EFMD

全球聚焦

欧洲管理发展基金会商业杂志

“云变化”威胁社会。查尔斯·汉迪找到了这样的潜在威胁——大公司的功能失调行为

云变化

本期内容

数字世界
管理者需要学习如何爱上它

半生不熟
‘半成品’管理者将晋升到最高层

公司 MBA
企业和学术界必须成为新合作伙伴

多元性
是否正在缓慢而痛苦地走向死亡?

正念
放轻松，这仅仅是一门 MBA 课程

不会过时
为未知世界积极准备的八种方式

www.efmd.org/events

2015 欧洲管理发展基金会

国际事务与对外关系、公共关系、市场营销、传播及校友事务大会

3 月 25-27 日，2015 年

西蒙弗雷泽大学 Beedie 商学院

温哥华，加拿大

理解与创建独特的商学院品牌

商学院从事国际事务与对外关系、公共关系、市场营销、传播及校友事务的专业人士最重要的会议。

您将了解与品牌建设相关的一切知识，了解如何创建独特的商学院品牌，会议议题包括：

- 利用地区特征和特色获得全球成功
- 为您的品牌设计和制订战略决策
- 如何利用国际合作加强商学院品牌？
- 如何沟通您的品牌？
- 如何利用校友资源加强商学院品牌？

如需了解更多信息或报名注册，请登录：

www.efmd.org/events

或联系：

Delphine Hauspy，
商学院服务部经理
+32-2-6290810
delphine.hauspy@efmd.org

近期活动

2015 年 1 月

活动

商学院院长与总干事会议

日期 / 地点

1 月 29-30 日 /
巴塞罗那，西班牙

主办

西班牙 ESADE 商学院

2015 年 2 月

活动

EQUIS 认证研讨会

日期 / 地点

2 月 18-19 日 /
布鲁塞尔，比利时

主题

解读 EQUIS 认证流程

主办

欧洲管理发展基金会

活动

创业学教育会议

日期 / 地点

2 月 25-27 日 /
哥本哈根，丹麦

主题

创业型领导者、教育家和学生 —— 未来思维

主办

哥本哈根商学院

2015 年 3 月

活动

欧洲管理发展基金会（欧洲大学战略管理中心）冬季学校

日期 / 地点

3 月 1-6 日 /
瓦伦西亚，西班牙

主办

瓦伦西亚理工大学

活动

MBA 课程会议

日期 / 地点

3 月 8-10 日 /
罗马，意大利

主题

重新设计 MBA 课程

主办

LUISS 管理学院

活动

国际事务与对外关系、公共关系、市场营销、传播及校友事务大会

日期 / 地点

3 月 25-27 日 /
温哥华，加拿大

主题

理解与创建独特的商学院品牌

主办

西蒙弗雷泽大学 Beedie 商学院

2015 年 4 月

活动

欧洲管理发展基金会中东及北非地区会议

日期 / 地点

4 月 12-14 日 /
多哈，卡塔尔

主题

建立动态的网络和合作伙伴关系

主办

法国巴黎 HEC 商学院

2015 年 5 月

活动

博士课程会议

日期 / 地点

5 月 11-13 日 /
维尔纽斯，立陶宛

主办

ISM 管理与经济大学

2015 年 6 月

活动

高等教育研究会议

日期 / 地点

6 月 3-4 日 /
牛津，英国

主题

商学院和大学的合法性与影响力

主办

牛津大学赛德商学院

活动

欧洲管理发展基金会年会

日期 / 地点

6 月 7-9 日 /
布鲁塞尔，比利时

主办

欧洲管理发展基金会

2015 年 10 月

活动

高层经理培训会议

日期 / 地点

10 月 14-16 日 /
巴塞罗那，西班牙

主题

在不确定时代学习如何转型

主办

巴塞罗那管理学院

活动

欧洲管理发展基金会中美及北美年会

日期 / 地点

10 月 19-21 日 /
魁北克，加拿大

主办

拉瓦尔大学

gf

如需了解更多信息，请登录我们的网站：www.efmd.org
或发送邮件至 info@efmd.org

第 09 卷 2015 年第 01 期

本期焦点

欢迎阅读 2015 年第 01 期《全球聚焦》。首先恭祝读者新年快乐、万事如意。在送出美好祝愿的同时，我们也应清醒地意识到，今天的世界依然错综复杂、充满着变数。

在我们的封面故事中（详见第 8 页），一向积极乐观的查尔斯・汉迪 (Charles Handy) 也开始变得有些悲观。在奥地利阿尔卑巴赫 (Alpbach) 举办的欧洲论坛上，他为我们描绘了一幅现代大公司近乎绝望的画面。他说：

“…大公司好比是我们经济中的大象。

我们骑在这些大象的背上，它们直接或间接地提供了绝大部分社会财富和就业岗位。一旦这些大象蹒跚摇晃或者未能履行其责任，我们每个人都会遭殃。

因此，当我看到这些巨兽数量越来越少，而且变得越来越老态龙钟和贪婪时，我不禁开始担忧起来。在过去 70 年，这些大象为我们提供了最好的服务，但是成功也可以成为进步的敌人，遮蔽我们的眼睛，使人看不到变革的需求。”

当然，本期杂志也包含了正能量的信息。

例如在第 14 页，苏米特拉・杜塔 (Soumitra Dutta) 解释商学院为什么应该积极承担责任，培养能驾驭商业和技术力量的管理者。而大卫・多特利奇 (David Dotlich) 则认为，在今天日趋复杂和矛盾的商业世界，只有那些愿意学习、善于学习、能灵活应变的“半成品”领导者才能获得成功（详见第 18 页）。

乌尔里奇・赫梅尔 (Ulrich Hommel) 担心商学院开始走向同质化市场，而我们所熟悉的多元性正在逐渐走向死亡，这是一个必然的结果（详见第 26 页）。丹・庞德弗莱克特 (Dan Pontefract) 在第 22 页指出，商界和学术界之间应该建立真正的伙伴关系，由此而创造的学习机会将使组织、员工以及学术机构三者受益。

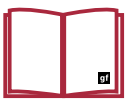
在两篇相互独立但又密切相关的文章中，徐淑英 (Anne S Tsui) 和大卫・奥格尔索普 (David Ogelthorpe) 探讨了社会责任与管理教育的关系问题（详见第 36 和 52 页）。前一篇文章讨论管理教育如何针对当前存在的管理研究缺乏相关性这一问题找到应对之策、解决之道。而后一篇文章则呼吁商学院自身应该更加积极地践行社会责任理念。

最后，戴安娜・林恩 (Dianne Lynne) 和大卫・邦德 (David Bond) 在第 32 页指出，尽管绝大多数学生对 MBA 课程忙碌紧张的学习氛围已经习以为常，但这绝非是学习当前企业迫切所需的软技能尤其是领导力的最佳途径。

有时候，学生也需要安静地思考和反思 —— 其实对我们所有人而言又何尝不是如此呢？

gf

阅读《全球聚焦》杂志，我们提供更多方法：



您可以通过纸质、在线、移动终端阅读《全球聚焦》杂志，除英文版外我们还提供西班牙文和中文版本。

您可以登录网页 www.efmd.org/globalfocus 在线阅读以往各期杂志内容。

或者通过 iTunes 阅读 iPad 版。

EFMD

我们热忱欢迎各位读者对《全球聚焦》提出宝贵意见，并就未来希望探讨的话题提出建议。

您可以通过电子邮件将您的意见和想法发送给欧洲管理发展基金会的麦修・伍德 (Matthew Wood)：

matthew.wood@efmd.org

第 09 卷 2015 年第 01 期

目录

《全球聚焦》
欧洲管理发展基金会商业杂志

执行编辑
Matthew Wood
matthew.wood@efmd.org

顾问委员会
Eric Cornuel
Howard Thomas
John Peters

顾问编辑
George Bickerstaffe
georgebickerstaffe@gmail.com

特约编辑
Dianne Lynne Bevelander
David Bogle
David Bond
David Dotlich
Soumitra Dutta
Alessandra Ginante
Charles Handy
Ulrich Hommel
Tracey Keys
Alison Lloyd
Teresa Martini
David Oglethorpe
Dan Pontefract
Anne S Tsui
Martine Van den Poel
Graham Ward

设计与艺术指导
杰本森设计公司
www.jebensdesign.co.uk

照片与插图
杰本森设计公司 / 欧洲管理发展基金会
除非另外说明

社论与广告
Matthew Wood
matthew.wood@efmd.org
电话：+32 2 629 0810

欧洲管理发展基金会
Gachard 大街 88 号 3 号邮箱
比利时布鲁塞尔 (1050)

www.efmd.org/globalfocus

©EFMD

1
本期焦点

8
云变化
查尔斯・汉迪 (Charles Handy) 与彼得・德鲁克 (Peter Drucker) 一样，总是试图寻找那些威胁社会的“云变化”。现在，他找到了这样的潜在威胁 —— 大公司的功能失调行为

14
驾驭数字经济的力量
苏米特拉・杜塔 (Soumitra Dutta) 解释商学院为什么应该积极承担责任，培养能驾驭商业和技术力量的管理者，创造更加美好的世界。有一家商学院正在朝着这一方向努力

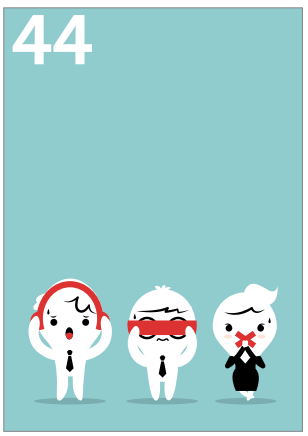
18
为什么卓越的领导者都是半成品
大卫・多特利奇 (David Dotlich) 认为，在今天日趋复杂和矛盾的商业世界，只有那些愿意学习、善于学习、能灵活应变的“半成品”领导者才能获得成功

22
灵光闪现！全新的公司 MBA
丹・庞德弗莱克特 (Dan Pontefract) 探讨企业与学术机构如何建立真正的合作伙伴关系，创造学习机会，使企业、员工和学术机构三者共同受益

26
多元性已经死亡！多元性万岁！
越来越多的专家认为，商学院已经进入同质化时代 —— 我们所熟悉的多元性正在逐步走向死亡，这是一个必然的结果。乌尔里奇・赫梅尔 (Ulrich Hommel) 探讨这一现象对认证体系的潜在影响

32
正念 —— 培养男子气概领导力的良药?
尽管绝大多数学生对 MBA 课程紧张忙碌的学习氛围已经习以为常，但商学院是否在用正确的方式向他们传授当前企业迫切所需的软技能，尤其是领导力呢？戴安娜・林恩・比弗兰德 (Dianne Lynne Bevelander) 和大卫・邦德 (David Bond) 认为，‘正念’(mindfulness) 课程或许是一种解决方案

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C003371
FSC
www.fsc.org



36
学术研究如何履行社会责任
许多人认为，当前的学术研究与商业世界严重脱节，已经沦为商学院和学者个人自娱自乐、孤芳自赏的活动。徐淑英 (Anne S Tsui) 探讨如何解决这一问题

40
学习、发展与个人成长
亚历山大・吉南特 (Alessandra Ginante) 认为，企业必须做出更大的努力满足管理者个人需求和理想，这样才能使他们变得更有成效

44
为什么数字一代需要沟通培训
‘数字一代’(digital generation) 年龄大致在 30 岁或以下。当他们进入由非数字一代所垄断的职场时，有一件事很明确，特丽莎・马尔蒂尼 (Teresa Martini) 说。他们将面临沟通技能方面的严重挑战

48
团队教练如何助力领导力发展
马丁・范・德・波艾尔 (Martine Van Den Poel) 和格雷汉姆・沃德 (Graham Ward) 描述团队教练对领导力发展的独特优势

52
商学院履行社会责任：是公司妥协还是竞争优势
大卫・奥格尔索普 (David Ogelthorpe) 认为，商学院需要以更大的热情拥抱社会责任理念

56
满足商学院学生的需求
随着亚洲经济的发展和环境的变化，埃里森・劳埃德 (Alison Lloyd) 认为管理教育需要重生

60
彻底现代化的博士课程
大卫・博格尔 (David Bogle) 探讨博士课程发生的主要变化（更多的变化即将到来）以及对管理教育的影响

64
用与众不同的方式去思考：为未来积极准备
特雷西・凯斯 (Tracey Keys) 探讨领导者需要如何进行与众不同的思考 —— 和行动 —— 使自己和组织为未来作好准备

P22

找到了！丹・庞德弗莱克特 (Dan Pontefract) 探讨企业与学术机构如何建立真正的合作伙伴关系，创造学习机会，使企业、员工和学术机构三者共同受益

AdjunctFinder.com

www.adjunctfinder.com

助您一臂之力，摆脱后顾之忧、轻松管理兼职教授

弗朗西斯 (Francis) 教授遇上了一件头疼的事；事实上，他有好多头疼的事。

作为一家知名商学院主管课程的副院长，他管理着一群核心全职教授和大量的兼职教授，承担研究生、本科生和高层经理培训课程的教学任务。这些课程既有面授也有在线和集中式授课，他的工作复杂而多变。

要管理目前的这批兼职教授已经足够让他头疼了，但是随着新学期开学而全职教授的教学任务已经满额，有些班级仍然找不到合适的老师。

现有兼职教授的表格信息有限，他的网络资源已经枯竭，而档案橱柜中那些主动投递的简历也许是钻石也许是垃圾 —— 谁知道呢？谁有时间去认真看呢？

根据学生反馈，有些课程的老师需要更新 —— 新的大脑、新的思想 —— 而那些高层经理培训课程则需要优化。

弗朗西斯教授还担任公司顾问委员会主席，为院长和教授提供战略性课程建议。他喜欢创新，但是不知道这些成员组合是否合理或者是否能提供最好的建议 —— 这使他感到隐隐作痛。

当弗朗西斯教授发现AdjunctFinder.com 后，他终于如释重负。这是一个获取和管理商学院兼职教授的国际平台，由一群曾担任课程学术主任的志同道合者共同创办。AdjunctFinder.com 为弗朗西斯教授不仅提供了在线管理现有兼职教授队伍的简捷工具，而且帮助他轻松获取新的高质量兼职教授的资源。

于是他注册了 AdjunctFinder.com 网站，而作为注册用户他拥有了量身定制的数据库，管理现有的兼职教授队伍。同时他还将轻松获得国际数据库，为满足不断变化的需求寻找新的人才。

管理教育日趋全球化，因此兼职教授也是如此。弗朗西斯教授需要从全国甚至全球招聘兼职教授。在 AdjunctFinder.com 网站上他迅速发现成千上万的高质量的、富有经验的兼职教授 —— 他们寻求兼职讲师、论文导师、高层经理课程讲师、研究导师、演讲嘉宾、教练、咨询顾问、学习之旅领队等角色 —— 涵盖面授、在线和集中式教学。这些兼职教授的背景包括公司董事、企业高管（全职、兼职 / 退休或半退休）、专业人士、寻求多种经验的教授以及博士后研究人员。

AdjunctFinder.com 与欧洲管理发展基金会通力合作，助您一臂之力，轻松管理兼职教授，摆脱后顾之忧。

联系人

约翰 · 图海 (John Toohey) 教授
jtoohey@adjunctfinder.com

维克托利亚 · 奥康纳 (Victoria O'Connor)
voconnor@adjunctfinder.com

www.adjunctfinder.com

AdjunctFinder.com
— 连接商学院与兼职教授的桥梁 —

AdjunctFinder.com 与欧洲管理发展基金会通力合作，
助您一臂之力，轻松管理兼职教授，摆脱后顾之忧。
EFMD
AdjunctFinder.com

商学院的组织发展

安德鲁·佩迪格鲁 (Andrew M. Pettigrew)、埃里克·科尼埃尔 (Eric Cornuel) 和乌尔里奇·赫梅尔 (Ulrich Hommel)

等编辑

在近期，高等教育体系发展最迅速的领域无疑是商学院。

美国在 20 世纪初建立了大学商学院体系，而欧洲则在 60 年代至 90 年代经历了一轮快速增长，然而最近 20 年管理教育发展的中心开始转向大洋洲和亚洲。举英国为例，2010 年从事管理和商业教育的教职员工占英国高等教育总人数的 7%，商学院招收的学生占 14%。在这一年，1/8 的本科生、1/5 的研究生和 1/4 的国际学生在英国商学院学习各类管理课程。

对于这样的快速发展，有人拍手称赞，有人表示怀疑。于是也出现了大量有关商学院的学术文献。本书的目的是评估商学院相关研究的特征和质量，以前瞻性思维推动商学院的组织发展。本书将提供有关商学院变革和发展的最新实证发现，探讨商学院排名的前因后果以及围绕着商学院和高等教育体系的品牌之战。针对商学院当前面临的智力、专业和经济挑战，本书也开展了令人深思的讨论。

14%

2010 年从事管理和商业教育的教职员工占英国高等教育总人数的 7%，商学院招收的学生占 14%

1:8

在这一年，1/8 的本科生、1/5 的研究生和 1/4 的国际学生在英国商学院学习管理课程

OXFORD

本书将提供有关商学院变革和发展的最新实证发现，探讨商学院排名的前因后果以及围绕着商学院和高等教育体系的品牌之战

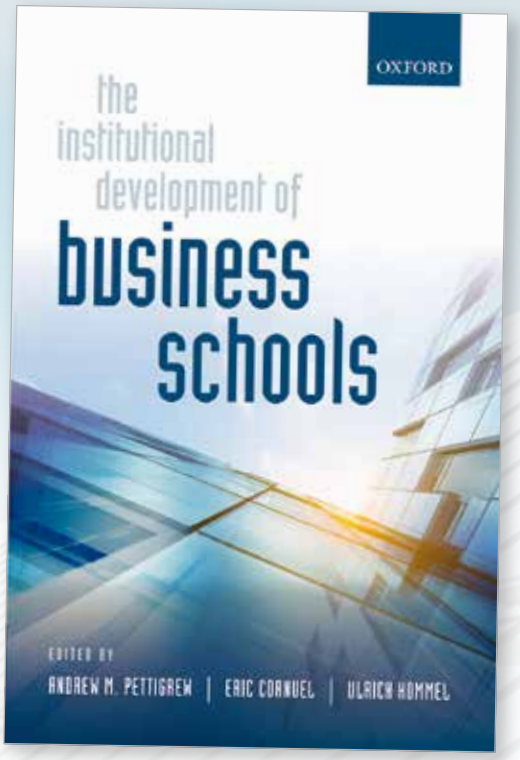
本书作者为来自组织理论、战略管理、管理发展和高等教育管理与政策等领域的国际知名学者。

有关编辑

安德鲁·佩迪格鲁 (Andrew M. Pettigrew)
（英国牛津大学赛德商学院战略与组织学教授）

埃里克·科尼埃尔 (Eric Cornuel)
（欧洲管理发展基金会总干事兼首席执行官）

乌尔里奇·赫梅尔
（德国欧洲商学院公司财务与高等教育财务系主任、战略金融研究院主任）



ISBN 978-0-19-871336-4

《全球聚焦》杂志读者特价优惠

38.50 英镑 内含 **30% 折扣**

牛津大学出版社对《全球聚焦》杂志读者提供 30% 的在线折扣（全价为 55 英镑）。登陆：

www.oup.com/uk

请使用促销密码 **AAFLY6**

本次折扣截止 2015 年 3 月 31 日，每单交易限购 10 本。该优惠仅限个人（非贸易）客户，并且不能与其他促销折扣同时使用。

[彼得·德鲁克 (Peter Drucker)] 的技能之一是在暴风雨到来前、
仍在遥远的地平线时能及时发现社会
“云变化”(clouds of change)。
我在自己的工作中竭力模仿他的这一能力，
帮助人们为新的未来作好更充分的准备

云变化

查尔斯·汉迪 (Charles Handy) 与彼得·德鲁克一样，总是试图寻找那些威胁社会的“云变化”。现在，他找到了这样的潜在威胁 —— 大公司的功能失调行为

彼得・德鲁克对我的人生和工作产生过巨大影响。与他为数不多的几次会面使我受益匪浅、终身难忘。至今我的书架上仍然堆满了他的著作，在沉重的压力下不时发出呻吟声。

彼得・德鲁克的技能之一是在暴风雨到来前、仍在遥远的地平线时能及时发现社会“云变化”。我在自己的工作中竭力模仿他的这一能力，帮助人们为新的未来作好更充分的准备。

出现在地平线上、让我感到十分忧心的云变化之一是大公司的行为与未来。尽管我对各种类型的企业家都十分尊重和仰慕，也乐意与微小组织和家族企业进行接触，但是我们无法回避的一个事实是，公众公司才是我们经济中的大象。

我们骑在大象的背上，这些大象直接或间接地提供了绝大部分社会财富和就业岗位，如果它们蹒跚摇晃或者未能履行其责任，我们每个人都会遭殃。

因此，当我看到这些巨兽数量越来越少，而且变得越来越老态龙钟和贪婪时，我不禁开始担忧起来。在过去 70 年，这些大象为我们提供了最好的服务，但是成功也可以成为进步的敌人，遮蔽我们的眼睛，使人看不到变革的需求。

在古希腊语中，这被称之为“*狂妄自大*”。我自己的理解，这是一种唯我独尊，离轰然倒下仅一步之遥。傲慢终将激怒诸神，付出沉重的代价。

基于那些基本的事实我们不难发现，公司离倒下或许比我们想象的更近。布鲁克林斯研究院最近的一份调查显示，创办 16 年或更长时间的企业现在占美国全部经济活动的 34%，在过去 20 年中提高了 50%。此外，它们存活的时间也在缩短，新进入者数量在下降，这预示着未来前景令人堪忧。与 15 年前相比，美国的上市企业数量减少了 50%；世界其他地区情况也大抵如此。根据布鲁克林斯报告，企业正在变得越来越老态龙钟、臃肿不堪。

新闻记者西蒙・考尔金 (Simon Caulkin) 在评论该报告时指出，“那些上市公司曾经是过去 150 年来资本主义赖以发展的引擎，现在看起来更像是濒于灭绝的物种”。这已经足以引起我们的担心。事实上更多的担忧还在后面。

这些老态龙钟的大象或许正在陷入圣奥古斯丁 (St Augustine) 所谓的“大罪”(great sin) 泥潭，与外界隔绝、离群索居，最终忘记了自己的目的和使命。在这些公司中，我们看到许多董事会只是沉迷于股票回购的狂欢。

16

布鲁克林斯研究院 (Brookings Institute) 最近的一份调查显示，创办 16 年或更长时间的企业现在占美国全部经济活动的 34%，在过去 20 年中提高了 50%

50%

与 15 年前相比，美国的上市企业数量减少了 50%；世界其他地区情况也大抵如此

照片提供：伊丽莎白·汉迪

2.4 万亿

2014 年出版的《哈佛商业评论》刊文指出，标准普尔 500 指数中有 449 家公司将 54% 的收益（总数达到 2.4 万亿这一惊人的数字）用以在公开市场回购自己的股票

> *直白地说，那些公司董事们正在将未来子孙后代的玉米种子装进自己的口袋，而这一切居然没有人注意到，即便有人注意到，也无人真正关心。我是不是不应该如此操心呢？*

威廉·拉佐尼克 (William Lazonik) 在 2014 年 9 月出版的《哈佛商业评论》杂志上指出，标准普尔 500 指数在 2003-2012 年上市的公司中有 449 家将 54% 的收益（总数达到 2.4 万亿这一惊人的数字）用以在公开市场回购自己的股票。剩余的收益中 37% 用于分红，而用于再投资的仅有可怜的 9%。

有时候回购股票是出于技术原因，例如当执行期权时股价出现下跌而进行补偿。但是最主要的原因是那些董事们不知道如何利用公司收益投资新的项目，或者更直白地说，他们更想提高自己手中股票或期权的价值。我们不禁要问，他们为什么还要这么干呢？要知道这些公司的首席执行官们每年带回家的薪水平均超过 300 万美元。

但是，只有当你了解这份丰厚的薪水中 83% 是股票或期权形式时，你才会恍然大悟：回购是为了使自己的薪水保值。更直白地说，那些公司董事们正在将未来子孙后代的玉米种子装进自己的口袋，而这一切居然没有人注意到，即便有人注意到，也无人真正关心。我是不是不应该如此操心呢？

当然也有例外。并非所有的董事会都是自私的，但是例外毕竟是例外。我们需要更多的企业确定新的基调。马萨诸塞大学罗维尔分校 (University of Massachusetts Lowell) 经济学教授、工业竞争力研究中心联合主任拉佐尼克指出，从二战结束到 70 年代末，董事会议室信奉的理念是“*留存和再投资*”。而现在这一切已经被“*削减和再分配*”所代替，而且大刀挥向的正是我们自己和我们的股东。我们已经从价值创造转向价值剥离。他说的没错。

我还清楚地记得 1956 年刚踏入职场加盟皇家荷兰壳牌公司时第一周培训的场景。在给一群初出茅庐的新人致欢迎词时，一位执行董事说，“我们是世界能源供应系统的一个重要组成部分。我们的工作就是满足客户的需求，确保我们的长期未来。我们需要盈利来支持未来的发展。同样我们也需要以红利的方式回报我们的股东。这一回报应该包括风险溢价，当然在我们公司风险溢价其实是很低的。我们需要一直坚持这样做。”

当时还没有股票期权或奖金这一做法，我们都是根据具体的岗位拿固定的薪水。如果你升职了，你的薪水就会相应提高。最高管理层的薪酬相当丰厚，但远没有到离谱的地步。股东是旁观者，与其说他们是真正的投资人，倒不如说他们更像是温度计上的指示器，对公司业务投赞成或反对票。我们投资所需的新钱全部来自我们自己的盈利。为什么这一切在 20 世纪 70 年代被彻底改变了呢?

1970 年，米尔顿・弗雷德曼 (Milton Friedman) 宣称，企业的目的是实现股东价值最大化 —— 做生意就是为了赚钱。

此后我的两个前同事迈克尔・詹森 (Michael Jensen) 和威廉・麦克林 (William Meckling) 在此基础上发展了代理理论，指出公司董事和经理人都不是企业所有人，他们只是代理人，而真正的所有人是股东。

这一理论的动机也许是好的，它使企业有了明确的目标，其背后的逻辑是，如果企业让所有人赚钱了，那么整个社会将受益，因此我们每个人也将受益。这一切听起来似乎很完美，但最终的结果是只有一部分人从中真正获益了。

公司董事和经理人立刻宣称，如果他们是为股东工作，那么他们的报酬应该与股东利益捆绑在一起，组成一个利益共同体。此后股票期权和巨额奖金应运而生，新的故事于是开始上演。

或许约翰・梅纳德・凯恩斯 (John Maynard Keynes) 是对的，他无情地指出，“那些当权狂人信奉的其实也不过是若干年前某些未流文人狂妄思想的零碎而已。”

不管是什么原因，正是从那时起整个企业文化和存在理由发生了根本性的变化。投资人开始掌握话语权，但是我不得不说，他们的思想实际上受那些过于热情的商学院的影响。对于成功，商学院只有唯一的衡量标准，它们将这一标准不予余力地传授给那些如饥似渴的学生。

四十年过去了，这一新方程对大多数企业都失效，对整个社会更是如此。期间我们经历了两次经济衰退和一次金融危机。对绝大多数个人而言，情况也同样糟糕。在过去三十年美国和英国的中位值工资在扣除通胀因素外实际并没有增长，而且有趣的是，作为新理论核心的股东事实上也同样如此。2011 年美国资本的回报率仅仅是 1965 年的四分之一。根据加拿大多伦多大学罗特曼管理学院前院长罗杰・马丁 (Roger Martin) 的计算，以 1970 年为分界线，前四十年的股东回报远远超过后四十年。

奇怪的是，对企业应该被视为资本家的财产这一想法居然没有任何人提出质疑。如果在维多利亚时代，磨坊主站在自己的宅邸看着自己修建的磨坊和雇佣的工人，这样的想法也许不足为奇。但是在今天，工厂和机器是为工人服务而不是倒过来。

公司更应该是一个大家庭，他们为了共同的目标而走在一起。从法律上或者从任何意义上来说没有人可以拥有这个大家庭的成员。否则我们又回到了奴隶制度。在许多情况下那些股东很少是最初的出资人，他们早已将自己的权力交给受托人以获取源源不断的红利。到了今天他们只能是被动的看客，将宝押在自己选择的股票上。

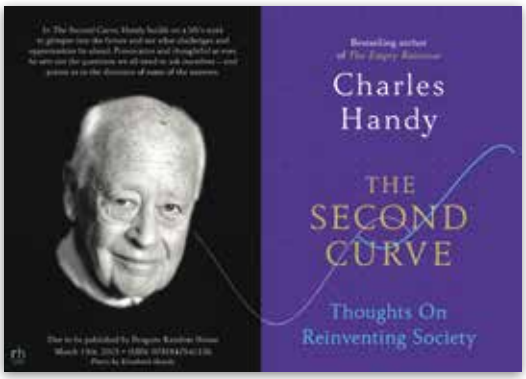
他们唯一剩下的权力是选举董事，或者在董事会决定出售公司时进行表决。即便允许他们对公司的战略进行质疑，他们也不具备这样的能力。他们不可能是负责任的所有人。

> *1970 年，米尔顿・弗雷德曼宣称，企业的目的是股东价值最大化 —— 做生意就是要赚钱*

30

很明显，这一新方程对大多数企业都失效，对整个社会更是如此。期间我们经历了两次经济衰退和一次金融危机。对绝大多数个人而言，情况也同样糟糕。在过去三十年美国和英国的中位值工资在扣除通胀因素外实际并没有增长，而且有趣的是，作为新理论核心的股东事实上也同样如此

"难道我们现在还不应该回到企业最初的目的，作为一个勇于承担责任的大家庭照顾和关心每个利益相关者而存在吗？企业的核心目的一定是通过持续的自我提高和投资实现永恒



上图
在《第二曲线》*(The Second Curve)* 中查尔斯·汉迪将自己毕生的心血用于研究未来挑战与机遇。一如既往的发人深省和充满智慧，他提出了我们每个人都需要回答的问题，并提供了思考这些问题的方向和思路。

从法律上说股东价值至上这一理念甚至是荒谬的。美国康奈尔大学法学院公司法杰出教授、著名法律专家林恩·斯托特 (Lynn Stout) 指出，公司是独立法人实体，它不附属于任何人。公司的董事没有任何理由优先考虑股东利益。他们对整个公司负责，确保公司的长期生存。在法律上他们不能优先考虑任何一个利益相关者，不管他是股东还是经理人或员工。这也不是美国特有的。

大多数国家的公司法与此相似。在德国，二战结束后通过的公司法明确规定企业必须将社会和财务目的同时写进公司章程，以防重滔覆辙。

我看到更多令人担心的事正在出现。一些大象无论是规模还是影响力都日趋全球化，已经超出了任何一个国家控制的范围。它们可以选择任何一个对自己税收最有利的地方栖居。

此外，它们也不受正常的监管。如果一家公司没有任何竞争对手，那么反垄断法又如何适用？要知道在互联网企业，赢家通吃是常态，所有竞争对手只能被无情地淘汰而出局。甚至是那些正常的市场限制也不起任何作用。你如何与亚马逊去竞争 —— 一个力争成为地球上最大商店而且在途中无需任何盈利的大象？

所以我的问题是，我们是否可以将自己的未来交给这些老态龙钟、自我膨胀、自私自利的组织呢？难道我们现在还不应该回到企业最初的目的，作为一个勇于承担责任的大家庭照顾和关心每个利益相关者而存在吗？企业的核心目的一定是通过持续的自我提高和投资实现永恒。

我的视角聚焦在美国，因为美国是全世界最发达的市场资本主义，但是在其他经济体我也看到了相同的趋势。欧洲大陆由于更加严格的治理结构和银行在长期融资中的作用相对好些，但是我还是能感受到股东价值至上这一模式的诱惑和压力。资本主义是伟大的社会发明，但是就像任何发明一样，如果不能善用，会反过来对付发明者。

我没有现成的答案，更没有灵丹妙药。我也不知道改变公司的法律结构是否凑效。或许我们需要的就是在维也纳德鲁克论坛上发出的呼吁：“伟大的转型”，尤其是那些站在巅峰的企业。我们需要提醒这些企业，它们的责任不仅仅涉及自身以及它们的金融朋友，它们不能依靠市场来确保公平和诚实，而它们的员工也不仅仅是人力资源，他们更是家庭成员而不是其私有财产。

我们的未来在于这些大象。我们的商业领袖应该牢记圣奥古斯丁的忠告，在前行路上迷失自己、注重手段而忘了更大的目的和使命，这是浪费自己的才华，也是一种犯罪。个人如此，组织也如此。

gf

本文基于查尔斯·汉迪教授在 2014 年 8 月欧洲论坛上的演讲。

有关作者

查尔斯·汉迪的职业生涯经历了从石油公司高管到商学院教授和 BBC 广播主持的多彩人生。今天，他是全球公认的最伟大的管理思想家之一。他著述丰富，许多著作已经成为全球职业经理人书架上的标准配置，其中包括他的自传体《我自己以及其他更重要的事》(Myself and Other More Important Matters) 以及《大象与跳蚤》(The Elephant and the Flea) 和《空雨衣》(The Empty Raincoat)。他的最新著作《第二曲线》(The Second Curve) 即将于 2015 年 3 月出版发行。面对技术、人口和经济变化带来的巨大挑战，他开始将自己的兴趣和关注点转向社会和个人。为此，他获得了无数荣誉，也被授予十多个荣誉博士或研究员。

WWW.EFMD.ORG/EIP

欧洲管理发展基金会 2015
卓越实践奖
征稿启事

欧洲管理发展基金会卓越实践奖 (EiP) 旨在表彰在领导力和专业人士培训、人才和组织发展等领域表现最突出、最具影响力的学习与发展伙伴关系。

申请欧洲管理发展基金会卓越实践奖的案例必须是合作伙伴共同设置的卓有成效的、具有高度影响力的学习与发展课程。

学习与发展课程可以由一个组织携手内部学习与发展部门或者外部教育机构合作开设。

获奖案例必须展示：

- 巨大的商业影响
- 卓越的课程管理
- 卓越运营

我们与阿什里奇商学院共同开发的课程对我们培养关键人才成为未来领袖起到巨大的作用。我们在前行的道路上依然将面临许多挑战，获得 2014 卓越实践奖金奖将给予我们更多正能量，对此我们充满感激。

威廉·范·德·李 (Willem van der Lee)
企业人才发展总监，荷兰皇家菲仕兰坎皮纳公司
(Royal FrieslandCampina N.V.)

申请截止日期：
2015 年 3 月 30 日

有关奖项设置、如何申请、指导原则和常见问题解答，请登录：
www.efmd.org/eip

联系人：
florence.gregoire@efmd.org

Excellence in Practice AWARD 2015
Learning & Development Partnerships
EFMD

曾获卓越实践奖的组织

荷兰阿姆斯特丹商学院
卢森堡安赛乐米塔尔公司 (ArcelorMittal)
英国阿什里奇商学院
法国源讯 (Atos)
英国 BAE 系统公司 (BAE Systems)
美国宾利大学
CEAGA
美国创新领导力中心
美国芝加哥大学 Booth 商学院
法国达能
丹麦丹斯克银行 (Danske Bank)
法国电力集团
新兴世界 (Emerging World)
荷兰皇家菲仕兰坎皮纳公司
高盛
法国 HEC 商学院
汇丰银行
瑞士 IMD 商学院
Impact
INSEAD
荷兰国际集团 (ING)
KickApps Startup
美国森林湖管理学院
英国利兹大学商学院
伦敦商学院
瑞士龙沙 (Lonza)
德国汉莎航空公司
MAN
美国默克制药公司
美国微软
ORMIT
荷兰 Pon 控股公司
棱镜风险资本
(Prism Venture Capital)
皇家苏格兰银行
俄罗斯 Promsvyazbank 银行
荷兰飞利浦电子
英国牛津大学 Said 商学院
德国西门子
美国道富集团
(State Street Corporation)
瑞典斯德哥尔摩经济学院
高层经理培训
斯道拉恩索 (Stora Enso)
瑞士再保险
英国国家信托 (The National Trust)
美国沃顿商学院
'我们工作的世界'
('the world we work in')
TMA World
法国图卢兹经济学院
麻省大学波士顿分校
荷兰格罗宁根大学医学中心
(University Medical Center Groningen)
瑞士圣加仑大学
德国 WHU 大学奥拓贝森管理学院

苏米特拉·杜塔 (Soumitra Dutta) 解释商学院为什么应该积极承担责任，培养能驾驭商业和技术力量的管理者，创造更加美好的世界。有一家商学院正在朝着这一方向努力

驾驭数字经济的力量

2013 年 7 月，康奈尔大学约翰逊管理学院（Samuel Curtis Johnson）宣布将推出跨商业和技术的 MBA 课程，这一全新课程无疑是一种大胆的创新。该课程的培养目标不仅仅是 MBA 毕业生和商业人士 —— 更是数字经济的领袖。

数字革命正在改变商业的每一个方面。它在改变现有公司，推动内部创业与创新，孕育新的企业，带来无数的机遇与挑战。

技术 —— 尤其是信息与通讯技术 —— 正在许多重要方面驱动着商业的数字革命。

它提高了商业速度。计算机处理与互联网使运营更加便捷，通讯更加及时，反应更加灵敏。

互联网也为全球的工人和企业带来了前所未有的合作机会。通过众包、视频电话和其他基于技术的通讯，企业极大地提高了生产力，降低了成本。

更让人感兴趣的是技术如何推动企业和个人进行创新。随着技术的进步和价格的下跌，用以创造创新解决方案的技术工具对于每个个人而言不再遥不可及。例如，当一个员工发现在提供客户价值方面存在问题时，他或她就可以利用现有的技术工具以较低的成本找到创新解决方案。

商业节奏、与人才和市场的高度相关性以及个人与企业的快速创新能力，这一切都呼唤新一代的商业人士，能深入理解技术在商业中的作用、能与工程师和技术专家进行有效合作的管理者。与此同时，这一时代也需要新一代的技术专家 —— 能领悟商业，了解产品如何从原型到市场的整个流程。

时代对新一代工程师和管理者的需求以及以技术为驱动的创新将为纽约市和纽约州注入新的活力这一信念，使康奈尔大学决定创建科技园。

> *通过研究、技术商业化以及硕士管理教育，康奈尔科技园着重培养具有开拓精神的领导者，发展数字时代技术*

这一概念诞生于 2010 年。当时，纽约市向多所大学发出邀请，参与计划中的应用科学和工程园区建设，并承诺在罗斯福岛这一位于曼哈顿与皇后区之间东河的狭长小岛上提供一块土地以及项目启动所需的种子资金。

康奈尔大学最终赢得了标的。2012 年，它推出了具有颠覆性的管理教育模式，融合技术、商业以及纽约市最具活力的科技生态系统中的创新思维。

通过研究、技术商业化以及硕士、博士和博士后三个层面的管理教育，康奈尔科技园着重培养具有开拓精神的领导者，发展数字时代技术。

目前康奈尔科技园临时设在谷歌在 Chelsea 的大楼内。2017 年我们将搬迁至位于罗斯福岛的新园区，这一精心设计的园区将营造充满活力的环境，聚合思想、人和技术推动创新。

新落成的康奈尔科技园总面积达 200 万平方英尺，将包括学术空间、高层经理培训中心和酒店等设施，能容纳 2000 名学生和 280 名教授。园区绿化面积为 2.5 公顷。

在科技园提供 MBA 课程可谓是史无前例的，但是康奈尔大学的领导层却认为，聚焦商业是园区的特色和目的。科技园不能仅仅涉及技术，而应该讨论技术、商业和经济影响。技术与商业的融合将促进经济增长，这一信念使纽约市政府、研究型大学、私营企业和公民社会走在了一起。可以说，康奈尔科技园是多方共同合作的结晶。

这是转型的开始。我们也开始重新思考管理教育，打造全新的 MBA 课程，培养能领导这一转型的人才。

2015 年 5 月，我们的第一届学生将从康奈尔科技园 MBA 课程毕业。

在我们踏上这一旅程前，我们就已经开始思考理想的毕业生应该是什么样的这一问题。我们的毕业生应该了解技术发展趋势，能与专业技术人士进行有效合作，能利用技术解决实际问题。他们本身并不是专业技术人才，但是他们对技术有很深的理解，能与专业技术人士进行有效沟通，共同寻找解决方案，解决实际问题。

我对这样一批 MBA 学生，比对商学院的 MBA 学生有更大的期待。他们能改变当地的环境和世界。他们将成为全球舞台上的开拓者，带着康奈尔科技园的合作愿景投身于商业世界。他们秉持商业和技术将改善世界这一基本理念。

商业可以成为也应该成为重要的力量，为世界创造积极的改变。将技术与商业和社会融合，我们可以创造更加美好的世界！

gf

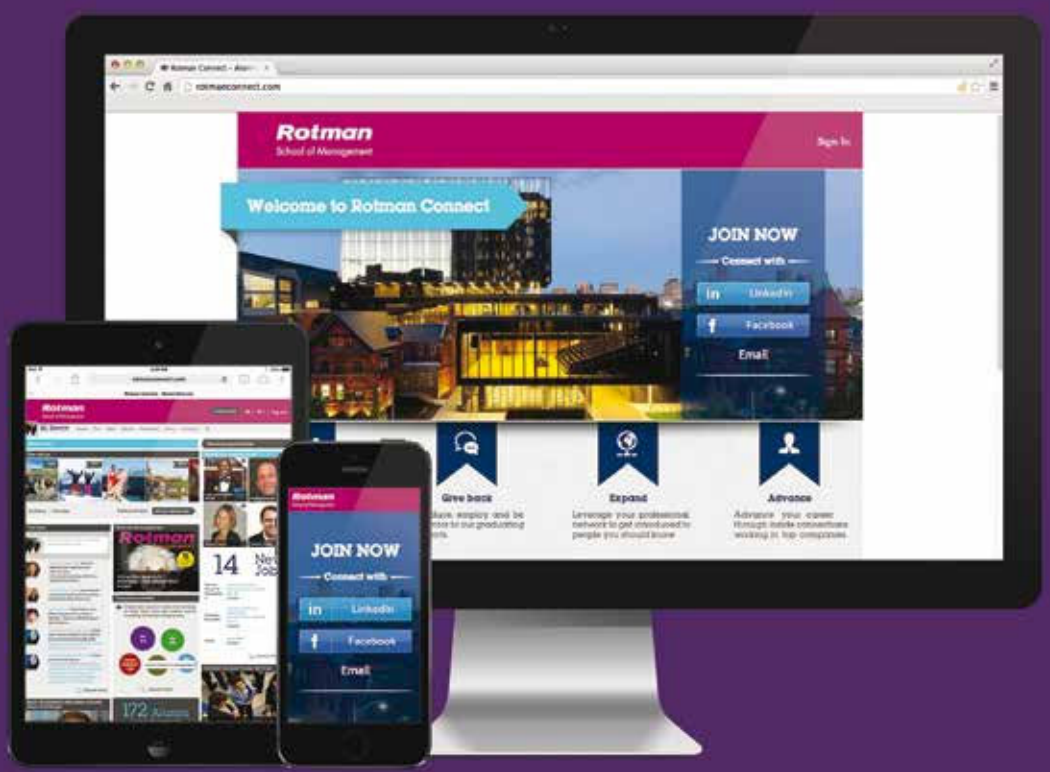
有关作者

苏米特拉·杜塔是美国康奈尔大学约翰逊管理学院院长、管理学教授。

欧洲管理发展基金会联手 Graduway 公司 共同提高校友关系标准

尽早加入他们的行列，欧洲管理发展基金会许多商学院成员已经捷足先登，开始使用 Graduway。

University of St.Gallen · ALBA · EMBA · esmt · COPPEAD UFRJ · MSM Maastricht School of Management · Purdue Krannert · LUISS Business School · uclan · RMIT University



欧洲管理发展基金会商学院成员均可享受 10% 的折扣优惠，而且无需任何启动费用。

Graduway
Empowering Alumni Relations

www.graduway.com

EFMD

"保持谦卑，时刻牢记学无止境，你永远只是一件半成品，面对每天的大量决策你永远需要‘新的眼光’、新的思维

为什么卓越的领导者都是半成品?

大卫·多特利奇 (David Dotlich) 认为，在今天日趋复杂和矛盾的商业世界，只有那些愿意学习、善于学习、能灵活应变的“半成品”领导者才能获得成功

> *"当你有一天晋升到企业高管的位置时，你就会发现能如此轻松搞定的事越来越少了。相反，你必须将自己的领导力技能转向如何管理相互矛盾的挑战，鼓励合作、推动创新、积极寻找创新思想*

最近，关键领导力咨询公司 (Pivot Leadership) 为全球最大、最成功的公司之一开设了高层经理培训课程。参加的学员为公司高管团队。课程结束前，每一个学员都收到了小组其他成员对自己的反馈以及其直接下属对他的看法。令人意想不到的是，在给这群高管团队的反馈中大家提到最多的请求是“停止事无巨细的干涉！”更确切地说：“我们希望你能给予我们充分的信任，就像我们信任你一样！”

这一反馈立刻引起了大家积极的反思。为什么这些高管感到需要过多地参与下属的事情?

我们讨论了各种解释，但是有一种解释大家似乎都同意：作为高管他们需要应对各种挑战和巨大的复杂性。在一个矩阵的组织中有太多的事需要了解，有太多的关系需要处理，这些高管如此事无巨细地参与每天的运营，试图通过控制实现目标。他们罗列清单、进行考核、管理项目、了解最新财务数据。最终他们变得不再卓有成效，无法为股东创造真正价值。

领导者每天都需要面对各种棘手的挑战，这些挑战大致可以分为两类：难题与矛盾。难题是指那些有明确答案、定义清晰的问题，如“我们如何将生产率提高 20%？”或者“我们应该在研发上投入多少钱？”

矛盾是指存在两个或多个相互冲突、根本无法调和的选项。企业高管经常会遇到这些极富挑战性的困境，例如目的与利润、短期收益与长期投资、维持今天的商业模式与着眼于未来增长的颠覆性创新，以及流程与程序的标准化与鼓励创新与创造之间的矛盾。

今天，管理者面对的大多数问题都是矛盾或悖论。这些矛盾很微妙、很复杂，处在不断变化中。对于任何一个组织的领导者而言，应对这些矛盾或悖论的能力已经成为最关键的技能。我们的研究发现，只有那些将自己看成是“半成品”，在不断学习、不断调整、不断成长的领导者才能成功应对各种矛盾和悖论。《半成品领导者：平衡矛盾的答案与无解的问题》*(The Unfinished Leader: Balancing Contradictory Answer to Unsolvable Problems)* 是我们最新出版的著作。在书中我们提出的一个观点是，面对矛盾的问题时，你必须发展新的思维，尤其是保持谦卑，时刻牢记你永远只是一件半成品。

保持灵活多变、主动适应环境、对创新解决方案和新的机遇始终持开放态度，这是领导者需要培养的一种新思维。你必须消化每天产生的大量信息和思想，包括组织内部和外部的。保持谦卑，时刻牢记学无止境，你永远只是一件半成品，面对每天的大量决策你永远需要‘新的眼光’、新的思维。

半成品领导者第一件必须做的事是承认而不是否认矛盾，以开放和包容的心态去看待矛盾。

组织通常激励管理者去解决那些困惑的问题，例如如何降低成本、执行项目、解决客户问题等等。但是当你有一天晋升到企业高管的位置时，你就会发现能如此轻松搞定的事越来越少了。相反，你必须将自己的领导力技能转向如何管理相互矛盾的挑战，鼓励合作、推动创新、积极寻找创新思想。

30

为了帮助葛兰素史克的高管团队真正了解他们所面临的机遇与挑战以及其内在的矛盾，我们将课程的 30 名学员带到非洲的肯尼亚，作为这一为期 18 个月、多模块领导力课程体验的一部分

驾驭矛盾性挑战最有效的方法是将组织的核心目的作为指导领导者正确行动的指路明灯。医药巨头葛兰素史克在探索如何更好地满足非洲地区医疗服务需求时就是这么做的。公司首席执行官安伟杰爵士 (Andrew Witty) 决心利用非洲的商业机会，实现葛兰素史克为患者服务的使命。

安伟杰爵士看到了这一地区巨大的商业潜力，但是他也面临着许多复杂而矛盾的挑战。在为贫困或低收入人群提供药品的同时葛兰素史克如何赚钱、如何服务其股东？如何应对巨大的健康需求而同时又确保葛兰素史克作为一家全球企业的业绩？在服务低收入人群降低药价的同时又如何为投资者增加价值？

为了帮助葛兰素史克的高管团队真正了解他们所面临的机遇与挑战以及其内在的矛盾，我们将课程的 30 名学员带到非洲的肯尼亚，作为这一为期 18 个月、多模块领导力课程体验的一部分。在肯尼亚，我们实地参观了首都内罗毕的医院和诊所，使他们能亲身感受当地的医疗卫生体系 —— 这是一种个人和情感的体验。

在启程远赴非洲考察前，葛兰素史克的高管团队就如何在肯尼亚和其他发展中国家开展业务存在严重不同的意见。有些人认为，葛兰素史克应该承担道义的责任，即使非洲地区没有任何真正的商业机会，公司也应该帮助解决弱势群体面临的巨大困境。但另一些人则不以为然，在他们看来，正在迅速崛起的中产阶层将带来巨大的商业潜力，而人道主义只是一个副产品。

在沉浸式体验后，安伟杰爵士要求自己的高管团队认真思考公司更高的目的并据此制订正确的战略。他提出的问题是：“如果我们不强调如何盈利、如何扩大业务会怎样？相反，如果我们强调如何实现公司使命、为世界患者提供服务会怎样？”

毕竟，赋予公司意义的是使命而不是金钱，尤其在大多数员工眼里更是如此。公司高管对这一段非洲体验至今无法忘怀，许多场景仍然历历在目。他们必须做些什么。

> *有许多其他工具领导者可以运用，其中最有效的工具是情景思维，对各种假设提出质疑、探讨各种选项、分析每一种可能性的优势和缺点*

25%

葛兰素史克的高管团队确定和实施的一个举措是，以发达国家四分之一的价格在 49 个最贫穷国家销售预防艾滋的化合物、疫苗和其他专利药

葛兰素史克的高管团队确定和实施的一个举措是，以发达国家四分之一的价格在 49 个最贫穷国家销售预防艾滋的化合物、疫苗和其他专利药。葛兰素史克不再坚持在全世界统一定价 —— 这当然也反映了一种解决问题的思维。安伟杰爵士要求自己的管理团队不仅要跳出箱子，更要站在箱子上思考问题。针对长期存在的矛盾，他们采取了灵活的政策和以公司使命为驱动的解决方案。

这里的关键是他们还找到了下一步正确行动的方向。在管理层这一层面，管理矛盾需要团队的力量，需要团队齐心协力。这意味着他们需要真诚的沟通、认真的倾听和真正的合作，实现协同增效。

有许多其他工具领导者可以运用，其中最有效的工具是情景思维，对各种假设提出质疑、探讨各种选项、分析每一种可能性的优势和缺点。这是一种非正规的方法。

更正规的方法是审视影响公司、行业和市场的现有与未来因素，在此基础上分析你的组织如何规划和应对未来偶发事件。情景思维迫使你放松控制，跳出传统的智慧与自身的偏见。

德国邮政 DHL 首席执行官安澎 (Frank Appel) 和他的管理团队在面对众多困扰今天全球企业的矛盾时就是这样做的。这些矛盾包括延续性与破坏性、全球化与本土化以及可持续发展与利润之间的平衡与取舍。

公司高管想要讨论未来五年或十年世界将会发生哪些变化。他们想要知道哪些变化将给组织和未来投资带来颠覆。更具体地说，他们讨论了五种情景：

- 一个失控的全球经济，各国相互竞争自然资源
- 超大型城市以惊人的速度出现
- 个性化成为新的生活方式
- 恶性保护主义为全球竞争制造障碍
- 气候变化，带来全球弹性和本土适应的挑战

于是安澎召集了一次会议，征求公司年轻一代、高潜力管理者的想法，要求他们从年轻一代的视角对公司的战略提出意见、挑战，提供不同的思想和情景思维。安澎和他的管理团队认为技术将在物流行业发挥更大的作用，而年轻一代的员工对互联网和技术了解更多，因此能提供最好的建议。他们的想法是正确的。正如他们所预期的，年轻一代的管理者对公司的战略提出了挑战和修订，最终形成了更好的战略规划。这一新规划充分考虑了那些年轻人最熟悉的工具在未来将发挥的作用 —— 其中包括社交媒体、移动计算、定位系统等等。

从分歧到趋同，德国邮政 DHL 的管理团队现在对公司战略、发展路径和新选项从部门业务和公司整体两个层面开展了更开放和更扎实的讨论。这样的讨论使他们超越了数据。我们知道，数据永远不可能反映全部，而且在分析时容易带上个人偏见。

情景思维使公司管理团队退后一步，从更大的视角看待问题，鼓励各种不同意见和声音进行建设性的对话。情景思维是创造性思维的催化剂，能激励团队对面临的各种矛盾进行创新思维，吸收各种新思想，对未来各种可能以及与之相关的风险进行前瞻性思考。

我们的书中还讨论了其他一些案例。所有这一切都说明一个最重要的道理：领导者面临的商业威胁与机遇具有多面性，很复杂而且很多时候是相互矛盾的。在这样一个复杂而矛盾的世界里，追求控制和封闭的领导者是无法取得成功的。只有以开放的心态、主动适应环境、热情拥抱不确定和模糊性，你才能培养领导者所必须具备的最重要的能力：拥抱和管理矛盾。

gf

有关作者

大卫・多特利奇是关键领导力咨询公司 (Pivot Leadership) 董事长兼首席执行官。该公司欧洲总部设在英国伦敦，美国总部设在俄勒冈州的波特兰。其客户包括像沃尔玛、强生、葛兰素史克、迈克、微软、爱立信、安泰、百思买、德国邮政 DHL、劳埃德、百威英博和特斯拉等全球知名公司。大卫・多特利奇也是《半成品领导者：平衡矛盾的答案与无解的问题》一书的共同作者，这是他出版的第 11 本有关领导力的著作。如需了解更多信息，请登录：www.pivotleadership.com 或者关注 @pivotleadership。

灵光闪

全新的公司 MBA

丹・庞德弗莱克特 (Dan Pontefract) 探讨企业与学术机构如何建立真正的合作伙伴关系，创造学习机会，使企业、员工和学术机构三者共同受益

创新是一个有趣的概念。对于很多人而言，它意味着某个人的灵光闪现或突发灵感。

一些人甚至（错误地）认为，创新是少数人的专利，是那些主流媒体的明星如斯蒂夫・乔布斯 (Steve Jobs)、理查德・布兰森 (Richard Branson) 或者马克・扎克伯格 (Mark Zuckerberg) 等人的事情。

“他们具有超强的创新能力”，你在媒体上连篇累牍地读到这样的报道，似乎他们身边没有一个优秀的团队在支撑他们的创新活动。而事实上创新更多是共同努力和相互合作的结果。当然，颠覆式（或者说爆发式）创新确实存在。杰尔・雷博尔 (Jill Lepore) 对克莱顿・克里斯滕森 (Clayton Christensen) 著名的“颠覆性创新”理论提出了质疑，他们之间的辩论也远没有结束。

我对创新这一概念一直情有独钟。或许这和我崇拜托马斯・爱迪生 (Thomas Edison) 有关。

他是真正的创新者。他发明的东西罗列起来简直与尼罗河一样长。有趣的是，如果这个电动机械师 —— 这是爱迪生最初的称谓 —— 今天还活着，他一定会首先告诉你，他的发明都是团队合作的结果，而绝不是他一个人灵光闪现或突发灵感。

事实上，爱迪生在 19 世纪 70 年代和 80 年代在新泽西州纽瓦克市门罗公园 (Menlo Park) 设立的工作实验室就充分反映了他对不同思想的个人的尊重。他鼓励这些发明者通过合作共同创造和发明新技术。这是一个创新工作实验室，吸收前人的知识和过去的经验。

众所周知，亨利・福特 (Henry Ford) 是 T 型汽车的发明者。他的成功同样揭穿了灵光闪现或突发灵感的谎言。他曾经这样说过：

“我没有发明过任何东西。我只是将前人几个世纪的发现组装成一辆车。如果 50 年前甚至 10 年或 5 年前，我都不可能取得成功。其实每一个发明都是这样的。当所有要素都具备时，进步和突破是必然的结果，它是一个自然而然的过程。将人类进步的希望寄托在少数几个人身上，这是最荒谬的想法。”

因此，创新是一个人基于很多人的努力而最终完成的。

> *当所有要素都具备时，进步和突破是必然的结果，它是一个自然而然的过程。将人类进步的希望寄托在少数几个人身上，这是最荒谬的想法*
>
> **亨利・福特**

524

根据全球硅谷咨询顾问公司的研究报告，预计全世界企业和政府花在外部学习和培训上的支出在 2015 年和 2018 年将分别达到 4490 亿和 5240 亿美元

学科还是专业?

如果我现在问你，你是否相信现在的高等教育与过去没有任何不同？如果不是的话，为什么当企业寻求高等教育帮助、为其员工发展培训时，大学提供的课程与学习方式与泰勒和斯隆时代几乎没有任何变化?

为什么高等教育与企业之间没有建立起创新的合作伙伴关系，使合作和创新成为任何一次学习机会的准则？更确切地说，“公司 MBA”的潜力不应该被否定。相反，它应该成为一种创新的准则，成为全新的合作伙伴关系。

根据全球硅谷咨询顾问公司 (Global Silicon Valley Advisors) 的研究报告，预计全世界企业和政府花在外部学习和培训上的支出在 2015 年和 2018 年将分别达到 4490 亿和 5240 亿美元。

每年企业花费数百亿美元选送自己的员工接受高等教育的各种培训（包括 MBA 课程），而这些课程完全是由少数几个教授躲在自己的学术象牙塔里（其研究通常是短视的）独立设计的，难道这也可以看成是创新吗？也许这就是我们可怜的现状 —— “几十年来我们一直就是这么做的”。

这的确是我们现在面临的现状。在《哈佛商业评论》2005 年 5 月刊上，沃伦・本尼斯 (Warren Bennis) 和詹姆斯・奥托尔 (James O'Toole) 探讨了商学院面临的困境和创新能力的缺失，指出它们正在滑向“科学模式”的漩涡。这是一个警告。

在我看来，直至今天这一警告仍然没有得到回应。商业不是一门学科，而是一个专业，就像法律和医学一样。正如沃伦・本尼斯和詹姆斯・奥托尔所说，“区分专业和学科是必要的。在我们看来如果不能用更合适的、基于某个专业特定需求的模式去替代科学模式，那么，任何的课程改革都不可能取得成功”。

幻灯片和公司标识

为员工巨额培训买单的公司，如果在设计课程和教学方法的过程中没有任何话语权，又如何能真正从中受益呢?

我并不是在谈论所谓的“量身定制课程”或“量身定制内容”—— 商学院的老师只是在幻灯片和课程材料上替换成公司标识。难道大学不应该从培训赞助公司身上学习其商业经验和思想吗？难道这样的参与形式不能带来更加创新和更加成功的课程吗?

另一个需要思考的问题是，如果学习结果与赞助企业的使命、目标和价值观不匹配，接受培训的员工又岂能真正提高其个人绩效?

例如有一家企业准备投资 200 万美元培养未来领导者，选派一部分优秀员工攻读商学院的 MBA 课程。那么这家企业应该受商学院教授几个人的思想和创新、受他们的“科学模式”所“挟持”吗?

难道企业不应该投入时间 —— 更重要的是它们的创新思想和经验 —— 与高等教育机构共同开发课程，从而使双方成功复制爱迪生的合作、思想与创新实验室，在商学院实现沃伦·本尼斯和詹姆斯·奥托尔竭力主张的“商业模式”?

现在是大学和企业携起手来、建立它们自己的门罗公园的时候了。它们应该通力合作，为双方带来独特价值。灵光闪现或突发灵感需要全新的诠释和定义。

大杯拿铁

2014 年春，星巴克向全世界宣布将取消目前实施的员工学费补贴政策，取而代之的是与亚利桑那州立大学建立独家合作伙伴关系。

13.5 万名每周至少工作 20 小时的“合作伙伴”，包括兼职员工，都可以申请大学本科学位，星巴克将为其支付全部学费。尽管员工在申请学费报销前首先需要通过亚利桑那州立大学在线课程获得 21 个学分、然后再修满 99 个学分才能毕业，很多人还是感到欣喜若狂。

然而，使我感到忧虑的是，星巴克在进行巨额投资的同时却不参与课程设计，不考虑该学位是否能使公司、员工和大学本身真正受益。

是的，这是企业社会公民最好的案例，也是提高员工参与和生活的最好例子。但问题是，星巴克、亚利桑那州立大学和员工错失了建立爱迪生创新实验室的机会，推出真正创新和成功的教育项目。

135

2014 春，星巴克宣布与亚利桑那州立大学建立独家合作伙伴关系。13.5 万名每周至少工作 20 小时的“合作伙伴”，包括兼职员工，都可以申请大学本科学位，星巴克将为其支付全部学费

要是…又怎样?

研科 (TELUS) 是一家总部位于加拿大温哥华的全球电讯公司，其年收入高达 117 亿美元，为数亿客户提供服务。与全球无数其他公司一样，研科对自己在员工发展方面的巨额投入尤为感到自豪。

从 2010 年起研科已经投入 2 亿多美元为 44000 名员工提供各种学习与培训项目。在与外部教育机构开展合作时，我们始终坚持一个原则 —— 教育合作伙伴必须深入理解我们的使命、目标和领导力价值。

更简单地说，教育机构成为我们的一员…而不能相反。研科并不是简单地派送自己的员工学习各类外部课程，然后听之任之，抱最好的希望。相反，我们要求合作的教育机构必须参与到我们的公司文化中。我们要求它们也必须成为研科的团队成员。

建立双向的创新合作伙伴关系对于我们至关重要，这将使我们的员工、我们的目标和我们的教育合作伙伴共同受益。这应该是一种创新实验室，是本尼斯和奥托尔竭力主张的“商业模式”而不是“科学模式”。

2014 年初我们决定将目前的学习与培训继续向前推进一步。我们从不满足于*现状*。我们向加拿大 10 所商学院发出邀请，为我们推出全新的 MBA 课程：研科领导力与战略 MBA 课程。

44k

从 2010 年起研科已经投入 2 亿多美元为 44000 名员工提供各种学习与培训项目

> *现在是大学和企业携起手来、建立它们自己的门罗公园的时候了。它们应该通力合作，为双方带来独特价值。灵光闪现或突发灵感需要全新的诠释和定义*

如果我们再次投入巨资发展我们的团队成员，那么为什么我们不能像爱迪生工作实验室一样，与最终中标的商学院携起手来，共同创造最后的结果，体验大家庭的温暖呢?

最终赢得标的的机构是同时获得美国 AACSB 和欧洲管理发展基金会 EQUIS 认证的维多利亚大学古斯塔弗森商学院 (Peter B Gustavson)。该商学院了解我们的愿景，现在正在与我们一起努力，共同设计公司 MBA。

研科参与讨论与设计的这一新课程意味着公司将培养一批具有独特思维的领导者，他们将从不同的视角去观察和认识世界。

第一届研科 MBA 课程将于 2015 年正式起航，未来我们还计划向我们的客户、消费者和合作伙伴开放。

非比寻常的模式

研科现在与维多利亚大学建立了友好的合作伙伴关系，共同为未来设计独特的课程，而这一切将使我们的团队成员、客户以及我们的教育合作伙伴共同受益。

课程将由维多利亚大学的教授和我们的团队成员共同设计，授课也由双方共同承担，将采用面授和虚拟教学相结合的方法。我们的课程执行主任戴伦・恩特维素 (Darren Entwistle) 全程参与项目的设计和实施。

这是一种“非比寻常的模式”，但完全吻合爱迪生、福特以及本尼斯和奥托尔等人倡导的精神。创新难道不应该是这样的吗？灵光闪现。

gf

有关作者

丹・庞德弗莱克特是研科公司的首席设计师，负责公司的领导力与战略 MBA 课程。他也是 Flat Army: Creating a Connected and Engaged Organization 的作者。访问他在推特 (@dpontefract) 的博客 (www.danpontefract.com) 或研科的转型办公室 (www.telustransformationoffice.com)

越来越多的专家认为，商学院已经进入同质化时代 —— 我们所熟悉的多元性正在逐步走向死亡，这是一个必然的结果。**乌尔里奇·赫梅尔** (Ulrich Hommel) 探讨这一现象对认证体系的潜在影响

多元性已经死亡！

多元性万岁！

尊重多元性是欧洲管理发展基金会秉持的核心价值之一，EQUIS（欧洲质量发展体系）和 EPAS（课程认证体系）两项认证体系都强调整体性这一特性也反映了我们对多元性的高度重视。我们鼓励商学院建立自己的特色应对质量挑战。

事实上，如果我们进一步研究那些获得 EQUIS 和 EPAS 认证的商学院，我们就能发现它们在追求卓越之路上采取了完全不同的发展路径。

地方条件与发展路径选择之间的关系可以解释为什么历史上长期存在多元性的现象。独特的环境特点、社会经济因素以及学术价值和传统使各地的文化、教育制度和商学院类型都不尽相同。

然而，越来越多的专家认为，商学院已经进入同质化时代 —— 我们所熟悉的多元性正在逐步走向死亡，这是一个必然的结果。

本文的目的是评估这一观点，并在此基础上探讨它对认证的影响。认证如何能继续确保质量提高和管理教育的创新?

> *越来越多的专家认为，商学院已经进入同质化时代 —— 我们所熟悉的多元性正在逐步走向死亡，这是一个必然的结果*

多元性的第一次死亡：模仿

无论从行业增长和教育使命这两个维度衡量，管理教育都取得了举世瞩目的成绩。然而在今天，商学院的合法性正受到学术界的严峻挑战（赫梅尔 / 托马斯，“商学院研究：主题、设想和未来方向”，佩迪格鲁等人编，《商学院的组织发展》，牛津：牛津大学出版社，2014 年）。

其中提到最多的批评涉及模仿或同质化带来的负面影响，威尔逊 / 麦基南 (Wilson/McKiernan) 称之为“全球模仿”（“全球模仿：让战略选择重新回归到商学院的议事日程上”，《英国管理杂志》，22 (3)，2011 年，第 457-469 页)。

正是在这一背景下，认证和排名被认为是制约商学院进行独特定位的重要因素，迫使商学院模仿其直接竞争对手。整个行业可以看成是一个多层次的系统，各个层次之间因可获得的财务资源不同而呈现很大的多元性，但是在每个层面同质化正在形成。

或许模仿式同质化在一定程度上是由于商学院在最初认证阶段甚至在后续阶段为了达到认证标准而不得已为之。作为一种临时的措施，它们寻找以认证为支撑的理想商学院模式（但是并不存在），将通过认证的商学院作为自己的标杆。

换言之，由于认证体系强调整体性这一特性所产生的不确定性导致了模仿。

同质化带来两个结果需要我们尤为关注。

第一个结果是遏制创新，驱使商学院模仿所谓的最佳实践。

第二个结果是削弱认证作为持续质量改进催化剂的作用。很多时候认证成为一种进入壁垒。

多元性的第二次死亡：强调组织架构

商学院认证的最大挑战是树立一种超越组织或课程架构的观点与视角。例如，在评估国际化时我们倾向于用国际学生和师资比例以及毕业生就业统计数字作为依据和衡量标准，但是这样的评判标准并没有真正反映学生学习的国际性。

另一个例子是，对商学院研究的评估越来越偏向于学术论文，偏向于科学网 (Web of Science) 这样的在线索引数据。

与此形成鲜明对照的是，对于以管理实践为主体的应用研究，我们却缺乏相应的衡量标准，因此这一类研究对认证结果和市场认可的影响也大大削弱了。

硬币的另一面是，越来越多的商学院院长开始采取以组织架构为导向、以量化绩效指标为核心的管理方法。而这一切无法反映真实的学习与知识创造过程。

一部分问题是由认证造成的：认证是商学院参加国际排名的先决条件。排名指标正在影响商学院的决策，而商学院的决策反过来也会影响认证中的质量评估方法。

将管理目标与外部设定、定期检查的绩效评估指标相结合，这对商学院具有一定的稳定作用。由此而丢失的多元性未必需要我们过度的担心，关键是组织内部现实是否与正规的组织架构真正脱钩。

但是，这一分离正在逐步缩小，主要是因为创业精神在商学院的传播进一步强化了市场竞争对组织行为的影响。

商学院院长将“指标逻辑”带入认证实践，作为其志愿者工作的一部分 —— 可以说是通过后门。解决这一问题是发展 EQUIS 和 EPAS 认证体系最关键的挑战。

通过对信息每一阶段传递（例如同行评估报告）的质量、信息如何进行解读（评估者培训）以及专家决策小组的经验和多元性进行更好的管理，以指标为驱动的认证可以部分得以避免。

“但是，这一分离正在逐步缩小，主要是因为创业精神在商学院的传播进一步强化了市场竞争对组织行为的影响

加强多元性：认证拉力

前行之路在哪里？在操作层面我们可以将多元性原则更明确地写入认证文件中。对各种研究产出的认可以及对传统学术研究的最低预期进行更清晰的定义，都是值得推荐的方法。

将国际化标准与具体环境相结合是另一个方法，这样在评估文化差异较大的商学院时就不用考虑特别的解决方案。认证标准可以进一步修正，更加明确地鼓励创新制度化。

培养多元性也涉及对认证过程中应用的绩效标准进行批判性审查，着眼于更加强调影响力。

> *培养多元性也涉及对认证过程中应用的绩效标准进行批判性审查，着眼于更加强调影响力*

目前以下这些大都采用绝对值进行定义的：录取质量（倾向于社会经济背景更好的学生）、毕业就业和职业发展（以毕业生被蓝筹股公司录用人数和薪酬进行衡量）、研究质量（基于期刊影响力分值）以及高层经理培训数量（理想的情况是与国际大公司建立合作伙伴关系，以公司高管作为主要培训对象）。

但是这些传统成绩如何与一家机构持续帮助社会弱势学生走上更加稳定的经济之路相提并论呢？商学院应该更加聚焦如何影响地区发展而不是传统研究。

很少有人怀疑后一类的商学院着力解决的是更大的挑战，但是正是这些商学院陷入了国际认证的困境。“职业教育”这一标签将它们挡在国际认证的门外。然而，仅仅用传统研究来定义“卓越”未免过于狭窄，有失偏颇。衡量成功的标准还应该包括社会与经济因素。让商学院的市场认可有更多的选择或许是一种解决方案。

加强多元性：市场拉力

重振多元性在商学院的作用这一挑战也应该从更基础的层面、从管理教育正在发生的颠覆式变革去思考、去解决。基于技术的学习模式正在快速进入管理教育市场，与此同时基于传统研究的商业模式无法持续（乌尔里奇·赫梅尔和克里斯托弗·雷耶内，“颠覆性革命即将到来”，《全球聚焦》，第 07 卷 2013 年第 02 期，第 10-14 页）。

以上两种发展都将改变商学院的生态。一方面，MOOCs（大规模公开课程）和非学术教育提供者开始抢占市场，而另一方面那些业已成名的商学院却由于财务限制无力应对这些挑战。

机构多元性将出现新的形式，因此我们有必要重新审视国际认证的范围。一种选择是扩大认证网，将更多的机构种类纳入认证范围。

教育提供已经出现分类，这或许需要我们对商学院的定义更加灵活。未来的学习更多的是由多家机构合作提供，而不是由一家机构全部包揽。

国际认证应该探讨最小范围与最低规模要求，以推动新的组织形式的发展，实现不同机构之间的资源共享。

在对机构最低业绩记录（目前采用经营年数）进行界定时或许我们需要更多的灵活性，鼓励市场进入，尤其是现有竞争者在相关领域的绿地投资。

重振推力，推动多元性

当前的市场动态将带来全新形式的机构多元性，可以帮助我们克服全世界都在哀叹的模仿现象。对于正在发生的颠覆性革命商学院或许感到是一场洪水猛兽，但是最终将帮助它们提高质量。认证机构的挑战在于评估这些最新发展，在制订标准时应该展现更多的包容性。

本文提到的问题必将出现在认证改革的议事日程表上。高等教育正在从公共产品到私人产品的转型，而引领这一转型的是管理教育。

盈利机构目前仍处在市场的边缘，但是它们正在扬帆起航，力争成为市场主流的一部分。它们没有传统的约束和羁绊，也不会放弃任何使影响力成为绩效标准的机会。

在这一事例中无法展示包容性就好似堂吉诃德与风车的战斗；盈利机构将毫无疑问抢占更大的市场份额。而这一过程也将推动管理教育出现更多的多元性。

gf

“机构多元性将出现新的形式，因此我们有必要重新审视国际认证的范围。一种选择是扩大认证网，将更多的机构种类纳入认证范围

有关作者

乌尔里奇·赫梅尔是欧洲管理发展基金会研究与调研部主任，德国欧洲商学院 (EBS) 金融学教授

smart diploma™

为毕业生提供集中储存和展示
所有证书的在线空间

将您的学术证书转变成社交网 LinkedIn 上强大的营销工具

为您的毕业生颁发智能文凭 (Smart Diploma™)。现在有了 Linkedin 最新开发的 Add to profile *功能，他们的证书将成为推广贵校和课程的强大工具。*

现在就联系我们，我们为您的校友提供免费服务。

智能文凭 (Smart Diploma™) 是一种高度安全、使用便利的解决方案。轻轻点击鼠标，即可存储数千种学术证书：文凭、证书、成绩单、奖章等等。智能文凭 (Smart Diploma™) 使毕业生能集中存放各类学术证书，成为他们在社交媒体上的职业工具。智能文凭 (Smart Diploma™) 也是教育机构联系、寻找和管理校友的有效工具。

点击这里，查看我们的计划和定价
www.smart-diploma.com

cvtrust

EFMD

尽管绝大多数学生对 MBA 课程忙碌紧张的学习氛围已经习以为常，但商学院是否在用正确的方式向他们传授当前企业迫切所需的软技能，尤其是领导力呢？

戴安娜・林恩・比弗兰德 (Dianne Lynne Bevelander) 和 **大卫・邦德 (David Bond)** 认为，‘正念’(mindfulness) 课程或许是一种解决方案

"真正的领导力不应该是被动应付，而是以一种更加深思熟虑的方式沉着处理危机。领导力既是一种责任和自我控制，也是一种能力，成功应对今天快速变化的环境中承担高度责任所需付出的巨大身心煎熬

商学院在培养领导力方面是否真正卓有成效？一些人对此提出了质疑，认为商学院的毕业生过于注重公司的财务绩效，而对社会影响缺乏应有的关注，这一教育模式是以牺牲他们的右脑为代价过度开发其左脑。

面对这样的指责，尽管商学院并不能完全接受，但是它们还是作出了相应的反应，通过课程创新进一步强调培养学生的综合思维能力与所谓的“软技能”。世界各地商学院纷纷在自己的核心课程和选修课程中增加领导力、社会责任以及金字塔底层体验课程或许正是反映了这一趋势。

部分商学院为此推出了“正念”课程，并将它作为 MBA 课程的一部分。例如，瑞士 IMD 商学院开设了内省和自我管理课程，荷兰鹿特丹商学院在 2013 年开设了正念领导力课程。美国乔治城大学麦克多诺商学院提供了为期六周的内省与领导力课程。

所谓的正念课程并不仅仅意味着盘膝而坐、双手合十进行苦思冥想，而是帮助学生学会放慢脚步，与他人进行共鸣。正念使我们能更好地了解自己的情感可能做出的各种选择以及每一种选择对他人的影响，最终帮助我们进行更好的选择。

通过这些课程我们将懂得我们如何看待自己将对我们如何领导他人以及他人如何看待我们产生重要影响，而这也将影响他们追随的意愿。

正念意味着我们需要对自己的情感反应和周边环境给予更多的关注，意味着了解自己、了解你的决策或采取的行为将对他人产生的影响。

许多科学证据表明，正念能帮助提高决策水平、创造性解决问题的能力、记忆力以及弹性。因此，在 MBA 课程中增加这样的内容将帮助学生获得更加全面的发展，并通过他们将这一思维模式灌输给其加入和领导的组织，最终使整个社会受益。

在过去，MBA 课程高度密集、高度互动和高度紧张，反思时间非常有限。从一门课结束到另一门课开始，这一节奏非常快，每一个学生都经历了高度紧张，需要不断的考试和测评，需要立刻学以致用，从第一天就开始担心自己未来的就业。

倡导正念的专家认为，如果我们能抑制快速前行的天性，学会放慢脚步，那么我们就能腾出时间思考自己，思考我们对他人的影响。

商学院面临的挑战是，这样的反思能力能否在 MBA 课程中进行培养，或者说 MBA 课程是否需要进行改造来强化这一目标。

15

2013 年，来自荷兰鹿特丹商学院全日制 MBA 和全球同一 MBA 课程的 15 名学生申请选修全新体验的正念课程

2013 年，来自荷兰鹿特丹商学院全日制 MBA 和全球同一 MBA 课程的 15 名学生申请选修全新体验的正念课程，标志着他们将不再通过书本而是通过实践学习领导力。

他们从鹿特丹来到了南非中部的一个自然保护区。正如课程大纲所描述的那样，“这里提供了体验正念的完美环境，让你放慢脚步，与宁静的大自然作伴，帮助你反思职业、社会和个人存在中那些最重要的故事”。

每天仅提供两小时的电。只有蔬菜，没有酒精饮料，学员过着与世隔绝的生活。对于很多人而言，他们早已习惯互联网的生活，没有无线网络简直是无法想象的。但是没有电的夜晚可以看到布满星星的天空，而大自然发出的奇妙声音悦耳动听，这是生活在大城市的人所无法体会的。

一个无法回避的问题是，如果他们从未体验过大自然，他们又如何能够理解商业对大自然的影响呢？更加重要的是，当他们承担领导责任必须面对艰难选择时，他们能够做出最理智、最聪明的选择吗？

答案的关键在于深刻领悟体验式学习效果比听讲座更有效、持续时间更长。体验式学习是一种发自内心的学习，能更好地掌握学习的目的。学生的学习方式在改变，教育工作者和商学院也需要与时俱进。

正念课程借鉴了古代和现代的领导力实践，基于今天的商业知识和对标学习已经无法应对明天的挑战这一认识。明天的领导者需要个人和集体两种能力，以价值为理念积极融入世界，致力于创造更加美好的未来。

正念课程的学习结果是培养学生以下各方面的能力：

- 建立高质量思维的框架
- 培养彼此之间的信任，展开激烈的讨论
- 介绍瞬间聚焦和长时间反思方法，帮助管理者“放慢脚步、走得更快”
- 提供“原型构建”，帮助管理者掌握应对不确定环境的创新工具，使他们“快速失败、快速学习”
- 利用宁静、自然和荒野等概念构建城市繁忙与挑战的环境，去“感知和观察”
- 采取“基于意识的行动”，将个人价值融入工作和生活中

通过一系列有计划的、半计划的和无计划的流程覆盖以下三个主题：

正念： 在每天忙忙碌碌的管理中始终保持清醒头脑的能力 —— 这是通过各种实践，包括严格的反省方法训练与多种顿悟练习进行培养的。

正念：在每天忙忙碌碌的管理中始终保持清醒头脑的能力 —— 这是通过各种实践，包括严格的反省方法训练与多种顿悟练习进行培养的

讲故事：编织未来各种可能性的故事，同时在你叙述过程中对故事中的动态变化始终保持开放的心态。这就需要学生充分认识故事的力量，提高塑造故事和分享故事的能力。同时他们还需要对故事中夹杂着各种加以限制的假设与判断、愤世习俗以及恐惧保持警惕。

宁静：“与宁静作伴”、静心倾听、聚焦中心、保持客观，这一能力使你能安然坐在“火山口”，坦然面对一个多变、模糊的世界，接收任何有意义的声音和视线。这需要你独自一人在大自然的环境中保持一颗宁静的心，不用担心向上司汇报什么结果。

正念课程的第一阶段是与新的环境和相互之间建立联系，放慢脚步，反思迄今为止的生活和领导之旅。

第二阶段为“深挖”阶段，讨论目的、价值和意义 —— 我迄今为止的故事是什么？我现在正在形成的故事又是什么？我如何将清晰的领导力融入我未来的故事中？

正念课程的最后阶段是重生和再出发 —— 我需要什么样的“镇流器和指南针”来支撑我未来的领导力故事，去从容面对全球市场的不确定性和动荡？

学生之所以选修正念课程，是因为它提供了自我反思、个人发展和学习如何将正念理念应用于团队和组织实践中的机会。同样重要的是，这是一次与大自然亲密接触的独特机会。

正念课程结束后数个月，学员多次提到其中学到的重要体会。

有一位学员提到，她以前总是害怕团队活动，不敢在公开场合发言，而现在这一切都发生了变化。内省课程营造的相互信任的氛围使她有了更多的自信，敢于说真话。在回到自己的领导团队后，她主动请缨，担任一个重要项目的首席谈判。

另一位学员则分享了他如何重新找回个人和家庭价值观，帮助他坦然面对职业选择压力，放弃成为传统的“MBA 职业男性”。

第三位学员告诉我们，正念课程帮助他“在经历多年的艰难时世后重新找回了自己…回顾自己的故事使我内心恢复了宁静，找到了新的力量”。

通过正念课程形成的学员相互之间彼此信任的关系使这些未来领导者激发出许多以前从未体现的潜质。随着信任程度的加深，学员开始打开自己的心灵窗户，真诚分享各自的故事，而这一切也帮助他们变得更加自信。

这批全日制 MBA 和全球同一 MBA 学生在完成学业、走上各自职业发展之路的数月后，他们依然保持着密切的联系，通过邮件分享新的故事，组织各种聚会，请求相互支持。由于第一次正念课程获得了巨大成功，对学员产生了重大影响，鹿特丹商学院决定将它列为 MBA 课程的一部分，每年举办。

我们的世界正在变得越来越动荡和不确定，腾出时间放慢脚步、反思过去、主动选择而不是被动反应，这对于领导者而言是十分重要的。

将正念系统地融入商学院课程，尤其是后 MBA 课程中将帮助我们更好地培养领导者。此外，这无疑也是针对目前社会对商学院提出的批评最好的回应。

gf

有关作者

戴安娜・林恩・比弗兰德是鹿特丹商学院管理教育学教授。她的工作重点包括为 MBA 进行课程设计、担任个人领导力发展主讲教授、为国际 MBA 学生和高层经理讲授领导力发展和人员管理课程

大卫・邦德是国际知名教练、培训师，研究领域包括个人领导力发展和勇敢会话等。他尤其关注如何利用生成性对话、正念和叙述故事来改变一个人。他的著作涉及多个领域，被许多顶尖商学院推荐阅读

许多人认为，当前的学术研究与商业世界严重脱节，已经沦为商学院和学者个人自娱自乐、孤芳自赏的活动。**徐淑英 (Anne S Tsui)** 探讨如何解决这一问题

重新连接商业世界

学术研究如何履行社会责任

在过去 25 年，商学院的研究一直饱受争议和批评。许多人认为，当前的学术研究与商业世界严重脱节，已经沦为商学院和学者个人自娱自乐、孤芳自赏的活动。

这些批评似乎很严厉，但是作为一个整体，全球商学院的教授和博士研究生确实正在花费大量的时间撰写对商业实践甚至对商业知识没有明确价值的论文。我们似乎忘记了学术的科学和社会使命。

一些商学院的院长将研究看成是“论文生产职能”。（有一位学者使用了“车间”，而另一位学者使用“商学院研究泰勒化”这样的术语。）在这样的情景中，教授已沦为论文生产车间的工人。

此外我们也有杂志，发表这些论文车间工人撰写的论文。而期刊编辑（他们通常是受人尊敬的高级“工人”）聘请不同工厂的“工人”就学术性和方法论对递交的论文进行评审。

第三个群体，如《金融时报》、《美国新闻与世界报道》或路透社发布“科学引文索引”和“社会科学引文索引”，对杂志和商学院进行排名。

研究工厂、学术期刊和排名机构组成了今天研究运营的三驾马车。

有趣的是，企业管理者作为这些“知识”的消费者除了成为“研究对象”外在其中无法扮演任何角色或发挥任何作用。研究人员从顶级期刊发表的论文中寻找思想和研究的方向。而他们的首要目标或动力不是帮助企业管理者解决问题，而是获取杂志编辑和评审的认同。

学术期刊和商学院排名对商学院至关重要。排名靠前的商学院能吸引最好的学生、最优秀的学者，能获得研究资助和校友捐赠。商学院看重顶级期刊，因为这些杂志在商学院排名中是非常重要的衡量指标。期刊排名并不根据其研究的主题或相关性，而是根据其他学术期刊引用的次数。在排名公式中研究内容与管理实践的相关性通常是无足轻重的。

然而有越来越多的证据表明，在顶尖学术期刊上发表论文并不等同于这些文章一定是高质量的，或者具有一定的相关性。

384

2012 年的一份研究表明，384 名被引用次数最多、同时也是最受尊敬的学者他们的名字或思想却很少出现在谷歌的网站或网页上

《美国管理学会期刊》在 2012 年的一份研究表明，在研究与实践之间存在着巨大的鸿沟。该研究发现，384 名被引用次数最多、同时也是最受尊敬的学者他们的名字或思想却很少出现在公众包括企业管理者阅读的谷歌网站或网页上。作者的结论是：“研究与实践之间的鸿沟似乎并没有在缩小”。

学术研究，尤其是以商业和管理实践为方向的学术研究，如果不能为管理实践提供价值，那么它还能履行社会责任吗？同样，如果将宝贵的智力和财务资源用在仅仅是为了提高商学院排名的论文生产上，那么它是在履行社会责任吗？

在顶级期刊上发表论文的压力也引发了目前在所有科学领域都能看到的、颇受争议的研究现状。2005 年《自然》杂志发表了一篇题为“科学家表现糟糕”的文章，着重讨论在自然科学研究中存在的问题。2010 年的文章题目是“建立在公信力泡沫之上的管理科学：罪孽与沉沦”，讨论各种有悖研究伦理的现象，如不披露方法论细节、选择性报告结果、采用他人观点不注明出处、为改进统计结果对样本进行控制，甚至直接伪造结果。

《科学》杂志在 2013 年刊登了一篇文章，“中国的出版怪象”，批露了许多骇人听闻的内幕和黑暗勾当。在中国，在顶级学术期刊上发表论文是获得研究资助、晋升职称、学术声誉的敲门砖，其直接结果是假冒论文形成一个完整的产业链。

《科学》杂志对中国 27 家兜售假冒论文的机构进行了调查，发现每篇论文的标价从 1600 到 26000 美元不等。

“管理科学公信力”研究发现，即使没有直接的金钱刺激，研究人员也愿意参加“论文公社”游戏，以提高自己的论文数量。在受访者中，有五分之四的人表示曾亲眼目睹教授接受他人论文署名或授意他人为自己署名。参与这些学术不端行为，难道是在履行社会责任？

这一生产文化和很窄的期刊名单带来第三个未曾预料的后果：研究范式出现全球趋同。在“学术研究出现高度同质化”的当下，新思想与新发现严重匮乏。

亚洲、欧洲和南美的绝大多数学者都在追随主流的研究范式，非洲正在紧随其后，其根本原因就在于他们关注的是相同的顶级杂志。为了迎合“A 类期刊”编辑与评审的偏好与预期，国际学者不得不调整其研究方法。

选择最时髦的话题，采用最流行的理论和方法，每篇论文看上去越来越相似，新思想却越来越少。

如果撰写论文仅仅为了发表而不考虑其智力和社会价值，那么所谓的学术研究在承担社会责任吗？毫不夸张地说，我们的研究工厂正处在巨大的风险中。与管理实践相脱节，违背学术操守，注重个人职业需求，追逐排名，这样的学术研究是不负责任的行为，也不能实现科学的目标：发现真理、改善人类生存条件。

我们的纳税人、私人与公立资助机构以及整个社会还能容忍这样自娱自乐的、封闭的“天空之城”多久？

好消息是这些批评和不满已经引起了很多人的关注，正在激励我们采取行动。

学者们开始认识到，我们应该重新考虑如何评估研究质量与影响力。许多人承认，学术期刊引用并不代表其社会影响力，甚至智力影响力。

2012 年 12 月 16 日，来自不同学科领域、代表 82 家组织的 155 位学术期刊编辑和出版商齐聚美国旧金山，签署联合声明，提出评估研究贡献的新框架和具体建议。

声明说：不使用期刊指标（如期刊影响力因子）作为个人研究论文质量的替代指标，评估科学家个人的贡献或作为雇佣、晋升或资助决策的依据。

BizEd 杂志在 2014 年 9/10 月刊上刊登了一篇文章，讨论“评估教授影响力”这一主题，倡导商学院采用更广泛的指标，包括专著、章节、专业服务、媒体报道和专家证人出庭等内容。2013 年 AACSB 对认证标准进行了修改，增加了可持续发展和影响力这两项指标。从 2016 年开始所有商学院认证都将采用这一新标准。

82

2012 年 12 月 16 日，来自不同学科领域、代表 82 家组织的 155 位学术期刊编辑和出版商齐聚美国旧金山，签署联合声明，提出评估研究贡献的新框架和具体建议

20%

通过对主流管理期刊的文章进行分析我们发现，80% 的研究关注经济结果，而仅有 20% 的研究关注社会结果，如压力、健康、满意度、公正、社会责任和环境管理

80%

工作压力在美国是引起员工痛苦的主要原因。研究发现，40%-80% 的员工在工作中感到工作压力过大，而 50% 的人出现频临崩溃的症状

欧洲管理发展基金会的 EQUIS 认证体系将教学和研究对世界可持续发展贡献作为其质量评估的标准。英国的研究卓越框架 (Research Excellence Framework) 对机构研究质量的评估方法进行了修订，将 25% 的比重放在研究的社会或实际影响力上。澳大利亚、荷兰和法国也在推出相似的措施。这些努力将推动学术研究积极履行社会责任。

通过对主流管理期刊的文章进行分析我们发现，80% 的研究关注经济结果，而仅有 20% 的研究关注社会结果，如压力、健康、满意度、公正、社会责任和环境管理。

我们花费了大量的人力和物力帮助企业赚取巨额利润，而不考虑对其他利益相关者和整个世界带来的可能伤害。

真正履行社会责任的学术研究应该帮助我们了解企业如何可以做到以人为本，如何与大自然和谐相处。以人为本的一个例子是研究工作压力。

工作压力在美国是引起员工痛苦的主要原因。研究发现，40%-80% 的员工在工作中感到工作压力过大，而 50% 的人出现频临崩溃的症状。2012 年，美国与工作压力相关的支出，如事故、缺勤以及心理或生理疾病带来的成本，高达 3000 亿美元，这还不包括对员工造成的无形成本：失去精神健康、幸福和寿命。

真正履行社会责任的研究应该探究工作压力源，测试哪些管理政策和实践能降低压力。

我们可以对环境友好型实践与环境不友好型实践进行对比研究，告诉人们企业如何在不破坏我们的环境、不剥夺地球的自然资源前提下依然可以做到盈利。通过研究我们应该寻找新的商业模式，使企业对消耗和破坏的自然资源、对生产过程中造成的环境破坏承担责任。将研究重心从如何使企业或股东受益转向如何使所有利益相关者受益，这是学术研究履行社会责任的另一个重要步骤。

> *真正履行社会责任的学术研究意味着我们必须思考我们的研究如何能使研究参与者和利益相关者与我们同样受益，意味着我们必须善待研究参与者，对他们心存感激和尊重*

真正履行社会责任的学术研究意味着我们必须思考我们的研究如何能使研究参与者和利益相关者与我们同样受益，意味着我们必须善待研究参与者，对他们心存感激和尊重。

如果商学院的研究与企业管理者和员工没有任何关联，那么他们为什么要支持呢？如果商学院的研究只是为了实现研究者个人或者学校的需求，那么他们为什么要参与呢？

如果商学院的研究只是为研究者个人提供晋升机会和就业保障，但是没有任何重要的发现或发明，对社会没有任何贡献，那么资助机构为什么要支持呢？是谁给了研究者这样的权力，用公共资源达到个人目的？认真思考这些涉及价值观的问题，是学术研究履行社会责任的一个部分。

谁应该承担责任，确保商学院研究实现社会使命、贡献有价值的知识？

在我与商学院教授和领导层的对话中，他们相互推诿，推卸责任。教授说这是学校领导层或院长的责任。院长说这是大学管理层或教授职称和晋升委员会的责任。大学管理层说这是政府研究资金和评估机构的责任。

但是正如甘地所言，“欲变世界，先变其身”。我们都应该承担责任来解决这一问题，拯救我们的学术工厂。2013 年诺贝尔生理学和医学奖得主兰迪・施克曼 (Randy Schekman) 已经为我们做出了表率。在他看来，学术期刊鼓励研究者走捷径、追求时髦课题，这是损害科学。就在他获奖的前一天，他宣布将不再向《自然》、《细胞》和《科学》这三本最顶尖的科学期刊投稿。

研究者可以集体行动，改变期刊的政策和实践。正如一些编辑所说，“有了投稿，期刊才能发表论文”。学者和期刊编辑（他们自身也是重要的学者）可以鼓励学术研究从以发表期刊论文为导向转变为以创造知识和提高实践为导向。他们可以改变研究，从论文生产转向神圣的科学探寻之路。这就是学术研究履行社会责任的精髓。

商业领袖作为研究最重要的受益人也离商学院研究最远，表现出一副漠不关心的模样。尽管他们一直是被动的接受者，但是只要他们愿意成为积极的消费者，对研究提出相关性要求，他们可以拥有巨大的能量。

学者和实务者之间的合作可以是一种双赢。通过提供资金和自己的企业作为研究实验室，商业领袖可以影响研究。相对于社会结果，实务者或许对传统的经济结果更感兴趣，这是可以理解的。为了在这两者之间取得一定的平衡，资助机构应该将更多的资金支持研究组织政策与实践对社会结果的影响。

研究工厂的所有利益相关者 —— 学者、学校管理层、资助机构、决策者、商业领袖和期刊编辑 —— 应该携起手来，共同推动学术研究履行社会责任。我们每个人应该牢记科学的目标是发现知识、应用知识，改善人类生活。

gf

更多信息

本文提到的参考文章可以通过作者本人获取，她的联系方式是：anne.tsui@asu.edu

有关作者

徐淑英是美国圣母大学门多萨商学院特聘访问教授，同时也是中国北京大学、复旦大学和上海交通大学的特聘教授，亚利桑那州立大学荣退教授。她曾担任第 67 届美国管理学会会长，也是中国管理研究国际学会创会会长。她是《美国管理学会学报》第 14 任主编，《管理与组织评论》创刊主编。《管理与组织评论》是一本以中国和新兴经济体为主要研究对象的杂志。

亚历山大·吉南特 (Alessandra Ginante) 认为，企业必须做出更大的努力满足管理者个人需求和理想，这样才能使他们变得更有成效

学习、发展与个人成长

在今天这样一个以知识为基础、复杂而多变的商业环境中，拥有高素质的人才十分关键，这是组织实现其经济增长机会的重要条件。

典型的公司环境是以复杂、多变和不确定性为特征。有证据表明，愿意一生为公司服务、贡献自己聪明才智的人越来越少了。

在巴西，最近的一份调查 (2014) 结果显示，在 50000 多名学生和刚入职的专业人才中，有 46% 的人表示他们不崇拜任何商业领袖，有 42% 的人甚至没有自己梦想的公司。

另一份由电信基金开展的调查也表明，在 1440 名年龄在 16-24 岁之间的青少年中，有 71% 的人想自己创业，而仅有 16% 的人表示愿意成为公司的员工。

这两份调查反映了就业市场的需求和愿望发生了变化。根据亚伯拉罕・马斯洛 (Abraham Maslow) 的需求层次理论，个人在今天不仅需要满足其基本需求，而且也需要满足其自身发展的需求，在社会中有所作为，这是追求自我实现的一部分（也是实现个人最大潜力和潜能的动力）。

因此，他们希望自己加入的组织在实现股东预期的同时也能帮助自己实现个人发展目标。

在巴西这一特定的案例中，过去 20 年所经历的巨大经济发展极大地提高了当地人民的生活水平和工作条件。根据 Datapopular Institute 的数据，这 20 年间巴西新增了 1100 万工人，尤其是女性开始进行就业市场。

如果我们从企业的视角看待这一问题，人才作为可持续竞争优势的真正来源从没有像今天这样作用明显。我们现在生活在一个商业有形资产如产品、工厂和现金可以快速复制或轻松获得的时代，而像公司文化、知识、声誉、品牌、核心能力这些无形资产已经成为经济价值创造最强大的驱动力，而这一切都掌握在人的手中。

基于这样的背景，公司在追求经济利益的同时应该打造一个让所有人都能获得新的才能、能实现自我的环境，这样的公司才能取得长期的成功。

因此，我们看到许多组织正在努力成为一个不仅能吸引、留住员工而且更重要的是帮助员工实现自我的地方。

46%

在巴西，最近的一份调查 (2014) 结果显示，在 50000 多名学生和刚入职的专业人才中，有 46% 的人表示他们不崇拜任何商业领袖，有 42% 的人甚至没有自己梦想的公司

71%

另一份由电信基金开展的调查也表明，在 1440 名年龄在 16-24 岁之间的青少年中，有 71% 的人想自己创业…

16%

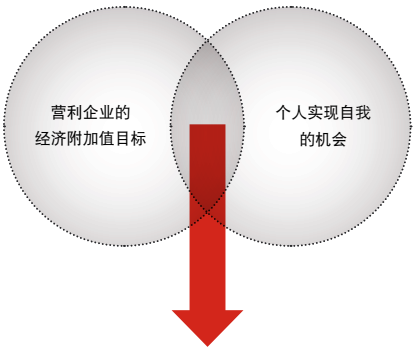
…而仅有 16% 的人表示愿意成为公司的员工

1100 万

在过去 20 年间巴西新增了 1100 万工人，尤其是女性开始进行就业市场

> *个人在今天不仅需要满足其基本需求，而且也需要满足其自身发展的需求，在社会中有所作为，这是追求自我实现的一部分 —— 也是实现个人最大潜力和潜能的动力*

图 1:
企业与个人成长之间的关联



个人与企业实现共同成长；如果企业与员工目标相匹配并且有足够多的学习与发展机会，该重叠区能实现倍增

> *有效的领导者越来越需要全面发展、德才兼备，需要高超的演讲技能，需要追求自我实现*

这就为商学院以及公司内部的学习与发展专家提供了新的机会，帮助组织和个人增加价值。

如果希望充分利用这些机会，企业和商学院应该重新审视目前的高层经理培训方法，使高层经理培训真正能为组织创造价值，扩大商机。

目前存在的主要问题是：

- *高层经理培训产品过于分散、过于狭窄*
- *高层经理培训与个人和职业发展之间缺乏联系*
- *高层经理的个人发展计划缺乏系统性*
- *个人成长和个人绩效缺乏长期的衡量标准，对学习与培训的有效性、对企业在这一方面的投资无法正确衡量。*

现在有一种新的方法，首先确认高层经理培训的需求，然后将这些需求与长期有效性测量联系起来。

这意味着我们的学习解决方案应该是：

同时注重外在和内在学习

换言之，我们不仅需要提供知识和经验，帮助个人提高技术和职业能力（这也是非常重要的一个方面，有些国家尤其是新兴经济体国家的教育质量还是非常糟糕），而且还需要提供新的学习方法，帮助他们全面发展，使他们变得更加完善。

卓越的领导者越来越需要全面发展、德才兼备，需要高超的演讲技能，需要追求自我实现。实现这样的目标，他们必须全身心地投入到以发展为目标（而不是以舒适区为目标）的学习中，充分吸收知识，通过巅峰学习体验追求自我意识，帮助员工找到自我。

与个人的自我实现动机以及他们赋予工作的目的和意义联系起来

在设计学习干预和目标时应该确保将个人根深蒂固的价值考虑在内。

与个人的职业理想和进步相结合

学习计划需要与员工个人的职业理想和进步相结合，这样他们的生活之旅就不会受到任何影响，或在自己组织获得升职机会，或跳槽到其他雇主单位。

与管理者的生命周期管理以及现有的人力资源 / 人员管理课程联系起来

例如，在招聘、晋升评估、绩效考核和接班人规划时，我们就能充分利用这一信息量身定制员工的未来成长计划。

图 2:
支持个人自我实现和企业成功的学习与发展方法

扩大学习与发展的范围

外部和内部学习

注重学习者的个人动机和自我实现愿望

提高学习与发展效率

建立合理的治理结构促进学习计划的实施

整个职业生涯期间员工个人发展计划不受雇主变动而影响

顾问式学习与发展设计

商学院主导的学习需求评估

与员工职业生命周期的里程碑联系起来

与现有的人力资源 / 人员管理工具相结合

商学院还可以发挥前瞻性作用，通过对管理者的学习记录、绩效考核结果、接班人和职业计划，以及个人的动机和性格特征进行审核更好地评估他们的学习需求。

移动式个人成长档案

这些档案最好能用电子方式存档，它们属于员工而不是雇主的财产。这不仅可以避免对发展周期的干扰，而且还能节约因为缺乏历史数据而对重复学习干预的投资。

根据组织和个人需求设计顾问式学习与发展解决方案

大多数公司对成人如何学习知之甚少。因此他们需要专家帮助员工、领导层和人力资源总监确定投资学习最行之有效的方式，包括如何寻找商学院以外的供应商。

通过合适的治理和节奏加强实施

自我实现是一条艰难的路，在最初实施时只是为了改变现实。但是随着时间推移，当我们陷于每天纷繁复杂的组织生活时，它就会失去其原有的位置，退到次要地位。

首席执行官和首席人力资源官对这一类的综合高层经理学习解决方案一定非常有兴趣，他们面临着如何吸引、留住顶尖人才的巨大挑战，他们需要找到更好的方法使这些人才愿意将自己最好的年华奉献给公司，同时又能实现自我、不断成长。

能有效满足企业这一需求的商学院将极大地提高客户的转换成本。商学院应该帮助企业和每个学员设计和实施量身定制的学习解决方案。

gf

"商学院还可以发挥前瞻性作用，通过对管理者的学习记录、绩效考核结果、接班人和职业计划，以及个人的动机和性格特征进行审核更好地评估他们的学习需求

有关作者

亚历山大・吉南特是雅芳巴西公司的副总裁。

为什么数字一代需要沟通培训

‘数字一代’(digital generation) 年龄大致在 30 岁或以下。当他们进入由非数字一代所垄断的职场时，有一件事很明确，**特丽莎·马尔蒂尼 (Teresa Martini)** 说。他们将面临沟通技能（或者至少是传统理解上的沟通）方面的严重挑战。

10,000

根据游戏设计师和作家简・麦克高尼盖尔的研究，美国年轻人在年满 21 岁前花在游戏上的时间平均超过 10,000 小时…

24

…即便他们是满勤学习的话，这也仅仅比他们在课堂的时间（初中加高中）少了 24 个小时

50%

根据联合国的调查，世界上一半人口属于数字一代，即 50% 的人口在 30 岁以下年龄

“数字一代”和我们有什么不同？众所周知，尽管非数字一代也使用技术，但是数字一代出生在一个技术已经成为其生活不可分割一部分的世界。在人生成长最重要的时期，每天接触和使用技术改变了他们的认知过程。

这意味着数字一代处理信息的方式与非数字一代完全不同，而这也导致了前者在观察世界、理解世界方面与后者存在巨大的差异。

数字一代出生在一个拥有视频游戏、互联网、移动通讯、社交媒体、电视和视频内容，拥有下载流媒体能力、建立个性化媒体内容技术的世界。

举视频游戏为例。根据游戏设计师和作家简・麦克高尼盖尔 (Jane McGonigal) 的研究，美国年轻人在年满 21 岁前花在游戏上的时间平均超过 10,000 小时。即便他们是满勤学习的话，这也仅仅比他们在课堂的时间（初中加高中）少了 24 个小时。

如果再加上他们花在浏览互联网和流媒体上的时间，那么他们通过频幕接触世界、了解世界的时间远远超过他们在学校的时间。而学校是他们学习人际关系和社会技能最要的环境之一。

基于今天互联网非线性的特性和技术带来的巨大信息量，数字一代拥有处理信息的最佳条件。这些信息的呈现方式是：

- 同时出现多重刺激
- 以更小的数量和更快的节奏
- 以非线性次序
- 涉及频繁的互动

这就是为什么数字一代对传统的信息呈现方法（如阅读图书和听讲座）注意力持续时间相对较短的原因了。但是当信息以以上这些特性进行呈现时，他们消费信息的时间就可以显著延长。

挑战就在这里。在商界，企业必须学会如何包装自己的市场营销信息，只有做到与众不同才能获得数字一代消费者的青睐。在教育领域，一些机构正在开发视频游戏作为教学内容。因此，人际交流领域已经受到影响、传统的相处方式已经受到挑战也不足为奇了。这一冲突需要解决。

根据联合国的调查，世界上一半人口属于数字一代，即 50% 的人口在 30 岁以下年龄。当数字一代进入由非数字一代控制的空间时，这两群人面临着巨大的挑战，尤其在个人互动和参与对话的能力方面。

沟通是将信息传递给听众的能力。只有当受众理解了发送人想要传递的信息，或者说没有任何误解时，沟通才是成功的。

任何信息都包含两面：说了什么和怎么说。

信息发送人必须拥有合适的沟通技能，选择正确的信息，并以合适的方式进行传递，使受众能清晰地理解。

在内容（“说什么”）和呈现方式（“如何说”）两个层面我们发现数字一代和非数字一代在三个方面存在沟通障碍。

让我们先从内容或者“说什么”开始。这里似乎存在两种沟通的障碍：

书面与口头技能：数字环境已经形成自己的语言，从缩略语到表情符号。信息字数的限定（推特或短信信息）以及移动终端输入信息的舒适度（小键盘）使年轻的使用者已经学会用更加简洁、更富创意的文字编辑信息。

情感用缩略语（如 “OMG” 代表 Oh my God）或者完全用表情符号表达。在数字通讯有限而快速的空间内，我们无法表达复杂的思想。

这些书面的习惯已经渗透到口头技能。采用缩略方式进行沟通在数字一代中是行之有效的。但是当数字一代将这样的“数字语言”用于与非数字一代的人际沟通时问题就出现了。他们忘记了有效沟通者的一个最基本的特征：*根据听众调整信息的能力*。

在职场，面对非数字一代听众如果数字一代不调整其沟通方式就一定会引起冲突 —— 这是由非数字一代控制的地盘，这里的商业沟通有不同的预期和要求。

非数字一代的管理者在收到好似聊天框的邮件而不是基于理性或逻辑思维的通讯时会感到十分沮丧。这势必会影响到口头沟通，即我们想要讨论的另一个问题：缺乏思考问题、用论据支持论点的能力 —— 或者说逻辑推理能力。

推理：演绎推理的主要形式是三段论。这是一种线性思维，在依靠鼠标不断点击的互联网世界这是无法学会的。

数字一代对线性叙事方式的注意力持续时间较短，这影响了他们阐述论点、用论据支持以及用逻辑线性方式进行呈现的能力。而这正是非数字一代进行商业运作的方式。

> *他们忘记了有效沟通者的一个最基本的特征：根据听众调整信息的能力*

> *数字一代之间的沟通基于真实性。他们言其所思：他们怎么想的就怎么写，没有任何修饰*

数字一代注意力时间不能持久还反映他们在会议中不能长时间聚焦。他们很快会失去兴趣，开始玩起手中的手机，对非数字一代管理者的发言没有任何反应，造成了他们不专业的错误印象。

身体语言是数字一代和非数字一代在沟通时第三个容易发生冲突的地方。我们现在谈论的是沟通的“形式”或者“如何”沟通。

数字一代之间的沟通基于真实性。他们言其所思：他们怎么想的就怎么写，没有任何修饰。而且他们也没有时间对自己所要公布的内容进行逻辑推理或分析。一切都是在瞬间发生的，这也是他们真实的原因之一。

这一真实性隐藏在频幕之后；不需要面对面甚至不需要说一个字他们就能彼此感受到。因此当他们走出房间、进入商业世界时问题就开始出现了。

他们再一次毫无修饰地将自己的“数字身体语言”带进职场，全然忘记了需要根据非数字一代的商业代码进行调整。这就是为什么人力资源招聘官经常看到面试者穿着七分裤就来工作面试了。

数字一代之间的人际互动主要通过移动数字终端实现的，而在职场他们必须使用手势和声音来传递其职业形象，因此极大限制了他们的职业发展。

正如我们在前文中提到的，世界上一半人口是 30 岁或以下年龄的人。但是商业世界是由非数字一代所塑造和控制的。因此在商业世界中发生沟通冲突也在所难免了。

挑战是双向的，但是领导者更具备调节的灵活性。很明显，如果他们不想被淘汰，那么非数字一代必须学习如何与两类数字一代进行沟通：

数字消费者：很大一部分消费者属于数字一代，而这一比例还在不断上升。企业设计的营销沟通活动必须能吸引数字消费者参与其中。要做到这一点，它们必须认真倾听数字一代的需求和兴趣。

数字员工：非数字一代的管理者必须作出努力，与数字员工建立通畅的沟通渠道。他们能提供独特的见解，帮助企业开发合适的市场营销工具，吸引同样属于数字一代的消费者。

与此同时，数字一代毕业生必须学习非数字一代的沟通技能，降低转入线下工作环境时的痛苦。

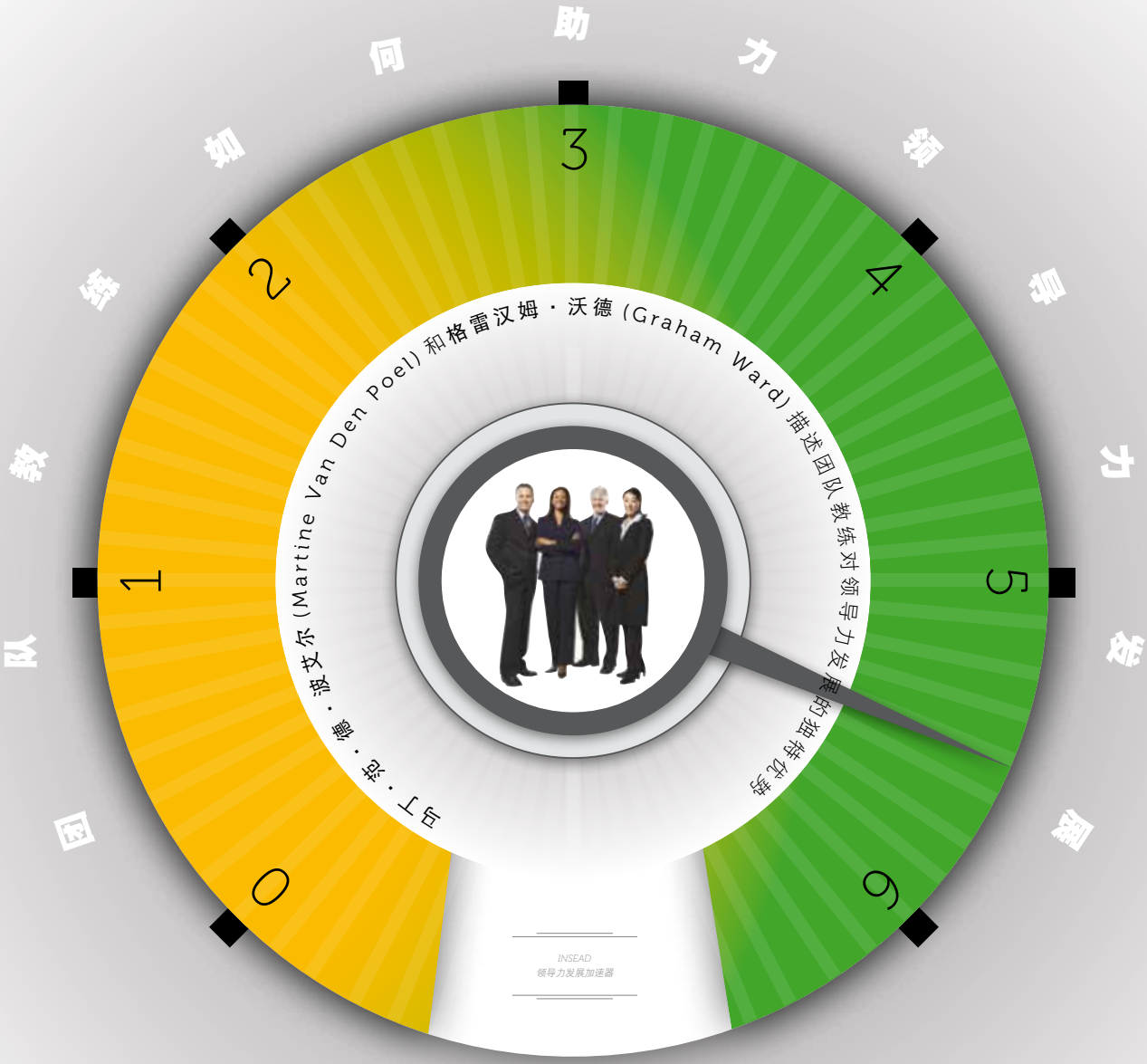
他们必须作出努力，理解非数字一代的商业需求和方式。他们应该学习像逻辑推理和线性思维这样的技能，提高身体语言和演讲的能力。

只有当他们做到两全其美、两头得益时，他们才能拥有美好的未来。

gf

有关作者

特丽莎・马尔蒂尼是国际媒体和沟通教练，曾担任美国有线新闻网的国际制片人。她的联系方式是：www.mediacoaching.biz


助力领导力发展
0
1
2
3
4
5
6
马丁·范·登·波尔 (Martine Van Den Poel) 和格雷汉姆·沃德 (Graham Ward) 描述团队教练对领导力发展的贡献
INSEAD
领导力发展加速器

> *实施团队教练干预的三个关键成功要素是心理动力学（实施整个过程的驱动力）、团队（背景）和教练方法（实施变革的方法）*

个人教练作为一种新兴的管理技术已经慢慢进入全球许多组织的领导力发展项目，通过专业教练帮助管理者评估其领导力挑战，改变其行为，最终成为更真诚的领导者。

最近，团队教练作为应对相似挑战的另一种可靠选择开始应运而生。我们看到许多商学院和公司正在为管理者系统地提供团队教练，作为公司内部培训或者领导力发展课程的一部分。

团队教练不是一种廉价的或者被稀释的替代方案。团队教练拥有自己独特的优势，是个人、团队和组织三个层面领导力发展的加速器，在提供高性价比方式应对领导力挑战的同时最终帮助组织建立自己的“教练文化”。

在曼弗雷德・凯茨・德・威利斯 (Manfred Kets de Vries) 教授的领导下，法国 INSEAD 全球领导力中心从 2003 年开始为领导力发展成功地开发了团队教练技术。

今天该中心每年在 INSEAD 各校园实施 100 多项团队教练干预，为全球 100 多个管理教练提供支持，与 4000 多名管理者开展合作。

市场对团队教练的需求每年都保持了 20% 以上的增长。作为领导力发展课程的一部分，团队教练以公开课程或公司特色课程形式开展教学。

什么是团队教练，哪些是关键要素?

一对一领导力教练经常被定义为教练和被教练者之间共同创造的过程，通过提高自我意识、聚焦可实施的结果教练帮助客户实现共同确定的目标。

以团队形式实施的领导力教练是真正的加速器，能为整个学习过程提供全新的视角。这一切是如何发生的?

INSEAD 全球领导力中心实施的团队教练干预三个关键的成功要素是心理动力学（实施整个过程的驱动力）、团队（背景）和教练方法（实施变革的方法）。

心理动力学帮助参与者更好地理解和反思自己的内心。

在今天快节奏的数字时代，这样的自我反思至少是管理者生活的一种暂停或间断：最好的情况是净化。在回顾个人的历史、总结自己的梦想和希望、最终将自己放在一个更大的背景下进行审视，管理者在这一过程中将重构自己的故事、创造更大的意义。

这一过程的关键要素是团队背景。在参与者自我反思的过程中团队其他成员倾听、反射、提问、支持和挑战。这里的情感投入很高，有时甚至达到激昂的程度。因此在课程结束后许多团队仍然保持频繁的联系，成为相互支持的人际网络，对于这一点我们丝毫不感到任何意外。

100

INSEAD 全球领导力中心每年在 INSEAD 各校园实施 100 多项团队教练干预，为全球 100 多个管理教练提供支持，与 4000 多名管理者开展合作

20%

市场对团队教练的需求每年都保持了 20% 以上的增长，在很多时候团队教练是作为领导力发展课程的一部分进行实施的

典型的团队教练“领导力之旅”是什么样的?

在每个管理者来到校园前他们首先需要完成一份360 度的反馈报告，提供来自个人环境的定性反馈和自我介绍。这是组成“多渠道反馈”的要素。

进入校园后，“团队教练日”就正式启动，四到五人组成一个团队，在专业教练的协助下在一个相对安全和保密的“空间”分享各自的领导力挑战。

团队教练日有特定的结构和形式，每个学员需要根据主要维度完成一幅“自画像”，这是团队分享各自生活故事和 360 度反馈结果的基础，在相互尊重和真心支持的氛围中相互挑战。

团队教练日的最终结果是每个学员制订一份详细的领导力行动计划，首先在团队内、然后再和其他团队以及教练进行分享。

在课程结束后一个月内与团队其他成员进行电话跟踪，一到两个月内与教练进行团队电话跟踪，支持变革行动的实施。

团队领导力之旅还可以有更好的版本，将领导力教练分散在课程的两个模块中，每一个模块都有一天完整的教练日。在团队教练以及 / 或特定行动学习前安排一对一的个人辅导与户外体验式学习进行练习。

INSEAD 全球领导力中心还开发了其他团队教练干预，其中包括通过 360 度领导力原型问卷调查帮助企业高层团队解决领导力发展问题，以及采用组织文化审计问卷调查评估公司的组织文化等等。

团队教练产生积极影响的深层次原因是什么?

前文描述的团队过程由一系列复杂的子过程如确认每一个学员的个人经历、分享各自的生活故事和 360 度反馈结果等组成。建立大家庭意识、形成相互支持和以解决问题为导向的文化，最终制订行动计划，并通过团队成员、团队和教练进行跟踪。

以下是一些高管在团队教练结束后的感言，我们试图将这些感言与团队教练过程中的关键因素联系起来:

- “团队教练日使我开始思考，去面对我面临的更深层次的挑战”：这一段感言反映了转化空间的概念，这一空间“既不是这里也不是那里”，是人们可以体验完全不同的自己的地方。
- “我感到自己与周围世界是相连的，一切都是连贯的”。这是人们在整个过程中感受到意义和联系的最好例子。
- “团队教练的价值不仅仅在于听到其他人对自己的 360 度自画像的评论”：这里我们看到了进行真诚对话、在安全的环境中探讨个人和职业主题的价值。
- “借鉴团队其他成员的经验尤其是他们的一些共性使我感受到在这一学习之旅中‘我不是孤单的’”：团队体验如同集体治疗能缓解对自身缺点的怀疑或担忧。
- “经验丰富的专业教练提问题十分到位，为我们形成建设性团队提供了安全空间”：私密性和安全性是确保整个过程顺利运作的两个关键要素。建立合适的过程与最终的结果直接相关。

4.4/5

评估结果显示，我们的团队教练干预持续获得学员好评，平均得分在 4.4 与 4.5 之间

我们如何衡量团队教练的影响?

如同所有的教练干预，如何衡量投资回报率是一个挑战。定性数据能反映进步，而在个人、团队或者系统层面获得定量数据是困难的。

评估结果显示，我们的团队教练干预持续获得学员好评，平均得分在 4.4 与 4.5 之间。当然我们也知道，这些满意度调查仅仅反映了短期效果。

其次，跟踪电话的参与度也是一种重要的指标。根据我们估计，参加团队教练领导力之旅的学员大约有 90% 的人都能认真地通过电话跟踪讨论各自的行动计划进展。如果没有电话跟踪这一环节，我们怀疑教练干预的影响将大大下降。

通过对公开课程进行长期研究后我们发现，不仅学员在三个月内完成行动计划的成功率很高，而且他们有强烈的意愿，希望团队成员能对自己后续的行动继续给予支持。

根据我们的观察，经历领导力之旅的学员在两个层面将发生真正的变化：第一个层面是入学后的某一个具体行为，如学会“更好地倾听”。随后他们将开始体验全新的领导力风格，最终带来第二层面更深层次的变化，影响其领导力特征 —— 例如通过增加授权、减少个人英雄主义影响他们作为领导者的形象。

另一种重要的可能是对团队教练过程中出现的重要主题进行汇总和总结，指导组织改进文化，例如制订更加清晰的战略愿景或加强业务单位之间的相互依赖性。

90%

参加团队教练领导力之旅的学员大约有 90% 的人都能认真地通过电话跟踪讨论各自的行动计划进展

结论

我们看到，经过多年的团队教练许多学员开始对自己进行了深刻的反思，并与团队其他成员建立了长期的关系。无论是在工作还是在生活中，这些真诚的同伴都能帮助自己成功驾驶各种风浪。

gf

通过对公开课程进行长期研究后我们发现，不仅学员在三个月内完成行动计划的成功率很高，而且他们有强烈的意愿，希望团队成员能对自己后续的行动继续给予支持

有关作者

马丁・范・德・波艾尔和格雷汉姆・沃德教授分别是法国 INSEAD 商学院全球领导力中心教练实践主任与高管教练和教练实践主任与兼职教授。中心的联系方式是：www.insead.edu/iglc

大卫·奥格尔索普 (David Ogelthorpe) 认为，商学院需要以更大的热情拥抱社会责任理念

商学院履行社会责任：是公司妥协还是竞争优势？

欧洲管理发展基金会去年出版的、由托马斯 (Thomas et al) 等人撰写的报告《确保管理教育未来》*(Securing the Future of Management Education)* 明确指出，管理教育需要转变思维。

该报告收录了许多人的研究，这些研究似乎都表明商学院是 2007-2008 年金融危机的同谋。多年来它们提供的是基于强烈的财务动机和风险驱动的商业教育。正如书中指出的那样，这是一种“赌博式资本主义”，缺乏商业伦理与道德准则。

这必须改变，作者说，商学院培养的学生不应该仅仅是企业的员工，他们必须拥有更高的目标。欧洲管理发展基金会在 2012 宣言中写道：“商业伦理、道德责任和可持续发展这些主题应该融入管理教育的核心课程以及商学院自身的实践中”。

宣言中围绕商业伦理、道德责任和可持续发展每一个领域如何进行自我改进而特别增加的评注，以及 EQUIS 认证文件提出设立专门章节的要求都反映了变革的需求。

然而，社会责任（作为商业伦理、道德和可持续发展的总括词）这一理念作为一种美德被企业和商学院欣然拥抱依然还有很长的路要走。

一些人将社会责任视为“我们必须做的”附加物，这是企业被接受、被尊重的前提 —— 如果你愿意的话，你可以称之为公司妥协。

而另一些人将社会责任视为企业经营的一个不可或缺的手段，能为公司增加价值、实现产品差异化、提高生产力、创造竞争优势。

2013 ABIS/EFMD 调查显示，有关环境、社会、治理和经济这些主题已经成为管理教育的首要任务。

我们或许能够想象，那些已经认识到这些问题的重要性但仍然只是被动参与的人一定会采取“妥协”立场。同样，那些将社会责任视为竞争优势源泉的人一定会将它融入自己的使命宣言中。

> *“确保商学院从妥协立场向竞争优势立场转变的关键在于如何将自己的研究与外部社会融合在一起。*

调查发现，82% 的商学院院长认为这些问题已经成为管理研究和教育的主流，但是仅有 42% 的院长认为商学院“了解企业的社会责任行动计划，能作出合适的反应”。

就教授而言，这一数字更低，但是同样反映了观点比较分散的现象（分别是 61% 和 37%）。认为社会责任理念已经融入组织使命、价值和目的的教授比例为 52%，几乎各占一半。

不愿意全身心拥抱社会责任理念、将它视为商学院的竞争优势，一个主要阻力来自外部利益相关者。

事实上，ABIS/EFMD 调查显示，来自信托人、校友和外部捐赠人的阻力被教授视为不参与社会责任行动的主要原因。但是，杂志排名和研究资助也同样被认为是践行社会责任理念的主要障碍。但是这是跨学科学术研究圈最常见的抱怨，他们或许在这一领域更加积极。

确保商学院从妥协立场向竞争优势立场转变的关键在于如何将自己的研究与外部社会融合在一起。

如果我们希望说服利益相关者和组织使他们真正认识到对社会责任的研究是极其重要的研究，能推动企业战略，那么我们需要传递这样一个概念性信息：对于任何一个不希望成为践行社会责任理念反面典型的组织，仅仅成为被动的参与者不应该是它们采取的另一个立场。

42%

商学院院长认为这些问题已经成为管理研究和教育的主流，但是仅有 42% 的院长认为商学院“了解企业的社会责任行动计划，能作出合适的反应”

37%

就教授而言，这一数字更低，但是同样反映了观点比较分散的现象（分别是 61% 和 37%）…

52%

认为社会责任理念已经融入组织使命、价值和目的的教授比例为 52%，几乎各占一半

为了建立竞争优势，企业应该积极实施差异化战略，不能仅仅确保不采取任何不负责任的决策，更要积极地采取行动，使自己的每一个产品、实践或流程都能严格履行商业伦理、社会责任或可持续发展理念。

我们中有一些人已经意识到这一点，而且也一直在积极行动。在英国，我们谢菲尔德大学管理学院就是以开展推动社会责任和可持续发展实践的研究而著称。

但是，我们也是经过了很长时间才确立了这样的研究重点。这一演变与我们的大学起源也有一定的关联。谢菲尔德大学于 1905 年由当地居民共同捐资成立，目的是使谢菲尔德工业地区的人都能接受高等教育。正是这一原因，谢菲尔德大学一直积极倡导履行公民和社会责任。

这是我们的竞争优势。我们管理学院的使命明确将推动全球组织积极履行社会责任为己任。

经过多年的努力，与我们开展合作研究的组织开始自觉接受和积极参与社会责任实践，这也为我们带来了新的分支学科。

例如，在会计学术圈我们的研究在 20 世纪 90 年代初以“谢菲尔德学派”而著称 —— 紧紧围绕社会责任会计实践和企业社会责任开展研究。

在管理学科，我们的研究反映了这一学派思想。几乎在每一个分支学科我们的研究都已成为有关社会责任工作实践与流程的领先者，研究的课题涉及欧洲管理发展基金会定义的所有有关商业伦理、企业社会责任和可持续发展的主题。

在组织行为和人力资源管理研究方面，我们提出的“体面工作”概念和雇佣关系研究也处在领先的位置。很久以前成立的工作心理研究院闻名世界，针对工作对员工健康和绩效的影响开展了许多前沿性研究。

我们在供应链管理方面的研究聚焦全供应链碳管理和可持续系统。我们的市场营销学团队已经开发了有关绿色标签和儿童广告的专业方向。

在战略管理领域，我们聚焦风险管理和可持续商业解决方案，而在国际商务领域我们着重探讨收购与兼并中的商业伦理问题，尤其是在不稳定的新兴市场。

这一切我们似乎都很熟悉，或许全世界建立研究团队都在遵循类似的路径。但是当我们对比“社会责任”这一概念下每一家商学院实际研究的主题时，我们就会发现其中的不同。尽管投入时间开展相应的研究是必要的，但是我们的做法更加容易被接受、也更加有趣。我们理解的社会责任理念，是指从言语转变为实际帮助企业通过践行社会责任获得竞争优势。

我们的学生在履行社会责任方面也始终站在最前列。谢菲尔德大学参加全球社会企业项目竞赛的学生有一半来自我们管理学院，这绝不是一种偶然。我们是英国的冠军，而在北京举办的世界比赛中我们也取得了第二名的好成绩。

> *在会计学术圈我们的研究以“谢菲尔德学派”而著称 —— 围绕社会责任会计实践和企业责任开展研究*

上图
大卫・奥格尔索普和加哈恩・阿卜杜拉阿曼获得校长金奖

© PHOTOGRAPHS COURTESY OF SHEFFIELD UNIVERSITY MANAGEMENT SCHOOL

> *"如果我们希望引领企业思考如何建立自己的弹性、可持续发展和社会资本，那么我们就需要思考本世纪下半叶所面临的巨大挑战*

同样道理，商学院在任何方面都应该是国际化的，而不应该将国际化看成是单独的事情。我相信这也是我们如何看待自己在围绕社会责任和可持续发展方面所作的努力。社会责任已经成为全球企业和组织的主流思想，因此也应该成为我们的研究、教育和活动的主流。

事实上，商学院应该走在社会责任行动的前列，应该引领未来的发展。我们不应该仅仅跟随全球企业和组织的主流思想，我们更应该引领这一思想，积极推进，塑造未来。

如果我们希望引领企业思考如何建立自己的弹性、可持续发展和社会资本，那么我们就需要思考本世纪下半叶所面临的巨大挑战。

基于人口增长、政治平衡和经济力量基础的转移，企业竞争力将越来越多地受资源获得性而不是财务所影响。未来的增长将由东方的需求而不是西方的繁荣所驱动，市场兼容将取代市场渗透成为全球化的抑制剂。

我们的研究需要聚焦组织的健康和文化适配、产品和服务的伦理接受度以及供应链的社会灵活性。我们需要继续确保财务成功和经济弹性，但是与此同时我们必须持续地提高我们实施差异化的能力，将社会责任看成是能带来真正价值的东西，而不是一种妥协。

gf

有关作者

大卫・奥格尔索普是英国谢菲尔德大学管理学院院长，长期关注可持续发展和相关问题的研究。

随着亚洲经济的发展和环境的变化，**埃里森·劳埃德 (Alison Lloyd)** 认为管理教育需要重生

50+20 议程
满足商学院学生的需求

商学院经常受到批评，被认为没有培养学生应有的能力，尤其是商业伦理框架。许多人认为，出现这样的问题主要是因为理论与实践、任务与个人之间的严重脱节。雇主和专家呼吁今天的管理教育应该超越*知*，包括*行*和*思*。

我们今天生活的社会建立在扩张和消费两条准则上。这些行为假设我们拥有无限的资源。

在 2012 年巴西里约热内卢召开的联合国里约 +20 峰会上，与会代表一致认为全球可持续发展危机在加剧。大会呼吁企业应该更加积极地实施可持续发展。但是这样的问题不能仅仅依靠企业去解决。

管理教育在填补这一鸿沟方面能否发挥积极作用?

目前，我们的管理教育依然遵循着 20 世纪极度消费主义的逻辑和哲学。

要解决可持续发展危机，我们必须在学生进入职场前就培养具备解决这一问题能力的领导者。这就需要商学院教育进行根本性的转变。

我们从哪里着手?

50+20 是三家组织共同发起的合作项目，它们分别是可持续发展世界商学院委员会 (World Business School Council for Sustainable Business)、全球领导力责任项目 (Globally Responsible Leadership Initiative) 和联合国责任管理教育原则 (Principles of Responsible Management Education)。

50+20 旨在重新确定未来 20 年管理教育的议程，为管理教育如何帮助建设更美好的世界提供愿景。

"50" 意味着管理教育确定的议程已经走过了 50 年，"20+" 是指里约 +20 联合国可持续发展大会，标志着 1992 年召开的具有里程碑意义的里约地球首脑会议至今已经 20 周年。峰会呼吁各国政府重新思考自己的经济发展模式，停止对不可再生自然资源的破坏。

50+20 议程为管理教育设定了三种新角色：

- 培养全球责任领导者
- 帮助商业组织为公共利益服务
- 参与商业和经济的转型

50+20 倡导跨学科学习，培养发散性思维、系统理解、综合决策、化繁为简的能力。这些是未来领导者必须具备的素质。

50+20 对如何学习课程、培养什么技能提出了革命性的改革，倡导从单一学科教学转向跨学科学习，推动智力创新。

50+20 不主张将课程划分为财务、战略和人力资源等学科进行单独学习，它鼓励学生为当前和未来的环境、社会和经济挑战积极寻找解决方案。

这些挑战包括饥饿、气候变化、移民和人口老龄化等问题。这标志着我们开始改变传统的或基于学科的课程设计，不再按照重要的概念划分学习课程。

这一以*主题为中心的学习*方法需要的不仅仅是增加一门商业伦理或可持续发展课程。围绕真实的问题重新设计课程构建学科知识将帮助学生巩固从真实的故事中学到的经验。

50+20 议程另一个重要的作用是转化学习，培养倾听他人观点的意识。

转化学习的核心是视角或参照框的根本改变。多种视角将被带进课程，例如邀请利益相关人和全球问题的一线工作者参与课堂讨论。

50+20 议程的第三个重要意义在于*反思性实践与实地工作*，这是体验式学习的一部分。

> *50+20 不主张将课程划分为财务、战略和人力资源等学科进行单独学习，它鼓励学生为当前和未来的环境、社会和经济挑战积极寻找解决方案*

3

50+20 议程为管理教育设定了三种新角色：

– 培养全球责任领导者
– 帮助商业组织为公共利益服务
– 参与商业和经济的转型

普遍达成的共识是，没有实际经验是无法培养领导者的。引导式反思是一项重要的技能，能帮助了解学习者目前的状态以及前进路上将面临的挑战。

香港理工大学为我们提供了很好的例子，如何根据 50+20 议程满足商科学生的需求。工商管理学院最近启动了 IDEAS（创新驱动型教育与学术）项目，对本科商科课程进行全面改革。

以 50+20 议程为指导，IDEAS 采用了基于行动的探究学习法，邀请学生、教授以及企业雇主和社会共同描绘未来教育需求（包括对未来毕业生技能、能力和态度的描述）。

改革的愿景是推出全新的课程，围绕今天和未来面临的挑战，基于综合思维和跨学科方法，凸显 50+20 议程中设定的三种管理教育角色。

这一创新项目分多阶段实施，在突出亚洲文化背景的同时对商科课程进行革命性的改革。以下篇幅将对各个阶段进行简要介绍。

整个过程分为四个阶段，第一阶段主要涉及教授。

具体来说，第一阶段主要评估毕业生和企业雇主对商业和教育需求。讨论的目的是确定毕业生需要培养的技能、素质和态度，为课程开发提供新思想、新见解。

IDEAS 项目的第二阶段是根据 50+20 议程的原则和企业需求确定未来的课程设计。

这一阶段将为学习体验的每一个方面所需的变革，包括预期学习效果、毕业生品质、评估和毕业门槛提供更加清晰的描述。

50+20 议程中讨论的全球挑战为工商管理学院提供了综合多个学科，包括设计和工程学，寻找解决方案的机会。从知到行和思的转变需要将体验式学习视为学习和评估的核心组成部分。

体验式学习鼓励学生在更加真实的环境中解决问题，提供在解决问题过程中综合各种知识的机会。全新的学习方法也带来了重新激活评估、活动和学科覆盖范围的可能。

第三个阶段是推出新课程，聚焦 50+20 讨论的挑战。

在这些新课程中，学生将学习如何更好地理解创新的典型约束以及因文化因素、认知风格和个人经历造成的行为差异。利用多视角思维方法，新课程将帮助学生找到解决全球挑战的钥匙。

第四阶段将对课程改革的效果进行评估。项目将基于学生、教授和行业专家的意见采用直接和间接的评估手段。这一阶段获得的启示将进一步完善未来的课程改革。

IDEAS 项目将引起管理教育思维的转变，对教授培训和发展、管理课程设置以及管理教育评估产生潜在影响。

50+20 议程这一概念正在被越来越多的欧洲商学院所接受。然而，它对亚洲商学院的影响仍然有限。随着大中华区和亚洲地区经济的快速增长，将可持续发展理念融入学习、研究和服务中的需求越来越强烈。从今天开始我们就需要播种变革的种子。

gf

有关作者

埃里森・劳埃德博士是香港理工大学工商管理学院主管外部关系和发展的副院长。劳埃德博士目前负责学院的品牌建设和市场营销、国际化、学生发展以及校友 / 教授关系。她的研究成果发表在《国际商业研究杂志》、《服务营销杂志》和《旅游管理》等杂志上。

彻底现代化的博士课程

大卫・博格尔 (David Bogle) 探讨博士课程发生的主要变化（更多的变化即将到来）以及对管理教育的影响

我们需要博士课程吗？博士课程的目的是什么？我们如何使博士课程对知识经济更有价值？

以上是最近几年提出来的一些问题。这些问题的答案使博士课程教育在每一个方面都发生了重大变化，也许更多的变化即将到来。

欧洲培养的博士人数近年来持续增长。我们试图了解申请人的强烈动机，因为花上三四年时间全日制攻读博士课程是一件特别艰辛的任务，但是仍然有许多人愿意追求这一方向。

攻读博士课程使一个人能对自己感兴趣的课题进行集中式研究 —— 并且作出原创性贡献，产生重大影响。

上世纪的研究生将攻读博士课程看成是通向学术生涯的道路。但是在知识经济社会，新思想和新方法被认为是推动经济增长的主要力量，社会和市场需要更多具备研究资质的研究者。而代表其最高资质的就是博士。

博士课程改革已经开展一段时间了，其中最重要的文件是欧洲大学联合会 (European Universities Association) 及其成员组织共同制订的“博士课程教育萨尔斯堡 10 原则”。欧洲研究型大学联盟 (League of European Research Universities) 报告指出，“研究者接受的专业训练就是成为“具有创造力和批判性的、独立的智力风险承担者，不断突破、开展前沿性研究”（2010 年）。

现代博士课程兼具开展原创性研究与培养职场复杂技能两项职能。它不再是学术学徒。一些人将进入学术圈，但大多数人将选择更广阔的职业（在英国、法国和德国超过一半的博士研究生一毕业就离开了学术圈，从事学术以外的职业）。英国皇家学会报告显示，在英国仅有 3.5% 的博士毕业生终身从事学术工作（皇家学会 2010 年）。

当然，在公共、私人和慈善部门有许多研究机会，雇主经常希望寻找那些能对大量数据进行分析和筛选帮助复杂决策的人。在我们的欧洲研究型大学联盟的报告中，我们提到了不少案例，有些博士研究生虽然从事非学术职业，但是他们使用的却是博士课程中学到的技能。

博士研究生经过专业训练成为研究者，其主要角色是为知识密集型社会创造新思想，成为创新驱动力。根据欧盟委员会预测，欧洲需要新增 100 万研究者。大多数发展中国家都在扩大博士研究生的招收人数，培养新一代的研究者，推动创新与发展。

无论从事学术还是非学术职业，研究者需要的技能十分相似：

- 产生原创性思想
- 计划如何证实这些思想并有效实施该计划
- 与同行、利益相关者以及整个社会交流复杂思想与研究成果

很明显我们的博士培训课程需要更多的创业精神。

> *博士研究生经过专业训练成为研究者，其主要角色是为知识密集型社会创造新思想，成为创新驱动力*

3.5%

在英国、法国和德国，超过一半的博士研究生一毕业就离开了学术圈，从事学术以外的职业。英国皇家学会报告显示，在英国仅有 3.5% 的博士毕业生终身从事学术工作

培养研究者需要良好的研究环境，但是我们现在还需要为所有的博士研究生提供培养可转移技能的训练机会 —— 不仅仅希望好的导师能提供这样的训练。此外，我们的研究者还需要培养国际与跨学科的视野和经验。

为了进一步推动改革，欧盟委员会颁布了创新博士训练的 7 条原则（欧盟委员会 2011 年）。这些原则强调博士研究生教育需要一个宽泛连续的环境：

- 研究卓越
- 有吸引力的制度环境
- 交叉学科选择
- 接触非学术环境
- 国际人脉
- 可转移技能培训
- 质量保障

欧盟委员会的最近一份调查发现，这些原则得到了普遍的认同，也取得了实质性进展。目前最薄弱之处是与非学术部门的合作。

商学院在这一方面应该处在相对有利的位置。欧盟委员会提出的 7 项原则是以商业目标为导向的。这些研究项目为我们提供了反思当前实践、探索组织和工作新方法的空间。

博士课程不仅提供了与企业开展合作的机会，而且也为博士研究生创造了实习机会，使他们在融入企业的过程中发展自己的思想或获得更广泛的经验。这在所有学科已经变得越来越普遍了。欧洲管理发展基金会自身也十分重视国际视野的培养，鼓励与欧洲以外地区开展合作。

交叉学科同样值得我们关注，来自社会、自然和生命科学以及人文学科的思想将丰富我们的研究，推动我们产生新的思想，获得新的视角。当然，这样的例子我们已经看到很多。许多新思想甚至可以说绝大多数新思想都出现在目前已经得到认同的学科中。

我们的最新报告《博士训练中的最佳实践》（2014 年）试图对大学联盟的 21 所大学如何训练博士研究生、挖掘其潜力、实现未来职业中这些目标的方法进行总结：培养和推动新思想，对*现状*进行严谨的讨论。

报告提到了我们的成员组织在四个方面引以为傲的活动：

- 正规的研究训练，探讨对研究和研究职业有用的各种课题
- 博士研究生推动的活动 —— 培养独立性、提供实践的机会是博士训练的关键准则
- 提供在各个行业的学术与非学术职业发展
- 一系列新概念与新结构

我们的报告强调了研究本身以及知识传播和未来研究职业与社会开展更加紧密互动的需要。

对专业博士课程，例如我们最熟悉的工商管理博士课程 (DBA) 我们没有进行明确讨论。

> *"培养研究者需要良好的研究环境，但是我们现在还需要为所有的博士研究生提供培养可转移技能的训练机会*

专业博士课程有各种形式，但最常见的是以专业实践为方向，包含一定的研究成分。与学术博士课程相比，专业博士课程论文通常较短、也不会特别全面，与其他实践课程一起完成。然而，专业博士课程仍然包含了一个大的研究项目，作为研究者专业训练的一部分，因此上文提到的许多原则仍然适用。

原创性与严谨性依然很重要，但是博士课程变化最快的部分是培养学生更好、更全面地参与社会：不仅能够与同行而且能够与社会进行思想讨论和辩论。

这不仅是为了提高研究的影响，而且也是为了确保研究的背景、不确定性和结果能得到更多人的理解。这意味着我们需要熟悉如何通过社交媒体和传统媒体用简洁的语言传递复杂和细微的信息。

科学（这里指广义上的科学）正在变得越来越公开 —— 公开获取和公开数据是两大趋势 —— 通过“大众科学”使更多的人能参与研究。我们的博士研究生必须参与和引领这一努力。

许多大学现在正在提供这样的培训机会，但是我们仍然有很长的路要走，我们需要确保所有的研究者都能接受更大的角色，并积极做好准备。这也是社会所期待的。

所有的指标表明我们需要更多的博士毕业生来推动创新、帮助解决社会面临的挑战。他们需要各种复杂的技能来应对这一挑战，欧洲以及欧洲以外地区的研究型大学已经针对自己的博士教育进行了重大改革，以更好地培养博士研究生承担这一角色。

我们需要帮助所有的研究者积极应对 21 世纪面临的研究挑战。我们认为目前最需要的方法是交叉学科、国际化和跨部门合作。

gf

有关作者

大卫・博格尔是英国伦敦大学研究生院副院长，负责 4500 名研究生的培养工作。他目前担任欧洲研究型大学联盟博士课程主席，曾是欧洲研究领域博士教育人力资源与移动性工作小组成员。他是一名化学工程师，研究兴趣包括系统工程与生理系统等。

延伸阅读

[EUA2007]
欧洲大学联合会 (2006)
博士训练的萨尔斯堡原则
(The Salzburg principles for doctoral training)
http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Salzburg_Report_final.1129817011146.pdf

[LERU2010]
欧洲研究型大学联盟 (2010)
为社会培养有才华的研究者：2010 后的博士课程 (Training talented researchers for society: Doctoral studies beyond 2010)
http://www.leru.org/files/publications/LERU_Doctoral_degrees_beyond_2010.pdf

[EC2011]
欧盟委员会 (2011)
创新型博士训练原则
(Principles for innovative doctoral training)
http://ec.europa.eu/euraxess/pdf/research_policies/Principles_for_Innovative_Doctoral_Training.pdf

[LERU2014]
欧洲研究型大学联盟 (2014)
博士教育中的卓越实践
(Good practice in doctoral education)
http://www.leru.org/files/publications/LERU_AP_15_Good_practice_elements_in_doctoral_training_2014.pdf

[RoySoc2010]
英国皇家学会 (2010)
科学世纪 —— 确保我们未来的繁荣
(The Scientific Century – securing our future prosperity)
http://royalsociety.org/uploadedFiles/Royal_Society_Content/policy/publications/2010/4294970126.pdf

用与众不同的方式去思考

为未来积极准备的八条原则

特雷西·凯斯 (Tracey Keys) 探讨领导者需要如何进行与众不同的思考 —— 和行动 —— 使自己和组织为未来作好准备

可靠的水晶球供不应求 —— 这是一个问题，企业领导者和高管需要应对环境和市场中越来越多的变化、不确定性和波动。

“如果你不能有效管理模糊性，那么你需要在行动前掌握所有信息，然后不断地缩小范围，减少你的选项和可能性。而这在未来是行不通的，”克莱拉・盖马德 (Clara Gaymard)，通用电气法国公司总裁兼首席执行官说。

组织需要用与众不同的方式去思考，为未来积极准备。公司竞争的环境正在发生变化。因此选手、他们的角色和游戏本身也在发生变化。旧的思维必须用新方法所取代，企业需要基于正在变化的世界而不是旧世界进行思考。

说起来很容易。但是，大多数组织和领导这些组织的高管非常忙碌。不花时间为未来积极准备也是一种选择。一种糟糕的选择。像柯达和诺基亚这样的公司没能在技术上和消费者行为上做到与时俱进 —— 这曾经是它们塑造的世界 —— 两家公司最终的结局是，一家宣布破产，另一家被迫出售“皇冠上的宝石”。

本文提供进行与众不同思考的八条原则，认为真正的价值不在于细致的规划，因为计划总是需要随着时间而变化；而在于思考以及思考带来的未来准备。

1 拥抱模糊性：不要仅仅跳出框框去思考，更要彻底抛弃框框

管理者经常将世界分成条条框框（行业、市场、产品、职能），将思维和活动简单化。但是这些条条框框再也无法反应当前跨界竞争和世界日趋相连的现实。

今天，没有一家企业可以拥有和管理所有的关键资产，或者供应消费者所需的所有产品和服务。领导者面临的挑战是抛弃所有条条框框，拥抱模糊性和发展行业、国家、公司、组织和职能之间相互依存性的机会。

宝马汽车革命性的 i3 和 i8 车型就是这样的例子，结合了智能、新能源解决方案以及对如何满足终端消费者个性化交通需求的更深入理解。宝马知道它要做的不仅仅是生产汽车。

2 先由外而内、再由内而外思考

许多领导者以他们的组织以及组织提供的产品和服务为中心定义和观察世界，将思考锁定在内部和过去。

为未来准备需要以一种全新的视角去观察世界上正在发生的变化 —— 从客户、消费者和其他利益相关者所需的和其他人所做的视角，而不是根据你现在所做的去思考。这意味着你必须认识到你的组织需要通过变革满足这些需求和新角色。

例如，腾讯和阿里巴巴这些互联网公司正是依靠拥抱全球视角、平衡本地产品来实现增长和拓展。赢得完全不同的未来，其关键在于拥抱他人视角，挑战今天的逻辑、商业模式、价值和工作方式，从而形成一种全新的思维。

> *为未来准备需要以一种全新的视角去观察世界上正在发生的变化 —— 从客户、消费者和其他利益相关者所需的和其他人所做的视角，而不是根据你现在所做的去思考*

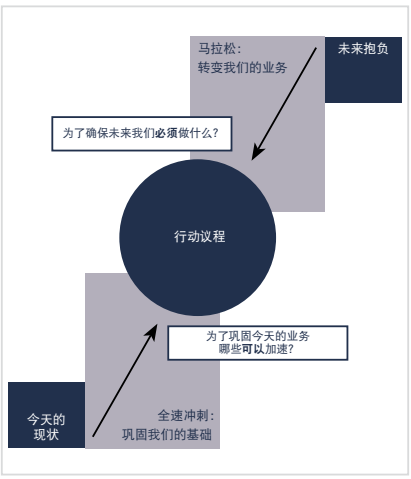
3

治本而非治标

许多企业忙于救火，疲于应付各种常见挑战 —— 例如商品化、越来越挑剔的客户和非传统的竞争者 —— 而不去思考这些大火的起因是什么。其结果是组织变得疲惫不堪，不断重复同样的活动，却希望获得不一样的结果。

领导者不应该满足于治标，而应该寻找和解决问题的根源，同时鼓励组织及早发现风险。

例如有一位领导者推荐采用“零基准”，即充分认识到不能行之有效的方法再修修补补也无济于事。果断放弃不起任何作用的方法，用新的眼光和视角去看待问题，寻找真正行之有效的解决方案。过去用于解决短期威胁的公式无法帮助组织成功把握长期机遇。



4

学会双向思维

许多组织陷于昨日选择中，以今天为基准计划连续增长率。这一思维涉及两个不同的概念，一个是我们今天能够做的，另一个是我们为了确保未来成功必须做的。

双向思维是解决这一挑战的唯一真正选择。

第一个方向是从你现在所处的位置思考未来想要到达的位置，按照目前经营情况确定可以实现的目标。这样的“全速冲刺”其目的是加速正在实施的经营活动，建立增长基础。

第二个方向是 —— 必须同时进行 —— 站在一个全新的角度看未来，清晰界定组织对成功的追求，而不用考虑今天所处的位置。为此，公司管理层必须回头看现在，确定实现既定目标的重要步骤。

这里的目的是确定“马拉松”，即推动未来成功的长期平台，在此基础上企业需要从今天就开始行动。

5

管理关系 / 网络与交易

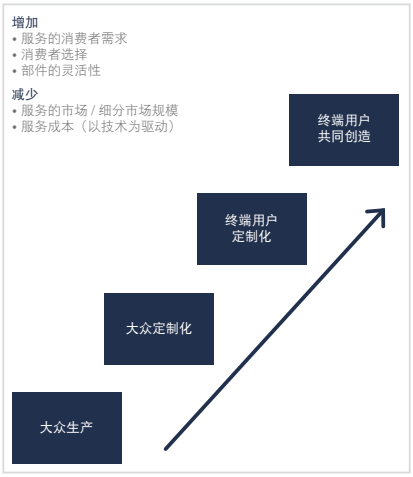
关系对未来成功将起到关键的作用。在一个由网络和连接定义的世界里，仅仅关注如何通过与每一个利益相关者的交易以及控制资源来实现自身利益最大化的组织是注定会失败的。

为未来做好准备需要认识到不同竞争对手之间的相互依存性。没有任何人或组织能拥有未来成功所需的全部知识、资源或能力。对塑造未来的影响和敏捷性比对今天活动的控制更为重要。

许多新兴产业都是通过合作，例如政府与企业之间的合作而产生的。以电动汽车为例，汽车生产商需要政府提供基础设施和法规，需要学术界提供研发，需要消费者认同它们想要建立的生态系统。

因此，领导者需要吸引组织内部和外部的利益相关者参与其中 —— 你要么坐在桌子旁共同塑造未来，要么站在门外等待玩追赶别人的游戏。当经营变成各种联系，那么这些联系如何建立、如何维持就变得尤为重要。

“领导者不应该满足于治标，而应该寻找和解决问题的根源，同时鼓励组织及早发现风险”



6 注重共同创造

企业不再是价值创造的中心；消费者和用户才是。随着他们的力量增加，消费的重心开始从产品向服务和整体体验转移。

在这一背景下，企业需要走出自己的实验室和发明向外看，了解消费者为了什么而真正愿意支付高价，希望从这些公司得到什么。

公司还需要认识到，消费者和顾客感兴趣的不仅仅是购买产品，而是共同创造整体体验 —— 公司需要拥有这样的意识、兴趣和能力。通用电气张开双臂拥抱创客运动，而迪斯尼和腾讯则通过游戏方法挖掘下一代消费者（即共同创造型）的需求和行为。

共同创造不仅仅是定制化，而是消费者参与创新和消费体验设计，甚至参与商业模式的再造。领导者面临的挑战是用一种鼓励好奇心、持续探索和创造力的思维，热情拥抱共同创造。

7 目的与利润相结合

一些公司高管将营利看成是企业唯一的角色；其他任何事都是纯粹的慈善或宣传。企业应该关注经营。

但是，尽管保持经营活力和实现经营结果依然是至关重要的，然而在未来仅仅做到这一点是远远不够的。领导者必须考虑人们对意义和目的的需求，考虑社会对组织的期望和要求。

消费品巨头联合利华首席执行官保罗・波尔曼 (Paul Polman) 认为，“拥抱责任资本主义这一新模式的企业将面临巨大的机会，但这需要完全不同的思维和方法。这不仅仅意味着企业社会责任。它是企业获得领导地位的许可证。”

目的可以解释一个组织为什么存在，客户、员工和其他利益相关者为什么希望与它进行互动。在一个越来越相互依存的世界里，目的将发挥更加重要的作用，为未来塑造除了利润之外还有更高追求的成功组织。

8 融入持续挑战；避免自满与盲从

我们因为多元性而雇佣一个人，但却因为他与众不同而将其开除。我们嘴上说的是长期，却只奖赏短期活动。领先者说：“不用担心。我们有的是时间。我们处在领导者地位，这是对我们最好的保护”。即使是在一个快速变化的环境中，变革的阻力依然强大。

但是无论任何时候，当外部变化的速度超过内部变化的速度时，组织就开始落后于人。企业面临的挑战不是如何避免变化，而是将变化看成是动态变化环境中一种持续需求。

举皇家帝斯曼公司为例。该公司成立于 110 年前，当时只是一家煤矿企业，而如今经过多次转型已经发展成为一家材料与生命科学公司。公司首席执行官明确表示，公司的目标之一是在自己经营仍然顺利时重新定义业务。这一思维需要整个组织杜绝自满，建立勇气、能力和承诺，使每个个人愿意而且有能力挑战现状，主导组织的长期成功。

进行与众不同思考的挑战

用与众不同的方式去思考并不容易。最后一条原则是用勇气、能力和承诺去挑战*现状* —— 这或许是最困难的，不仅对于领导者和他们的组织而言，而且对于承担帮助他们为未来积极准备这一重担的商学院而言也是如此。

但是进行与众不同思考是领先变化的关键。

问一问自己：拥抱这些原则我和我的组织还需要做些什么？

gf

有关作者

特雷西・凯斯是瑞士全球战略动态咨询公司 (Strategy Dynamics Global SA) 的董事。她和托马斯・麦尔奈特 (Thomas Malnight) 合作编写了《全球趋势实用手册》(The Global Trends Fieldwork)。本文节选自该书内容 (www.GlobalTrends.com)。同时她也是《准备：组织准备的 3R 原则》(Ready: The 3Rs of Preparing Your Organization) 的合著者。其他两位作者是基斯・范・德・格拉芙 (Kees van der Graaf) 和托马斯・麦尔奈特 (www.3RsReady.com)。

www.efmd.org/bsis

BSIS

商 学 院
影响力
调 查

衡量商学院
对周围世界影响力的关键工具

EFMD
全球网络

联合主办：

FNEGE
法国国家企业管理教育基金会

更多信息：

寻找
更多的学生?

从全世界招收
最优秀的人才

- 利用全球 40 多万条高度匹配的线索数据。
- 不出办公室省时省钱从全球招聘学生。
- 扩大或改进招生渠道。

gmac.com/gmass14

管理专业研究生入学考试
GMASS®
搜索服务

GMAC®
管理专业研究生入学考试委员会

© 2014 管理专业研究生入学考试委员会 (GMAC)。版权所有。GMAC 标识、GMAC© 以及 GMASS® 都是管理专业研究生入学考试委员会在美国及世界其他地区的注册商标。

EFMD

欧洲管理发展基金会
Gachard 大街 88 号 3 号邮箱
1050 Brussels, Belgium
电话: +32 2 629 08 10
传真: +32 2 629 08 11
电子信箱: info@efmd.org