

学术创业：动态竞争理论 从无到有的历程

□ 陈明哲^①

摘 要：随着中国经济在全世界扮演举足轻重的角色、中国企业在全球各地快速成长，中国学者如何通过学术创业引领管理领域的未来发展，已经成为一个重要课题。本文主要以动态竞争理论为范例，说明学术创业者如何奠基于知行合一的哲学，一方面运用差异化、资源调动与合法性建构三大宏观要素来形塑“知”的思维基础，另一方面结合精一、边缘人思维、过程导向及兴趣与个性四个微观因素来激发“行”的动力，借此将某个议题从一个简单的现象研究变成一套系统性的理论体系，并在特定领域中立足生根。文中也指出，文化双融是中国暨全球华人管理学者从事学术创业的基石。本文与一般的论文不同，它既提到了硬道理，也指出了软实力，更彰显了一个研究者对单一学术课题的洞见、执着与赤诚。借此，本文期望当代中国管理学者更明白学术创业的“道”与“术”，对华夏智慧与现代管理的接轨更有信心，重新“回归”中华文化的本质来“跨越”既有领域的框架，开创出更多立基于传统中国哲学与当今企业实践的理论学说。

关键词：动态竞争理论；学术创业

一、引 言

一个新学术领域的形成是否有迹可循，是否有可依循的“道”，是所有学者感兴趣的议题，也是大家共同的挑战。以往有关学术创业（academic entrepreneurship）的讨

^① 陈明哲，美国弗吉尼亚大学达顿商学院。谨以此文献给清华大学经管学院前院长赵纯均与已过世的复旦大学管理学院前院长郑绍濂，感谢他们为中国管理教育的奠基与开创所做的贡献。饮水思源，今日中国管理教育能够如此蓬勃发展，两位前辈的携手合作厥功至伟，既留下风范，更传为美谈。在此，也向所有参加1997年由国家教委MBA指导委员会主办的MBA师资培训班（也是“中国管理学者交流营”的前身）的所有学员致谢与致敬；当年在清华园十一天的修习与相处，不但让笔者对中国管理学界与实务有了第一手的了解，更影响了笔者过去近二十年的学术生涯及所做的每一件事。本文源于2014年笔者在华中科技大学举办的第二届“中国管理学者交流营”年会的主题演讲，感谢中山大学岭南学院林道谥老师从最初的英文投影片开始，一路鼎力相助，玉成此文。本文的完成得力于北京大学光华管理学院路江涌教授与林道谥教授的翻译修改，中国台湾中山大学管理学院林豪杰教授的斧正，以及上海市广中学校谢岚老师与毓门弟子、北京大学法学博士颜铨颖先生的润饰。衷心感谢他们的投入与协助。

论，多聚焦于学者或学术组织如何参与商业相关活动，所关注的多是学校科研成果的应用或学者创业等（Abreu & Grinevich, 2013; Pilegaard et al., 2010; Powers & McDougall, 2005）。然而，学术创业除了科研成果的商业化外，还包括在学术中创造出一个崭新的“业”或研究领域：从既有的领域中区隔出一个独立的课题，然后进行深入的发展与延伸。今天，学术创业对管理学者，尤其是中国管理学者，有重大的意义。

当前，全球正经历着经济增长方式、科技文明发展和社会文化结构的快速变化，企业管理实践的创新也日新月异，这些都要求管理学跳脱既有框架、发展全新典范。对当代中国管理学者来说，经济的跳跃成长、社会的变迁转型及管理模式的瞬息演变，不仅提供了诸多有趣的研究素材，也提升了全球学者对中国现象的关注。更重要地，巨大的经济能量及深厚的华夏智慧提供了扎实的基础，让中国管理学者有机会对管理学术做出更根本的贡献；而全球华人管理学者社群的日渐壮大和成熟，则让立基于中华历史文化与中国企业实践的管理理论在全球管理领域发声成为可能。

在这种情况下，当代中国管理学者需要回答的核心问题是：中国的管理学术如何才能与西方主流的管理学术对话，并创立独特的领域？如何面对并适应现有以西方思维和理论主导的管理学体系与研究？如何在全球学术主流中占有独特的一席之地？如何中西双融，整合东西方文化智慧，在两方中找到一个平衡点？更根本地说，当代中国管理学者不应该像过去几十

年那样，单纯地跟随西方的管理学，“沿着固定轨道匀速前进”，或只是以中国企业（家）为样本来测试西方的理论，而应该进一步以学术创业的思维与战略，尝试发展出独立的研究领域，尤其是根植于中国传统智慧和企业管理实践，融合东西方研究精华，形成对管理学科的发展与突破有指导意义的理论。

和所有社会型创业（social entrepreneurship）一样，学术创业是一种实存的创业形式。学术创业和学术创新不同，两者的思维模式及其相关工作的深度和广度都有很大区别。学术创新常有，但学术创业并不多见。学术创新的主要工作随着创新成果的诞生即告完成；但在学术创业的过程中，学者不仅是产品经理（对创新成果的质量负责），更是一个实实在在的创业家，要在众多不确定性和既有研究领域的抗拒中开疆拓土。一方面，创新是学术创业的“本”：顺着一个问题往下走，期望产出一些不错的有形成果，或是发表一些好的、有影响力的文章专著。但另一方面，一个全新理论的诞生仅仅依靠研究成果的累积仍然不够，还要吸引其他同侪、建立整体的平台，运用平台力量取得学术社群的认可，借以调动和管理外部资源，吸引更多资源为我所用。因此，学术创业不仅包括学术创新这个“本”，还需要有创建平台、改变游戏规则의 “术”和构筑实质内容与理论体系的“道”。这就是“君子务本，本立而道生”^①的真义。

参照社会型创业研究和战略管理学科的形成过程，我们把学术创业定义为通过差异化（differentiation）、资源调动（mobilization）与合

^① 引自《论语·学而》。

法性构建 (legitimacy building), 从原有学科中区隔出一个独特研究领域并发展出独特研究议题、疆界和意义的过程 (Hambrick & Chen, 2008)。学术创业者通过调动和管理新资源、建立合法性, 从而找到变革与融合的平衡点。传统创业者为市场提供新产品, 文化创业者寻求改变人们的态度、信条和价值观, 制度创业者寻求改变既有的制度安排, 学术创业者则寻求创造或改变既有学术研究的边界。和所有的创业者一样, 学术创业者在推动变革的过程中, 都会面临既定成员或现有领域的抗拒, 他们既是在挑战现有思维模式和研究范式, 也是在现有学术成就的基础上寻求创新和突破。要做到这一点, 既需要战略思维, 也需要一种心态, 更需要一份执着。更明确地说, 学术创业追求可持续发展, 工作包含内容设计、架构、运营等相关战略议题, 需要坚定不移、贯彻始终的执行力。

以下就以笔者首创的动态竞争理论为范例, 说明学术创业者如何运用差异化、资源调动与合法性构建三大宏观要素, 来形塑“知”的思维基础, 同时, 整合精一、边缘人思维、过程导向及兴趣与个性这四个微观因素, 来激发

“行”的动力^①。这种知行合一、学行双融的哲学, 正是一个新研究领域创立与发展的基石。借由此一实际范例, 本文希望能提供一个参考, 帮助中国管理学者更深入地思考自身的研究课题及学术创新或创业的“道”与“术”, 同时, 对传统智慧与现代管理的接轨更有信心, 重新“回归”中华文化的本源 (元) 来“跨越”既有领域的框架, 以此开创出更多根植于中国哲学思维与当今企业实务的理论与学说。

二、动态竞争：一个学术创业的范例

Hambrick 和 Chen (2008) 分析了战略管理从最早的个案教学课程到形成独立学术领域的过程, 并将其抽象化, 然后运用社会运动 (social movement) 框架提出了一个预测某个领域或学科最终是否能成为理论的基本模型 (见图 1)。该文认为, 一个新研究领域的形成, 必定会经历对既有领域提出挑战、形成差异化, 再到资源调动与合法性构建等一系列过程, 最终建立一个被接受的学术新领域。

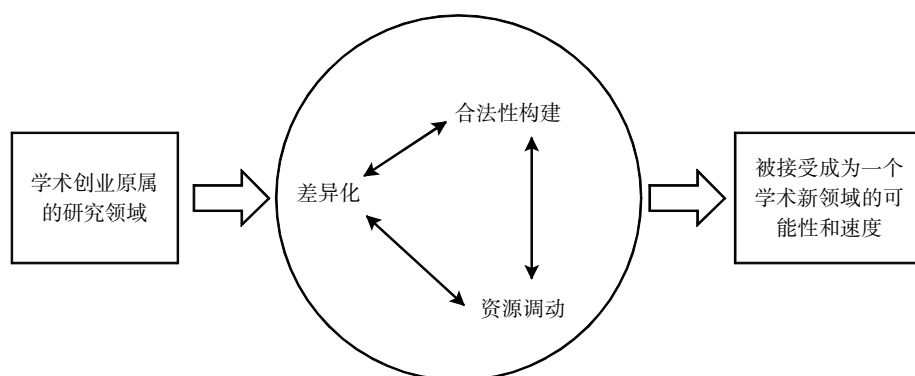


图 1 学术创业的理论架构

资料来源: Hambrick 和 Chen, 2008。

^① 笔者过去曾发文介绍过动态竞争发展的基本思维与原因 (Chen, 2009, 2011)。但是, 本文与这些文章不同, 它更有系统地从知行合一与文化双融的视角, 来审视动态竞争理论从无到有的心路历程。

动态竞争理论的形成就是经历了这样的学术创业过程。动态竞争始于一个简单却至关重要的问题：什么是竞争？过去研究竞争的文献非常多。如果把以往关于竞争的文献从宏观到微观进行总结，可将其划分为以下几个主要领域：组织生态层次（population and community）、战略群组层次（strategic groups）、产业经济层次（industry economies）、企业层次（firm-level）。然而，这些不同领域的研究发现与笔者在现实中观察到的现象有很大出入。根据笔者从小在运动场上竞争的实际经验来看，竞争的基本形式是你来我往，而不仅仅是单个企业的长期竞争战略或竞争优势，所以动态竞争理论认为竞争是行动和回应。从这个基本问题可以衍生出更多更细的研究问题，比如：什么是竞争行动？什么是竞争回应？竞争行动与回应之间的关系是什么？我们该如何预测竞争回应？所有动态竞争的研究都是从“什么是竞争”这个最基本的问题开始的。而动态竞争视角所关注的是企业间一对一（dyad）的竞争行动与回应，也就是在这四个层次的间隙进行了创新——在战略

群组和企业层次的竞争中加入了攻防互动的竞争分析（见图 2）。动态竞争理论的学术创业源于笔者对既有竞争研究的不同看法，既因袭了竞争研究的体系，同时又不失自己的新意，实现了差异化，这也就是《论语》所说的“因不失其新”。

（一）动态竞争的差异化

动态竞争研究有两个重要观点：一个是动态性，即竞争优势是短暂的、过渡性的，任何优势迟早会被对手模仿或取代；因此竞争者分析的终极目的是预估对手的反应，因为对手的反应会决定竞争优势的长短；这其中，“时间”和“位置”是竞争的要素。另一个是相对性，即每一个企业都是独特的，每一个竞争对手都有其个别的特质与行动/回应模式；两两比较每一个竞争对手与我们企业之间的异同，可以为企业决策提供一个有价值的观点；由于每一家企业所认定的主要竞争对手会有差异，每一个对手在市场与资源的配置上也与该企业有所不同，因此产生了竞争不对称性。

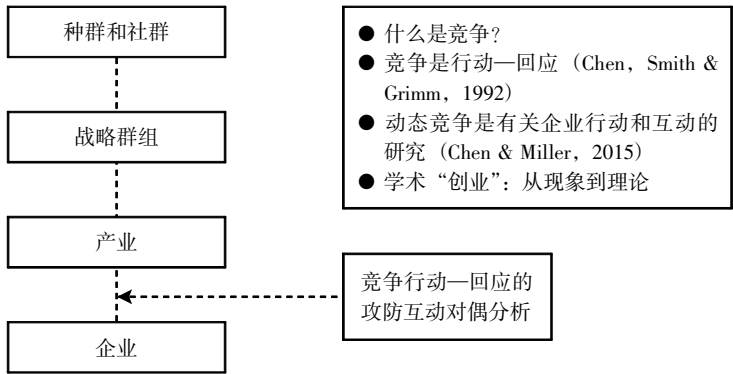


图 2 动态竞争研究的差异化：因不失其新

这些观点和波特的竞争分析有很大的差别。例如，波特的静态五力竞争分析运用的是宏观产业结构思维，强调追求持久的绝对竞争优势；

而动态竞争重视在攻防互动中行动—回应的思维，更强调暂时的相对优势，而不关心长期的绝对性优势，因为持久优势只是暂时相对竞争

优势的综合。同时，波特的五力分析着重外部产业结构分析，动态竞争的动态攻防分析则强调内部资源与外部环境的平衡考虑；波特的静态五力竞争分析假设同一产业内或战略群组内

的企业是同质的，而动态竞争假设每一个企业都是不同的，每一对竞争关系都是独特的。有关动态竞争与波特五力分析更详细的对照比较，详见表 1。

表 1 波特竞争观点与动态竞争理论的比较

比较构面	波特竞争观点	动态竞争理论
思维观点	静态五力分析 (结构思维)	攻防互动分析 (行动—回应思维)
分析重点	着重外部产业结构分析	强调内部资源与外部环境的平衡
假设前提	同一产业内或战略群组内的企业是同质的	每一个企业都是不同的，每一对关系都是独特的
理论论述	从产业经济与管制观点演绎理论逻辑	观察企业的实际竞争行为，通过实证分析来归纳理论脉络
竞争优势	战略的目标在于追求持久性的绝对竞争优势	企业只有短暂的相对竞争优势，没有持久性的绝对竞争优势
企业关系	对称性	不对称性
分析思维	纯粹理性分析 (经济取向)	除了理性，更贴近人性思维 (社会/心理取向)
哲学概念	西方科学分析	中国哲学与西方科学的整合

通过突出差异化，动态竞争建立了学术创业的“本”与改变现有理论和思维的“元”（原、源）动力，在既有的理论和文献中进行了一系列的学术创新，找到了自己的独特性，由量变形成质变。

（二）动态竞争的资源调动

实现学术创业还需要在学术创新的基础上进行各种资源的调动。古人说“独乐乐不如众乐乐”，学术创业需要形成一个社群，把资源调动、整合起来。学术创业和一个独立学习社群的形成是一体的两面，彼此相互依存。如果一个研究课题能够吸引一群有兴趣甚至有影响力的学者加入，学术创业的过程就会自然多了。

在动态竞争理论的发展过程中，笔者把战略管理其他领域的一些顶尖学者都拉到自己的“平台”上来，成为动态竞争研究的合作者或支持者。例如，Ian MacMillan 是研究创业的先驱学者，Don Hambrick 是高层管理团队理论（upper echelons）的创始人，笔者的导师 Ken

Smith 后来是 *Academy of Management Review* 杂志的主编，而 Danny Miller 则是研究组织理论和战略管理的顶尖学者。笔者和他们合作，一起从事动态竞争研究。笔者在自身的兴趣和关注点及他们个人的专长和关注点之间找交集、找联结，所以动态竞争从初始阶段就直接和当时的“显学”对话交流、互补长短。

动态竞争理论还有一些非常重要的外部支持者，包括当时担任 *Academy of Management Journal*（AMJ）主编的 Michael Hitt 以及 Resource-based View（RBV）的创始人 Jay Barney。作为 AMJ 的掌门人，Michael Hitt 对动态竞争一直保持高度开放与支持的态度，也容忍早期动态竞争理论性的不足和研究方法上的独特性。Jay Barney 则是以友人和兄长的角色在精神上给予笔者支持与声援。

当这些其他领域的顶尖学者用实际行动来支持一个新的学术领域、为它背书（endorse）的时候，学术界对这个新兴的领域就自然地接

受和认可了。中国人讲“人和”，内部有合作者，外部有支持者，这对于一个学术领域的创建与形成非常重要。对一个学者来说，宽广的心胸、始终以双（多）赢的视角看待问题，并以谦卑的态度来处理各种事务，是能够调动资源、借力使力，让所有资源为我所用的关键。

（三）动态竞争的合法性构建

发展一个新学术领域的第三个关键，就是建立合法性。任何一个新兴事物，都会受到现有领域的抗拒。笔者的做法是先避其锋芒、养精蓄锐，再以实力和成果逐步获取合法性。动态竞争理论在 1996 年之前并不提“动态”（dynamics），而是用“互动”（interaction）、“对抗”（rivalry）或“交手”（engagement）来替代。这是因为经济学家对“动态”有根深蒂固的看法，认为“动态”一定要跟时间（temporal）有关系。假如一开始就使用“动态”这个词，很可能在观念刚刚提出或形成雏形之前就被经济学家或当时深受经济学思维影响的管理学者排斥或拒绝了。笔者至今仍对一件事印象深刻。当笔者将博士论文改写投到 *Management Science* 时，当时的评审有两位，一位评审显然是管理学领域的，认为这是个突破性研究，将竞争领域带到了崭新的境界；另外一位评审应该是位经济学家，只给了笔者一段评语，就拒绝了文章。幸运的是，杂志编辑给了笔者一个复审的机会（revise and resubmit）。这一次，这位经济学领域的评审给了笔者一整页的评语，这表示他有兴趣了。虽然最后他还是维持原来的决定，拒绝了这篇文章，但他保留了一个伏笔：如果要编辑接受这篇文章的话，这篇文章要缩短。

从 1989 年的博士论文到 1998 年发表在 *Academy of Management Review* 的文章，笔者始

终没有使用“动态竞争”（competitive dynamics）的字眼。在此期间，笔者一共有 11 篇文章发表在顶级期刊，包括两篇 *Administrative Science Quarterly*（Hambrick et al., 1996; Miller & Chen, 1994），两篇 *Academy of Management Review*（Chen, 1996; McGrath, Chen & MacMillan, 1998），四篇 *Academy of Management Journal*（Chen & Hambrick, 1995; Chen et al., 1993; Chen & MacMillan, 1992; Smith et al., 1991），两篇 *Strategic Management Journal*（Chen & Miller, 1994; Miller & Chen, 1996a），一篇 *Management Science*（Chen et al., 1992），一篇 *Social Forces*（Miller & Chen, 1996b），还得到三个最佳论文奖（见表 2）。直到后来，生米煮成熟饭，水到渠成，针对竞争行动和回应的研究方法 with 理论建构都具备了合法性，笔者才逐步提出“动态竞争”这个名词，动态竞争理论也通过差异化、资源调动和合法性的建立，成为一个独立的研究领域，并且一路发展直到如今（见图 3）。

然而，学术创业是一个持续的过程，在研究领域初步形成之后，还需要进行一连串的学术创新。整体架构的形成，需要经年累月的灌溉与耕耘，既要见树，又要见林。例如，笔者早期的竞争研究侧重于竞争行为层面（Chen & MacMillan, 1992; Chen & Miller, 1994; Chen et al., 1992）、企业事业部层面（Chen & Hambrick, 1995; Hambrick et al., 1996; Miller & Chen, 1994; Miller & Chen, 1996a; Miller & Chen, 1996b）、集团公司层面（McGrath et al., 1998），以及多层次竞争者的整合研究（Chen, 1996）。在动态竞争领域初步建立起来之后，笔者的研究又拓展到竞争的知觉（Chen et al.,

2007; Chen et al., 2010; Hsieh et al., 2015; Tsai et al., 2011) 和研究方法 (Chen & Miller,

2012, 2015), 以至于最新的竞争—合作相关议题。

表 2 动态竞争研究的时间脉络 (1989~2015 年)

	约 1990~1995 年	约 1996~2000 年	约 2001~2005 年	约 2006~2010 年	约 2011~2015 年
行动层次	MS, AMJ, 1992 SMJ, 1994				
企业层次	ASQ, 1994 AMJ, 1995 SF, SMJ, ASQ, 1996				
集团层次		AMR, 1998			
整合性竞争对手分析		AMR, 1996			
竞争知觉				AMJ, 2007 JMI, 2008	SMJ, 2010 AMJ, 2011 AMJ, 2015
研究方法	AMR, 1993				AMA, 2012 SMJ, 2015

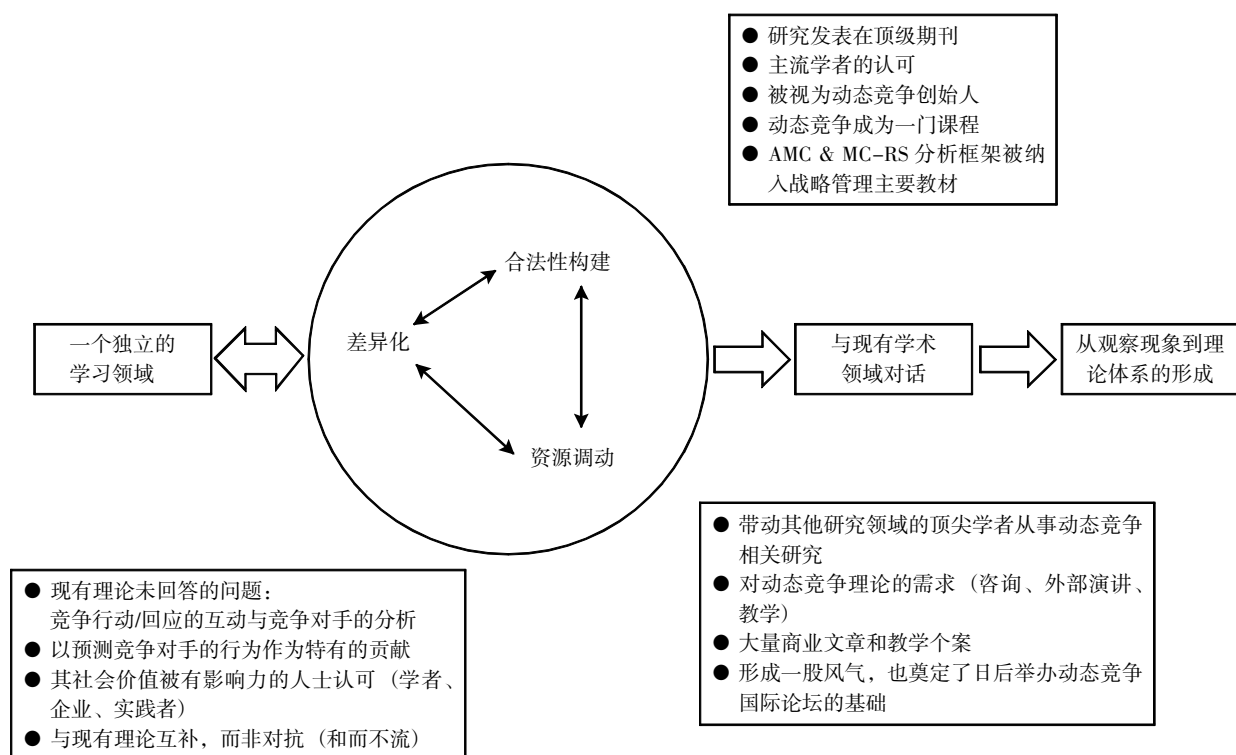


图 3 动态竞争研究领域形成过程

除了创业者自己的持续努力外，学术创业还要能吸引更多学者加入研究的行列，以持续增强新建领域的差异性，动员更多资源，并且巩固该领域的合法性。迄今，动态竞争学者沿着笔者个人上述的轨迹至少提出了五大研究主

题，为我们理解企业战略和动态竞争理论做出了显著的贡献。图 4 总结了动态竞争的研究体系，突出了每个主题的构成，并且展示了不同主题之间的联系 (Chen & Miller, 2012)。

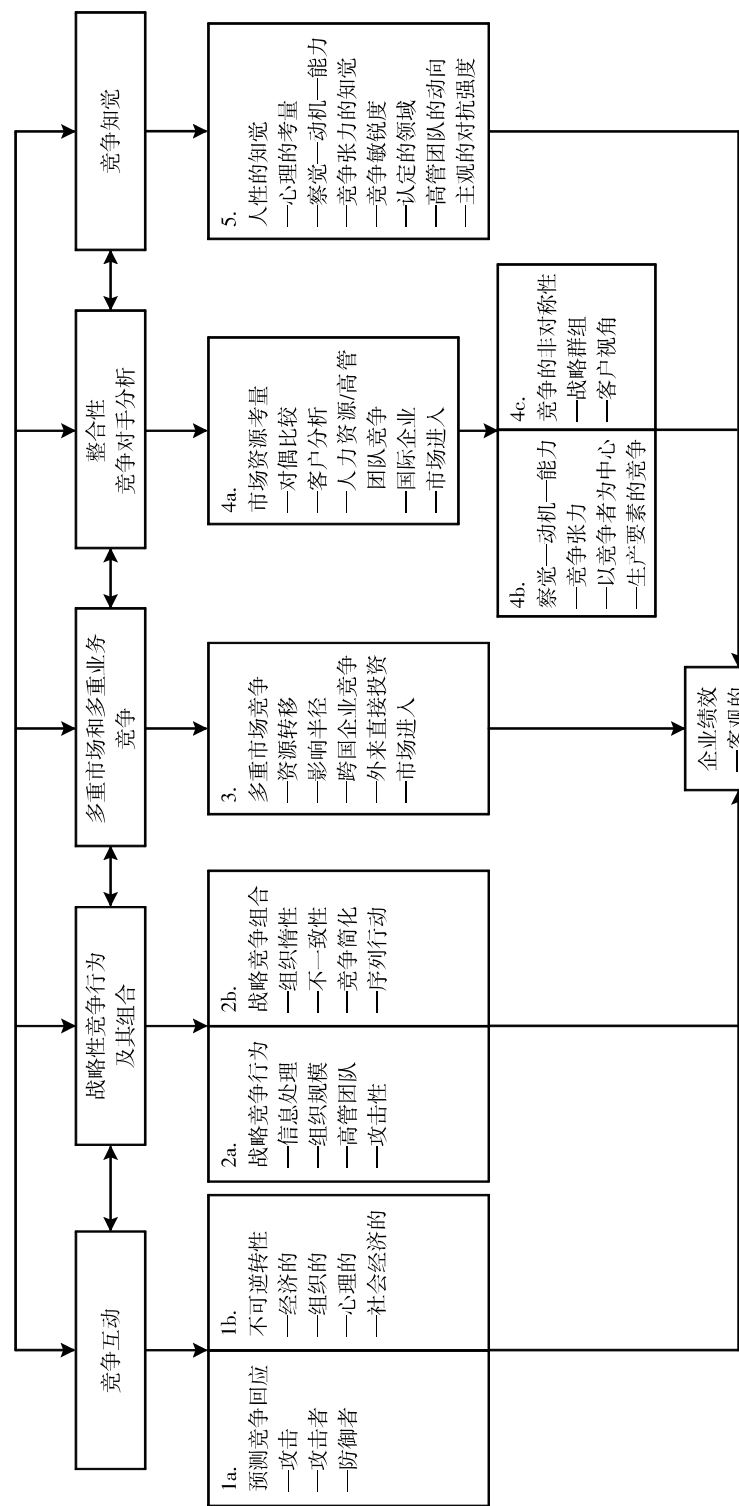


图 4 动态竞争研究五大主题

资料来源：Chen 和 Miller，2012。

(四) 动态竞争理论发展的个人因素

中西对“学”的理解，有本质的差异。西方的学（术）以知识为主，重视论证与方法，中国传统则强调行践，学问应该是活的、用出来的，是智慧的结晶，待人处世的指南。不学无术、有学才有术。《论语》中记载，哀公问孔子：“弟子孰为好学？”孔子的回答发人深省：“有颜回者好学，不迁怒，不贰过……”^①这句话道尽了中西方对学问的认知差异。对于一向由理论与实证主导的西方管理学界，一定很难理解“不迁怒，不贰过”与学问、学术有什么关系。然而，自古以来，知行合一、经世致用即是中国学者致力追求的目标。除了广为人知的王阳明外，孔门弟子中的子路更是此种思维的始祖，《论语》所载：“子路无宿诺”、“子路有闻，未之能行，唯恐又闻”，都是描述他学行合一的例证。

“学术创业”这个词本身就是知与行、学与行的结合。前述的学术创业三要素，主要属于“知”的思维层面，动态竞争理论的发展确实考量了这些宏观、制度层面的因素，它源于一个非常简单却关键的问题：什么是竞争？这个问题是战略领域的核心问题，研究者不计其数，门派也多。波特的“五力分析”与产业经济研究，更是 20 世纪 80 年代的显学与主流。因此，要在这样的大环境、大氛围下走出一条路，开创出一个新的研究领域，还要加上一股傻劲、一份执着，尤其是“行”的坚持。

对笔者来说，精一、边缘人的思维、过程

导向，以及兴趣与个性这四个微观层面的因素，是“行”的动力，是让“知”的思维具体落实的关键。笔者的国（夏）学启蒙恩师爱新觉罗·毓鋆曾说：“知理不难，知所以用理之为难。”^②笔者对这句话感受至深，在此特与大家分享笔者的行践之旅。

1. 精一

笔者是忠实的“精一”执行者，“惟精惟一，允执厥中”^③始终是笔者奉行的圭臬。做事如此，学术研究更是如此。

“什么是竞争”虽然是一个“简单”的问题，但从“竞争的本质是行动与回应”的视角来钻研、开拓，在早期这个领域还是一片荒芜、一无所有的时候，可不是一件简单的事。抽丝剥茧、正本清源，笔者从预测竞争回应入手，首先从研究方法与实证中区分行动与回应。虽然这是研究上的一小步，但对于动态竞争长期的发展及笔者个人学术生涯的养成，却是一大步。

“什么是竞争”这个简单的问题，笔者已经问了三十年（将来还要继续问下去），一路走来，始终如一，全心专注于这一核心课题。“得一端而博达之”^④，“天下同归而殊途，一致而百虑”^⑤，笔者有刻骨铭心的深切体验。笔者常半开玩笑地说笔者是在乡下长大的“边缘人”（下详），只会那么一招半式就出来闯天下，但是这一招用到极致，也就成了绝招。换一个说法，一法通百法通，抓到了窍门，一招鲜、吃遍天。这一条学术道路，就是这样一步一步地

① 引自《论语·雍也第六》。

② 引自《礼元录》。此话出自辜鸿铭（1920），原文为“盖天下事非明理之为难，知所以用理之为难”。

③ 引自《尚书·大禹谟》。

④ 引自《春秋繁露·楚庄王第一》。

⑤ 引自《周易·系辞传》。

走出来的。“君子务本，本立而道生”，动态竞争是笔者研究的“一”，也是笔者的“本”，更是笔者学术的“元”（原、源）（元与一是同一个观念，简单来说，元是一的本质，一是元的体现，孔子最大的贡献就是改“一”为“元”）。

“精一”不仅用在研究问题的提出上，也能用在研究的其他方面。比如，笔者研究的早期只使用一个数据库（这个数据库花了笔者一年多时间扎扎实实、辛苦地建构起来，后来也继续不断地延伸），只在一类的期刊（管理学界顶级的四家期刊）投稿与发表。事实上，管理学术界有一种说法，一个好的数据库如果有二到四篇文章在顶级期刊上发表，就算很了不得了。笔者却不信邪，打破这个潜规则，至少十一篇在顶级期刊发表的文章，都是用的这一写博士论文时建立的数据库。这是高难度的，因为大家都想看新的东西、新的数据，笔者却反其道而行之，孜孜矻矻，深耕细作，用旧的数据库、旧的资料，逼自己想出新的变数，不断创造新的观念与理论，二三十年如一日。“知止而后有定”^①，笔者是真的做到了止于一、定于一，研究的正（“止”加“一”）道，也就自然走出来了。

精一，是很“实”的。研究早期，笔者选择美国航空业作为样本来建立自己的数据库。当时，笔者花了一年半的时间，成天泡在华盛顿美国航天总署图书馆，锁定航空业的权威刊物《航空日报》（*Aviation Daily*）作为样本数据来源，按照年代先后顺序，查阅了1979年1月1日到1986年12月31日这八年间《航空日报》上的所有报道，从中找寻、追踪、记录所有的竞争性行动（与回应），包括降价、促销活动、

航线变更，乃至并购、策略联盟等。当时还没有电脑，更没有搜索引擎，只能一页一页地翻，一篇一篇地读，一笔一笔地手工记录。当时，笔者每周花60~80小时搭建这个数据库。

就是因为笔者绝对的“精一”，完全的专注，才会一路问到底，问出其他学者不敢问或不屑问的问题。比如：我们是否可以用竞争行动来预测回应（Chen et al., 1992）？是否可以使用攻击者（Chen & MacMillan, 1992）或防卫者（Smith et al., 1991）的特质来预测对手如何回应？竞争是客观的事实，还是主观的判断？这两种看法在何时会有分歧（diverge），何时会一致（converge）（Chen et al., 2007）？竞争与合作的关系是什么（Chen, 2008）？既然竞争与合作彼此相倚，是相互依属（interdependent）的关系，竞争合作（competition-cooperation）及“以关系与多赢为考虑的竞争模式”（relational competition）是否也应该是动态竞争领域的一个课题（Chen & Miller, 2015）？动态竞争的一些主要观点与研究方法（如察觉—动机—能力、市场共同性与资源相似性以及竞争不对称性等），是否也同样适用于合作分析？跨越与回归，动态竞争的中国源是什么（Chen, 2016）？

动态竞争的研究领域与课题，在“精一”的过程中，不断地延伸、扩展，蔚然成势，与战略管理其他重要领域不断地交流碰撞，它在管理主流学界的合法性与重要性也就自然建立了。

2. 边缘人的思维

笔者出生成长于中国台湾地区的台东，一直到十七岁，才离开这个中国台湾最为落后偏

^① 引自《中庸》。

远的地方。这段生活经验对于笔者的一生，尤其是学术研究，有着深远巨大的影响。笔者始终把自己定位成“边缘人”，即便现在可说是身居国际管理学界的主流，还是保持着从小养成的边缘人思维与心态。

“边缘人思维”有几个特点，对于动态竞争从无到有的发展有很大帮助。首先，一方面，边缘地区资源匮乏，面对生存的挑战，生活的压力，每天思考的总是如何用最少的资源创造最大的价值，“穷则变、变则通、通则久”^①成为一种很自然的求生法则。变无用为有用，化腐朽为神奇，可以说是一种本能。出人头地、力争上游、不努力就会被淘汰的担心与忧患意识，都是很强的驱动力。另一方面，边缘人因为机会较少、较易于满足，所以想法比较单纯，比较不会见异思迁、喜新厌旧、赶时髦，常常是一条路“呆呆地、傻傻地”^②走下去，自然也就比较专注。动态竞争就是在这种情况下，用“边缘”和“精一”的思维，一块一块砖、一篇一篇文章、一步一步地钻研探究，才创建出来的。

其次，边缘人通常与主流有不一样的想法与做法，比较不受常规的束缚、不会在既定的框框中打转浮沉、不安于现状，也比较有想象力、容易“做梦”，冀望能突破现况、改变既有模式，自然也比较容易“和而不流”^③。一方面与主流合和，希望从中找到归属感和影响力；另一方面却又保持自己的立场，不入流、不偶俗。笔者的研究从一开始就与主流不同，虽然

笔者问的问题（什么是竞争）是一个主流的核心问题，一个已经被问了一两百年的问题，但笔者在想法、研究方法、分析对象和理论建构上走出了一条与主流完全不一样的路。笔者的梦很大（从另一个角度说又很小，很卑微），心很专，很纯，绕着一个核心问题，从各种角度来探究，像剥洋葱一样，一片一片地剥开，滴水涓涓、细水长流，最后的结果却能穿石，像滚雪球，也像大海中的浪，越滚越大。

2014 年 8 月华人管理学者社群（Chinese Management Scholars' Community, CMSC）^④在美国费城开会，笔者和中山大学岭南学院林道谧老师提早到会场，却发现忘记带收集名片的盒子及其他会议报到需要的用品。笔者说，那我们只好去“化缘”了。然后，我们就去附近的星巴克“化”了一个装咖啡的塑料杯子还有其他“废物”来利用。“化缘”的思维就是把别人觉得没有用的东西变成有用。这个佛家行践的做法，对于一个边缘人来说，却是最务实、最管用的。

笔者手上总是戴着一个手环，上面写着 live strong，意思是“坚强地活下去”。这个手环原先是提供给癌症患者和他们的家属，作为精神支持的象征。笔者戴着它是提醒自己是边缘人，是应该被这个社会淘汰，却侥幸存活下来的人，正因如此，自然有感恩的心与回报的责任，也要有不断努力存活的斗志与生命力。这种边缘人的思维，也让笔者在上课时特别关注每一个学生，尤其是一些安静、“不起眼”的学生，替

① 引自《周易·系辞下》。

② 借用中国台湾地区面包烘焙大师吴宝春的话。

③ 引自《中庸》。

④ 这个学术社群是笔者在 2006 年发起创建的，从最初的 26 位学者开始，十年下来，如今已有近七百位成员。

换角色、将心比心，去思考如果自己就处在学生这个位置，会想些什么，会有什么问题、什么困惑、什么挣扎，以此去理解和照顾每一个学生的需求，真正做到有教无类、因材施教。

3. 过程导向

动态竞争研究的发展，二三十年下来，本身就是一个漫长的过程。在此过程中，既要有创业家披荆斩棘、开疆辟土的精神，有工匠孜孜不倦的执着，更需要拥有一个享受“过程”（process）的心态。笔者认为“过程”（而非“结果”）导向的心态是专业养成的一个重要的关键，也是在学术界安身立命、基业长青的不二法门，其他行业应该也是如此。若从“结果”的视角来看，成者为王、败者为寇，但从“过程”的角度来讲，永远没有输家，胜负只是名次的区别。

学术研究、企业经营，乃至孩童读书，都是人在做“事”。结果导向，变成了“以事论人”，把行事的结果（如分数的高低、企业的大小、论文发表的多少）粗率地等同于人的价值。企业大、职位高、成绩好、文章多，那你就是优秀的、成功的；如果企业规模中等、职位平平、成绩一般，那你就是“中不溜秋”，“芸芸众生”；如果在这样的排序中处于下游、末尾，那就很容易被贴上“普通”、“平庸”、“差劲”这样“低价值”甚至“无价值”的标签。

核心的问题是，以结果为导向，绝少有人 would 感到满意和踏实。因为好坏、大小、高低是相对的，永远是变化的。今天你是第一，不代表明天也是第一；你在这里是“老大”，到了另

一个环境，可能寂寂无闻；你拿了博士，做了助理教授还有副教授，然后还有正教授、讲席（座）教授……以结果为导向，人的自我价值感会变得混乱，会因为果，心也会变得不安、紧张，对他人升起防卫和对抗之心；导致人与人之间只有竞争、零和的博弈，而非“君子之争”；离开原（元）儒“君子无所争，必也射乎！揖让而升，下而饮，其争也君子”^①的境界越来越远。

做自己（be yourself），才能活得强大（live strong）。做自己的一个关键，就是如何始终保持自我的高价值感。尽力而为、认真投入，不论事情做到几分，不论顺境逆境，不论外界如何看待你，都夺不走你对自己的信任——我是一个有价值的人，我可以把我的周遭、我所处的世界变得更好。而结果导向，则让人把自我价值与成就感的评判权，拱手交给外在世界，由他人来裁夺“我”的价值。此时，人就失去了最重要的自我，失去了“主心骨”。

过程导向，全然不同。它倡导精一，追求卓越，把事情做好，但“行事”的更大意义在于“为人”——在做事过程中不断了解自己、提炼自己、成就自己，这就是所谓“古之学者为己，今之学者为人”^②的真义。做事，有好坏成败。过程导向，把一切的发生都看作是意义、有价值的。在那些做得好的部分，我们可以借此去发现自己的长处和潜能；做得不够好的部分，不等于“我不够好，我很失败”，而是转换心态和思维模式，把它视为一个宝贵的学习和成长的机会。

^① 引自《论语·八佾》。

^② 引自《论语·宪问》。

斯坦福大学教授 Carol Dweck (1999, 2006) 的长期研究表明, 看见和赞赏人们积极投入过程中表现出来的专注、努力与进步, 同时迫使自己走出舒适区, 学习新知识, 迎接新挑战, 我们会变得越来越聪明、自信和有韧性。

几年前笔者的小儿子写给笔者一张小卡片, 里面有一句话让笔者很触动: “爸爸是一个永远的赢家, 因为他无时无刻不在学习” (Dad is a “forever winner” because he is always learning)。大儿子小时候也有类似的说法, 当他幼儿园的老师问他, 你爸爸是做什么的, 他回答说“我的爸爸是‘造纸的’ (making paper)”, 因为我每天都在写, 每天都在改同一篇文章。从过程的角度来看, 即使投稿一再被退稿, 我依然心怀喜悦和感恩, 因为那意味着我又有新东西可以学习, 又有新的困难要克服。只要今天知道了昨天不知道的事, 我就在进步, 我就在往前走。更重要的是, 心胸也在不如意、挫败、打击中得到了试炼, 变得更为开阔自在。《大学》有云: “苟日新、日日新、又日新。” 只要每天都往前走一点, 就没有所谓的输赢与成败, 最终的结果只是过程的一个副产品。这种心态更是减压、抗压最好的良方。这是一种玩的心态, 一种享受的境界。“玩”的古字是“翫”, 翫=习+元, 很有深义。一方面学习, 一方面玩, 学着找知识、学问、做人做事的元 (一)。

2013 年笔者在国际管理学会做主题演讲, 原本的题目是 “Being Ambicultural”, 但当这篇演讲发表在 2014 年 *Academy of Management Review* 时, 我将标题改为 “Becoming Ambicultural”。这一字之差恰恰体现了 “过程” 的视角。Being ambicultural 是一种状态, 一个结果; becoming ambicultural 则是一个过程, 永

无止境 (Chen, 2014)。这是笔者在学术界多年, 在动态竞争从无到有过程中的一个感悟, 一个发自内心的原音。

4. 兴趣与个性

笔者从小喜欢竞争, 各式各样的竞争、球类比赛都想参加。大学时候, 每周一、周三、周五打篮球, 周二、周四、周六、周日打桥牌, 学校桥牌一队的一些成员曾打到全世界第二 (笔者是二队的), 笔者一场篮球也曾经投进 44 分。

一个人能把个人的兴趣与专业的兴趣结合, 是一大福气; 笔者有幸、有福也有缘能做到这一点。动态竞争为什么能走出来, 自成一局, 恐怕说再多, 也比不上一个根本原因: 这个课题就是笔者的兴趣, 笔者的挚爱。无论是从哪一个角度来看、哪一个观点切入, 它就是有趣, 就是好玩, 乐此不疲; 过去如此, 现在如此, 未来也是如此。“什么是竞争” 这个问题, 笔者还可以再问三十年。当年笔者从行动一回应的视角切入, 就是因为当时竞争的研究是静态的, 与笔者从小在球场上所观察到的现象完全不一样, 笔者心里觉得不舒服 (uncomfortable)。这种不舒服主要来自几方面: 理论与现实的差距, 研究操作上的困难, 实务的适用性不足, 以及中西文化和思维的距离与隔阂。我觉得这个活泼的课题受到了 “不公正” (injustice) 的处理, 被 “糟蹋” 了。这是笔者的 “初心”, 这是笔者的 “赤子之心”, 没有被污染, 很真, 这是笔者的 “元”, 也是支持笔者一路走来始终如一的驱动力。

笔者虽然喜欢竞争, 但笔者对竞争却有异于常人的看法。笔者个人对竞争的体会, 就是学习如何避开竞争、对抗, 如何做到不争之争,

如何追求仁者无敌的境界。笔者从小就不喜欢与人争，只要别人想跟笔者争（球场比赛之外），笔者就退让。笔者没有去改变自己的个性，而是把《中庸》“率（音朔，顺的意思）性之谓道”的理念（想）发挥得淋漓尽致。笔者可以选择与当时的主流或显学对抗，但完全没有；笔者选择了“和而不流”，避实击虚，选择了“曲求”^①，选择了鸭子划水、迂回前进。在这过程中，笔者做（找）到了自己，顺性（势）而为，不硬攻、不强取，比实力、看成果。

动态竞争研究一开始和主流的想法不同，但笔者并不挑战主流，也不逃避、遗世独立，而是与它对话、融合。当顶级学刊在短短六七年间断续刊出笔者十多篇文章，动态竞争自然建立了合法性，此时就水到渠成了（Chen & Miller, 2012）。动态竞争能够从对现象的观察，逐步发展成为一个理论的体系，最重要的一点就是与现有理论互补而非对立，双融而非抗争。和现有的世界融合，却卓然独立、不归入它的流派；接受既有的想法，但同时又保持自己的独特性，这个也是“中庸”（也就是“用中”）最大的智慧。《中庸》，或是以孔子为代表的原（元）始儒家，对什么叫“强”有一个极其高明的说法：“和而不流，强哉矫。”这是一种“不争之争”的境界，真正有功力的高手是“因不失其新”，是和而不流。也就是说我跟你、跟大家是好朋友，但我却始终保持我的独特性。学术创业者必须有主流学者的认可，也必须形成一股卓然独立的风气，不管是从事研究、教学或企业咨询，还是做人、处世，笔者都是顺势

而为、和而不流、“群而不党”^②的。

三、结语

学术创业的核心理念跟老子一生二、二生三、三生万物的观念是一致的。第一，率性之谓道。和大部分好的理论一样，动态竞争理论是从一些看似天真、简单，却又实际且引人深思的问题开始的。从一开始，顺着你的个性（率性）和兴趣往下走，这就是“道”，性为智海，性生万法。第二，因不失新。学术创业既要因袭承传，又要创新另辟天地，找到切入点，在这过程中，需要思考、谨慎处理与主流研究的关系，才能达到互补双融的境界。第三，立己立群。中国人的“三”即为众，也就是借力使力，与其他相关领域一起“水涨船高”。

对于有志从事学术创业的中国管理学者来说，动态竞争理论的发展过程是一个有参考意义的标杆。笔者不是建议所有学者都要走一样的路，用一样的方法或如法炮制。笔者想表达的是，不管学术生涯或人生，都牵涉到一连串的战略选择，都是知与行长期互动的结果。更重要的是，笔者从西方象牙塔式的学术殿堂中“跨越与回归”，真正认识到中国学问乃是“实学”的奥质。

这几年，笔者所提出的另一个新的“文化双融”理论，也是依循这个思路与轨迹而正在快速成长中。“文化双融”就是中庸的现代白话版。当我们用纯中国化的理论和观念去跟西方直接对抗时，用力越重，反弹力越强。所以，

^① 引自《孙子》。

^② 引自《论语·卫灵公》。

要找到一个平衡点，这就是“文化双融”的精义，也是我们老祖宗所说“执两用中”的内涵。事实上，笔者至今每天还在看《中庸》这本书，因为它对笔者有最大的触动，尤其是三十年来与西方学术和实务长期互动的经验，更让笔者感受至深。它启迪笔者的思维、带来新意，并且帮助笔者思考：如果生活像射飞镖一样，笔者所做的每一件事、所说的每一句话是否中的？笔者每天能不能做到“喜怒哀乐之未发（谓之中）”、“发而皆中节（谓之和）”？待人处世（事）的分寸拿捏是否达到“致中和，天地位焉，万物育焉”的境界？本文承传了华夏智慧最大的结晶，真正做到了毓老师教我的：用老祖宗智慧来启发我们现代人的智慧与思维。如何在学术和实务、微观与宏观管理、竞争和合作、东方与西方，以及全球和本土等可能的矛盾与对立之间找到一个平衡点，恰恰需要“叩其两端而竭焉”与“执两用中”的智慧。这就需要超越“非此即彼”，提升到“有此亦有彼”的境界，也是有志从事学术创业的华人管理学者需要具备的核心思维与修为。

“Put yourself into the process, and the process will carry you through”是笔者常说的一句话。学术创业，道阻且长，首先循着自己的兴趣与个性，投入并享受整个过程：一生二，二生三，三生万物，最终将能从无到有、理（梦）想成真。

（接受编辑：李海洋

收稿日期：2016 年 6 月 14 日）

参考文献

[1] Abreu, M., & Grinevich, V. 2013. The nature of

academic entrepreneurship in the UK: Widening the focus on entrepreneurial activities. *Research Policy*, 42 (2), 408-422.

[2] Chen, M. J. 1996. Competitor analysis and inter-firm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21, 100-134.

[3] Chen, M. J. 2008. Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17, 288-304.

[4] Chen, M. J. 2009. Competitive dynamics research: An insider's odyssey. *Asia Pacific Journal of Management*, 26, 5-26.

[5] Chen, M. J. 2014. Presidential speech: "Becoming ambicultural: A personal quest-and aspiration for organizations". *Academy of Management Review*, 39, 119-137.

[6] Chen, M. J. (forthcoming). Competitive dynamics: Eastern roots, Western growth. *Cross Cultural & Strategic Management*.

[7] Chen, M. J. & Hambrick, D. C. 1995. Speed, stealth, and selective attack: How small firms differ from large firms in competitive behavior. *Academy of Management Journal*, 38, 453-482.

[8] Chen, M. J., Farh, J. L., & MacMillan, I. C. 1993. An exploration of the "Expertness" of outside informants. *Academy of Management Journal (Special Research Forum on Methodology)*, 36, 1614-1632.

[9] Chen, M. J., Lin, H. C. & Michel, J. 2010. Navigating in a hypercompetitive environment: The roles of action aggressiveness and TMT integration. *Strategic Management Journal*, 31, 1410-1430.

[10] Chen, M. J., & MacMillan, I. C. 1992. Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility. *Academy of Management Journal*, 35, 359-370.

[11] Chen, M. J., & Miller, D. 1994. Competitive attack, retaliation and performance: An expectancy-va-

lence framework. *Strategic Management Journal*, 15, 85–102.

[12] Chen, M. J., & Miller, D. 2012. Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform. *Academy of Management Annals*, 6, 135–210.

[13] Chen, M. J., & Miller, D. 2015. Reconceptualizing competitive dynamics: A multi dimensional framework. *Strategic Management Journal*, 36, 758–775.

[14] Chen, M. J., Smith, K. G., & Grimm, C. M. 1992. Action characteristics as predictors of competitive responses. *Management Science*, 38, 439–455.

[15] Chen, M. J., Su, K. H., & Tsai, W. 2007. Competitive tension: The awareness–motivation–capability perspective. *Academy of Management Journal*, 50, 101–108.

[16] Dweck, C. S. 1999. *Self-theories: Their role in motivation, personality and development*. Philadelphia: Taylor and Francis/Psychology Press.

[17] Dweck, C. S. 2006. *Mindset*. New York: Random House.

[18] Ku, H. M. 1920. *The conduct of life, or, the universal order of Confucius*. London: John Murray.

[19] Hambrick, D. C., & Chen, M. J. 2008. New academic fields as admittance-seeking social movements: The case of strategic management. *Academy of Management Review*, 33, 32–54.

[20] Hambrick, D. C., Cho, T., & Chen, M. J. 1996. The influence of top management team heterogeneity on competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41, 659–684.

[21] Hsieh, K. Y., Tsai, W., & Chen, M. J. 2015. If they can do it, why not us? Competitors as reference points for justifying escalation of commitment. *Academy of Management Journal*, 58, 38–58.

[22] McGrath, R. G., Chen, M. J., & MacMillan, I. C. 1998. Multimarket maneuvering in uncertain spheres of influence: Resource diversion strategies. *Academy of Management Review*, 23, 724–740.

[23] Miller, D., & Chen, M. J. 1994. Sources and consequences of competitive inertia: A study of the U.S. airline industry. *Administrative Science Quarterly*, 39, 1–23.

[24] Miller, D., & Chen, M. J. 1996a. The simplicity of competitive repertoires: An empirical analysis. *Strategic Management Journal*, 17, 419–439.

[25] Miller, D., & Chen, M. J. 1996b. Nonconformity in competitive repertoires: A sociological view of Markets. *Social Forces*, 74, 1209–1234.

[26] Pilegaard, M., Moroz, P. W., & Neergaard, H. 2010. An auto-ethnographic perspective on academic entrepreneurship: Implications for research in the social sciences and humanities. *Academy of Management Perspectives*, 24, 46–61.

[27] Powers, J. B., & McDougall, P. P. 2005. University start-up formation and technology licensing with firms that go public: A resource-based view of academic entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 20, 291–311.

[28] Smith, K. G., Grimm, C. M., Gannon, M. J., & Chen, M. J. 1991. Organizational information-processing, competitive responses and performance in the U.S. domestic airline industry. *Academy of Management Journal*, 34, 60–85.

[29] Tsai, W., Su, K. H., & Chen, M. J. 2011. Seeing through the eyes of a rival: Competitor acumen based on rival-centric perceptions. *Academy of Management Journal*, 54, 761–778.