

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.12.003

知行合一的悖论与张力

马浩

(北京大学国家发展研究院,北京 100871)

摘要:知行合一乃是一种广受推崇和倡导的理想境界。但对其具体的解读与践行却是众说纷纭、莫衷一是。基于国际主流管理学研究社区知识与学习的相关文献的启发,本文对知行合一在现象与实质两个维度上进行了定义,论证了知行合一作为一种悖论所充满的矛盾与张力,并提出了对知行合一进行进一步学术研究所必须聚焦的一系列相关问题。鉴于人的有限理性在学习、思考、认知和行为等方面的客观存在与真实表现,本文认为知行合一通常既不可能亦无必要。在学徒时认真学习并构建持续学习能力,在出师后的管理实践中不断增进学习能力并在行动中进行思考与即兴发挥,此乃各类管理决策者所应表现的常态。

关键词:知行合一;知与不行合一;知与行的主体;知识;学习;思考;管理悖论

中图分类号:F270 **文献标识码:**A **文章编号:**1001-4950(2018)12-0046-09

一、引言

古今中外,所谓的“知行合一”大概是一种理想。大凡理想,通常都是费力不讨好的事情。如果理想通常都能实现,大概就已经不再是理想。说得极端一点儿,如果是不断被重复地强调或者追捧却始终不能实现的理想,大多是空想,乌托邦而已。说起来貌似非常有道理、有意义,其实都是水中月镜中花、自我臆想并对他人强加的游戏。

虽然国中大多数人(无论学者与否)都极愿意尊崇和信奉“知行合一”这一理想,但细究起来,对于知行合一的不同定义与阐释,终将使得大家在解读上各执一词,莫衷一是,在行动中诚惶诚恐,困惑不已。其实,中西方对此理想的侧重点和着力点既有相似之处,亦有根本不同。本文将以现代管理学的视角来阐释知行合一之悖论(paradox)及其背后的张力(tension)。^①

(一)现象上的同时一体(simultaneous oneness)

从表象上看,知行合一,强调的是知与行的同时为一(simultaneous unison or oneness),亦

收稿日期:2018-05-16

基金项目:教育部人文社会科学重点研究基地项目(16JJD630001)

作者简介:马浩(1966—),男,北京大学国家发展研究院讲席教授,BiMBA商学院学术主任。

^①关于管理学中与悖论相关的较为具有代表性的论著,请参阅Poole M S, Van de Ven A H. Using paradox to build management and organization theories[J]. Academy of Management Review, 1989, 14 (4): 562-578; Smith W K, Lewis M W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing[J]. Academy of Management Review, 2011, 36(2): 381-403.

即时序上的不可分割(chronologically inseparable)。昔日圣贤王阳明首开心学,其所谓知行合一,既不是先知而后行,也不是由行而致知,而是知与行的同时互鉴以及共生共成。知中有行,行中有知。知则必然表现于行。不行则不谓真知。

从某种程度上说,这与现代社会心理学与组织心理学大家Karl Weick的“思行合一”(act thinkingly)、“行中思与思中行”、人通常不可脱离行动境况(action context)而凭空思考等论述可以说并列成章、遥相呼应^①。王阳明强调的是知与行的即时统一性。Weick强调的是思与行的即时同一性。

致知,可以通过思考,也可以通过学习。因此,如果再加上这第三种相关的并列说辞,则有“学行合一”的现象与想象(action learning),亦即学(Learning)与行的即时同一性。在行动中学习,在学习行动中。其实,这三种相通而又不同的境界说的都是意念与思维(知、思、学)与行动的即时同一性。

(二)实质上的全面晓喻(substantive understanding)

就实质而言,知行合一,还可能意味着实践者在行动之际对行动自身与背后方方面面的含义与道理的全面晓喻(overall: you know what you are doing)。

这就包括实际具体的行动:(1)与对行动本体(what: understanding the substance of the action *per se*)之理解上的一致;(2)与对行动背后的道理(why: reason and rationale)之理解上的一致;(3)与行动所采取的方法论及运作机制(how: methodology and mechanism)上的一致;(4)与对行动价值与质量的评判标准(criteria: so what and who cares)把握上的一致。

(三)知行合一:一个工作定义

有了上述关于现象和实质两方面的描述,本文所界定的知行合一遵从如下工作定义:知行合一意味着知与行在时序上的即时统一以及行动者在行动之际对于行动本身意义与实践之道的全面通晓与驾驭。

A working definition: The unison of knowledge and action (or unison of theory and practice) means not only their simultaneous presences and alignment with each other but also that the actioner is fully aware of the meaning of the action and capable of undertaking the action with assurance and mastery.

不难看出,这个工作定义是上述现象和实质描述两方面的集合。其实,仅从现象上看,知、思、学,都是可以与行同时为一的。大多数人都能够做到将两者同时进行,在表象和时序上达到合一。中国土语说得好,骑驴看账本,走着瞧。走和瞧,两不耽误。美国俗语调侃得也很地道,你可以一边嚼口香糖一边走路而未摔倒。这不算什么大本事。

但就合一的内在质量而言,亦即知行在具体内容和道理上是否为一,却是难以确切地定论。一个人可以边学习边行动,但仍然不知道自己在干什么。一个人可能在行动的同时在努力地思考,但仍然动作变形或者一事无成。一个人可能在行动中展现其知识,但其知识可能是完全谬误的。

正是因为有了对实质内容和质量的考察,我们才真正发现,知行合一,原来是一个理想。一个在大多数情况下对于大多数人而言可望而不可及的理想。当然,在先贤推崇知行合一的即时同一性的时候,其实也是存在很大误区的:只考虑了终极的理想状态,而没有考虑知与行之间不断互动中的交互领先与滞后,忽略了知与行之间天然的张力。

^①Weick K E. Managerial thought in the context of action. *The Executive Mind*. 1983: 221-242.

二、知行合一：理想与张力

信奉王阳明学说的近现代教育家陶文潜，先改名陶知行，后改名陶行知。终究还是认为行要在知前，由行而致真知。这本身就是对于知行合一在即时同一性上的一个反例。如果真的是知行合一，知、行便无法在语言表达上随意随机地排出先后。最终的合法名称只能叫做“陶合一”方为妥当。

这一反例实际上是承认了一种常态：知与行在哲学层面上可以合一，在某些时候在时序上也可能即时合一，在某些场合甚至可以在内容和方法上也可以知行合一（比如庖丁解牛）。但在大多数情况下，对于大多数人而言，知行合一通常是不现实的，基本不可能的。知与行在日常生活中注定会有时滞（time lag）和差距或曰缺口与缝隙（gap）。

虽然，知行合一的诉求和实践可能减少这些时滞和差距，但新的时滞和差距仍将不断产生。而且，正是这些不断出现的差距与缺口，才使得我们不断地去努力和改进。知行合一的理想本身并不应该是我们追求的目标。在充满复杂性和不确定性的现实中，面对知与行之间必然存在的时滞与差距以及与之相关的冲突与张力，力求平和自然地应对（cope）和临机处置（improvise）才是尊重现实而又旨在改进的务实之路（a pragmatic endeavor）。

在我们的教义强调理想状态本身的诱人之处时，现代西方学者则强调从现实出发，尽力去弥补知与行的差距。比如，2000年，Pfeffer和Sutton出版了专著《知与行之间的差距》（*The Knowing Doing Gap*）^①。他们认为，比无知与真知之间差距更大而且更重要的是知与行之间的差距。很多企业的真知因为不能被编码并显性化而阻碍了其行动的影响。简单的结构、语言、概念和常识往往更利于激发动作，而大多数组织却是常常把简单的事情搞得过分的复杂。“知行不合一”的现象随处可见，十分正常。行动导致失败，应该得到一定的宽容，因为很多的学习经验以及与之俱来的知识皆是来自于失败的行动。

三、知行合一的福地：稳定环境下的手艺和项目管理

知行合一的臆想，通常是刻舟求剑，郑人买履。需要行动的时候，本已知道的东西要么忘却，要么无法及时地检索和提取，要么无法即兴对接和应用，要么所知之道已是废铜烂铁，明日黄花。知识的积累、储备、检索和应用，其即时性注定会受到多种因素的制约，比如环境不确定、组织很复杂、个人很迷茫。这些因素的变化越大越快，知行合一的可能性通常就相对越小。

常规的事情，也许可以做到知行合一。只有那些在相对稳定以及可以预知的（stable and predictable）环境下，在专业性很强（paradigmatic）的项目管理（project management）层面，或者在重复劳作的手艺人（craftsman）那里，我们才可能看到相对全面而精准的知行合一。

比如，在某些人鼓吹的需要一万小时训练和实践才能熟练和胜任的行业，知行合一可能是有用的，甚至值得提倡的。不能不知所云，不能瞎折腾。卖油翁有言：无他，唯手熟尔！在不断的实践中积累的行动导向的知识，可以使得实践者屡试不爽。他知道自己在干什么。庖丁解牛，如入化境，游刃有余。知其然，知其所以然。从心所欲不逾矩。手脑并举，按图索骥，顺藤摸瓜，水到渠成。

即使如此，知行合一也需要大量的实践积累和感悟提炼。而且前提是问题和对象基本不变。这对于企业管理，尤其是战略问题，基本上是难以想象的。我们倒是希望管理学像医学那样有基于事实的证据和知识（evidence based learning and treatment）。而现实中的医生也只是能治自己会治的病而已。即使在自己的手艺范围内，通常也是在猜测，而不可能完全妙手回春，药到病除。

^①Pfeffer J, Sutton R. I. 2000. *The knowing-doing gap: How smart companies turn knowledge into action*. Harvard Business School Press.

四、知与行的关系

(一)知与行之间的桥梁:假说

到头来,包括医学在内,所有的知识创造和知识应用活动,基本上都是在猜,只是“猜测”的程度和准确率不同罢了。真正前沿的知识产生与获取(knowing: knowledge generation or knowledge acquisition)都是靠猜(hypothesizing or taking educated guesses)。猜得多了,以为自己“知”了。也可能真是暂时知了,但也可能需要通过行动来应用该项知识去解决的问题(或者去考察的对象)早已经变了。

当你认为精通战略的时候,基本上已经走向了僵化和固化的误区。国内企业家里颇有几位享誉世界的“管理思想大师”已经成仙了。他们自己的员工已经听不懂他们在说什么。其实,知道的越多,越是知道自己的无知,此乃常态。于是战战兢兢,如履薄冰,还算些微有知。越是认为自己很知道,其实越是无知和危险。对待知识,要永远有敬畏之心。假说与猜测,既不是一蹴而就,也不是一劳永逸,需要长期不断地持续践行。

(二)知与不行合一

对于复杂性和不确定性很高的行业或者决策情境,知行合一可能很困难,甚至不可能。至于行动,尤其是事后被证明成功的行动,其起源和驱动往往是事前的无知。无知者无畏。如此,或许才有在行动中求知改进从而终究把事情办成的激励与冲动。如果事前都想清楚了,基本上都住手驻足了。为什么呢?

第一,明确地意识到自己根本看不懂问题,于是无从下手,迈不出第一步。第二,明确地知道某些事情肯定干不成,下手也是白搭功夫,于是完全没有行动。第三,清楚地知道自己能干某些事情,但重复自己已经知道并且会干的事情提不起行动的兴趣,觉得没有刺激和挑战。第四,清楚地意识到某些事情根本不值得干,干成了也没啥意思和成就感。

从这个意义上讲,因知而不行。“知与不行合一”(the unison of knowing and not doing)可能更有道理。

睿智的行动,靠的是有目的和有悟性的摸索探寻和渐进的纠偏试错,尤其是在高度复杂和不确定的环境下。知道,通常是在事后。这几乎是铁律。试着,猜着,走着,看着,不死就还活着。别人都倒下了,就有了你的成功。尽管你曾经灰头土脸,知行极不合一。自己要有悟性与洞察,同时要有选择地利用外脑和现成的知识与常识。

强调一下,面临复杂性和不确定性,你通常无法预知,也无需想着如何知行合一。只要干起来并在行动中不断思考和即兴发挥即可。

常言道,人之将死,其言也善,其言趋真。因为对他来说,样本都齐了,根本不用再去取样了,整个一生的数据(全集的全息的大数据)都齐了。他可以下他所知的结论了,无论对错真假,那是他知道的结论或者信奉的他人已然总结出来的某种结论。

问题是,已经没有行动的可能了。没有明天了。如果行动的可能依然存在,一个人的认知和知识连自己也会觉得没有齐全,还有继续学习和调整(learning, knowing, adapting, and revising)的可能性。

知之不知而欲知,是知也。知后欲行,才有知行合一的可能性。终其一生,即使有意识地追求和践行知行合一,知行合一之旅亦不可穷尽。这便是知行合一的悖论。

五、知识与学习求知皆是不可完备

在分析单元和具体层次上,所谓的知,可以是所拥有的知识本身(knowledge),也可以是求

知或者思考与学习的过程(learning or thinking),还可以是对于行动的审视与反思(reflection)以及意义赋予(sense-making and sense-giving)。如此,对于知与求知的考察,不仅要专注于对知识本身的获取(substantive learning),而且要聚焦于学习能力和过程(ability to learn or learning how to learn)以及知识结构(architectural knowledge)的改善与调整。

实际上,知识本身通常是不完备的(imperfect)。一个人获取的外在的知识,其本身就可能不够完备,更不用说在获取过程中的跑冒滴漏与缺失了,于是更加不完备。不仅如此,人们获取知识的学习能力和习惯的学习过程本身也是不完备的。心理学讲的所谓的偏见(biases)、误区(fallacies)和陷阱(pitfalls)等便是人们在认知上和学习上的各种漏洞。

你以为你知道你所知道的,而且你所知道的是真实的甚或一成不变的。其实,你知道的只是一鳞片爪。

同样,在组织决策领域,Levinthal和March(1993)谈及所谓的“学习近视症”(myopia of learning)^①。组织学习容易忽略时空遥远的事情以及失败的情形。从经验学习而致知是不甚可靠的。但即使如此,二者认为,组织学习仍是有益处的,但要降低对学习成效和“知”的预期。这是对待知的平和而真实的态度,此言此态,来自于与西蒙教授一起致力于推进“有限理性”学说的马奇教授,一点都不奇怪。

因此,无论把“知”定义成已知的知识还是正在行进的求知过程,“知”都是不完备的。这是知与行不可能完全合一的决定因素之一。毕竟,人类知识的积累和传播是有局限的。即使如此,通过教育和传播,知识,可能帮助很多人少犯错误,少走弯路。但一般性知识,很难帮助某个个体成功地行动或者说有效地行动。一个人自己个体总结的知识,除非你是拓展整个人类知识边界的爱因斯坦等,通常是弱于人类集体智慧结晶的,于是往往更不可靠。

另外,如果要尽力保持知行合一,也就意味着需要一个在学习与积累的同时主动地摒弃(abandon or discard)某些已经过时的知识之“去学习化”过程(unlearning),以及不断的“再学习”过程(relearning)。

学习与知识本身是不完备的,即将获取的知识也是不完备的,原来有用的知识也会过时。这也是为什么知行合一是一种充满张力之悖论的重要理由之一。

六、知与行的主体

(一)研究者作为知的主体

笼统的“知行合一”说法,通常不去区分知识与求知以及知识产生与知识应用的区别,尤其是知与行的具体主体的界定。王阳明强调的完全用自己的内心去感知世界的做法,显然是不适用于一般人的。大部分人的知识是从别人那里得来的,是别人格物致知或者内心感觉得来的。因此,知识的原创者和实际的行动者是两个不同的主体。此时,知行合一的关键在于:通过从别人(研究者与观察者)那里获得的知识,那些并非该项知识创造者的人们是否能够用它指导自己的行动或者使之与自己的行动匹配契合。

文化人类学家Jane Goodall研究大猩猩,与它们同吃同住同劳动。可以构建大猩猩们如何生活和如何解决问题的理论。但对于大猩猩们来说,这些理论是别人的,估计无法去了解(没能力、没时间、没兴趣、没有学习方法等)。因此,此类既有知识,即使非常有用,也难以与需要它们的实践者相遇,难以与实践者的行动结合。在很多情况下,管理者跟大猩猩们其实没有太大区别。他们往往没有时间和兴趣,也可能没有力所能及的渠道,去原本精准地获取此类对他们之行动有用的知识。如前所述,这里,知识创造的主体和知识使用的主体是不一致的。

^①Levinthal D A, March J G. 1993. The myopia of learning. Strategic Management Journal. 14(S2): 95-112.

管理者中比较聪明的,可能有时间、兴趣、能力和方法去学习这些理论。比如,向学界或者咨询公司或者其他外脑学习,在实践中应用,在行动中体味,从而提振自己的知与行。研究者或者观察家关于管理问题的解决方法和处理机制的靠谱理论(theory of mechanism and process),其管理含义不辨自明。这种理论,也是管理实践者最需要的理论。但这种理论的判定和鉴赏成本以及获取成本都相对高昂。这也是知行难以合一的另外一个重要原因。

大部分理论都是theory about, around, 或者regarding。都不是揭示机制的真正理论,而是告诉你应该如何去开发相关的理论,在观察猩猩们和开发理论时应该注意什么。相关论文的题目通常是“走向××”,“从××说开去”,“××研究的注意事项”,“一定要××”等。这些都是外围的畅想和说辞,不是真正的理论,是“关于”理论的理论。这是给制造理论的人用的理论。而制造理论的人在制造理论时通常也不用这些理论。理论制造者自己也很难知行合一。如果理论制造者真的能够知行合一地去制造理论,也根本不用他人去强调和重复这些主要是说教但谁也没有真正跟从的理论。

换一个角度来看,上述关于大猩猩的理论可以为其他主体所用。这时的理论是为被研究对象之外的第三方主体提供有用的手段和帮助(theory for other concerned parties)。比如,给饲养员讲大猩猩们的习性特点以及如何喂养、保护和激励等。但这种理论对大猩猩们本身也没大用。它们自己不会怂恿动物保护学会去为它们奔走代言。有些人和组织却会为其代言。当事者迷,好事者清。有关政府关系和政府决策的理论基本属于这个层次。对政府影响很小,对企图影响政府的企业家反倒有用。

(二)行动者作为知与行的主体

除了从别人那里获取知识,行动者可以从自己的实践中获取和总结知识。比如,许多著名的管理实践者,本身也是著名的管理学家,比如法约尔(Fayol)和巴纳德(Barnard)。但他们的理论基本上也是在退休之后整理的。而且,在总结和梳理这些理论时,他们都没有再与行动结合。他们的理论甚至没有完全反映他们在自己退休前的实践中的行动,而是很可能着力强调了行动中的某些痛处,他们自己都没有做到或者基本上做不到的理想境界。因此,这些来自实践者的理论,所谓的知,并不一定是自己知行合一的见证,也不一定是可以与行合一的知,不过是一种事后的感叹和期许而已。

在文献中,有实际在用的理论(theory in use)和纸上归结的理论(espoused theory)之分(Argyris, 1976)^①。前者解释人们实际在使用的理论,也许他们自己都没有真正地意识到。可以是常说的隐性知识(tacit knowledge, implicit knowledge或是know-How)。后者是他们在被问及时所诉诸的被外化和升华了的理论(externalized, crystalized, and elevated),自认为自己信奉的,可以写在纸上、摆在桌面上的理论,可能就是大家都似乎信奉的而且可以随时脱口而出的说辞。比如:产业链、好品质。

在实际在用的理论的层面上,根据定义,知与行其实是合一的。在纸上归结的理论层面上,知是很难(甚或不可能)与行达到合一的。

凡知者,多智者。智者,聪明人也。聪明人最大的硬伤,从行而言,就是看不起芸芸众生不聪明的人。而成事儿的过程中的执行者靠的正是这些人。能把这一点看透而且舍下身份跟不聪明的人一起装傻,那是大智慧,也许是知行合一的典范。但这是离散点里的离散点,小概率事件中的小概率事件,不值得强调和倡导。而且强调和倡导也没有用。他们通常无法复制自己,遑论他人无端企图。

^①Argyris C. 1976. Single-loop and double-loop models in research on decision making. Administrative Science Quarterly. 363-375.

七、知与行各自独立存在的价值

至少在有些情况下,知与行是两回事儿,各自有自己独立存在的价值和意义。作为学问的理论与求知过程以及作为行动的社会实践是两回事儿。尤其是社会科学。学术有学术的逻辑,实践有实践的规矩。彭维刚教授(Mike Peng)喜好用奥运精神来形容学术的价值。跑得再快,也比不上汽车飞机,还费那工夫干什么?也没有狮子和狼一天到晚要追你。更快、更高、更远、更强。挑战人类运动极限。此乃奥运精神和其自身意义。

同样,学术研究,某些看似无谓的基础性的研究,就是挑战人类思维极限和学习极限。求真求美也求善,这本身就是目的。管理学的知识,并非一定马上直接就要有用,它涉及的很多是基本的道理以及管理决策者在基本功方面的问题。你学的是思路和方法,而不是礼拜一早上干什么,如何应用××五步法。对于要解决的实际问题而言,理论还可能永远滞后,通常乃是事后之总结(retrospective rationalization)。

企业家和管理者不一定非得需要管理学研究得出的理论。行动就是折腾。知不知,不是你想控制就控制的,想达到就达到的。有悟性和学习能力的,从任何地方都可能获得营养。在实践中也可以自己求知致知。这并不是说商学院和管理学对他们是没有用的。只是说,管理学的知识和智慧通常不可能直接帮助他们解决问题,但可以启发心智,激活思路。

最重要的,对于大部分管理者而言,在 worldview 形成和打基础的阶段(比如大学时代)的学习至关重要。商学院就是给未来企业家和管理者打基础的,是提升学习能力的。也就是构建未来持续充电能力的(sustainable recharging capacity)。不要单方面地指望学校能充电。你首先得有充电能力。有充电能力,满世界都是充电桩。当然,这种学习与充电能力也可以在岗获得,不断在实践中增进。

总之,理论不一定指导实践,理论有自己存在的空间和逻辑道理。实践也不是为了检验理论,而是有其自身的实际目的。二者偶尔结合成功,不是常态而是奇迹。

八、知与行在宏观上的关系

日韩经济腾飞,企业游走世界,除了当年的Z理论,基本上没看到与之相关的多少理论。他们的腾飞,主要在于不断地摸索和实践,也没那种具体理论支撑,没去商学院问问谁,到德鲁克家或者哪个大师那里磕头烧香。商学院在日本根本就没有真正时兴过。再看奥地利学派的学术思想,从经济学到管理学,其广泛影响靠的其实就是几个天才的大脑。他们的学术成就跟其国家的经济发展和国际地位与情形基本上没有任何关系。

也就是说,学术的精良和实践的热闹似乎没有必然联系。美国的印度学者那么多,哈佛商学院至少现任三位院长都是印度人。没见印度学者跟印度企业有多少知行合一。哈佛商学院的学术研究绝对前沿,而且主要针对的都是真实世界的真实问题。但其MBA的教学,主要靠案例,涉及的大多都是时髦和潮流。基本上没有多少理论讲授与传承。

20世纪90年代,美国《商业周刊》(Business Week)采访哈佛MBA,问他们学习两年最大的感受是什么。一个具有代表性的回答是:读过很多日本企业案例,基本结论就是,不管我们做什么,日本人总比我们做得好!你现在再去问他们同样的问题。估计回答基本是:不管我们做什么,中国人总比我们做得便宜。现在哈佛案例库的中国案例至少是数百份!影响大得很。有中国模式吗?有公认的中国式的企业管理理论吗?需要有关中国企业的管理理论吗?给谁看?谁用?能否用?答案其实是不确定的。

往大里说,组织内的知识经常断代,国家民族可能集体失忆。这很正常。不正常的是某些公知的臆想,无论出发点如何至高无上。很多著名公知们一天到晚杞人忧天:一个不关注未来的民族没希望,一个忘却历史的民族一定如何,一个不学习的民族肯定怎样,云云。要知道,实践本身就是一种学习,一种尝试,一种摸索,一种改进,一种生活方式。actionable learning可能是更有意义的说法。关键在于行动,而不是主要在于行动是否合知。

学而不思则罔。思而不学则殆。这种哲学上无懈可击的说辞,其实荒谬。在实践中更是没有多大意义。真学的不可能不思,真思的本身就是在学习。其实,大部分人既不学也不思,这是常态,呼吁也没用。萧伯纳说,2%的人思考,3%的人认为自己在思考,95%的人宁死也不思考。话说回来,如果王阳明说得正确,每个人靠自己的心性感悟就能致知,那么他已经是知行合一了。根本不用倡导,他的行合他自己的知。

九、管理知识创造者的启示

不妨举两个管理知识创造者的例子,来看知行合一的理想化。一个是学界典范,一个是咨询大师。说到马奇(Jim March)和德鲁克(Peter Drucker),两者共同的惊人之处,是其浪漫主义。德鲁克自20世纪50年代在通用调研和咨询后,就基本上再也没有进过企业。靠的完全是自己的观察和思考。读的很多东西也是记者们的道听途说,包括很多谎言和纰漏。重要的是,每五年通读一遍莎士比亚。试想,他会倡导知行合一吗?从他自己的著作来看,德鲁克认为管理主要是实践,他强调的是行动和结果。

马奇呢?虽然从学术上他强调知,探索与挖掘(exploration & exploitation),他对学术的评价标准,也只是从学问本身是否可靠,玩意儿本身是否精美,品味是否地道而言。管理含义,你自己琢磨吧。他一直的观点,就是从经验去学习基本上是不可靠的,但即使如此,你还是要去学。即使是决策的垃圾桶模型(garbage can model),也不是全无章法,而是可能有潜在的可行的路数。

因此,马奇虽然貌似不关心实践,实际上是更为务实的。他跟西蒙从有限理性学说一路下来的工作都是实事求是。这是卡内基(Carnegie)学派行为决策研究的真谛。他们不从理想状态出发。因此,马奇本人肯定不会去倡导知行合一,虽然他不一定直接反对。他推崇的,是堂吉珂德那样的憨愚(foolishness)。

无论是西蒙和马奇抑或Karl Weick那样的学者,还是德鲁克与明茨伯格这样的大师,研究管理的,基本假设就是“人是愚蠢的”,我们没有想象的那么聪明。世界是复杂的,难以确切预知,我们需要渐进摸索。在黑暗中摸索,在错误中学习,这是常态。

如前所述,如果是日常经营和项目管理,包括稳定行业和有章法的职业中的手艺人,没得说,你必须知行合一。但对于必须应对复杂世事的战略决策者而言,甚至包括日日蝇营狗苟的普通人而言,知行合一几乎不可能,也没必要。勉强而为,徒增烦恼。

十、知行合一:进一步研究的思考

前边提到,所谓理论,有的是针对解决问题的理论(theory of),有的是“关于”理论的理论(theory about)。不分青红皂白地鼓吹和倡导知行合一,就是这种所谓“关于”理论的理论说教。跟各类小报上说的民间智慧“秋冬进补好处多”之类的说教基本上是一个路数。至少,人家还让你秋冬季节进补,没让你夏天主动上火。让人随时随地甚至一辈子追求知行合一,可能于事无补,甚至有害无益。

作为学术研究的话题,也许我们应该仔细想一想,知行合一,具体的假设前提(premises and assumptions)和边界条件(boundary conditions)到底是什么?具体的实现机制(mechanism)和形态类别(typology of configurations)究竟有哪些?而不是非常慷慨而自信地将它当作一种普世价值(universal value and taken-for-granted belief)来宣扬。

也许,本文的立意和陈述离经叛道,但至少还是基于国际主流管理学社区的相关文献与思考。作为一篇并不刻意标新立异但肯定不同于常规的文章,此处,也不再做任何重复性总结与强调。让我们以一些需要进一步思考的问题来结尾:

知行合一的定义到底是什么?知行合一如何测度?知与行之间差距多大之内算是合一?知行合一有哪些主要形态类别与实现机制?知行合一如何保持动态平衡?知行合一如何改变和更新?决定因素是什么?什么情况下“行”先突破?什么时候“知”先出现?什么人在什么情况下适合并可能知行合一?什么时候知行合一完全不可能?什么时候知行合一于事无补?什么时候企图知行合一可能有害无益?

类似的问题可以提出很多,这些都不一定是伪命题或者坏实践。

[作者注:本文的缘起受到李平教授和陈春花教授文章的启发,在后期修改过程中曾经部分参阅了陈明哲教授的相关文章。谨此致谢。文中所有观点,本人文责自负。]

Unison of Knowing and Doing: A Paradox and Related Tensions

Ma Hao

(National School of Development, Peking University, Beijing 100871, China)

Summary: Unison of knowing and doing promises to be an ideal situation desired by the intelligentsia in general and management decision makers in particular. This is especially true in China where the intelligentsia prides itself in self-reflection and pursuit of informed life and career. However, despite of the fanciness and allure of the unison ideal, neither has its definition been accurately specified nor its measures actually operationalized. Theorists and practitioners alike remain confused and perplexed regarding its interpretation and practice.

What are the indicators and measures of knowing, doing, and their unison, respectively? To what extent does unison or oneness allow for gaps and discrepancies between knowing and doing? What is the evidence that unison of knowing and doing could enhance performance? Is the effect of unison omnipresent and always applicable? In what context is the effect of such unison most relevant and prevalent? How will the uncertainty and complexity affect the realization and function of unison? These are questions worthy of careful investigation and examination.

Based on the literature in the mainstream management research community in the world, this article attempts to come up with a working definition for this unison, explore its paradoxical nature and underlying tensions, and raise a series of research questions if scholarly efforts are to be applied toward this topic and phenomenon. Building on the basic premise of bounded rationality, this paper argues that unison of knowing and doing is but an ideal, unattainable and unnecessary to most people under most

(下转第70页)

supplementing the research results in the field of organizational legitimacy. In practice, firstly, this study inspires social entrepreneurs to establish bricolage thinking to ease the resource dilemma through the creative use of resources at hand; at the same time, we should attach importance to and strengthen the role of resource bricolage in the process of obtaining legality, and apply limited resources to the “blade”, in order to “fit for the time”. Secondly, social entrepreneurs should pay attention to the thinking of the entire enterprise structure and strategy, and understand the interaction between the enterprise and the environment. We need to maintain a relative balance between market legitimacy and social legitimacy through a combination of different resource bricolage models.

Key words: resource bricolage; organizational legitimacy; social start-ups’ growth; multi-case study

(责任编辑:墨 茶)

(上接第54页)

situations, except for craftsmanship for repeated tasks and project management in predictable and stable environment.

Overall, there exist strong tensions between knowing and doing, between thinking and acting, and between learning and practicing. While people often intentionally seek to balance and mingle the knowing, thinking, and learning part with the doing, acting, and practicing part, the two parts do indeed remain separate and gaps could exist in varying degrees: knowing comes before doing; knowing lags behind doing; knowing and doing alternate their lead in iterative fashion; knowing and doing have no relationship at all.

The fundamental learning and the building of capacity to learn are the major tasks for individuals, management decision makers in particular, to focus on during their formative years at the apprentice stage. When in practice during their professional career or facing decisions later in their ongoing personal life, they often do not have the luxury to engage in reflective thinking and deep learning. Most likely, they have to act “thinkingly” and improvise accordingly so as to effectively cope with the incessant changes and challenges in the increasingly complex and uncertain world, despite of the unavoidable gap between knowing and doing.

Key words: unison of knowing and doing; unison of knowing and not doing; subject of knowing and doing; knowledge; learning; thinking; paradox

(责任编辑:雨 橙)