

自序

感恩・惜福・惜緣¹



陳明哲（美國維吉尼亞大學達頓商學院講座教授）

（國際管理學會（Academy of Management）終身院士暨前主席）

《明哲文選》收錄了我過去30年來發表的文章，其中多篇是從英文翻譯過來的：既有在全球頂尖學術期刊發表的嚴謹論文，也有解決實際管理問題、培養企業家策略思維的應用型文章；既有我憶父懷師的真情抒懷，也有我服務社群的心得反思；還有中外學者、企業家等各界人士對文章的點評，以及媒體的採訪報導。所以嚴格來講，它可以說是「雜集」。

文選是雜集，這篇自序也很另類，因為它著力頗深、篇幅較長。一來，如同學術論文，有眾多的註腳說明²；二來，因為各類文章不少，自然有許多想說的話，內容不僅包括一般自序所涵蓋的緣起、動機、對讀者群的關照等，也包括了全系列書，尤其是《明哲文選》系列之一《承傳行踐：全方位管理學者的淬煉》的介紹。因為系列之二《動態競爭：後波特時代的競爭優勢》、系列之三《文化雙融：執兩用中的策略新思維》自成理論體系，從傳統中國讀書人的角度來講，是某種程度「成一家之言」的「學問」，所以不需要著墨太多。

第一本書的內容較為廣泛，雖然有不少文章曾發表在英文學術期刊上，但如果從純西方主流學界的角度來看，恐怕仍難登「學術」大雅之堂。即使如此，對我而言，第一本書實為第二本書與第三本書的起點與基礎，更是我學術研究、教學育人核心理念的真實呈現。第一本書主要寫「人」：寫深深影響過我的長輩、恩師與

¹ 感謝呂玉華、何波、武珩、林豪傑、施黑妮、孫中興、陳宇平、雷勇、劉剛、謝嵐、鍾達榮和關健（依姓氏筆畫順序排列）給予本文初稿的寶貴意見。感恩蔡嘉麟博士在自序撰寫中的鼎力相助，惜緣奉元同門之誼，惜福共學適道之樂。特別感謝龐大龍、連婉茜、林文琛、何波和謝嵐，與您們五位共學共事，包括本書的出版和自傳的撰寫，以及未來更多有意義的工作，乃我人生一樂也。

² 註腳不少，可能減低閱讀的流暢度，然而依我保守的個性，經常會把「看點」放在註腳。

摯友；寫草根出身、不擅英文的我，如何在西方學術界走出自己的一條路；寫我如何琢磨出一套心法和方法，在課堂教學、學術活動、諮詢培訓中與人互動，相互啟迪，群智共享。這些是我作為管理學者的淬煉過程，也是我「承傳行踐」的具體展現。將書名定為《承傳行踐》，並且使用「承傳」一詞，而不是一般慣用的「傳承」，意在彰顯「先承而後傳」——「承前啟後，薪火相傳」，大明終始，大易生生之精義。「傳」在先，是「為師」的位置，而「承」在先，是「求學」的位置。因為數十年來我的一步一履，都是在眾多福緣中有幸不斷承蒙恩澤、成長提升，在感恩中分享回饋、傳道授業、立人立群。因此，第一本是根基，第二本和第三本則是由此展開的枝幹，分別講述我的兩大管理思想體系及其實際應用。

文如其人：這套書就是我，我就是這套書

我從「學術」的角度切入，闡述第一本書的重要性，其實想要表達我多年堅信的理念。雖然我在西方主流學術的核心待了三、四十年，但由於我在赴美之前的青年時代，幸遇明師引領我修習華夏經典，進而深受中國傳統思想的灌溉影響，我對「學術」或「學問」的見解恐怕與目前甚受西方影響的主流看法大相逕庭。一如中國傳統重視進德修業的讀書人，我始終認為讀書是為了改變氣質，知行合一才是「學」，「紙上得來終覺淺，絕知此事要躬行」（《冬夜讀書示子聿》），「世路人情皆學問」（《毓老師說易經·坤卦第二》）³，「經緯天地謂之文」（《尚書·堯典》馬融、鄭玄注）。如此，才是真正的「學術」和「學問」。所以，即使我長期身處西方學術象牙塔中，內心始終依循這個準則，堅持不懈，真誠如實地行踐著。

我想經由這系列書來表達傳統讀書人所追求的最高境界：「其文如其為人」（蘇軾《答張文潛書》）。對於一個畢生追求「精一執中」的現代管理學者來說，這套書所要傳達的「一」點，就是「文如其人」。或者說，猶如孔子刪述《春秋》時所表明的心意：「我欲載之空言，不如見之於行事之深切著明也。」（《史記·太史公自序》）。「凡走過必留下痕跡」（「法證之父」Edmond Locard），這套書就是我「行事」的總結，也是我一路走來的行跡。簡單來說，這套書就是我，我

³ 曹雪芹在《紅樓夢》中也表達了類似的看法：「世事洞明皆學問，人情練達即文章」。

就是這套書。

因此，這一系列文選（目前先出版三本）在某種程度上就是我的「自傳」，是我學術生涯30年所思、所言、所行、所寫，一步一腳印的痕跡，回答了每個人一生中必須面對的三個基本問題：我是誰（Who am I）？我做了什麼事（What have I done）？這（些）事有什麼意義（What does it mean）⁴？

我始終認為做人、做事、做學問⁵，其實是一件事。做人是本，是源（原、元），做事與做學問是做人的延伸與反映。在此，我想稍微修改河南康百萬莊園中我很喜歡的一副楹聯⁶，來表達這個想法：「學道無形，學道即人道；作品有形，作品即人品」。中國自古以來強調道德文章，從做人到做事，再到做學問，甚至大到治國理政，興業經商，小到立身處世，說話幹活，一以貫之。遺憾的是，或許是過去一、兩百年來受西方思潮的影響，竟有些本末倒置，分不清楚輕重先後了。做人不僅和做學問、寫文章無關，甚至為了爭取文章的發表，不擇手段，放棄原則。學術界如此，企業界也不遑多讓，抄短線、求快錢，為了商業利益犧牲道德底線、甚至朋友情誼與家族親情。

這系列書彰顯了我個人面對人生三大基本問題時所做的選擇，也代表了一個出身草根卻有機會領略傳統中華文化、從事現代管理研究的我，長期面對中西文化衝擊、「人心惟危，道心惟微」⁷（《尚書·大禹謨》），以及科技速變、時局動盪的情勢，在對時、勢、道、術的思考判斷下做出的連續選擇。

⁴ 這三個問題其實跟我過去30年每一次上課在黑板上寫下的三個問題有異曲同工的意味：「Why are we here（我們為什麼來這裡）？」、「Why should we care（我們為什麼要關心這件事情）？」和「How much do we know（我們瞭解多少）？」。

⁵ 因為我這系列書不僅是為管理或其他領域的學術工作者而寫，也是為企（創）業家、專業人士，乃至仍在尋找人生意義或方向的一般人而寫，因此，因此很多用字與用意皆可模擬到相應的情境。例如：對學術界談的做人、做事、做學問，延伸到企（創）業家和專業人士，就是做人、做事、辦企業；對一般人而言，則是做人、做事、工作。

⁶ 這副楹聯原先是寫給一個商賈世家的，原句為「商道無形商道即人道，商品有形商品即人品」（《河南康百萬莊園匾額楹聯擷珍》），是針對企業家與商人而言。

⁷ 這句話是舜傳給禹的十六心法的前八個字，意思是人心是非常不安的，道德心是非常微弱的。這也多少反映了現今全球的態勢，是當下時局我們最好的寫照。這十六心法的後八個字「惟精惟一，允執厥中」也是面對人心不安，道德式微環境，老祖宗給我們最好的解方。「精一執中」始終是我一生奉為主臬，指導我做人行事的最高準則。

感恩、惜福、惜緣

這系列書的出版，我確實很感恩、惜福、惜緣——這句話是我多年來用中文上課時始終如一的開場白⁸。

回顧過往，我首先感恩我的出生與成長背景。年紀愈大、閱歷愈多，我愈是感恩我在臺東出生成長到17歲的這段經歷⁹。以臺灣而言，臺東是名副其實的「偏鄉」，相較於臺灣的其他城市，它既落後，又資源（尤其是教育資源）匱乏，但不理想的成長環境始終是驅動我不斷向上求進的動力。動態競爭理論體系的創建¹⁰，從無到有，從邊緣走到主流，與我出生成長的背景有直接關係，文化雙融視角的形成也是如此¹¹。過去30年有幸身處國際學術主流的核心，但是在臺東出生、成長所形成的邊緣思維，始終使我的所思所行與我周遭的菁英、甚至權貴大不相同。由此，它讓我領悟到「和而不流」的中庸思想精髓，並啟迪我創建和踐行「文化雙融」這一學術思想。

我很懷念和珍惜自己親身經歷的1970年代的臺灣。當時，臺灣民風樸實、群賢齊聚，承傳文化與勤苦奮鬥之風濃厚，培育出眾多優秀的青年與創業家，後來在海內外不同的行業中發光發熱，例如，我所尊敬的或為人所熟知的林懷民、李安（享譽國際的導演）、裴正康、施振榮（宏碁集團創始人）、鄭崇華（台達集團創始人）、溫世仁（已故英業達創始人）、「文化雙融」專業經理的代表張孝威等人¹²。那個年代，正是我在大學受教養成的時期。《周易·蒙卦》有云：「蒙以養正」。求學期間，我有幸受教於許士軍、司徒達賢和姜占魁（已故）等第一批在美取得管理學博士學位並返回臺灣任教的前輩師長，他們的學養風範，讓我得以在來

⁸ 感恩、惜福、惜緣看起來像是三件事情，但是因為它們彼此環環相扣，相互影響，可以當成是一件事。

⁹ 這可能是無法複製的我個人的地緣（域）優勢（locational advantage）。

¹⁰ 請參見《明哲文選》系列二：《動態競爭：後波特時代的競爭優勢》。

¹¹ 請參見《明哲文選》系列三：《文化雙融：執兩用中的策略新思維》。

¹² 上文所舉的名人中，裴正康醫師是我的好友，身為香港「僑生」的他，1976年取得臺大醫學系博士學位，後來赴美深造、行醫，專長為兒童癌症治療，2014年當選中央研究院院士。裴醫師（大哥）重新定義了我對「專業」的看法，以及對於專業標準的要求。溫世仁是我天德黌舍的師兄，深獲毓老師讚賞，只可惜英年早逝。李安是國際電影界的巨擘，我恰好與他同年，他的成就有目共睹，無須我贅言。

美國求學之前就完成了教育觀的基礎準備。對此，我既惜福，也感恩。

我更感謝赴美深造的機緣，因為當初在臺灣時並沒有出色的成績與顯赫的學歷，卻幸運地拿到了我唯一的博士班入學許可。在馬里蘭大學完成學業後，我有幸任教於當年大家夢寐以求的哥倫比亞大學商學院¹³，為我後來成為全方位管理學者打下了紮實的基礎。我更惜福，過去30年我先後任教於哥倫比亞大學商學院、賓州大學華頓商學院與維吉尼亞大學達頓商學院，前兩者是全美頂尖的研究型商學院，後者則是最具代表性的教學型商學院¹⁴。兩種截然不同的組織文化、思維方式、乃至考核標準，提供了我極富挑戰性的學術與教學生涯，是淬煉我文化雙融、執兩用中的最佳人生實驗場。

我還有太多的人、太多的事要感恩。書中我介紹了幾位影響我至深的師長，例如啟蒙恩師姜占魁先生。在我離臺前的一段學習時光中，姜老師帶著我一本本地「啃」組織學、管理學領域最經典的英文原著。當時，我的英文不太好，大部分的書讀不懂，但姜老師從不嫌棄我、從不澆我冷水，他只是默默地帶領我，鼓勵我這個出身偏鄉、不知天高地厚的窮小子勇敢負笈美國求學深造¹⁵。

又如，中西文化雙融的人生導師愛新覺羅毓鋆與William H. Newman教授¹⁶。毓老師的身分與經歷相當特殊，他是清朝禮親王世系宗親，幼年進宮，為末代皇帝溥儀的伴讀；青年時，他留學日本、德國學習軍事。1947年遷居臺灣後，毓老師毅然決定以傳承華夏智慧、弘揚中華文化作為後半生的志業，開始了六十餘年「潛

¹³ 當年哥倫比亞大學商學院這一職缺，被全美策略新科博士認為是當年度教職市場排名第一的職缺，在此之前，哥大策略領域已經連續3年在市場求才，但始終未發出聘書。哥大除了注重研究與教學，也同時重視與企業家的互動，我還沒有在MBA教室上課之前，就已經被學校安排至它在全美久負盛名的Arden House（培訓中心），去「教」企業家，這在美國各主要大學院校實在是極其少有的。

¹⁴ 達頓商學院創辦於1954年，它是美國少數以教學與企業培訓為自身創院使命的商學院，長期以來，在各項MBA教育的評比中，不管是教學或師資方面始終排名第一，院裡的同事也以「We are the best teaching faculty in the world（我們是全世界最棒的教師）」自豪。

¹⁵ 我永遠記得姜老師那間位在中和南勢角小小的家，我時常埋頭讀一兩個星期後，就去他家坐坐，讀到什麼都和他聊，有很多話題。其實在我來美國之前，我並沒有長遠的「願景」，初心只是想多學一點新的東西，更多的是來自姜老師的鼓勵與期許。他在我離開臺灣之前，送給我的兩個字「determination（決心）」與「persistence（堅持）」，始終伴隨著我過去的40年。

¹⁶ 請參見《明哲文選》系列一：《承傳行踐：全方位管理學者的淬煉》第一篇憶父懷師的第三、四章，其中還介紹許多深刻影響我的師長。

龍勿用」¹⁷的講學與教育生涯。在毓老師的「天德黌舍」求學期間，我從老師的言傳與身教中，見到了活的、真的儒家精神，以及經世致用的實學。同時期，我在學院中修讀企業管理，接受「西學」專業教育，兩處的學習看似彼此「矛盾」，實則毫無干擾，甚至互為長益，那是我扎根雙融、修習基本功的時期，由此我深刻瞭解到生命的核心價值，找到了人生的方向與意義。回顧這段殊勝的經歷，我恍然大悟，原來在我赴美邁向人生下一個階段前，最重要的準備就是進入「天德奉元之門」¹⁸！

William H. Newman教授是我亦師亦友的忘年之交。在1988年的國際管理學會會議上，我只是個剛進入哥倫比亞大學任教的年輕學者，透過介紹，有緣與他這位已退休二十多年且有豐富實戰經驗的管理學泰斗相識。Newman教授是一位非常有遠見的智者，他在1990年代初就預見了美國2008年的金融危機、北極的重要戰略位置、中國在世界上的重要性等。在中國改革開放後的1980年代初，他是首批進入中國開展管理教育的四位美國教授之一。當時，他協助余凱成教授在中國工業科技管理大連培訓中心教授現代管理，他們共同開啟了中國現代管理教育的先河。Newman教授的學術地位很高，但他時刻懷著赤子之心，始終沉穩而謙遜地著述與行事。他讓我知道，在美國這個非常市場化的環境中，仍然能夠成為一位極具人文關懷的學者，做真正的自己，一如「古之學者為己」（《論語》）；他賦予我超越當下、看見別人所看不見的事物的能力；他更時刻讓我提醒自己身上所具有的中華文化底蘊。我很懷念和他在一起的時光¹⁹。

¹⁷ 「潛龍勿用」語出《周易·乾卦》，意思是一個人具有高深的智慧與德行，但因時空環境限制，不為當世所用，只能潛藏民間，默默推展自己的理念抱負。

¹⁸ 1947年，因國民政府的安置，毓老師隻身遠赴臺灣。在臺灣民風純樸、民間活力湧升的1970年代初，毓老師開辦了「天德黌舍」，傳授四書五經及道家、法家、兵家要籍等華夏經典；我則有幸在同學的介紹下，於1970年代末成為入門弟子。1987年，改名「奉元書院」繼續講學，一直到2009年2月毓老師才不再授課。請參見《明哲文選》系列一：《承傳行踐：全方位管理學者的淬煉》第一篇憶父懷師，第三章〈有教無類：永在恩師愛新覺羅毓鋆的天德黌舍〉。

¹⁹ Newman教授是哥倫比亞大學歷史上第一位校級講座教授，1954年由Dwight D. Eisenhower總統在擔任校長時親自頒證，也是1984年第一批到中國大陸教授管理的四位美國教授之一。他早年擔任James O. McKinsey在芝加哥大學的助教，後來也成為他在麥肯錫諮詢公司的特別助理（Executive Assistant）。過去Newman教授到紐約時，經常與我在哥大教授俱樂部共進午餐和晚餐，有談不完的話題。我們也常常在百老匯散步，在116大街上進行漫長的飯後討論。Newman教授老當益壯，樂於探索未知，他87歲時到

除了師長的教誨，朋友、學生也深深影響著我，我珍惜這些人際連結與緣分。我從小受父母影響，很喜歡交朋友，把情義看得特別重。雖然長期「忝寄儒林」（毓老師語）、久居學術界，因研究的需要，必須經常過著「出世」的生活，以便專心基礎科研，求真盡善。然而，杏壇、教室卻是與人結緣的最好地方，30年來有幸與中美企業領袖、專業菁英結緣，教授過的企業領導者至少有一萬人²⁰。因為在學術界長期服務學術社群，並曾擔任國際管理學會（該學會在全球一百多個國家有兩萬多名會員）²¹ 第68屆主席，這讓我能接觸到為數眾多的全球學者與專家。此外，我也不忘育人的初衷，立人立群，先後創立了全球華人管理學者社群（Chinese Management Scholars Community, CMSC）、中國管理學者交流營（Chinese Management Scholars Workshop, CMSW）、動態競爭國際論壇（Competitive Dynamics International Conferences, CDIC），以及精一學堂（The Oneness Academy）、王道薪傳班（Wangdao Management Program）、夏商全球領袖班（Xia-Shang Global Business Program）²² 等各類企業高階管理人培訓項目，傳授知識，作育英才。

因緣際會，我在1997年夏天受中國國家教委與MBA指導委員會邀請前往北京，在北京清華大學為中國第一批管理學教授（當時有MBA項目的學校共54個，每校一人）培訓11天²³。這11天的教學相長，影響了我日後所做的很多事情，不

印尼，88歲到西藏，89歲到絲路，90歲時甚至遠赴北極。還記得他要展開北極之旅前我去拜訪他，他正蹲在地上查看地圖。我問他：「你千里迢迢到北極想要做什麼？」他回答：「全世界有40%的石油在上面，我想上去看一看。」

²⁰ 我從2009年開始，先後在臺灣大學、上海國家會計學院、復旦大學、北京大學光華管理學院、滙豐商學院、清華大學經濟管理學院、五道口金融學院、蘇世民書院、長江商學院與政治大學教授EMBA、DBA及後EMBA課程。

²¹ 我不是華人第一位被選為這個全球管理學會最有影響力組織的主席，但我是這個組織70年來第一個沒有在美國接受大學教育的主席。這件事對此一組織以及主流學術界是有意義的。

²² 請參見《承傳行踐：全方位管理學者的淬煉》第七篇立人立群，很多社群的核心成員都在書中「以文會友」部分分享他們的觀點與經驗。這些社群有些是針對管理學者設立，有些是針對企業家；有些是與大學院校合辦，有些則與企業家合作。例如，「王道薪傳班」與臺灣宏碁集團創辦人施振榮先生聯合創辦；「夏商全球領袖班」則是與復旦大學管理學院院長陸雄文教授合作創辦。

²³ 當時清華大學經濟管理學院的院長是國務院總理朱鎔基，常務副院長是趙純鈞教授，課程結束時，趙老師還把朱總理書架上四冊六本《清華大學史料選編》贈送給我，表達他對我遠從美國義務赴華授課的感謝。本系列書第一本《承傳行踐：全方位管理學者的淬

論是教學、研究，或是社群建立²⁴。對我個人而言，民初清華國學院時期（1925-1928）的四大導師，即王國維²⁵、梁啟超、陳寅恪與趙元任，更是我心儀私淑的典範。這是多大的緣，是多大的福，我感恩。

另一方面，我有幸從北京清華園開始，以小觀大、以管窺天，在過去的22年，見證了整個中國大環境的改變與成長²⁶，尤其是企業管理教育在中國的發展與茁壯。一般人都會強調中國改革開放40年來取得的各種數字指標上的成就，然而，從我一個教育者的角度來看，自我1984年在美國接觸中國第一個MBA學生開始，中國改革開放最大的成就，就是造就了一個又一個、一批又一批的人才。

我不僅與中國大陸的管理學界交流往來，與故鄉臺灣的學者也有深切的聯繫。2004、2006與2007年，我三度蒙國科會邀請，回臺培訓管理學教師。2009年7月中，在臺灣大學開啟了我在美國以外EMBA及企業高管培訓之門。此後，我不時返臺舉辦相關課程與交流活動。

我最大的感恩與珍惜是能夠將自己從小就喜歡的「競爭」（年少時喜歡各式各樣的競賽，籃球比賽曾有一場得到44分的紀錄），變成學術研究的主題，把我喜歡助人、與人為善的個性變成教學育人的志業。「盡己之謂忠」（朱熹《論語集注》），30年來，我始終忠於我的專業，忠於我的研究，更重要的是忠於自己，未曾辜負「文如其人」、「盡己之性」²⁷的傳統中國人的人生追求。

煉》第五篇動態競爭的第20章〈學術創業：動態競爭理論從無到有的歷程〉是特別敬獻給趙純鈞院長，以及另一位對中國早期管理教育有巨大貢獻的前復旦大學管理學院鄭紹鑣院長，以表達對兩位管理前輩最大的敬意。

²⁴ 2013年，我們這批97年共學的教授好友，在清華園重聚成立了中國管理學者交流營，每年輪流在中國大陸各高校，與從事管理教學及研究的高校教師和研究者們開會聚敘，目前會議已經排到2026年。

²⁵ 嚴格來說，王國維應該是我的太老師，因為我在離開臺灣之前，有機會師從愛新覺羅毓鋆先生，接受最為傳統的私塾教育（見《承傳行踐：全方位管理學者的淬煉》第一篇憶父懷師中的第三章），毓老師則是王國維（靜安公）的入室弟子。

²⁶ 對此，我是很有體會的，因為我1997年在華頓商學院開的第一門選修課“Global Chinese Business Seminar”，經過20年的發展，現在已經變成了三門課：“East-West Strategy Seminar”、“Cases in Global Strategy Seminar”與“Ambicultural Strategic Thinking”。細節請參見《承傳行踐：全方位管理學者的淬煉》第二篇教研育人的第12章。

²⁷ 《中庸》：「唯天下至誠，為能盡其性。」盡其性，就是盡己之性。

立言出書的初心

介紹了此系列書的性質，感恩我一路走來所接受的眾多緣分與福氣後，還要向讀者坦言敘明我編著這系列書的初心，其實很單純，只有「一」個：我只是想為我中文EMBA、DBA的「學生」或企（創）業家、專業人員提供一套完整的「教本」，希望他們從中能找到一些對他們經營企業或做人行事有所幫助的洞見與方法。

首先，作為一個作育英才的學者，我的想法可能有些另類，因為二十多年來，我已經沒有了視「學生」為學生的觀念，始終將我的身分定義為他們的「伴讀」²⁸。我始終認為，在「沒有學生哪有老師」這句話中，所謂的學生其實是我「共學適道」（參見《論語·子罕》）的夥伴。正所謂教學相長，「聞道有先後，術業有專攻」²⁹，對我來說，他們都是與我互相切磋、共同成長的「學友」³⁰。我惜福、惜緣，感恩這些學友把目前這個世界最稀缺的「誠信」給了我，這恐怕是我創立的各種學術、企業社群或「明哲平台」這個統合性大社群的獨特之處³¹。

其次，我要讓我的「寶貝學生」³²們知道，這系列書中的每一句話或給企業的每一個建議，都是有憑有據的。它們也許是學術研究的發現，也許是我長期觀察世界各國企業的心得、多年實踐的經驗，而且最好的實踐來自最好理論的指導。我要讓大家知道，我講的是「實學」，是一套可用、好用的學問。更重要的是，這系列書整合了中西兩種文化與企業管理的優勢，並將文化與哲學理念、系統化知識、經驗與案例以及應用性工具，一以貫之地融合。

²⁸ 毓老師六歲時成為末代皇帝溥儀的伴讀，因老師「伴讀」的觀念給我很大啟發，對我影響深遠。

²⁹ 唐·韓愈《師說》：「是故弟子不必不如師，師不必賢於弟子。聞道有先後，術業有專攻，如是而已。」

³⁰ 系列一《承傳行踐：全方位管理學者的淬煉》中有個非常特殊的環節，叫「以文會友」，「學友」的觀念就是從《論語·顏淵》「以文會友，以友輔仁」這句話來的。又聯想到《水滸傳》108條好漢情義相結，我很有福氣，也非常幸運，能夠跟我那麼多的企（創）業家學生，成為真誠交往、共學適道、互勉互勵、進德修業的學友。

³¹ 請參見《明哲文選》系列一：《承傳行踐：全方位管理學者的淬煉》第七篇立人立群。

³² 基於「有教無類」的理念，我始終把我每一個學生當成「瑰寶」，我對他（她）們也是抱著欣賞、佩服、愛護期許的態度，與他（她）們交往互動。

再者，「遠近大小若一」（《春秋公羊傳何氏解詁·隱公元年》），對於我個人而言，雖然不能改變大環境，但希望能改變小教室（小研究室），由「小我」逐步影響「大我」。我希望這系列書經由「小教室」，可以在一定程度上提升華人學術界的學風³³，照亮全球華人企業的大未來³⁴。

檢視當今華人企業，不論大小，雖然憑藉市場的需要，長年來快速成長而開枝散葉、甚至業大財大，然而，很多「基本功」仍然有待補強夯實。許多公司，尤其是中小型企業，仍然採取且戰且走、游擊隊突進的方法，欠缺正規軍的系統化經營、全球性的思維與長遠永續的營運規劃。我一向認為，華人企業的發展除了要吸收西方企業制度的精華，更要連結中華傳統文化的源頭，善用華夏智慧的底蘊，左右開弓，中西合璧，永續經營，以造福桑梓，美利天下³⁵。

華人企業應當往前多走一步，尋找企業的「魂」。雖然中外企業都強調企業文化，但華人企業應當順著文化的脈絡，善用華夏智慧；以此為基礎，思考如何培養企業的「魂」，如何從源遠流長的中華文化中找回未來可資依託的精神。有此依憑，可以從中深思：身處亞洲或大中華地區的我們，如何才能為人類文明或世界的永續發展做出最大的貢獻³⁶？哪些只是風光一時、如夢幻泡影的過眼雲煙？這系列書或許還可以直擊一些華人企業家的內心，回歸他們想要成為「法大行小」³⁷、全方位整合型「將才」的目標。

³³ 這也是我2019年9月27日於清華大學經濟管理學院動態競爭與創新戰略研究中心成立時，對中心的一個期許，我希望這個中心能夠成為導正中國學術風氣的一盞明燈。此一研究中心由李紀珍教授與林文琛執行，我則以榮譽主任的身分，提供精神上的支援。

³⁴ 這系列書先以簡體中文在中國大陸出版面世，而且多年來我與中國學者、企業家有密切頻繁的互動。如今在故鄉臺灣出版，我仍保留原序期許中國的內容，並非不顧及家鄉讀者的需求，而是兩岸的情形可相互映照，讀者們不妨藉此體會比較，甚至有琢磨攻錯的效用。這也是我對家鄉的一份心意，望讀者們諒察。

³⁵ 《周易·乾卦·文言傳》：「乾始，能以『美利』利天下，不言所利，大矣哉！」

³⁶ 最近我經常想起毓老師的訓誨：「以夏學奧質，尋拯世真文」，有許多深刻的體會。

³⁷ 「大」者，天也。法大就是法天。「唯天為大，唯堯則之」（《論語·泰伯》）。「小」字的意思與《老子》「治大國若烹小鮮」，以及曾國藩「不苟不懈；克勤小物」（《曾國藩日記》）相同。這四個字是毓老師對同門顏銓穎的開示，與「遠近大小若一」同樣都是老師講學的核心理念。請參見中山大學中文系吳孟謙教授〈真人與真知：管窺毓老師的人格與學問〉一文（載於《夏學論集（貳）愛新覺羅毓鋆先生逝世八周年紀念》，中華奉元學會，2019年，頁37-46）。我用白話來說，就是大事小事都是一件事。

再從全球化思維的層面來說，華人企業應當思考，如何平衡本土化與全球化的經營，如何整合長遠目標與短期目標等；對中國企業而言還必須思考，如何從一個令人畏懼的競爭對手，變成令人尊敬的競爭對手。對於華人企業家來說，這系列書有助於啟迪他們進一步理解西方系統性的策略思維與完整的管理知識體系；並且在經驗與方法的層面參考、借鑑諸多西方等發達國家的實務經驗，尋找到可作為自身依據的參照標竿。雖然目前的大環境瞬息萬變，未來挑戰非常的多，但是從長期永續的發展來看，華人企業（尤其是中國企業）現在更要勇敢地思考怎麼成為「百年企業」。

在企業家之外，我也希望這系列書對廣大專業人士有所幫助。因為我在書中透過自身經歷，展示職業的意義如何真正地源於生活，如何將職（專、志）業融入人生，以及職業、專業與志業在意義與境界上的不同。這系列書可以示範如何在專業和人文方面達到理想的平衡，如何將自身的發展融入到專業群體，特別是行業領先的群體中，並與群體實現多贏。

「企業士」的觀念是過去我對華人企業家與專業人士的最大期望，並且長年闡述推廣³⁸。然而，處於環境劇變、價值混淆的時代，包含臺灣在內，全世界的百工百業、不同階層，迫切需要各種類型的品性正直、才具卓越、胸襟開闊的人士，以實際的「行」來樹立各行各業的典範。因此，我更想以包含企業士、教育士、服務士等等人群、涵蓋所有職業類別的「專業士」一詞來述說我的想法。其實，「專業士」就是「人人皆有士君子之行」（《春秋繁露·俞序》）理念在當代的一種展現。士大夫是傳統中國穩定社會、安定人心的主體，士大夫也多以此自我期許、承擔責任。由此來看，「專業士」是新時代的士大夫，是「群士」，不同位置上的人士都能夠為人類社會帶來安定與昇華的力量。此時此刻，尤其是在全球經歷新冠肺炎疫情後的再生與重建過程中，扮演扭轉乾坤的角色。

「專業士」不是空泛高遠的倡議。細察我們生活中、工作上，乃至於社會各個角落，不難見到純然克盡本分、腳踏實地、做事用心，勤勉於保身安家、敬業樂群的「小人物」身影，他們都是維持社會安定的沉默力量！坦白說，我也是這樣的「小人物」的其中一員，因為我每天所思考的，只是如何在我的「小教室」、

³⁸ 所謂企業士，即指立基於華夏智慧，擁有文化雙融思維與動態競爭能力的現代企業家；一方面蘊藏執兩用中的文化素養，另一方面具備綜覽全域、與時俱進的策略格局，同時也擁有一以貫之的執行力。

「小研究室」（小書房）中，把該做的事做好，如此而已。您我都是社會中的一顆小螺絲釘，不要小看「一」的力量，只需要找回你的心，「素其位而行」（《中庸》），在自己的工作與日常生活中真誠落實，就能成為一位利他益世的「專業士」。

這系列書同樣可以提供普羅大眾參考。從生長的起點上來講，我和絕大多數普通人一樣；我也與那些在「平凡」崗位上一生兢兢業業、恪守正道的普通人無本質上的區別，至多是多了一分堅持，多了一分努力，多了一分幸運。從這個意義上來說，這系列書更多的是讓人們瞭解「What's possible?（什麼是可能的）」，不要自我設限，只要跨出第一步，你不知道你可以走多遠——Put yourself into the process and the process will carry you through（行者自達）。因此，無論是想改變命運的人，還是知足常樂的人，都可以從我對自己與師長的介紹、學友的回饋中領略到人性的真、善、美，感受到專業的尊重與樂趣，並獲取面對明天的動力。

獻給探索自己、活出自己的您

總體而言，這系列書其實是寫給所有想瞭解自己，思考如何真誠面對自己、活出自己，在意自己心「魂」的人。

我一生追求的就是如何順己之「性」³⁹，作為一個缺點不少、年輕時候訓練不紮實也不夠努力的我，作為一個本來可能被這個社會淘汰的「邊緣人」⁴⁰，作為一個普通人，卻把我的個性（好的也好，不完美的也罷）發揮到極致。一個人的一生結果如何，是「成」是「敗」（每個人定義不同），有太多的情境因素與運氣，非個人所能決定。但是我的做法是選擇每天認真地面對我自己，真誠地「求闕（缺）」（曾文正公語），做自己，對我自己負責。儘管這只是一個「小我」的選

³⁹ 《中庸》：「率性之謂道。」率讀作「朔」，也就是「順」的意思；率性，順著自己的本性、個性。

⁴⁰ 很多學友常問我手上戴了20年的黃色手環是做什麼的？是不是為了增強氣場或帶來好運？其實它什麼都不是，只是一個普通的塑膠環。這類手環是環法自行車冠軍賽選手 Lance E. Armstrong 在罹患癌症以後，全世界車迷為他打氣，紛紛戴起的黃色手環，後來也被廣泛用於罹癌家人的精神支持。作為一個當初可能被社會淘汰的邊緣人——我始終是以邊緣（「鄉下」、「草根」）自居，我則是用它來提醒自己作為一個倖存者的責任。

擇，然而一個人只要能夠真誠面對自己，在生活中找尋自己，至少可以保護自己，顧及家庭，甚至於在專業上小有所成，和睦親友。這系列書我以個人為案例，將我有限的經驗與這個世界所有的「人」或是想學「做人」的人互勵共勉⁴¹。

結語：感謝與願景

2020年初，在這系列書臨近付梓之時，恰是整個世界面臨最大挑戰的時候，全世界的企業都在面臨著百年以來最大的「一變」⁴²。在這個劇變的環境、高度不確定的時代中，我們每一個人（或企業）如何安身立命？如何在變中求定、定中求靜、靜中求安、安中求慮、慮中求得（《大學》）？這系列書記錄了我一步一腳印，「終日乾乾」（《周易·乾卦》），面對挑戰，不斷超越、不斷回歸、不斷觀照初心的努力。能夠把初心變成願景，把專業變成志業⁴³，這個過程本身就是一種學習，一種享受。從這個意義上來說，這系列書或許能成為根治當今諸多國家經濟社會缺失「本源」痼疾的一劑良方。

《明哲文選》目前出版的這三本書，某種程度上只是我「鯉山又一村」⁴⁴的第一小步。我始終心儀曾國藩（文正公），從年輕時就喜歡閱讀曾文正公選集，除了

⁴¹ 我最近常在思考，也想寫一本書，它的書名姑且叫做《好生，好活，好死》。生，我們每個人都沒有太多的選擇，有些人生下來斷了一隻手（或腳），有些人生下來天生魯鈍，有些人麗質天生——我們都沒有選擇。死，我們也沒有選擇，時候到了，我們就應該走了，當然每一個人怎麼走要看造化，有些人臥病多年，有些人自然坐化（像毓老師）。但是，怎麼活，每一天怎麼活在這個世界上，我們每一個人，其實都有選擇。活得好，活得壞，活得成，活得敗，很多其實都是個人選擇的結果，我這系列書其實是想分享我個人這一輩子（至少是過去30年）怎麼活，作為一個科研人員，作為一個學者，作為一個老師，作為一個作者，作為一個兒子，作為一個父親，作為一個丈夫，作為一個朋友，作為一個平平凡凡的人，我怎麼做人、做事，怎麼度過我的一生。

⁴² 世界商業領袖Warren E. Buffett（1959年畢業於哥倫比亞大學管理學院，可以說是哥大最出名的校友）表示，這一變局為其平生（他現在89歲）所未見。請參見：<https://www.marketwatch.com/story/warren-buffett-on-the-one-two-punch-market-panic-it-took-me-89-years-to-experience-something-like-this-2020-03-11>

⁴³ 《孟子·盡心上》：「士尚志。」（志=士+心）志者，心之所主。

⁴⁴ 「鯉山」就是我故鄉臺東的「鯉魚山」，由於毓老師當年曾用「長白又一村」以明志，受老師的啟迪，改換老師的語詞來自勉。毓老師的「長白」是連綿東北三省的滿族長白聖山，我年少時常去、多年來空存懷想的鯉魚山只是臺東市區裡一座小小的丘陵。山的規模大小雖然有異，我與老師溯源思鄉的情懷則是相同的。

在做人、做事、做學問的方方面面師法他，力求一以貫之，也注重用文字記錄人生點滴，可以說他的言行事蹟就是我這一個入世之人的範本。作為《明哲文選》的後續，將來還有系列連貫的出版計劃⁴⁵，甚至還想整理出版我平常往來的文書信件，尤其英文書信更是我平日在美面對中西文化衝突、學術實務對撞，我個人如何執兩用中，做出適時適當的選擇；也就是我如何「Be Myself」（做自己）的具體做法與「真」、「實」的功夫等。我願意毫無保留地將多年所做、所為、所思、所寫的「全集」公諸於世⁴⁶。

首先出版的這三本書共收錄了六十餘篇文章，從翻譯、校對、編輯與整理，到最終出版，都是團隊成員共同努力與貢獻的結果。尤其感謝連婉茜⁴⁷（雲林科技大學）負責領導整個團隊，從整套選集的架構安排到書中內容的選取，從最初的想法到後期的付梓，付出了非常多的心力與時間。她對這系列書的「用心深細」（熊十力語），讓我感動。感謝劉剛（國住人居工程顧問有限公司）協調這系列書的出版事宜，以及林豪傑教授（中山大學）對此書之形成提出諸多具有啟發性的建議。感謝謝嵐為多章內容進行整理與撰稿，武珩為此系列書的整體結構提供寶貴的建議，以及龐大龍（西安交通大學）、譚暢（西南大學）、張國義教授（東華大學）、黃怡華在翻譯與校對工作上的投入。同時感謝路江涌教授、林道謚教授所帶領的北京大學團隊；政治大學許牧彥教授所帶領「動態競爭與創新平台」與姜占魁薪傳學者

⁴⁵ 在這三本書之後，還有：動態競爭在企業上應用的文章選集（系列四）；打算用更通俗的體例整合前三本書（系列五）；記錄中西企業全球化以及中西企業交流的典範案例集（我正在撰寫雙匯、聞泰的海外推廣以及希爾頓在中國的相關案例）（系列六）；整理我多年來上課時為學生（友）手寫的筆記與板書（系列七）；分享我多年來在管理學術頂級期刊上的投稿與修改過程，以及投稿被拒的經驗教訓（系列八）。

⁴⁶ 最後我也希望在我百年以後，出版一本類似「生說師語」的書。「以文會友」這個欄目是本書系列一的特色，它也可以說是「師說生語」。多年來我養成從旁觀察學生課堂上以及上完課後的言行舉止、企業的成長以及各方面的表現，做筆記、留下紀錄的習慣。將來我人生「畢業」以後，我會留給我的這些「寶貝」學生或學友一些人生箴（諍）言，為每個人留下「一」個字，或是「一」句話、「一」個觀念，作為我對於他（她）個人、企業所作所為的遺（傳）世「忠」（盡己、真誠）言與惕勵。

⁴⁷ 連婉茜博士跟我一樣出身臺灣鄉下（苗栗），也是從無到有，過去10年，我有幸看到她一路成長，她把10年來的學習歷程寫成了〈細談「用心深細」：明哲老師助教的一線觀察〉一文，請參見《明哲文選》系列一《承傳行踐：全方位管理學者的淬煉》第三篇傳承行踐第15章。

團隊⁴⁸，他們支援了部分章節早期版本的翻譯工作；北京清華大學經濟管理學院李紀珍教授與林文琛所帶領的「動態競爭與創新戰略研究中心」團隊、西南科技大學何波與張宏亮教授所帶領的明哲鑽石俱樂部與「涼山小朋友」為本系列書提供支援，在此敬申謝忱。感謝智勝出版社出版這系列書，協助我將30年來的為文與行事的成果呈獻給世人。由於時間有限，在英文文章翻譯、校對的過程中，難免會出現轉譯上不盡理想的地方，在此謹向讀者表示歉意，文責當然由本人自負。

感恩，惜福，惜緣。這麼多位好友、學友的努力，讓我有機會把眾多分散在中英文各類期刊的文章匯聚在一處⁴⁹。這系列書以「明哲」二字當作書名，既感念父母養育之恩，更想藉由「明」、「哲」這二字的深意彰顯華夏智慧的精華。「明」等於「日」+「月」，日起月落，月起日落，體現了大易「生生之道」，它有薪火相傳的底蘊，也和終始之道若合符節。「大學之道，在明明德，在親（新）民，在止於至善」（《大學》），「明」字也有自明（「明德」）與新民的意思，己立立人，己達達人。「哲」關乎人生，拆解此字，表示思考折中，能用中道，也就是執兩用中的意思。「哲」也有頭腦縝密、內心清明如鏡的涵義，猶如《爾雅·釋言》所說的「哲者，智也」。「明哲」二字代表我對故鄉臺灣、中國、旅居全球各地的華人企業家與專業人員，乃至全球各國、各個文化背景的企業家與專業人士，最大的期許：自覺覺人、己立立人；洞悉天下，永續經營；共同延續並創造嶄新的華夏與世界文明。

陳明哲

美國維吉尼亞州夏洛特維爾
(Charlottesville, Virginia, USA)
2020年6月

⁴⁸ 感謝政治大學邀請擔任校級榮譽講座教授，對於一個身在海外學人的我，始終是一個最大的一個鼓勵。

⁴⁹ 我有些學友知道我在寫這一系列書，他們很希望我早日完成，但他們不一定是想要細讀深思，只是想把它們放在書架上，每天提醒自己。

明哲補記

今年8月8日是我離臺赴美求學40週年紀念。出國前，除了姜占魁恩師外，有幸接受許士軍、司徒達賢老師親炙調教，影響一生。許老師學養深厚，是一位謙謙君子，在我青年時代裡，他的鼓勵，有如春風化雨，浸潤於心。達賢老師啟蒙我案例教學，在課堂上以啟發誘導、互動討論的方式教學育人，40來，始終如一。多年來與學界好友吳安妮、林月雲、吳思華、湯明哲、于卓民、蔡敦浩、李吉仁、孫中興、蘇國賢、林豪傑、侯勝宗等人，互切互磋，共學適道，更為個人學術思想與行踐承傳提供了最好的典範。此外，李家同老師、嚴長壽先生、方新舟先生，更是個人心儀敬佩與仿效的前輩。我17歲離開生長於斯的臺東，迄今未再返鄉，李老師與長壽及新舟兩位兄長常年照顧偏鄉子弟、關心弱勢，讓那些如我當年一樣的孩子們，心懷希望，勇向未來，走出一片新的天地。感恩您們，點亮臺灣，謹此致謝並獻上最大敬意。

當年離家前答應家母，取得博士學位後就回臺灣。歲月蹉跎，失信四十載，實乃終生之憾。過去一年半，更因疫情之故，未能返鄉探望年邁失智的媽媽。「誰言寸草心，報得三春暉」，冀望此文選系列的出版能稍減思鄉之情，稍慰敬慎於毋忝所生、困知勉行之心。

陳明哲

美國維吉尼亞州夏洛特維爾
(Charlottesville, Virginia, USA)
2021年7月20日

謹將此書敬獻給生我養我育我的父母親