (Tu)	Ambicultural Strategic Management Forum (II)	Executive Panelist: Jane Shao, Founder and Director, Lumiere Pavilions
Session 13	Mar. 15 (W)	Leading Ambicultural Enterprise	“Lincoln Electric: Venturing Abroad” (HBS 9-398-095)
Session 14	Mar. 15 (W)	Ambicultural Leadership and Organization Workshop (I)	The class will be divided into small groups for discussion.
Session 15	Mar. 16 (Th)	Ambicultural Leadership and Organization Workshop (II)	Groups will present their analyses and findings in class
Session 16	Mar. 16 (Th)	Becoming an Ambicultural Leader	“Triple-Strength Leadership” (2013, <i>Harvard Business Review</i>)

短评

教研一体，知行合一

陈国立（INSEAD商学院教授）

我2003年开始博士求学生涯，在博士生的第一年，我的导师 Don Hambrick常和我提起陈明哲老师。2006年在亚特兰大参与陈老师举办的第一次全球华人管理学者社群工作坊，一共两天，第一天的内容是教学，第二天的内容才是研究。在北美学术圈中，基本只有一个声音，那就是研究才是王道。能像陈老师这样重视教学，并做到教研一体、知行合一的学者实在是凤毛麟角。在我之后的学术生涯中，陈老师的许多思想都影响了我。比如陈老师文中提到的“精一”，我每篇文章，每堂课，每个报告，每个会议，甚至每一天，都可以问自己，如果只有“一个”目的要达成，“一条”信息要传递给听众，那是什么。“精一”原则帮助我在繁琐的乱象中找到最适合自己的路径。“精一”也让我调整研究教学，逐步沿着教研一体、互生互补的道路前行，从“strategic leadership”（战略领导）和“governance”（公司治理）角度研究战略学者和经理人关心的问题，写学术文章，开发案例，并放在课堂上讨论。能给学生带来最大价值并影响他们思想的，最终来源于我们的研究；而学生讨论中议题又反哺研究。作为应用科学的战略管理，长远来看，教研一体不是一个选择，而是必然。陈老师的文章分享了他自己对“动态竞争”的教研合一以及“文化双融”的整合历程，对读者有许多借鉴意义。如果说学者有“士”的话，陈老师是“名士”！笃行于知行合一，倾心于价值传承。

春风化雨，教研融合

吴迅（美国密歇根大学 Ross商学院教授）

在仔细拜读这篇文章之前，我其实以各种方式受教于陈老师10多年，最大的感觉就是春风化雨。在这里，我想用几个小例子来尝试描绘一下这种感觉。我很内向，也不善言谈，但奇怪的是，在陈老师面前却始终感觉很自如，陈老师似乎会让你整个人放松下来。后来我把这个“诀窍”用在自己的授课、公开演讲，以及和业界交流合作等诸多情形之中。每当自己紧张之时，特别是交流时遇到英语或普通话不流利时，我就想象自己是在和陈老师这样的一位和蔼睿智的人在一对一聊天，当成是在对话，自己的心态就会慢慢好起来了。在研究方面，我其实和陈老师并不是来自于同一个研究范式，但他的一些洞察慢慢地渗透影响着我的研究，不知不觉启发了我在不同领域的研究灵感。比如，研究熊彼特创新过程中的竞争和学习动态；再比如，建模刻画中国企业全球产业链攀升竞争。陈老师潜移默化的影响，引领我取得了较为丰硕的研究成果。这些都是我个人生活工作中的小事，但是我多年来感触至深，也是我个人对本文的精髓（教研融合）的理解，当二者互相滋润时，也能像春雨滋生自然万物一样带来很多更有趣的东西吧。谨以此作为阅读这篇文章的体会。

为学为师，知行合一

焦捷（清华大学总会计师、教授）

我们所处的是一个梦想与挑战并存、思想与实践碰撞、西方与东方融汇的伟大时代。明哲先生无疑是当代战略管理领域集大成的学术大师、思想家和教育家。

他躬体力行地从事着管理学知识创造者的工作，同时也孜孜不倦地充当着东西方知识传播者的角色。陈老师对学术事业的追求令人敬佩，在学术事业上的成就令人赞叹。他能够将

管理学界的经验与知识化繁为简，用他那独特的智慧，将东西方文化融会贯通，创新性地提出文化双融的概念。与陈老师的交流是与智者的对话。

惟精惟一，允执厥中。陈明哲教授不但时刻将此华夏文明的精神精髓体现在学术思想和研究中，而且深刻地贯彻在教学生涯当中，在为战略学科领域贡献知识的同时，不忘其传承和发展。陈教授基于自己多年的教学研究经验和管理实践心得，提出了全方位教学法，整合研究、教学和写作，裨益学生、教师和实践者。这不但进一步体现出明哲先生对中国传统文化有着深厚的感情和自豪，而且事实上对于中国管理学者在把握教学与研究的关系上提出了更高的要求：中国学者除了要学习西方学术界最前沿的现代社会科学，也必须衔接中国几千年来累积的智慧结晶。连接这两种相互竞争的范式，需要投入时间、专注、承诺和毅力。陈教授自身的奋斗经历就是这一要求的最佳体现。

陈教授作为清华大学经管学院的杰出访问教授，他每年开设的文化双融课程深受学生们的欢迎。明哲先生学贯古今、融合东西的深厚学识自不必说，而先生对于每一堂课充分的准备、对于受教者生动的启发及与其真诚的互动，使明哲先生赢得了这些顶级商学院学生的尊重与认可。“教学相长”“因材施教”被陈教授发挥得淋漓尽致，无不充分体现了明哲先生所持续追求的“精一”信仰。

为学，传承开拓创新；为师，传道授业解惑。陈明哲教授的方法与心法，知与行，值得每位学者和同仁的尊敬。

文化双融，教研合一

吴思华（政治大学前校长）

明哲兄是我硕士班的同学，四十年来一直保持联络，在互动过程中经常有机会向他学习。明哲兄长期在美国大学任教，专研学术、著作等身，说他是全球华人管理社群中教研合一学者的杰出典范，应无人置疑。

我长期在台湾任教，由于环境的殊异性，除了教研工作外，还需领导研究团队，持续探讨社会关注的新议题。团队中的伙伴们也有不错的学术表现，但由于关注的面向广，经常要研究新课题，不容易长期累积而自成一家之言。

个人同时有机会在学校和教育部服务，承担较大的行政责任，亲身经历许多重大的决策。虽在此过程中常有许多领悟，但自由时间片段破碎，不易将经验体会转化成文字表达、系统论述。

今天细读明哲兄“教研合一”的论文深有所感，对他今日的成就更加佩服。我尝试对照自身的经验，提出三点观察，供年轻朋友们参考。

第一是专注。明哲兄以教研为他的志业，数十年如一日。从他的文章中你可以知道，动态竞争理论最后能淬炼成简洁的架构和丰富的内涵，关键是他能够在三十年教学研究的岁月中，对这个课题持续不断的专研，不间断、不改变。

第二是博学。管理理论的地方适用性常是学界讨论的课题。明哲兄长期受西方管理理论的训练，但其发展的动态竞争理论在各地的应用均无违和感，我想关键在于其理论的纯粹性，以及他个人深厚的国学基础。动态竞争理论透过与传统儒家思想的直接对话，同时丰富了两者的内涵与意义，也穿越了区域的局限性。

第三是关怀。理论的发展需要洞察力，而洞察力除了依赖深厚的学理基础外，还要能敏锐感知读者的回馈，这来自于对使用者的真心关怀。

明哲兄在华人社群中关怀协助青年学者，一直受人称道。他经常将动态竞争理论放入课

程和许多研讨活动中，我也参加过几次明哲兄主持的研讨。在讨论过程中，他认真地聆听每位发言者的意见，并且记录响应。明哲在文章中谦虚地说，许多学生的意见给了他很多启发。我想真正的关键还在于他真心关怀每个参与的同学，才能在互动中激发出新的灵感。

教学、研究与社会实践是现代管理学者无可逃避的基本责任，明哲兄这篇大作，确实值得每位新进管理教师认真研读，理解教研合一的实际做法。而他在学术旅途中，树立“专注、博学、关怀”的典范，更值得吾人学习。

教育无他，唯爱与榜样而已

方新舟（诚致教育基金会董事长）

明哲老师的“教研合一”这篇文章，“以形成于西方的动态竞争理论为例，说明教学与研究如何平衡与整合，达到传统东方教育理念中的‘合一’”。从表面上看，这是写给管理学者，特别是中国的管理学者看的。但往深一层去想，是写给每一位彼得·德鲁克所说的知识工作者，因为知识工作者永远都在学习，都有时间压力，都在选择，都在执行。明哲老师用他的亲身经验来说明，一个有使命感的知识工作者，如果能管理好时间，坚持方法论，总能在艰苦奋斗后，在矛盾中找出上位思考的突破点。

我在2009年去台湾大学念EMBA时上了明哲老师的课。短短的两天课程，却觉得被明哲老师的问题“电”了好几次。那时候，我在台湾创立的芯片公司即将上市，心里有一些成就感，也有一些困惑。明哲老师在课堂里的提问，看似简单，却刺激我往更高层次思考。后来，我的公司被收购，我就顺势转换跑道，全职从事教育公益。这几年，我一直在学习教育的本质。明哲老师的身影常浮现在我脑海里。他很忙，可是只要他来台湾，一定抽空打电话问我的近况，给我打气。

我过去常以创业家自豪。我认为创业家除了勇气外，很重要的本事是能无中生有，能把1+1变成3。我几次创业都循着这个思维，也都侥幸成功。明哲老师也是创业家，却采取不一样的策略，他把1+1变成1。从最早的动态竞争理论，到文化双融，到教研合一，他都身体力行地实践“合一”。

3似乎比1大？其实不然。我的3像海滩上的沙粒，多不可数，少了3个也没关系。明哲老师的1却是重如泰山，是关系到文化、传承、使命感。

我是经过很多年后，才看出我和明哲老师的差别。谢谢明哲老师以身作则，让我看明白教育之道无他，唯爱与榜样而已。

知行合一，师道典范

邵征（卢米埃影业创始人）

我在20世纪90年代初期进入哥伦比亚大学商学院学习，有幸成为了陈明哲老师的学生。当时在北美商学院里面的华人教授寥寥无几，即便有，大多数也是研究金融工程或者计量经济，像陈老师这样专注于企业管理和发展战略的可谓凤毛麟角。几年前，台湾周同学告诉我陈老师在北京讲课，睽违近二十年重逢，陈老师依然那么亲切。这时我已经离开投资界，自己创业开了一家连锁电影院公司。陈老师当年讲的企业发展战略和动态竞争等等，正是我现在自己做企业时感到最缺乏的。另外让我瞠目结舌的是，在美国的时候，我只知道陈老师在西方经济管理科学方面的成就，并不了解他少年时代就跟随一代大儒毓璠先生熟读国学经典，学贯中西。我在国外投资界工作多年，回到国内做企业，面对不同的经营环境、管理制度和人文文化，总觉得不接地气。陈老师非常宽容地让我重列门墙，邀我重听他的课，还送

了我很多他的学术著作，让我在工作之余有机会沉下心来，学习思考。

在他送我的一本书上，陈老师写了如下的题词：**Put yourself into the process, and the process will carry you through.** 直接的翻译就是：把你自己放在过程中，过程会带你渡过难关。最好的比喻是直接跳到水里去，流水会教你怎样游到彼岸。这句话最早是陈老师在哥大讲给我听的，每当我遇到新的挑战，不知所措的时候，就会想到这句话。陈老师讲的动态竞争和当下的时代非常贴合，技术的飞速发展正在颠覆很多传统行业，监管准入的变化也会带来新的竞争对手，以往范围有限的市场和封闭的竞争环境变成了开放、多元，随时变化的状态，客户的消费习惯也是日新月异，对于经营者来说，唯一不变的就是变化本身，变化本身是常态。我们卢米埃影业到今年成立十年了，十年来我们的竞争对手和竞争方式不断在变化，除了有不断从其他领域进入这个行业的同行，还有不断出现的新的娱乐方式吸引年轻消费者的眼球，互联网等新的技术也在改写和颠覆现有的产业结构和经营方式，如何适应这些变化，保持独特的优势，需要经营者随时随地学习、思考和创新。陈老师在他的研究教学中一直也是求新求变，力图启发学生独立思考，适应不断变化的时代。

陈老师秉承毓老师的衣钵，主张知行合一，他本人就是儒家经世致用的典范。除了教学研究，著书立说，他还担任很多学术研究机构以及企业家机构的领导和组织工作，为华人企业的发展和华人经济管理学术研究倾注了很多心力，用他的智慧和经验直接影响和改变世界。每次我见到陈老师的时候，他都是精力充沛，记得每个学生的名字、工作经历和家庭状况，让我非常钦佩。而这样的成就并非凭空而来。在“教研合一”这篇文章的最后，陈老师提到时间管理，说他每天都是早上3点起来写作。这让我想起在哥伦比亚大学的时候，第一次去陈老师办公室请教，那是一个傍晚，我一进他的办公室就目瞪口呆了，书架上整整齐齐，书桌上空空荡荡，没有一本看了一半扣着的书，没有一片散落的废纸，没有一根横放的笔，整个办公室仿佛没有人用过的样板间一样。我印象中的学者老师的书房都是书籍汗牛充栋，书桌上摆满各种图书、纸张、文具，包括我自己的书桌也是这样。陈老师笑着说，每天他工作完了都会收拾干净。陈老师的成就背后是他的责任担当和自律精神，除了他的学术思想之外，他本人的言行也给我们后学树立了榜样。我认识陈老师二十多年，原本应该有更多的感悟，无奈资质愚钝且懒惰，终日纠缠各种杂务，如入宝山而空回。真心希望未来自己能够努力分享到陈老师更多的经验和思想，应用到经营实践中去，把企业做得更上一层楼。

（责任编辑：雨 橙）