EFMD

全球聚焦

欧洲管理发展基金会商业杂志

颠覆性革命即将到来!

本期内容

艰难时世
商学院的危还是机

复杂性
由简入繁

媒体帮
媒体与商学院

世界级
让学生更国际

迷失的领导者
新一代的领导者来自何方?

高风险的业务
需要认真管理风险

EUROPE

11 月 14-15 日

管 理 复 杂 性

五月初开通

在线注册
www.druckerforum.org

演讲嘉宾包括：

赫尔加 • 诺沃特尼 (Helga Nowotny)，奥地利
欧洲研究理事会理事长
查尔斯 • 汉迪 (Charles Handy)，英国
社会哲学家、作家
弗莱德蒙德 • 马利克 (Fredmund Malik)，瑞士
马利克管理咨询公司董事长
蒂姆 • 布朗 (Tim Brown)，美国
IDEO 首席执行官
里克 • 戈英斯 (Rick Goings)，美国
Tupperware Brands 首席执行官
约翰 • 海格尔 (John Hagel)，美国
德勤 Edge 中心联合主席
乌梅尔．海格 (Umair Hague)，英国
Havas 媒体实验室主任、作家
琳达 • 格莱顿 (Lynda Gratton)，英国
伦敦商学院管理学教授
科特 • 普伦 (Curt Pullen)，美国
Herman Miller 执行副总裁
丽萨 • 瓦利康加斯 (Liisa Valikangas)，芬兰
Aalto 大学商学院教授

2013 第 5 届 全球德鲁克 论坛

www.druckerforum.org
www.druckerchallenge.org

RZB · Raiffeisenlandesbank Niederösterreich-Wien · 3M · The Drucker Institute CLAREMONT GRADUATE UNIVERSITY · ScrumAlliance transforming the world of work · EFMD · Burson-Marsteller · FT · Harvard Business Review

EFMD is a Premium Partner of 5th Global Peter Drucker Forum

第 07 卷 | 2013 年第 02 期

本期焦点

欢迎阅读《全球聚焦》。正如杂志刊名，本期内容将充分反映我们的国际化特色，探讨包括中国、塞内加尔以及美国、加拿大、法国等多个国家和地区在内的故事，聚焦管理教育在当今不确定的世界所面临的诸多挑战。

来自我们欧洲管理发展基金会的乌尔里奇 • 赫梅尔 (Ulrich Hommel) 和克里斯托弗 • 雷耶内 (Christophe Lejeune) 首先探讨技术对管理教育带来的巨大挑战（详见第 10 页）。

“技术变革将影响商学院运营的方方面面 —— 教学如何设计、课程如何实施、研究如何开展、知识如何传播，以及与利益相关者的互动如何创造价值等等。”在他们看来，“机会或许大于挑战，但是商学院或将面临着重新洗牌、重新定义竞争优势。”

以此为背景，本期杂志聚焦商业和社会（详见第 16 页）的复杂性对商学院的深远意义，以及商业与教育领袖如何积极应对这些变化（详见第 40 页）。

本期杂志是在全球化的背景下深入探讨技术、复杂性与领导力等主题。与此同时，我们也尝试结合当地或地区特征。

例如，在本期杂志的第 48 页，帕斯卡 • 维达尔 (Pascal Vidal) 描述了一家法国商学院 —— SKEMA —— 是如何利用技术以及它与创新产业研究中心的密切关系制订和实施全球多校园战略，包括在美国本土设立合资分校。

尤根 • 索塞尔 (Jørgen Thorsell)、贾斯丁 • 布里奇 (Justin Bridge) 和菲奥娜 • 加特纳 (Fiona Gardner) 认为，中国企业的日益全球化意味着中国需要将企业管理者培养成具有全球商业视野的领导者（详见第 20 页）。创新领导力中心的大卫 • 艾尔特曼 (David Altman) 和罗兰德 • 斯密斯 (Roland Smith) 对此深有同感。他们分析了发达经济体在不久的将来在各个商业层面将面临着与新兴经济体相同的领导力差距和挑战（详见第 44 页）。

最后，墨斯塔法 • 芒巴 • 贵拉西 (Moustapha Mamba Guirassy) 为我们带来了非洲管理教育的现状（详见第 52 页）。在他看来，非洲的许多商学院，尤其是历史较短的商学院已经沦为西方跨国企业在非洲大陆的员工培训中心。事实上，它们可以形成自己的、真正结合非洲大陆特色的文化。

gf

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 07 卷 | 2013 年第 02 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
David Altman
Justin Bridge
Fiona Gardner
Moustapha Mamba Guirassy
Gillian Goh
Ulrich Hommel
John Johnson
Michelle Lee
Christophe Lejeune
Umesh Mukhi
John North
John Oldale
Anna Pastwa
Andrew Rutsch
Roland Smith
Richard Straub
Howard Thomas
Jørgen Thorsell
Dominique Turpin
Pascal Vidal

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

MIX
Paper from responsible sources
FSC® C003371

1
本期焦点

6
管理教育新世界的机遇与挑战
多米尼克 • 托平 (Dominique Turpin) 分析商学院的变革驱动力与关键要素

10
颠覆性革命即将到来
乌尔里奇 • 赫梅尔 (Ulrich Hommel) 和克里斯托弗 • 雷耶内 (Christophe Lejeune) 探讨技术将如何改变商学院的商业模式

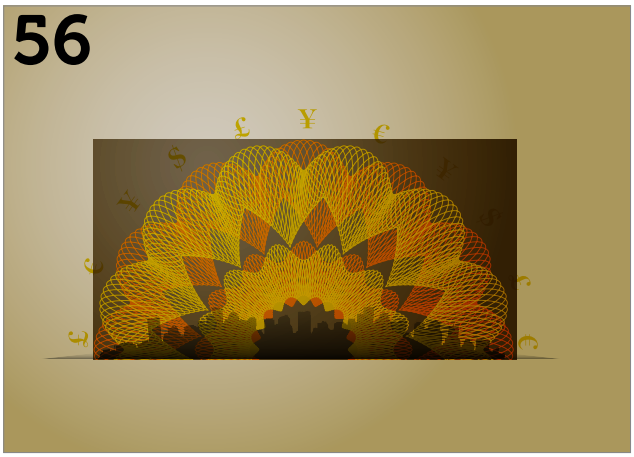
14
管理复杂性：现在该是时候了
理查德 • 斯特劳布 (Richard Straub) 解释我们为什么现在需要应对商业的复杂性问题

20
培养中国管理者的全球领导力
随着中国企业不断走向国际市场，现在该是培养中国管理者的全球商业视野和全球领导力的时候了，尤根 • 索塞尔 (Jørgen Thorsell)、贾斯丁 • 布里奇 (Justin Bridge) 和菲奥娜 • 加特纳 (Fiona Gardner) 说

24
培养为公共利益服务的干部
50+20 愿景为我们点燃了通往管理教育未来之路的火焰。约翰 • 诺斯 (John North) 和哈密特 • 布切克西利 (Hamid Bouchikhi) 描述最新进展

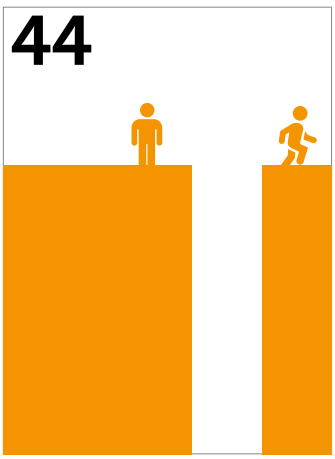
28
通过教练和导师项目推动业务增长：瑞士再保险之道
旷日持久的金融危机对企业学习提出了巨大的挑战。安德鲁 • 鲁特斯齐 (Andrew Rutsch) 认为，世界保险巨头瑞士再保险 (Swiss Re) 或许为我们指明了前进的方向：通过教练和导师项目实现业务增长

32
商学院的演变：媒体启示和未来展望
吉里安 • 高 (Gillian Goh) 米歇尔 • 李 (Michelle Lee) 和霍华德 • 托马斯 (Howard Thomas) 描述媒体在过去 20 年对商学院这一“产业”的报道，探讨商学院的未来



乌尔里奇 • 赫梅尔 (Ulrich Hommel) 和安娜 • 帕斯特瓦 (Anna Pastwa) 总结欧洲管理发展基金会风险管理调查最新结果。他们发现，大多数商学院刚刚开始重视这一问题

第 60 页



38

为学生提供最好的国际化教育

约翰 • 奥代尔 (John Oldale) 描述加拿大维多利亚大学商学院的探索之路，如何将国际 MBA 课程发展成为全新的硕士课程

40

通识教育是通向商业成功的钥匙

根据最新出版的图书，商业能力必须与通识教育的基础相结合，这一新模式是管理教育未来发展之路，约翰 • 约翰森 (John Johnson) 特别报道

44

日益凸显的领导力差距

来自创新领导力中心 (Center for Creative Leadership) 的戴维 • 艾尔特曼 (David Altman) 和罗兰德 • 斯密斯 (Roland Smith) 为我们解读为什么发达经济体和新兴经济体在各个商业层面面临同样的领导力差距?

48

法国商学院登陆美国本土

一家名叫 SKEMA 的法国商学院正在世界各地雄心勃勃地建造校园，包括在美国本土设立合资分校。帕斯卡 • 维达尔 (Pascal Vidal) 为我们详细解读

52

非洲的管理

非洲商学院如何才能更好地满足非洲企业和非洲社会独特的需求? 墨斯塔法 • 芒巴 • 贵拉西 (Moustapha Mamba Guirassy) 以塞内加尔为例为我们指明了方向

56

联合国责任管理教育原则与新兴经济体

来自新兴经济体的商学院应该积极践行联合国责任管理教育原则，乌迈希 • 穆基 (Umesh Mukhi) 说。为此他提出了一些具体操作建议

60

风险管理

乌尔里奇 • 赫梅尔 (Ulrich Hommel) 和安娜 • 帕斯特瓦 (Anna Pastwa) 总结欧洲管理发展基金会风险管理调查最新结果。他们发现，大多数商学院刚刚开始重视这一问题

《面向世界的管理教育》(Management Education for the World)

长期以来，商学院一直面临着各种指责——它们是培养全球商业不顾社会和环境、贪婪与自我封闭文化的温床。

作为对以上指责的响应，我们编辑出版了《面向世界的管理教育》，本书力图成为商学院培养新一代商业领袖的行动指南。我们着重探讨管理教育如何为公共利益而实现转型的愿景，以及这样的愿景如何付诸于实践。

'50+20 不仅为肩负着培养未来领袖重任的教育工作者提供了独到的见解，而且也为如何实现这一远大抱负提供了清晰的路线图。商学院的转型之路将不仅影响商业的未来，也将影响地球本身。'

保尔 • 波尔曼 (Paul Polman)
联合利华，美国

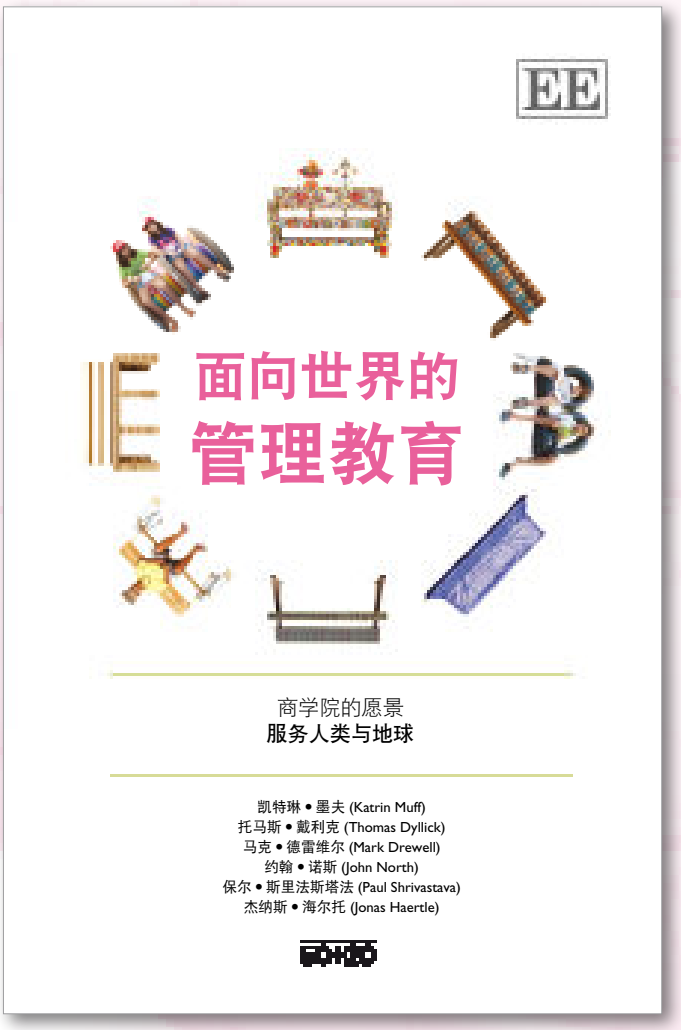
'50+20 项目凸显了管理教育在教学和实施两个方面进行重大变革的紧迫性。在当今世界面临诸多挑战、快速变化的复杂形势下，这一创举显得尤为及时。'

彼得 • 贝克尔 (Peter Bakker)
世界可持续发展工商理事会 (World Business Council for Sustainable Development)，瑞士

50+20 愿景是全球责任领导力项目 (Globally Responsible Leadership)、世界促进可持续商业商学院理事会 (World Business School Council for Sustainable Business)，以及联合国资助的责任管理教育原则 (Principles of Responsible Management Education) 共同合作的结晶，同时也充分吸收了可持续发展学者、商界领袖、商学院管理者以及各阶层意见领袖的最新研究成果。

本书着重探讨 21 世纪管理教育的重大议程，确定三大基本目标：

- 教育与发展全球责任领导者
- 帮助商业组织更好地服务于公共利益
- 积极参与商业和经济的转型



现在可以从 Edward Elgar 出版社网站下载：
http://bit.ly/10UQM4M

这是对商学院的呼吁和呐喊，它们曾迷失于教授、商业以及自身的利益而置人类和地球于不顾，现在它们需要服务于整个社会。商学院需要创造空间，为世界的可持续发展提供责任领导力教育，这也是 50+20 愿景的核心内容。

《面向世界的管理教育》适用于每一个关心管理教育未来的人：咨询顾问、教育工作者、创业家以及各类组织的领袖、政府决策者和关注这一领域创新思想的其他人。对于教师、研究人员、学者和教育管理人员而言，这是其前行道路中不可或缺的宝贵资料。

'我们最终找到了商学院与社会形成新的契约关系的蓝图。改变我们培养未来商业领袖的方式将创造更加美好的世界。'

莱克西 • 库拉纳 (Rakesh Khurana)
哈佛商学院，美国

"许多人已经习惯于从互联网上获得各种免费的信息和知识。你应该如何为自己的课程定价？如何发展自己的竞争优势？未来的成功要素是什么？商学院的品牌？教授的学术声誉？还是两者合而为之？

管理教育

新世界的机遇与挑战

多米尼克·托平 (Dominique Turpin) 分析商学院的变革驱动力与关键要素

管理教育正面临着前所未有的重大机遇与挑战。在未来五年、十年或者二十年，有四种主要力量将塑造商学院的未来。

第一个问题涉及公共资助。随着政府削减预算，至少在部分欧洲，商学院获得政府资助将变得越来越困难。例如，在法国我们已经看到一些商学院不得不选择合并。

第二个问题涉及人口特征。尤其是欧洲和日本正面临着人口老龄化的严峻挑战。如果要对未来进行预测，那么唯一可以确定的是，明天的你一定比今天变得更老。因此，仅仅观察这些国家的人口特征，你就将明白它们即将面临的问题。

第三个挑战是经济。西班牙、意大利、希腊、塞浦路斯和其他一些欧洲国家正面临着严峻的经济问题，这将严重影响商学院毕业生的就业机会。

第四个因素是技术，在未来这一因素将变得越来越重要。我们都知道，网络学习 (e-learning) 对于全球商学院而言既是巨大挑战也是重大机遇。MOOCs（大规模公开在线课程）已经成为现实，网络学习将对商学院进行重新洗牌，彻底改变其命运。

技术意味着更多的新竞争者将进入管理教育市场。这些新竞争者对公司说，“你不需要将所有的高管送到那些昂贵的商学院进行培训。我们将通过网络，帮你找到最合适的材料，重新包装，然后以传统商学院不到十分之一的价格卖给你。”

对于任何想进入网络学习领域的人而言，如何实现盈利、如何发展可持续的竞争优势是关键。许多人已经习惯于从互联网上获得各种免费的信息和知识。你应该如何为自己的课程定价？如何发展自己的竞争优势？未来的成功要素是什么？商学院的品牌？教授的学术声誉？还是两者合而为之？

毫无疑问，一个响亮的名字比一个不知名的品牌更能吸引人浏览自己的网站。但是，仍然有许多问题有待于解决。

随着竞争的不断加剧，差异化将变得尤为重要。每一家商学院都有自己不同的使命和定位 —— 地区性、全国性还是国际性。关键在于你如何与占据相同缝隙市场的竞争者实现差异化。

这些都是商学院面临的巨大挑战。但是市场上是任何看待这些问题的呢？每当我与企业谈到高层管理培训，两个问题立刻浮现。

第一个问题是客户越来越希望得到“最好的交易”。在确定某一个特定的课程时，他们通常需要化更多的时间进行决策。他们要求天数更短的课程。成本正在成为一个关键因素。

但是对于 IMD 商学院和我们的客户而言，更重要的因素是影响力。公司经常会问今天的学术界与企业需求在多大程度上具有相关性。去年夏天我在美国与一些商学院的院长交流时，他们中一些人坦言，今天的学术界真的已经变得越来越学术。问题是，我们对明天的商业究竟需要产生什么样的影响力?

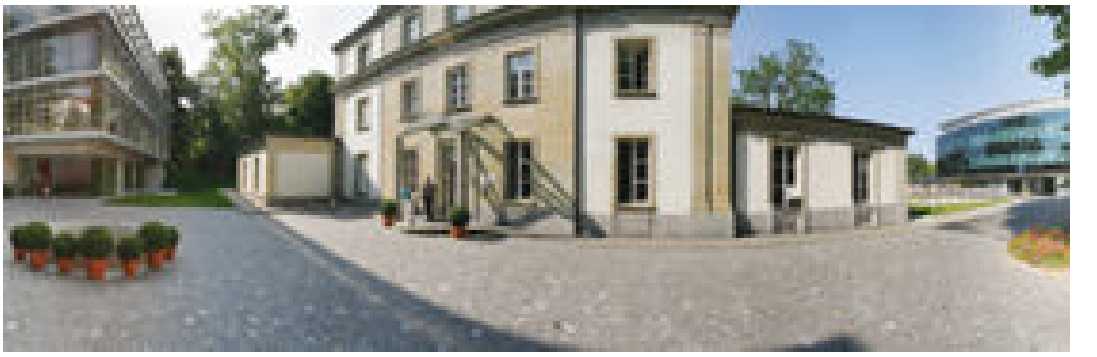
在 IMD，我们经常强调“终身学习之旅”的重要性。在过去，如果是高层经理培训，你首先会想到哈佛商学院、沃顿、INSEAD 或 IMD 的综合管理课程 (general management programme)，这样的课程将使你得到终身学习的机会，将你培养成卓越的管理者。

然而这一切已经过去。世界变得太快。我们看到了重复短期课程的机会。我们有许多全球公司客户，他们的管理者希望可以去世界的某一个地方学习，另一个模块或课程则安排在世界的另一个地方。

这意味着什么？正如我前面提到的，每一所商学院都有自己不同的使命和定位。因此，我认为它们必须重视以上这些因素和驱动力。

商学院的最终目标是培养责任型领导者，能成功应对日趋波动、不确定、复杂和模糊的世界。任何公司的最高层，都是一些极具智慧的人，他们已经证明能成功经营企业。最终，真正起关键作用的是领导力和个人价值。

“客户越来越希望得到“最好的交易”。在确定某一个特定的课程时，他们通常需要化更多的时间进行决策。他们要求天数更短的课程。成本正在成为一个关键因素



塑造和培养管理者开放、好奇的思维模式也是我们的责任。我见过太多的高层管理者和学生完全生活在自己的小世界中，对世界上其他地区或者其他行业发生的事情漠不关心。

当然，我们也需要一些地方公司。我最近在瑞士遇到了一位企业家，他厌倦了与中国和印度企业进行残酷的竞争和厮杀。有一天晚上他列出了他选择商业的几个标准：首先，他不要跟中国和印度企业竞争；其次，他不想解释自己的产品；再次，他需要客户每天都回来；最后，他希望客户对价格不敏感。哪一个行业符合这些标准呢？他的结论是，开一家连锁面包房，他真的这么做了，而且获得了巨大成功。

但是，即便你是一家地方面包房，你也应该了解不同的沟通视角或者店面设计。对生活的方方面面保持强烈的好奇心仍然是创新型领导者成功的秘诀。在我看来，没有好奇心，智慧便失去了意义。

我认为，我们的未来在亚洲。关于这一点，或许我带有一些个人的偏见，因为我是在 20 世纪 80 年代初赴日本攻读博士学位，正是在那里我遇到了我现在的日本籍太太。我在亚洲生活了很长一段时间。今天，世界的重心正在转向金砖国家（巴西、俄罗斯、中国和印度），那里成为了世界经济增长的引擎。但是，也有一些企业高管在谈论 “Double MIT”（即墨西哥 - 印度尼西亚 - 土耳其和马来西亚 - 印度 - 泰国）和非洲大陆。

教授对世界充满好奇是关键。在你教之前你首先必须学，而学习的关键是好奇心。商学院面临的挑战是激励已经功成名就的教授勇敢地走出自己的舒适区，去世界其他地区寻找不一样的东西。

商学院正处于一个有趣的时代。公共资助、人口特征、经济和技术是影响我们中期和长期未来的四种关键力量。

商学院如何对自己的学生和企业高管客户产生影响，塑造责任型领导者是关键。商学院需要设法让他们对世界充满好奇心。做好这些事是未来成功的保证。

gf

4

在未来五年、十年或者二十年，有四种主要力量将塑造商学院的未来：
– 公共资助
– 人口特征
– 经济
– 技术

有关作者

多米尼克 • 托平是瑞士 IMD 商学院的院长、雀巢教习教授。此前他曾担任 MBA 课程和高层经理课程的主任。

本文基于多米尼克在 2013 欧洲管理发展基金会商学院院长与总干事会议（伊斯坦布尔 Koc 大学）上的发言。

所有照片由 IMD 商学院提供。IMD 版权所有。

马尔里奇·赫梅尔 (Ulrich Hommel) 和
克里斯托弗·雷耶内 (Christophe Lejeune)
探讨技术将如何改变商学院的商业模式

颠覆性革命即将到来

基于技术的学习模式（无论是混合式还是远程教育）正在快速进入管理教育市场。部分商学院已经开始在自己的旗舰项目中增加在线学习课程，整个行业正在迅速普及网络学习工具。今天，网络用户可以在公开源码平台如 Coursera 注册在线课程，不花一分钱就可以在完成学习后获得课程结业证书。

我们每个人都需要认真思考，这一发展将对商学院的未来产生怎样的影响？诚然，在这一时间节点上我们的任何答案只能是一种猜测。但是有一点却是毋庸置疑的：基于技术的学习模式将带来革命性的影响。

技术变革将影响商学院运营的方方面面——教学如何设计、课程如何实施、研究如何开展、知识如何传播，以及与利益相关者的互动如何创造价值等等。

机会或许大于挑战，但是商学院或将面临着重新洗牌、重新定义竞争优势。本文探讨技术推动的变革将对教学和研究产生哪些革命性的影响。

教学：从标准的产品到定制化学习?

商学院正在逐步远离它们的传统教学空间，在过去这样的教学空间完全取决于地理空间和时间。传统的教学方式正在发生颠覆，混合式学习甚至云学习开始涌现。技术推动的知识传播使学生有机会接触到全世界最优秀的管理教育。知名学者、管理大师可以直接进入学生的学习空间，丰富其知识学习。

在这一过程中，提供产品的边际成本在下降，这意味着低成本教育服务规模化已经成为可能。技术还可以帮助解决“公平性”问题，这也是在学费不断上涨的背景下引起很大争议的一个问题。

要充分利用这些增长机遇，商学院必须将自己定义为教育技术平台的管理者，通过合约整合各种互补学习资源，为利益相关者提供最佳服务。

教室与教授办公室这些物理空间不会完全消失，但是其重要性将逐渐下降，因为我们的教育课程将搬迁至云中。行业领先者将开发拥有自主知识产权的平台，将其作为未来的竞争优势。事实上，一些商学院已经迈出了这一步。

其他商学院也将采用联盟的方式与战略合作伙伴共同发展基于技术的在线学习课程。一些规模较小、资源相对短缺的机构将面临巨大的困难，在转型过程中只能依靠更加标准化的课程，而无法满足学生定制化需求。

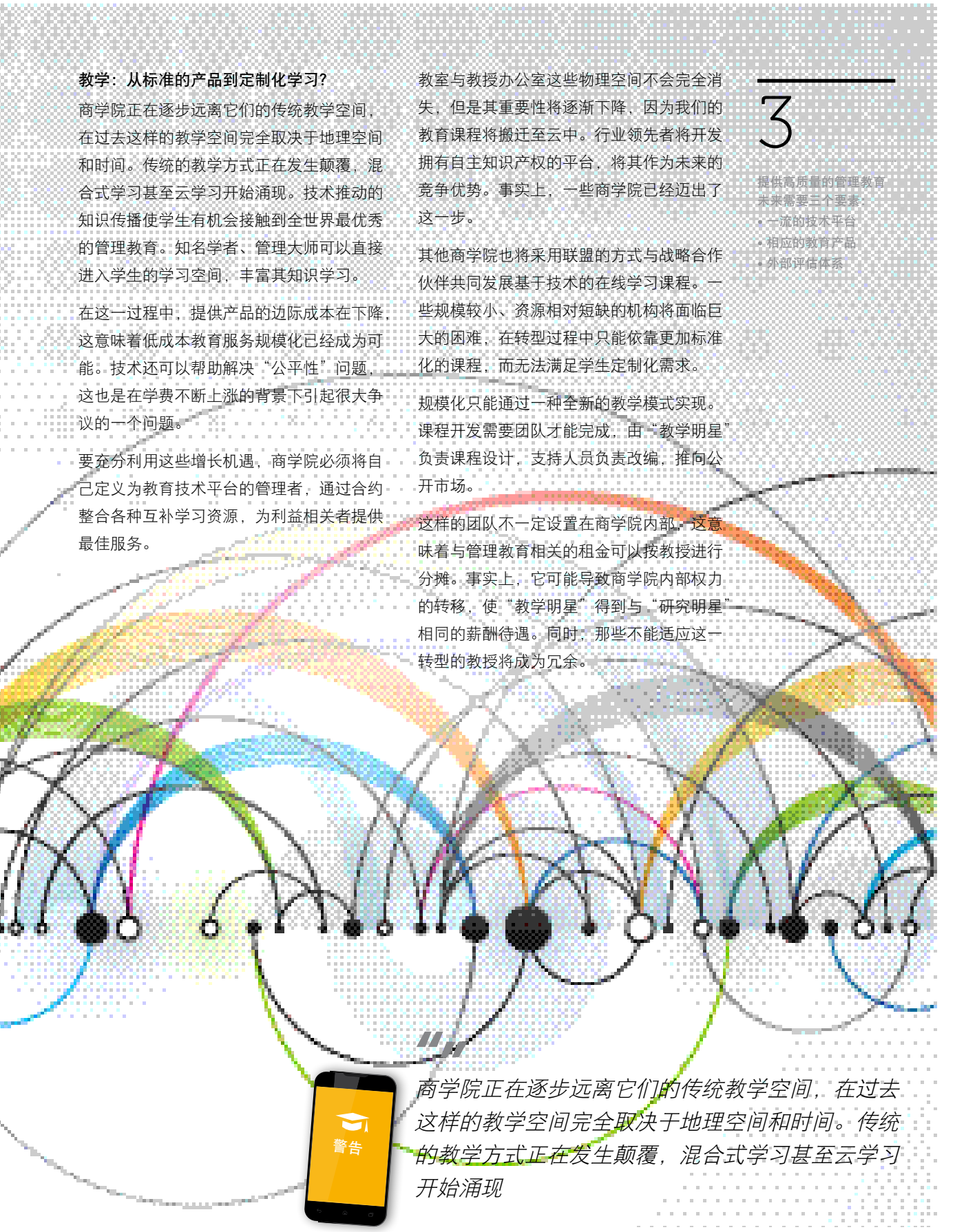
规模化只能通过一种全新的教学模式实现。课程开发需要团队才能完成，由“教学明星”负责课程设计，支持人员负责改编，推向公开市场。

这样的团队不一定设置在商学院内部，这意味着与管理教育相关的租金可以按教授进行分摊。事实上，它可能导致商学院内部权力的转移，使“教学明星”得到与“研究明星”相同的薪酬待遇。同时，那些不能适应这一转型的教授将成为冗余。

3

提供高质量的管理教育未来需要三个要素：

- 一流的技术平台
- 相应的教育产品
- 外部评估体系



商学院正在逐步远离它们的传统教学空间，在过去这样的教学空间完全取决于地理空间和时间。传统的教学方式正在发生颠覆，混合式学习甚至云学习开始涌现

提供高质量的管理教育未来需要三个要素：

- 一流的技术平台
- 相应的教育产品
- 外部评估体系，确保每一个组成部分达到一定的质量标准，确保正确界定相应的学习路径

对于网络学习平台，深度和广度是获得竞争优势的重要来源。与公司内部网站建立联系，将进一步拓展用户基础，发展个人学习者以外的公司客户。由此，管理教育将演变成高度定制化的体验。

基于以上这些技术发展，未来的商学院将如何演变，呈现什么样的形态？

诺贝尔奖获得者罗纳德 • 科斯 (Ronald Coase) 的理论告诉我们，技术推动的学习将使商学院的传统边界变得越来越模糊。随着公平交易成本的下降，基于市场的交换将取代存在于组织层级中的教育生产。

变革的主要推力来自商学院外部。在下文中我们还将讨论，出版社也处于商业模式的巨大转型期，传统业务的利润在不断下降。最终的结果是，技术推动的学习与基于研究的知识传播将出现自然的融合。

毫无疑问，在高端市场或某些缝隙市场传统的教学模式仍将存在。但是，商学院必须形成基于网络的、无法进行电子复制的教学特色，唯有这样才能确保财务的可持续性。

重复和增补课本知识、学习现成的案例，将复杂的分析性知识拆分成各职能领域，这样的教学模式已经无法保护高等教育的象牙塔了。“研究型学习”或“实践性教育”不再行之有效。

从各个方面来看，这一发展都是积极的。它将释放创新和变革的正能量，使商学院的教学和研究角色重新取得平衡。

研究：从不相关到明确增值？

学术界一直流行着这么一句话：“不能著书立说就将被淘汰”。持相同观点的还包括商学院文献和商学院院长们。这就造成了代理问题：一方面教授将发表论文看成是提升自身价值的唯一杠杆，而另一方面商学院则希望他们能提供更多的服务。

“研究说话”，使人们讨论的话题从研究兴趣转向杂志排名、影响力和研究分值。今天，商学院的教授们似乎对如何为自己的履历增色远远超过对开展影响力研究的兴趣。用安德鲁 • 佩蒂格鲁 (Andrew Pettigrew) 的话说，商学院挣扎着同时跨越两个栏：既希望研究具有很高的学术性，又希望与实践具有很大的关联性（参见《全球聚焦》2008 年第 2 期第 8-12 页：“学术影响力与合作生产假设”，安德鲁 • 佩蒂格鲁）。

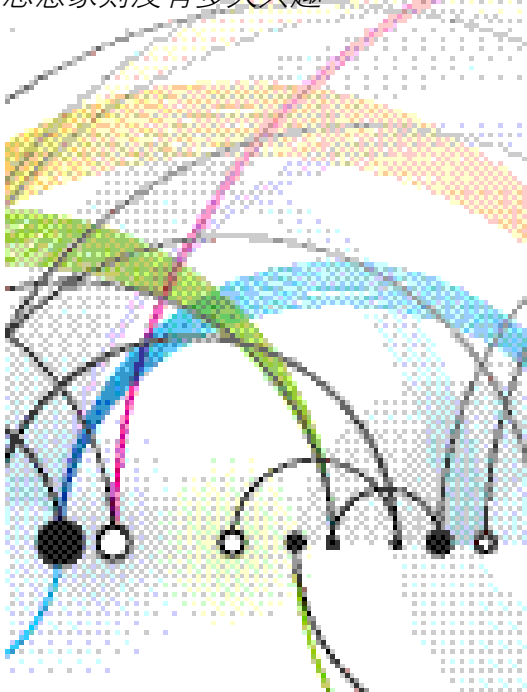
绝大多数商学院院长发现自己陷于“囚徒困境”中，他们通常根据杂志排名、工作论文数量和研究潜力聘用教授，而对那些实战型教师、具有丰富管理经验的导师以及创新型思想家则没有多大兴趣。

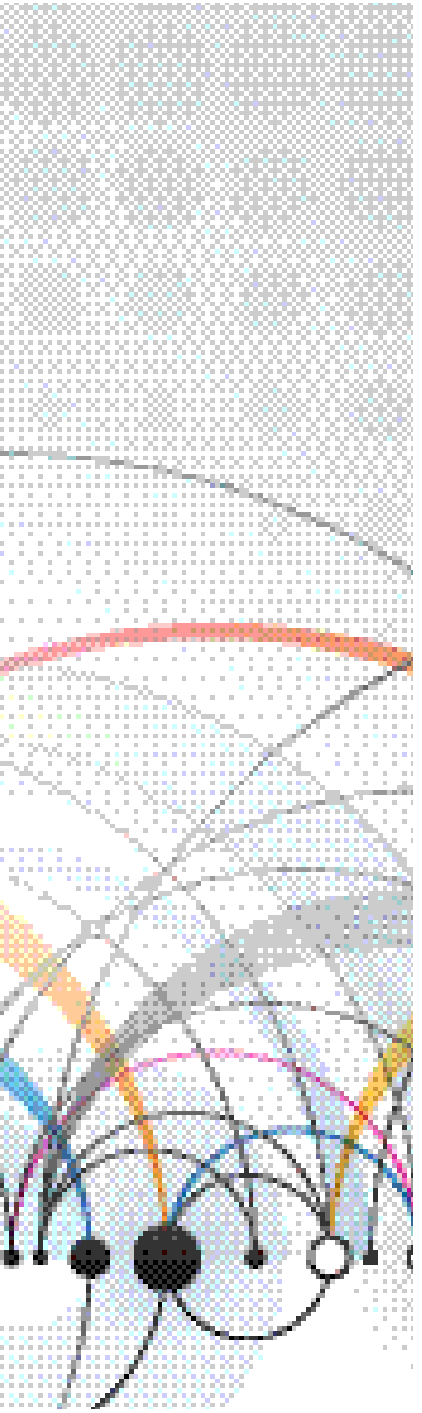
这是典型的羊群效应。所有商学院都不加思考地接受了这样的游戏规则。

更让人担心的是，学术界形成了“学霸”文化，对一个教授的价值评判完全基于他在一流刊物发表的论文数量。商学院是否卓越，取决于其整合互补资源的能力。然而，这一传统智慧正从后门悄悄溜走。

霍华德 • 托马斯 (Howard Thomas) 和凯 • 彼得斯 (Kai Peters) 在《管理发展杂志》(Journal of Management Development) 第 31 期第 377-385 页

绝大多数商学院院长发现自己陷于“囚徒困境”中，他们通常根据杂志排名、工作论文数量和研究潜力聘用教授，而对那些实战型教师、具有丰富管理经验的导师以及创新型思想家则没有多大兴趣





发表的文章“商学院的可持续发展模式”对以研究为推动的商业模式提出了质疑，认为它“有点过于奢侈”。

一种普遍的观点（事实上并没有得到论证）是，一流的研究和一流的教学之间存在着因果关系。但是在我们看来，技术在许多方面都将挑战这一逻辑。当我们看到商学院正在痛苦地挣扎、争取产生足够的经营盈余资助研究时，我们就能感受到技术的颠覆性影响正将逐步显现。

挑战主要来自商学院目前的舒适区之外。其中，面临盈利水平不断下降的出版社正在努力改变自己的命运，通过辅助数据、点播、案例等，不断丰富自己的电子出版内容。

通过这些优质服务，这些出版商开始进入管理教育领域，同时也为商学院提供了研究货币化的机会。事实上，这一发展也可以看作是与前文提到的教学和学习发展相同步的。

打开这一收入渠道需要转向另一个完全不同的生产模式。知识创造将演变成团队协作，支持人员协助教授开发衍生产品。绩效考核也将发生变化，既包括财务指标，也包括使用统计数字等相关性指标。随之而来的问题是组合产出方法如何与教授培养政策相结合（新的职业模式是什么）？校内合作未来将扮演什么角色？

听起来是不是很激进？进一步观察自然科学的研究现实我们就会发现，“知识为金钱”已经在高等教育领域深入人心。然而，知识专利这一研究模式是对最基本的学术价值如自由与公开的挑战。这在高等教育文献中引起了很大的争议。

在我们看来，营利性机构将是变革的另一个驱动力。它们目前服务于边缘市场，即遭受多次社会 —— 经济打击的非传统学生。它们的竞争优势来自其工业生产模式，能高效提供教育服务，而不用考虑那些华而不实的所谓学术。

如果商学院与企业界的知识交换可以用营利的方式进行组织，那么它们就可以利用这一机会进入市场主流。

总之，我们可以预期当前的大规模研究生产模式，因为缺乏系统相关性，将逐步被合作生产所取代，从而为所有利益相关者创造最大价值。

最优秀的商学院或许仍能找到维持当前经营模式的方法。而那些跟随者和落后者则不得不面临最残酷的现实，市场力量终将动摇依靠津贴这一研究模式的经济基础。

结论

技术推动的变革将在许多方面丰富管理教育。它将为机构合作创造新的机会，共同提供定制化学习解决方案，例如为学生提供国际视野。

此外，技术推动的变革还将提高商学院的有效性，积极推进 50+20 和责任管理教育原则等创举。

总之，商学院或将进入一种“中心和轮辐”的时代，组织边界将更加模糊。其中，商学院网络将构成中心连接，而轮辐则将商学院与提供教育服务和知识的企业连接在一起。

gf

有关作者
乌尔里奇 • 赫梅尔和克里斯托弗 • 雷耶内分别是欧洲管理发展基金会研究与调研事业部主任和协调员。

管理复杂性：现在该是时候了

理查德 · 斯特劳布 (Richard Straub)

解释我们为什么现在需要应对商业的复杂性问题

"我们的世界越来越需要系统思维和跨系统思维方式。如同任何危机将影响全球每一个市场，任何决策带来的后果也将以前所未有的速度波及整个商业生态系统。对于企业和管理者而言，躲避复杂性已无可能 —— 他们唯一的选择是如何正确应对。

IBM 全球 CEO 调查报告
"充分利用复杂性"

我们或许对未来有不同的畅想和憧憬。但是，没有人会怀疑世界在过去数十年已经变得越来越复杂，而且这一趋势在不断加速发展，这多少令我们中的很多人感到些许不安。而数字化使人与事之间的互动（软件与软件的"交谈"）出现了激增。密集的全球网路将决定技术、社会和经济版图。这样的相互关联和相互依赖在每一个层面为我们带来了威胁和机遇。

学术界对复杂性研究的兴趣始于 30 多年前。例如，瑞士圣加仑大学 (University of St Gallen) 的研究人员基于系统思维论开发了一个管理模型。而大众杂志也积极推广"复杂性理论"，尤其是"蝴蝶效应"概念 —— 世界某个遥远角落发生的一件小事（如同蝴蝶的飞翼）能引发一系列的事件，最终导致整个大系统出现混乱（例如数千公里之外的飓风）。

这些理论的出现使企业管理者明白，组织不仅多元，而且复杂。更确切地说，组织是复杂的、自适应系统，因为它是由人组成的。而人是有思想的，因此组织也具备了学习能力。

彼得 • 圣吉 (Peter Senge) 在 1990 年出版的里程碑著作《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》(*The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*) 中指出，组织具有在系统层面提升其学习能力从而提高其灵活性和竞争力的潜力。圣吉的著作立刻成为了当时最畅销的图书，对什么是新型的“学习型组织”给出了明确的答案。

然而，在现实中一切似乎没有改变。

学术界对复杂性思维的兴趣并没有推动企业探索新的实践。这究竟是为什么呢？

在我看来，学术界未能影响管理有五个方面的原因。与此同时，如果从更深层面讨论这五个原因，我们坚信，这一转变迟早会到来。

管理者很难进行多维度思考

每当出现复杂性，管理者总是建立各种模型和机制，试图躲避它。在变量较少、因果关系明确的情况下决策总是相对容易。

“股东价值最大化”这一理念就是一个最好的例子。这些年绝大多数的企业行为都受此直接影响。它为决策者提供了清晰而简单的方向，将他们从各种棘手的利益平衡中解脱出来。然而，为了短期利润而扩大投资或者为了投资回报率数字好看而进行资产剥离只会损害一个公司的长期健康。遗憾的是，太多太多的管理者至今仍然执迷不悟，继续这一游戏。

与此相反，复杂性思维模式要求企业同时考虑不同的价值观和优先战略 —— 它们不仅应该考虑股东利益，更要考虑客户、员工以及整个社会的利益。

> *复杂性思维模式要求企业同时考虑不同的价值观和优先战略 —— 它们不仅需要考虑股东的利益，而且也需要考虑客户、员工以及整个社会的利益*

令人欣慰的是，股东至上的思维正受到越来越多的质疑和挑战。包括罗杰 • 马丁 (Roger Martin) 和斯蒂芬 • 邓宁 (Stephen Denning) 在内的许多思想领袖和组织（如 Aspen 研究院和自觉资本主义）对“股东价值最大化”概念提出了批评。越来越多的企业 —— 联合利华、星巴克、好市多和亚马逊 —— 也开始觉悟，明确将采取更加复杂的思维模式。

直至最近，技术尚不够强大，未能有效处理复杂性

当系统思想家和理论家在上世纪 80 和 90 年代开始思考系统思维论对组织的启示时，当时没有任何工具可以把他们的思想进行建模，从而产生实际的见解。

今天，计算机能力以及数学和统计分析得到了长足的进步，我们开始进入一个全新的时代。借鉴“大数据”和映射网络 (map network)，我们可以更好地理解大型组织的沟通流程，了解干扰和管理干预对这些流程的影响。这在十多年前是无法想象的。

此外，企业内部社交媒体使个人和团队之间的联系更加便捷、紧密，这为创建学习型组织提供了有力的条件。利用微信、微博和其他通信平台，越来越多的企业正在建立强大的网络，以前所未有的方式和前所未有的速度创造知识、传播知识，打破组织孤岛。

过去我们总是忽视人的因素

尽管新的技术已经出现，可以帮助我们更好地应对复杂性，但是许多管理者仍然心存疑虑，因为他们担心：人的智能是否已经到达一个转折点？机器或计算机是否终将取代知识工人？

对于绝大多数人而言，这确实是一个烦心的问题，因为我们看到预测复杂系统未来形态的许许多多模式最终都因不精确而以失败而告终。

高谈阔论机器终将替代人进行环境评估和决策的未来学家，因为忽略了一个最基本的事实而受到质疑：意义构建总是基于价值观。试图从运算法则中寻找价值判断，这种想法即便不是危险的，至少也存在重大瑕疵。

幸运的是，人们逐渐开始认识到，尽管计算机为我们的大脑提供巨量的信息存储和处理能力，但是机器对于人的推理而言始终只是输入而已。

最终的判断和思考一定是我们的大脑 —— 通常需要与其他人进行沟通和合作。人的大脑是最好的“复杂性处理器”，它本身就是我们最复杂的器官。

对于管理者而言，管理大数据需要掌握新的技能：决定哪些统计数据需要处理；判别哪些信息与企业真正相关，而哪些信息是“噪音”；对隐私和安全进行价值判断等。

最终，我们逐渐认识到技术本身并不能解决复杂组织中最棘手的问题。机器必须为人类服务，而不是反过来。

我们混淆了真正的“复杂”(complex) 与简单的“棘手”(complicated)

决策者理解棘手问题和复杂问题之间的差别，这很重要，因为两者需要不同的战略和工具。

有时候一个问题从一种状态发展到另一种 —— 无论是从棘手问题到复杂问题，还是反过来，管理者需要适时调整自己的方法。在大多数情形下两种问题需要的方法无法相互替换。

复杂和棘手这两个概念究竟有哪些不同？

2011 年，高格思 • 撒古特 (Gokce Sargut) 和丽塔 • 甘特 (Rita Gunther) 在《哈佛商业评论》发表了题为“学会与复杂性共舞”(Learning to Live with Complexity) 的文章。他们在文章中进行了最基本的区分：“棘手与复杂系统最主要的区别在于，前者通常在预知先决条件下能预测结果，而在复杂系统中，同样的先决条件能产生不同的结果，取决于系统中各变量的相互作用。”

从线性思维到复杂思维是一种思维模式的转变。这好似从牛顿物理到爱因斯坦物理的发展。牛顿定律并没有随爱因斯坦的革命性发现而消失，但是爱因斯坦打开了通向新世界的大门。

从这一意义而言，复杂性必须成为我们的世界观 —— 指导我们判断环境和决策的基本思维。它应该使我们更加谦恭、更加警惕。它应该打开我们的思维。它应该促使我们觉醒，太多的时候我们的线性干预无法取得预期效果，甚至导致严重的后果。

我们还需要做很多工作，才能更好地理解棘手与复杂之间的差别。但是我们至少已经开始建立共同的语言。

> *从线性思维到复杂思维是一种思维模式的转变。这好似从牛顿物理到爱因斯坦物理的发展*

许多管理者尚未发现“创新支点”

在一位数市场追求两位数增长，许多公司发现自己正陷于无法有效管理复杂性的困境。而它们没有意识到这一切通常是由它们自己造成的。

这一“复杂性危机”是由产品、客户、市场、供应商、服务和地理位置等众多因素复杂作用而失控造成的。约翰 • 马洛蒂 (John Marotti) 曾经出版过同名著作。他说，这些成本即便是最好的现代会计制度也没有办法进行追溯。复杂性还会分散管理聚焦。因此，复杂性危机已经成为今天许多公司隐性的利润流失，而引发这一危机的人却没有任何察觉。

这样的情形对企业自然是坏事，然而对政府而言也许更糟。在许多欧洲国家包括奥地利、比利时和法国，政府占 GDP 已经超过 50%。这还不包括由于臃肿的公共管理（如不合适的管制和税收制度等）对私营部门造成的隐形成本。

2005 年，马克 • 哥特福莱特森 (Mark Gottfredson) 和基斯 • 艾斯比诺 (Keith Aspinall) 在《哈佛商业评论》发表了“创新与复杂性：是否过于完美而难以置信？”(Innovation Versus Complexity: What Is Too Much of a Good Thing?) 的文章。他们指出，组织在导致没有必要的、甚至是危险的复杂性前，应该首先判断多少创新是合适的。管理者的目标是寻找“创新支点”，即创新突然转变成复杂性的关键节点。

作者在文章中说，“追求创新有时可能会走得太远。当一家企业加快创新步伐时，其利润率通常开始停滞甚至下滑。其原因可以用一个词概括：复杂性。持续推出新产品将增加公司整体运营的复杂性，而随着管理复杂性成本的成倍上升，利润将下降。”

彼得 • 德鲁克 (Peter Drucker) 同样也认识到了这一问题。

50%

在许多欧洲国家包括奥地利、比利时和法国，政府占 GDP 已经超过 50%。这还不包括由于臃肿的公共管理（如不合适的管制和税收制度等）对私营部门造成的隐形成本

> *将不必要的复杂性从产品和服务中剥离，这在新兴市场已经成为一种共识，演变成一场轰轰烈烈的运动。这种“节约型创新”使它们在移动设备和医疗器械等领域取得了令人瞩目的成绩。*

1963 年，德鲁克在《哈佛商业评论》杂志发表了后来广为传颂的经典文章 ——“企业的有效性管理”(Managing for Business Effectiveness)。他认为，明确重点是资源分配的关键，而后者正是管理工作最重要的部分。创新最困难之处在于理清哪些想法应该积极尝试，哪些想法应该抛弃。

幸运的是，并非所有人都不谙此道。将不必要的复杂性从产品和服务中剥离 —— 并且根据特定客户需求（包括其支付能力）进行设计，这在新兴市场已经成为一种共识，演变成一场轰轰烈烈的运动。这种“节约型创新”(frugal innovation) 使它们在移动设备和医疗器械等领域取得了令人瞩目的成绩。

有些产品已经经受住了市场的考验，正源源不断地销往发达市场。这种“逆向创新”(reverse innovation) 为我们指明了通向更美好未来的道路。

过去十年管理者对复杂性挑战的认识在不断深入。许多工具和方法应运而生，可以帮助我们更好地理解和驾驭复杂系统。如何驾驭和拥抱复杂性的思想已经深入人心。

与此同时，我们也必须清醒地认识到，绝大多数管理实践至今仍处在前复杂性世界。像弗莱德蒙德 • 马利克 (Fredmund Malik) 这样不仅不遗余力大声疾呼而且身体力行、积极探索复杂性管理新工具、新方法的人实属凤毛麟角。弗莱德蒙德是控制论管理和 Scrum 联盟的创始人。

多年来，加里 • 哈默尔 (Gary Hamel) 一直积极倡导一种新的管理思想。他在《哈佛商业评论》杂志发表的“管理登月计划”(Moon Shots for Management) 文章中，他与其他几位杰出的思想家和商业领袖，包括过世的普拉哈拉德 (CK Prahalad)、朱利安 • 贝金肖 (Julian Birkinshaw)、蒂姆 • 布朗 (Tim Brown)、伊维斯 • 道茨 (Yves Doz)、亨利 • 明茨伯格 (Henry Mintzberg)、维尼特 • 纳亚尔 (Vineet Nayar) 和彼得 • 圣吉 (Peter Senge) 共同描绘了走出官僚管理和层级管理所面临的一系列巨大挑战。

如果德鲁克还在世，我想他也一定会发出相同的声音。他提出的许多核心思想可以成为我们特定的解决方案：为知识工人提供更多的自主性、领导者发挥更多的激励作用、培养组织的信任文化、明确组织的重心和方向、发展多元文化、释放人的想象力和潜能，以及培养系统思维技能等。

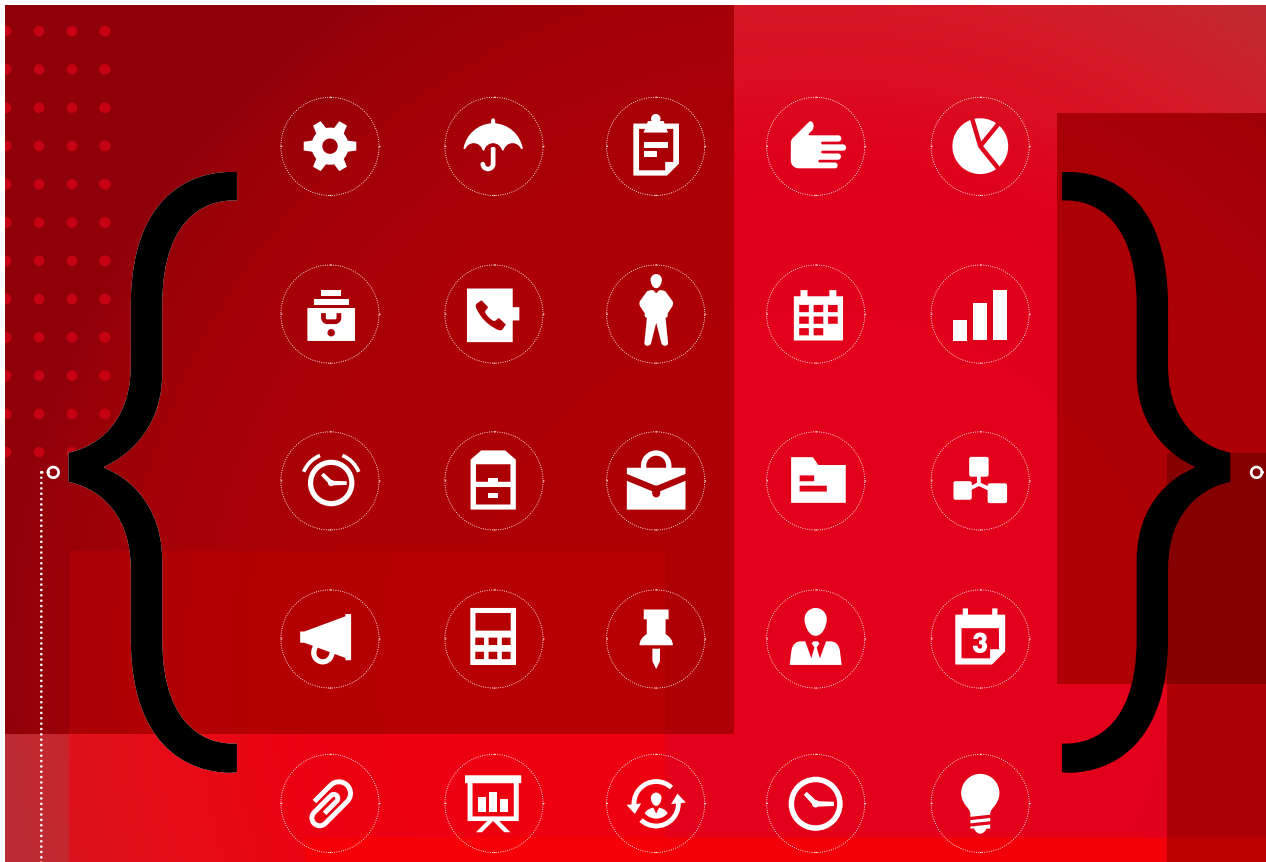
认真贯彻实施这些原则，组织将最终从注重职能领域分工的层级机构发展成为自适应的*复杂学习系统*。

实现这样的“管理登月计划”绝非易事；它需要我们共同作出艰辛的努力。

gf

有关作者

理查德 • 斯特劳布是欧洲管理发展基金会企业服务和欧盟事务部主任、德鲁克欧洲研究会理事长



培养中国管理者的全球领导力

随着中国企业不断走向国际市场，现在该是培养中国管理者的全球商业视野和全球领导力的时候了，**尤根·索塞尔 (Jørgen Thorsell)、贾斯丁·布里奇 (Justin Bridge)** 和**菲奥娜·加特纳 (Fiona Gardner)** 说

36 万

根据《中国日报》的统计，2010 年中国共有 3.6 万学生参加境内 MBA 课程学习

1978 年，在改革派领袖邓小平的领导下中国开始实行改革开放政策，逐步从计划经济转向市场经济。由此而产生的对管理效率和领导力的需求与日俱增。在这一背景下中国企业管理者的培训需求问题开始凸显：如何帮助他们应对在中国和全球经营所面临的各种挑战而获得商业成功。

为了更好地理解中国企业的领导力和领导力发展领域的“最佳实践”，国际领导力发展集团 Mannaz（其前身为丹麦领导力研究院）决定开展一项调研，研究中国的人力资源经理如何培养企业领导者，成功应对在快速变化的全球市场进行经营所面临的挑战（Mannaz: 培养中国管理者走向全球商业世界，2012 年）。该研究为我们提供了有趣的发现。

起点

回顾中国在过去三十年实现的快速增长，我们每个人都肃然起敬，敬佩之情油然而生。

了解建筑行业的人都知道，即便是建成一栋高楼大厦也需要花费很多时间和精力，更不要说建设机场、道路、电厂、商场、医院和学校等城市生活所必需的基础设施。

中国企业的领导者已经向世人展示了超凡的能力，他们能成功驾驭这一快速非凡的转型。在走向世界舞台的进程中，他们已经为商业新世界做好了充分的准备。

西方的大公司在一百多年前已经着手培养在全球进行经营的能力。学者和商业专家也开发了大量的管理和领导力“工具”，帮助企业不断进步。

由于长期的闭关自守和极权主义，中国企业的领导者直到 30 多年前才有机会接触到这类思想和工具。然而，随着中国市场的逐步开放和中国企业不断迈向国际舞台，他们正在迎头赶上，奋起直追。

后 MBA 生活

在西方国家尤其是在美国，MBA 学位是过去四、五十年中最重要的管理资质。最初，MBA 学位仅仅是少数人炫耀的资本，而现在它已经成为进入公司管理层最基本的“门槛”。

这一现象如今不再是西方所独有的情形。

1984 年成立的中欧管理中心 (CEMI) 以及后来搬迁至上海成立的中欧国际工商学院 (CEIBS) 共培养了 12000 多名 MBA 和 EMBA 毕业生，并为 90000 多名中高层管理人员提供各类短期培训课程。

根据《中国日报》的统计，2010 年中国共有 3.6 万学生参加境内 MBA 课程学习。而根据英国《独立报》报道，2012 年中国 MBA 的招生规模比上一年扩大了 30% 多。今天，中国已经驶上学习现代管理工具的快车道。

然而，许多年以前西方大公司就认识到单凭商学院教育本身并不能提供全部的解决方案。虽然 MBA 仍然是跻身高层管理的敲门砖，但是组织也意识到要将学术理论转化为有效的管理实践并非易事。

因此，在上世纪 90 年代初跨国企业（仍然以美国为主）开始设立企业大学培养其管理者，传授成功管理之道和最佳领导力实践。位于纽约州克劳顿 (Crotonville) 的通用电气企业大学就是以培养优秀的管理者而闻名于世。

从此高层经理培训出现了快速发展，也成为了西方企业竞争力的重要来源。今天，领导力和“人员管理”是许多西方企业最重要的战略，它们在创新和组织精简两个方面发挥了积极的作用，帮助组织成功应对动荡的全球商业环境和各种挑战。

根据 Mannaz 的调研（《2011 年全球领导力报告》），高层经理培训能否取得最佳成效取决于是否聚焦个体、是否与工作高度相关、是否以学员为中心、是否涉及整个领导者团队、是否与公司战略高度一致，以及是否得到最高管理层的全力支持。基于现实生活、实时工作挑战之上的个人和团队辅导被认为是培养管理者、提高其绩效最有效的方法。

克服挑战

随着中国企业逐步走向国际，人力资源面临的主要挑战是如何培养管理者能在全球化的环境下进行有效管理和领导。在对中国人力资源经理的调研中，Mannaz 收集到的反馈是：

- 38% 的人力资源经理表示，他们不知道如何培养全球化所需的领导力
- 17% 的人表示，他们没有得到最高管理层对领导力培训项目的支持
- 15% 的人表示，他们面临的主要挑战是公司缺乏优秀的候选人
- 调研中提到的其他挑战包括“实践”和“财务”限制

当被问到培养中国管理者的全球领导力面临的最大挑战这一具体问题时，人力资源经理特别提到了以下内容：

- 应该让管理者更好地了解外国文化，使他们在跨文化交流中举止行为更加得体
- 应该帮助管理者实现从“技术性”领导向“行为型”领导转型，从而更多地体现“激励型”领导力
- 应该鼓励管理者帮助员工培养独立的思考和行动能力，通过授权、透明度和沟通提高决策效率
- 应该支持领导者在国际上建立更加紧密的私人关系，从而更好地展示其领导力深度
- 应该培养领导者战略思维的能力和大局观，通过愿景进行卓越领导

这些回答与 Mannaz 在中国的经验完全吻合。Mannaz 发现，中国的管理者通常技术能力都很强，尤其说他们是很好的管理者和领导者，倒不如说他们是特定技术领域的专家。因此，他们倾向于命令和控制而不是授权和激励。

在中国的组织中我们经常发现下属总是等待上级发出指令，他们缺乏前瞻性思考和独立行动的能力。我们观察到中国的员工忠诚度很高，行动很迅速，并且擅长应对各种挑战。在需要时他们可以是很好的灭火员。

然而，中国的组织普遍存在的问题是如何培养管理者的领导力而不仅仅是监督和命令。管理者需要通过激励提高团队的绩效和工作效率。为什么会出现这些问题呢？

参与调研的人力资源经理分享了他们面临的以下这些挑战：

- 领导力培训很难被纳入公司预算，因而没有人会认为这是提高公司业绩的重要途径
- 没有机会接触到人才管理和领导力发展方面的“最佳实践”
- 管理人员的流动率很高，因而领导者甄选、晋升和留人机制无法建立
- 很难腾出时间关注领导力发展而不去“救火”（招聘新员工）
- 由于根深蒂固的观念，很难接触到真正高质量的领导力培训，从而实现从传统的、单向的课堂学习向基于现实生活的、以行动为导向的学习转变

当被问到如何克服这些问题时，他们提出的解决方案与西方的最佳实践如出一辙，他们尤其提到：

- 计划对个人的经营和战略商业需求进行更全面的分析
- 停止纯理论的教学：让学习之旅产生更直接的效果，帮助领导者解决工作挑战，提升其业绩，提高其晋升的机会

38%

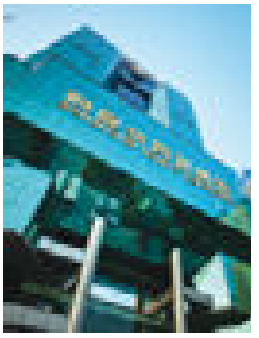
38% 的人力资源经理表示，他们不知道如何培养全球化所需的领导力

17%

17% 的人表示，他们没有得到最高管理层对领导力培训项目的支持

15%

15% 的人表示，他们面临的主要挑战是公司缺乏优秀的候选人



- 争取最高管理层对领导力培训项目的支持，这是提升领导者绩效、留住关键领导者和员工的重要手段
- 通过课程学分、货币和证书等方式激励员工学习领导力技能
- 通过严格的筛选过程，将培训课程变成具有高潜力人才的特设课程
- 让所有人看到在财务方面的投资回报率

中国的人力资源经理尤其特别清楚他们必须进一步改进中国的高层管理培训。

在谈到如何培养具有全球商业视野的领导者时，他们提出了下列建议：

- 建立领导力战略，实施全球领导力接班人计划，满足企业发展需求、支持公司战略
- 建立合适的机制，评估和甄选未来领导者的技能、行为和能力，明确培养需求
- 将领导力培训列入公司重要议事日程，为跨文化团队设计基于现实的学习活动，制订明确的学习目标和结果
- 争取公司高层的全力支持，使他们积极参与培养全球领导者的各个阶段，包括制订战略、明确领导力需求、确定高潜力候选人以及教练辅导等，并在跟踪阶段让每个人看到自己的投资回报率
- 对出国派遣和轮岗进行精心设计，避免文化休克和“一分钟”热度

> *“中国的组织普遍存在的问题是如何培养管理者的领导力而不仅仅是监督和命令。管理者需要通过激励提高团队的绩效和工作效率*

下一步怎么做?

根据我们对创新和领导力发展 (Mannaz 2009 年报告) 以及对全球领导力的国际研究 (Mannaz 2011 年报告)，我们可以看到，中国的人力资源经理对如何提高领导力和管理者素质的思路和西方企业应用的最佳实践如出一辙，具有很高的吻合度。

因此，我们不难推测，中国的人力资源经理所具备的正确视野将帮助中国企业、尤其是大型企业的领导力发展迅速提高至与西方企业相当的水平。如同我们在过去几年所看到的中国商学院和 MBA 毕业生快速增长一样，我们可以预见中国的企业大学数量也将出现爆炸性增长，积极参与培养具有全球视野、能参与全球市场竞争的领导者。

gf

有关作者

尤根 • 索塞尔是 Mannaz 香港有限公司的首席执行官

贾斯丁 • 布里奇是 Mannaz 香港有限公司的董事总经理

菲奥娜 • 加特纳是 Mannaz 香港有限公司的高级咨询顾问

50+20 愿景为我们点燃了通往管理教育未来之路的火焰。**约翰·诺斯 (John North)** 和**哈密特·布切克西利 (Hamid Bouchikhi)** 描述最新进展

培养为公共利益服务的干部

PHOTOS LEFT, MIDDLE & ABOVE © 50+20

"然而，如果处理得当，一个小小的火花可以点燃我们期盼的灯光；一个火炬在照亮自己的同时能给予其他摸黑前行的人光明

9

以行动为导向的学习项目为期 9 个月，其中包括四个集中学习模块，每次为三天，各模块之间设置各类小组课题

随着干燥的冬季的来临，撒哈拉沙漠的空气中弥漫着一股浓烈的野火味。这些野火来自非洲草原或林地的农村，它们肆无忌惮、为所欲为，边境、篱笆还有公路限速所有这一切在它们面前显得软弱无力。从一个火星到一场熊熊大火，它们肆意摧毁方圆数百公里的农庄和村庄。

熊熊燃烧的野火最初可能只是一个小小的火星，通常是人为疏忽而造成的。正因为如此，我们容易忘记，它们也是自然再生过程的一部分。在非洲地区，70% 的自然生态系统（至少在南部非洲地区）适应了这一残酷但必不可少的现实。

然而，如果处理得当，一个小小的火花可以点燃我们期盼的灯光；一个火炬在照亮自己的同时能给予其他摸黑前行的人光明。

以上描述的自然现象似乎也符合 50+20 愿景的影响力和能量。

出现新思想或火花的时机和条件已经成熟。有些人将这一火花看作是威胁，担心将引发一场熊熊野火。但是也有人会保护它、细心呵护它，盼望它能照亮重生之路。

因此，在过去数月中我们看到一些组织和个人受到了 50+20 愿景的启迪，正在自觉行动起来，通过合作扩大其影响力。

许多商学院在自己的利益相关者网络尝试建立“合作实验室”(collaboratories)，而部分国际管理教育专家和学者也在自己日常的教学、研究和其他相关活动中使用 50+20 愿景中描述的措施。

在 2012 美国管理学会 (Academy of Management) 主席演说中，徐淑英 (Anne S Tsui) 主席将 50+20 愿景看作是管理教育“贴心服务”(daring to care) 的最佳事例，而欧洲质量认证体系 (EQUIS) 最新修订的标准则新增了“商业伦理、责任与可持续发展”章节，要求申请认证的商学院必须接受 50+20 愿景中提出的核心要素。

50+20 影响的另一个有力佐证是今年 3 月全球责任领导力项目 (Global Responsible Leadership Initiative)，它作为 50+20 愿景的维系空间，宣布将与欧洲管理发展基金会 (EFMD) 和国际商学院联合会 (AACSB) 建立长期的战略合作伙伴关系，共同推动责任管理教育。

但是，除非一批有识之士有能力、有意愿对管理教育进行改革，使之更好地为公共利益服务，否则管理教育的重生只能是纸上谈兵。

随着商业和管理教育服务社会这一愿景得到越来越多人的认同，我们很自然地需要在实施过程中得到更多的实际支持。转变我们的机构和课程刚刚开始。

全球责任领导力项目大会（斯泰伦布什，南非，2012 年 11 月）标志着 50+20 愿景进入转折期，其中两项突破性的项目最值得我们关注：

- 通过特设课程，鼓励全球各地的课程主任和教授在本科、硕士、博士和短期培训课程中积极推动创新
- 支持商学院发展自己的博士课程，因为这是除 MBA 之外培养未来教授和专业人士的主要渠道

这些突破性项目为我们更好地了解 50+20 愿景、培养以服务公共利益为己任的管理教育工作者和学者“干部”提供了最重要的契机。（这里的“干部”是指那些受过特定训练，积极推动组织、行业或者社会进行重大转型的群体。）

一群有识之士组成的全球网络

自从 2004 年启动全球责任领导力项目以来，我们一直在积极寻找最合适的时机推出一个扎实的全球项目，对商学院和企业大学开设的课程进行实际的评估和重组。

即将于 2013 年 10 月推出的创新课程将为来自世界各地的课程主任以及其他教授成员和行政管理者提供量身定制的培训，使他们成为各自组织和行业的变革推动者。

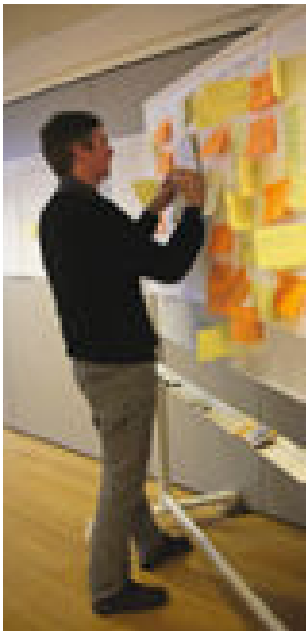
> *“自从 2004 年启动全球责任领导力项目以来，我们一直积极在寻找最合适的时机推出一个扎实的全球项目，对商学院和企业大学开设的课程进行实际的评估和重组。*

该课程旨在帮助商学院、领导力发展项目和企业大学携起手来，紧紧把握 50+20 项目的精神，围绕 50+20 愿景的三个方面开设课程：培养全球责任领导者；推动可持续发展；积极参与社会转型。

课程将采用“参与式合作学习”形式，合作精神是 50+20 愿景的核心。专业化的引导和学员参与相结合将帮助每个人在积极反思的基础上获得新视野，培养快速原型设计能力。课程结束时，学员需要在自己负责的领域内实施变革计划。

这一以行动为导向的学习项目为期 9 个月，其中包括四个集中学习模块，每次为三天，各模块之间设置各类小组课题。

每一个学员都需要确定一个明确的目标，为自己的组织带来什么结果。最后，所有学员共同完成项目报告，为管理教育转型贡献新的知识。

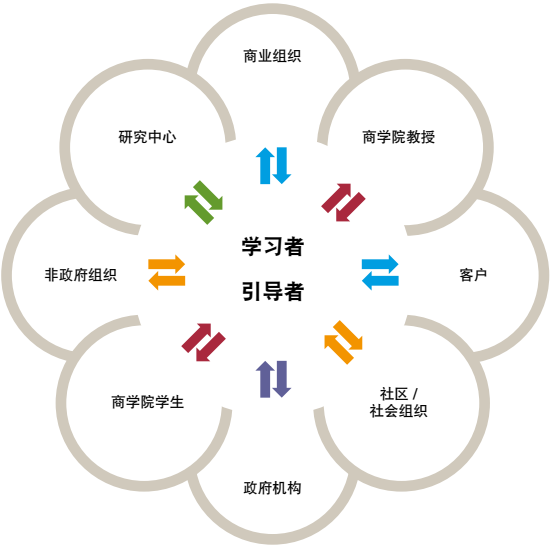


着眼于可持续发展和责任的全球博士课程联盟

在《全球聚焦》杂志第 06 卷第 3 期，凯特琳 • 穆夫 (Katrin Muff) 就实施 50+20 项目面临的挑战（参见“50+20 为我们提供了明确的愿景”）指出，增强教授的技能、经验和能力是实现 50+20 愿景最重要的杠杆。

作为培养未来全职教授的主要来源，博士课程似乎是最合适的出发点。

PHOTOS © 50+20



表一
50+20 愿景确定的教授技能和能力

以学习为导向	以研究为导向
打破职能领域的跨学科商业知识	在全球和地区两个层面研究跨学科问题
教练辅导和个人发展指导	可持续发展知识，融合经济、环境和社会问题
基于行动的、以学员为中心的全人教育和学习方法	传统的学科知识，加上商业伦理、创业学、领导力、可持续发展、技术和创新等内容
基于系统思维和风险分析进行整体决策	以未来为导向、基于实际问题的研究方法
为实施现场项目以及与利益相关者建立融洽关系的人际能力	与各个学科和领域的利益相关者进行合作的技能

“在 50+20 愿景中博士课程将是什么样的？”

基于这一思考，一群志同道合的商学院院长、课程主任、博士研究生和行政管理人员在 2013 年 3 月共同筹备成立了 50+20 全球博士联盟。多达 20 家商学院或直接或间接参与了为期两天的课程设计，主要开展以下两项平行的工作：

1：在博士课程中设计可持续发展和责任领导力的基础模块

这一模块由全球博士联盟发起人共同开发，旨在帮助参与单位在现有博士课程中通过增加一定的学分，培养“可持续发展和责任领导力”方向的博士研究生。

模块的设计既考虑博士研究生层面必需的核心知识和技能，也考虑未来与其他专业模块形成相互补充。

2：50+20 博士研究生网络

可持续发展和责任方向的博士研究生如果有机会与其他学生和学者进行同行评审、合作发表论文以及面对面交流（包括网络交流），他们一定会受益匪浅。目前我们正在开展这方面的工作，为可持续发展和责任领导力方向的研究生和导师建立在线网络和分享平台。

结论

50+20 过去是、现在仍然是开放的愿景。没有人拥有进行商业运作的专利。无论个人和组织实施这一愿景的能力和能量有多大，有一点非常清楚，那就是更多的人将参与其中，接过已经点燃的火炬。

全球责任领导力项目不仅仅呼唤我们进行根本性的变革。对于那些已经认识到改变整个生态系统（包括自身组织和课程）迫切需要的管理教育工作者以及已经准备合作共同实现这一伟大变革的人而言，它提供了切实可行的出发点。我们的目标是培养不仅志在世界一流而且心怀世界的管理教育家和学者干部。

gf

有关作者

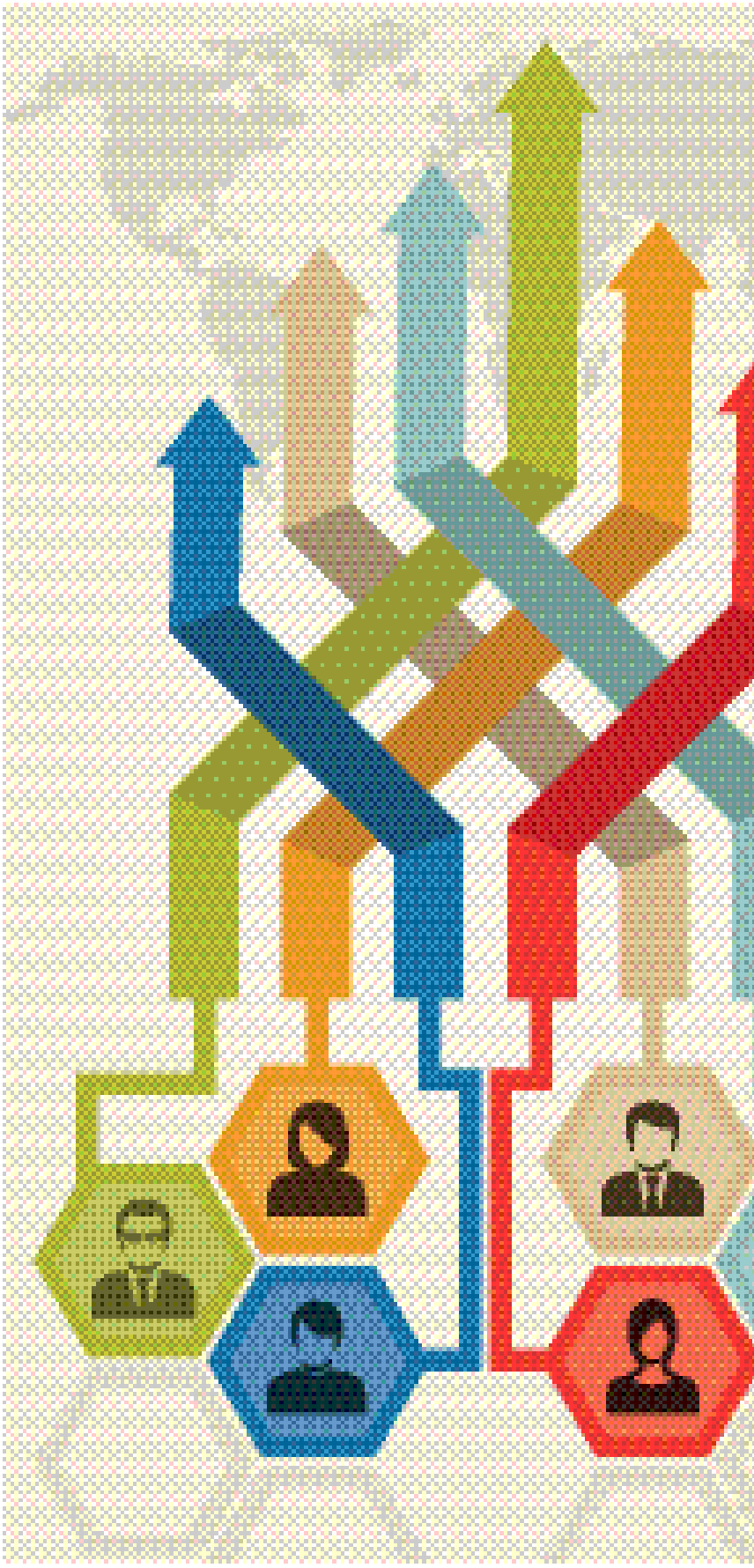
约翰 • 诺斯是南非比勒陀利亚大学 (University of Pretoria) 阿尔伯特 • 卢图利责任领导力研究中心 (Albert Luthuli Centre for Responsible Leadership) 合伙人，负责全球责任领导力项目非洲办事处。他的联系方式是：john.north@agrli.org

哈密特 • 布切克西利是法国 ESSEC 商学院管理学和创业学教授兼创业中心主任。同时他也是 ESSEC 商学院可持续发展项目的学术带头人

更多信息

如需了解更多有关博士联盟和创新课程的信息，包括踊跃参与其中、使变革之火永不熄灭的机构名单，请登录网页 www.50plus20.org/projects

通过教练和导师项目推动业务增长：瑞士再保险之道

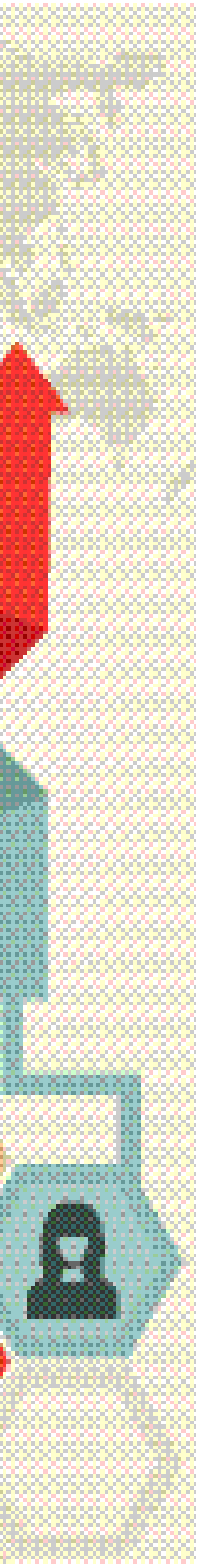


旷日持久的金融危机对企业学习提出了巨大的挑战。**安德鲁·鲁特斯齐 (Andrew Rutsch)** 认为，世界保险巨头瑞士再保险 (Swiss Re) 或许为我们指明了前进的方向：通过教练和导师项目实现业务增长

位于苏黎世的全球保险巨头瑞士再保险在金融危机后成功实现华丽转身，扭亏为盈，从 2008 年亏损 6.63 亿美元到 2012 年实现净收入 42 亿美元。

然而，外部的经营环境依然严峻：低利率、监管变化和脆弱的市场，欧洲更是如此。与此同时，新兴市场出现了强劲的增长。如果你是瑞士再保险的首席执行官米歇尔 • 莱斯 (Michel Lies)，你将如何推动公司增长?

在 2013 年 3 月 15 日德国慕尼黑举办的欧洲管理发展基金会企业学习改进流程 (Corporate Learning Improvement Process, CLIP) 最佳实践分享研讨会上，瑞士再保险分享了该公司如何通过教练和导师项目推动公司发展。



4.2亿

瑞士再保险在金融危机后成功实现华丽转身，扭亏为盈，从 2008 年亏损 6.63 亿美元到 2012 年实现净收入 42 亿美元

PHOTO © SWISS RE

25%

到 2015 年瑞士再保险预计在高增长市场的收入将占公司总收入的 20-25%。实现这样的目标，高素质的人才是关键。公司需要员工掌握合适的技能和语言能力，具备一定的灵活度和很高的工作热情

想在高增长市场获得成功，需要有技术、愿奉献的人才

瑞士再保险的一个关键战略是高增长市场。在韩国市场，它与 Cigna/LINA 合作开发保险产品，为 60 岁以上的癌症患者提供治疗保险。在中国，瑞士再保险与当地的一些保险公司合作为所有年龄段提供重大疾病险，这是中国市场第一个类似的产品。在越南和墨西哥，它还与政府合作，为当地老百姓提供生活保障。

到 2015 年瑞士再保险预计在高增长市场的收入将占公司总收入的 20-25%。实现这样的目标，高素质的人才是关键。公司需要员工掌握合适的技能和语言能力，具备一定的灵活度和很高的工作热情。

学习工具箱：通过各种途径强化持续学习

面对人才短缺挑战，瑞士再保险的管理层与企业大学通力合作，通过“70-20-10 学习和发展模式”实现既定的业务增长目标。在这一学习模式中，70% 指在职学习，如轮岗和压力任务；20% 指向他人学习，如教练和导师项目；最后 10% 指正规的培训，如研讨会和网络学习。

换言之，瑞士再保险利用多种手段强化持续能力，实现个人和企业的同步发展。

考虑到有限的资源，任何财务投入都受到严格的监督，科学衡量其创造的业务影响。因此，瑞士再保险在分配学习预算方面十分谨慎。

其中的一项战略投资是教练和导师项目。

照片由瑞士再保险提供，版权所有

为关键团队提供教练和导师指导推动业务增长

根据广义定义，教练指导 (coaching) 指帮助个人和团队培养技能，提高绩效（通常以短期为目标），而导师辅导 (mentoring) 更关注培养长期的能力和潜力（英国特许人事和发展机构，2009 年）。

在瑞士再保险，教练指导被看作是对高绩效员工的投资。个人教练指导关注公司最高的三个层级，约 1500 人。更多的管理人员接受外部教练指导。与此同时，公司还推出了团队教练项目，采用如商务模拟和团队练习等体验式学习方法。

这样的例子有很多，包括创造变革环境、进入新角色或者处理棘手的任务等。另一个案例是在亚洲开设的人才培训课程，其中包括在中国大陆、中国香港和印尼的模块，以教练指导为主要内容。

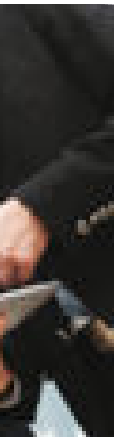
导师辅导项目主要面对未来之星，与他们建立一种新的关系（在正常的工作汇报关系之外），帮助他们顺利度过变革和转型期。每一个导师带一个经验相对欠缺的员工，做后者的倾听者，在他 / 她遇到工作或个人发展问题时提供指导。

导师辅导是一种行之有效的方法，与高层经理的互动能帮助年轻人对公司以及公司发展方向、价值观和工作方式获得更全面、更战略的视角。

1.5 万

在瑞士再保险，教练指导被看作是对高绩效员工的投资。个人教练指导关注公司最高的三个层级，约 1500 人

"导师辅导是一种行之有效的方法，与高层经理的互动能帮助年轻人对公司以及公司发展方向、价值观和工作方式获得更全面、更战略的视角



创造三重影响：个人、团队和业务

教练和导师项目本身不是目的，而是实现目的的重要途径。它们可以推动学习，在个人、团队和业务三个层面带来重大影响，鼓励个人和团队积极参与组织变革流程 (Vera & Crossan 2004)。

正因为如此，瑞士再保险的领导层将教练和导师项目视为推动关键员工学习的关键工具。这些关键员工是公司现在和未来实现增长、赢得市场的保证。在动态的市场环境中灵敏度和速度是关键。换言之，教练和导师项目是瑞士再保险同时推动业务和人员发展的两个最鲜活的案例。

你如何利用企业学习推动业务发展?

“通过教练和导师项目推动业务增长”—— 最近在德国慕尼黑举办的欧洲管理发展基金会企业学习改进流程 (CLIP) 最佳实践分享研讨会用瑞士再保险的案例，展示了企业学习在提高公司经营业绩方面所起到的关键作用。

瑞士再保险这一案例也表明了企业学习的角色正在发生变化。在一个日益受到消费者、技术和管制变化严重影响的市场，传统的课程教学模式终将走向衰落。企业迫切需要在各个层面看到更好的学习效果和经营业绩。这一切的关键在于企业学习。作为公司首席执行官，你如何更好地利用企业学习职能？好好想一想你的企业学习预算是如何投资和分配的。

gf

有关作者

安德鲁 • 鲁特斯齐是凯捷大学 (Capgemini University) 的咨询顾问，PennCLO 在职博士课程研究生。他也是欧洲管理发展基金会学习商业伙伴特别兴趣小组创始人，他曾出版过多部有关企业学习和转型的著作。.

商学院的演变：

媒体启示和未来展望

吉里安·高 (Gillian Goh)、米歇尔·李 (Michelle Lee) 和**霍华德·托马斯 (Howard Thomas)** 描述媒体在过去 20 年对商学院这一“产业”的报道，探讨商学院的未来

在过去 20 年，商学院和管理教育受到了媒体的极大关注，其标志之一是各种媒体排名盛行和对各种话题的激烈讨论。一场席卷全球的金融危机迫使我们重新审视管理教育，呼唤真正的改革。

全球环境的变化，尤其是全球化和亚洲的崛起同样引发了商学院必须改革的热议。正是在这一背景下，我们回顾了 1990 年至 2012 年间媒体发表的相关文章（如需浏览 *1990-2012 年间媒体对商学院和管理教育相关报道的完整列表*，请登录网页 www.efmd.org/mediareview。）

我们的讨论从 MBA 课程开始，这是衡量商学院受欢迎程度的*方向标*，同时它也是引起社会公众提出最多质疑和批评声音的焦点。

商学院倍受青睐：MBA 的演变

上世纪 80 年代末商学院开始受到社会追捧，随之而来的是各种媒体排名盛行，其中最具影响力的是 1987 年《美国新闻和世界报道》(US News & World Report)、1988 年美国《商业周刊》(Business Week) 和 1999 年英国《金融时报》(Financial Times) 推出的三大商学院排名。

这些排名在激起公众极大兴趣的同时也引发了对排名标准的各种讨论和非议。有人指出，这些排名无法真正体现“独特的商学院文化”，并且引发了各类媒体五花八门的评选。一个无法否定的后果是这些排名对学生的“商业”影响，将学生变成消费者，迫使商学院变得更加商业化。

90 年代

上世纪 90 年代初欧洲商学院逐渐声名鹊起，人们开始对顶尖欧洲商学院和美国商学院进行新的比较

上世纪 90 年代初欧洲商学院逐渐声名鹊起，人们开始对顶尖欧洲商学院和美国商学院进行新的比较。观察家还发现，许多学生开始转向欧洲商学院。与美国商学院相比，欧洲商学院的 MBA 课程时间更短、学费更低。此外，欧洲商学院还提供了更多国际体验的机会。（最近，由于欧洲经济疲软、债务危机积重难返以及来自拉美和亚洲等新兴市场的竞争加剧，欧洲商学院的吸引力在逐渐下降。）

在此期间 MBA 得到了长足的发展，欧洲和美国都出现了 EMBA（高层管理人员工商管理硕士课程）和一年制的课程，这为人们提供了更多的选择。而 20 世纪 90 年代末至 21 世纪初互联网公司的迅猛发展又引发了人们对远程教育的兴趣，使互联网成为管理教育游戏规则的改变者。

混合式学习课程，即面授和网络教学相结合的学习方式正在兴起。还有一种发展趋势是合作 MBA 课程。一些商学院（通常来自不同国家和大陆）出于对竞争的担忧，或选择结盟或成立合资项目，希望通过精心选择的合作伙伴实现差异化、建立自己的品牌。

对 MBA 课程的批评以及面临的挑战

商学院在备受青睐的同时也引发了人们对 MBA 课程的质疑和批评，其中主要聚焦在两个方面：一是商学院的课程设计缺乏相关性，无法满足学员和企业的需求；二是研究缺乏实用性，无法解决真实世界中的商业问题。

> *商学院在备受青睐的同时也引发了人们对 MBA 课程的质疑和批评，其中主要聚焦在两个方面：一是商学院的课程设计缺乏相关性，无法满足学员和企业的需求；二是研究缺乏实用性，无法解决真实世界中的商业问题*

MBA 受到质疑的另一个原因是质量问题和教学理论缺陷。另一方面，MBA 毕业生也因为过于注重分析性工具和量化方式而备受争议，越来越多的企业重视软技能，尤其是领导力。

与此同时，也有人开始怀疑 MBA 的价值。飞速上涨的学费使 MBA 教育的投资回报率不断下降。有关这一话题的文章关注几个方面的指标，如 MBA 毕业后的薪资涨幅、投资回报期以及相对于 MBA 成本的薪酬增长等。我们注意到，尽管存在这些质疑声，但是对 MBA 教育的整体评价是正面的，MBA 带来了上述指标实实在在的变化。

有媒体认为，MBA 仅仅是一种定价偏高的信号机制（相对于学校的声誉、品牌和人际网络机会而言）。MBA 的真正价值不在于教育本身，而在于招生过程中基于智商、动力和过去业绩对申请人的严格筛选。从这一意义而言，商学院招收的每一届学生实际上就是满足企业招聘的备选名单，根据企业对特定素质的要求进行预筛选。

针对商学院面临的挑战，媒体特别指出，由于博士课程招生规模的不断下滑、MBA 课程的快速增长以及教授退休高峰的即将来临，师资短缺将成为全球性的问题。商学院在疲于应对各种课程的同时，不得不以牺牲研究和教学质量为代价，而最终的结果是削弱商学院招收高质量学生的能力。

公司丑闻和全球金融危机

进入 21 世纪初，各种公司丑闻不断见诸于媒体，这也引发了人们热议：商学院究竟在这些公司丑闻中扮演了什么样的角色？管理教育受到了最根本的挑战，舆论要求商学院进行认真反思，要求商学院在教学研究和课程设置中更加注重商业伦理和公司治理等问题。

这一问题在全球爆发金融危机后（2008-2010 年，尤其是 2009 年）再一次浮出水面。商学院在处理商业伦理方面被指责过于简单化，通常将商业伦理课程设置为边缘课程或选修课程。有人提出建议，MBA 应该专业化，应该像法学和医学一样更加强调责任感和商业伦理。

银行系统出现的问题也把风险管理推到了社会关注的最前沿。人们开始怀疑，商学院开发的金融模型是否过于复杂而使公司财务经理无法弄懂?

部分媒体认为，商学院由于在教学和研究活动中过于注重分析、注重学术性而忽视了真实世界的复杂性。

股东价值最大化这一价值取向也引起了很大的争论。在过去，企业几乎以追求股东价值最大化作为经营的首要或唯一目标。这里缺失的是对更大目标的追求。大多数 MBA 学生拥有扎实的技术能力，但普遍缺乏自我审视的能力，缺乏应有的社会责任感。

总之，这一场全球经济危机使商学院认识到仅仅向学生传授技术知识是远远不够的，它们迫切需要重新评估自己的课程设置，进行一场根本性的改革。近年来，我们看到不少人开始讨论商学院应该传授真正的领导力技能、批判性思维技能，应该更加关注学习过程，注重跨学科、跨文化学习。

商学院的企业社会责任和可持续发展

企业社会责任和可持续发展的重要性最早是在 20 世纪初到中提出来的。一些有识之士呼吁，这些主题应该融入商学院的课程设置中（参见《Beyond Grey Pinstripes 2013 年调查报告》）。

因为缺乏高质量的研究，商学院最初在是否设置相应的课程方面表现出相当的犹豫。直到数年前商学院才开始在教学和研究两个方面加大对企业社会责任和可持续发展的投入。从等式的需方来看，MBA 学生对企业社会责任的关注程度在不断提高（虽然每个人的动机不尽相同，有的希望将它作为自己的竞争优势，有的将它看成是商业新视角，即所谓的“三重底线”）。

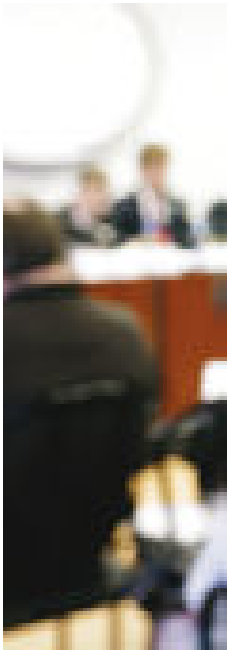
认证机构也发挥了积极的作用，推动企业社会责任进一步融入管理教育中。例如，欧洲管理发展基金会明确将企业社会责任列入商学院评估的标准之一，引导和鼓励商学院将它融入课程设置和经营活动中。

经济全球化和课程设置的国际化

经济全球化以及随之而来的竞争环境的变化使人们开始相信，最好的管理教育不是仅仅在课程中提供国际化的教学内容，而是真正跨文化的东西，包括师资队伍、学生以及研究类型等。

为了提高课程的“国际商数”(international quotient)，商学院使出浑身解数，与国外机构建立合作伙伴关系。因此，我们不难看到近年来涌现了大量的跨境合作课程和战略联盟。

相比较而言，欧洲商学院更热衷于在境外建立分校或与境外商学院开展合作达到课程国际化的目的，而美国商学院则希望通过学生交换项目或战略联盟收获更多利润而不是真正的国际化。媒体呼吁商学院应该培养学生真正的“全球思维”。



> *总之，这一场全球经济危机使商学院认识到仅仅向学生传授技术知识是远远不够的，它们迫切需要重新评估自己的课程设置，进行一场根本性的改革*

亚洲和亚洲商学院的崛起

在亚洲新兴市场，企业追求高增长率推动了市场对管理教育的需求与日俱增。例如，中国的 MBA 和 EMBA 课程招生规模屡创新高，尤其在最近五年因中国经济的进一步对外开放而出现了快速增长。

然而，在某些人看来亚洲经济的崛起和对管理教育的巨大需求在短期内并不能改变世界格局。西方的商学院在资源、师资质量和声誉等方面仍具有比较明显的优势。亚洲商学院尚需时日，需要获得更多的资源才能发展自己的研究、建立自己的品牌，最终竞争一流的国际生源。

这种论调在西方并不鲜见。但是有趣的是，全球的管理教育需求正在发生逆转，越来越多的亚洲学生选择本土商学院攻读 MBA，而部分外国留学生也将亚洲作为自己的首选。出现这一现象，部分原因是企业招聘不再一味地青睐西方商学院的毕业生。

亚洲商学院的强劲发展趋势在未来几年仍可期待。我们看到，在海外接受学术训练的亚洲学者近年来纷纷选择回国，他们拥有很强的国际竞争力。

例如在中国，在国外接受教育的商学院院长在推动中国商学院与国际接轨、成为世界一流商学院的征途中发挥了极其重要的作用。中国商学院设计的课程旨在同时吸引中国学生和国际留学生。在扎根中国企业实践和中国经济的基础上，中国商学院也注重国际化。

许多人相信，中国和印度的顶尖商学院在培养未来商业领袖方面可以比肩哈佛、斯坦福和 INSEAD 等世界一流商学院。然而，至少在目前中国、印度和亚洲其他一些市场，企业还是更愿意将自己的高管送到美国和欧洲的商学院接受培训。

亚洲商学院不能简单成为西方知识的传播者，这一点已经成为许多人的共识。有人指出，亚洲商学院需要基于该地区的社会、经济和政治现实开展自己的研究。其他人则呼吁亚洲商学院的课程设置必须以亚洲为聚焦中心。

例如，中国的商学院正在开发各种形式的管理教育和培训，满足企业和行业的发展。这在以前是十分罕见的。

5

亚洲新兴市场对管理教育的需求与日俱增 —— 中国的 MBA 和 EMBA 课程招生规模屡创新高，尤其在最近五年因中国经济的进一步对外开放而出现了快速增长

> *随着企业经营活动的日趋全球化，商学院自身也必须更加开放、更加国际化。理解多种语言、多种社会文化以及宗教对全球经济活动的影响，这在不久的将来是必不可少的内容。*

结论：未来商学院展望

基于以上相关媒体文章和评论，我们或许可以对商学院的未来进行大胆的展望（这也是霍华德 • 托马斯和他的同事在第二册中探讨的主要话题。该项目由欧洲管理发展基金会资助。第一册讨论*管理教育中哪些诺言已经实现，哪些诺言尚未实现*。）。

商学院必须对自己的研究和教学作出根本性的改变。这意味着传统的研究和教学重点必须进一步拓展，商学院必须关注更大的社会，必须鼓励跨学科思维，必须将理论性研究与商业和社会进行更好地结合，必须重视大数据和生活数据分析、老龄化问题和退休金制度，以及创新和创业在新产品增长中的作用等现实问题。

实现转变的第一步是将管理视为人文学科，学习的目的不应该仅仅为了获得学位，教学和研究也不应该只注重经济学、法律和数学这些所谓最核心的学科。换言之，学习应该置于管理教育的“附加值”之上。

第二步应该更加重视现代资本主义与生俱来的商业道德和伦理问题，对企业和职业经理人的社会角色进行批判性思考。这样的思考不应该局限于当前对企业社会责任的讨论。从某种意义而言，它是我们的道德“外衣”，驱使我们更深入地思考职业经理人应该为自己的行为和决策承担什么样的责任，企业在社会中应该承担何种角色。

相应的话题包括为什么世界上同时存在肥胖和饥饿，社会和经济政策有哪些外延性，气候变化、自然灾害和恐怖活动将产生什么影响和风险，中国和印度的崛起将对全球经济格局带来哪些变化？

最后，随着企业经营活动的日趋全球化，商学院自身也必须更加开放、更加国际化。理解多种语言、多种社会文化以及宗教对全球经济活动的影响，这在不久的将来是商学院教学和研究中不可或缺的内容。地区知识和地区文化应该与分析技能和情商得到同等的重视。

那些不愿意进行以上变革的商学院将成为世界发展趋势的边缘，它们无法抓住社会、经济和政治中的关键问题，它们只能成为无所作为的旁观者。

商学院院长应该鼓足勇气，通过课程改革培养 T 型人才 —— 我们不仅需要通过通识教育培养学生的学科宽度，而且也需要给予他们管理教育中最重要的职能和语言培训。

不幸的是，我们在当前管理教育中看到更多的是相互模仿，许多商学院的课程设置完全雷同。

gf

有关作者

吉里安 • 高目前是新加坡管理大学李光前商学院管理系本科学生。她攻读金融和市场营销双学位。

米歇尔 • 李是新加坡管理大学李光前商学院市场营销学副教授兼认证学术主任。

霍华德 • 托马斯是新加坡管理大学李光前商学院院长、李光前战略管理学教席教授。他曾担任欧洲管理发展基金会副总裁，目前是欧洲管理发展基金会终身荣誉会员、董事会永久成员。

SOL

“可持续发展是 21 世纪最重要的主题之一。可持续发展组织资料库收集了该领域最重要的图书，对世界各地的商学院和企业具有重要的价值。”
埃里克 • 科尼埃尔 (Eric Cornuel) 教授，
首席执行官兼项目总干事，欧洲管理发展基金会

可持续发展组织资料库

国际在线资料库，收集了近 400 种图书和杂志，涉及可持续发展、社会责任、公司治理等相关主题 —— 现在携手欧洲管理发展基金会，建立战略合作伙伴关系

为了庆祝欧洲管理发展基金会相关研究进入可持续发展组织资料库，我们荣幸地向欧洲管理发展基金会所有成员组织提供免费试用版以及正式版折扣优惠。可持续发展组织资料库既可以直接购买版权，也可以在线订阅/租用。我们的联系方式是：sales@gseresearch.com

- 可持续发展组织资料库共收集了 **5500** 多篇有关可持续发展的论文和图书章节，可供在线搜索和下载。
- 可持续发展组织资料库可支持学术研究和教学活动，内含大量案例研究。
- 可持续发展组织资料库可用作阅读清单、课程辅助教材等。
- 可持续发展组织资料库对于高层经理培训是重要的内容之一。
- 可持续发展组织资料库是制订和展示可持续发展战略和使命的基础；可以支持实际项目，如降低浪费或节约能源。
- 可持续发展组织资料库可以在各种设备上使用，包括智能手机和平板电脑等。

如需申请免费试用版或*成员特别折扣优惠*，请联系
sales@gseresearch.com

GSE Research Publishing, Leigh House, Varley Street, Leeds LS28 6AN, UK
Tel +44 113 386 9278 Fax +44 113 386 9277
www.gseresearch.com www.greenleaf-publishing.com
美国、印度和英国办事处

为学生提供最好的国际化教育

约翰·奥代尔 (John Oldale) 描述加拿大维多利亚大学商学院的探索之路，如何将国际 MBA 课程发展成为全新的硕士课程

本世纪初，加拿大维多利亚大学 Gustavson 商学院正在苦苦思索，如何为 MBA 学生提供更多的机会接触全球商业世界。Gustavson 商学院并不缺少海外合作伙伴，它们有能力也愿意为 Gustavson 商学院的 MBA 学生提供国际交换的机会。但是，Gustavson 商学院的院长阿里·戴斯特麦尔钱 (Ali Dastmalchain) 博士和其他教授成员似乎并不满足于此。他们希望能为学生提供更多、更好的国际化教育。

基于深入的研究他们设计了一种全新的综合模块课程，来自维多利亚大学和其他学校的学生可以同堂学习，共同发展跨文化技能，学习全球主要市场第一手商业实践。

奥地利的 Johannes Kepler 大学和中国台湾地区的中山大学是维多利亚大学的长期合作伙伴，它们具有相同的兴趣，愿意一起尝试。因此，它们草签了课程合作协议。

维多利亚大学将由此而产生的这一全新课程命名为全球 MBA 课程，而它的两个合作伙伴则用三个国家和地区（即奥地利、加拿大和台湾地区）的首字母缩略称它为 ACT 课程。这样的合作使来自三个不同地区的 MBA 学生能组成同一个班级进行同堂学习，在每一所大学的学习时间跨度为六个星期。

全球 MBA 课程在随后的几年中获得了巨大的成功。受此鼓舞，维多利亚大学决定在此基础上推出规模更大、时间跨度更长的独立课程。

以全球 MBA/ACT 课程为模板，维多利亚大学于 2010 年推出了全球商务硕士课程 (Master of Global Business)。与以前相比，新课程的安排显得更加灵活，它使维多利亚大学在原有基础上新增加了一个学位课程，同时它也为来自合作伙伴的学生提供了跨越三个大陆的国际化学习体验，成为他们硕士课程学习的一个重要组成部分。

参加新课程学习的学生来自三所合作大学。由于较小的班级规模和国际多元化，这样的安排能确保学生最大程度的参与，获得更多的跨文化学习机会。

在每一所大学的学习时间约为三个月。第一个模块安排在维多利亚大学，主要学习全球商业基础；第二个模块安排在台湾的高雄，课程重点是全球商业机会；第三个模块安排在奥地利的林茨 (Linz)，学习重点是全球商业实践，以及在跨国企业的咨询小组项目。

语言课程贯穿三个模块，每一个学生都必须学习一门新的语言。此外，学生还需在老师的指导下完成一个跨国商业报告项目。另一门重要的课程是领导力和文化智力。

在长达九个月的学习过程中，学生以小组为学习单位。每个模块需要重新组合，这样学生进行跨文化学习的机会就能大大增加。

这一过程也使学生意识到，他们在某一个时刻都需要他人的帮助或者随时准备帮助他人。无论是完成课堂作业，还是了解当地风土人情、学习外语，或者适应当地文化，他们都必须相互依靠，共同完成学业。这对巩固同学之情、培养全球思维、建立终身友谊至关重要。

课程的最终学习目标是：

- 培养“全球思维”，提高在国际商业环境中的管理能力
- 提升国际经营中应对挑战的能力
- 加强对北美、亚洲和欧洲的社会经济环境的理解
- 培养文化意识，提高在跨文化环境中进行有效工作的能力
- 培养外语语言能力

全球商务硕士课程的学生在课程结束前还需要完成一个全球实习项目，时间为 3-8 个月，为未来的职业发展 —— 无论是就职已经全球化的企业还是准备全球化的企业 —— 打下扎实的基础。

经过两年的成功运作，维多利亚大学于 2013 年推出了第二届全球商务硕士课程，合作伙伴为法国的鲁昂商学院 (Rouen Business School) 和韩国的成钧馆大学 (Sungyunkwan University)。这样学生有了更多的选择，他们既可以选择加拿大、台湾和奥地利，也可以选择加拿大、法国和韩国。

2012 年 11 月，全球商务硕士课程被加拿大国际教育署认定为加拿大国际教育的典范，并被授予“优秀课程奖”。

这是一种全新的学习模式，可以满足已完成本科学习但希望继续（或未来）深造的毕业生的学习需求，帮助他们学习在全球化市场进行有效工作的专业技能。

gf

“全球商务硕士课程的学生在课程结束前还需要完成一个全球实习项目，时间为 3-8 个月，为未来的职业发展 —— 无论是就职已经全球化的企业还是准备全球化的企业 —— 打下扎实的基础

有关作者

约翰 • 奥代尔是加拿大 Gustavson 商学院国际商务硕士课程副主任

更多信息

如需了解更多信息，请登录 Gustavson 商学院官方网站浏览相关网页：http://www.uvic.ca/gustavson/gill/mgb/index.php

根据最新出版的图书，商业能力必须与通识教育的基础相结合，这一新模式是管理教育未来发展之路，**约翰·约翰森 (John Johnson)** 特别报道

商业世界正在发生巨变。无论是新创办的微小企业还是商业巨头，它们都面临着全球化的巨大挑战，而信息革命将彻底改变商业的规则，带来巨大的裂变。可以预见，这一过程在未来几年将进一步加速。

为了提高效率、增加利润以及履行社会责任，企业需要对周围的环境变化作出迅速的反应。各职能部门各自为政、追求部门利益最大化，这一旧的经营模式再也无法帮助企业作出及时、有效的反应。

> *许多商学院尚未适应新的原则，要真正培养 21 世纪商业世界所需的人才，通识教育训练与传统的商业学习同等重要*

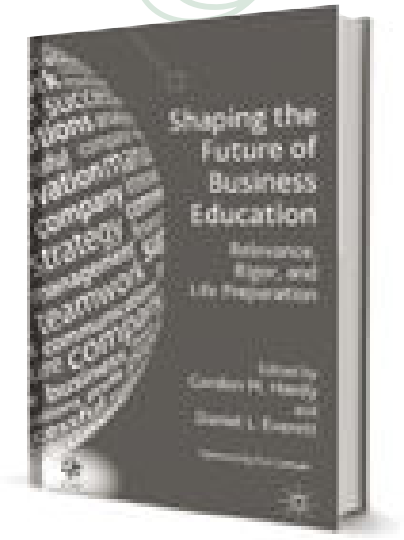
通识教育是通向商业成功的钥匙

面对新的现实，我们需要新的管理教育模式 —— 融合核心商业能力与通识教育基础。今天的商务人士必须拥有沟通技能、科技知识、世界文化、语言和心理学等通识技能，这样他们才能在 21 世纪商业复杂的全球环境中获得成功。

然而，许多商学院尚未适应新的原则，要真正培养 21 世纪商业世界所需的人才，通识教育训练与传统的商业学习同等重要。

由 Palgrave Macmillan 出版公司最新出版的图书《塑造管理教育的未来：相关性、严谨性和终身教育》(*Shaping the Future of Business Education: Relevance, Rigor, and Life Preparation*) 为我们详细解读了全球管理教育工作者面临的新现实。

本书作者指出，今天的商业世界需要通才，不仅能完成传统的任务（如会计），而且也能运用财务杠杆，解读这些财务数字对企业的意义，与公司高层进行有效沟通。



来自全球的许多管理教育工作者和企业家参与了本书的编写，其中包括来自美国宾利大学 (Bentley University) 的 20 多位教授。宾利大学商学院数年前就开始尝试在课程设置中融入通识教育课程如历史和自然科学，并且取得了巨大的成功。

本书作者队伍中还包括全球责任领导力项目 (Globally Responsible Leadership Initiative) 秘书长安德斯 • 艾斯博林 (Anders Aspling) 以及国际商学院联合会 (AACSB) 执行副总裁丹尼尔 • 勒克莱尔 (Daniel LeClair)。全球责任领导力项目是欧洲管理发展基金会 (EFMD) 与联合国全球契约 (United Nations Global Compact) 联合推出的项目。

在本书的前言中，欧洲管理发展基金会首席执行官兼项目总干事埃里克 • 科尼埃尔 (Eric Cornuel) 指出，“帮助学生同时掌握通识知识与商业思维和商业基础是未来的发展方向。认为学生无法同时掌握两种知识的想法是错误的，它源于人们把这两种知识完全对立起来 —— 而在我们看来，专业教育与通识教育不是分离的，而是相连的”。

在商业教育中融合艺术和科学提供更完整的教育对于教育工作者而言并不应该感到陌生。一些商学院，包括美国的宾利大学、英国的埃克塞特大学 (Exeter University) 和澳大利亚的格列菲斯大学 (Griffith University) 商学院在它们的课程设置中已经为我们做出了表率。然而，作为领导者它们在这场赛跑中显得孤单影只，参与者寥寥无几。

“尽管过去 25 年全球取得的巨大进展已经影响了我们培养经理人和领导者的方式，但是大多数商学院仍然只是把商业伦理、社会责任和可持续发展等主题列为独立的选修课，或添加到传统的课程设置中，”艾斯博林在“服务于社会公共利益的商业、管理教育和领导力”(Business, Management Education, and Leadership for the Common Good) 章节中指出。“很少有商学院将这些问题完全融入自己的经营活动中 —— 使命、管理、课程设置、课程、教学和研究。”

例如，宾利大学推出了双专业，为学生提供选修传媒艺术、健康科学等人文学科的机会，这些学科在传统上并不被认为是商科。此外，宾利大学提供的其他一些专业也不是完全的以商业为导向。例如，西班牙研究专业结合了商业学习与西班牙语言、文化、历史和当代社会。在全球商业中，西班牙语地区是其中增长最快的地区之一。

近期宾利大学还计划推出商业分析硕士课程，使学生不仅掌握商业分析技能，而且学会商业分析原则，确保统计分析项目在企业中发挥重要的作用。

“掌握这些工具和框架需要学习许多软技能，包括有效写作和创新思维等，”多米尼克 • 霍夫顿 (Dominique Haughton) 说。他负责撰写“链接管理教育和通识教育的商业分析”(Business Analytics at the Confluence of Business Education and Arts and Sciences) 章节。

21%

思科公司最近的一份调研预测，在一个万物联网的时代公司利润将在未来十年增长 21%

许多作者反复强调商学院课程必须融入人文、艺术和科技知识，反之亦然。文理科专业学生也需要懂得商业原则，使小剧场经理或博物馆馆长能有效进行商业运作，能读懂资产负债表，了解资本扩张或客户折扣带来的财务影响。

在过去的十年，科学和技术已经改变了商业蓝图，包括企业如何决策、如何制订关键商业战略等。技术对企业的作用不能忽视。思科公司最近的一份调研预测，在一个万物联网 (internet of everything) 的时代公司利润将在未来十年增长 21%。研究报告指出，技术创新将为企业在削减成本和提高销售两个方面合计创造 14.4 万亿美元的机会。

14.4

研究报告指出，技术创新将为企业在削减成本和提高销售两个方面合计创造 14.4 万亿美元的机会

零售商也在通过移动设备收集消费者的实时数据，这在以前是根本不可能的。现在零售商可以与消费者进行直接沟通，提供优惠券，根据销售趋势确定自己的营销战略。

实时数据几乎在一夜间改变了首席营销官的工作内容，甚至创造了一个新名词：首席营销技术官 (chief marketing technologist)。

在过去三十年受技术影响而改变最大的职业是会计。标准会计实践不再重要 —— 学生还必须掌握工具和专业知识，利用会计为企业带来利益。

“一个学习会计的学生需要知道如何做损益表和资产负债表。但是，要想在会计专业领域取得成功仅仅掌握这样的基础知识是远远不够的，”凯瑟琳 • 尤索夫 (Catherine A Usoff) 在她撰写的章节“将通识教育融入会计课程中”(Integrating Liberal Learning into the Accounting Curriculum) 中指出。

“除了学习标准借方、贷方、会计准则以及其他核心会计知识，学生还必须学习如何进行批判性思维，分析和比较不同的视角，进行合乎商业伦理的决策。”

商学院不仅需要在教学中关注商业世界正在形成的技术趋势，而且还应该主动适应这样的趋势，通过技术部署推动以实验室和在线课程为基础的实践型学习方式。

> *实时数据几乎在一夜间改变了首席营销官的工作内容，甚至创造了一个新名词：首席营销技术官*

企业已经越来越适应网络培训和教育，这或许是因为瞬息万变的外部环境要求员工能更快地学习和行动。企业也在利用技术使分布在世界各地的团队沟通更加便捷和有效。

在“管理教育中的技术”(Technology in Business Education) 这一章节中，作者威廉 • 席埃诺 (William T Schiano) 指出，宾利大学研究生院已经开始尝试将传统课程与在线课程相结合，这种混合式课程使学生有了更多的选择：传统的课堂学习或者远程在线学习。

“电子邮件、学习管理系统和课堂投影已经发展成为主流，”席埃诺说。“而播客和在线课程正在逐渐成为传统课程的有效补充。”

本书编辑之一、宾利大学文理学院院长丹尼尔 • 艾弗瑞特 (Daniel L Everett) 认为，将技术引入传统课程将引发一场争论。

“我知道有一些商学院一定会认为通识教育对管理教育的质量好坏没有多大影响；反之有部分文理学院认为商业对一个人的教育的重要性远没有文理科那么突出，”他说。“对于持这样观点的人，本书一定会引起很大的争议，因为我们在反复强调无论是商业还是通识教育对公民的教育和专业人士的培训同样重要。我知道高等教育界对此还存在着很大的争议。”

gf

有关作者

约翰 • 约翰森是美国波士顿的自由撰稿人。他探讨的商业话题包括教育、技术、可持续发展和市场营销等。他的联系方式是：jjohnson49@comcast.net

商学院路线图

商学院何去何从？

在 2011 年欧洲管理发展基金会年会上，副理事长托马斯 • 赛特博格 (Thomas Sattelberger) 为企业和大学指明了未来发展路线图。赛特博格曾担任过德国汉莎航空 (Lufthansa)、大陆集团 (Continental) 和德国电信 (Deutsche Telekom) 等公司的高管。他在“2025 年管理教育”演讲中指出，为 2025 年培养职业经理人和领导者是一项思想任务，需要智慧、理性和情感。

他的其他主要观点包括：

- 思想和行动的多元性是创新和进步的关键，必须重新启动
- 经济和社会价值创造必须并行，这是为整个社会服务的需要
- 必须鼓励和支持员工和不同类型组织的自觉合作
- 个人发展需要反思和自我意识

对于商学院如何培养未来商业领袖，赛特博格提出了以下具体建议：

- 管理企业必须建立在利益相关者模式之上；纯粹的股东模式已经过时
- 商学院必须实现从课堂教育到体验式学习的转变
- 研究必须注重实践性
- 地图和地形完全相同。现在没有迫切需要制订新的地图。更重要的是学习实际经验，进行更好的导航。如何体现在培训中？
- 必须鼓励教授、员工、学员和客户在视角、知识和经验方面的多元性
- 培训必须包括环境和环境威胁的知识，以及如何建立一个和谐的社会
- 商学院应该与更多的组织发展合作关系，寻找解决问题、应对挑战的新方法

来自创新领导力中心 (Center for Creative Leadership) 的**戴维·艾尔特曼 (David Altman)** 和**罗兰德·斯密斯 (Roland Smith)** 为我们解读为什么发达经济体和新兴经济体在各个商业层面面临同样的领导力差距?

日益凸显的领导力差距

每到我们提到领导者这个词时，我们的脑海里立刻会浮现出这样一幅画面：一个精力充沛、魅力十足的管理者正襟危坐在高层经理办公室，给下属发出指令、布置任务。

在许多企业，领导力发展 (leadership development) 同样主要针对组织中的高管或即将晋升高管的员工。事实上，大多数人将领导力发展等同于高层经理培训 (executive education)，将两者混为一谈。

但是，如果我们解剖领导力发展本身而暂不考虑谁是接受者，那么我们就会发现它事实上与所有职位相关，能帮助所有人提高效率、满意度和生产率。

在 EMEA 地区（即欧洲、中东和非洲）日益凸显的领导力差距 (leadership gap) 出现在金字塔的另一端。中大型企业对塔尖的领导力差距有更多的认识，这些企业绝大部分为家族所有或控制的企业。面对无情的全球经济衰退，它们正在苦苦思索着接班人计划和后备人才的培养。

但是塔基的领导力差距问题同样严峻。根据一份调查，自 2006 年起 EMEA 地区的青年失业率居高不下，呈明显上升趋势，而欧洲更是上升了 58%。即使是那些成功就业的年轻人，他们也面临着巨大的不安，被要求“拿更少的钱干更多的活”。他们不敢抗议，更不要说要求培训了。他们担心失去工作。

在我们看来，塔基代表了未来无限潜力的人才资源，而在塔尖，高层管理人员的潜力也远远没有得到充分利用。

身处变化中的领导力

自 2003 年起创新领导力中心作为全球领先的领导力发展和研究机构对有效领导力的性质变化进行了跟踪调查。全球化对每一个层面的领导者所面临的挑战都极大地增加了复杂性。而经济危机似乎正在加速这一趋势，因此领导者需要找到应对这些核心挑战的解决方案。

我们的研究结果对解决领导力差距问题具有重要的启示。我们首先需要确定需求，然而根据这些需求找到相应的解决之道。

接受调研的高管罗列了他们所面临的四种最复杂的挑战，依次分别是：

- 领导和影响跨团队、应对多重挑战的能力
- 战略问题 —— 如何界定未来方向，清晰进行沟通，建立组织一致性
- 人才管理 —— 招聘、薪酬、培训、接班人计划、人力资本限制和减员
- 商业运营和组织绩效

我们对应对以上挑战所需的具体领导力技能的类型也进行了研究。调查结果显示，高管认为最重要的发展领域包括以下几个方面：

跨团队领导

我们称之为“跨边界领导力”(boundary spanning leadership)。领导者遇到的 5 个关键边界是：

- 垂直边界：处理对上关系（如公司董事会）和对下关系（直接下属）
- 水平边界：跨角色、跨职能和跨单位领导
- 利益相关者边界：组织外部（客户、社区、校友和政府）
- 人口特征边界：性别、种族、国籍和文化
- 地区边界：跨时区以及相同地区的不同人群

培养培养者 —— 教练和导师辅导的重要性

教练和导师辅导技能经常被看作是有效领导者的关键能力，要习得这样的技能很困难。我们看到当管理者变得更加投入、将发展他人看作是自己最重要的工作时，人才管理就会变得更有成效、效率也更高。我们乐见企业高管成为人才培养的指挥。

> *“如果我们解剖领导力发展本身而暂不考虑谁是接受者，那么我们就会发现它事实上与所有职位相关，能帮助所有人提高效率、满意度和生产率*

58%

塔基的领导力差距问题同样严峻。根据一份调查，自 2006 年起 EMEA 地区的青年失业率居高不下，呈明显上升趋势，而欧洲更是上升了 58%。

PHOTOS © CCL

24%

经济危机使青年失业人数迅速上升 —— 整个欧洲 15-24 岁年龄段的青年就业人口中有 24% 的人找不到工作机会。在有些国家如西班牙，失业比例更是高达 50%，而且仍处于不断上升态势。

44%

拟议中的欧盟指令将提高女性在公司管理层的比例。这显然受到了挪威在 2004 年立法的鼓舞。在挪威，女性在管理层的比例已经从 2003 年的 8.5% 上升到 2008 年的 44.2%。

解决塔尖领导力差距问题

许多人认为全球经济下滑使原本惨烈的“人才大战”开始进入停火阶段。然而，围绕着人才的基本问题依然存在，如果组织现在不对人才培养进行投资，那么它们未来必将为此付出更加高昂的代价。“战争”暂时偃旗息鼓，但是根本挑战仍然活跃在舞台中心。

整个世界都笼罩在经济不确定性和失业问题的阴影中，所以有人会认为企业现在可以高枕无忧了，成群结队的人或登门求职，或发来言辞恳切的求职信。

但是现实却远没有如此简单。长时间的裁员、削减人力资本投入、极度依赖现有的高绩效员工，将削弱组织吸引、发展和培养有价值员工的能力，尤其在目前全球经济仍处于高度不确定性、人才仍然十分稀缺的环境下更是如此。

我们的客户告诉我们，这也是造成 EMEA 地区尤其是欧元区领导力差距的一个最重要的原因。

举德国为例。德国是全球第四大经济体，是世界经济强国。然而，当前的经济危机和欧洲单一货币问题仍然对德国经济造成了严重的影响。

当欧洲哪一天走出经济衰退时，德国或许将实现更大的增长。但是德国也面临着三大问题：

人口

德国是整个欧洲大陆人口出生率最低的国家。在接受英国《金融时报》的专访时，德国劳动和社会事务部部长乌尔苏拉 • 范德莱恩 (Ursula von der Leyen) 坦承，“如果我们不改变我们的工作方式，那么我们的劳动力市场将失去 600 万潜在的工人。这一数字相当于巴伐利亚州整个的劳动人口”。德国《明镜周刊》(Der Spiegel) 在一篇文章中也引述了德国家庭部部长克里斯蒂娜 • 施罗德 (Kristina Schroeder) 提出的警告，“企业不能眼睁睁地看着自己优秀的员工离自己而去”。

全球化的迫切性

德国企业以生产力、质量、技术和创新而闻名于世。随着它们逐渐走向全球，德国企业需要培养最优秀的领导者，需要建立鼓励领导力发展的企业文化，需要重视后备人才储备。僵硬或薄弱的领导力将使德国企业的全球竞争力下降。

在德国也包括整个 EMEA 地区，关键岗位和未来领导者的组织储备现在比以往任何时候都显得更为重要。但是，许多企业的人才管理流程却偏离了靶心。它们将人才管理看成是为了满足组织需求而对高潜力员工进行的投资。但是，有效人才管理的关键却是另一个视角：来自人才管道内部的观点。

领导力管道内部的员工和管理者并不认同任由组织进行筛选和培养的做法。在人才管理流程中他们将带入自己的视角、愿望和经验。领导者必须了解这一切，否则他们无法培养真正的人才，去迎接组织在前进道路上未来两年、五年和十年所面临的巨大挑战。重视来自管道内部的观点不仅将带来红利，而且还能迅速提高关键人才的忠诚度。

女性领导者

我们的研究表明，多元性是组织绩效的重要保证。而女性又是多元性的重要组成部分，对于任何组织而言，女性领导者将带来无限潜力。

今年将是欧洲女性职业发展最重要的一年。欧盟委员会副主席薇薇安娜 • 雷丁 (Viviane Reding) 领导的立法正是瞄准了女性“玻璃天花板”。直至今天，在许多组织女性所担任的职位、获得的薪酬以及具有的影响力都远远落后于男性。

拟议中的欧盟指令将提高女性在公司管理层的比例。这显然受到了挪威在 2004 年立法的鼓舞。在挪威，女性在管理层的比例已经从 2003 年的 8.5% 上升到 2008 年的 44.2%。

领导力规模化和青年失业问题的挑战

除大型组织之外，当前我们几乎很难看到任何人才管理研究和实践。创新领导力中心着重建立领导力和领导力发展总体框架，研究工作场所之外人们如何相处、如何成为领导者。

世界人口中占最大比例的人群是青年，但是在某些国家和地区青年的失业率居高不下。失业问题不仅仅是没有工作的问题，而且也反应了教育或培训不足的问题。经济危机使青年失业人数迅速上升 —— 整个欧洲 15-24 岁年龄段的青年就业人口中有 24% 的人找不到工作机会。在有些国家如西班牙，失业比例更是高达 50%，而且仍处于不断上升态势。

我们不应该将这些青年看成是社会的负担和累赘，而应该将它们视为未来领导者的人才管道。为此，我们应该对他们的发展进行哪些投资、提供哪些经验帮助他们成为领导欧洲、甚至领导整个世界走向新的彼岸的领导者？

在我们看来，对于这部分服务不足的人口，EMEA 地区完全能提供规模化、低成本的领导力发展计划，向世界其他地区展示如何更好地利用青年人才。

有关作者

戴维 • 艾尔特曼博士是创新领导力中心副总裁兼执行董事。罗兰德 • 斯密斯博士是创新领导力中心高级教授和领衔研究员。

青年失业率数据由创业家之船 (Entrepreneurs' Ship) 提供。该项目为非营利性质，由彼得 • 福格尔 (Peter Vogel) 领衔，旨在推动高失业率和职业选择受限等领域的创业。

我们针对青年开展的研究表明，成长式思维 (growth mindset) 和自我效能 (self-efficacy) 是个人发展的最有力工具。我们认为，基于这些工具而制订相应的培养计划能帮助 EMEA 地区的青年改变自己的生活，摆脱当前的困境。

青年领导力发展过程中其他要素包括：

– 人际技能：

与他人建立正向的人际关系是领导力中最重要的能力之一。而这一能力的基础是尊重来自不同背景的人，理解他们带来的不同视角。人际技能的关键是清晰地传递信息、表达思想，正确理解他人所言、所思和所想。

– 学习导向

如果一个人爱学习，当意识到需要学习新的行为、技能或态度时，他 / 她就会承担学习的责任，了解和承认目前的个人优势和不足，积极参与旨在帮助其学习或测试新技能和行为的活动。

结论

我们迫切需要研究大型组织和基层的领导力问题。为了应对未来挑战，领导力发展方式必须走出高层经理室，走向农村、走向贫民窟。当我们认真反思这些问题时，我们再次回到了一些最基本的问题：

- 如果每个人都能获得领导力发展培训，我们的世界将变成什么模样？
- 如果我们不再将领导力发展等同于高层经理培训，这一领域将产生什么样的改变？
- 在财务压缩、宏观经济偏紧的时代我们如何更好地培养组织内部的人才、释放其潜能？

对这些问题的回答将决定领导力发展在未来数十年能否取得实质性进展。

gf

一家名叫 SKEMA 的法国商学院正在世界各地雄心勃勃地建造校园，包括在美国本土设立合资分校。**帕斯卡·维达尔 (Pascal Vidal)** 为我们详细解读

法国商学院登陆美国本土

SKEMA 的目标是成为一家全球商学院，通过研究和教学课程，为 21 世纪企业培养所需的人才

爱丽斯·奎隆 (Alice Guilhon)
SKEMA 商学院院长

自从 2009 年 CERAM 商学院和里尔高等商业学校 (Groupe ESC Lille) 合并成立 SKEMA 商学院以来，它面临的最大挑战是全球化：如何建成一所全球化的、多校园的商学院，实现快速发展。携手国际和国内公司，SKEMA 商学院旨在培养思想开放、具有高度责任感和国际流动能力的管理者。SKEMA 的毕业生应该具备以下两种最重要的能力：

- 能适应跨文化环境和全球化知识经济，能在任何国家、任何规模的组织获得成功
- 通过自己的创新能力、专业技能以及跨学科与跨文化知识为组织的可持续发展做出积极贡献

SKEMA 的创始人一直梦想着自己在全球拥有多个校园，在欧洲、亚洲和美洲三个大陆都能建立自己的中心。通过 CERAM 商学院和里尔高等商业学校的合并，SKEMA 迅速实现了这一梦想。在法国它开始拥有三个校园，分别在里尔、巴黎和尼斯附近的索菲亚 —— 安提波利斯 (Sophia Antipolis)。此外，它在中国上海附近的苏州也拥有了自己的校园。唯独在美洲它尚未实现自己雄心勃勃的国际拓展计划。

4

合并使 SKEMA 在法国拥有三个校园，分别在里尔、巴黎和尼斯附近的索菲亚 —— 安提波利斯，在中国苏州拥有一个校园

Chattanooga
Rome
Spartan-burg
SOUTH CAROLINA
Columbia
Atlanta
Birmingham
Augusta
Macon
Beaufort
Charleston
Georgetown
Savannah
Montgomery
Albany
Thomasville
Brunswick
Tallahassee
Jacksonville
St. Augustine
Gainesville
Sanford
C. Canaveral
Tampa
Tampa B.
Miami
BAHAMA
Palm Beach
Florida B.
Key West
Florida

PHOTOS © SKEMA

在战略委员会和国际咨询委员会的支持下，SKEMA 商学院成立了专题小组，研究在美洲大陆设立校园的可行性。在确定备选名单后，SKEMA 商学院在这些地区建立了联系，并逐一进行拜访。

SKEMA 商学院清醒地认识到，无论是地点、合作伙伴还是环境，追求完美是极其困难的。但是基于这三个因素进行综合考虑，有些地点明显具有更大的吸引力。

在经过数月的仔细研究后，专题小组有了自己的判断。在众多备选地址中，北卡罗来纳州脱颖而出，尤其是 Raleigh 附近地区。这里大学、企业和地方当局携手合作，共同推动知识经济发展。这正是 SKEMA 商学院所要寻找的校园地址。

尤其令人心动的是 1959 年在这里设立的三角研究园 (Research Triangle Park)。作为全球领先的高科技研发中心，它以经济活力和创新能力而闻名于世。目前已有 170 多家公司在园区落户，员工总人数超过 4.2 万名。

100

SKEMA 商学院的国际学生比例高达 35%，分别来自 100 多个国家（2012/2013 学年）。而国际师资比例也达到了 30%

42 万

SKEMA 商学院的美国校园位于 1959 年设立的三角研究园。作为全球领先的高科技研发中心，三角研究园以经济活力和创新能力而闻名于世。目前已有 170 多家公司在园区落户，员工总人数超过 4.2 万名

选择三角研究园也符合 SKEMA 商学院当前的战略：校园选址需要考虑该地区是否拥有顶级研究。例如，里尔校园位于法国著名的欧洲里尔 (Euralille) 商业区，临近欧洲科技园 (EuraTechnologies) 和 Eurasante 科技园。而索菲亚 —— 安提波利斯本身就是一个科技园。2010 年，SKEMA 商学院与北卡罗来纳州立大学签署了战略合作协议，共同在 Raleigh 建立校园。北卡罗来纳州立大学是该地区最重要的大学之一。

仅仅经过五个学期的运作，SKEMA 商学院与北卡罗来纳州的合作质量和该地区的创新活力已经开始显现。这对 SKEMA 商学院的学生、教授和员工而言无疑都是一个重大的喜讯。

至 2012 年 9 月，在首批学生入驻 Raleigh 两年后 SKEMA 商学院与北卡罗来纳州推出了第一批学位合作项目：一个是本科学历，另一个是硕士学历（全球奢侈品管理硕士课程，与北卡罗来纳州的 Poole 管理学院、纺织学院和设计学院合作）。随后 SKEMA 商学院还启动了与工程学院和公共与国际关系事务学院的合作。

SKEMA 商学院是美国本土以外第一家在美国设立真正意义上的校园、招收国际学生的商学院；同时也是美国本土以外第一家被美国国土安全局准许向国际学生发出邀请的商学院。

当然，SKEMA 商学院十分清楚这一做法将招致各种批评。有人开始质疑：一家法国商学院在美国本土开设分校有意义吗？

如果 Raleigh 校园仅仅是一家法国分校，那确实是在浪费时间、金钱和精力。

但是很显然 SKEMA 不仅仅是一家法国本土商学院；它是一所真正的国际商学院：国际学生比例高达 35%，分别来自 100 多个国家（2012/2013 学年）。而国际师资比例也达到了 30%，大多数课程采用全英语授课。

SKEMA 商学院的最终目标是成为一家真正国际化的全球商学院。正如加伯利尔 • 哈瓦维尼 (Gabriel Hawawini) 所言，“一所真正国际化的全球商学院应该在世界三大经济区（美洲、亚洲和欧洲）拥有自己的校园，相互补充、相辅相成。”

学生体验的国际化也使 SKEMA 商学院越来越全球化。如果愿意，每一个学期、每一个学生都有机会在 SKEMA 商学院在三大洲的任何一个校区学习。这对他们的教育至关重要。

对于 SKEMA 商学院的学生而言，Raleigh 校区的好处在于他们同时也是北卡罗来纳州立大学的学生。因此，他们可以：

- 体验真正的美国校园文化
- 使用美国一流大学的教学设施，包括亨特 (Hunt) 图书馆，它与 SKEMA 校园仅一街之隔。这也是世界上最先进的图书馆之一
- 与美国学生进行社会、跨文化和学术活动交流；2012 年 Raleigh 校区 80% 的学生与美国学生同住
- 聆听本土和国际师资的管理智慧。上学期 Raleigh 校区仅有 20% 的授课老师持法国护照。2012 年学生国籍达 20 多个国家

> *SKEMA 商学院是美国本土以外第一家在美国设立真正校园、招收国际学生的商学院*

31%

根据联合国教科文卫组织的统计，学生的国际流动性正在逐年提高。从 2005 年至 2009 年短短的四年间提高了 31.3%。在 2009/2010 学年，世界各地的留学生总数达 3324871 人。

高等教育的国际化尽管是近几年出现的新现象，但是这一趋势正在加速发展。例如，1997 年国际商学院联合会 (AACSB) 在北美以外地区认证的商学院仅有一所。而到了 2012 年，通过 AACSB 认证的海外商学院已达 650 家，分布在 50 多个国家和地区。欧洲管理发展基金会在 1998 年推出了欧洲质量认证体系 (EQUIS)。目前也有来自 40 多个国家和地区的 140 所商学院获得了认证。

此外，高等教育的入学人数在大幅上升。根据联合国教科文卫组织的统计，在未来 30 年毕业生的人数将超过高等教育有史以来的总和。而学生的国际流动性也在逐年提高。从 2005 年至 2009 年短短的四年间提高了 31.3%。在 2009/2010 学年，世界各地的留学生总数达 3324871 人。

美国无疑是最受留学生青睐的目的地国家。在 2010/2011 学年，美国吸引了超过 723277 名国际学生，而且这一数字还在逐年上升（自 2000/2001 学年起已经上升了 32%）。在 2009/2010 学年美国赴海外学习的留学生人数为 270604 人，尽管这一数字在过去二十年已经翻了两番，但是仅占美国学生总人口的 1.4%。而在赴海外学习的美国留学生中有 56% 的人为短期暑期学习，或少于八周。

SKEMA 商学院的学生、教授和员工正在推动组织的转变。随着他们在三大洲各校区之间的来回穿梭，SKEMA 商学院也正在变得越来越国际化。

通过精心设计的跨文化小组课题，SKEMA 商学院的学生体会到了什么是真正的全球化（我们的美国学生和中国学生之间有 12 个小时的时差）。全球化是未来大多数学生将要面临的工作环境。而在 SKEMA 商学院，学生对此已经以为常，他们每天都身处全球化的环境中。

gf

照片由 SKEMA 商学院提供，版权所有

有关作者

帕斯卡 • 维达尔是 SKEMA 商学院信息系统管理学教授，也是 SKEMA 商学院美国校区第一任主任

非洲商学院如何才能更好地满足非洲企业和非洲社会独特的需求？**墨斯塔法·芒巴·贵拉西 (Moustapha Mamba Guirassy)** 以塞内加尔为例为我们指明了方向

非洲的管理

亚里斯多德曾说，“人类是天生的政治动物”。自古以来我们都知道，一个人只有生活在社会中才能习得人性。所以亚里斯多德断言，“离群独处，不是野兽就是上帝”。

然而，我们知道人性是通过心理 —— 社会融合过程而习得的。这一过程我们现在称之为教育。人类最初是依靠家族、宗族、部落或血缘为联系的纽带，而随着历史的发展教育最终取而代之，成为人类融入社会最主要的方式。但是，由于各个国家和民族身处的环境、经历的历史和面临的具体问题不尽相同，其最终形成的教育制度、塑造的人群特征也体现出明显的差异。

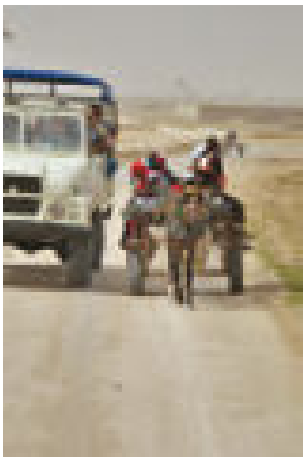
就非洲教育制度（尤其是管理教育）而言，由于长期受西方殖民的影响，它提供的专业训练过去是、今天仍然是为了满足其他社会而不是非洲社会自身的需求。它是在为其他社会而不是在为非洲大陆培养所需的人才。

本文将着重探讨非洲教育制度尤其是管理教育的起源与非洲社会特征（尤指非洲大陆的需求和期望）之间的难解关系。

3

非洲的管理教育需要对当前的状况进行客观评估，在以下三个方面确定优势和不足：

- 商学院和社会
- 孵化项目
- 研究政策



"就非洲教育制度（尤其是管理教育）而言，由于长期受西方殖民的影响，它提供的专业训练过去是、今天仍然是为了满足其他社会而不是非洲社会自身的需求。它是在为其他社会而不是在为非洲大陆培养所需的人才

变革因子和目前状态

商学院的变革因子有很多 —— 有个人和集体、物质和精神、定性和定量 —— 因此要确定某一项特定变革的具体因子是困难的。但是，我们可以大致将这些因子归纳为两大类：内部因子和外部因子。

内部因子

非洲大陆是一个等级制度森严、阶层严重分化的社会，各种矛盾和冲突不断。按照马克思的社会学观点，这些冲突是社会变革的决定因子。在传统的非洲社会，阶层分化表现在等级制度、职业、性别、文化、种族和地理等方面，它造成了各种冲突以及行为的变化。

外部因子

外部因子是引起政治、经济和社会文化深刻变革的最重要的力量。这些因子从过去的奴隶制到今天的全球化，通过殖民统治、新殖民主义、伊斯兰运动以及美国的新帝国主义等形式，一直深刻影响着非洲社会。

当加拿大传播大师马歇尔 • 马克卢汉 (Marshall McLuhan) 将世界比作地球村时，他的潜台词是西方社会是这一地球村的中心，而其他社会则处在地球村的边缘。

政治学家弗朗西斯 • 福克雅玛 (Francis Fukuyama) 在《历史的终结》(*The End of History*) 和《最后的一个人》(*The Last Man*) 与萨缪尔 • 亨廷顿 *(Samuel Huntington*) 在《文明的冲突》(*The Clash of Civilizations*) 中表达了相似的观点。他们认为美国式资本主义和民主模式是普世价值观，因而在全世界得以广泛推广而没有遇到过多的抵制。

或许我们可以说，这是殖民主义的延续，企图通过建立经济和文化剥削制度来削弱非洲殖民地。于是

位于塞内加尔的非洲管理学院十多年来一直致力于建立一所真正的社区合作学校

形成了贸易经济，其中最大的变化是粮食作物变成了现金作物和加工厂以及城市群的出现。

为了实现贸易经济的有效管理，殖民当局需要当地的劳动力接受良好的培训，为这一大规模剥削制度服务。于是他们培训了工厂工人、码头工人、医务工作者、兽医、税务员、翻译、安保等等，给私人投资培训几乎没有留下任何空间。这是标准的泰勒主义。

今天，在大多数非洲国家独立半个世纪后，这一模式仍然远远没有遭到抛弃。

事实上，新殖民主义现象表明非洲国家在经济、政治和文化方面的独立只是表象。他们依然严重依赖曾经的殖民统治者制订的政策。

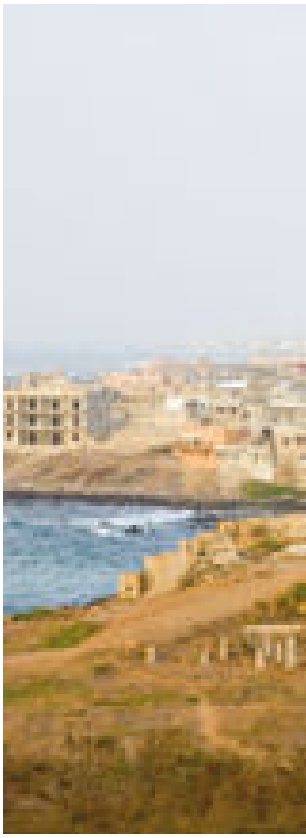
与此同时，许多外国企业纷纷在非洲国家设立分公司，逐渐垄断了非洲经济。另外，有一种观念根深蒂固，认为从商不如从政，不如进入公共服务部门。

正在这一背景下，商学院主要为外国尤其是西方控制的企业培养商业人才。

15 年前，塞内加尔仅有一所大学，没有管理系。第一所管理学院 Cesag 成立于 1990 年前后。达喀尔大学 (University of Dakar) 在 2000 年才开始设立管理系，而且迄今为止主要开设行政管理不是商业专业。

一个必然的结果是传统知识和技能的逐渐消失，甚至有时造成商学院和社会需求之间的严重脱节。受过良好教育的人受雇于西方跨国企业，将严重阻碍当地企业的发展。

因此，非洲必须进行变革。我们在余下文章中将进行重点讨论。



备选建议

以上问题充分表明，现在重新思考当前的教育系统比以往任何时候都显得更加迫切。

首先，非洲需要对当前的状况进行客观的分析，确定自己的优势和不足，提出相应的意见和建议，推动非洲的管理教育发展。

三个关键要素：

商学院和社会

位于塞内加尔的非洲管理学院十多年来一直致力于建立一所真正的社区合作学校。它推出的模块包括：

- 非洲人类学和社会学
- 富拉尼 (Fulani) 和曼丁哥 (Mandingo) 语
- 经济情报
- 商界政策
- 创业学研究

此外，非洲管理学院还设计了一门体验式课程，要求学生每个学年抽出十天时间去体验某个不知名的非洲环境，寻找和发展社区潜力。

3

非洲管理学院致力于提供卓越的管理教育，研究非洲大陆最核心的问题。为此它成立了三个研究实验室，分别涉及社会科学、金融工程和计算机等领域

孵化项目

非洲管理学院希望学生能成为 Djily 式的创业家。Djily 是塞内加尔最著名的企业家，他在本国接受教育，从事农业经济和房地产。

我们从熟谙商业的 Baol-Baol 社区获得灵感。Djily 曾经也是这里的一员。Baol-Baol 社区的人通常没有接受过正统教育，他们完全通过自学而成才。但是，他们却在商业上获得了巨大的成功，这归功于他们的冒险精神和工作道德。

研究政策

商学院的研究政策应该强调向学生传授最新知识和实践。非洲管理学院的研究政策以知识更新、加强和提高教育为核心。

非洲管理学院致力于提供卓越的管理教育，研究非洲大陆最核心的问题。为此它成立了三个研究实验室，分别涉及社会科学、金融工程和计算机等领域。

社会科学实验室集中了研究员、学者和高年级学生，对非洲社会以及西非经济和货币联盟面临的挑战进行跨学科、系统研究。

实验室研究的课题涉及边境、政治和经济治理、家族企业、非洲企业社会责任、农村经济、社会和制度变革、宏观经济和宏观政治环境，以及发展中的文化要素等问题。

金融工程实验室由资深金融专家领衔，对非洲社会面临的金融问题进行研究、分析，并提出相应的解决方案。

这些问题包括货币问题、非洲企业的金融政策、微小企业贷款、金融机构影响力、非洲大陆和国际脆弱的经济、伊斯兰金融，以及西非经济和货币联盟的金融环境等。

而计算机实验室是一个跨职能的研究机构，它承担的研究课题需要与其他两个实验室共享，需要对非洲社会的发展带来一定的借鉴意义。

计算机实验室研究的课题包括非洲商业环境中软件的选择和使用、家族企业和非洲中小企业使用的计算机、非洲大陆 ICT 控制和开发，以及消灭南北电子差距的培训战略等。

我们可以自豪地说，我们的商学院已经跨出了最重要的一步。它们不仅认真研究自己的优势和不足，而且也学习非洲大陆和世界其他地区的宝贵经验。这就是为什么像欧洲管理发展基金会 (EFMD) 和国际商学院联合会 (AACSB) 这样的教学和研究共同体能发挥重要的作用，推动管理教育不断前进，从优秀到卓越。

gf

有关作者

墨斯塔法 • 芒巴 • 贵拉西是塞内加尔非洲管理学院的课程主任。

更多信息

非洲管理学院将承办欧洲管理发展基金会非洲大会，时间为 11 月 13-15 日。更多信息可以浏览欧洲管理发展基金会官方网站：www.efmd.org

联合国责任管理教育原则与新兴经济体

来自新兴经济体的商学院应该积极践行联合国责任管理教育原则，**乌迈希·穆基 (Umesh Mukhi)** 说。为此他提出了一些具体操作建议。

157

而与此相对比，西欧和北美分别有 157 个和 108 个

31

在 470 个签约组织中，亚洲有 51 个，非洲和中东有 31 个，拉美有 64 个，东欧有 46 个

管理教育工作者在过去五年时常提出的一个最重要的问题是“商学院如何改变其实践？”联合国责任管理教育原则 (The United Nations Principle for Responsible Management Education) 项目是对这一问题最直接的回答和响应。

联合国责任管理教育原则目前拥有 470 个签约组织，但是令人略感不安的是来自新兴经济体的参与者数量并不多。在 470 个签约组织中，亚洲有 51 个，非洲和中东有 31 个，拉美有 64 个，东欧有 46 个。而与此相对比，西欧和北美分别有 157 个和 108 个。

一段时间以来，管理教育因过于重视经济和财务而置利益相关者于不顾而在国际上饱受批评。在此背景下，来自新兴经济体的商学院能否有所作为，在共同成就 21 世纪管理教育蓝图的过程中发挥重要作用？

尽管管理教育工作者对新兴经济体的关注涉及许多不同领域，但是新兴经济体如何通过联合国责任教育原则项目自觉实践责任管理教育却几乎无人提及。

目前的情景

管理教育自诞生起一直由北美文化所垄断。世界各地商学院的组织架构与课程设置都参照北美模式。标准化的教育模式和课程设置导致毕业生好似同一个模子铸出来的，掌握完全相同的商业理论和规则。对于国家和国际层面与社会、文化和政治趋势相关的问题他们从未进行认真的思考和反思。

随着新兴经济体对管理教育的需求与日俱增，商学院在教学、招生和运营等方面很自然地采用标准化的模式，它们没有时间去认真研究新的模式。但是它们忘了，在丢失思考的同时他们或许也在丢失自己的竞争优势。来自发达国家的商学院正在自觉实践，积极履行联合国责任管理教育原则。而新兴经济体的商学院似乎仍在沉睡，它们在这场管理教育新模式的竞赛中渐渐开始掉队。

为什么?

来自新兴经济体的商学院为什么需要践行联合国责任管理教育原则?

这一问题的答案取决于商学院能否认识到自己所能做出的巨大潜在贡献。今天我们看到新兴经济体正在影响全球商业实践，形成新的商业趋势。来自这些国家的商学院具有巨大的潜力，它们可以充分利用这一机会和本国的环境，引领全球管理教育新趋势。

责任管理教育并不局限于环境问题。它还涉及人权、劳动者权利、腐败以及许多社会政治问题。在新兴经济体国家，一些商学院已经建立了内在能力，积极推动责任管理教育。这一远见应该进一步延伸，商学院应该聚焦前文提到的更多问题。

在《全球聚焦》最近一期文章中（“企业需要商学院提供什么？”，第 06 卷第 03 期）理查德 • 兰伯特爵士 (Richard Lambert) 指出，商学院应该培养具有四种技能的毕业生，能积极应对可持续问题、多元性管理、市场不确定性以及变化中的政府角色。新兴经济体和这些国家的商学院可以传授这些技能，因为这些条件存在于它们所处的环境中。

例如，在最近一次有关企业社会责任的研讨会上，讨论的主题就是新兴经济体的企业社会责任趋势。其中有一位讨论嘉宾谈到了印度的企业社会责任问题。他指出，印度的企业社会责任实际上有两个概念。

企业社会责任的第一个概念指印度生活方式的一部分，人与自然如何和谐相处。

企业社会责任的第二个概念来自西方，指社会慈善和社区参与。

企业社会责任的第一个概念在商学院的课程设置中从未占有自己的一席之地。其结果是，印度本土的大量知识因得不到应有的重视而流失，最终也使国际社会失去了探索新知识的机会。

如何?

来自新兴经济体的商学院如何践行联合国责任管理教育原则，如何领导这场变革？根据我自己对商学院的研究，我发现表现卓越的商学院具备以下三种独特的能力“

自信

优秀的商学院对自己的资源和能力很自信。这些商学院对教授进行充分的授权，使他们在研究和教学方法等方面拥有高度的自主性。无论实施什么样的新举措，它们相信自己的组织能力，能确保自己在研究、教学方法和战略方面的试验沿着正确的轨道前进。

创新

开展创新研究、拓展新的合作伙伴关系、挑战现有教学方法和模式，这应该成为一种思维。优秀的商学院对外部环境变化能迅速做出调整，能进行创新行动。在其他商学院忙于应付排名和竞争时，远见和创新使优秀的商学院能聚焦自己的资源和能力，力争成为思想领先者。

> *责任管理教育并不局限于环境问题。它还涉及人权、劳动者权利、腐败以及许多社会政治问题*

合作

与自己最信任的利益相关者网络进行深度合作，这是全球领先商学院的共同特征。合作是一家商学院跨越本土环境、与国际因素进行互动实现既定目标的独特能力。利益相关者管理是一门艺术，新兴经济体的商学院应该以更宽广的视野看待合作。例如，联合国责任管理教育原则的签约组织可以与联合国全球契约地方网络以及该地区的商学院进行合作。

这些因素通常以隐性的方式而存在，它们与商学院的内部组织架构和文化相互交织在一起。并非所有新兴经济体的商学院都具备这些因素，因此我们看到它们在实践中不能真正的投入。如果新兴经济体的商学院希望引领未来趋势，它们必须在日常运营中积极应用这些因素，对现有的思想提出挑战。

机会

通过在教授层面启动新的项目，新兴经济体的商学院在推动知识转移、加强体验式学习方面可以发挥巨大的作用。联合国责任管理教育原则推动商学院建立网络平台，利用这一平台新兴经济体的商学院将受益于各种形式的合作关系。它们应该考虑如何在地区、国家和全球层面与利益相关者建立新的合作关系。后者期盼与它们进行各种形式的合作。

联合国责任管理教育原则不仅为商学院提供了品牌营销的机会，而且也提供了开展对话、建立网络的学习平台。这取决于新兴经济体的商学院如何利用联合国责任管理教育原则这一平台，启动新的项目、与发达经济体的商学院开展合作。我们听到来自发达经济体和新兴经济体的商学院建立战略合作伙伴关系，但是这些关系经常局限于交换项目。

> *新兴经济体的商学院应该考虑如何在地区、国家和全球层面与利益相关者建立新的合作关系。后者期盼与它们进行各种形式的合作*

什么样的结果?

新兴经济体的商学院经常提到的一个问题是，这些新举措最终将结出什么样的果实？我们在前文就指出，这完全取决于商学院自身，它们期待什么样的结果。当然，还有一些人会怀疑这些新举措能否带来盈利。

如果新兴经济体的商学院具备了前文提到的三种能力，它们就能对目前的情景作出重要的贡献。它们可以通过研究合作以及联合国责任管理教育原则项目，开展更多的可持续发展研究。如果它们的目标是培养管理者的商业伦理技能，那么它们可以与责任管理领域最顶尖的培训师和导师进行合作。

新兴经济体的商学院首先应该对自己的能力建立起信心；它们应该认识到自己再也不能成为追随者了。只有在确定自己独特的能力后商学院才能朝着某个特定方向加速前进。这是商学院发展自己独特特征的重要途径。

来自新兴经济体的每一家商学院可以根据各自的情况选择前进一小步，但是在全球层面它们必须共同努力，积极改变思维。我们欢迎个体努力，但是最终起决定作用的是集体努力。新兴经济体的商学院应该在每一个领域、每一个层面共同推动新思想，转变旧观念、旧思维。这是商学院首要的责任，也是最重要的责任。

gf

有关作者

乌迈希 • 穆基是法国南特管理学院 (Audencia Nantes School of Management) 博士研究生、责任管理教育原则研究员。他的主要研究领域是可持续发展与商学院和管理教育的融合。他的联系方式是：umukhi@audencia.com

风险管理

乌尔里奇·赫梅尔 (Ulrich Hommel) 和**安娜·帕斯特瓦 (Anna Pastwa)** 总结欧洲管理发展基金会风险管理调查最新结果。他们发现，大多数商学院刚刚开始重视这一问题

风险问题正受到商学院越来越多的重视。由于受金融危机的影响，商学院需要依靠基金运作来支撑组织的增长、抵补政府拨款的削减、支持大学实施的交叉补贴计划。而这些收入面临着各种形式的市场风险。

监管机构如英国高等教育拨款委员会 (HEFCE) 和澳大利亚高等教育质量与标准署 (TEQSA) 开始关注高等教育机构的风险问题，通过修订审计框架引入风险控制机制，这对商学院而言无疑将带来“渗漏效应”(trickle-down effect)。

欧洲管理发展基金会的 EQUIS 认证也认识到了风险管理的相关性，并对认证标准进行了修订，确保在认证过程中任何可能对申请者带来潜在经济和声誉影响的问题不会被忽视。

这些变化要求商学院对自己的风险暴露进行更明确的管理。然而，对商学院目前的风险管理状况我们知之甚少。为此，欧洲管理发展基金会开展了一项针对全球商学院院长的调查，就商学院在治理、管理和处罚政策等方面是否建立了正式的组织制度进行评估。调查结果有助于我们了解商学院在哪些领域取得了一定的成绩，在哪些领域仍需进一步改进。

本次调查采用问卷形式，结合商学院院长晴雨表调查 (Deans Barometer Survey) 在 2012 年第四季度共同完成。共有 708 位来自欧洲管理发展基金会成员组织的商学院院长受邀参与了本次调查。

我们共回收了 200 多份有效答卷，问卷回复率为 14.3%。我们的分析基于他们对 103 个问题的充分回答。

参与本次调查的商学院绝大部分来自欧洲，占样本总数的 57%，中东和北非地区商学院占 12%，北美占 12%，中美和南美占 7%，亚洲占 13%，澳大利亚和大洋洲占 5%。这一分布也符合欧洲管理发展基金会成员组织在各大洲的分布情况。

在以上这些商学院中，三分之二为大学附属商学院，四分之一为独立商学院，剩余为其他形式的教育机构。此外，它们中绝大多数商学院为非营利组织，仅有 5% 为营利组织。四分之三的商学院获得至少一个以上的国际认证。

调查结果对了解当前商学院在风险管理方面的情况提供了有价值的见解。可以想象，每家商学院的实际状况千差万别。

商学院首先在风险暴露方面表现出较大的差异性。商业模式（注重事前还是事后）、筹资限制以及国际化程度都会对商学院的盈余变化产生重大影响。

商学院的组织性质也不尽相同。有的为完全独立的私立商学院，没有太多的捐赠（高风险），有的是公立大学中传统的管理系，政府投入很大（低风险）。但是，即便是后一类商学院也需要认真考虑风险管理问题，因为这涉及它们的声誉（如教师的不道德行为）。

调查结果发出了一个强烈的信号，尽管商学院将风险列为相关问题，但是管理层对其关注程度仍然较低。

这也许并不让人吃惊。风险管理是全球发生金融危机后才引起公众的极大关注。日益突出的资金缺口问题同样也是由于政府改变政策而造成的，如政府实施限制外国学生流入的签证政策和财政紧缩政策等。

200

我们共回收了 200 多份有效答卷，问卷回复率为 14.3%。我们的分析基于他们对 103 个问题的充分回答

“欧洲管理发展基金会的 EQUIS 认证也认识到了风险管理的相关性，并对认证标准进行了修订，确保在认证过程中任何可能对申请者带来潜在经济和声誉影响的问题不会被忽视

75%

四分之三的商学院获得至少一个以上的国际认证

73%

近四分之三 (73%) 的商学院开始定义自己的风险偏好，并与主要利益相关者进行沟通

47%

在回复的商学院中有 47% 的商学院由董事会直接承担风险控制责任，8% 的商学院将这一责任分配给董事会下属的专业委员会

近四分之三 (73%) 的商学院开始定义自己的风险偏好，并与主要利益相关者进行沟通（样本中有 25% 的商学院对处理这一问题的方法表示满意）。75% 的商学院反映，承受风险已经成为它们决策文化的一部分，30% 的商学院表示对目前状况满意。

对风险承受能力是否决定经营和战略决策这一问题，我们得到的反馈几乎完全相同。

在回复的商学院中有 47% 的商学院由董事会直接承担风险控制责任，8% 的商学院将这一责任分配给董事会下属的专业委员会。有 37% 的商学院由大学管理者(如校长、副校长或首席财务官)直接控制。

答案分布反映了样本的多元性，但同时也反映了商学院一味侧重财务风险的控制。在董事会参与风险部门治理的这些商学院中，我们看到它们都制订了基本管理原则，并落实在指南文件中。这与目前的公司实践相一致。

但是，风险管理没有被列为优先考虑事项，因为 28% 的商学院将风险评估与年终报告联系在一起。20% 的商学院对风险进行季度评估，不到 10% 的商学院进行月度评估。还有 32% 的商学院基金仅仅在需要的时候才进行风险评估。

就风险管理原则而言，按固定时间表进行风险评估是不合适的，因为每一种风险因子都有自己的时间轴。一方面，风险相关的信息通常以不同频率出现。另一方面，绩效杠杆的调整与降低特定风险的能力也会发挥重要的作用。

风险管理责任的分配进一步反映了风险管理在商学院仍然是一项相对不成熟的活动。

接受调研的商学院中有 20% 采用公司实践，将风险管理责任分配给执行委员会（高层管理团队）。这样做可以确保风险管理的战略和经营问题得到更有效的管理，商学院的管理技能和市场知识在评估风险暴露时得到更好的应用。有两家商学院甚至设立了风险经理职位，对于规模较大、财务比较复杂的商学院，这是必要的补充。

61% 的商学院将风险管理责任分配给早已任务繁重的院长，这容易造成系统风险疏忽。在本次调查中我们发现，有 74% 的商学院没有特别预算支持风险管理活动，这也许并不令人感到意外。仅有 11% 的商学院对风险管理责任没有进行明确分配。

当被问到使用何种工具进行风险评估时，有 58 人回答采用 SWOT 分析法，同时结合其他一些方法。这充其量是在战略层面对一般性问题进行的初步分析。

34

仅有 34 家商学院采用了最先进的方法，即对风险暴露采取总水平控制，防止出现与风险相关的绩效问题

35%

然而值得我们关注的是，有 35% 的商学院正在考虑在不久的未来将建立更加正式的风险管理机制

50 家商学院采用风险清单。清单中包括相关的风险因子以及相应的绩效杠杆和经营责任分配。24 家商学院编制风险矩阵 / 风险图，将风险因子根据两个维度（“出现概率”和“影响程度”）进行高、中、低分类。

22 家商学院采用敏感性分析测量对绩效的影响，7 家商学院采用完全成熟的模拟分析。敏感性分析研究商学院绩效与单独风险因子变动之间存在的共变关系，而模拟分析考虑所有风险因子的综合影响以及各风险因子之间的相关性。

总体而言，大多数商学院似乎更加重视风险因子的诊断，但对风险及其影响的评估则重视不够。然而值得我们关注的是，有 35% 的商学院正在考虑在不久的未来将建立更加正式的风险管理机制。

大多数商学院都是选择性风险承担者。仅有 24 家商学院表示它们已经设计了相应的经营活动避免同时出现重大风险。绝大多数商学院（66 家）注重降低关键风险。这种方法一方面考虑如何与风险评估方式相结合，另一方面研究如何在风险管理框架中计算因额外风险因子而造成的收益下降。

仅有 34 家商学院采用了最先进的方法，即对风险暴露采取总水平控制，防止出现与风险相关的绩效问题（风险现金流理念）。

当被问到如何应对预期的业务下降这一问题时，受访者似乎不愿意触及其经营活动的核心，包括削减核心教授（更多地依靠兼职教授）和员工的总体规模、增加教学工作量、冻结基础设施投资、削减市场营销等核心行政预算等。他们更愿意扩大受经济衰退影响较小的活动（甚至通过多元化进入新的活动领域），或者提高申请录取比例。

> *商学院或许会发现自己身处岩石与硬壁之间，左右为难。它们采取的化解危机的方法和措施已经被证明是无效的。风险管理的最终目的就是要避免这样的两难境地*

问卷调查的最后一个问题是如何应对未预期的绩效下滑问题。商学院的回答反映了建立良好的风险管理系统的重要性，这样的系统应该成为商学院日常经营活动的一部分。

商学院似乎依赖于两种对策：加强筹资活动、增加短期收入。如果削减预算是不可避免的，那么商学院似乎更愿意削减非学术类预算。一部分商学院有比较好的流动性储备，而总体样本表现为中性。

大多数商学院认为，从大学本部获得紧急资助并不是一个可靠的选项，但是真正需要时还是可能的。

最近的历史表明，资金短缺经常是由于宏观经济下滑引发的，因此希望通过获得更多捐赠和赞助、扩大现有经营活动来增加收入的想法是不现实的。商学院或许会发现自己身处岩石与硬壁之间，左右为难。它们采取的化解危机的方法和措施已经被证明是无效的。风险管理的最终目的就是要避免这样的两难境地。

调查结果显示，风险管理正在成为商学院院长最重要的议事日程之一。然而，对于大多数商学院而言，它们仍然有很长的路要走，它们需要不断提高自己的专业化程度。

gf

有关作者

乌尔里奇 • 赫梅尔和安娜 • 帕斯特瓦分别担任欧洲管理发展基金会研究和调查部主任和经理。

近期活动

2013 年 6 月

活动

EPAS 认证研讨会

日期 / 地点

6 月 6-7 日 / 布鲁塞尔，比利时

主题

EPAS 认证流程解读与应用指南

主办方

欧洲管理发展基金会

活动

2013 欧洲管理发展基金会年度大会

日期 / 地点

6 月 9-11 日 / 布鲁塞尔，比利时

主题

管理教育创造影响力吗?

主办方

欧洲管理发展基金会

活动

2013 欧洲管理发展基金会博士课程会议

日期 / 地点

6 月 19-21 日 / 卢布尔雅那，斯洛文尼亚

主题

博士课程的战略作用

主办方

卢布尔雅那大学

2013 年 7 月

活动

EQUIS 和 EPAS 认证研讨会

日期 / 地点

7 月 4-5 日 / 香港，中国

主题

待定

主办方

香港理工大学工商管理学院

2013 年 9 月

活动

研究领导力课程 —— 第 4 期 — 模块 3/3

日期 / 地点

9 月 18-20 日 / 布鲁塞尔，比利时

主题

现实观点 —— 资源与能力

主办方

欧洲管理发展基金会、欧洲管理学会

活动

2013 欧洲管理发展基金会本科管理教育会议

日期 / 地点

9 月 30 日 - 10 月 2 日 / 圣彼得堡，俄罗斯

主题

2020 愿景：未来本科管理教育课程

主办方

圣彼得堡大学管理学院

2013 年 10 月

活动

EQUIS 和 EPAS 认证研讨会

日期 / 地点

10 月 1-2 日 / 伦敦，英国

主题

认证标准解读与应用指南及关键认证阶段

主办方

伦敦城市大学卡斯商学院

活动

欧洲管理发展基金会高层经理培训会议

日期 / 地点

10 月 9-11 日 / 斯德哥尔摩，瑞典

主题

高层经理培训的新领域

主办方

斯德哥尔摩经济学院短期培训部

活动

分享最佳实践 CLIP 研讨会

日期 / 地点

10 月 24-25 日 / 马德里，西班牙

主题

品牌建设是全球学习型组织整合之关键

主办方

西班牙 BBVA 银行

2013 年 11 月

活动

2013 欧洲管理发展基金会非洲会议

日期 / 地点

11 月 13-15 日 / 达喀尔，塞内加尔

主题

非洲创业精神与管理教育

主办方

塞内加尔非洲管理学院

2013 年 12 月

活动

2013 欧洲管理发展基金会硕士课程会议

日期 / 地点

12 月 2-4 日 / 杜塞尔多夫，德国

主题

硕士课程 —— 挑战与解决方案

主办方

奥托贝森管理学院

2014 年 1 月

活动

2014 欧洲管理发展基金会商学院院长与总干事会议

日期 / 地点

1 月 30-31 日 / 哥德堡，瑞典

主题

待定

主办方

哥德堡大学商业、经济与法律学院

2014 年 3 月

活动

2013 欧洲管理发展基金会国际事务、对外关系、企业关系、市场营销、公共关系、传播及校友事务大会

日期 / 地点

3 月 26-28 日 / 米兰，意大利

主题

待定

主办方

意大利米兰理工学院

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

为工作市场 2.0 准备的 电子证书

智能文凭

为毕业生提供集中储存和展示所有证书的在线空间

优惠提供：成为欧洲管理发展基金会首批获得我们提供的解决方案的 50 家成员，其毕业的校友（在 2012 年及以前）将免费获得智能文凭 (Smart Diploma™)。
2013 年以后毕业的学生将享受 30% 的优惠折扣。

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。

使用智能文凭 (Smart Diploma™)，毕业生可以安全集中所有的学术证书，终身托管。在一个持续学习已经成为社会规范的世界，智能文凭 (Smart Diploma™) 是您的电子护照，通过社交媒体展示您所有的资质证书。

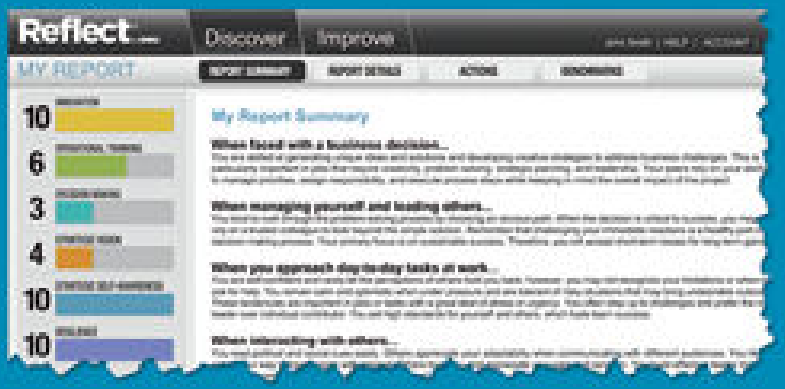
点击观看我们的宣传视频，
或浏览我们的官方网站smart-diploma.com

cvtrust

EFMD

管理专业研究生入学考试委员会 (GMAC) 提供 Reflect™ 工具

为商学院和学生
提供软技能解决方案



您为学生提供教育优势。
而我们现在为他们提供 Reflect™ 优势。

- 由管理专业研究生入学考试委员会 (GMAC) 开发，并由霍根测评 (Hogan Assessments) 提供支持
- 基于 800 多家企业雇主确定的 10 项核心能力
- 学生能接触数百个资料库，帮助自己提高软技能
- 提高个人意识，获得更多企业雇主青睐
- 提供 GPA 或 GMAT 以外的数据
- 与其他同学和毕业生的课堂表现进行基准比较

想要更多了解 Reflect™ 工具，请浏览我们的网页：**gmac.com/reflect**

GMAC
管理专业研究生
入学考试委员会

© 2013 管理专业研究生入学考试委员会 (GMAC®) 与霍根测评系统 (Hogan Assessments System, Inc.)。版权所有。Reflect™ 是注册商标，GMAT 标识、GMAC®、以及 Graduate Management Admission Test® 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