全球聚焦

欧洲管理发展基金会商业杂志 | 第10卷第01期 | www.efmd.org

EFMD

提升管理教育与学术研究的影响力

鲜活课堂
商学院可以向商业世界学习吗?

印度问题
如何建设世界一流大学

结案
为什么案例学习使学生受益

宾利这么做了
美国商学院回应批评

七宗罪
经济学的七宗罪

城市极限
仅有少数能成为最佳

www.efmd.org/events

欧洲管理发展基金会年会

路易斯大学商学院主办

2016 年 6 月 12-14 日

意大利罗马

合作 / 创新 / 伙伴 / 网络 / 产业

本期焦点

《全球聚焦》
第 10 卷 2016 年第 01 期

本期杂志的封面故事（详见第 6 页）给了商学院一个及时的提醒，无论其支持者或反对者说什么，它们离管理教育的终极目的依然很遥远。

大学 —— 具有讽刺意味的是它们通常是商学院的主要奠基人 —— 多年来一直在提供同样或者至少是极其相似的教育。

一群从事商业和管理教育的知名学者在文章中着重讨论了“管理大学”的问世、角色和未来贡献。在他们看来，管理大学“不应该仅仅是一所商学院”。

这些“商业与管理大学”为管理教育与学术创新提供了独特的机遇，将推动商业与社会更好的融合。

“新兴的管理大学 —— 与商学院携起手来 —— 能实现‘传统中的创新’”，他们写道。“它们将带来有关社会责任教育、高影响力管理研究与学术的全新理念。与此同时，它们也将进一步加深我们对个人与组织因素如何融入社会环境以及如何塑造其全部行为的理解。”

有关大学在商业中的作用这一话题在本期杂志的其他文章中也有涉及。蒂尔・西杜 (Dil Sidhu) 指出，从事管理与商业教育的学术机构还有许多东西需要向商业本身学习（详见第 12 页）。

然而，与其开展对商业本身的学术研究倒不如好好思考商学院如何像企业一样经营。商业世界有许多思想和见解可以与商学院进行分享。商学院可以学习如何更好地经营自己的“商业运作”，建立一个与商业社会相匹配的、能产生盈利的精益组织。

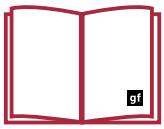
在另一篇颇有启发的文章中（详见第 18 页），拉杰・库玛 (C Raj Kumar) 痛声疾呼“印度高等教育的历史与演变需要我们认真研究为什么印度无法建立、培育和发展世界一流大学”。

本期杂志还刊登了许多人的观点，我们真诚地希望读者能找到与其职业和个人兴趣高度相关的文章。

百家争鸣、兼收并蓄是我们的价值主张。本期杂志讨论的话题涉及多个领域：黎巴嫩一家具有悠久历史的大学如何为自己的商学院选择一条现代化之路（详见第 24 页）；全球学术领军者与思想领袖如何结合教育与研究；欧洲管理发展基金会全球网络商学院院长导师项目如何帮助马达加斯加一家商学院实现快速发展；城市如何在吸引与发展稀缺人才方面发挥作用（详见第 36 页）等等。

预祝大家在新的一年平安、快乐、幸福。

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.globalfocusmagazine.com 在线阅读以往各期杂志内容

或者通过 iTunes 阅读 iPad 版

您说

我们热忱欢迎读者对《全球聚焦》杂志提出宝贵意见，并就未来希望探讨的话题提供建议。

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

EFMD

目录

《全球聚焦》
欧洲管理发展基金会商业杂志
第 10 卷第 01 期

1
本期焦点

4
保持联系
提供正确的学生体验，你或许需要校友的积极参与。做不到这一点，或许你将永远失去他们，安德鲁・克里斯波和萨拉・西茨曼说

6
提升管理教育与学术研究的影响力
管理教育并不只是发生在商学院和大学院系内。100 多年来，有一种特殊类型的大学一直在传授管理知识，这些大学‘不仅仅是商学院’。一群国际知名学者探讨‘商业与管理大学’的问世、角色和未来贡献

12
六项原则
商学院和商业本身都面临着极具挑战性的未来。但是，蒂尔・西杜指出，如何迎接这些挑战商学院还有许多东西可以向商业世界学习

18
印度建设世界一流大学：机构建设与国家建设
印度拥有巨大潜力建设世界一流大学，拉吉・库玛说。但是，仍有许多障碍需要克服

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
Nehme Azoury
Laurent Batsch
Ivan Bofarull
Andrew Crisp
Arnoud De Meyer
Jean-François Fiorina
Gunther Friedl
Per Holten-Andersen
Mark Jenkins
C Raj Kumar
Alison Lloyd
Sriven Naidu
Michael Page
Eve Poole
Jaona Ranaivoson
Arnaud Raynouard
Mathabo le Roux
Dorte Salskov
Alexandra Santos
Dil Sidhu
Sarah Seedsman
Flavio Vasconcelos
Roy Wiggins
Dajian Zhu

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

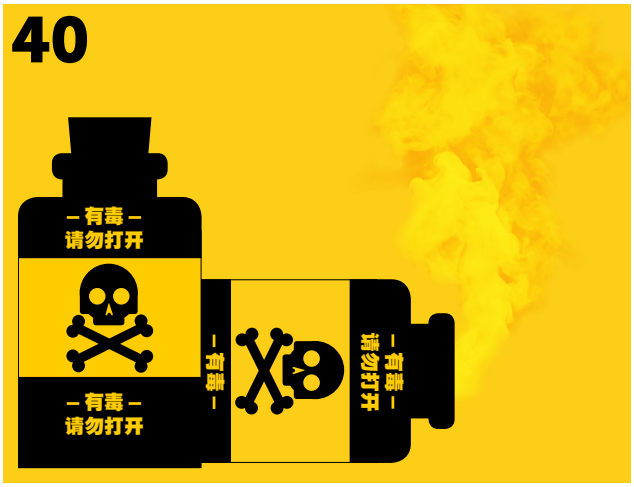
照片与插图
©杰本森设计公司 / 欧洲管理发展基金会除非另外说明

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.globalfocusmagazine.com
www.efmd.org

©EFMD



24
传统与转型
尼默・阿苏里解读黎巴嫩一家历史悠久的大学如何为自己的商学院选择一条现代化之路

28
连接设计
迈克尔・佩奇和罗伊・维金斯描述一种旨在对当前批评作出积极回应的创新 MBA 课程

32
案例为什么重要
研究型教授与教学型教授之间真的存在着不可逾越的鸿沟吗？马克・詹金斯认为，世界一流学者与思想领袖两者都擅长

36
跨越新边界
欧洲管理发展基金会全球网络跨国界商学院院长项目于 2011 年正式推出，旨在帮助发展中国家最具潜力的商学院通过导师指导计划实现进一步发展。乔娜・拉奈沃森和让-弗朗斯瓦・菲奥莉娜描述马达加斯加一家商学院的经历

40
经济学的七宗罪
我们是否在向学生传授他们应该知道的知识？事实或许并不非如此，伊芙・普尔说

44
培养管理者帮助世界的能力
亚历山大・桑托斯和麦萨博・勒・鲁解读联合国推出的项目将如何鼓励商学院培养学生解决贫困与其他发展挑战的能力

48
成功与城市
伊万・布法罗探讨城市在吸引和发展稀缺人才方面的作用

52
负责任创新：创业势在必行
菲利佩・德・沃特认为，我们需要将创造力转换为人类的真正进步，而社会创新正是打开新方法与新实践的成功之门

56
从平衡中受益
艾丽森・劳埃德描述如何通过跨学科方法培养创业能力

60
是技术，愚蠢！
商学院应该通过解决技术界面的特定问题帮助应对全球挑战，甘舍・弗雷德尔说

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

提供正确的学生体验，你或许需要校友的积极参与。做不到这一点，或许你将永远失去他们，**安德鲁·克里斯波 (Andrew Crisp)** 和**萨拉·西茨曼 (Sarah Seedsman)**

保持联系

由 CarringtongCrisp 公司发起并获得欧洲管理发展基金会全力支持的第四期*校友事务*调研对全球 6000 多名校友进行了问卷调查。研究发现，对学生体验不满意的校友在校友参与和校友联系这两项重要指标上仅为可怜的 4% 和 8%；与此相对应的是，对学生体验满意的校友分别达到了 58% 和 63%。对教授质量的差评和缺乏智力挑战是引起校友对学生体验不满意的最主要原因。

对于商学院学生而言，求学的动力来自对职业发展的憧憬。然而，在接受调研的校友中仅有不到一半的人认为商学院提供了良好的职业发展服务，而这一比例在 MBA 毕业生中进一步跌至 38%。不足四分之一的人认为“职业发展团队帮助我找到了一份好工作”。

校友关系中的情感因素

与情感关系相比，或许校友事务更加容易衡量，但是驱动校友参与的主要因素正是前者。大多数校友对母校的情感是正面的，为自己能与母校联系在一起感到自豪，这为商学院提供了巨大的商誉。

然而令人失望的是，仅有不到一半的人认为“商学院为我提供了参与其成功并积极贡献的机会”。引起我们担忧的是，受访者中不足 50% 的人认为自己与母校有联系或参与母校发展，感到自己是大家庭中的一员或者有一种归属感。

为什么这很重要？在所有校友中仅有 45% 的人愿意捐赠，然而在那些以母校引以为豪的人群中这一比例迅速上升到 75%。

8%

研究发现，对学生体验不满意的校友在校友参与和校友联系这两项重要指标上仅为可怜的 4% 和 8%

75%

在所有校友中仅有 45% 的人愿意捐赠，然而在那些以母校引以为豪的人群中这一比例迅速上升到 75%

6000

来自 24 家商学院、生活在全球 115 个国家和地区的 6000 多名校友参与了 2015 *校友事务*调研

慈善捐赠正在成为许多商学院重要的收入来源，但是如果它们想获得成功，就必须使捐赠行为变得更加容易

校友网络

学校与校友之间的沟通至关重要。但是对于校友而言最关键的是网络。受访者中仅有不到一半的人认为他们的母校提供了很有价值的校友网络。

大约三分之一的人认为他们的母校擅长维护他们在学习期间形成的重要关系。

尽管商学院与校友之间有着各种沟通渠道，但是它们在协助校友相互之间的联系方面却并不尽如人意。校友相互之间的联系主要依靠三种方法：社交媒体、个人联系、运气。使用其他社交媒体的校友人数是使用商学院官方社交媒体的校友人数四倍之多。

校友通讯：急需改进

校友希望收到有关校友福利、服务、新闻和活动的通讯，这或许并不令人感到意外。但是意外的是，校友对在校学生的活动、院长对商学院的愿景以及大学或其他学院的新闻最不感兴趣。

尽管校友对许多话题的兴趣都保持在一个相对合理的程度，但是在对各个领域的通讯有效性进行排名后我们发现结果并不令人满意，许多方面急需改进。表现最弱的通讯涉及高层经理培训机会、在校学生以及院长愿景等。

帮助我理解、帮助我捐赠

慈善捐赠正在成为许多商学院重要的收入来源，但是如果它们想获得成功，就必须使捐赠行为变得更加容易。

有超过一半的校友 (57%) 认为“他们对如何从财务上支持商学院不太清楚”。还有 15% 的人说捐赠很难实施，3% 的人发现根本不可能而选择了放弃。

尽管校友在捐赠方面遇到了种种困难，但是仅有四分之一的人表示无论在任何情况下他们都不会选择财务支持。校友在考虑是否捐赠时影响其决定的两个最重要原因是：

- 如果我能更好地理解我的捐赠带来的影响
- 一旦我的收入达到一定的水平

以上两个原因进一步凸显了加强筹资沟通的重要性。对于那些立志于建立慈善捐赠文化、提高参与、培育捐赠习惯的商学院而言，它们需要强调任何规模的捐赠都是受欢迎的，都能起到积极的作用。

改进沟通、帮助校友更好地理解其捐赠将带来的潜在影响，这一点相对容易。商学院有许多机会可以传递令人信服的信息，激励校友成为捐赠人。它们需要去利用这些机会。

来自 24 家商学院、生活在全球 115 个国家和地区的 6000 多名校友参与了 2015 *校友事务*调研。本次调研的完整报告可以通过登录 **carringtoncrisp.com/alumni_matters** 在线购买，其中还包括如何参与下一年调研的介绍信息。*校友事务*是 CarringtongCrisp 公司开展的五项年度调研之一，作为商学院大师 (businesschool.guru) 系列的一部分得到了欧洲管理发展基金会的倾力支持。如需了解更多信息，请联系麦修・伍德 (Matthew Wood)：**matthew.wood@efmd.org**

有关作者
安德鲁・克里斯波和萨拉・西茨曼就职于 CarringtongCrisp 公司。该公司是一家研究型咨询公司，专注于商学院与高等教育领域。

提升管理教育与学术研究的影响力

管理教育并不只是发生在商学院内。100 多年来，有一种特殊类型的大学一直在传授管理知识，这些大学‘不仅仅是商学院’。一群国际知名学者探讨‘商业与管理大学’的问世、角色和未来贡献

有一些传统流传至今仍然至关重要，而另一些传统却在慢慢消失。例如，歌剧的许多传统在保持其丰富传承的基础上融合了时代发展，因而其吸引力得到不断提升。国际演员阵容在全球巡演，布景与服装设计融合了不同文化与最新技术。一些观察家将歌剧的复兴部分归功于帕瓦罗蒂、卡雷拉斯和多明戈三位歌唱家，他们在 20 世纪 90 年代被合称为“世界三大男高音”。

在金碧辉煌的音乐厅表现传统与现代歌剧片段，采用这样的多元方法进一步普及了大众对瓦格纳和比才这些伟大作曲家的作品鉴赏。三大男高音在欧洲以外地区的全球巡演吸引了无数老观众和新观众。这些城市包括东京、圣保罗、首尔、比勒陀利亚和北京 — 不胜枚举。

管理教育与学术研究的未来

如同歌剧，管理教育也需要在传统与创新之间找到平衡。很明显，授课的方式和学习方法都需要考虑技术与数字化带来的新的可能。但是，管理教育是不是也能通过自身的复兴而得到不断丰富呢?

许多本科商业课程内容依然过于狭窄，仅仅聚焦于管理技能与理论。但是企业领导者需要管理毕业生具备透过现象看本质的能力，能挑战假设，有更大的创造力，理解为什么商业是社会的一*部分*而不能*脱离*社会。

仍在坚持探索如何培养学生创新与创业思维，帮助他们适应全球高度相关、文化多元的商业环境，这样的机构寥寥无几。而致力于培养学生社会责任的机构更少。种种问题对我们培养下一代商业领袖带来深层的启示。

2007-08 年爆发的金融危机，在很大程度上是由企业管理不善和贪婪造成的，使社会对商学院的信心降至非常危险的水平。事实上，2011 年由卡耐基基金会发布的《重新思考本科管理教育》报告 *(Rethinking undergraduate business education)* 凸显了公众的担忧。

在全球范围，一些成熟的学生通过社交媒体网络如后危机经济学会 (Post-Crash Economics Society) 要求管理课程大纲必须重新设计，培养他们创造更好世界的能力，而不是以牺牲其他合法利益相关者利益为股东实现短期回报。

研究资助者应该着重考虑“社会责任研究”，缩小徐淑英在“重新连接世界”（《全球聚焦》，2015 年）一文中提到的科学与实践之间存在的差距。我们必须提高管理教育、学术研究以及教育机构的层次与积极影响，防止重蹈覆辙，再次发生经济灾难，从而恢复公众信心和信任。

在踏上这一征程前，或许我们首先应该回顾管理教育的部分历史。

实现增长与可持续发展的多元生态系统

综合性大学最早可以追溯到 11 世纪意大利的博洛尼亚，而工科大学首次出现在 19 世纪，应当时社会对工程与科学的需求而应运而生。这是教育机构不断适应时代需求的最早例子。随着时代的进步，这些大学开始慢慢发展社会科学，其后又出现了经济学，最后是管理学。而随着管理教学的重要性不断凸显，大量新的教育机构开始涌现。

发展的一端是综合性大学和工科大学纷纷设立管理系和商学院，甚至出现一些独立商学院，它们几乎完全聚焦硕士课程与高层经理培训。而发展的另一端又是什么呢?

从 19 世纪末起，随着全球化的发展我们看到第三类大学开始出现，提供对不同文化、法律和多种管理技能如会计、市场营销等的综合理解。

> ***管理者不能忽略人类历史与各种文化中最深层次的哲学影响 —— 他们必须理解和考虑其决策将如何影响相互关联的社会细胞***

这些大学最初是以商业学院的形式出现的，后来慢慢发展成为“商业与管理大学”。其中一些大学从一开始就被设计成专业大学，例如圣加仑大学与维也纳经济大学（两者都成立于 1898 年）、哥本哈根商学院（1917 年）、中国人民大学（1937 年）、巴黎第九大学（1969 年）和新加坡管理大学（2000 年）。这些机构在成立时经常与行业协会合作，例如由爱国政治家设立的日本一桥大学（1875 年）。

尽管这些大学提供的学生体验不尽相同，但是它们无一例外都积极倡导跨学科和交叉学科建设。它们认为传统的商学院学科应该不断进行丰富，引入更宽广的社会和人文科学如法律、政治学、社会经济学、地理学、类人学、心理学、外语，以及自然科学、技术和数学等。

这些大学通常与实务者、公共机构和公民社会有着紧密的联系，为专业人士、实务者和决策制定者提供最新的研究成果。与工科大学和工程学院相比，管理大学试图将定量技能与社会科学视角相融合。与综合性大学不同，管理大学摒弃了“门户之见”没有将管理学院设置为独立的系科 —— 因此也避免了使之成为孤立的技术学科。与相关学科的系统融合，强化系科或者将各个学院高度连接，这是管理大学区别于纯商学院的最主要特征。

夯实基础，提高社会信任

管理者不能忽略人类历史与各种文化中最深层次的哲学影响。如果商业真的是社会的一*部分*，那么管理者必须理解和考虑他们的决策将如何影响相互关联的社会细胞。这些是古老的思想。

亚里斯多德对政治经济学的先见之明，马尔科姆・麦金托什 (Malcolm McIntosh) 在他的“重组政治经济学”（《全球聚焦》，2015 年）一文中进行了论述。亚里斯多德还提倡*实践智慧 (phronesis)* 是一种理智德性，是正确行动与正确思维的保证。

在早期西方文明中，*实践智慧*被认为是*科学 (episteme)* 与*技术 (techne)* 之外形成人类认识事物、表述真理的重要形式。实践智慧需要商业领袖超越利润与增长是唯一目标这样狭隘的思维，更加珍惜社会给与的信任。

英国经济学家舒马赫 (E F Schumacher) 是约翰・梅纳德・凯恩斯 (John Maynard Keynes) 的忠实信徒，他曾经担任缅甸政府的顾问，深受古代东方哲学影响。在《小的是美好的》*(Small is beautiful)* 一书中舒马赫认为，工作的职能就是为人提供可利用的机会、发展其能力；通过参与共同任务克服人的自我中心；为人类生存提供所需的物品与服务。

最近，来自新加坡管理大学的霍华德・托马斯 (Howard Thomas) 和迈克尔・李 (Michael Lee) 以及他们的合著者在《确保管理教育未来》*(Securing the future of management education)* 中提倡培养学生一种“综合管理观（而不是狭隘的管理观），鼓励培养综合思维者，他们在管理中更可能基于诚信、反思和商业伦理进行决策”。

来自圣加伦大学的乌尔里克・兰德菲斯特 (Ulrike Landfester) 在 2013 年的某一次研讨会上（“管理教育中的人文与社会科学 —— 写作、研究与教学”，哥本哈根商学院主办）指出：

PHOTOGRAPHY COURTESY Flickr/ Erwin Soo ©

PHOTOGRAPHY COURTESY: St Gallen University ©

PHOTOGRAPH COURTESY: Singapore Management University SMU ©

> ***传统的商业学科为社会科学和人文学者提供了极具挑战的环境，研究我们这一时代最重要的经济、政治和管理问题，积极影响未来商业领袖的教育***

“越来越多的大学开始认识到，当前的管理教育存在某些缺失。在看到公众纷纷将这一次金融危机归罪于商学院和商业大学时，这些机构试图寻找自己到底有没有做错什么 —— 如果是的话，又是什么原因，如何能矫正。这些新发展为商学院提供了强大的动力，驱使它们将人文与社会科学融入管理教育”。

以上这些思考再次证明，对一些共同问题采取更宽广的视角去研究将产生令人鼓舞的新思想。在那些专业性大学，来自社会科学、人文和相关学科领域的学者与来自传统商业学科的同行携手合作、共同研究、相互激励。

传统的商业学科为社会科学和人文学者提供了极具挑战的环境，研究我们这一时代最重要的经济、政治和管理问题，积极影响未来商业领袖的教育。

这一融合为这些机构同时带来了文理学院的活力以及拥有数百年历史、受人尊敬的综合性大学的严谨，与此同时它也重新唤起了人们对商业、市场、技术、文化以及政治之间相互依存性这一最基本问题的兴趣，从而引发更广泛的智力探究和教育能力的提升。例如，一个好的战略咨询顾问必须理解技术与文化变革将如何影响监管环境；一个财务顾问需要理解市场以及市场因素的心理影响。

相关学科的融合可以确保管理研究在世界不断转型的过程中始终与社会高度相关、始终积极承担社会责任。

> *一些大学超越了原有的思维，不再满足于为今天职场中的专业或入门岗位培养学生。这些大学渴望培养能积极改变社会的变革者，而不仅仅是被动的观察者或者分析者*

PHOTOGRAPH COURTESY: St Gallen University ©

为管理教育发展贡献

除了履行对社会的承诺、积极成为有意义的机构外，管理大学的融合与合作将带来巨大的可能性。它们作为整体具有无限的创新潜力，提升管理教育与学术研究对社会的影响：

1. 灵活利用技术实现跨学科教育、研究与实践型学术的协同增效

这些大学利用社会科学为管理学术研究重新设定背景，提高地区和实践相关性。每一所大学通过各自相关学科如人文、公共政策与信息科学的融合作出自己独特的贡献。

互补研究领域的融合能够同时结合定量与定性方法，而与实务者之间的紧密联系使研究人员可以开展高影响力的跨学科研究项目。这些可能性使管理大学有别于综合性大学开展的研究项目，从而形成一定的互补。例如，巴黎第九大学与法国国家科学研究院共同发起成立了联合实验室 —— 计算机科学与决策分析学研究院；新加坡管理大学信息系统学院已经启动了一项雄心勃勃的研究计划，探讨分析学如何为适当的组织政策提供依据，从而支持正向的商业变革，更有效的消费者市场营销以及更好的城市生活。

学习创新成为其教学方法中的重心。这些大学展现了对创新管理教育以及技术驱动型学习的承诺，着力培养未来型思维和能力。它们超越了原有的思维，不再满足于为今天职场中的专业或

PHOTOGRAPH COURTESY Copenhagen Business School, CBS ©

PHOTOGRAPH COURTESY Copenhagen Business School, CBS ©

入门岗位培养学生。这些大学渴望培养能积极改变社会的变革者，而不仅仅是被动的观察者或者分析者。

2. 巩固与利益相关者的联系，对地区社会与经济生活作出积极贡献

通过校园、课程以及合作伙伴关系的设计这些大学在当地具有天然的“嵌入性”，寻求与利益相关者建立一种长期的互信关系。

它们提供的社会与经济外部性虽然难以量化，但是通过口碑效应在当地社会得到了广泛的传播。每一家大学都意识到支持和满足当地企业对人才需求的重要性，鼓励学生通过项目、志愿活动以及其他举措为当地社会服务，积极成为其中的一员。瑞士的圣加仑大学刚刚完成了由欧洲管理发展基金会全球网络和法国国家管理教育基金会联合发起的“商学院影响力调查”（《全球聚焦》，2014 年），正在积极倡导这一理念。

3. 加强学生、教授和组织的全球化思维与形象

管理大学在国际合作和国际协同方面有别于大型综合性大学的环境，具有巨大的潜力与可能。它们拥有共同的理念以及对创新、社会相关性与社会责任的承诺。一个成功的案例是新加坡管理大学与哥本哈根商学院围绕海洋经济学和国际航运联合设置学位交换课程，寻求利用各自环境与实践中的特殊专业知识，各自的行业网络以及政府和组织资源，最终实现共赢。与此同时这也为开展合作研究、建立一系列合作伙伴关系奠定了基础。

挖掘新的价值，实现可持续发展

借鉴三大男高音，新兴的管理大学应该与商学院携起手来，实现“传统中的创新”，在责任管理教育、高影响力研究与学术等方面帮助建立全新的理念。与此同时，它们也将进一步加深我们对个人与组织因素如何融入社会环境以及如何塑造其全部行为的理解。

如果狭隘地看成是一种私人产品，管理教育就会失去其价值。全世界的管理大学都希望得到进一步的认可与认同，成为社会公共价值与私人产品的创造者、保护者和提供者。

gf

有关作者

劳伦・巴齐 (Laurent Batsch) 是法国巴黎第九大学校长；
托马斯・比格 (Thomas Bieger) 是瑞士圣加仑大学校长；
阿诺德・德・梅尔 (Arnoud de Meyer) 是新加坡管理大学校长；
佩・赫尔顿-安德森 (Per Holten-Andersen) 是丹麦哥本哈根商学院院长；
斯利文・奈杜 (Sriven Naidu) 是新加坡管理大学战略规划主任；
阿默德・雷诺阿德 (Amaud Raynouard) 是法国巴黎第九大学国际事务副校长；
多特・塞尔斯科夫-伊文森 (Dorte Salskov-Iversen) 是丹麦哥本哈根商学院国际事务副院长；
弗拉维奥・瓦斯康塞罗斯(Flavio Vasconcelos) 是巴西公共与工商管理学院主任。

商学院和商业本身都面临着极具挑战性的未来。但是，**蒂尔·西杜 (Dil Sidhu)** 指出，如何迎接这些挑战商学院还有许多东西可以向商业世界学习

六项原则

> ***然而商学院呢？我们的世界中有哪些变化因为没有得到应有的重视而将侵蚀我们的相关性？在谈到“微笑曲线的顶端”时我们这一行业是否也存在着一定程度的自满与拒绝？***

商学院一方面为商业世界提供毕业生与研究这两种产出，另一方面它们之间的互动，例如在毕业生招聘、研究合作以及通过公司顾问委员会与导师项目提供反馈等方面却极其有限。

然而，商业世界有许多思想和见解可以与商学院进行分享。商学院可以学习如何更好地经营自己的“商业运作”，建立一个与商业社会相匹配的能产生盈利的精益组织。

与商学院一样，商业世界也处在不断变化中（有些行业比另一些行业前进的速度更快），而且对永恒的变化也有许多不同的反应。

一些企业选择无动于衷、无所作为，期盼变化即将消失，以前的市场条件将重新出现。这样的反应经常导致商业灾难：企业倒闭、市场份额被蚕食、投资浪费、股东不满等等。

一位战略家将这一过程称之为无法抢占“微笑曲线的顶端”。为此付出的代价或许是沉重的，就像微软收购诺基亚，然而减记 42 亿美元投资；柯达拒绝数字趋势；戴尔没有意识到、没能利用好平板市场；黑莓的市场份额被智能手机不断蚕食等等。

然而商学院呢？我们的世界中有哪些变化因为没有得到应有的重视而将侵蚀我们的相关性？在谈到“微笑曲线的顶端”时我们这一行业是否也存在着一定程度的自满与拒绝？

五种变化和趋势将重新塑造商学院的环境，尤其是高层经理培训业务：

4000

全球有 4000 多家企业大学和学院（上世纪 90 年代仅有2000 多家）

42亿

无法抢占“微笑曲线的顶端”就可能付出沉重的代价，微软收购诺基亚，然而减记 42 亿美元投资就是其中的一个案例

企业大学与学院的兴起

全球有 4000 多家企业大学和学院（上世纪 90 年代仅有 2000 多家）。与传统商学院开设的企业学习与发展课程相比，它们提供了另一种具有竞争力的选择。

慕课的认同与发展

尽管有许多在线课程提供商，但是目前尚未找到真正的商业模式。然而不可否认的是，在线学习是一个增长行业，虽然目前企业的接受程度依然是其发展的一个障碍，但是这一变化大潮将导致学习发展的重大转变，为新兴市场的学生提供一个重要的渠道。

高层经理培训其他提供者

其他提供者包括猎头公司、管理咨询公司、软件供应商等，甚至还有与西班牙 IE 商学院合作的英国《金融时报》，高层经理培训市场丰厚的利润正在吸引更多的参与者进入，使原本已经拥挤的市场竞争变得更加剧烈。因此，最后可衡量的结果更加注重相关性，而不是商学院的品牌。

新的高质量商学院不断涌现

来自印度、中国以及韩国的许多新进入者开始引起全球关注。这些新进入者不仅获得了国际认证，而且还拥有很高的学术标准、国际知名师资、全球合作伙伴、本土市场优势以及本土经济快速发展。

商学院与培养未来商业人士的相关性

人们提出的批评之一是商学院为企业提供的产品与企业的实际需求之间存在着明显脱节。其中的一个证据是毕业生拥有较强的“硬技能”如商业分析、战略制订以及管理方程和模型，但在“软技能”方面则相对不足。

面临这些极其重要的变化商学院可以向企业学习什么?

一个关键的观察是企业如何利用影响与说服的科学帮助自己管理变革之路。

“影响与说服科学”的研究迄今已有 40 多年历史了，这一领域的世界权威专家是来自美国亚利桑那州立大学的市场营销与心理学教授罗伯特·西德尼 (Robert Cialdini)，他也是畅销图书《影响力：科学与实践》*(Influence: Science and Practice)* 的作者。

之所以将它称为科学是因为它得到了社会与心理学领域数十年研究的支撑。在探讨如何实行变革时，该领域的研究具有很重要的借鉴意义。

影响与说服的历史最早可以追溯到古希腊与古罗马人，当时社会十分流行“修辞”。

在今天饱受诟病的修辞在当时是指能影响他人思想与/或行为的沟通 —— 其目的通常是争取他人为你而不是为你的对手投票。

在过去 70 年中，社会科学、市场营销与心理学开展了大量的研究，试图解释人们的行为方式（无论是选择牙膏品牌、参与捐赠还是选择商学院课程）以及如何对这些行为与选择进行修正。

西德尼教授认为，如何影响与说服他人虽然有成千上百种建议、技巧、暗示和方法，它们大致可以归为六大类。

影响与说服的六项原则是：*互惠、承诺（或一致性）、共识（或社会认同）、喜爱、权威和稀缺性*。

> ***在过去 70 年中，社会科学、市场营销与心理学开展了大量的研究，试图解释人们的行为方式以及如何对这些行为与选择进行修正***

原则 1

互惠

作为人类我们通常喜欢知恩图报和欠债还钱，以其人之道还治其身。因此，如果他人为我们做出过让步或者提供了优惠，我们就会有一种相应的义务，对对方作出相同的行为。我们不喜欢欠人恩惠的感觉。

原则 2

承诺或一致性

我们每个人都有强烈的愿望保持自己的一致性。正因为如此，一旦我们作出某种承诺，我们就希望尽力去完成它。尤其当这样的承诺是自愿的、在公开场合作出的。

例如，如果你的同事第一次和你谈论某个想法的时候，你表现出某些兴趣，你将更倾向于支持他的项目建议。同样，如果我们公开表示是某个概念的发起人或者背后的支持者，那么我们也会更愿意去支持该项事业。有一个谚语说，人们不会辜负自己的价值观。

> ***在商学院世界杰出校友的影响力以及他们个人的成功故事对吸引未来学生提供了一种强烈的好感***

原则 3

共识或社会认同

这一原则依赖于“人多的地方一定是安全的，别人正在干什么？”这种感觉。

这里，我们假设如果其他人都在干某一件事，那这件事一定是可以的。因此，当某一则公司广告说“这是 95% 消费者的选择”时，我们也会作出同样的选择。

当我们感到不确定，我们更容易受到这一原则的影响，更可能受到那些看上去和我们相似之人的影响。很多广告商利用这一原则，在广告中使用母亲而不是名人来宣传家居产品。

原则 4

喜欢

西德尼教授说，我们更容易接受自己喜爱的人、喜爱我们的人以及告诉我们他们喜爱我们的人的影响。喜爱可以有多种形式 —— 或许与我们相似或者熟悉的人，赞美我们的人，或者就是我们信任的人等等。

例如很多公司聘用社区人员作为销售代理商，它们使用这一原则获得了巨大成功。人们更愿意购买自己朋友、或者自己喜欢和尊重的人推荐的产品。

在商学院世界杰出校友的影响力以及他们个人的成功故事对吸引未来学生提供了一种强烈的好感。

原则 5

权威

我们通常都会觉得我们自己有责任或义务接受权威者的要求。这就是为什么药品广告商通常直接聘用医生作为商品推广者，这也是为什么我们大多数人会完成经理要求的任务。

职称、正式的制服、甚至汽车钥匙或者其它名贵小饰品都可以用做权威标志，有助于提升我们的说服力。

稀缺原则说的是物以稀为贵，即供应有限或者即将失去优惠机会的物品更具吸引力

原则 6

稀缺性

这一原则说的是物以稀为贵，即供应有限或者即将失去优惠机会的物品更具吸引力。例如，当我们听到这是最后一件商品或者限时优惠即将结束时，我们或许会立即采购。

然而在学术环境中我们认为稀缺的东西包括知名教授和专家研究。

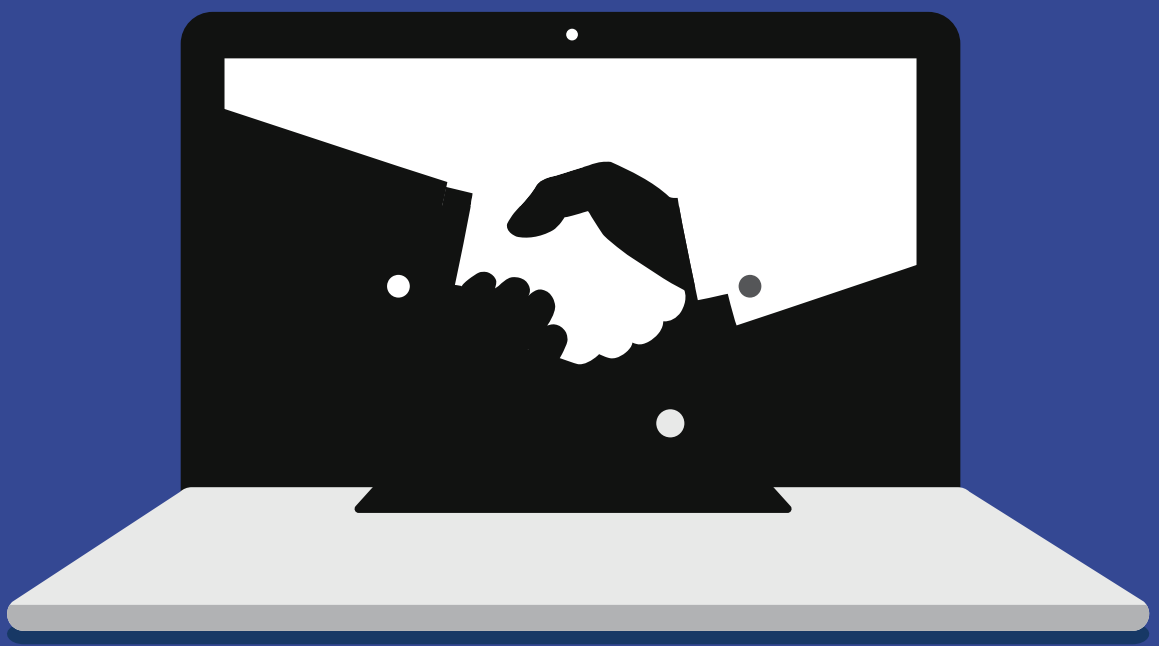
虽然以上六原则对可以实现的结果具有强大的影响力，我们在实际应用时仍需坚守真诚和道德。真诚与道德是影响和说服他人的重要前提，对某一产品或服务提供的利益我们的宣传需要保持诚实可靠。说服他人做错误的事是控制，是不道德的行为，只会造成对方不仅感到“被利用”而且成为反对者。良好的声誉需要长时间建立，但是失去它却是顷刻之间的事。

商业世界和公共部门多年来一直在利用影响力与说服力，取得了很好的效果。无论是影响我们购买 X 品牌还是 Y 品牌，还是说服我们“节约能源”，影响与说服原则都能起到很好的效果，能带来持久的行为改变。同样，这些原则也能帮助商学院进行市场推广与营销。

有关作者
蒂尔·西杜目前是英国曼彻斯特大学商学院首席对外关系官、高层经理培训执行主任。加盟曼彻斯特大学前他是伦敦商学院公司特设课程主任。此前他曾在英国多家领先企业担任高管。西杜是罗伯特·西德尼教授在影响与说服六原则领域个人进行训练和指导的 25 人之一。

信任是新货币。

拥有智慧文凭，使在线获取任何东西成为一种现实。



智慧文凭

www.smartcertificate.com

印度拥有巨大潜力建设世界一流大学，金达莱全球大学 (Jindal Global University) 创始副校长**拉吉·库玛 (C Raj Kumar)** 说。但是，仍有许多障碍需要克服

印度建设世界一流大学：机构建设与国家建设

23万

《印度时报》的一篇文章说，有超过 23 万人应聘北方邦政府招聘的 368 个办公室服务员的职位

255

其中不乏拥有技术学士、理学硕士与传媒硕士的应聘者，以及 255 个博士

有关印度高等教育现状的争论应该是一场严肃的讨论。我们的许多高等教育机构存在制度性平庸，无论我们是否愿意承认，这是一个不争的事实。

今天我们普遍接受的一个共识是，印度的高等教育与国际标杆相比依然有很长的路要走，然而这也是帮助我们实现全球卓越的必由之路。

《印度时报》最近发表了一篇令人感到极其不安的文章，说有超过 23 万人应聘北方邦政府招聘的 368 个办公室服务员的职位，其中不乏拥有技术学士、理学硕士与传媒硕士的应聘者，以及 255 个博士。印度的许多邦都面临着类似的问题，毕业生获得的学术资质与应聘的工作之间几乎没有任何关联性。

这一问题的核心是高等教育的质量低下，无法帮助学生实现职业梦想。我们需要对印度高等教育的历史与发展进行深刻的反省，我们为什么不能建立、培养和发展世界一流大学？

印度许多大学的学术标准在不断下滑，这一问题引起了普遍的关切。因此，我们有必要去理解和反思印度建设世界一流大学到底需要什么。世界一流大学是如何经历几十年、数百年建立与发展而成的？是什么成就一所大学成为世界一流？评估大学质量应该有哪些参数，这些参数应不应该随着社会的发展而发生变化？大学应该建立什么样的内部治理结构？建设世界一流大学印度应该做些什么？

教育转型的机构愿景

世界一流大学都是基于充满理想的愿景和使命。

愿景应该反映大学的理想与憧憬，大学应该建立在强大的愿景基础之上，而愿景应该围绕如何满足社会需求。但是这些需求应该具有广泛基础，反映社会的集体想象。大学的愿景应该具有远见，但同时又应该清醒自己面临的现实挑战。

罗马不是一天建成的，只有通过全体师生员工长期不懈的努力大学才能成为世界一流。

大学的资金与资源

世界一流大学都是通过大量的资源投入才发展起来的。印度当前实行的全国统一的大学资助与资源分配政策需要重新思考。建设世界一流大学需要大量资源投入，对于这一点我们的理解与认识还不够。

当然，大学所需的宝贵资源或许而且事实上也不能来自国家。正因为如此，在印度我们需要大力扶持和推广私立大学。公立大学的学术标准严重下滑是由许多因素共同造成的，其中包括我们的大学校园基础设施落后、教师动力不足、大学无法为教授发表论文创造良好的科研环境、跨学科课程缺失、课程设置缺乏创新、教师薪酬不足、治理结构官僚无法激励教师等等。

然而，在印度建立私立大学并没有给教育质量带来积极的变化。事实上私立大学面临着与公立大学几乎完全相同的问题。它们养成了一种中庸和怀疑的文化，从而对高等教育带来了负面的影响。

因此对于大学资助和资源我们急需改变思维模式。

例如，为学术研究与知识创造提供的资源不应该基于一所大学是公立的还是私立的，而应该基于研究本身、大学的研究能力以及该项研究能否进一步推动该领域的研究发展。

监管改革与政府参与

政府在高等教育与大学治理中的角色值得我们重新思考。目前政府在公立大学中扮演了极其重要的角色，高等教育部门的参与涉及每一

个方面，从大学的成立、学位的审批到管理的许可等。

这对大学治理带来了许多问题。根据印度的目前框架，设立大学（无论是公立还是私立）需要邦立法机构或者印度国家议会通过，或者大学专项拨款委员会与人力资源发展部的决定。

印度政府制订了详细的程序，授权高等教育部门参与大学建设的每一个领域，甚至在大学设立前。

这样做对确保大学学术标准是否有必要依然有难有定论，但是我们需要认识到，大学一旦成立，政府部门和机关的角色必须进行重大的转变。

开设新课程或新学科需要从政府部门获得审批与许可，这一做法必须摒弃，从而使大学的内部治理机制发挥积极作用。

有一种担心，认为一旦外部制衡缺失大学就会随意行使自己的权力，提供缺乏学术内容的课程。

这一说法在许多层面都是有问题的：

- 它对大学作为学术机构能否积极履行自己的责任深表怀疑；
- 它将导致怀疑与敌意，使本应在学术课程决策方面发挥关键作用的大学教授失去参与学术议程的资格；
- 它为既得利益者创造了机会，为实施权力的政府部门提供了寻租土壤。

解决这一问题的方法之一是让设立大学的流程更加严格与透明。满足设立大学的必要条件应该反映最高的学术标准、一定的师资力量与资源配置以及评估私立大学发起人良好意愿的客观标准。

政府的角色应该是推动者而不是监管者，我们应该对大学的各个系科以及内部治理机制进行充分授权，使它们能承担责任，对自己的决策承担起应尽的义务。即使需要参与，政府在大学决策中的角色应该是无足轻重的。

政府部门行使对教育机构的权力，并不能带来世界一流大学。只有当师生员工以及其他利益相关者能独立与透明地进行决策，我们才能建设真正意义上的世界一流大学。

师资发展与影响力研究

建设世界一流大学的众多因素中最关键的要素是师资队伍建设。

是否拥有一支优秀的师资队伍，能对教学与研究作出重大贡献，是建设世界一流大学的关键。在印度我们只有通过招聘和吸引优秀的教师和研究者才能建设所谓的世界一流大学。有此志向的大学应该从印度以及世界各地招聘教授。

教学与研究构成了大学学习方法与知识创新的核心。几乎所有的排名都采用这些作为评估大学质量的标准。近年来研究在大学排名中

999

工作小组肯定了民间努力在高等教育领域的重要性，建议政府推出一系列重大措施，包括 999 年土地免费使用，企业对高等教育的捐赠减免所得税 300% 等等。同时它还建议，印度大学必须进行强制性认证

从左顺时针：
金达莱全球大学图书馆
金达莱全球大学学生公寓
金达莱全球大学外景

> *我们对大学的评估必须基于客观与可衡量的标准，基于教学、师资、研究以及能力建设的质量，而不是基于该大学是公立还是私立*

的比重越来越大，这进一步凸显了研究的重要性。

印度的大学应该通过研究与学术论文成为思想高地。在各个领域开展严肃的研究对印度至关重要，面对新的问题旧的方法与观点或许已经不再奏效。研究产生知识，加深我们对问题的深刻理解。

未来：建设改造型大学的必要性

我们对大学的评估必须基于客观与可衡量的标准，基于教学、师资、研究以及能力建设的质量，而不是基于该大学是公立还是私立。

世界上有一些顶尖大学是私立大学，如哈佛、耶鲁、斯坦福和麻省理工。但是也有一些最古老、最富盛名的大学是公立大学，如牛津、剑桥和伦敦大学。

在高等教育领域推动私立大学的举措应该与大力发展公立大学的努力同步进行。我们需要理解亚洲地区在高等教育领域正在发生的深刻变化，这些国家和地区包括日本、新加坡、韩国、中国台湾、中国香港和中国大陆等。

由印度规划委员会组成、并由当时 Infosys 公司首席导师纳亚纳·穆尔蒂 (Naryana Murthy) 领衔的工作小组递交了一份报告，强调企业在高等教育中的作用。

工作小组肯定了民间努力在高等教育领域的重要性，建议政府推出一系列重大措施，包括 999 年土地免费使用，企业对高等教育的捐赠减免所得税 300% 等等。同时它还建议，印度大学必须进行强制性认证。

为了使更多的穷人获得高等教育的机会，工作小组建议设立 100 亿印度卢比的奖学金，而企业的捐赠应该获得税收减免。

在应对高等教育面临的挑战时我们需要寻找创新性解决方案。公司的慈善捐赠应该大力提

表1:
位居世界排名前 200 名的亚洲大学（2011-2016 年）

	QS 世界大学排名 s					《泰晤士报》世界大学排名					上海交通大学世界大学学术排名				
	2015-16	2014-15	2013-14	2012-13	2011-12	2015-16	2014-15	2013-14	2012-13	2011-12	2015	2014	2013	2012	2011
中国	7	7	7	7	7	2	3	2	2	3	7	6	5	4	1
香港	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	1	2	1	4	1
印度	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
日本	8	10	9	9	11	2	5	5	5	5	7	8	9	9	9
马来西亚	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
新加坡	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1
韩国	7	6	6	6	5	4	4	4	4	3	1	1	1	1	1
台湾	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

倡与鼓励，目前印度高等教育的发展需要更多私人财富的贡献。

印度的大学迫切需要反思领导力危机以及无力推动机构建设变革的窘境。领导力不仅为教育机构提供组织愿景，培养师生的学术意识，实现大学的志向与抱负，而且也反映大学对教育这一职业、政府、政府间组织、智库以及非政府组织应该承担的更大角色与责任。

领导力还意味着承担责任，对自己的决策负责。

不幸的是，印度大学体系现行的治理模式并没有意识到领导力是建设世界一流大学的关键因素。

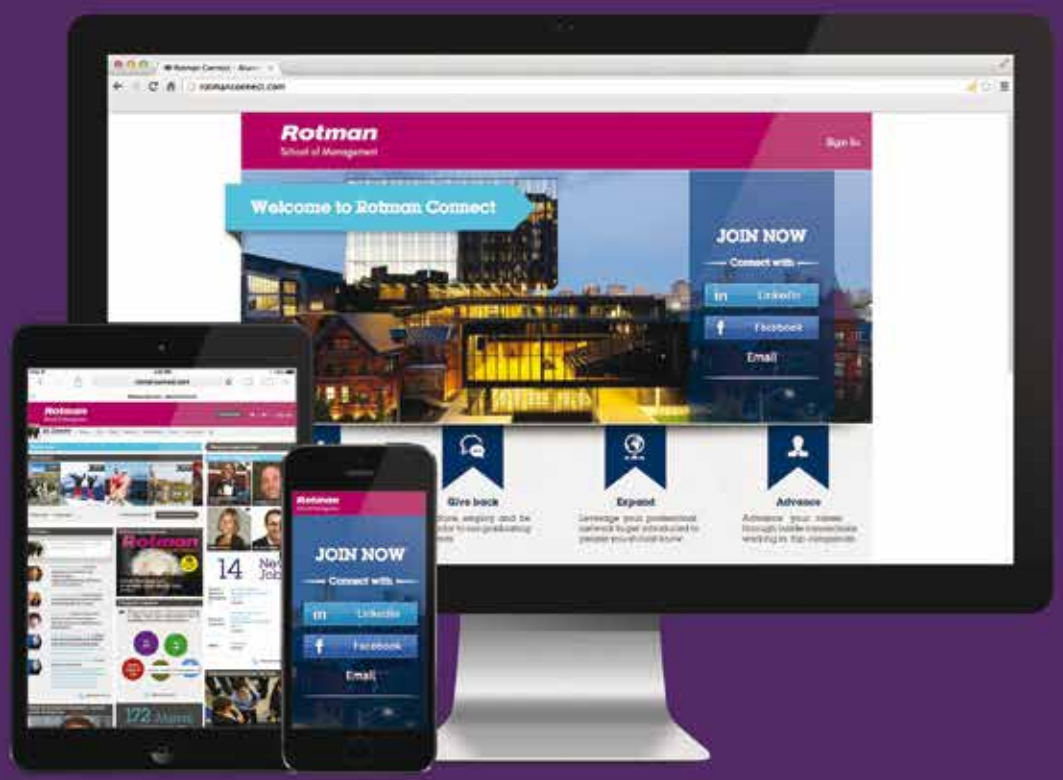
印度建设世界一流大学的抱负取决于我们对建设改造型大学的投入与承诺。改造型大学应该培养年轻学子的探究精神，点燃他们想象力的火花。

如需了解更多信息，请参阅拉吉·库玛在 2014 年 1 月研讨会上的发言“印度建设世界一流的大学”。

有关作者
拉吉·库玛教授是印度新德里金达莱全球大学创始副校长。他是印度知名的法律教授，曾先后从德里大学、牛津大学、哈佛大学和香港大学获得法学学位。2009 年他领衔创办了印度第一家全球大学。该大学携手《泰晤士报》高等教育于 2015 年 12 月 2-4 日在印度举办了一场全球学术论坛，讨论的主题是“为什么新兴经济体需要世界一流大学”。邮件联系方式 VC@jgu.edu.in

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。



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
帮助提升校友关系

www.graduway.com

EFMD

传统与转型

尼默·阿苏里 (Nehme Azoury) 解读黎巴嫩一家历史悠久的大学如何为自己的商学院选择一条现代化之路

1584

1584 年，旨在推动东西方文化交流的第一家马龙派（黎巴嫩基督教社区）学院在罗马宣告成立

1736年，一个被称之为马龙派的黎巴嫩基督社区宣布实行全民义务制教育的决定，这在当时女性接受教育是不可想象的。

事实上，黎巴嫩致力于教育的历史或许可以追溯到更早的时间 —— 1584年，旨在推动东西方文化交流的第一家马龙派（黎巴嫩基督教社区）学院在罗马宣告成立。

大概就在这一时期，根据马龙派教令设立的黎巴嫩圣灵大学 (Holy Spirit University of Kaslik) 初具雏形。马龙派创始人将第一家印刷厂引入黎凡特，并在黎巴嫩创办了第一所学校，将教育传播作为提高生活质量的重要手段。

黎巴嫩是伊斯兰文化的摇篮与腓尼基字母的发源地，立足于这样一个历史悠久的国家圣灵大学致力于在全球传播教育、和平和社区服务的文化。

黎巴嫩特殊的战略地理位置为多种文化的对话与交流提供了重要的平台。黎巴嫩一直在寻求如何缩小阿拉伯世界与西方国家之间的差异 —— 这是两个完全不同的世界，双方都在努力理解各自的文化差异 —— 从而避免产生文化冲突。

圣灵大学认为领导力不仅仅是一种头衔，它更是一种帮助获得结果、传播激情的影响力，是激励团队成员和利益相关者的灵感。

圣灵大学决定参加欧洲管理发展基金会全球网络商学院影响力调查，从而成为中东及北非地区第一家选择评估商学院对当地社会影响的教育机构。

圣灵大学商学院以根植于当地发展为主要办学特色，其教育使命就是促进当地经济与社会的发展。商学院的首要目标是确保本地区年轻人获得高质量的管理教育。

商学院设立了各种奖学金项目，为贫困学生提供平等的教育机会，因此其使命肩负着强烈的社会责任感。

通过进一步社会拓展，圣灵大学在黎巴嫩三个边缘的地区中心（北部的舍卡和南部的贝卡与莱希）提供学士学位课程。在黎巴嫩多个地区扎根，商学院对所在的每一个城市作出了巨大的财务贡献。如果用数字表示，商学院在大学预算中约

“圣灵大学认为领导力不仅仅是一种头衔，它更是一种帮助获得结果、传播激情的影响力，是激励团队成员和利益相关者的灵感

占 25%（数百万美元），对整个国家都产生了一定的影响。这对于一家学生规模不足 2000 人的商学院而言，这是一个了不起的成绩。

在黎巴嫩首都贝鲁特与黎巴嫩山地区有大量的家族企业、中小企业以及国际公司，商学院为它们提供了大量合格的管理人才。

为了推动当地经济发展，商学院推出了一系列专业课程，这些非全日制硕士课程是为当地企业的员工发展量身定制的，其中就包括像金融工程与银行运营、管理学这样受到一致好评的学位课程。

这些课程与当地的商业十分契合。在全球经济进入严重衰退的情况下，黎巴嫩的银行业却展现出强大的恢复能力。

此外，商学院与当地以及国际许多企业和机构建立了紧密的合作关系。这些战略合作涉及研究、毕业生就业、聘请企业高管参与课堂教学与咨询活动等等，为此商学院成立了企业关系部，探讨未来如何进一步拓展战略联盟。

“应用管理与经济学国际研究中心”致力于开展高质量的学术研究活动，这在目前的黎巴嫩高等教育体系尚不多见。

25%

如果用数字表示，商学院在大学预算中约占 25%（数百万美元），对整个国家都产生了一定的影响 —— 这对于一家学生规模不足 2000 人的商学院而言，这是一个了不起的成绩

“为了推动当地经济发展，商学院推出了一系列专业课程，这些非全日制硕士课程是为当地企业的员工发展量身定制的

研究中心鼓励教授积极参与知识创造，继续办好博士课程，推动与当地密切相关的应用研究，并通过项目资助方式争取企业对研究项目的支持。

研究中心的主要研究领域涉及公司治理、企业社会责任、经济学、创业与战略管理以及市场营销等。

作为研究领域的积极贡献者，研究中心组织商业领袖会议，从国际知名机构邀请访问教授分享经验。同时，研究中心还主办了三本学术评论刊物，为教授发表论文提供通道。

圣灵大学是该地区第一所碳中和大学，它十分注重企业社会责任理念中的商业伦理问题，着力提高师生员工的相应意识，并采取切实行动认真将原则付诸于实践中。

> ***商学院影响力调查这一标签的附加值将在我们的学生踏入商业世界时得以最终体现。我们相信大学和商学院的形象一定是通过学生的质量被社会所认同***

圣灵大学制订了一系列的政策，力争成为履行环境责任的典范，包括节能建筑与可持续采购项目等。

商学院致力于企业社会责任的理念。其使命宣言突出教育的目的是“培养新一代承担社会责任的管理者”，向未来领导者积极倡导商业伦理与企业社会责任理念。

为此，商学院的许多课程都增设了企业社会责任与商业伦理的内容。此外，还定期举办高规格的国际研讨会。

作为一所基于传统的机构，商学院充分意识到不变革就没有未来，与此同时坚守自己的价值与信念也同样至关重要。

面临挑战对任何组织而言都是正常的。然而积极应对这些挑战、扭转局面是我们商学院参加影响力调查的主要动机。我们的主要目标建立在以下四个新支撑点上：

创造：基于研究以及企业、学界和学生感兴趣的真实数据设计课程、活动与透明文件

参与：争取校友与企业主要管理者参与活动和研究，利用他们的专业知识为商学院服务

管理：与商学院环境中微观和宏观参与者建立联系，确保可持续发展

传播：向所有感兴趣的人传播研究发现，持续提高影响力

商学院影响力调查这一标签的附加值将在我们的学生踏入商业世界时得以最终体现。我们相信大学和商学院的形象一定是通过学生的质量被社会所认同。

拥有商学院影响力调查这一标签，我们的教育水平将在原来基础上进一步提高，从而为我们的学生踏入职场提供了额外的优势。商学院影响力调查是获得其他国际认证的关键工具。这一标签将驱动商学院更加积极地参与黎巴嫩商业与社会环境中。

gf

有关作者
尼默・阿苏里是黎巴嫩圣灵大学商学院院长

连接设计

迈克尔·佩奇 (Michael Page) 和**罗伊·维金斯 (Roy Wiggins)** 描述一种旨在对当前批评作出积极回应的创新 MBA 课程

在其新著《重新思考 MBA：处在十字路口的管理教育》*(Rethinking the MBA: Business Education at a Croosroads)* 中，作者提出 MBA 课程应该培养社会所需的领导者与企业家，应更加注重所知、*所行*与*所思*。

2010 年，宾利大学 (Bentley University) 推出了为期 11 个月的 MBA 课程，这一全新课程充分体现了上述这些元素。

该课程在设计之初就着眼于培养汉森（2011 年）提出的领导力三大关键特征 —— 理解他人的能力；看清大势的能力；以及执行的能力。

宾利大学通过课程、学习环境与国际经验三个环节确保：

- 分析性要素不能占用行为反思的时间
- 培养知识性要素应该采取综合性而不是单一教学方法
- 体验性要素培养执行能力而不仅仅是战略制订能力

2007 年宾利大学的第七任校长格洛里亚・拉尔森 (Gloria Larson) 继承了宾利大学在课程创新方面的优良传统，她提出开设变革性 MBA 课程，实现以下三大主要目标：

- 新课程应该解决人们提出的 MBA 学位相关性问题以及商业伦理内容缺失的批评
- 它应该充分利用宾利大学在会计与财务、商业伦理学、信息技术的定位以及商业与艺术和科学的融合
- 应该着重考虑设计的课程如何吸引更多的青年才俊，包括那些已经拥有成功领导者所需能力、但对*传统* MBA 课程兴趣有限的人

管理教育市场的竞争在日趋加剧，而宾利大学却能始终跻身于全球最受尊敬的 MBA 课程，这一切都需要宾利大学不断创新，将创新真正付诸于行动。

宾利大学的应对之策是集合商业、艺术与科学各领域的教授，向企业和管理教育领域专家求助。

这样一个折衷的团队全身心投入到课程的开发中。直到今天，学生依然发现他们可以与不同领域与背景的教授与企业高管进行各种形式的互动。

课程设计

MBA 课程围绕四个主题（创新、价值、环境与领导力）、三个直接体验模块（一个在美国本土，二个在海外）进行设计。

每一个主题都需要确保自身、他人、环境、思想以及行动之间的高度联系。

最后，宾利大学对课程设计小组的指令是课程的学习环境必须体现合作与高度互动的特点，必须充分利用全班学生平均7年的工作与管理经验。

设计小组决定课程的核心学习目标是培养在一个变革、创新、全球化以及人口结构变化不断加速的时代能有效管理的领导者。

课程结束时，毕业生应该拥有迅速把握与评估趋势的能力，能适应不同的文化，能用创新的方法去处理利益相关者、产品、服务和社会环境等重要关系。

学习环境也是从头做起。

与传统的教室或马蹄形案例教学教室不同，宾利大学的 MBA 工作室体现了建筑与设计系学生惯常采用的布局安排。

学生课桌以小组讨论形式布置，配备高科技产品，而且与电子白板连接，最大限度实现小组与整个班级的互动。这也确保了教授在课堂中的角色不是指导者而是协助者。

每个学生都成为课堂讨论的动态贡献者 —— 站起来与同学进行辩论，在多媒体板上阐述观点，基于集体体验与小组持续分享观察。

课程结束时，毕业生应该拥有迅速把握与评估趋势的能力，能适应不同的文化，能用创新的方法去处理利益相关者、产品、服务和社会环境等重要关系

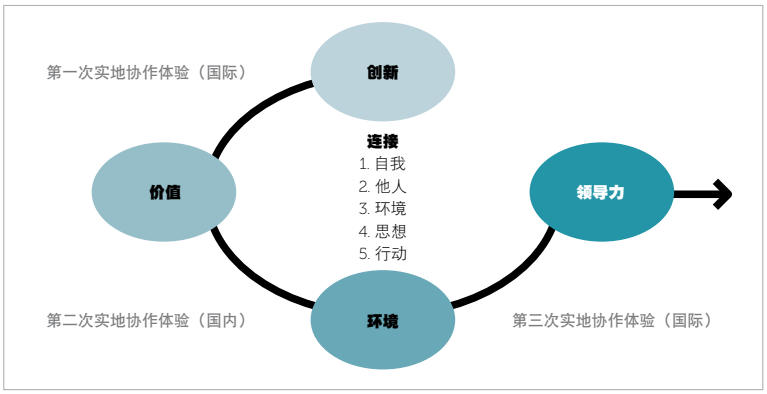
4

MBA 课程围绕四个主题 —— 创新、价值、环境与领导力 —— 进行设计

3

该课程在设计之初就着眼于培养汉森提出的领导力三大关键特征 —— 理解他人的能力；看清大势的能力；以及执行的能力

图 1:
宾利大学 MBA 主题设计



PHOTOGRAPH COURTESY: Bentley University ©

MBA 工作室还设置了舒适的休息区和小厨房，一天 24 小时开放，使学生在结束正式的课堂学习后可以更加深入地探讨相关问题。

学生在工作室还能与教授以同事和指导老师的关系一起讨论，并且利用这一空间为接下来的实地合作准备。这一为期两周的活动安排在创新、价值和环境主题后。

课程的主题结构

宾利大学的 MBA 在设计上完全基于主题。传统的核心内容嵌入并贯穿于整个课程的四大主题中。这些科目 —— 无论是会计、财务还是市场营销 —— 根据与某一主题的相关度穿插其中，通过辩论不断强化理解。

此外，捆绑主题与基础/学科知识的粘合剂是连接。正如前文所述，在给学生灌输四大主题时都会参考自身、他人、环境、思想以及行动五个方面进行讨论。

- ***创新主题。***在课程的第一个学期着重培养学生的创新精神与创造能力，帮助他们为商业在社会中的角色设计新的模式。学生将领悟领导者必须理解的经营环境以及如何打造一家以创新与创造为驱动的组织。

探讨的话题包括：创新心理学与人类如何处理信息、产生创新想法；创造力理论与支持创造力环境的条件；设计生命周期；如何通过利用必要的关系实施创新。

- ***价值主题。***帮助学生更深入理解价值以及价值对商业的影响。尽管价值是每一家企业战略的核心，但是其内涵既复杂又主观。

对价值的不同解读与评估将影响决策。设计这一主题是为了确保每一个学生：反思价值的真正意义，懂得价值对不同利益相关者其意义也不尽相同；理解组织如何驱动价值，如何与流程和资源相匹配；掌握评估工具与分析技能，知道如何获得价值、如何保持价值。

组成大多数 MBA 课程核心内容的各个学科知识以跨学科的方式嵌入价值主题中，这是传统 MBA 课程相对欠缺的，后者只能依赖最重要的战略课程才能实现这样的多维思维。

- ***环境主题。***组织与管理者身处的经营环境并不是孤立的，因此学生在学习决策时需要按顺序接触更大的环境 —— 企业、社区、国家与世界。 讨论的环境包括：

社会环境以及组织、国家以及世界的环境如何组成，如何维系；经济，包括如何评估整体宏观环境的稳定性，以及特定行业的市场结构如何影响创新与新技术采用；技术与网络对组织的重大影响，以及它们如何控制自己与价值链。

- ***领导力主题。***这是课程的最后一个主题，学生需要进一步综合所学知识，反思自己的领导力风格，跟踪自己的个人发展。在此期间他们与不同群体进行有效沟通，获取其信任

90

迄今为止，宾利大学已经招收了四期共 90 名学生

73%

73% 的学生来自海外，42% 的学生为女性…

10年

…每个班级的平均工作经验是 10 年，而且工作背景非常多元化

> ***在课程第一个主题期间安排的国际沉浸体验，参访了包括智利、法国、加纳、希腊、南非和土耳其在内的国家***

的能力将得到进一步的强化。领导力的本质、在多大程度上可以传授、情商的作用以及领导者面临的种种挑战都将涉及。

在学生反思自己的领导力风格、技能与能力以及各自的优势与劣势时，教授和领导力专家作为他们的导师将给与悉心的指导。通过定期反思自己的经验，学生将学习如何成为战略型领导者，成为遵守商业伦理的领导者。

这一主题还训练学生如何在不确定环境下、在利益相关者参与的情况下考虑决策的技术面。重点放在理解代理理论与不对称信息、信息技术与战略，以及如何创造一个有效控制的环境。

实地协作体验

在前三个主题期间每一个主题结束后都会安排为期 12 天的实地体验。学生与教授、参访企业的管理人员一起共同探讨复杂的商业问题，这些问题在设计时充分考虑到与已完成主题和下一个主题之间的关联性。这样的体验为学生提供了了解“真实世界”的机会，这也是整个课程设计所强调的。教授的角色是确保学生学以致用，将此前主题中学习到的概念与知识应用于实践中。

每一次实地协作体验涉及多个利益相关者群体或组织，着重探讨与所有商业部门相关的主题。学生的任务不是去解决某一个具体问题，而是深入探讨一个通常没有现成行动答案的问题。例如去年，学生学习各类希腊消费品公司如何在后金融危机时代，在确定左翼激进联盟党执政的大选前夕这一特定的时期制订相应的生存战略。

每一次沉浸体验的目标都是强调用正确的方法去评估持续性问题，了解领导者在这样的环境下运用哪些技能以及面临的局限性。

在课程第一个主题期间安排的国际沉浸体验，参访了包括智利、法国、加纳、希腊、南非和土耳其在内的国家。

结论

迄今为止，宾利大学已经招收了四期共 90 名学生。尽管招生规模离预期目标仍有增长的空间（设计 MBA 工作室时已经充分考虑到容量的问题，六张高科技课桌最多能容纳 36 名学生），但是已经取得了很大的成功。

73% 的学生来自海外，42% 的学生为女性，每个班级的平均工作经验是 10 年，而且工作背景非常多元化 —— 有超过一半的人在入学前已经拥有一个或多个高级学位，其中 10% 的人拥有博士学位。不少人是富布莱特奖学金学者。

入学学生的职业背景包括学术、咨询、创业、家族企业、金融市场、军事、宗教和文化等领域。学生与雇主的反馈非常正面，有一位毕业生在毕业 4 个月内就向宾利大学捐赠了 5 位数的善款。

参考资料

《MBA 教育再思考：十字路口的工商管理教育》，斯里坎特・达塔尔与帕特里克・卡伦，哈佛商学院出版社，2010 年。“为什么 MBA 教育无法培养领导者”，汉森，2011 年。

有关作者

迈克尔・佩奇博士是美国波士顿宾利大学教务长兼学术事务副校长。
罗伊・维金斯教授是美国波士顿宾利大学商学院院长。

研究型教授与教学型教授之间真的存在着不可逾越的鸿沟吗？**马克·詹金斯 (Mark Jenkins)** 认为，世界一流学者与思想领袖两者都擅长

案例为什么重要

有一种很流行的观点，认为在高等教育机构教授可以分为两类，一类是研究型，另一类是教学型。很多人甚至认为他们之间的鸿沟是不可逾越的。但是我并不认同这一说法。

我的观察是一种互补而不是非 A 即 B 的关系。真正优秀的学者两者都擅长。

年轻教授在刚起步时或许会偏重自己的教学能力，但是它们知道获得晋升的唯一路径是发表学术论文。资深教授或许更愿意将自己的全部精力花在研究上，但是许多利益相关者，包括政府、家长和学生都希望看到更高的课堂教学质量。

要做到这一点，其关键是确保学生在课堂学习中能接触到大学引以为豪的优秀学者。

根据我的经验，真正伟大的思想领袖热爱课堂就像他们热爱键盘一样。象牙塔并不属于他们。他们知道，即便他们已经功成名就，成为各自领域最优秀的学者，但是依然能从优秀的学生尤其是从有经验的学习者身上获得许多收获。

学生的课堂反馈对研究可以起到无可限量的贡献。当学生意识到自己的反馈得到了重视、对现实世界能产生积极影响时，他们会更加振奋，积极性也会更高。

将研究应用于课堂教学，这已经成为商学院的热点话题，它为学者提供了开展自己研究的完美解决方案。

如果他们的研究对教学能产生重要影响，那么他们就能从自己的研究活动中收获更大的价值。只有当课堂教学基于与现实世界高度相关的创新研究时，我们才能吸引最优秀的学生，帮助商学院建立卓越的声誉。

但是需要指出的是，将研究应用于教学也容易做不好。例如，教授向 MBA 学生展示他最新的相关矩阵，这并不是一个好的主意 —— 我敢保证这绝不会有什么好的效果。

聚焦真实世界的组织问题，与学生分享与教学内容高度相关的研究，这才是最重要的。

在我看来，研究应该成为课堂教学的中心，而教学也应该成为优秀学者工作的一部分。如果能做得更好一些，研究成果可以转化为案例，用于课堂教学。

> ***根据我的经验，真正伟大的思想领袖热爱课堂就像他们热爱键盘一样***

> ***在我看来，研究应该成为课堂教学的中心，而教学也应该成为优秀学者工作的一部分。如果能做得更好一些，研究成果可以转化为案例，用于课堂教学***

案例为研究数据提供了最理想的通道，如果做得好将非常有效与有趣，既能用于课堂讨论，也能帮助你开发研究。案例可以有效地将教学与研究结合起来，为教授和学生提供令人难忘的体验。

这一协同增效带来许多好处。我撰写《一级方程式赛车制造商案例集》(可以通过案例中心网站获取： www.thecasecentre.org/formulaone) 的经验就是一个明证。

案例撰写与教学可以产生许多深度的研究以及最终的学术期刊论文。这一路径对任何专业领域的学者都是行得通的，我本人也强烈推荐。

然而，我们首先也应该区分教学案例与研究案例。其中最重要的区别是目的。

教学案例的目的是帮助学习者学习东西，不管是某一个具体的框架，还是某一种技巧，或者如何在数据不充分的复杂环境下进行决策。

教学案例包括一手和二手数据，可以基于真实的事件也可以通过虚构来阐述某些特定的观点。

与此相对应的是，研究案例的目的是为建立或测试某一个理论提供实证基础，有时也为了说明相关理论能否应用于实践中。研究案例的目标是探讨研究问题，案例可能包含许多定性与定量方法。研究案例通常都是实证的，基于真实数据，属于研究项目的一部分。

研究案例不是为了课堂而设计的，但是与此同时，我们也没有必要将教学案例提交学术期刊发表。有一些专业的教学案例期刊，同样被认为是高质量的研究期刊，当然不是商业与管理领域。

有一些期刊对案例型研究比较钟情 —— 这一类研究案例通常采用定量分析的方法。关键是要了解你的研究领域有哪些期刊，钟情哪一类研究。

撰写教学案例还是研究案例，这取决于你自身的情况和志向。如果你是一个研究人员，手上有许多数据，希望教学的内容与研究相结合，那么你就应该撰写教学案例。但是如果你是一个老师，想利用自己的专业特长在学术期刊上发表论文，那么你就应该考虑撰写研究案例了。

研究案例可以与教学案例拥有同样长的生命

> ***我强烈地感觉到，我们应该鼓励老师自己撰写案例，用于课堂教学，这是提高自己的教学水平、建立自己信誉的绝佳路径***

周期。一些最佳研究案例有许多研究人员反复研究、讨论。事实上，在我看来研究案例的生命周期更长，因为它们建立的理论与概念可以延续数十年，而教学案例则不同，需要不断更新才具备相关性和价值。当然，这一规则也有一些明显的例外，例如那些历经数十年仍经久不衰的经典案例。

我强烈地感觉到，我们应该鼓励老师自己撰写案例，用于课堂教学，这是提高自己的教学水平、建立自己信誉的绝佳路径。我的建议是，先从你真正感兴趣的领域、你最喜欢的教学内容开始，然后寻找撰写教学案例可能的机会。这样的机会来自与你感兴趣的领域相关的问题。

从教学案例到研究案例的挑战是，你需要花时间了解该领域已经存在哪些案例。发表学术论文的唯一路径是你必须对现有的知识体系作出独特、有价值的贡献 —— 而不是简单地重复。我喜欢深入某一个特定的行业，找到你感兴趣的部门，然后研究你感兴趣的问题。

例如，对网络感兴趣的学者聚焦生物技术；对竞争感兴趣的学者研究航空公司；对创新和专利感兴趣的学者研究制药公司。

新兴产业在不断涌现，因此我们可以通过案例研究提升自己的研究与教学能力。

对于我而言，追求自己的兴趣是最重要的事。生命短暂，我们不能将宝贵的时间浪费在无法点燃你激情的事情上。

有关作者

马克・詹金斯是英国克兰菲尔德大学管理学院商业战略学教授。他将于 2016 年 1 月 26 日在荷兰鹿特丹管理学院举办为期一天的案例中心研讨会 ——“教学与研究的协调与统一”(www.thecasecentre.org/teachresearch)。

跨越新边界

欧洲管理发展基金会全球网络跨国界商学院院长项目于 2011 年正式推出，旨在帮助发展中国家最具潜力的商学院通过导师指导计划实现进一步发展。**乔娜·拉奈沃森(Jaona Ranaivoson)** 和**让-弗朗斯瓦·菲奥莉娜(Jean-François Fiorina)** 描述马达加斯加一家商学院的经历

马达加斯加是全球最贫穷、面临挑战最多的国家之一，人口出生率高而人均收入低 —— 根据世界银行 2013 年报告，有超过 92% 的人口每天的生活支出在 2 美金以下。

对于国际商学院而言，也许它并非是我们心目中的理想之地。然而，ISCAM 商学院作为马达加斯加第一所管理学院立志要取得成功。

为了实现这一目标，ISCAM 商学院与自己的结对子指导学校法国格勒诺布尔管理学院在过去四年共同参加了欧洲管理发展基金会全球网路跨国界商学院院长 (EDAF) 项目。

ISCAM 商学院成立于 1990 年，其使命是培养杰出的商业领袖，具备正直、诚实的品质以及为马达加斯加和非洲带来繁荣的能力。它的核心价值观是卓越、尊重与诚信。

该学院拥有 1000 名学生（来自 6 个不同国家），提供的课程包括本科、硕士以及高层经理培训等。此外，它还拥有 150 名教师和 60 名员工。

ISCAM 商学院决定参加 EDAF 项目基于两个主要原因：

- 从 2008 年起 ISCAM 商学院一直被认为是马达加斯加最优秀的商学院之一，它立志通过拓展进入国际舞台
- 马达加斯加高等教育目前没有评估流程，它希望能对自己的系统进行客观的评估

ISCAM 商学院于 2010 年加入欧洲管理发展基金会成为其成员组织，不久便意识到 EDAF 项目似乎是它进行更好的自我评估、获得外部国际视角的最理想的途径。

EDAF 项目是一个很长的流程，涉及多个阶段：数据表准备、自我评估报告以及同行顾问实地考察。

2013 年 11 月，ISCAM 商学院接待了 EDAF

同行顾问为期四天的实地考察。EDAF 项目的高级顾问团队由两名欧洲管理发展基金会官员和两名国际教授成员组成。考察期间，组织了各种会议与所有利益相关者包括学生、企业、教授、行政人员和校友进行充分的交流与沟通。

同行顾问团队提出的建议包含在各种文件中：EDAF 报告、EDAF 机构发展情况、标准评估表以及个人反馈。

这些建议加总起来有 50 条之多。例如，ISCAM 商学院的愿景被认为不够清晰。

同行顾问实地考察完成后，法国格勒诺布尔管理学院的副院长被指定担任 ISCAM 商学院的导师。该学院成立于 1984 年，拥有 6800 多名学生，出于多种考虑它同意参与其中。

50

同行顾问团队提出的建议包含在各种文件中，总共超过 50 多条

6800

法国格勒诺布尔管理学院被指定为 ISCAM 商学院的指导单位。该学院成立于 1984 年，拥有 6800 多名学生，出于多种考虑它同意参与其中

帮助发展中国家商学院发展的愿望

格勒诺布尔管理学院认为，唯有发展“强大的”、“高质量的”高等教育这些国家才能实现经济发展。高等教育具有真正的社会责任。帮助它们提出正确的问题，界定战略、使命与组织，使它们有能力提供高质量的培训，助力当地企业发展。为此，格勒诺布尔管理学院为这些国家设立了专项扶持项目。

为马达加斯加和印度洋地区的法国企业提供技能

在海外建立公司的法国企业越来越少了，但这并不意味着它们减少了活动。恰恰相反，它们需要本地专业技能管理其结构。帮助 ISCAM 商学院达到一定的水准可以使法国企业获得高质量的本地人才，这些人才能迅速上岗。

ISCAM 商学院管理团队的动力

格勒诺布尔管理学院与 ISCAM 商学院的合作已经走过七个年头。ISCAM 商学院的管理团队有着强烈的动力与意愿发展与壮大自己，因此谁也不会忍心拒绝帮助他们。

地缘政治因素

地缘政治是格勒诺布尔管理学院关注的重点之一，而马达加斯加是一个值得研究的有趣案例。

12

EDAF 流程已经为 ISCAM 商学院带来了许多积极的成果，例如在 2014 年 3 月成立了由 12 名成员组成的国际咨询委员会

创业

对于 ISCAM 商学院而言，一切都是新的，需要从零开始建设，因此这是一个重大的创业项目。

然而，尽管指导项目能带来许多好处，但是也会面临许多障碍需要克服：

- 耗时、耗力。首先，需要向 ISCAM 商学院解释许多新的概念。此外，实施的行动通常都是中期的，不会产生立竿见影的效果。这涉及大量的管理与解释工作。
- 马达加斯加特定的政治与经济环境使 ISCAM 商学院的管理更加复杂。两个例子：财政法的不断变化。在西方商学院谈论“腐败”与商业伦理是一件相对容易的事，但是在马达加斯加则完全不同，在这里腐败无处不在。此外，在一个 90% 的人口生活在贫困线下的国家谈论经济发展谈何容易？因此需要不断适应这样一个现实。
- 即使信息技术 (Skype) 使通讯变得更加容易和及时，但是仍然无法取代“面对面”的交流，而上面提到的几个原因更加凸显了后者的重要性。

EDAF 流程已经为 ISCAM 商学院带来了许多积极的成果，例如在 2014 年 3 月成立了由 12 名成员组成的国际咨询委员会（由格勒诺布尔管理学院的导师担任主席）；校友会诞生了新一届理事会；聘请咨询公司为 ISCAM 商学院进行新的市场定位等。

> ***EDAF 是商学院在国际环境下不断取得进步的强大工具。它提供了理解如何成为世界一流商学院的钥匙***

但是挑战依然存在：

发展战略

这一方面的主要挑战是清晰阐明 ISCAM 商学院的愿景与使命，制订与此相匹配的战略。

变革管理

这不仅仅是如何调整思维的问题；这也是环境的问题。

教授与课程

EDAF 提出的一个建议是任命一些资深的核心长期教授担任学科组长，负责课程设计与实施、兼职教授管理以及学科品牌建设。

EDAF 适用于任何想要向前发展的商学院，它不同于 EQUIS 或 AACSB 认证，它是一种转型体验。指导过程对 ISCAM 商学院已经产生了积极的影响。

作为路线图，它使 ISCAM 商学院的高层管理团队着眼于制订战略决策。整个指导过程不仅帮助他们理解如何满足马达加斯加企业的需求，而且理解如何在国际层面实现发展。

EDAF 带来的利益远远不止一个国际顾问。这是一项富有成果的投资，能提供快速的反馈。它能帮助我们理解商学院在全球是如何发展的。

EDAF 是商学院在国际环境下不断取得进步的强大工具。它提供了理解如何成为世界一流商学院的钥匙。

gf

有关作者

乔娜·拉奈沃森是马达加斯加 ISCAM 商学院的总干事。

让-弗朗斯瓦·菲奥莉娜是法国格勒诺布尔管理学院的副院长，ISCAM 商学院的导师。

经济学的七宗罪

我们是否在向学生传授他们应该知道的知识？事实或许并不非如此，**伊芙·普尔 (Eve Poole)** 说

舒曼特拉・高沙尔(Sumantra Ghoshal) 离世前曾经写过一篇管理学界至今仍在争论的文章 —— “糟糕的管理理论正在毁灭优秀的管理实践”*(Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices)*。

这篇文章发表在《管理学会学习与教育杂志》上。

那一年是 2005 年，即安然丑闻后、信贷恐慌前。高沙尔教授是矿坑中的金丝雀。但是除了坚守商业伦理、治理与可持续发展这三位一体外，商学院是否真正改变了态度?

如果运用高沙尔的代理理论，答案似乎是否定的。而从整个课程背后的经济学理论来看，答案同样是否定的。

经济学课程仍在传授的七宗罪是:

1. 竞争

竞争依然被认为是默认的经营战略。但是博弈论认为，合作是更好的一般性战略，因为随着时间推移它能产生更优的结果。

不计代价去赢取胜利在战争中或在一次性交易中是必须的。但是在商业中，企业想要建立更长期的客户与供应商关系。当然，每个品牌仍然需要通过竞争获得市场份额，但是并非需要在经营的每一个层面都这样做。

数据显示，合作与分享信息可以做大蛋糕，而不是分食你已经拥有的份额。绝对竞争不仅仅在数学上是有问题的，而且也是一种性别歧视。男性“战或逃”生理反应喜欢竞争，尤其在竞争性环境中，但是女性生理反应也应该占有一席之地。

研究显示，与男性的“战或逃”生理反应不同，女性的生理反应是“照料与结盟”。因此，在一个传统上由男性主导的经营环境中深陷竞争只能导致次优结果。

2. “无形的手”?

这只是一个乐观的神话，为利己主义行为提供一种令人心安、但完全不准确的理由而已。秩序可以源自混乱，但是没有证据表明它总是趋向好的，更不用说社会必须依赖于它。

鸟喜欢结群飞入飞机引擎，鱼喜欢结群钻入鲨鱼嘴。群众有时是聪明的，但是并非永远如此。在现实中如果一切都听凭无形的手，市场就会发生偏差，只剩下弱肉强食的丛林规则了，因为强者拥有更多的“投票权”。其结果是它们的效用而不是整个社会的效用得到了最大化。

3. 效用

效用最大化是不是衡量市场成功的最佳方式?显然不是，如果“无形的手”确实存在的话，充其量它也仅仅是一种衡量指标而已。这一概念事实上是空的，什么的效用?

如果个体自私行为无法确保带来整体好的结果，那么基于这一思维的系统不借助外在力量不可能是道德的。而这样的外在力量就是政府干预，这恰恰是绝大多数经济学家竭力想避免的，因为它干预了市场的平稳运转，很快演变成政治。

即便效用是有道理的，但是“经济人”是理性代理这一概念显得盲目乐观了。我们都会因压力或情感而采取非理性行为。假设我们都是机器人只能导致糟糕的建模。

高沙尔教授是矿坑中的金丝雀。但是除了坚守商业伦理、治理与可持续发展这三位一体外，商学院是否真正改变了态度?

4. 代理理论

直至今日代理理论仍然是 MBA 课程的基石。亚当·斯密 (Adam Smith) 有关所有人与经理人不同利益的概念已经带来灾难性的结果。这一理论采用消极心理来制订人力资源政策，假设员工都是反抗不听话的，从而也限制了组织充分挖掘员工潜力的能力。

更加糟糕的是，它也被用来证明当前普遍存在的管理层持股合理性的理由。这一做法与股东利益至上这一概念使公司战略倾向于短期与操纵。这样的人性观点没有多少心理学家会支持，我们为什么还要传授?

5. 市场定价

你还记得你的均衡曲线吗? 这些曲线描述的是价格机制，如果任其自由发展，将科学地调节供求关系这一假设。它显然忽略了供应与需求都有可能被操纵的可能。

市场定价不仅忽略了对“公正”价格的历史争论，而且也忽略了有关成本的历史问题。它模糊了有关隐藏成本或像环境成本这样 “外部性”的重要争论。在地球限制感受越来越明显的时代，有关市场嵌入性的争论不应受到忽视，这一点至关重要。纽芬兰再也找不到鳕鱼了，我们居住的地球也一直存在着资源短缺的问题。

6. 股东价值

股东利益至上这一坚定的理念更多源自对股权性质的浪漫理想而不是基于现实。

现在每股持有的平均时间是多少? 11 秒。眨眼之间的事。

即便忽略所谓股东实际拥有企业这一极其有限的法律意义，自动交易也使“股东”这一概念变得十分奇怪和短暂。固守股东是公司创始人、是老好人这一旧观点只会导致短期主义行为。

通过提高股价留住股东，公司忽视了更大的责任和其他利益相关者。这一神话助长了高管薪酬出现飞速上涨，用过于狭隘的指标衡量公司业绩。但是就像圣诞老人，我们仍然用他来端正自己的行为举止。

> ***均衡曲线描述的是价格机制，如果任其自由发展，将科学地调节供求关系这一假设。它显然忽略了供应与需求都有可能被操纵的可能***

7. 有限责任

在英格兰和威尔士注册的公司有 98% 为有限责任公司。这一模式占据绝对垄断地位确实非常危险。在全球经济中，系统的弹性总是依赖于多元性。没有哪一种模式应该占据绝对垄断位置。

将道德风险制度化，占据垄断地位的这一模式因为没有任何向下的压力而逐渐演变成一种不负责任的股东文化。应该在法律、政策和专业服务等方面鼓励其他企业模式，不同商业模式之间形成健康的“竞争”。此外，我们还可以考虑更多的员工持股分担风险，形成不同的商业成功模式。

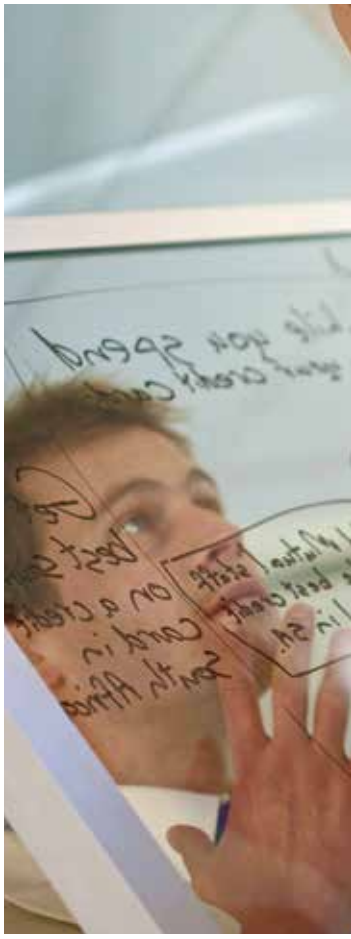
商学院如何摆脱这些过时的观念?

人们来到商学院是为了学习、解惑、理解和发展。因此，如果仅仅停留在概念或假设而不是确凿的事实层面，许多神话将消失。

想象一下，当人们第一次可以思考环球航行意味着什么时涌现出的创造力热潮。因此，质疑这些所谓的“真理”并非是不言而喻的公理是第一步。

接下来的艰巨任务是在课程中将这些点串起来。如果竞争应该部署更少、更加聚焦，那么战略、运营和市场营销应该如何教学? 哪些保护措施仍然是必要的?

如果无形的手是虚构的，那么企业应该如何真正展示强健的全球公民形象而不仅仅是企业社会责任的一种姿态?



11 秒

现在每股持有的平均时间是多少? 11 秒。眨眼之间的事

98%

在英格兰和威尔士注册的公司有 98% 为有限责任公司。这一模式占据绝对垄断地位确实非常危险。在全球经济中，系统的弹性总是依赖于多元性。没有哪一种模式应该占据绝对垄断位置

> ***成本/效益？投资回报率？商业案例？商学院可以将更多的课程着眼于商业伦理与品格的培养。而它们的咨询团队也应该更加努力，帮助学生建立道德实践的模式***

如果代理理论不是利益相关者关系紧张的最好解释，那么公司战略、治理、薪酬、工会关系和人力资源政策将受到哪些影响？

如果经营不仅仅是股东利益最大化，那么我们如何衡量成功、如何进行激励？课程设置中还应该增加什么来体现这一变化？

一个快捷的方法是借用效用这一神话重造商业伦理课程。

目前，绝大多数商学院都采用一两个案例来讨论商业伦理问题。上课前一个晚上，学生阅读相关案例，通常是违反食品安全、人权或环境标准的案例。然后分小组讨论，最后扮演管理层对非政府组织角色在全班进行表演。

所有这一切教给你的是风险分析、角色扮演以及假装是抽象商业领导者的坏习惯。它假设实用主义是企业最好的商业伦理，学生无需将自己的良知放入等式中。

我在商业伦理的教学中，我们在讨论任何案例前首先定义和提炼个人的世界观和信仰系统，这样学生的良知再也无法与其脱离了。

与此同时，企业也在界定和重新界定它们的公司价值，利用公司价值驱动员工招聘与晋升。但是它们还需要将这一思维转化为平时的决策。至今为止实用主义仍然大行其道。

一个值得关注的概念是“公司斋戒节”。大多数宗教都设有斋戒节，进行苦行修炼，这既是一种仪式也是一种心理治疗。因此，哪些价值观修行最差，如何通过短时间的集中修炼进行提高，例如无邮件星期五、散步会议、偷懒假、28 天报销、公司道歉、周志愿者活动等等？

或许斋戒节结束后某些尝试值得坚持，或许这些温和的实验是摆脱长期以来我们一直感到十分舒适的新古典经济学束缚的最佳途径。

有关作者

伊芙・普尔是英国阿什里奇商学院副教授，她主讲的课程包括领导力、情商和商业伦理。同时她也是苏格兰一所寄宿制学校的董事会主席。著有《资本主义的有毒假设：重新定义下一代经济学》一书，伦敦 Bloomsbury 出版发行。

亚历山大·桑托斯 (Alexandra Santos) 和**麦萨博·勒·鲁 (Mathabo le Roux)** 解读联合国推出的项目将如何鼓励商学院培养学生解决贫困与其他发展挑战的能力

培养管理者帮助世界的能力

联合国最近公布了可持续发展目标，呼吁全世界在减贫、食品安全、人类健康与教育以及一系列其他经济、社会与环境目标方面采取行动。

根据联合国贸易和发展会议估计，实现以上这些目标需要每年向发展中国家投资 3.9 万亿美元。因此，私有部门的积极参与至关重要。

好消息是私有部门并不缺乏可以贡献的资源。

过去十年，跨国企业在发展中国家取得了惊人的增长。在寻找新的市场、资源以及更低的劳动力成本过程中，它们对发展中国家的投资从 2000 年占总额不足 20% 到如今超过 50%，为当地供应商和合作伙伴创造了大量的就业和机会。

然而，这一类的投资大多流向了中等收入新兴国家。对最不发达国家的投资依然保持在一个极低的水平，不足总额 2%。而且在这些投资中，占很大一部分是大型的资源类项目，创造的就业机会很少，与当地企业的联系也不多。

我们面临的挑战是鼓励私有部门金融流向最需要的地区与部门，并且提供足够的管理人才确保项目的成功实施。

因此，吸引私有部门支持可持续发展目标似乎已经成为一系列主要目标之外的辅助目标。

50%

对发展中国家的投资从 2000年占总额不足 20% 到如今超过 50%

3.9万亿

根据联合国贸易和发展会议估计，实现以上这些目标需要每年向发展中国家投资3.9万亿美元

> ***全球金融机构与大型跨国企业的绝大多数管理者以及绝大多数成功的企业家都受到商学院传授的商业模式的巨大影响***

总之，我们需要企业找到实现可持续发展目标的“商业案例”。

虽然一些新的方法正在引导更多的资本投向以发展为目标的项目，但是传统的商业方法依然根深蒂固，尤其在那些需求最严重的市场。

大多数企业仍将全球绝大多数人口排除在外：它们的投资避开低收入市场，它们的产品与服务远远超出贫困消费者的能力，而它们的商业模式也通常并不认同穷人是经济活动的潜在贡献者。

解决社会与环境挑战需要对传统的商业思维进行反思，使“金融支持发展”成为未来投资主流。

全球金融机构与大型跨国企业的绝大多数管理者以及绝大多数成功的企业家都受到商学院传授的商业模式的巨大影响。

尽管一些商学院正在逐步将这些新动态融合在课程规划中，但是迄今为止绝大多数课程依然以发达国家的商业模式为核心。课堂用于讨论低收入、高风险国家经营复杂性的时间严重不足，这些国家需要完全不同的商业模式与思维。

这一失衡导致绝大多数毕业生对欠发达市场面临的特定挑战准备不足，不具备在这些市场进行有效投资与经营的能力。

案例学习就是一个明证。这些真实的事例已经成为商学院传授商业世界知识与技能的不可或缺的一部分。

> ***收入金字塔的底端是一个多元、有活力的市场。以塔基为目标，对于具备能力的毕业生而言同样存在很多的商业机会***

然而这些案例中不足 13% 基于发展中国家的真实事例。而与最不发达国家相关的案例，这一数字进一步下降至 0.5%。

收入金字塔的底端是一个多元、有活力的市场。以塔基为目标，对于具备能力的毕业生而言同样存在很多的商业机会，例如创办地方社会企业、中小型企业、非营利组织等等，从而影响那些寻求去发展中市场开拓的投资公司与跨国企业。

联合国贸易和发展会议投资与企业署推出了“商学院影响力”(Business Schools for Impact) 项目，推动商学院转变思维。与全球主要商学院联合会携手，该项目建立了由 250 多家商学院组成的强大网络，共同致力于提高可持续发展意识，鼓励更多的投资管理资源参与。

这一平台提供了教育工具与资源，帮助商学院培养学生在低收入地区进行投资与经营技能。与教育资料相配套的是体验式学习机会，通过在发展中国家进行实地学习提升相关能力。目前，平台包含的主要要素是：

- 48 个影响力教学模块 —— 包括选修和核心课程 —— 可以融入现有的课程设置中，或开设全新的课程，将可持续发展列为教学计划的核心

13%

基于发展中国家的真实案例不足 13%。而与最不发达国家相关的案例，这一数字进一步下降至 0.5%

250

与全球主要商学院联合会携手，该项目建立了由 250 多家商学院组成的强大网络

> ***这一项目得到了商学院前所未有的响应，它们对影响力商业实践表现出巨大的兴趣，迫切需要这一类的项目***

40

40 个实习项目覆盖非洲、亚洲和拉丁美洲 16 个发展中国家，为学生提供在这些市场经营的实际经验

650

自从 2014 年正式推出以来，该项目吸引了 650 多名教育工作者、学生和实务者，分别来自全球 250 家商学院以及 100 家企业与相关机构

- 50 多个案例 (i) 基于相关国家（23% 涉及最不发达国家，35% 涉及非洲，33% 涉及亚洲，10% 涉及拉美和加勒比海地区）；(ii) 阐述新的商业模式和股权结构；(iii) 聚焦可持续发展领域，包括农业、教育、能源、健康、水以及女性与青年创业等
- 在发展中国家进行实习的机会，涉及社会企业与中小型企业，为学生提供在这些市场经营的实际经验。实习项目覆盖非洲、亚洲和拉丁美洲 16 个发展中国家

这一项目得到了商学院前所未有的响应，它们对影响力商业实践表现出巨大的兴趣，迫切需要这一类的项目。

自从 2014 年正式推出以来，该项目吸引了 650 多名教育工作者、学生和实务者，分别来自全球 250 家商学院以及 100 家企业与相关机构。

在培养下一代商业领袖解决全球发展挑战方面商学院将起到重要的作用。通过“商学院影响力项目”，联合国贸易和发展会议希望推动商学院积极行动起来，并为它们提供必要的帮助。

该项目可以通过以下网站进行查询：www.businessschoolsforimpact.org。

有关作者
亚历山大・桑托斯和麦萨博・勒・鲁在联合国贸易和发展会议投资与企业署工作。

成功与城市

伊万·布法罗(Ivan Bofarull) 探讨城市在吸引和发展稀缺人才方面的作用

在一个连接与复杂性已经成为规则的世界，风险的定义日趋越全球化 —— 金融危机以及涉及卫生或全球恐怖主义的话题就是其中的一个例子。

根据波士顿咨询公司的研究，我们在前行道路上将遇到的主要风险之一是巨大的人才缺口。绝大多数发达国家的人口正在以惊人的速度日趋老龄化，在人口特征方面开始呈现“日本化”的现象。

除此之外，全球的教育系统似乎并没有培养这一时代所需的能力。埃里克・布吕诺尔夫松 (Erik Brynjolfsson) 与安德鲁・麦卡菲 (Andrew McAfee) 将这一个时代称之为“第二次机器时代”。

有关机器（机器人、计算机和各类计算工具）以及它们对未来劳动力影响的争论此起彼伏，大致可以分为两个泾渭分明的阵营：一种观点认为机器最终将取代人类，而另一种观点认为机器是人类重要的补充，将增强我们的能力，帮助我们极大地提高生产力。

但是，如果以上两种情况同时发生会怎样？

是否存在这样一种可能，一方面机器与计算将替代日常工作（甚至是中级技能的认知日常工作），但另一方面它们将推动创造性非日常工作的大量增加与发展？

随着两种截然不同的趋势同时发展，对高技能人才的需求将上升，而对中级与低技能工作的需求将下降。

或许事情还没完：如果我们正在进入一个创新性与创造性人力资本配置将取代金融资本成为经济繁荣与增长的新引擎，那么我们又该如何？

以上种种情况都表明，未来对高技能人才的竞争将更加白热化。

但是我们预见在哪里将发生这一切？在一个充满不确定性与大规模安全风险的世界，国家之间的竞争是否将依赖于最具吸引力的移民政策？

在一个以平台为基础、创业生态系统正在逐步形成的世界，跨国企业是否能成为持续吸引人才的磁石？

麦肯锡全球研究院认为“城市化”是未来四个主要破坏性力量之一。加拿大多伦多大学马丁繁荣度研究所理查德・弗罗里达 (Richard Florida) 领衔的多项研究表明，在过去几年我们目睹了全球正在形成新的阶层，他们富有创造力、高度连接。他们主要集聚在城市，更确切地说是人口稠密的大城市，这里创新扩散更快。

从某种意义上而言，全球化使人才和资源更容易在一些特定的中心城市或全球中心集聚，因而这些地区在全球政策中也占据越来越重要的位置。

例如，我们可以好好想一下伦敦城、华尔街或香港的法规对全球金融市场的影响。

在全球人才高度集中的今天，我们将看到这些城市将走在国家或跨国企业前面，在全球人才的竞争中采取更加积极的政策与行为。

但是问题来了：我们如何提供实际的、可行的工具，衡量哪个城市具备更大的潜力吸引全球高技能人才？

在一系列潜在的衡量工具中，我们决定采用其中一个：顶尖全日制 MBA 课程中的国际学生（参见第 51 页的文本框）。

这样做我们或许会丢失许多，但是也有一个好处：简单并且容易比较。

首先，全球 MBA 是一群真正流动的人群，它们根据自己的生活与家庭财务情况进行相关选择，重要的是他们会选择地点。正如《经济学人》指出，在决定选择哪一家商学院 MBA 课程时，国际学生通常会根据课程的声誉（换言之，

> ***我们是否能想象多少城市或地区因为没有鼓励 MBA 集体参与解决当地问题而丧失了巨大的潜力?***

全球排名）和地点（对于绝大多数人而言所在的城市必须是全球品牌），不断缩小自己的选择范围。

这些指标帮助他们缩小选择框，确定候选课程名单，然后再基于其他一些考量（奖学金、课程设置、师资等等）进行最后的抉择。

我们的基本假设是，顶尖 MBA 课程录取的国际学生人数是一个城市或地区吸引高素质国际人才的重要指标。

此外，我们看到地方政府应该充分利用这一全球人才平台带来的机会。在通常情况下，这些国际 MBA 学生需要在所在城市或地区生态系统生活一至两年。

我们是否能想象多少城市或地区因为没有鼓励 MBA 集体参与解决当地问题而丧失了巨大的潜力？或者我们是否能想象这些城市或地区因为没有与 MBA 毕业生 —— 无论他们的下一站目的地是继续留在所在城市还是搬迁到其他地方 —— 保持联系而丧失了巨大的潜力?

无论是选择留在所在城市还是去了别的地方，全球 MBA 未来所做的许多决策都有可能影响我们的城市（例如未来投资、分支机构、研究中心、校园等的选址）。

2015 年，考夫曼基金会发表了一项有关移民对美国创业生态系统影响的研究报告，发现 40% 的《财富》500 强创始人或者是国外出生的，或者是“第二代”移民。

这一趋势在未来仍将延续。考夫曼基金会研究还发现，美国 50 家受风险资本追捧的顶尖创业公司中有 24 家至少一个是海外出生的联合创始人。

或许我们认为这是美国独有的现象，但是事实上在全球其他地区例如欧洲的巴塞罗那，我们可以看到类似的发现：《连线》杂志最热的创业公司中有 40% 的创始人出生于国外。

创业团队中外国出生的创始人比例远远超过了全球公司国际员工的平均值或中间值，也超过了全球主要国际城市的海外人口比例。

然而，这些数字背后更发人深省的是：尽管国外出生的人才似乎天生具备一种特殊的创业能量，但是我们无法确定那些 MBA 们是否怀揣同样的激情与灵感。

《公司》杂志发现绝大多数联合创始人并非是 *MBA*，但是当他们加入管理团队后可以帮助创业企业获得成功。《金融时报》最近发现，凡是 *MBA* 参与的创业企业，*80-100%* 在三年后仍然在经营，这一比例对于创业企业而言是非常高的。

#1

美国波士顿地区因拥有一个由世界一流大学、商学院和研究中心组成的生态系统继续高居榜首

20%

常青藤大学占国际留学生总数的 20%

>21%

旧金山硅谷地区在过去两年吸引的国际顶尖 MBA 人数出现大幅增长 (+21.5%)

MBA 城市监测 2015 发现

本文许多观点基于 ESADE 商学院 MBA 城市监测第二版（第一版发表于 2013 年）内容。

MBA 城市监测根据顶尖全日制 MBA 课程（根据《金融时报》排名）招收的国际学生人数对都会区进行排名。同时它还根据国际 MBA 人数占总人口的比例对都会区进行排名；最终对国家进行排名。

美国波士顿地区因拥有一个由世界一流大学、商学院和研究中心组成的生态系统继续高居榜首，而且我们预计在未来几年也不会发生任何巨大的变化，它与第二梯队的纽约和芝加哥保持着明显的领先优势。

然而，波士顿在国际 MBA 学生人数占每百万人口的比例这一排名中，北卡的“研究三角”地区明显是一个强有力的竞争者。

有趣的是，旧金山硅谷地区在过去两年吸引的国际顶尖 MBA 人数出现大幅增长 (+21.5%)，这或许表明全球国际学生对那些能帮助他们在科技公司找到工作机会、甚至能提供他们创业机会（传统的投行和咨询公司的光环正在逐渐褪去）的 MBA 课程更感兴趣。

榜单前十位中处于第三梯队的城市包括伦敦、巴黎、多伦多、硅谷地区以及巴塞罗那。

像巴黎和巴塞罗那这样的城市因为艺术、建筑、都市化传承而拥有强大的文化全球品牌，但是这些全球品牌同时也与自己相应的国家品牌形成竞争，其劳动力市场试图获得更多的创新精神与活力。

这些国家的全球顶尖 MBA 如何重新激活它们的创新经济？这些国家或当地政府能否制订特定的政策吸引或留住这些人才？当地政府如何游说国家制订相应的移民政策？

它们是否可以制订一些行政政策使非居民的 MBA 毕业生生活更加容易？他们希望留下来工作甚至在这里创业，招聘其他 MBA 或本地人才。

它们能否吸引这些人才，鼓励他们某一天回到这里并且产生影响？这些都是未来可能需要认真思考的一些问题。一些专家研究确定的全球人才风险将影响城市、地区以及国家的潜力，关乎它们在所谓的“第二次机器时代”能否生存发展。

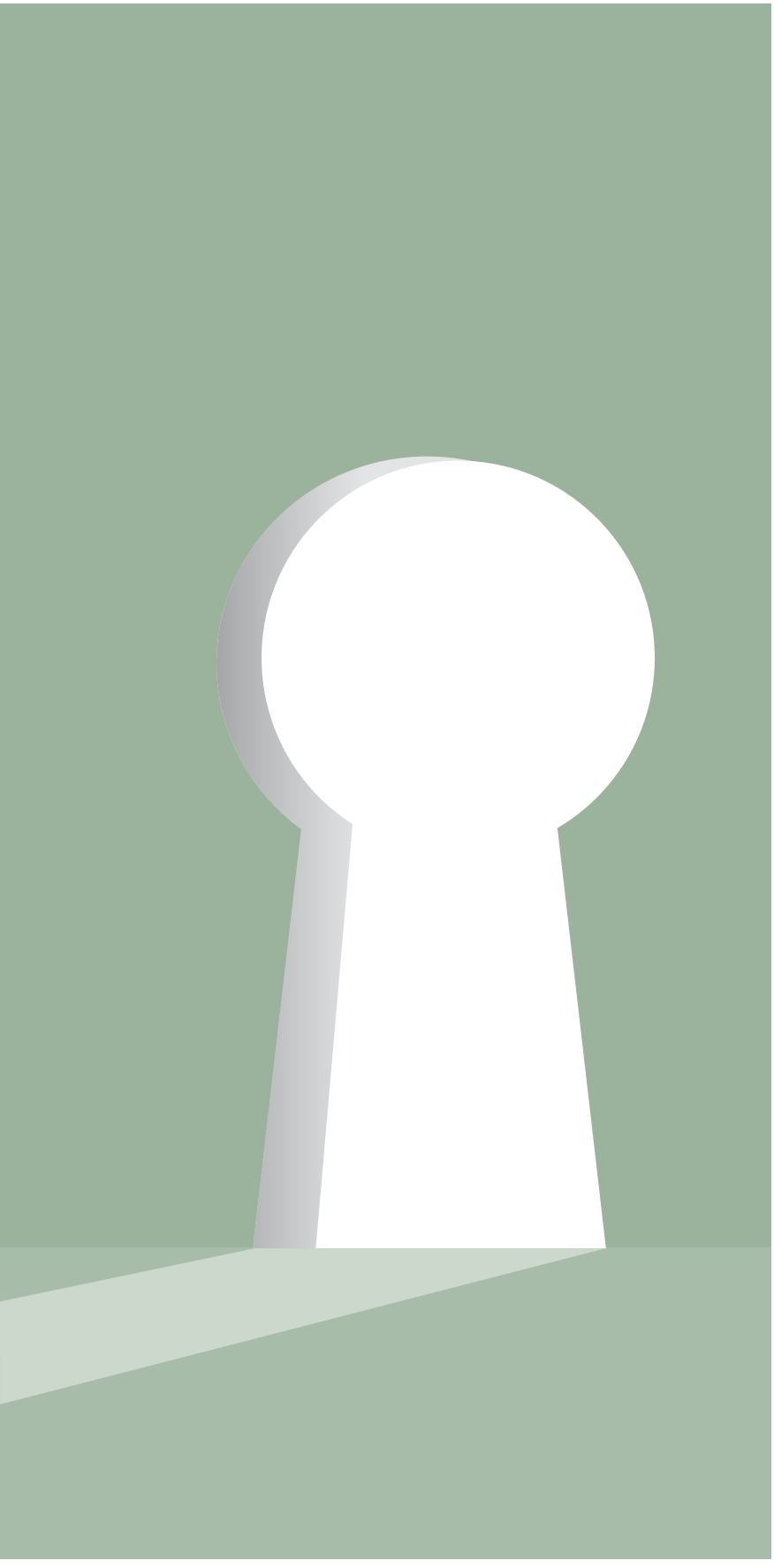
有关作者

伊万・布法罗是西班牙巴塞罗那 ESADE 商学院全球情报办公室主任，同时也是美国乔治城大学 McDonough 商学院咨询顾问。

负责任创新：创业势在必行

菲利佩·德·沃特 (Philippe de Woot) 认为，我们需要将创造力转换为人类的真正进步，而社会创新正是打开新方法与新实践的成功之门

"如果经济理论不重视创新以及创新带来的社会变革，那么它仍将停留在表面分析，忽视企业的真正作用以及它们的能量与责任



创新与创造力是经济保持活力的基础。面对新兴国家的崛起，发达国家的竞争力主要依靠创新。

企业家作为个体或集体赋予一个国家经济的力量。运用其创造力，企业家主动采取行动，进行必要的转变，在一个高度竞争的全球系统生存发展。一个国家的经济活力依靠活跃浓厚的创业文化。

如果社会不能适应经济与科技创造力的节奏，那么这不应该成为指责创新的理由，就像卢克・费里 (Luc Ferry) 在他新近出版的新著[1]中那样。如果需要对市场经济提出一种批评的话，那么这种批评不应该是人类创造力而是我们结构的不完善。人类的创造能力是一种稀缺资源，需要更好地培养与聚焦。我们需要企业家和他们的创造力。通过他们的创新，他们可以帮助我们应对 21 世纪面临的社会挑战。

如果经济理论不重视创新以及创新带来的社会变革，那么它仍将停留在表面分析，忽视企业的真正作用以及它们的能量与责任。更为重要的是，它无法提供我们所需的发展战略。而对我们的未来它也无力提出真正触及伦理的问题。

将创造力转化为进步

我们看到公司力量尤其是它对科学与技术的力量是模糊的。与社会目的相分离，它可以成为一种威胁[2]。就像某些经济理论那样，认为市场将自动解决问题是一种幻想。市场不是万能的，如果经济行为与思想缺乏道德与政治考量，那么珍妮・皮埃尔・汉森 (Jean Pierre Hansen) 追寻的经济公平这一圣杯不可能找到[3]。经济必须重新成为伦理学。履行自己的责职、为社会公众利益服务，这难道不是企业家应有的社会责任吗?

质疑创业创新的目的就是质疑物质进步、其重心与模糊性。如果企业家希望将自己非凡的创

造力转化为人类的进步，那么他们就有责任通过道德与社会内涵赋予其意义。对进步的定义不能脱离道德与政治思考。

难道经济进步不是比利润这一单一指标能更好地界定企业家的行为？难道这一基础不是比定量增长更加严肃吗？越来越多的经济学家[4]开始质疑增长这一概念以及用 GDP 来衡量的做法。他们提出了一些更科学的经济目标，如可持续发展、“不同”增长、没有增长的繁荣、绿色经济、社会团结等等。他们也采用了其他一些标准与绩效指标如人类发展指标、生态足迹、“生活更美好”、“实际进步”、“国民幸福指数”等等。

想给创业行为赋予一定的意义，我们必须思考和回答以下几个问题：

经济与技术创造力

为什么？

为谁？

如何？

这些问题的答案只能从道德与政治角度。单凭市场是无法作出反应的。

为什么？ 我们的经济赋权与我们非凡的创造力有没有必要全部专注于发展债权市场以及由狂热的广告促销推动的非理性消费？难道世界上没有其他尚未被满足的需求，其重要性远远超越对超级舒适或安逸的追求？

为谁？ 人类尚有 50% 以上的人口仍然被排除在创造力与经济活力带来的红利之外，这在道德上是否可以被接受、在政治上是否可以被容忍？一方面我们创造了人类历史上空前的财富，另一方面又存在着巨大的财富分配不均，对于这样的矛盾我们还能忍受多久？

如何？ 企业的创造力是否将优先考虑富裕国家长期以来沉迷的增长竞赛？这一场竞赛是否将继续污染环境，破坏有限的资源，培养一个极端个

> ***难道经济进步不是比利润这一单一指标能更好地界定企业家的行为？越来越多的经济学家开始提出更科学的经济目标，例如可持续发展、“不同”增长、没有增长的繁荣、绿色经济、社会团结等等...***

> ***我们必须停止假装，认为经济创造力与人类的总体发展将自动融合；我们必须停止声称，只有个人利益才能指导经济行为，响应全球挑战；简单相信技术创造与市场指征是误入歧途***

人主义与自私的社会、沉湎于成功与特权的肥皂泡？创新能力是否将无法聚焦地球与人类真正需要优先解决的问题？

企业家无法单独回答以上这些问题。他们开始参与政治辩论与道德反思。我们应该记得从亚里斯多德开始的欧洲传统都将经济学、伦理学和政治学看成是同一子集[5]。与绝大多数讨论社会责任的话语相比，这是一个重大的文化转变。我们面临的挑战远远超越了我们的政策与制度框架，其中包括人口增长，赤贫，教育、卫生与就业不平等，危机与社会焦虑，移民，暴力与种族歧视，气候变化，生态多元性破坏，海洋污染，以及政治治理与全球经济的对立等等，因此这样的转变是非常有必要的。

创业行为与社会意义相结合意味着将创造力与社会挑战和可持续发展联系在一起。我们必须停止假装，认为经济创造力与人类的总体发展将自动融合；我们必须停止声称，只有个人利益才能指导经济行为，响应全球挑战；简单相信技术创造与市场指征是误入歧途。企业只有着眼于人类与可持续发展进行经营才是负责任的。

从这一视角出发，我们建议将公司的目的定义为：***以可持续发展、全球负责任的方式实现经济与社会进步[6]。***

经济进步仅仅是一个子集；它不能支配社会，将其狭隘的进步愿景强加于社会。其他形式的进步包括文化、社会、政治、精神以及教育领域。经济进步将推动其中的一部分共同进步，但是它无法覆盖人类的全部进步。

然而，经济进步是由创新企业带来的。它们通过破裂、破坏与偏离实现经济进步，但是我们必须认识到它们是持续物质进步的源泉，人类和社会受益于它们的创造。

尽管市场经济[7]存在失灵与偏离现象，但是随着科学的发展企业家作为个人与集体是人类生活获得具体改善的实际推动者，其中涉及住房、卫生、交通、信息、通讯与娱乐等。从长远来看，正是通过其创造力企业不仅提供了物质进步也提供了就业以及地区、国家与大陆的竞争力。这也是经济发展的关键。

本文摘选自菲利佩・德・沃特的《负责任创新》，绿叶出版公司出版。

脚注

1. 费里 (L. Ferry)，2014 年，前文所引。
2. 范・里克福赛尔 (J. Van Rijckevorsel)，“企业，进步的源泉？”，2012 年
3. 参见汉森 (J.P. Hansen)，《寻找圣杯》，2014 年
4. 参见卡西埃尔斯等人 (Cassiers et al.)，“重新定义繁荣”，2011 年；杰克逊 (T. Jackson)，“没有增长的繁荣”，2010 年；也参见有关增长与“幸福”的文章，尤其是弗雷与斯图茨 (B. Frey and A. Stutzer)，《幸福与经济》，普林斯顿大学出版社，2002 年；也参见雷亚德、麦拉兹与尼克凯尔 (R. Layard, G. Mayraz and S.J. Nickell)，《收入的边际效用》，伦敦政治经济学院，2007 年。
5. 欧盟委员会，《政府白皮书》，布鲁塞尔，2001 年。
6. 《全球责任领导力项目，呼唤行动》，布鲁塞尔，2005 年
7. 德・沃特 (P. de Woot)，《企业再思考》，2013 年

gf

有关作者
菲利佩・德・沃特是比利时鲁汶天主教大学荣誉退休教授，主讲商业政策、战略管理与商业伦理等课程。

艾丽森·劳埃德 (Alison Lloyd) 描述如何通过跨学科方法培养创业能力

从平衡中受益

在一个日益由知识驱动的经济中，推动高等教育系统的创业教育被认为是培养创新与终身学习的基础。

传统上创业学一直是商学院开设的一门课程。然而，将创业学仅仅局限在管理教育是否合适开始受到质疑，因为我们看到许多好点子经常源自其他学科领域，如科学、创意或技术等学科。

所有学生都应该接触创业教育，发展创业能力，我们应该创造机会鼓励商学院学生与其他专业学生进行交流与分享。

欧盟委员会最近发表评论，呼吁用跨学科方法培养创业能力。

本文着重介绍香港理工大学工商管理学院提供的体验式学习经验：通过联合管理学院与康复治疗专业学生，建立由学生营运的康健所，为社区提供预防性医疗保健服务培养学生的创业能力。

医疗成本不断上升是一个全球性问题。减轻医疗保健系统负担的一种有效途径是对个人进行预防性医疗保健教育。

预防性医疗保健服务包括筛查、培养健康习惯与体检等，在出现症状前就进行疾病预防。预防性医疗保健为个人提供许多直接好处：无需应对不舒服或痛苦的症状，感到更加精力充沛，日常活动完全自理。

然而，我们的医疗保健体系针对的是出现症状后的疾病治疗。对于整个社会而言，了解与实践预防保健，在你整个生命周期照顾你的身体与健康，从一开始就预防疾病发生不失为一种好方法。

高昂的医疗成本为个人的治疗带来了许多障碍。一种解决方案是建立由学生营运的诊所，提供社区治疗与健康推广服务。2012 年，单单在美国就出现了 110 多家学生营运诊所。

学生营运诊所不仅为医疗提供了另一种可行的形式，而且也被国际社会普遍认为是服务提供与体验式学习的可持续模式。

学生营运诊所为学生提供了了解社会问题以及社区健康与需求的机会。通过正规的教育与诊所的服务学习相结合，学生可以培养必要的人际交流与临床技能。

作为提供职业教育、满足社会需求的领先者，香港理工大学管理学院联合康复治疗科学系共同建立了香港第一个学生营运康健所。

香港理工大学康复治疗科学系是香港地区唯一提供物理治疗毕业生的教育机构。她以严格的学术标准以及为中国奥林匹克运动队提供物理治疗而著称。

香港理工大学康复治疗科学系是香港地区唯一

110

解决高昂的医疗成本的一种方案是建立学生管理诊所，提供社区治疗与健康推广服务 —— 2012 年，单单在美国就出现了 110 多家学生营运诊所

香港理工大学康复治疗科学系是香港地区唯一提供物理治疗毕业生的教育机构。她以严格的学术标准以及为中国奥林匹克运动队提供物理治疗而著称

提供物理治疗毕业生的教育机构。她以严格的学术标准以及为中国奥林匹克运动队提供物理治疗而著称。

这一独特的体验式学习机会是由香港理工大学资助提供的，目的是联合两个学科的学生，通过在现实环境中沉浸式学习培养他们的领导力与创业能力，帮助解决特定社区的健康需求。

该项目采用基于现实的教学方法，为学生提供机会，提高对跨学科方式解决特定社区健康问题的认识。

项目分两个阶段完成。

第一阶段为公开竞争，基于对当前社区健康需求的研究，学生分小组制订预防性医疗保健商业模型。所有商业模式都依据其可行性与解决特定需求的能力进行评估。

为了鼓励学生的创造力，香港理工大学对学生提供的预防性医疗保健类型几乎没有设置任何边界。来自商业和医疗保健领域的专家组对所有商业模式进行评估。

第一阶段的最后步骤需要选出一个获胜的商业模式。项目第二阶段主要涉及获胜商业模式的实际执行以及康健所的成立。

本次获胜的商业模式关注退休人员与老年人防跌能力，推出的“防跌课程”以舞步方式强化肌耐力，改善学员的平衡力，从而有效降低跌倒风险。

这一目标人群经历的许多健康问题都与早期跌倒有关。随着年龄的增大，我们的平衡意识退化，导致跌倒风险的增加。通过提高人体的协调和平衡，跌倒的风险将显著降低。

获胜的学生小组组成了康健所的核心管理团队。康复治疗科学系的学生在经验丰富的理疗师指导下设计具体的防跌课程。管理学院的学生负责康健所的运营以及市场与外部拓展。

68%

参加课程的学员中有 68% 的人对预防跌倒知识的了解有了明显的进步

38%

参加课程的学员中有 38% 的人在身体健康方面有了明显的改善

Clockwise from left:
Caption required

57%

参加课程的学员中有 57% 的人对处理跌倒的信心有了明显的增强

学生营运的康健所按社会企业模式通过设立“康健基金”进行运作。学员需要为预防性医疗保健服务支付一笔象征性的费用，部分收入将转入康健基金。该基金用于补贴那些经济上有困难、无力承担正常费用的人。

这样具有社会创业性质的项目体现了香港理工大学秉承的“成功人办好事” 的理念。获胜的模式采用移动服务的方式，免除了患者舟车劳顿自己跑到康健所的麻烦，学生主动走出去接触更多的社区人群。

如今康健所已经正式投入服务，运营了近九个月时间，为许多社区成员提供了预防性医疗保健服务。效果怎么样？就让数据说话：

- **68%** 参加课程的学员中有 68% 的人对预防跌倒知识的了解有了明显的进步
- **57%** 参加课程的学员中有 57% 的人对处理跌倒的信心有了明显的增强
- **38%** 参加课程的学员中有 38% 的人在身体健康方面有了明显的改善

> ***如今康健所已经正式投入服务，运营了近九个月时间，为许多社区成员提供了预防性医疗保健服务。效果怎么样？就让数据说话***

尽管预防性医疗保健的效果很难观察，但是学生还是想方设法采用一系列理疗测试与方法追踪效果。

基于这些指标，评估发现学员的预防跌倒能力尤其是他们处理跌倒的态度有了显著变化。学生营运的康健所在当地媒体获得了很高的曝光度，因而这些学生也得到了社会的广泛好评。

许多人开始报名参加秋季课程。在随后的几个月内，学生将向其他社区提供这一服务。在开发新服务方面，学生推出了一个新课程，针对下腰痛预防面向更大的目标人群。这一新的尝试于 2015 年 5 月启动。

由学生营运的康健所存在的一个最大担忧是可持续性。组成核心管理团队的学生正在辅导下一届班子，接过他们手中的缰绳，继续他们的事业，利用自己的多种技能学以致用、服务社会。

gf

有关作者
艾丽森・劳埃德是香港理工大学机构研究与规划中心主任，她的研究成果发表在《国际商业研究杂志》、《服务营销杂志》、《旅游管理》等学术期刊上。

是技术，愚蠢！

商学院应该通过解决技术界面的特定问题帮助应对全球挑战，**甘舍·弗雷德尔 (Gunther Friedl)** 说

2001 年我第一次听说了德国慕尼黑工业大学的奇妙计划。一群从事教育与研究的经济学家想要建立一所专注于管理教育与技术相融合的商学院。

当时我与许多同事一样，认为这是一个极其荒唐的想法。我真的无法相信，像“管理与技术”这样的边缘学科能够支撑一所商学院的全部课程。

但是慕尼黑工业大学没有理会各种怀疑，于 2002 年正式宣布成立管理学院。这一勇敢的举止赢得了所有人的尊重。

两年后另一个惊喜正在等着我。他们竭力劝说我加盟新成立的管理学院 —— 我被学生深深震撼了。我必须承认这些学生对许多东西的理解远远超过我在其他大学所教的学生。

现在作为慕尼黑工业大学管理学院的院长，我只有一件事仍然感到诧异：居然以前从没有人想过成立这一类型的商学院。毕竟它遵循了最简单的经济学原理：针对这一类毕业生的市场已经存在。

作为新成立的管理学院规划的一部分，慕尼黑工业大学的经济学家对大量的企业进行了调研。从这些调研获得的结果再一次证明了许多人已经看到、但是很少人采取行动的一件事：管理者与工程师拥有完全不同的话语体系 —— 他们之间的鸿沟是如此之大以至于开始威胁企业的成败。

这一问题已经存在数十年了，由此而造成的结果开始日趋明显。如今的趋势是，企业需要将产品开发与客户需求相匹配。但是，不管销售与市场营销经理对市场理解如何透彻，如果他们对技术知之甚少，又如何能与研发同事共同开发出创新技术呢?

顶尖全球企业已经看到，它们的某些产品开发根本没有市场，因为它们的管理团队与工程师无法形成一个团队，提出令人信服的总体概念。

> ***慕尼黑工业大学管理学院的目标是帮助管理者具备在管理与技术以及工程与科学之间的界面进行有效工作的能力。所有课程在设计时都考虑这一目标***

对这一问题的自然反应是为工程师提供管理技能培训，例如 MBA 学习，或者另一个在德国更常见的选项是工业工程课程。这些都是有效的路径，慕尼黑工业大学应该继续提供这些课程。但是它们只能解决问题的一个方面：工程师。

慕尼黑工业大学管理学院的目标是帮助管理者具备在管理与技术以及工程与科学之间的界面进行有效工作的能力。所有课程在设计时都考虑这一目标。例如，管理与技术本科课程采取了极其不寻常但仍然十分系统的方法。

作为管理学习的补充，所有学生需要选修一门工程学或自然科学课程，目前可以选择的课程有化学、电子与计算机工程学、信息学或机械工程学。商业与技术/科学内容按 70:30 比例设置，使学生学习到的不仅仅是一些基础。

即使到了今天，当我告诉大家我们的学生经常与工程学、理学学生坐在同一个教室、甚至采用同一个标准进行评估时，我得到的依然是惊讶的反应。

当他们坐在一起、共同完成对再生能源技术进行经济分析，或者当你看到由一位工程科学家指导商学院学生完成有关新加坡电力驱动交通的本科毕业论文时，你一定能看到跨学科互动带来的好处。

我们作为商学院得出的结论是，对于商业管理我们必须采取具体而不是笼统的视角

对于学生而言，好处并不仅仅体现在学习了一门新学科，也学习到了新方法。由于工程专业学生具备更好的定量思维技能，所以我们就可以向管理专业学生更好地解释某些东西 – 例如物流的最优化方法。

我们的学生喜爱这一类模型，而在其他德国商学院运营管理采用数学方法已经越来越少了。这也意味着慕尼黑工业大学管理学院的课程越来越注重技术管理或者运营与供应链管理这些领域。

最初不仅来自大学外部的经济学家对我们的想法提出质疑，就连大学内部其他专业的同事也深表怀疑。许多工程师无法想象管理专业学生可以用这样的方法学习工程学技能。

管理学院最初获得的成功或许已经驱散了这些最根本的怀疑，但是这一模型如果想取得长期的成功，我们还需要做许多说服工作，还需要致力于共同开发内容、合作开设跨学科课程。

当然我们也看到，迄今为止并非一帆风顺。没有解决的计划包括增加生命科学作为管理与技术课程的选修。

同样，我们对已有硕士课程转换成英语授课的进度也不甚满意。

在某些领域，与其他商学院相比我们在未来决策方面仍将不够灵活、速度更加缓慢、受到的制约也更多，这是因为我们依然需要依赖于大学的其他学院。

与此同时，我们也没有任何兴趣成为独立的商学院，因为与其他专业学科的交流为创新研究思想创造了令人无法相信的空间 – 这在以前我是根本无法想象的。

管理学院的研究理念与大学的使命保持一致，通过帮助解决 21 世纪的关键挑战为社会增加价值。我们作为商学院得出的结论是，对于商业管理我们必须采取具体而不是笼统的视角。

如果我们回顾工商管理作为一个学科的历史，我们就会发现它在早期都是聚焦某一个行业，例如银行、贸易与保险等。后来这一方法逐渐被所职能思维所取代，着重解决跨行业问题，例如企业如何实现盈利，如何提高效率，创始企业如何获得融资等?

这一方法有其合理之处，但是商学院忘记了并非所有部门与行业坐在同一条船上。汽车行业与食品行业采用同一种生产方式是没有道理的。

传统上，商学院对个体市场例如能源很少进行系统的分析。对特定案例的具体分析纯属巧合，或者是事后安排。

然而，我们时代的最大问题都是具体的。这些具体问题与管理教育具有很高的关联度 —— 而在一个高科技世界绝大多数问题都处在技术与科学界面： 我们如何评估风电场效益？如何对发展中国家的食品供应链进行最优化？在多大程度上企业可以将能源供应掌握在自己的手里?

我们并不是对传统的管理教育进行全盘的否定。但是我们需要管理教育对社会面临的挑战作出更直接的贡献。

500

年招收 500 名学生，管理学院在校学生规模已经达到 4000 人…

> ***管理学院充分利用慕尼黑工业大学内部各种资源，与工程学同事合作开展研究课题***

第三

…从而成为慕尼黑工业大学第三大系科

基于以上这些考虑，管理学院充分利用慕尼黑工业大学内部各种资源，与工程学同事合作开展课题研究。我们已经建立了许多研究中心，涉及的领域与慕尼黑工业大学拥有的技术能力优势密切相关，例如能源市场中心。

当然我们一度也怀疑自己，这些具体应用研究产生的成果是否具有长远意义？这就是为什么我们欢迎独立的评估，例如德国最具影响力的财经媒体《商报》发布的大学排名。根据该项排名，慕尼黑工业大学管理学院已经连续两年被评为德国管理教育最佳商学院。

我们的愿景也激励着其他利益相关者。

年招收 500 名学生，管理学院在校学生规模已经达到 4000 人，从而成为慕尼黑工业大学第三大系科。

校友告诉我们，他们的许多项目如果没有工程学方面的训练或许永远不会起航。当我们向企业展示像电动汽车这些合作项目时，它们迫不及待地寻求与我们开展研究与教学方面的合作。电动汽车是慕尼黑工业大学在 2011 年法兰克福国际汽车展时展出的项目。

我们的定位也反映了当前的研究政策：申请欧盟委员会现有的研究资助项目“地平线 2020”的拨款，与实践或者社会的相关性至关重要。

这并不意味着学院的定位不需要进行定期地评估与发展。在发生金融危机后，我们清醒地意识到在教学与研究两个方面我们都严重忽略了管理教育的道德性。为此，我们专门设立了商业伦理学教席。

我相信管理教育的新角色 —— 通过跨学科方法解决具体社会挑战 —— 将成为未来的主流。

当然，并不是每一所商学院都能或都应该像我们一样如此重视技术界面。但是没有理由不采用相似的方法与其他学科例如哲学或法律开展合作。

有关作者
甘舍・弗雷德尔是德国慕尼黑工业大学管理学院院长。

近期活动

《全球聚焦》杂志

第 10 卷 2016 年第 01 期

2016 年 1 月

活动
商学院院长与总干事会议
日期 / 地点
1 月 25-26日
布达佩斯，匈牙利
主题
商学院：特定背景下的目的
主办
布达佩斯考文纽斯大学

2016 年 2 月

活动
研究领导力课程 —— 第 6 期
日期 / 地点
2 月 22-24 日/ 3 月 31 - 4月 1 日/ 9 月 13-14 日
布鲁塞尔，比利时
主题
长远视角 —— 战略
主办
欧洲管理发展基金会与欧洲管理学会

活动
创业学教育会议
日期 / 地点
2 月 24-26 日
布鲁塞尔，比利时
主办
布鲁塞尔自由大学
Solvay 经济管理学院

2016 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 6-11 日
开罗，埃及
主办
开罗美国大学商学院

活动
MBA 课程会议
日期 / 地点
3 月 13-15 日
圣库加特（巴塞罗那），西班牙
主办
ESADE 商学院

2016 年 4 月

活动
欧洲管理发展基金会中东及北非会议
日期 / 地点
4 月 11 日-13 日
巴塞罗那，西班牙
主办
巴塞罗那庞贝大学

活动
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
日期 / 地点
4 月 13 日-15 日
爱丁堡，英国
主办
爱丁堡大学商学院

活动
EQUIS 认证研讨会
日期 / 地点
4 月 14 日-15 日
布鲁塞尔，比利时
主办
欧洲管理发展基金会

活动
EPAS 认证研讨会
日期 / 地点
4 月 18 日-19 日
布鲁塞尔，比利时
主办
欧洲管理发展基金会

2016 年 5 月

活动
博士课程会议
日期 / 地点
5 月 11 日-13 日
鹿特丹，荷兰
主办
Erasmus 管理研究院

2016 年 6 月

活动
2016 欧洲管理发展基金会年会
日期 / 地点
6 月 12-14 日
罗马，意大利
主办
路易斯大学商学院

2016 年 10 月

活动
EQUIS 认证研讨会
日期 / 地点
10 月 12 日-13 日
布鲁塞尔，比利时
主办
欧洲管理发展基金会

更多信息
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

卓越实践
奖
学习与发展伙伴关系

EFMD

表彰卓有成效的学习与发展伙伴关系

欧洲管理发展基金会卓越实践奖征集在领导力、专业人士、人才和组织发展等领域的案例研究。

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

申请截止日期：2016 年 3 月 30 日

2015 年获得大奖的案例

“通过撰写案例使我们更好地理解了项目带来的积极影响。它对团队建设带来了许多积极的影响，进一步巩固了我们与合作组织的关系。”

www.efmd.org/eip　　eip@efmd.org

欧洲管理发展基金会是全球商学院、企业以及高层管理培训中心的领先组织，为管理发展创新与最佳实践提供独特的信息、研究、网络与讨论平台。

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/getmorestudents

管理专业研究生入学考试委员会
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®、GMASS®、管理专业研究生入学考试委员会®以及管理专业研究生入学考试搜索服务®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