CEIBS

全球聚焦

欧洲管理发展基金会商业杂志 | 2021 特刊 | www.efmdglobal.org

EFMD GLOBAL

EFMD ACCREDITED

EFMD课程认证体系的前世、今生与未来

CEIBS | HEMBA

EHL

卓越服务EMBA (HEMBA)
全球首创，为泛服务业领导者定制

合中外学府之力

中欧国际工商学院和瑞士EHL
联手打造，共同执教

治服务管理之学

卓越领导力课程＋核心管理课程＋服务升级课程

荟寰宇名师之萃

全明星师资，学贯中西，名师荟萃

聚卓越领军之贤

齐聚泛服务业领军者
共创服务经济新时代

2022级正在招生

笔试	2021年12月18日★	2022年3月26日★
面试	滚动进行	
开学	2022年5月	

★ 视疫情发展情况，具体日期将根据国家有关规定而最终确定。

课程咨询

电话: 021-28905556

微信: hemba01

了解HEMBA课程

中欧国际工商学院
CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

Contents

Global Focus
The EFMD Business Magazine
Iss.1 Vol.15 | 2021

Executive Editor
Matthew Wood / matthew.wood@efmdglobal.org

Advisory Board
Eric Cornuel
Howard Thomas
John Peters

Editorial Assistant
Joanna Britton

Design & Art Direction
Jebens Design / www.jebensdesign.co.uk

Photographs & Illustrations
©Jebens Design Ltd / EFMD unless otherwise stated

Editorial & Advertising
Matthew Wood / matthew.wood@efmdglobal.org
Telephone: +32 2 629 0810

www.globalfocusmagazine.com
www.efmdglobal.org

©EFMD
Rue Gachard 88 – Box 3,
1050 Brussels, Belgium

2
数字化时代来临，传统的上下级关系会消失吗?
忻榕

6
EFMD课程认证体系的前世、今生与未来
芭芭拉・斯波恩、罗伯特・盖勒斯和延斯・佩特・特恩德尔

12
一线曙光
迈克尔・奥斯巴尔德斯顿、阿德里亚娜・库卓诺瓦・洛维拉

22
“危”与“机”并存
朱莉・戴维斯、尼古拉・帕默、埃琳娜・布拉恰、凯伦・克莱格和马克・史密

28
如何在自我管理型组织盛行的时代发发挥领导力
彼得・汤姆森

32
从混合式教学看商学院的学习转型
泰德・拉德与约翰・鲁斯

38
商学院的绿色责任：“千里之行”始于餐桌！
圣第亚哥・高西雅和弗拉维奥・阿尔祖塔

42
工作与商务“新世界”中的人力资源职能角色
马克・托马斯

48
商学院领导力研究
朱莉・戴维斯尤恩・弗里耶希瑟・麦克劳林霍华德・托马斯

56
可持续发展游戏
卡梅拉・阿普利亚、劳拉・玛丽・艾丁格-肖恩斯

60
颠覆式创新？何“新”之有?
伯恩哈德・巴赫曼

66
2030，许你一个更美好的职场天地
斯图尔特・尼尔森

作者：
忻榕

数字化时代来临，传统的上下级关系会消失吗?

在数字化时代，传统企业依靠“关闭城门、严防死守”与对手建立竞争优势的方式已经失灵。从长远发展来看，企业将成为一个更加无边界的平台化组织。为了加速数据、信息、人员的流通，释放巨大的人力和经济潜力，传统的管理思想和管理方法面临巨大挑战，相对应的职场关系、管理者心态和能力也需要改变。数据帮我们打开了虚拟世界的大门，以数据为驱动力的管理升维和组织微粒化构成了平台化管理的两大核心要素。如何实现平台化管理？中欧国际工商学院管理学教授忻榕为大家进行解读。

数字化时代来临，传统的上下级关系会消失吗?

我们先来看几个数字化时代的工作场景：

京东在广东东莞分拣中心有300多个分拣机器人，它们每天不分昼夜地工作，井然有序地扫码、取货、运输、投货，每小时能够运送多达约12,000件货物。这个分拣中心原本需要3,000多名员工，如今却不超过20人。

亚马逊公司出品的“土耳其机器人”能使用计算机程序调用人类智能来执行目前计算机尚不能完成的任务。它可在企业业务需要时，通过全球人力资源让企业的各种技能需求得到满足，无须增加企业内部人力成本。这其实是一个众包人力资源网络平台。

以上场景都说明，数字革命催生的新型商业模式正逐步改变我们生活中的各种关系，也逐渐撬动了旧有模式下的社会结构以及管理理念与方式。

未来企业管理者也将面临四大挑战：智能化的人类工作，日益模糊化的领导、员工、用户关系，日趋复杂的企业组织，以及追求个性化的新生代。

因此，人的工作形态与心态要改变，人的协作方式要更通透高效，激发人类潜能的管理方式也要升级，组织人类协作的组织架构要彻底变革。

平台化管理崛起

这种转型需要建立平台化管理模式，从商业模式、组织结构、组织关系、企业文化、绩效管理等方面对传统企业进行改造。

我们将平台化管理定义为：应数字变革之需，人和组织需要共同升维与微粒化的一种新型管理理念和实践，其宗旨是实现关系多样化、能力数字化、绩效颗粒化、结构柔性化和文化利他化。

这里面有两个核心思想——升维与微粒化。

什么是升维？

在平台化管理中，升维的概念意指管理者站在更高的维度去看待和思考商业社会发展的宏观趋势，不断打破原有认知，从而实现思维与心灵的自我突破，在企业文化、经营模式、组织结构、数据智能等多方面全面升级。

在这方面阿里巴巴堪称典范。创始人马云通过平台商业模式，凭借更高维度的价值观、具有网络规模效应的互联网、大数据和人工智能等数字技术对传统物理世界里的企业发动了降维重构（意指降低多方维度的重新构建）。

阿里巴巴的升维（意指企业多个维度的全新升级）是通过数字技术，从认知、战略和文化等方面全面升维，从更高维度俯瞰传统的工业世界。

什么是微粒化？

如果说升维是延伸抽象的过程，从未来看现在，站在更高维度俯瞰全局的话，那么微粒化就是精准聚焦的过程。

组织的微粒化使得企业不再是一成不变的稳定形态，而是具有液态特性的柔性组织、网络型组织，企业内部和外部的人员可以“自由流动、自由组合”。

微粒化的组织内可以仍然存在着“部门”，但部门的边界已不清晰、不重要，组织成员长期处于“共同创业”状态，随时可以组织钉钉群、成立项目组开展新事业。

平台化管理的“五化模型”

平台化管理，为领导者和管理层提供了一套全新的思考维度和思想体系，还指出了传统企业在发展过程中实现平台化转型和升级必须进行全面统筹与考量，形成了平台化管理“五化”模型——也就是：关系多样化、能力数字化、绩效颗粒化、结构柔性化与文化利他化。

平台化管理的“五化模型”

五个特征：

- 关系多样化
- 能力数字化
- 绩效颗粒化
- 结构柔性化
- 文化利他化

传统企业想要实现平台化，这五个因素需要互相配合、互相作用。

1. 关系多样化

平台化管理将助力企业塑造成一个无边界的组织，打造可以无限拓展的商业模式，最大化释放个体的创新活力，逐步升维为更高层次的平台型组织。

数字时代，传统的雇佣关系与上下级关系依然存在，但却掺杂了平等与合作，上下关系加入了赋能和成就，也许今天的项目你是领导，明天的项目就变成我是领导。

此外，还产生了新的关系，例如所谓的“产销者”的“超级用户”，将员工和用户的定义模糊化，用户就是员工，员工也是用户，本质是一种“连接”的合作关系。

2. 能力数字化

通过搭建数字化业务运营管理系统，帮助平台化企业构建战略性资产，外包非战略性资产，减少重复固定资产投入，创造最大剩余价值。

平台化企业所需要的管理者不是通常意义上的“强势领导者”，而是可以成就个体实现自我价值的赋能型管理者，可以帮助个体发展的教练型管理者。

与平台管理相匹配的领导力，不是“强”，而是“柔”——管理者要适应的并非传统的纵向管理关系，而是以平行关系（平等）为主、纵向关系（权威）为辅的管理。

3. 绩效颗粒化

与传统绩效管理的量化不同，平台化绩效是以数字技术为核心对组织中的各个元素进行全方位的颗粒化解析和评价。研究绩效考核指标和绩效表现之间的因果关系，不断优化考核指标，实时反馈考核结果，优化被考核者行为，最终改善组织结果。

4. 结构柔性化

平台化企业的组织变革将原本科层明确、封闭的组织体系向扁平化、网络化、开放的无边界的平台生态系统转变。

平台内的员工、合作各方都成为平台上的资源整合单元。平台上的各个单元可以随时随地自由选择和组合平台上的合作伙伴，调用平台资源。

5. 文化利他化

平台化企业文化之魂是利他的，利他的企业文化就是自我激励的原动力。企业共同的价值观、信念及行为准则是一种强大的精神支柱，能使人产生认同感和安全感，起到相互激励的作用。这需要领导层认知升维，管理层集体升维。升维目的是满足和充分调动个体的精神力量和信念，使他们产生归属感、自尊感和成就感，从而充分发挥巨大潜力。

另一方面，传统企业通过关闭城门，严防死守所构建的竞争壁垒早已土崩瓦解。数字时代，企业必须以数字化连接的大流通为基础开创开放性平台，谋求共创与发展。

我们来总结一下：

平台化管理，是对传统管理理念和管理方式的重构，通过领导者认知升维推动企业文化升维，带动管理层集体升维；构建企业数字化能力，将传统企业公司架构进行分子分解、原子聚合和原子裂变，实现战略平台化和组织微粒化。

未来的平台化企业，将是一个具有开放性和多元化特点的共创共生生态平台，用数据能力、社会资源整合能力、快速迭代的技术能力，打造成“万有引力”，吸引无数个体人才和微粒组织进行聚合和裂变，不仅赋能个体实现自我价值，而且赋能更多企业实现快速发展与规模化，创造更大的社会价值。

EFMD课程认证体系的前世、今生与未来

新认证标志——“EFMD Accredited”焕新登场 作者：芭芭拉·斯波恩、罗伯特·盖勒斯和延斯·佩特·特恩德尔

"EPAS"（EFMD Programme Accreditation System）是欧洲管理发展基金会（EFMD）课程认证体系的认证标志，已走过十五年的辉煌历程。2019年春，EFMD董事会开会讨论该认证体系的未来发展方向，并决定将"EPAS"改为"*EFMD Accredited*"。EFMD为何要更换认证标志？

首先，EFMD质量服务体系全面覆盖商学院从本科到博士阶段的所有课程，其专业性长期以来广受赞誉。EFMD董事会也非常重视课堂、线上以及组织实境体验中采用的各类不同授课模式。因此，必须强化该认证品牌，更明确地向市场展示其价值不可或缺。

其二，几十年来，EFMD一直是全球首屈一指的商学院及工商管理课程认证机构。此番更名旨在进一步加强EFMD品牌建设，扩大其课程认证体系。未来一年左右，"*EFMD Accredited*"将逐渐取代"EPAS"，成为国际一流课程的身份象征。

其三，也是非常重要的一点，许多商学院都渴望同时取得EPAS课程认证与EQUIS机构认证，但在原有制度下，这两者如同"鱼"和"熊掌"，不可兼得。如今，在新的EFMD课程认证体系下，商学院的这一夙愿终于可以实现了：早已通过EQUIS认证的商学院可以为其旗舰和/或创新课程申请认证；而刚刚取得EQUIS认证的商学院也不必因为新身份就放弃来之不易的"*EFMD Accredited*"标志。

"EFMD Accredited"认证为学院侧重发展特定课程创造了战略契机，有助于明晰学院定位，更重要的是，能够发出强烈的内部讯号，推动相关流程的开发与确立。如此一来，课程内部合作变得更为紧密，课程质量更高，课程前景更为广阔。

托马斯·比格尔教授/博士

前瑞士圣加仑大学校长

获得"EFMD Accredited"认证，意味着顺利通过同行和专家的全面评审，是课程稳健性的有力证明。每所商学院申请课程认证的初衷各有不同，取决于其课程组合的具体变化。很显然，EFMD课程认证体系恰好满足了当下课程评估市场的战略需求。

弗兰克·布尔努瓦教授/博士

欧洲高等商学院（法国）教务长

EFMD课程认证体系的核心价值观

在此背景下，EFMD课程认证体系将以下列四大价值观作为基石：

·尊重多样性

在我们的评估与认证体系中，各种不同模式的商业课程与商学院都将得到同样的重视与尊重。

·国际化

我们认为，伦理道德、可持续发展与责任感至关重要，必须植根于每个课程的政策、运作、教学和研究中。

·负责任管理教育

我们认为，伦理道德、可持续发展与责任感至关重要，必须植根于每个课程的政策、运作、教学和研究中。

·结合实践

我们注重课程的实用性，倡导通过课题研究、实习等方式为学生打造"做中学"的学习体验。此外，高管人员与职业经理人亲身参与到课程的管理、开发、传授与研究等环节，有力证明并提升了商业课程的实践性。

总的来说，自2020年9月1日起，全新的"EFMD Accredited"课程认证体系已然登场。依托EPAS的成功经验和EFMD强大的专家团队，新的认证体系将更好地服务商学院，持续提升其课程专业性和机构定位。

“EFMD Accredited”认证是对课程深入而广泛的全面评估。认证标准覆盖课程的整个生命周期，虽然严苛，却能为课程的未来发展指点迷津。无论是新开发的课程，还是更成熟的课程，只要能够达标，就意味着该课程具有重要的战略意义，课程设置兼具前沿性与前瞻性，教学方法缜密周全、别出心裁，并且能够紧密联系商业实践。对学员而言，所有这些特色都将转化为最棒的学习体验和更好的职业发展机会。

爱丽丝·居隆教授/博士

欧洲知识经济与管理学院（法国）教务长

“EFMD Accredited”认证意义非凡。就我们的MBA课程而言，取得该认证不仅敦促我们与时俱进，与全球最佳实践接轨，也给了我们一个反思与完善的机会。于学员而言，这块“金字招牌”意味着他们的学位质量在国际上得到了认可。

奈杰尔·德·布西教授/博士

澳大利亚科廷大学科廷商学院副校长兼商业与法律系主任

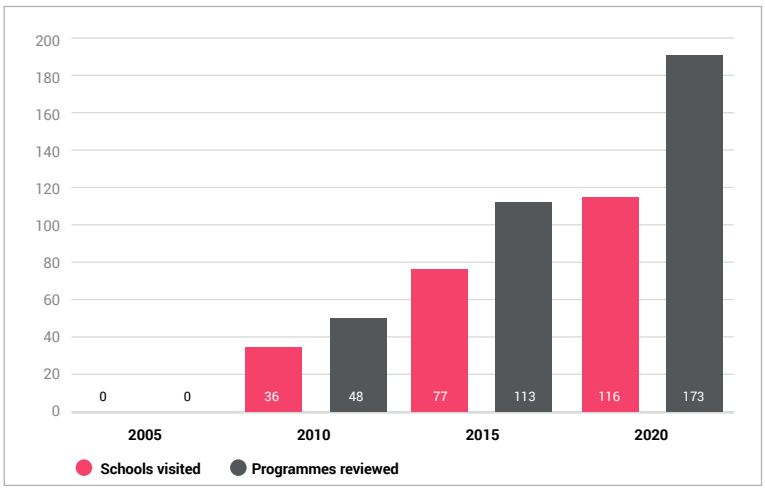


图1. 2005年起每五年进行的同行评审访查（和评审的课程）数量增长情况

EPAS: 不同寻常的成功之路

EPAS于2005年问世，旨在通过严格的同行评审制度进行课程认证，促进工商管理教育发展，与早其8年推出的EQUIS机构认证形成互补。迄今为止，共有120个课程通过EPAS认证，覆盖5个大洲35个国家的89所院校。

在老的制度体系下，商学院不得同时持有EQUIS和EPAS认证，所以有些通过EQUIS认证的商学院不得不放弃之前取得的EPAS认证。因此，2005年以来实际通过EPAS认证的课程数量还要更多一些——共有126所院校的187个课程或课程系列获得了认证。图1列示了自2005年以

120

在5大洲35个国家地区的89家机构，已有120个课程获得认证。

EFMD EPAS ACCREDITED

来，每五年进行的同行评审访查（和评审课程）数量增长情况（包括少量未进入认证程序的访查）。

尊重多样性是EFMD的核心价值观，自然也是EQUIS与EPAS践行的准则。此外，持续改进与严谨治学也是EPAS认证体系强调的重点。对商学院而言，没有放之四海而皆准的“正确”模式，最重要的是要能“因地制宜”，可以根据当地的办学情况制定不同的教学方法与课程内容，但自始至终都应将课程质量摆在首位。

吉奥·佩塞托教授/博士

前英国朴次茅斯商学院执行教务长

国际市场竞争激烈，林林总总的课程与高校让人眼花缭乱，EPAS认证是评判商学院服务水准的标尺，是高品质课程与商学院的重要标志。大多数优质高校只会选择与获得认证的兄弟院校合作，以提高其学位“含金量”，保障毕业生的职业发展和薪资前景。

萨米·萨伦凯托教授/理学博士

前英国朴次茅斯商学院执行教务长

在EPAS认证体系中，无论对于整个课程项目，还是单个课程模块，均设有恰当且连贯的“预期学习成果”（ILO）指标，以及相应的评估制度，这也充分体现了EPAS的独特性与挑战性。既然如此，EFMD课程认证的主要标准也必须有相应的ILO指标。以国际化这一标准为例，所有经认证的课程，无论授课地是在国内还是海外，无论是课堂和/或线上教学，都必须确保为学员提供丰富的国际化学习体验，培养他们欣赏与驾驭多元文化的能力，帮助他们成长为名副其实的国际管理人才。上述要求对课程的各个方面均有指导意义，包括学习目标、课程设置、师资配置、学员构成与流动，以及学院对国际合作伙伴的数量和质量要求等。此外，这种对国际化体验的强调也与同期签署的《博洛尼亚协定》保持了一致基调。

EPAS提供了一种自我完善与同行评估工具，帮助我们更好地了解和开发课程。我们得到的不只是一枚“徽章”，更是课程方面质的飞跃。我们打算再接再厉，争取拿下学院的EQUIS认证。如果不是EPAS提供的契机，我们怎能如此顺利地在各个课程乃至整个学院中推进改善之举。

帕苏·德查林教授/博士

前泰国朱拉隆功商学院教务长

参与EFMD认证是一场痛并快乐的经历，有挑战，更有收获。我们的课程教授发现，这是一次审视与验证课程基本原理的绝佳机会。

EPAS*为课程的持续改进做出巨大贡献。*

巴勃罗·雷根特·维塔莱教授/博士

乌拉圭蒙得维的亚大学IEEM商学院教务长

从推出伊始，EPAS就要求认证对象将伦理道德、责任感和可持续发展（ERS）作为贯穿整个课程设置的基本要素，从而培养负责任的管理者，确保其行为符合当代商业道德与可持续发展要求——在2008年金融危机之前和期间，ERS一度被忽视。

为了在毕业后有一番作为，学员还需培养分析能力，将所学理论应用到实践中。因此，课堂学习应与实际操练相结合，相应的ILO指标也必不可少。

多年以来，EFMD的EPAS课程认证体系一直强调让企业高管参与课程管理与顾问团队，此举不仅有助于培养学员的分析和决策能力，也创造了更多教学和学习机会。

起初，EPAS的认证服务对象仅限于欧洲境内的商学院。时至今日，EPAS早已走向全球，近20%的认证课程来自欧洲以外的国家和地区。非欧洲商学院的认证课程占比持续稳步增长，预计

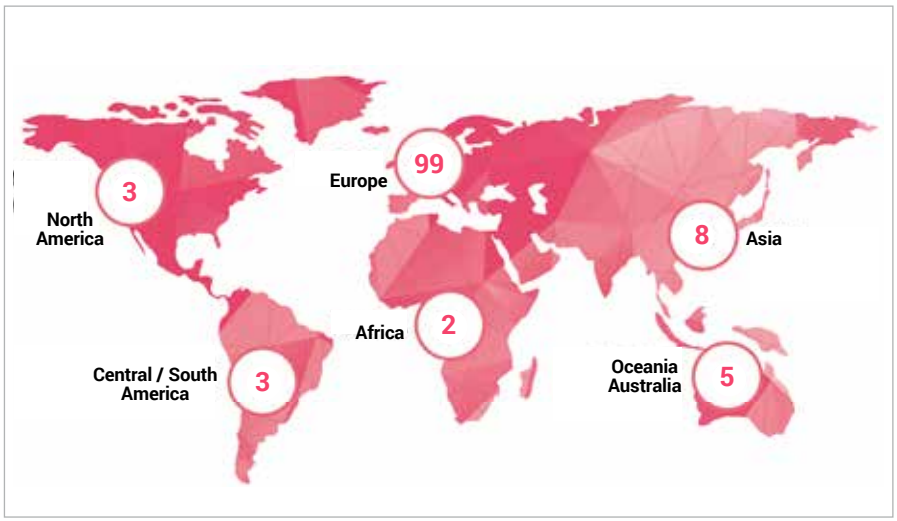


图2. 各地区的“*EFMD Accredited*”认证课程数量

20%

如今，欧洲管理发展专业认证体系 (EPAS) 日益全球化，约20%的认证课程在欧洲以外的地区教授。

在“EFMD Accredited”新品牌下，该比例还将进一步大幅上升。

总的来说，十五年来，EFMD已将EPAS打造成全球公认的课程质量标杆，在广大学员、商学院，以及各类商业与专业组织中赢得盛誉。EPAS俨然成为推动全球卓越工商管理课程发展与传播的重要力量。

课程管理与专业知识

EFMD课程认证体系自始至终严把课程管理与质量关。同行评审团队的每位成员均是千挑万选，具备过硬的课程专长与丰富经验，肩负着为每项课程的持续发展与改进提供建议的重要职责，而这也是评审流程的一大特色。如上所述，EFMD一直坚信平衡学术与实践的重要性。鉴于此，与EQUIS和EPAS一样，“*EFMD Accredited*”的同行评审团队必须包含一名具有丰富管理和/或专业经验的成员。“实战派”成员的加入也成为EFMD不同于其他认证机构的特色所在。

参加EFMD课程认证，请国际管理专家为课程“把脉”，对照一系列标准与规范展开全面透彻的分析评估，这些都有助课程的持续改进与提升。通过“EFMD Accredited”认证的课程能够为学员、校友、学界和全球合作伙伴打造最佳实践，建设多元包容的社区，并由此发挥影响力。参加认证也意味着向值得信赖的全球同行和专家敞开大门，展示学院办学实力及其在追求学术严谨性与卓越性、提升学员就业能力、加强国际化与研究等方面坚持不懈的努力。

埃尔韦·佩南教授/博士

法国图卢兹大学图卢兹企管学院院长

“EFMD Accredited”与EQUIS: 天作之合

自2007年以来，共有来自12个国家的22所商学院（24个课程）因获得EQUIS认证而放弃了原来的EPAS认证。如今，根据EFMD董事会的最新决定，两所经EQUIS认证的商学院——欧洲知识经济与管理学院和欧洲高等商学院——已被列

EFMD EQUIS ACCREDITED

22

2007年，阿姆斯特丹商学院成为首家在取得EPAS认证（国际金融硕士课程）后又通过了EQUIS认证的商学院。按照EFMD当时的政策，该校不得不放弃其EPAS认证。

为“双认证”试点，两校的MBA课程已分别通过“*EFMD Accredited*”认证。另外还有8所商学院也决定加入试点，目前已进入评审阶段。未来几个月内，预计还会有更多的EQUIS认证商学院申请EFMD课程认证。

EPAS认证为我们开启了一段收获满满的学习旅程，不仅为我们的课程开发提供了国际视角，也为我们申请机构认证提供了启发。我们最初提交的两个课程全都直接通过了EPAS认证，这让我们的团队大受鼓舞，希望能再一举拿下EQUIS认证，带动学院整体办学品质的显著提升。

EPAS认证为我们开启了一段收获满满的学习旅程，不仅为我们的课程开发提供了国际视角，也为我们申请机构认证提供了启发。我们最初提交的两个课程全都直接通过了EPAS认证，这让我们的团队大受鼓舞，希望能再一举拿下EQUIS认证，带动学院整体办学品质的显著提升。

齐塔·佐尔泰·帕布莉卡教授/博士

匈牙利布达佩斯考文纽斯大学考文纽斯商学院，前国际关系与认证副院长兼教务长

EFMD现在的政策是，各大商学院可以同时拥有EQUIS机构认证与“EFMD Accredited”课程认证。一方面，已经通过EQUIS认证的商学院现在可以着手申请课程认证，包括它们的“旗舰”课程，以及那些全新版、改良版或精进版课程。另一方面，在获得EQUIS认证之前已经通过EPAS认证的商学院，现在可以继续保留它们的课程认证资格。

展望未来

新冠疫情大流行、数字化程度加深以及国际化问题等等，无论当前与未来还将涌现多少挑战，在“*EFMD Accredited*”新品牌下，EFMD课程认证体系都将拥有光明的发展前景，目前尚有待审课程36个，其中16个来自欧洲以外的国家。

EFMD课程认证团队将与我们的成员院校保持对话交流，为应对挑战做好准备。此外，该团队还将动态管理认证流程，在恪守既有标准与规范的同时，积极响应与适应商学院需求的不断变化。现阶段，我们已推出在线同行评审，并将继续投入建设线上服务能力。此外，我们也会灵活应对商学院的重组与重构问题。

在国际化问题上，我们将积极探索新的联网形式以及学员流动方式，在保持认证体系活跃度的同时，因势因需而变。我们将一直秉持服务精神，致力于帮助全球商学院不断改善课程质量。

在认证过程中如需任何帮助，EFMD课程认证团队将随时为您服务，期待与您取得联系。

作者简介

芭芭拉·斯波恩，EFMD课程认证主任

罗伯特·盖勒斯，EQUIS和EFMD项目认证高级顾问

延斯·佩特·特恩德尔，EFMD课程认证高级顾问

国际化、认证与疫情——探寻当前挑战可能带来的潜在惠益

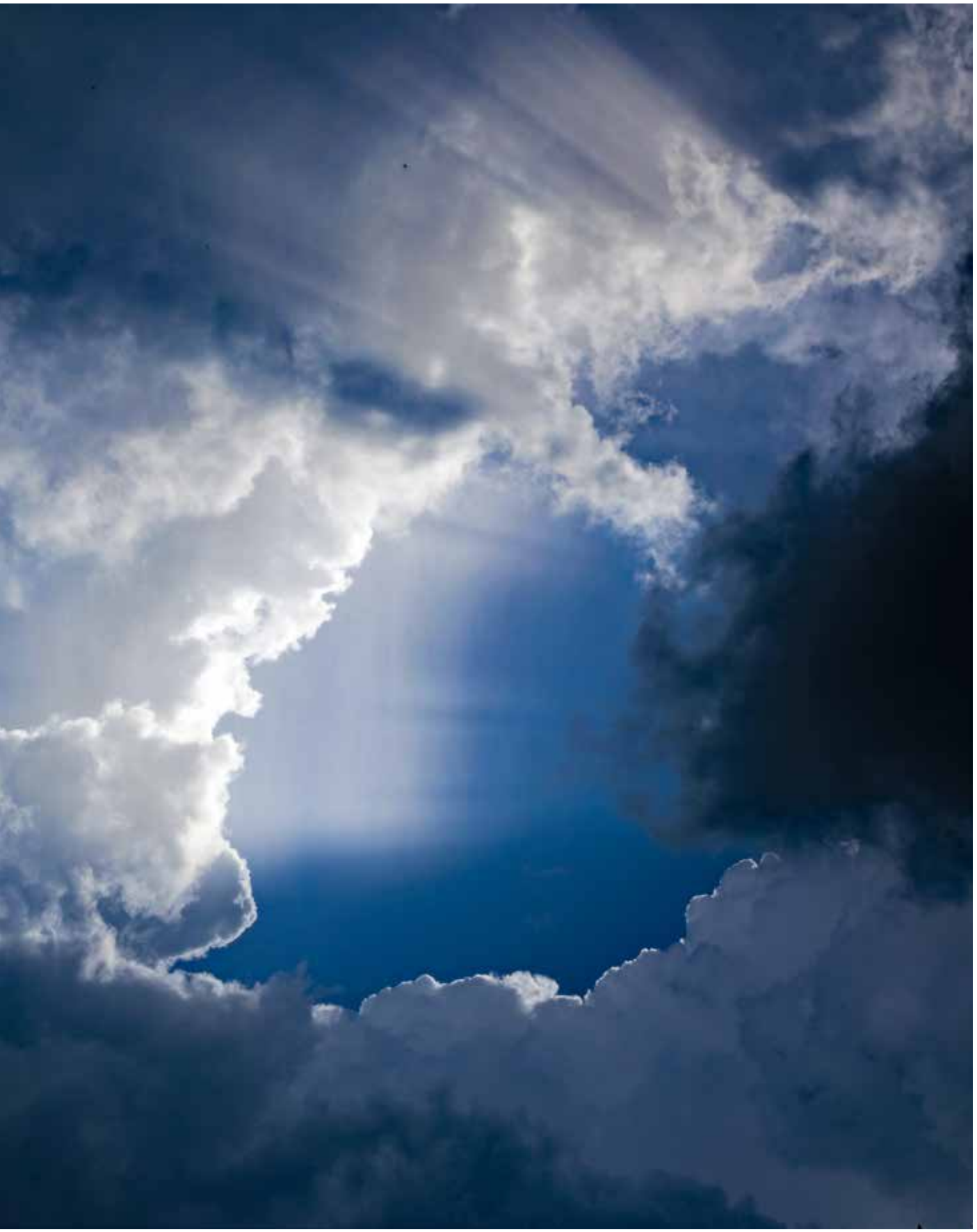
作者：**迈克尔·奥斯巴尔德斯顿、阿德里亚娜·库卓诺瓦·洛维拉**

一线曙光

几十年来，高等教育国际化始终是各国政府和大学领导关注的议题。近年来，随着社会逐步意识到，大学有责任培养出能在全球化世界中担当重任的领导者，该议题的重要性变得尤为彰显。其背后的原因包括：雇主面临的问题日趋全球化；越来越多企业和非政府组织采用国际化的组织模式；学生越来越具备国际视野，不少人特意选择出国留学。国际社会对于气候变化、地缘政治、贫困、不平等和激进主义等问题日益关注，进一步激发了学术界对全球化的探讨，同时也促使我们重新审视在大学的战略发展中，如何将国际化议题予以概念化、系统化和可操作化的内核。当下的新冠肺炎疫情固然对诸多此类战略造成了巨大冲击，但即便没有疫情，传统国际教育方式也已因为公众对可持续发展、环境影响、精英主义和其他伦理问题的担忧而面临挑战。

何为国际化？

2003年，奈特把高等教育国际化定义为这样一个过程：“将国际、跨文化或全球维度融入到高等教育的目的、功能和提供方式之中”。该定义被广泛采用，但奈特近来承认，她最初的定义有一个弱点，即“没有阐明伙伴关系、协作、互惠互利和交流等与国际化相关的传统价值，而只是将其默认为假设前提”。因此，上述定义又被进一步扩充，其中增添了以下表述：“以期提高所有学生和工作人员的教育和研究质量，并对社会做出有意义的贡献”（德威特）。如今人们越来越关注国际化如何促进教育机构的社区外展、社会责任和社会参与，但最近欧洲的一份报告（TEFCE）指出：“由于没有将社会参与置于卓越研究之前……一些大学未能打造相应的基础设施来将其创造的知识转化应用到一系列实际情况中……”对国际化的评估通常集中在结构性的层面，比如相关研究和出版物、学生和教授的多样性、国际合作伙伴和网络，以及与跨国企业的联系。但有一种观点认为，关注的重心应该向与结果更相关的流程倾斜，更多地聚焦于国际关联性和社区外展方面的发展。



管理教育的国际化

尽管大学商学院已经有一个多世纪的历史，但直到近五十年，它们才成为高等教育中的成功楷模，在学术层面（教授、研究和出版物）和商业层面（客户、收入和盈利能力）都取得了骄人成绩。近几十年来，商学院已经从北美迅速扩张到欧洲、亚洲和其他地区，目前全球总数超过1.5万所，且几乎每天都有新的商学院成立，尤其在新兴经济体中就更是如此。尽管取得成功，外界近些年针对商学院的批评声却甚嚣尘上，而全球经济衰退带来的挫败感则进一步加剧了这种不满。外界指责商学院是沉迷分析和理论的封闭象牙塔；不够全球化，综合性和协作性不足；在倡导价值观、道德意识和社会责任方面也有所缺失。因此，许多一流商学院逐步将注意力转向国际化，力图扩大影响力并彰显其价值。除了普遍影响高等教育的全球问题外，管理教育领域的师生往往有更高的国际流动性，他们愿意付出更高的成本，同时也期望获得更高的收益（例如，某些MBA课程虽然学费是最贵的，但却是全球最受追捧的硕士学位课程）。随着管理教育领域的竞争日益激烈，利用国际化来加强差异化竞争优势变得至关重要，各大院校因而部署了多种多样的国际化战略。与此同时，那些发表在期刊、书籍中的管理研究案例和学习材料也呈现出越来越鲜明的跨文化色彩。

国际化与认证

管理教育认证始于一个多世纪前，最初以北美院校为主，后来又出现了仅限特定国家的其他课程认证体系。直到20世纪90年代，鉴于业界对欧洲认证方法的需求不断攀升，欧洲管理发展基金会（EFMD，成立于1971年）抓住机遇，于1997年推出欧洲质量发展认证体系（EQUIS）。EQUIS的设计初衷是为商学院提供一套用来严格评估和提高其各方面运营质量的工具，起初服务于欧洲，后来扩展到全球。EQUIS在较短时间内即取得广泛认可，一批经过认证的精英机构（目前包括45个国家的191所院校）得以自豪地宣称，它们属于“前1%的顶尖商学院”。2005年，EFMD又推出了欧洲课程认证体系（EPAS），最近更名为EFMD课程认证体系，目前有来自35个国家89个机构的120个课程获得认证。据《金融时报》报道，经过二十多年的持续发展，EQUIS的五年期认证如今已被视为国际商学院认证的“黄金标准”。

EQUIS旨在对世界一流商学院予以质量认可，并推动质量评估——其颁发的质量标识在全球的商学院师生员工以及雇主和媒体中广受重视（现已成为进入某些知名榜单的前提条件）。同时，它还要求认证对象不断改进和发展，以持续达到国际公认的质量标准。从一开始，EQUIS就被视为一套以尊重机构和文化背景多样性为根基的认证体系。它并不提倡为商学院树立“唯一最

1.5万

近几十年来，商学院已经从北美迅速扩张到欧洲、亚洲和其他地区，目前全球总数超过1.5万所，且几乎每天都有新的商学院成立，尤其在新兴经济体中就更是如此。

35

EFMD推出了欧洲课程认证体系（EPAS），最近更名为EFMD课程认证体系，目前有来自35个国家89个机构的120个课程获得认证。

“尽管大学商学院已经有一个多世纪的历史，但直到近五十年，它们才成为高等教育中的成功楷模，在学术层面（教授、研究和出版物）和商业层面（客户、收入和盈利能力）都取得了骄人成绩。”

佳模式”，而是涵盖所有层次的高等教育，对课程设计、授课内容或授课模式也不作标准化要求。不过，这套体系还是植根于几个横截面分析指标，其中之一就是考察院校各项活动中的国际化维度。在评估标准方面，虽然EQUIS最初的设计只是在欧洲范围内，但它在向全球扩展的过程中深切意识到，要在差异巨大的国际背景下推行统一标准绝非易事，所以它不断致力于演进发展，以确保其体系可适用于世界各地，尤其是快速崛起的新兴经济体。

这方面一个很好的例证就是评估中的“尊重多样性”标准。EQUIS的设计宗旨本身就是倡导各种类型的多样性，而它也反映出了其发源地的多样性特质。所以EQUIS深知，在从各个维度对国际申请者进行质量评估之前，首先要了解申请者当地环境的特殊性，这样才有可能对欧洲、亚洲和美洲的顶级商学院作出有效的评估。不过，这种内在的灵活性并不意味着EQUIS会因为当地情况的限制，而在质量标准方面降低对评估对象的预期。它能够做到的是接纳世界各地的管理教育在组织和提供方式方面存在的巨大差异，这是它作为评估体系的一个重要特点。

EQUIS有一个自其成立以来就争论不断的问题：“国际化”究竟指什么？什么才是最佳的评估方式？人们通常认为，国际化反映在院校师生、顾问委员会成员、合作院校和招聘组织的国籍构成中。以国籍衡量院校的文化多样性固然重要，但更重要的是评估一所院校如何调整其教育和研究，以适应日益全球化的管理世界（还有，

国际化

说明型小案例研究

马斯特里赫特大学（荷兰）

使命

帮助学生培养能力和品格优势，助力其成为有道德的领导者、有创造力的研究者或有同理心的专业人士，为缓解不平等、贫困、移民和气候危机等全球问题做贡献。

该大学认为，仅仅将来自不同国家和文化的人聚在一起，不一定就能使学生成为全球公民。因此该校采取了有针对性的措施，以确保国际化课堂上的教育能够促进有意义的互动。在荷兰政府的支持下，马斯特里赫特大学的师生致力于打造一个“不断演进”的三支柱框架：全球化素养（系统思维）、社会责任（规范能力）和变革性参与，每个支柱都包括知识要素、技能和态度/特点。该校力图在课程设置中融入其教学特色，包括问题导向式学习、工学结合的体验式学习，以及学生携手利益相关方开展的内部和社区项目。用以培养个人能力的教学工具可让学生获益良多，拨款和辅导等官方支持也有利于学生开展各种倡议行动。

更多信息详见

www.maastrichtuniversity.nl/global-citizenshipeducation/global-citizenship-education

如何应对意料之外的全球危机，比如当前的全球疫情，这一点我们之后会详述），这样才能体现对于国际化更深层次的理解。此外，印证院校国际化程度的深层依据还包括：是否开展有关国际挑战的研究；是否开设国际化课程，为世界各地的学生提供受教育的机会；是否开辟就业市场接触通道，以促进国际流动和就业。从这样的广泛意义上来说，如果我们要理解和评估这个复杂多面的概念，还有其他一些最新的发展动向也都需要考虑在内，比如商学院合作课程的增长、在线学习方式的传播、分校的建立、机构合作与伙伴关系的增加，以及院校的合并和其他形式的重组（不少是跨国重组）。

对国际化的广义阐释

为了帮助学术领袖和认证评审员评估商学院的国际化程度，EQUIS开发了一个模型（2018年首次推出），旨在鼓励我们勿将思维局限于国籍构成，而要把一系列国际化衡量指标纳入考量。这些衡量指标分为四大类：

- 影响整个学院的**政策**
- 学习与发展过程中的**内容**
- 各利益相关方的经验**背景**，以及
- 学院所属的更广泛的**网络**

每个类别又分为三个维度（都包含在“EQUIS质量概述”中）。如果以简单的低/中/高量表对这些衡量指标进行评估，就能描绘出一所院校的总体国际化程度，以及它的相对优势和有待改进之处。院校本身也可以借助该模型（俗称“蜘蛛图”），通过过去与现状的对比，展现其在国际化方面的质量改进历程，或者通过现在与未来的对比，表明其未来的国际化战略目标。

政策

1. 战略——学校是否具备明确的国际化战略，以及实施该战略的计划和资源？

2. 认可/声誉——学校在国际市场上的竞争力、受认可度和排名情况如何？

3. 治理/顾问委员会——学校的治理和顾问体系是否具有国际性？

内容

4. 课程设置/学习资源——学校的学历资格课程和高管教育课程具有哪些国际性的视野、内容和资源？其如何为世界各地的学生提供学习机会？如何将学习资源传播到全球？

5. 研发——学校在研发方面的国际性、传播度和受认可度如何？

6. 能力——学校是否致力于培养全球化意识和文化敏感性？是否提供语言学习机会？学习材料、教学和出版中是否广泛使用英语？

背景

7. 长期教授/客座教授——核心、兼职和客座教授在跨文化背景和经验方面的组合比例是怎样的？

8. 学生/交流生/校友——学位课程学生和交流生的跨文化背景以及校友的国际分布如何？

9. 专职人员——是否设立了国际/伙伴关系/交流办公室，且配备具有跨文化背景的专职人员？

网络

10. 高管教育/客户/招聘方——学校是否建立和发展了国际性的客户/雇主企业联系（包括在本国设立总部或办事处的国际企业）？

11. 联盟/合作伙伴——学校的国际学术伙伴、战略联盟和专业网络质量如何？

12. 国外活动——学校在本国以外的国际化水平和质量如何（比如分校、合作课程和特许办学等）？

尽管参与评估的院校普遍欢迎在EQUIS（和EPAS）体系内对国际化进行这种更广义的阐释，但认证体系还面临着持续不断的压力，要重新定义标准、引入新的评估领域和改进流程，以反映乃至预测管理教育的发展趋势；在新冠肺炎疫情肆虐全球的当下，这种压力尤其明显。根据2020年EFMD　院长会议上宣布的消息，质量服务团队目前正在利用外部资源和EQUIS数据，进一步研究和宣传国际化的裨益和挑战。这些研究涉及日趋国际化的院校、国际化与道德的交集、责任与可持续发展的横截面分析标准，以及各院校在迥异的国家和地区背景下为提高国际化程度所采取的不同策略。

研究结果将被用于探寻新机遇并加强目前的国际化维度，帮助院校认识深入推进国际化所面临的挑战和潜在陷阱，宣传那些克服了当地限制

国际化

说明型小案例研究

中欧国际工商学院（中国）

愿景

融合中国与世界的教育、研究和商业实践，促进知识创造和知识传播，推动中国社会经济发展，成为全球最受尊敬的国际商学院。

中欧国际工商学院由中国政府和欧洲联盟于1994年共同创立，双方办学单位为上海交通大学和欧洲管理发展基金会（EFMD）。作为中国大陆第一所拥有独立校区的商学院，中欧国际工商学院的独特定位使其能够汲取中国与欧洲两地的专业师资。“中国深度、全球广度”的办学理念早已体现在学院的多个层面，比如中方和非中方人士在治理团队中各占半数。对于希望在全球化经济中深入了解中国的学生而言，中欧国际工商学院颇具吸引力。值得一提的是，学院还要求外籍MBA学生学习中文。

谈及学院在非洲的教研基地，副院长兼教务长丁远表示：“中欧国际工商学院能为非洲人民提供如何在另一个新兴市场营商的深度洞察，我们是唯一一所具备这种实力又来自新兴市场的顶级商学院。”除了非洲，学院还致力于深化与欧洲的关系。2019年，中欧国际工商学院在迎来25周年校庆之际，对苏黎世教研基地进行了扩建，以期将其作为进入欧洲的门户。中欧有超过25000名校友，校友会的64个分会遍布全球。

更多信息详见

https://globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2016/07/Issue_2_2012_jquelch_ceibs.pdf

https://bit.ly/2Kt48d7

国际化

说明型小案例研究

SKEMA（法国）——多校区架构

愿景

融合学术生活与国际工作经验，为学生提供真正全球化的多文化体验。

2009年，在政府推进改革和财政压力日增的背景下，两所法国院校合并成立SKEMA（欧洲知识经济与管理学院）。鉴于各院校对本土和国际学生的争夺日益激烈，这两所院校合并建校或能助力其蓬勃发展，追求共同梦想，成为一所真正全球化的商学院。在合二为一的过程中，有不少艰巨的挑战，比如双方失去各自独特的品牌后，必须建立共同的治理模式和标准，构建统一形象与战略，从而打造出一所全球多校区的学院。双方携手合作，发挥各自能力，创造了新的协同效应：学院如今拥有更丰富的资源和海外合作伙伴，消除了在人力资源和市场营销等方面的重复成本。该学院开设多地授课的课程，具有流动性高、专业性强、课程内容跨学科（技术–管理）等特点。SKEMA已在有“科技中心”之称的地区建立了更多校区，并不断在当地寻求研究和商业合作伙伴，以实现协同增效。学院积极让全球企业参与到其治理、课程、研究与孵化计划中。SKEMA在巴西、中国、法国、南非和美国共设有七个校区，开设50多个课程项目，拥有来自120个国家的8500多名学生。

更多信息详见

https://globalfocusmagazine.com/wp-content/uploads/2015/10/Issue__3_2015_SKEMA.pdf

而取得成功的国际化战略，以及从多个院校撷取说明型案例研究并传播到世界各地。此外，EFMD还成立了一个数字化专项工作组，它将在国际化工作组的支持下，向世界各地EQUIS认证院校的院长汲取经验，了解数字化对国际管理研究和教育的益处，以及在线学习对师生的影响。通过该项目，我们在探讨院校国际化时可能会发生理念和语言上的转变，逐渐从以往的“入学和交流”，转向“参与和体验”。如今，疫情迫使许多商学院从线下课堂转战虚拟学习环境，这种快速转型也将对我们如何理解国际化产生重大影响。

国际化战略

二十多年间世界各地的认证经验表明，商学院的国际化没有什么“唯一最佳模式”，取得成功的战略多种多样，具体取决于院校的运营范围、规模、资源和位置（参见副栏中的小案例）。不过，其中某些方式可能更容易受到当前疫情的

“一些大型研究生院校注重从全球视角一站式完成课程开发，覆盖课程、师资、学生、研究议程等领域，这在很大程度上使学校运营不再局限于一国范畴。这些学校切实发展成了国际社区，因为没有任何一个国籍在学校占主导地位。

影响，特别是那些严重依赖国际招聘和招生以及师生跨国交流的模式。虽然现在评估这些因素是否会成为永久障碍还为时过早，但有一些院校已开始积极应对，重新评估其国际化战略的长期可行性，并探寻新的机会。

某些大型研究生院专注于在一个地点开发课程，同时从国际化角度规划课程设置、师资、学生和研究议程等一切事宜。在很大程度上，这些院校的运作与其所在地点没有太大关系，无关乎国家/民族。它们已形成真正国际化的社群，其中没有哪个国籍占主导地位。还有一些院校（可能最初建立在欧洲某地）另辟蹊径，在其他地区建立“姐妹”院校。学生和教授可以在任一校区入学或受聘，然后自由往来于两地，体验迥异的文化环境。此外，有一些院校会对刚起步的教育机构（通常位于发展中国家）进行投入，提供财务、人力和管理资源以支持其发展，待其后期有足够的实力和独立性后再行退出。该模式的一个变体就是国际合作办学模式，即某地的老牌院校或基金会与一个或多个合作伙伴发起合作项目，共同在另一地区打造一个全新的教育机构，为全球管理教育添砖加瓦。

另外一种更为复杂的多校区战略是建立全球校区网络。采取该战略的院校可以独立办学，也可以与每个校区所在地的其他院校合作。学生穿梭于全球各地的校区，通过积累国际学分完成学业；教授可以选择为任一校区或所有校区的研究和教学做贡献，或者定期转换地点以实现职业发展。实施这种战略有一种相对简单的方式，就是有选择地建立合作伙伴关系：独立院校选择与各类国际伙伴合作（通常以认证情况作为甄选的依据）开展不同的活动，如研究网络、合作课程或学生交流。现在有一些合作课程已经非常成熟，据评估显示，这些课程的教育质量要高于任一伙伴院校单独提供的课程。独立院校还可以选择立足国内，向国际开放，通过吸引国际交换生和客座教授，促进教授的海外借调，打造一个持续变化的国际社群。中国和印度学生（尤其是研究生）的留学需求已促使欧洲和澳大利亚的诸多院校以这种方式为基础进行国际扩张。

国际化：疫情的当前和预期影响

新冠肺炎疫情的爆发使公众对当前院校的国际化方式产生了质疑。国内封锁、国际旅行限制和校园关闭等疫情防控措施使众多国际学生陷入困境，许多教育机构则迅速适应新情况，转战线上继续开展活动。这种向在线学习的快速转型值得肯定，它可以向全球推广，当然同时也需要对教师进行教学培训，帮助他们调整教学方法。但是，许多国际生和交换生出于安全考虑已纷纷回国。与此同时，面对教育遭受的严重干扰，认证机构、排名机构和商学院协会一直在分享应对经验和最佳实践，希望提供一个“知识和团结的合作平台”。除了这些短期影响，各教育机构正努

力应对疫情对某些国际化战略的影响，尤其是那些侧重于师生国际流动的战略。

疫情之前，许多大学，特别是澳大利亚、英国和美国的大学，越来越依赖来自国际学生的收入。国际生支付的学费有时候高于本地学生。2020年1月公布的数据显示，2017-2018年，中国学生交的学费为英国高等教育机构贡献了17亿英镑，约占总收入的5%。国际生比例高的院校有可能因疫情而面临国际生入学率降低的问题，进而损失大笔学费收入。例如，世界闻名的伦敦政治经济学院像许多学校一样，在国际招生方面作出了重大投入，其超过三分之二的学生是国际生。如果入学率锐减，该校将损失巨额学费收入。

2020年3月，求学门户网站Studyportals公布的调查显示，大多数原本计划在未来6个月内参加国外课程的准学生（73%）正继续推进原学习计划；其余学生（27%）正考虑推迟入学时间或参加线上课程。而在更近期的2020年10月，《泰晤士高等教育》的一项调查发现，超过半数的准国际学生正在考虑改变计划，希望推迟入学或换个国家学习。另外，超过半数的受访学生对在线学习不感兴趣，53%的学生仍希望在不久的将来出国留学。

准国际生是否会选择在本土求学仍不得而知。不过，疫情及其他因素确有可能促使学生改换留学目的地。国际教育协会（IIE）2020年8月发布的一项调查显示，2020年，在520所美国院校中，逾半数院校的国际学生申请量低于上一年。有专家警告说，下一学年美国高等教育机构的国际生入学率可能至少下滑30%。除了疫情对跨国流动的限制外，如今签证要求也日趋严格，大量积压签证在等待处理，而近几个月还有报道称，外国学生在某些国家“不受欢迎”，甚至遭受歧视，这些因素都可能使打算留学的学生望而却步。此外，某些国家在抗疫中的应对有方可能对学生的计划产生影响。新西兰和澳大利亚等国家在控制病毒传播方面比较成功，由此可能提高其国际生数量在全球的占比。加拿大等其他英语国家则可能因其更宽松的移民政策以及毕业生工作规定而吸引到更多留学生。

无论短期问题如何，一些评论家认为，商学院在面对当前挑战的同时，也有望迎来“一线曙光”。商业教育生态体系或许会发展出自己的免疫系统，产生更灵活多变、更重视创新协作的国际化战略；院校或许会变得更具韧性、与时俱进，并为未来的颠覆性事件做好更充分的准备；想接受国际管理教育的学生在做求学规划时，或许心态会更开放，选择会更审慎，同时灵活性也会更强。

17亿

2020年1月公布的数据显示，2017–2018年，中国学生交的学费为英国高等教育机构贡献了17亿英镑，约占总收入的5%。

50%+

近期（2020年10月），《泰晤士高等教育》的一项调查发现，超过半数的准国际学生正在考虑改变计划，希望推迟入学或换个国家学习。

国际化

说明型小案例研究

IE大学（西班牙）

口号

重塑高等教育

25年来，总部位于马德里的IE大学致力于技术创新。该校的模式有四大支柱：技术浸入与创新文化，创业思维模式，以人文视野了解世界，民族、文化与思想多样性。IE有大量国际学生，因而不得不迅速适应新冠肺炎疫情期间的旅行限制：学校推出灵活的新学习模式，学生可以选择去线下课堂或者上网课；教室也配备了摄像头、麦克风，甚至大屏幕，通过多功能形式将在线学生融入课堂。疫情之前，该校已开发出具有高度互动性的教室，名为WoW（世界之窗）教室。这个虚拟教室由一面45平方米的视频墙组成，48块显示屏呈U字形排列在墙上，身处各地的学生都能接入教室，进行交流合作。该校开拓进取的精神使其成为创新学习模式的杰出领军者。2002年以来，每年都有3000多名本科生和研究生参加IE的在线学习模块。

更多信息详见

www.ie.edu/university/news-events/news/wow-roomtakes-ies-commitment-to-technology-immersion-inlearning-environments-to-the-next-level/

gf

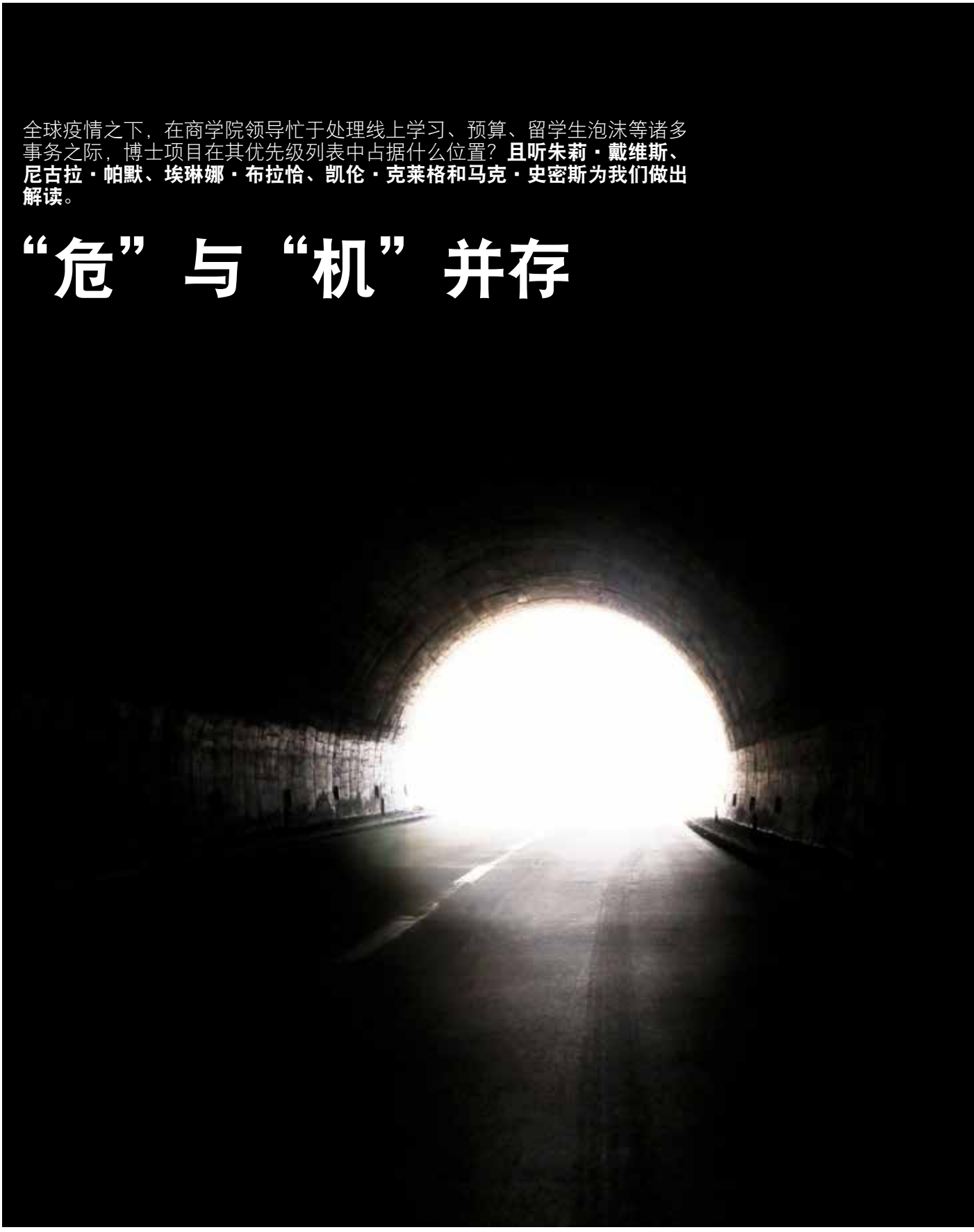
作者简介

迈克尔・奥斯巴尔德斯顿是欧洲管理发展基金会（EFMD）质量服务高级顾问，曾任克兰菲尔德管理学院院长。

阿德里亚娜・库卓诺瓦・洛维拉是EFMD欧洲质量发展认证体系（EQUIS）经理。

全球疫情之下，在商学院领导忙于处理线上学习、预算、留学生泡沫等诸多事务之际，博士项目在其优先级列表中占据什么位置？**且听朱莉·戴维斯、尼古拉·帕默、埃琳娜·布拉恰、凯伦·克莱格和马克·史密斯为我们做出解读**。

“危”与“机”并存



“

十年前，苏·纽厄尔 在《全球聚焦》（Global Focus）杂志探讨了融合欧美最佳实践的21世纪博士课程。 十年后，面对全球疫情大流行，我们更全面地反思如何在完全不同的背景下为商学院博士课程提供支持。

笔者深信，博士研究员绝非商学院中不受待见的“灰姑娘”，相反，他们是推动知识创造和工商管理教育发展的核心力量。然而，由于规模相对较小，博士项目可能在当前这场危机中被忽视了。

为了广结有识之士，分享真知灼见，我们举办了EFMD商学院博士项目系列首场在线研讨会，致力于为该领域的研究学者和专业服务人士提供鼎力支持，确保商学院博士项目在疫情期间继续保持高质量发展。

首场在线研讨会内容丰富，涵盖了诸多视角，包括学校应调动各年级在读博士生的积极性，促进同侪互助，定期进行有意义的双向沟通，从而维持线上研究社群的活跃度，调动学生的积极心态和提升他们的幸福感，帮助学生不断进步。其他考虑因素包括：为（新）教员提供支持，重新设计研究项目，调整研究培训、课程内容和远程答辩。与此同时，各项举措的落地既要有连贯性，又要具体情况具体分析，毕竟学生类型千差万别，处理稍有不当就可能引发不平等的问题。此外，我们还反思了为博士生做好新生入学培训和跟踪记录工作的重要性。

综述

十年前，Sue Newell在《全球聚焦》上发表文章，讨论了如何结合欧、美两种模式，并发挥其优点，打造属于21世纪的博士项目。如今，疫情席卷全球，我们在截然不同的背景下探索如何为商学院博士项目提供支持。危机之下，组织往往需要集中决策，统一传播口径，确保信息传达明确、迅速、一致、公平，进而缓解焦虑，以解燃眉之急。

疫情期间，我们举办了EFMD博士项目系列首场在线研讨会，强调了提供一个总体框架，加强统一沟通的重要性。这有助于师生继续以安全、可持续的方式学习，避免不同层面之间发生信息混淆。与此同时，学校应该为博士项目的主要利益相关者提供有针对性的个性化支持，这关系到学校能够留住在读学生并助其顺利毕业，能够源源不断招到优秀新生，以及能够保持积极活跃的研究氛围。此外，我们还从未来战略层面探讨了危机领导力的话题。

首先，我们着重探讨了危机的应对阶段，梳理了疫情给工商管理学院的博士生、教授和管理层在实践和方法上带来的迫在眉睫的挑战。其次，我们对高校为商学院博士项目和特别计划提供的支持展开论述，并列举了不同国家的例子。接着，我们讨论了隔离结束后未来可能出现的挑战。届时疫苗已经问世，世界或将迎来前所未有的金融危机，或将爆发对社会不平等的抗议。总结会议成果时，我们用9个R强调了博士项目健康发展需满足的条件。最后，我们重点讨论了脱胎于危机的积极举措，这些举措将为我们在后疫情时代实现蓬勃发展创造新机遇。

博士生的苦恼

疫情来袭，有的博士生或许能在家中开足马力写论文，间或通过Zoom联系他人；有的则深陷苦恼，学习计划和生活节奏被彻底打乱。例如，国际学生（包括教授）远离家乡倍感孤独，担心签证过期，还要担心买不到回家的机票；有人失去了带薪工作，手头拮据，对未来的职业前景充满迷惘；有人因为合租住房，身心健康堪忧；还有人上不了网，无法获取技术，找不到合适的工作场所。此外，博士生年龄较长，这就意味着他们在履行照顾义务、在家上学和保住工作等方面将面临更多挑战。

已经回国的国际学生也有烦心事，有的担心自己和导师、受访者不在同一时区，工作起来会有麻烦；有的苦恼于回国后无法像在校时那样能够经常练习外语；不同年级的实地研究（比如民族志研究）无法开展也令人担忧。会议延期、就业机会被推迟、找不到受访者（因休假、被解雇或太忙而无法参加数据收集）、专项科研基金资助项目无法延期、没有多余资金完成项目……各种问题让人心乱如麻。此外，毕业在即的博士生还要担心考试、远程答辩和职业前景。

2k+

英国约克大学的研究生联络官代表该院2000多名研究生，继续从事联络工作，将"如何在博士课程中生存"的会议基调转变为如何"茁壮成长"。

180+

原计划在马斯特里赫特举行的为期四天的欧洲博士暑期学校项目，现已采用线上模式。该项面向少数杰出学生的项目现向180多人开放。

英国谢菲尔德哈勒姆大学启动了线上咖啡馆计划和“焦点星期四”在线学习小组，认识到在面临身心健康风险的学生群体中，孤独所产生的威胁伤害。

迅速应对

商学院博士项目应该如何应对疫情影响？我们首先从健康因素和个人需求层次的角度（基于赫兹伯格和马斯洛的理论）进行分析，这些因素对确保疫情期间学生生活的正常运行至关重要。对商学院的专业服务人员而言，首要任务是了解所有学生，尤其是海外学生的现状，记录他们的位置、健康状况和学业完成计划。同时，还要确保他们能够联系上导师，以便在遇到困难，提出延长学制申请时立即为其解决。接下来，学校需要与学生定期联系，确保其各方面始终处于正轨，部分学校应学生要求，自动延长了3至6个月的学制。学校一定要做好充分的跟踪记录，不落下一个学生，对所有学生和项目出资人尽到义务。高校还应尽力保障学生能够通过网络社区取得联系，随时开放心理健康支持等学生服务。

应对危机的另一重要举措是：继续开展线上博士生培训，加强社群团结，保持发展势头。例如，英国约克大学的研究生联络官在疫情期间继续发挥作用，与2000多名研究生保持联系，号召大家克服担心无法毕业的消极情绪，积极思考如何顺利完成博士项目。该课程中的部分内容原本由学生独立运作，如今搬到线上进行，由在读研究生和校友共同主持，该项目与研究生委员会的“粉碎隔离”运动让饱受疫情之苦的学子感受到活力。约克大学原定在马斯特里赫特举行为期四天的“欧洲博士生夏校”，计划仅招收少量优秀学生，如今改为线上进行，向180多人开放。

当意识到大量学生面临身心双重压力时，英国谢菲尔德哈勒姆大学推出了“虚拟咖啡馆”和“聚焦星期四”在线学习小组，帮助他们排解内心苦闷。英国诺丁汉大学着重针对经验分享和应对策略展开培训指导，学校还为研究生开通了新冠疫情博客，在培育社群意识的同时，提供指导建议，帮助学生积极应对疫情给学习生活带来的不利影响。

当前情况显示，学校间合作意愿强烈，彼此互邀出席研讨会（多以免费的网络研讨会形式进行）的情况增多。在Vitae发表论文 《谁分享胜利》的五年后，由于校内线下活动、赛事和资源受到限制，一种全新的博士生培训模式应运而生。研究经费支出规则逐渐放宽，人们开始对博士生流动机会的减少报以同情。与此同时，碳足迹一夜之间减少。

大多数情况下，工商管理博士生一般不需要进入实验室，尤其是当他们已经完成数据收集进入写作阶段，且具备远程工作能力时。如果参与研究的受访者太忙，无法完成问卷调查或访谈，学校可以鼓励学生调整文献综述，或亲自打电话给参与者，向其收集数据，或直接使用公开数据集。

挑战进行时

疫情隔离引爆前所未有的金融危机，导致博士生就业困难重重，学校尤其要加以重视。商学院研究生背景多元，既有全日制，也有非全日制；既有年轻学子，也有年长学生，学校需要为每个人的职业抱负助一臂之力。同时，学校也要认识到工商管理博士在高管岗位上面临的巨大压力。学生就业路径尚不明朗，学校需尽力帮助他们探索未来，在变幻莫测的商海中尽情遨游。

往积极的方向看，疫情让线上活动迎来快速发展。学校为博士生提供线上面试培训，助其成功打动潜在雇主。法国格勒诺布尔管理学院迅速采用线上答辩系统，以支持博士生升学计划，帮他们为在线求职面试做准备。与此同时，博士生倡导支持学校在线教学工作，充分展示了他们具有应对新型教学挑战的能力。

此外，学校在向新生传递信息，打造新生社群方面仍面临重重挑战，在研究生科研与督导之间建立信任关系依然是学校的重中之重。良好的伙伴关系与同伴支持对新生融入同样至关重要。

在瑞典斯德哥尔摩经济学院，由于国家和学院均未实施社交隔离，国际新生可以入学，但必须在正式入学前提前抵达，按要求完成隔离。行前会和欢迎会能让新生与学校迅速建立联系，减少摩擦。明确告知新生校内外的主要联络方式也非常重要。

未来新常态

2021年，能否重返校园依然牵挂人心，所有商学院务必要让新生和在读研究生安心学习。为此，学校需要反思惯常的行为与实践，用新举措应对新常态。

我们用九个R来总结新举措：

1. 重新设定（Reset）明确的目标和要求，定期检查完成情况，以促进运营效率，提高积极性，可利用在线学生进度跟踪工具SkillsForge （skillsforge.com）。

2. 默契（Rapport）务必定期召开监管会议，保持强劲势头，这对重新设计研究项目和/或调整相关计划至关重要。

3. 研究技能（Research skills），持续探索和发展广泛的就业技能。与师生协商后，学校应继续开展研究培训、网络研讨会和其他活动，比如三分钟阐述个人论文的活动。疫情期间，除了职业支持和线上写作务虚会外，学校已举办多场免费网络研讨会，取得热烈反响。

4. 定期提醒（Regular reminders）学生有困难可以找学校，学校应鼓励大家团结一心、放松心情、关注身心健康、经常锻炼、保持联系。学校应集中制定政策，提供统一服务，减轻导师作为博士生直接联系人的负担，便于导师为所带学生提供一对一支持。

5. 常态化（Routines）,有些举措能够提高学生积极性，助其顺利升学，如指定工作场所、使用生产力工具（番茄工作法），组织写作小组和线上静修会等，可将这些举措纳入常态化部署范围。

6. 做好记录（Record keeping）记录下疫情影响研究生产力的证据，使申请额外资金或延长时间有据可依。

7. 休养生息（R&R）休息与恢复，自我照顾，坚持点滴善举，多为师生谋福利。

8. 认可（Recognition）进步再小也要庆祝，保持积极态度，心怀感恩。

9. 韧劲（Resilience）思考如何帮助学生向未来雇主展示攻读博士项目的进度及无惧艰难险阻的坚毅品质。

作为疫情封锁的另一面，在前所未有的金融危机背景下，需格外关注就业力。就业力路径尚不清楚，但当我们的学生在不确定的经济未来中航行，我们仍然要为他们提供支持。

结论

随着博士项目将越来越多地采用混合式教学模式，笔者希望商学院博士项目能在运行和合作方式上不断推陈出新，贡献源源不断的灵感启迪。新技术让我们“天涯若比邻”，我们坚信，在公共卫生、经济、社会和气候等诸多挑战并存的背景下，博士项目仍将是商学院的发展重点。

商学院博士项目的申请人数是否会逆势上涨，我们拭目以待。尽管博士学位价值存疑，国际出行限制重重，科研经费有限，博士项目依然在商学院课程组合中扮演重要角色。

欧洲管理发展基金会博士社区会议

欧洲管理发展基金会（EFMD）博士社区会议将于5月10-12日由维也纳经济与商业大学在线上举办：

https://events.efmdglobal.org/events/2021-efmddoctoral-programmes-conference/

该活动将邀请博士课程主任和负责人、大学高管以及来自欧洲大学协会博士教育理事会（EUA-CDE）、美国教育考试服务中心（ETS Global）和FindAPhd的嘉宾代表。

关于作者

朱莉·戴维斯博士是英国曼彻斯特城市大学尊严劳动与绩效系准教授、商业与法律系教授。

尼古拉·帕默博士是英国谢菲尔德哈勒姆大学博士生培训主任。

凯伦·克莱格博士是英国约克大学卓越研究培训主任。

埃琳娜·布拉恰是瑞典斯德哥尔摩经济学院博士项目经理。

马克·史密斯是法国格勒诺布尔管理学院人力资源管理系教授、南非斯泰伦博什商学院新当选董事。

以人为本的领导方式
作者：彼得·汤姆森

如何在自我管理型组织盛行的时代发挥领导力

作者：彼得·汤姆森

新冠肺炎疫情让我们有一个特别的机会，可以退后一步，从新的角度去审视“工作世界”。如今，我们关于组织架构和运作方式的诸多假设都受到了质疑。领导者所扮演的角色也比以往任何时候都更加受到关注。

居家办公的启示

2020年初的时候，若有人建议让40%的员工在家办公，可能会被认为是疯了。更别说什么居家办公会有助于提高生产率，或者可以让员工兼顾孩子的照料和功课辅导了，这些想法都会被嗤之以鼻，视为荒谬之谈。然而令人不可思议的是，当疫情来袭，这一切不可能都变成了可能。

此次居家办公虽为形势所迫，却也让我们认识到，不仅许多工作都可以远程完成，而且即使在没有受到严格管理的情况下，人们也能有效开展工作。如此一来，我们不禁要心生疑惑：那些团队会议、面谈和管理指导到底有无存在的必要。事实证明，如果能在责任明确的前提下给予员工充分的自由，他们就不会干坐着等别人告诉他们该做什么，而是会主动去克服困难，一步步完成工作。由此产生了一个有趣的问题：在我们的组织中，管理者扮演什么角色？我们所构建的整个科层体系究竟增值何在?

自我管理渐成趋势

越来越多的组织在减少管理层级，真正赋权于员工。新冠肺炎疫情加快了这一趋势，而一些自我管理型组织的成功范例也广受关注。过去20年间涌现了不少这样的例子，比如巴西的塞氏企业（Semco）、美国的戈尔公司（W L Gore）和西班牙的蒙德拉贡公司（Mondragon）。他们采用别具一格的方式，将管理干预降至最低。近年来，荷兰的博组客（Buurtzorg）、中国的海尔集团和英国的马特布莱克系统公司（Matt Black Systems）也都用实践表明，组织可以采取自下而上的运作机制，将自主权真正交给个人或团队。此前这些公司一直被视为异类，但如今它们已成为工作组织模式的主流。

在疫情推动下，我们来到了一个转折点，且没有退路可走。这为我们大力开展结构重组、全面提升生产率提供了契机，同时也让我们对管理和领导的增值贡献产生了疑问。要深入了解这场变革，我们就不得不对20世纪科层结构的基本假设提出质疑，并再度审视如何有效地完成工作。为此，我们先回到最基本的原则。

组织运作方式

所有组织都会作出承诺，比如与客户签订合同，然后就需要予以履行。它们会承诺未来按一定的标准完成某件事，并为此收取一定的价格。这是一个从“投入”到“产出”的增值过程，当然组织也将借此收回成本。另外，组织还会承诺遵守各项适用其业务的法律法规。组织负有履行这些承诺的责任，而它们需要通过某种方式来让员工加以分担。

“一人公司”在这方面就非常简单了，因为一切都发生在一个人的头脑里，由这个人来签订合同或同意做出承诺，然后进行资源配置和制定活动计划，以履行这些合同和承诺。总之，这些组织无需浪费精力进行人际协调，因而效率往往很高。

大型组织则必须对合同和法律承诺做好划分、规划、沟通、排序、协调、监督、记录和审核等一系列工作。此外，它们还必须在适当的时候向适当的人员提供必要的资源。管理团队的主要职

责便是完成这些任务。传统上，这些组织被分成多个职能部门，并以科层制进行运作，遵循“中央计划经济”原则。此处的变量是工时，而不像小型组织那样是产出。小型组织“基于合同”的运营模式（任务完成，工作结束）到了大型组织中，就转变成了“基于时间”的运营模式（时间一到，工作结束）。

生产率提升

在大型组织中，就单个职能部门而言，只要能保持以最大产能运转，效率自然就高了；但整体效率则不然，它往往会由于职能部门间以及整个层级结构中所产生的成本和低效问题而不升反降。如果组织采取的是这种模式，其管理和行政人员的人数占比常常会攀升至30%，人工成本占比则超过40%。而这并不会给组织履行对客户的承诺增加任何直接价值。另外，员工往往难于对成果产生与有荣焉的感受，而是觉得这些和自己关联不大。他们的贡献方式开始变得像“机器上的齿轮”。由此会导致一个普遍现象，即员工敬业度不高，组织不得不进一步加大管理和监督力度。这些都构成了总体生产率低下的原因。

当然，组织也可以采取另一种模式，就是把所有履行承诺的任务都下放给员工去完成，同时保持人工成本的最小化和员工敬业度的最大化。航空业的马特布莱克系统公司就是一个很好的例子，其员工的人均生产率提升了500%。公司奉行的基本原则很简单，就是将所有工作都契约化，由每个人自愿做出具体的承诺。公司要求员工具备多种技能，人人均可从事销售、设计、生产（或提供服务）和控制（组织和记录）领域的基本增值活动。一个人所产生的增值（相对于其成本）越多，其工作回报就越大。对于员工来说，创新和效率所带来的回报，一方面体现于薪酬，另一方面则体现在他们的工作变得更加轻松。

大多数合同非单人之力所能完成。对此，公司并没有诉诸成本高昂的管理模式，而是打造了一个可以让员工直接开展协作的内部市场。这样，组织就把自己构建成为一个供应链网络，打通了从客户经由内部网络到外部供应商的经脉。另外，省去管理团队使得成本大大降低，这为大幅提升生产类人员的薪酬创造了条件。事实证明，这种契约模式能够让组织更有效地履行承诺，同时也可提高员工敬业度，增加工作回报。

对管理层的影响

管理层受到的影响是巨大的。以马特布莱克系统公司为例，公司的两位董事关闭了他们在大楼里的办公室，选择居家办公。他们有意不去干预业务的日常运作，放手让员工自主决策。其他一些组织没做得这么彻底，但也是在近乎没有管理人员的模式下运作。例如，博组客有16000名员工，但只有2名一线经理和100名行政支持人员。在加里·哈默尔和米歇尔·贾尼尼合著的力作《科层人本化》（Humanocracy）中，还可以看到很多这样的例子。既然这样的组织运作方式可以大大降低间接费用，精简管理科层结构，同时大幅提高生产率，为何并没有多少领导者紧随趋势而动?

看看当前大多数组织的运作方式，答案就不言自明了。过去，成功的领导者性格强势，行事果决。他们的远见卓识给股东留下深刻的印象。围绕在他们（一般为男性）身边的都是志趣相投者。他们喜欢权力，享受大权在握的感觉，而且很多时候对待他人丝毫不讲情面。他们“懂得最多”，所以薪酬也比组织中其余人员的平均水平高出许多倍。剥离资产、裁员、实施自上而下的财务控制等各种“艰难的决策”都由他们拍板敲定。与他们有着相同想法的员工会得到提拔，而胆敢提出不同意见的“离经叛道者”则被剔除出局。

这就解释了为什么在现有组织中推行变革会如此困难。当前的领导者没有动力去削减自己的权

8万

中国白色家电生产商海尔的组织结构已经从传统的金字塔模式演变为一个自治的微型企业网络，它的8万名员工个个都成了创业者。

“当前的领导者没有动力去削减自己的权力，这样做并不符合他们的心理特征。他们一直生活在权力、信息和权威自上而下运转的世界里，根本无法想象企业换一种运作方式是什么样子。”

力，这样做并不符合他们的心理特征。他们一直生活在权力、信息和权威自上而下运转的世界里，根本无法想象企业换一种运作方式是什么样子。他们会基于组织结构图进行人事调整，开展部门重组，对业务运营查缺补漏，但他们始终固守着筒仓式层级结构，这也是他们唯一知道的组织运作模式。

领导者须采取的行动

为了在竞争激烈的市场中生存下去，领导者必须削减组织的管理和行政费用。中国白色家电生产商海尔就是一个很好的例子，其组织结构已经从传统的金字塔模式演变为一个自治的微型企业网络，它的8万名员工个个都成了创业者。在变革过程中，海尔裁撤掉了整个中级管理层，并且给12000名中层管理人员两个选择：一是成为真正的创业者，二是另谋高就。此举大获成功，如今海尔已进军其他国家，并于2016年收购通用电气（GE）家电业务。公司不仅成功运用了自我管理模式，而且不断跨文化推行这一模式。事实证明，该模式在不同文化环境中均十分有效。

在自我管理模式的影响下，管理科层体系可能日渐式微，但领导力还是要继续蓬勃发展。上述成功范例表明，只要赋予员工使命感，并充分给予他们发挥主观能动性的自由，他们就能创造出非凡的成果。领导者所扮演的角色也应该随之转变为：发现并宣传共同取得的成果，听取员工提出的各种构想，以及为员工达成目标提供支持。领导者不再是权力的行使者和业务运营的掌控者，而是推动员工提高生产率和锐意创新的赋能者，他们要营造一种能够调动员工积极性的文化，消除令时下众多企业失去活力的科层壁垒。

作者简介
www.futureworkforum.com/project/peter-thomson/

泰德·拉德与约翰·鲁斯谈新冠疫情时代的教学工作

从混合式教学看商学院的学习转型

与霍特、IE和IMD商学院教授对话录

新冠病毒肆虐全球之际，三所国际商学院的知名教授汇聚一堂，探讨当前教学面临的挑战和取得的成功经验。从他们的谈话中，你会发现一个严峻的事实：在形势不变的情况下，可能再也难以恢复到原来的局面。多年来，线上教学只是商学院考虑的一个备选项，现在则已成为必选项。不过，还可能出现一种情况，即学生以线上、线下两种方式同上一堂课，对此我们也须早做准备。就当前混合式教学的现状而言，一大堆挑战和难题摆在教授面前：我们如何设计课程，保证学生享有平等上课权，得到教授同等的关注，学业考核公平公正？学生分处各地，我们如何在课堂上建立信任，进行有效的团队合作，并鼓励学生积极参与？当线上课程的每一个微小环节均需精心规划时，我们如何让师生对话更为自然？

2020年3月之前，混合式教学（亦称混合弹性教学或并行式教学）的适用对象主要为在工作之余意欲进修提升的在职学习者，鲜有学生、教授或院系将此作为第一选择。如今，正如一位教授指出的那样：“混合式教学提供了很多机会，我认为这种教学方式将成为常态。”另一位教授则主张谨慎行事，“我们必须先把线上教学做好，然后再去发展混合教学[模式]”。关于混合模式有哪些优点，以及哪些方面还须找到新的解决方案，现在思考这些问题可谓正当其时。为此，我们邀请了多位教授展开对话，他们来自三所均已通过EQUIS认证、生源遍及世界各地的商学院。

来自IMD商学院的嘉宾：

- 大卫·巴赫　创新与课程事务分管院长，洛桑
- 艾利森·梅斯特　领导力与组织行为学教授，洛桑
- 阿诺德·舍瓦利耶　战略学教授

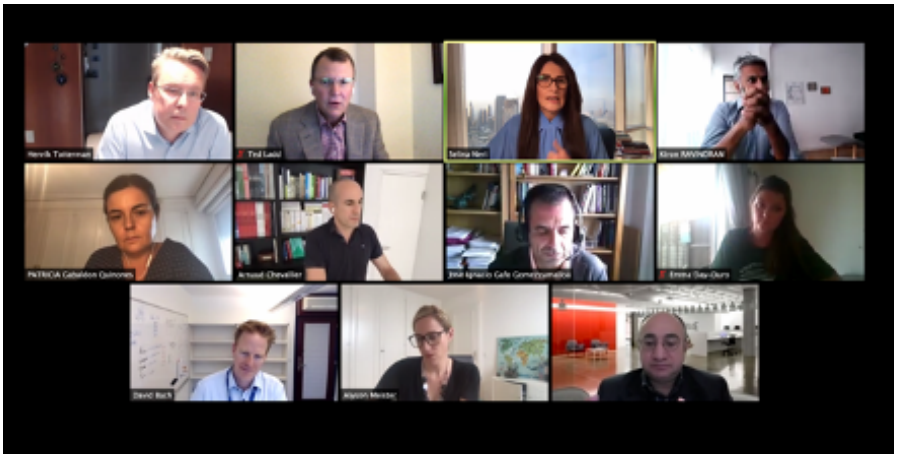
来自IE商学院的嘉宾：

- 帕特丽夏·加瓦尔东　教学创新事务分管副院长、经济学学士课程部主任兼经济学副教授，马德里
- 伊格纳西奥·加福　全球与EMBA课程事务分管副院长兼市场营销学教授，马德里
- 凯伦·拉文德兰　信息系统学助理教授，马德里

来自霍特国际商学院的嘉宾：

- 奥马尔·罗梅洛-赫尔南德斯　运营学教授兼研究员，旧金山
- 塞琳娜·内里　管理与公司治理学教授，迪拜和伦敦
- 亨里克·托特曼　创业与管理学教授，波士顿
- 泰德·拉德　研究事务分管院长、创业学教授，旧金山

我们组织的这场对话分别谈到了教授营造学生体验的三个环节：课程设计、课堂参与和学生考核。



上图： 来自霍特、IMD和IE商学院的教授探讨当前教学中存在的挑战和机会

20分钟：

多位教授认为，他们必须缩短每个环节的时长，以20分钟左右为宜

课程设计

混合式教学改变了大家关于师生互动的思维定势，正如一位教授指出的那样：“以前是学生来找我们，现在我们得去找他们。”参加对话的教授思考了这一转变对各门课程整体设计方案的影响。他们绝大多数人认为，除了后勤和技术水平的提升，线上教学的确提供了不少机会。

对话伊始，大家都承认教学内容没办法像以前那样层层铺开，教授必须重新制定课程目标，确立新的教学重点，剔除成效不彰的教学材料和练习，甚至调整一些预期。这一挑战从以下引述中可见一斑：

我重新审视了教学大纲，我很关注必须达成的最终目标。我承认，教学内容无法再像以前那样层层铺开。我朝成功迈出的第一步，是先承认失败，然后再去全力完成教学任务。

如此删繁就简之后，他们得以剔除不相干的内容，将重点放在核心教学内容和可达成的教学成果上——即让教学兼具可行性和必要性。

此番重新设计并非只是一味做减法。随着“虚拟临场”在平时的课堂体验中常态化，学生将有更多机会与在职的商界专业人士进行沟通交流。现在，嘉宾能够更方便地在课堂上“露面”，并作简要发言，随后数周还可再次邀请他们，参加视频考核或虚拟演讲活动。需注意的是：演讲嘉宾必须是技术达人，在镜头面前表现得从容自信。不过，在现实中并非人人都能做到这两点。

这一改变看似简单，却实实在在地扩大了触及各种专业知识的渠道，并且没有增加任何额外成本，也不会加重后勤负担。

探讨心理安全问题时，我可以问，“谁有不错的资源或视频分享一下？”突然间[班上的学生]让课堂有了一点维基百科的感觉。有了技术的帮助，在教学过程中不再是什么资源都要由我提供，而是大家都可以贡献一份力量。

对话嘉宾一致认为，在采用混合式教学的课堂环境中，力求精确的微模块化课程设计甚至变得更为重要。多位教授认为，他们必须缩短每个环节的时长，以20分钟左右为宜。他们还认为，在混合式教学中，以短视频取代预读材料的必要性显得更为突出，且课堂时间应留给学生开展讨论。

即使采用混合式教学，“夺命PPT”的负面影响也无处不在。许多学生上网课时，周围充斥着各种潜在干扰因素。上课时若是过度依赖幻灯片，学生可能很快就会分心他顾。在混合式教学中，学生周围潜藏着众多干扰因素，每个教学

> *随着‘虚拟临场’在平时的课堂体验中常态化，学生将有更多机会与在职的商界专业人士进行沟通交流。现在，嘉宾能够更方便地在课堂上‘露面’，并作简要发言，随后数周还可再次邀请他们，参加视频考核或虚拟演讲活动。*

环节的时长又必须缩短。由此可见，以自发学习为主，时间不细致规划的放羊式教学基本上是行不通的。多名教授认为，在混合式教学中，学生保持课堂参与热情的时长上限为每天4.5小时。这并不是说超过这个上限学生就学不下去了，而是我们必须对课堂时间与总的学习时间作出明确的区分。除了正规的课堂教学之外，学生还可以通过各种新颖的方式获取学习材料，并进行相互交流。例如，开展众包式非同步内容收集，以及通过线上平台轻松召开小组会议。

教授对学生的信息接收和处理能力早已形成了一些定见，而推行混合式课堂教学之后，相关技术和实践促使他们对这些老观念产生了新想法。

以前我想当然地认为，课堂上学生的学习进度都是整齐划一的，现在我很高兴混合式教学给了我一个反思的机会。我设法在上课时进行“进度验证”；研究该如何安排小组打卡、开放式投票、小组测验和不同的师生互动时间，以确保大家的进度保持一致。而以前我根本没把这些当回事。

教授利用先进的学习管理系统和智能化应用程序，并以极具魄力的方式，建设性地利用线上和线上教学提供的机会，从而更好地追踪每个学生的学习目标完成进度，并在个人作业和团队合作中提供个性化帮助，或对他们进行同步指导。

4.5 小时：

多位教授认为，在混合式教学中，学生保持课堂参与热情的时长上限为每天4.5小时

学生参与

教授要花时间进行课程设计，同样，学生也必须花时间做好课前预习。如此双管齐下，才能营造出全面的协作式学习体验。对话期间，教授们讨论了学生可能没有时间和空间静心阅读和思考教学材料的问题。

过去我上硕士课程时，如果学生没有预习就来上课，我会感到难以容忍。但现在他们陷入了危机之中，相比之下我遇到的问题要小得多。因此，对于他们应拿出多少时间进行课前预习这个问题，我认为关键在于适当放低期待，给他们多一点理解和宽容。

有的学生仅通过网络渠道上课，没有办法像以往那样，在去吃午餐的路上或课间休息期间进行非正式沟通，而他们认为这些途径对增进了解和扩大认知至关重要。即使是那些在校园上课的学生，也不宜在课后聚集在一起，以防发生群聚感染事件。教授对混合式教学面临的挑战有着切身体会，不过他们依然感到非常乐观，保持着昂扬斗志：

同时给线上学生和线下学生上课，我们有一场争夺注意力的硬仗要打。因此，[我们必须考虑]将学习活动与参与型活动结合起来。你要[学生]把时间完全花在学习上是不切实际的。

数位对话嘉宾提到，必须探索以多媒体材料取代教科书的可能性。他们认为，混合式教学凸显了教学材料跟上时代步伐的必要性：“我们跟不上材料推陈出新的节奏，而学生要求使用那些最新、最好的材料。”

教授必须找到新的办法打通学生与学习材料之间的连接渠道，这促使他们着力培养学生的课外社群意识。其中的尝试性做法包括分享Youtube个人频道；创建WhatsApp群组，便于学生进行非正式沟通；重新启用Slack等工具，以便大家交流思想，探讨问题。另外，在混合式教学中，那些仅通过网络渠道上课的学生受到的关注会减少，而这些参与机制能有效地消除这一确实存在的风险。

我们在推特（Twitter）上创建了自己的班级账号，同学们开始在那里发表评论，最终等他们用惯了这个非正式沟通渠道，就会开始分享在课外听到的一些笑话和事情。

社群建设不仅仅是教授的事。对话嘉宾一致认为，学生也必须承担起一定的责任，重塑自己的学习体验。最终，他们必须找到新的办法进行相互联系和交流，以适应混合式或全虚拟教学环境。这一新的现实情况不仅影响到工商管理教育，对专业工作环境同样具有影响作用。教授就如何建设性地营造和维系此等环境提出了各种建言，如今这些观点已成为工商管理教育不可或缺的发展基石之一。

毫无疑问，面授教学以及学生们在校共同探索，仍面临疫情风险。虽然有很多东西需要学习和兼顾，而且毫无疑问，也将迎来更多的变化，但应让学生明确，教授们正迎难而上，为他们设计全新的学习体验。

学生考核

即使在形势最好的时期，学生考核也是一个充满争议性的话题。中规中矩的考试是不是衡量商业能力的最佳办法，这个问题大可留待日后辩论。现在我们要谈的是，采用混合式教学模式时，教授必须考虑清楚，在当前的严峻形势下，他们该如何衡量学生的学习成果。一位教授指出，“像这样呆在家里学习并非这些学生所愿。”另一位教授强调，混合式教学必须保持真实感和关联感：

课程结束时，[学生]要站在“董事会”面前接受考核，由一名货真价实的业内专家担任主持。在这个虚拟场景中，他们来到董事会，按照自己扮演的角色进行方案陈述，并可马上听到高管的反馈意见。这使得整堂课显得非常真实。

在座教授讨论了他们在学生考核方面所作的一系列调整。不出所料，许多教授转而开始布置视频作业，鼓励学生提交视频论文，然后由其他同学评分。此举符合多项考核要求：小组成员利用教授提供的模板，针对其中涵盖的所有课程主题，齐心协力制作演示材料，力求做到言之有物，之后再由同学作出详细的评论。最终，这些见解各异的评论可以反馈给相关小组。

有些教授为适应混合式教学采取了其他不同的举措。他们不是在课程结束时布置一次作业，而是将可交付学习成果化整为零，让其贯穿整个授课过程，以确保学生维持较高的关注度和参与度：

我在考核中纳入了更多的元素，增加小组作业次数，将课堂上的小组陈述时间缩短至5分钟。对于可交付学习成果同样如此——我将它们化整为零，不再举行期末大考，这对于保持学生的参与度大有裨益。

结语

很重要的一点是，在座教授都认为，必须继续深入思考课程设计、学生参与和考核方面的问题，并不断进行尝试。上述调整在疫情期间可谓必要之举，但即使新冠疫情过去之后，混合式教学模式可能还是会长期使用。

此次商学院领导者坐在一起，共同探讨混合式教学面临的挑战和机会。无法像过去那样接受师长的耳提面命，身边也没有同学相伴左右，这肯定会让人伤感不已。要学的东西还有很多，要考虑的事情也有很多，且未来无疑还会出现更多的变化，但有一点学生大可放心，即他们的教授正迎难而上，为他们打造新的学习体验。在世界格局变化之际，我们初衷不改，依然紧跟最新商业趋势，致力于提供高品质、具有影响力的教学方案。

特别感谢IMD商学院院长让-弗朗索瓦・曼佐尼和IE商学院院长马丁・博姆致为安排此次三方对话提供的支持。

作者简介

泰德・拉德现任霍特国际商学院研究事务分管院长、创业学教授，常驻霍特旧金山校区。

约翰・鲁斯现任霍特国际商学院首席学术官。

圣第亚哥·高西雅和弗拉维奥·阿尔祖塔谈农业和粮食生产的重要性、责任和影响

商学院的绿色责任：“千里之行”始于餐桌！

正如今年诺贝尔奖颁奖委员会所言，“在医疗疫苗问世前，粮食是对抗混乱最好的‘疫苗’”。2020年诺贝尔和平奖花落联合国世界粮食计划署，正是对粮食重要性（尤其在危机时期）的高度认可。

在世界部分国家，新冠疫情彻底改变了人们的生活方式，对当地健康与经济状况造成重创。而在经济和工业部门一片哀鸿声中，唯有农业综合企业和食品行业逆势而行，韧劲十足。该行业板块的全球体量近5万亿美元，解决了全世界10多亿人口亦即28%的劳动人口的就业（和生计）问题。农业和粮食生产为人与动物提供了赖以生存的食物保障，但其重要性、责任和影响远不止于此。农业、林业和相关活动占用了现有陆地面积的40%-50%，温室气体排放量占人类社会总量的四分之一，对环境的影响不言而喻。

面对这种情况，商学院正在采取哪些行动？又或者说，商学院可以采取哪些行动？

遗憾的是，对于第一个问题，我们得到的答案是“不太多”。诚然，有些高校已经针对林业、农业、土地和水管理以及相关生产活动提供了专门的技术/工程培训。除了这些专业技术课程，部分商学院也会很少量地开设农业综合企业课程，多以研究生课程为主，但没有一家商学院专门面向第一产业的关键行业领域，如农业生产、土地和水管理、渔业和畜牧业等，培养高度专业化的管理人才。2019年，西班牙国际农业管理学院（ISAM）成立，终于打破这一局面，成为全球首家立足于服务第一产业的商学院。

至于第二个问题，即商学院可以采取哪些行动，我们可以从社会、环境和经济需求中寻找答案。不难看出，无论是我们面临的挑战，还是当务之急，大部分都与确保增长需求和绿色经营息息相关。

确保增长需求

根据联合国粮食及农业组织（“粮农组织”）的数据，到2030年，全世界需要养活的人口将比现在多20亿，较之现阶段的生产水平，需求缺口将达60%，而长期营养不良人口或达创纪录的4.4亿。面对如此严峻的挑战，商学院责无旁贷。既然“切实服务社会”是我们共同的使命宣言，我们必须践行承诺，将这一任务摆在首位，“明知山有虎，偏向虎山行”。

在行动战略上，与其苦苦寻觅一剂包治百病的猛药，不如多管齐下，多措并举。

仅**减少粮食浪费**这一项就将收效显著：粮农组织的数据显示，我们每年浪费的粮食高达13亿吨。以美国为例，从田间收获到摆上超市货架，这期间损失的粮食占到总产量的22%，估计价值4亿美元，主要原因在于耕作、储存和运输环节的不当操作。减少粮食浪费也会创造重要的“附加收益”：不要忘记，我们在浪费粮食的同时，也在浪费粮食种植、运输、储存和包装过程中使用的水和能源。不仅如此，进入垃圾填埋场的食物腐烂后会产生甲烷，污染环境，加剧气候变化。

升级再造蔚然成风，将促进粮食最大限度的利用。如此一来，不仅粮食供应问题能够迎刃而解，粮食废料（如种子、果皮等）“变废为宝”

50%

根据欧盟绿色新政，到2030年，农场动物和水产养殖的抗菌剂的销售量将减少50%，预估可在欧盟地区减少33,000人死亡。

也将产生积极的经济效应。以美国为例，2019年，这类增值产品创造的经济价值估计可达467亿美元。另外，此举还能产生明显的社会效益，创造就业机会，提高人们的粮食购买力，提升环境健康。作为商学院，我们要做的是充当“催化剂”，研究和鼓励这类实践。

提高农作物产量也不失为一项增加粮食供应的有效战略。我们可以推广水培技术，实现无土栽培，依靠矿质营养液种植农作物，使产量增加3到10倍，缩短从收获到消费的时间。这一生产方式不仅能提高生产力，而且由于生产环境可控，最高可减少90%的用水量，化肥和农药的用量也可降至最低。同理，我们还可在城市推广垂直耕作，不仅能确保生产环节的安全可靠，而且生产距离消费者更近，运输需求更少，产生的碳足迹也随之减少。

绿色经营

令人欣慰的是，当代商学院培养的管理人才无不把可持续发展与环境保护视作己任。欧盟对此也高度重视，特制定《欧洲绿色协议》，最终目标是到2050年实现欧洲碳中和。

“从农场到餐桌”战略是《欧洲绿色协议》的核心，与联合国可持续发展目标相呼应，致力于“全面应对建设可持续粮食系统的种种挑战，强调人类健康、社会健康与地球健康的密不可分”。围绕该战略，欧盟设立了如下目标：（1）确保欧洲人能够源源不断地获得健康的、负担得起的粮食；（2）应对气候变化；（3）保护环境与生物多样性；（4）确保供应链的公平经济回报；以及（5）增加有机农业。

其中，以下三项任务相互交织，对于战略目标的实现起到至关重要的作用：

有机食品生产仍是人类健康与环境健康的基石与支柱。为此，欧盟已为2030年制定了严格的目标。届时，有害化学品和农药的使用量必须减少50%，而有机农田必须增加到总耕地的25%。与此同时，畜牧和水产养殖的抗生素使用量将降低50%。据估计，欧洲国家如今每年约有3.3万人因过量使用抗生素而死亡。

出人意料的是，上述目标遭到一些老牌有机食品生产商的极力反对，它们担心市场一旦开始全面供应环保健康农产品，它们的先发优势将荡然无存。因此，对于政策设计和实施中的细微差别与动态变化，即便其初衷是为大众谋福祉，商学院都应深入领会，将此作为一项不容忽视的基本任务。

改善供应链可谓牵一发而动全身，将产生显著积极的经济与环境影响。举例来说，在英国生产一块巧克力，也许需要从世界各地采购配料，包括印度尼西亚的棕榈油、印度的硫酸钙、哥伦比亚/委内瑞拉的可可、中国的食盐、哈萨克斯坦

57%

在北美，食品在处理、储存、加工和分销环节的损失占比达22%。这一数字在撒哈拉以南非洲地区上升至惊人的57%。

的牛奶和小麦、巴西的蔗糖以及美国的蛋白粉等。我们既希望减少碳排放，又想通过优化货运路线提高经济收益，这两者就如同一枚硬币的两面。要想两者兼得，关键在于充分利用大数据和智能系统，精心规划和共享运输网络，确保准时交货，节省储存空间，减少粮食损失。

除了分销环节的改善，积极推广自动控制、分拣、操作、储存和包装等方面的有效举措也能让我们受益匪浅。在北美，粮食在搬运、储存、加工和分销环节的损失率达到22%，而在撒哈拉以南非洲地区，这一数字更是高达57%，令人瞠目。

土壤保护本身就足以从根本上改善健康和环境。乱砍滥伐、大规模单一栽培、耕作和大量使用化肥无不导致土壤严重退化，土地荒漠化与生产力下降问题浮出水面。根据联合国数据，74%的贫困线以下人口均受到土壤退化的影响。

在光合作用下，土壤可以成为天然的二氧化碳储存器，由此产生显著的环境效益。除此之外，绿色行动的经济效益也不容小觑，远远超越了高价销售生态农产品所能带给企业的眼前利益。二氧化碳减排证书就是一项发展环保农业的有效举措，在国际碳市场逐渐开始碳债券交易后，该证书的发放既可鼓励农民承担环保责任，又能利成于益，帮助他们从中获得经济利益。

大家有目共睹的是，农业与商业领域的绿色行动最终丰盈的绝不仅仅是我们的餐桌。作为商学院，抓住风口，炮制成功秘诀或许并非我们的长项，但面对当前的挑战，我们必须重新思考什么才是我们的第一要务。绿色战略定将产生巨大的经济和社会效益。因此，即便我们做不成名扬天下的“大厨”，至少也要做一名合格的“厨师”，帮助学生掌握正确的“烹饪”方法，实现经济效益与可持续发展的有效结合，共创更美好的未来。

雷恩商学院已充分认识到这一问题的重要性，并已将“农业综合企业/农业金融”以及“绿色供应链”列为学院的两大研究方向，以期为本文所提及的各项目标做出贡献。为了取长补短，促进相关知识“落地”，我们还积极成为了ISAM的学术创始伙伴。让我们播撒希望的种子，收获更美好的未来。

欢迎加入我们的“餐桌行动”，打造属于我们的“饕餮盛宴”！

> *“卓越的农商业实践的益处影响深远。尽管商学院历来不善于操控时机，也不擅长炮制获胜秘诀，但面对目前的挑战，应该重新审视我们的优先级。*

gf

作者简介

圣第亚哥·高西雅博士是法国雷恩高等商学院全球学院院长、ISAM咨询委员会副主席、拉萨瓦纳大学ICEA特聘教授。

弗拉维奥·阿祖尔塔是ISAM创始合伙人兼顾问委员会主席。

“以人为本”的领导方式
作者：**马克·托马斯**

工作与商务“薪世界”中的人力资源职能角色

新冠肺炎疫情给世界造成了巨大冲击。政府和企业面临前所未有的挑战。领导层不但疲于处理大量紧急问题，还需筹划应对疫情对企业的长期影响。此次疫情暴露出许多企业缺乏组织韧性，在危机前不堪一击。疫情之下，消费者需求骤然消失，一些债务累累、现金储备严重不足的“僵尸企业”几乎顷刻之间就陷入绝境。

英国国家统计局的研究显示，英国半数以上企业所持现金仅能支撑6个月的运营。因此，发展组织的韧性和可持续性已成为领导层关心的头等大事。而要做好这件大事，就不得不思考一个与之密切相关的重要问题：人力资源部门在工作与商务“新世界”的塑造中将扮演什么角色？

长期以来，“品牌和形象识别”问题一直让人力资源界备受困扰。人力资源部门究竟扮演着怎样的角色？它是否具有足够的战略意义？它如何增加价值？21世纪初，美国学者及咨询师戴维·尤里奇提出一个模型，该模型至今还深刻影响着全球绝大多数的人力资源职能。

尤里奇阐释了有效的人员管理战略可如何增加股东价值，并主张建立一套独特的人力资源职能角色。尤里奇的人力资源业务伙伴（HRBP）模型在全世界得到广泛采用，其理想的结果是让人力资源处于整个组织的中心，但关于这一点却存在不少争议。唱衰者认为，在尤里奇的模型下，要和人力资源部门打交道反而更难了。也有人说，这一模型削弱了人力资源部门的专业技能，因为其传统的职能角色都被解构和外包了。

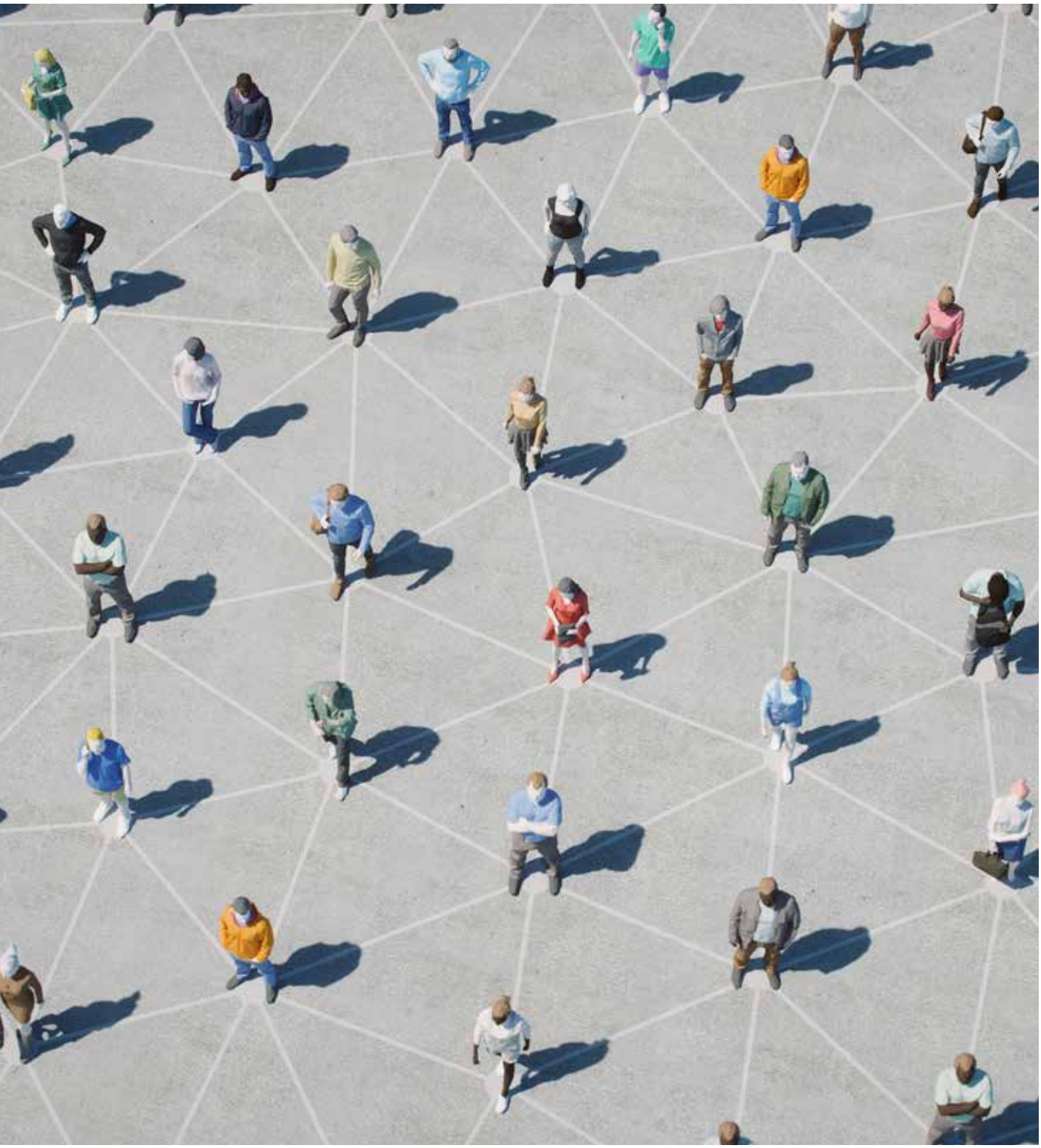
> *长期以来，HR（人力资源）行业一直在努力解决品牌和身份问题。HR的角色是什么？是否具有足够的战略意义？如何增加价值？*

另外，人力资源部门素来喜爱追逐潮流，他们总是在无尽地求新，而不太关注业务的根本。当有机会出现，把“人”推到业务议程的中心时，许多人力资源部门却迟迟未能把握机会。无论是客户服务和质量促进行动，还是近年来“精益和敏捷”理念的推行，人力资源部门往往裹足不前，将主导权拱手让给工程、信息技术等部门。如此一来，关于人力资源部门能否做出增值贡献的问题，争议就更大了。

新冠肺炎疫情爆发后，人力资源部门无疑是马不停蹄，全天候地投入工作，以应对结构重组的挑战和相关的“条款”余波。许多航空、零售、服务及接待类企业都在苟延残喘，为了生存而不得不动用最严酷的商业手段，不惜一切代价去压缩成本和保留现金。雷厉风行的结构重组方案让员工人心惶惶，甚至经历了“受害者/幸存者”创伤。

50%

英国国家统计局（ONS）的一项调查报告显示，超过50%的英国企业的现金仅可维持企业运行六个月！



“作为全球最成功的资本人士之一，贝莱德（BlackRock）创始人拉里·芬克 最近提到：“展望未来，更多关注将投入到社会、顾客、客户、家庭和员工。”发展未来的组织能力、提高可持续性以及增加成功概率，这都是资深HR专业人士能提供助力的领域。

尽管疫情带来了上述不可避免的直接后果，人力资源专业人员依然需要保持警醒并着眼于全局。在如今的形势下，大幅压缩成本和精简人员已是惯常的做法，但却未必足以保全企业的长期生存。许多企业在疫情爆发后岌岌可危，其根源在于市场、领导力和商业模式上的失败。其实在疫情之前，就已经有不少企业在悬崖边缘摇摇欲坠。病毒不过是推了它们一把。

疫情催生了残酷的重组，但换个角度来看，这一契机也迫使企业把“人”放在了组织的核心地位，重新思考“谁才是最有价值、最重要的人”！在削减成本的狂潮中，信任、公开、透明等这些恒久的议题也再次引起人们的高度关注。保护员工的健康与安全对于增进员工未来的忠诚度和敬业度、加深其情感投入具有关键意义；这都是助力企业未来取得成功的关键差异化因素。

人们会问：“我们的领导者在危机中是怎么做的？”该问题的回答对于众多力图在“新世界”中再度崛起的企业而言影响巨大。新兴的“利益相关者资本主义”更加注重企业在环境保护、社会贡献和公平公正等领域的作为，这对传统风格的领导者是一个不小的考验。在这些议题上，已经不是说几句漂亮话就能糊弄过去了。贝莱德（BlackRock）创始人拉里·芬克是全球最成功的金融家之一，他近期表示：“未来对社会、顾客、客户、家庭和员工的关注度会越来越高。”在这样的趋势下，众多高素质的人力资源专业人员可谓有了用武之地，可以为组织未来增强能力、实现可持续发展并取得成功做出重要贡献。

不过，这并非易事，甚至有些人力资源专业人员已然落入了旧式人力资源管理的陷阱。巨大的财务和经济压力让人无暇顾及运营模式亟需的革新。领导层最关心的是当下的生死存亡，在各种数据和分析的夹击下，他们没有兴趣讨论新的业务、组织或人员议程。但从长远来看，富有韧性的组织不仅能生存下来，更能欣欣向荣地发展壮大。本次危机的一大启示就是，组织的核心是“人”。重症监护病房里的医务人员、超市里

人力资源部门需加深对以下关键问题的思考

- 我们的企业在危机中是怎么做的？我们从危机中学到些什么？
- 在不得不开掉某些人时，我们是如何对待他们的？
- 过去和我们打交道的难易度如何？
- 事实证明我们做过的事中有多少是无关紧要的？
- 我们可以如何改进以往的运营方式，从而做到更好、更快且成本更低？
- 未来我们如何为客户增加价值？
- 我们未来的业务重点和行动有哪些？
- 我们如何帮助员工与同事、客户重新建立联系和互动？
- 在加速摆脱危机之际，我们如何确保员工聚焦于正确的事？
- 我们如何对大批员工进行技能的再培养，以迎接新的未来？
- 对于任何新型工作方式，我们如何围绕其重新激发员工的能量与活力？

的收银员、垃圾车的驾驶员、运输车站的工作人员……正因为有这些人在疫情期间坚守岗位，我们才得以挺过危机。发挥核心作用的不是领导层或中层管理人员，而是第一线的工作人员。

近年来，人力资源领域的思想领袖们主要思考以下几大主题：带有使命感的职能角色；流动、灵活的工作合同；更优的学习和发展机会。人力资源界一直强调要培养高度敬业、富有韧性的员工，发展敏捷型团队，进而打造出高绩效组织。过去十年来所形成的一系列人力资源工具完美契合当前正在塑造中的工作与商务“新世界”。许多在危机中迎风破浪的企业都展现出了这些能力和属性；其根基在于一种强烈的意识——要依靠人的力量来应对危机的严峻考验。

纵观人力资源领域近年来提出的各种方案和产品/服务攻略，其中有不少都非常适合在“后疫情世界”中帮助建立新的组织能力和韧性：

- 网络化组织：以颠覆性的全新方式与伙伴（如客户、供应商、利益相关者等）展开合作
- 虚拟组织：简化结构和流程，以适应新型组织架构以及居家和远程办公模式
- 合弄制：通过分别自治但共生互利的团队，实现整个组织范围的权力分配，而不是自上而下的垂直分配
- 个人发展：例如，帮助员工发展思维模式和技能，以使之保持身心健康，增强韧性，从容应对居家和远程办公所带来的新挑战

“在新冠疫情期间，居家办公成为一次庞大的社会实验，见证了大多数人都可以信赖，并能做出正确的事情。因此，HR专业人士需要部署全套工具，协助打造爱岗敬业、积极进取的员工队伍，迎接新时代的职场生活。更高的灵活性以及全方位的人员管理，将成为默认设置。

- 人才培养：例如，打破既有的业务和组织范式，发展不断颠覆和再造的思维模式
- 人力资源数字化与分析：采用更即时、更个性化的沟通方式，真正洞察员工的需求和抱负
- 未雨绸缪：加强政策、流程、合同以及数字系统的敏捷性、灵活性和适应性
- 学习型组织：例如，开展与时俱进的微型学习和自主学习，以满足对整个员工队伍进行技能和能力再造的需要
- 团队绩效和考评（包括虚拟世界中的自我考评）：利用数字化工具来追踪反馈和绩效
- 文化发展：例如，激发员工的使命感和活力，提升员工敬业度；营造一种开诚布公的文化，让员工勇于向掌权者提出强有力的质疑，并且敢于讲真话
- 薪酬：适应新动态，比如兼职经济、灵活工作安排、职业暂休、学业暂休等
- 监管合规：快速响应不断变化的社会政策以及有关员工和客户的监管议程

那么，人力资源部门要如何应对挑战？首先，人力资源领域的领导者和专业人员要为自己所在的组织设立一套富有挑战、目标远大的议程。人力资源部门有责任提醒企业高层，切勿因惰性而落入“一切照旧”的陷阱。业务和组织的方方面面都需要得到密切的审视。为了从此次危机中充分获得启示，组织要营造一种强有力的对话与交流文化，鼓励员工“敢于对掌权者讲真话”，并且勇于对业务的各个方面正面提出质疑。而人力资源领域的领导者和专业人员则需要在这些对话与交流的架构和促导上起到核心作用。这将为企业以新的方式创造客户价值并与各关键利益相关方建立联系和互动奠定基础。

新冠肺炎疫情造就了居家办公的大型实验场。事实证明，绝大多数人都值得信任，能够做正确的事。为迎接工作生活的新时代，人力资源专业人员需要大力倡导并充分运用他们所掌握的工具，以帮助建设一个高度敬业、动力十足的员工队伍。在人员管理上，要让各个方面都增强灵活性，并使之成为一种常态。人力资源部门要改变原先“一刀切”的做法，以更加个性化的方式提升员工敬业度，致力于满足个体而非群体的需求。人力资源部门的领导将在前线发挥关键的领导作用，同时也影响领导层的其他成员，促使他们讨论像“工作-员工”这样的新型议程，并充分认识到此类举措的益处。

企业要成为未来的成功组织，就必须抓住机会，对商业模式进行解构和颠覆性的重塑，同时实施审慎、明智的财务规范。但这还不够，未来的成功组织更需要从根本上实现员工关系的转型，与员工重新建立起前所未有的情感联系和互动。

凭借一系列灵活多样、高度契合的“后疫情世界”的人员和组织解决方案，人力资源专业人员可以把握契机，将一切提上议程，并由此展开一场创造性的颠覆和再造之旅。其终极目标是打造一个富有韧性和可持续性的成功组织，而这个组织的根基就是真正的使命感和高度敬业的员工。假以时日，我们将会知道，究竟人力资源部门能否成功应对挑战。

gf

作者简介
www.futureworkforum.com/project/mark-thomas/

商学院领导力研究

欧洲管理发展基金会（EFMD）商学院领导力网络研讨会观点汇摘

朱莉·戴维斯尤恩·弗里耶
希瑟·麦克劳林霍华德·托马斯

内部考核达标成为商学院领导者的“重头戏”，考核重点是体现微观管理成效的关键绩效指标（KPI），涵盖范围较窄，侧重于增加收入、取得更多研究成果以及提升排名。在很多情况下，这种财务集中控制的管理模式导致商学院院长及其团队分身乏术，无法潜心应对当前全球疫情大流行造成的长期危机。本文聚焦欧洲管理发展基金会（后文简称“EFMD”）举办的“商学院的未来”系列研讨会，特此摘录了“商学院领导力网络研讨会”上的几方观点。

危机领导力

“危机管理”和“危机领导力”这两个词几乎可以画等号。危机管理领导者理应具有一种使命感，鼓舞和激励大家齐心协力，共塑组织环境和文化。疫情爆发之前，朱莉·戴维斯与多位商学院院长进行了访谈，探讨重大事件应对之道。她发现，应对危机的有效领导行为包括广开言路、反躬自省、换位思考、尊重他人，并且在做出充分考虑的前提下制定决策，做到有据可循、符合道德规范、态度谦逊。

‘危机管理’和‘危机领导力’这两个词几乎可以画等号。危机管理领导者理应具有一种使命感，鼓舞和激励大家齐心协力，共塑组织环境和文化。

不过，对于化解深层次危机和改革商学院模式和体系的必要性，许多院长一直持否定态度。蔚为主流的实证模式可谓根深蒂固，在激励机制的推动下，教学人员竞相在顶级期刊发表论文，而身处实践一线的管理人员却根本不去翻看。新冠疫情危机表明，商学院未能正视一再出现的呼声，为重塑使命感及应对社会和技术的颠覆性变化贡献力量。责任管理教育原则（PRME）、阿斯彭研究所（Aspen Institute）和负责任的商业和管理研究社群（RRBM）等都提出了此等倡议，却依然没有改变这一局面。

此次全球公共卫生危机暴露了商学院的诸多短板：数字化教育投入不足，对核心课程不够重视，在如何应对金融和社会包容性问题、气候变化和其他环境挑战方面没有加强引导。此外，在解决管理教育的可负担性和可获得性问题，以及向利益相关者强调积极参与和发挥影响力的重要性方面，商学院和相关认证机构做得也不够到位。

哈默尔指出，在商学院任教，“有点像在震区做管理工作。我们掌握的工具和新兴产业的现实之间，差距从未如此之大”。他认为，即使某个行业已经发展成熟，其格局也有机会重新改写。商学院的发展演变就是其中一个缩影，其教学方法突破了西方和北半球的传统模式，实现了华丽转身，且其规模和开设的课程也今非昔比。管理教育的确存在着真正与当地文化、局势和竞争环境相契合的不同形式，认识到这一点非常重要。对于在危机爆发期和延续期如何提高个体的恢复能力，并没有放之四海而皆准的解决方案。

当前局势辩论与疫情期间的应对措施

全球商学教育Jam论坛（Global Business Education Jam）为众多商学院领导者各抒己见提供了机会，他们对诸多问题和挑战进行了一番辩论，议题包含创新、加强理论与实践的相关性以及重构商学院的独特模式等。面对MBA入学率下降的现象，商学院不断有创新之举，如开设数据分析选修课，推出STEM模块，并与高校其他院系（如工程和医学）联合开课。波士顿大学凯斯特罗姆商学院（Questrom School of Business，Boston University）和新加坡管理大学（SMU）等高校分别推出管理研究理学硕士（MSMS）和SMU-X项目，构建契合雇主需求的主动式和体验式学习模式。

其他商学院则注重培养公共和社会价值观，如卡迪夫商学院（Cardiff Business School）和哥本哈根商学院（Copenhagen Business School）。这有别于以学习既有商业模式为主的常见教学方式，可谓提供了饶有趣味的范例。还有一项举措也日益受到关注，即多个利益相关者进行研究和应用项目合作，通过知识共创，在管理领域产生影响力。不少院长表示，学生的社会意识在不断增强，管理决策涉及的社会正义、多样性、企业社会责任和气候变化等问题成为他们的讨论热点。

商学院院长必须积极行动起来，顺应网络化教学趋势，进行师资培训，帮助他们掌握各种技术辅助型技能，由此打造出能够形成动态平衡的学习社区，在帮助学生完成当前学业的同时，为他们的终身学习提供支持。新冠疫情爆发后，商学院教学人员纷纷在公共网络研讨会上探讨此次疫情大流行造成的影响。例如，尼日利亚拉各斯商学院（Lagos Business School）、英国赛德商学院（Sa d Business School）和新西兰惠灵顿商业与管理学院（Wellington School of Business and Government）都举办了此类活动。有些院校还为企业、企业家和应届毕业生提供了免费课程，例如，芬兰阿尔托大学（Aalto）的变革

> *面对MBA入学率下降的现象，商学院不断有创新之举，如开设数据分析选修课，推出STEM模块，并与高校其他院系（如工程和医学）联合开课。*

领导力课程、巴西卡布拉尔皇家基金会商学院（Funda o Dom Cabral）为非正规经济部门（小微）的创业者和从业人员开设的课程以及马来西亚北方大学管理学院（Universiti Utara Malaysia School of Management）推出的个人品牌讲习班。商学院也会开展一些献爱心活动，例如，资助经济困难的学生，满足他们使用笔记本电脑和可靠WiFi网络的需求。商学院的校友和学生自行举办慈善活动和筹款活动，有些商学院的教学人员也踊跃参加了与新冠病毒有关的研究项目。

教学人员在疫情期间为开展数字化教学付出的努力鲜少得到商学院的鼓励，但匈牙利塞格德大学经济和商业管理学院（Faculty of Economics and Business Administration, University of Szeged）和新加坡管理大学则是其中的几个例外。法国南特高等商学院（Audencia）在网站上以趣味性和开放性兼具的方式向学生提供支持，只是此类例子同样屈指可数。

英国一所新大学的危机应对举措“似乎”很有效

希瑟·麦克劳林于2020年1月加入莱斯特郡德蒙福特大学（DMU），担任副校长和商业与法律学院院长之职。她谈到了英国这所大型现代化大学的成功经验。

“首先，身为大学执行委员会的一员，我负责整个大学的社区和公民参与事务。我发现，此次疫情全球大流行的确给大学高层领导团队提供了一次锻炼机会，推动大家齐心协力实现共同的目标。危机爆发之初，委员会每天召开三小时会议，商讨招生和财务等宏观问题。我们形成了相互尊重的共同领导模式，通报各自的战术和运营决策，从而对其他成员所负责的业务有了真正的了解，此举可谓大有裨益。网络会议让我们能够专注于讨论摆在面前的事务，同时可以利用群聊和私聊功能进行深入探讨。此次公共卫生危机和封校经历表明，我们已经适应了工作方式的改变。在大学高层管理委员会中，我认为自己身为副校长的主要职责是在危机期间建立沟通网络，为教学人员提供支持，并推动全校共同创新，做出改变。

“其次，身为院长，我的职责是主持包括莱斯特堡商学院在内的整个学院的工作。在2019/20年度，学院共有7500名学生，其中海外生源占305；教学人员有350人，他们形成了注重研究的浓厚文化氛围。整个学院扎根于当地社区，而就商学院而言，我认为其采用的模式为促进社会公益做出了巨大贡献。课程设置满足在校学生的期待，将社会正义、气候变化和企业社会责任等问题纳入教学内容。另外，莱斯特堡商学院是推动实现联合国‘可持续发展目标16’（Sustainable Development Goal 16）的全球研究中心之一，以促进和平、正义和建立强大机构为己任。

“对于如何创造条件开展远程教学，以及为校园逐步重新开放做好准备工作，学院进行了多次内部讨论。危机期间，我们对学院运作进行了深刻反思，例如，我们是否有必要推出所有模块；不同方案的效率如何；我们可采用哪些不同

的空间利用方式；在减少面对面接触的情况下，我们如何进行异步会话，并增强社群意识。目前我们正加紧制定方案，以便开展线上教学，或采用面授与远程教学相结合的混合模式。

“院长还肩负着人事管理职责，妥善处理与员工相关的问题向来是工作重点之一，在危机期间尤其如此。这段时间以来，员工的情绪可谓跌宕起伏——媒体充斥着关于全行业大裁员的传闻，学院内部又对完善教学方法抓得很紧，这些都容易让人焦虑不安，倍感压力。谣言四起，焦虑情绪也随之蔓延。但此时，大家也拧成了一股绳，为着共同的事业齐心协力，少有人只顾一己之私。我们采用不同方式进行沟通，不管是自上而下，还是自下而上，可谓形式多样，例如，召开全体员工大会、网络研讨会和每周线上早茶会，进行串门式交流，以及利用Yammer上传好消息等。倾听和双向沟通至关重要。身为商业与法律学院的院长，我觉得自己应该在赋能、提供支持和构建社区方面发挥积极的领导作用。

“最后，我从个人角度谈谈对维持身心健康的一点心得。在Zoom会议密集轰炸之下，我如何让自己保持清醒的头脑？每到周末，我经常利用WhatsApp和微软Teams，在遵守查达姆宫守则[1] 的前提下，与其他院长交流经验和想法，不时饮上几口金汤力鸡尾酒。我还把花园中的凉亭改造成海滩小屋，忙完一天的工作后就去那里小憩一下。”

尽管英美出现了更多的女性院长，但仍有很大空间来深入探索商学院领导层的公平、多元和包容性，评估在不同背景和文化中领导行为的差异。

研究议程构想

在讨论未来十年顶尖商学院的研究议程时，尤恩·弗里耶提出，院长对管理教育的设计和实施有着重大影响，因此，他们的领导风格和方法仍然是一个重要的研究课题。除了关注院长的个体因素外，商学院整个领导群体也是一个重要研究方向，例如，高层领导团队的多样性，以及他们与高校行政人员和顾问委员会的互动情况。对于商学院领导风格的变化，国内和国际学界还需进行深入研究。另外，我们如何利用自己在商学院讲授的领导力理论，去理解商学院的交易型、变革型和分布式领导力？

对商学院的研究方兴未艾。商学院已成为知识生产的重镇，其规模在不断扩大，全球最热门的学位课程中有几个即出自于此。以澳大利亚为例，该国高校所设商学院大多加入了澳大利亚商学院院长理事会（Australian Business Deans Council）。据统计，从这些商学院毕业的国内学生和留学生分别占三分之一和50%以上。佩蒂格鲁等人分析了商学院的制度发展、排名情况和品牌大战，并剖析了这些重要学术单位在知识、专业和财务领域面临的挑战。商学院的合理性问题也一直存在争论。管理学者从扩大公民参与或人文科学的角度，探讨了商学院的可供替代模式，有的则主张高校须加大跨学科整合力度。各方提出了不同的组织和治理形式，以及激进程度不一的尝试方案。新型结构和模式引起了广泛谈

[1]译注：与会者可以自由使用在会议中获得的信息，但不得透露发言者及与之相关机构的身份，也不得透露任何其他与会者及其相关组织的身份。

论，但对管理教育领域的研究都有一个共同的主题，即探究相似模式和同构性。对此产生间接影响的有《金融时报》（Financial Times）以及其他排名、认证机构、为数不多的管理学教材和顶级期刊（大多为美国刊物），有些国家还制定了全国规范性指标。

各国的文化和政治制度普遍存在差异，这也会影响商学院的课程性质以及院长自主管理权和对外开放程度。此外，“使命性资本主义”的出现引发了越来越多的讨论，大家的视野随之跳出股东资本主义的藩篱。资本主义的多样性对不同环境下成立的商学院也有影响，而这正好解释了领导风格类型千差万别的原因。例如，商学院类型存在不同的集群，其中包括北美集群、英国和欧洲大陆集群、北欧集群、东南亚和印度集群、发展中国家集群、南半球集群以及非洲和南美洲集群，而它们所处的区域有着不同的经济和社会背景。

随着大学和商学院不断发展，商学院院长及其塑造未来管理教育的自由度会受到哪些影响？为了有的放矢地制定研究议程，我们必须深入探究“院长是谁”这个问题，进一步了解他们的职业、动机和身份。尤需注意的一点是，有些商学院院长属于“混合型”专业人才，他们集多重角色于一身，既是勤于钻研的管理学者，又是高校行政管理人员，还有一些则是专职行政管理人员，踏入学术界之前有着丰富的从业经历。院长如何分配自身精力，既做好大学和商学院的行政工作，又促进个人和同僚的学术研究？在权衡不同观点和工作重点时，院长该如何与学术同僚及大学做好沟通工作？我们或可发现，与医疗领域的医务主任或专业服务公司（如咨询公司）的首席合伙人一样，商学院院长也发挥着“跨界协调”的作用。英国和美国有更多女性担任商学院院长，但商学院领导层的公平性、多样性和包容

性问题依然值得深入研究，不同背景和文化下的领导行为差异也有待作出进一步评估。

结语

EFMD网络研讨会结束时，霍华德·托马斯进行了总结，并得出几点结论。

霍华德·托马斯总结了此次研讨会的讨论要点，并得出数点结论。高校所设商学院的领导者在开展工作时，像其他院系一样会受到各种掣肘，而在爆发信任和信心危机时，他们又肩负着培养社群意识这一艰巨任务。院长须拿出更大的勇气，重新擘画管理教育蓝图，以适应21世纪数字经济发展趋势，化解当前就业危机带来的挑战。他们必须认识到，妥善运用以技术作为辅助的线上教学方式和面对面教学方式，对于促进个体与群体学习至关重要。我们的同僚和学生毕竟都有社会属性，对风华正茂的大学生来说，高校显得尤其重要，他们将在这里成长、成熟，完成自我蜕变。商学院被高校视为“现金牛”，是高校其他部门维持运作的资金来源。高校对商学院管得过细过多，由此制定的一系列关键绩效指标让院长疲于应付，这一局面必须改变。

当前，海内外的学生流向发生转变，同时商学院采取诸多举措，以谋求地方、区域和国家福祉，推动经济强劲复苏以及增强学生就业能力。在这种情况下，为提升声誉而执着于在顶级期刊的论文发表数量和文章被引用次数的做法，肯定也须加以改变。新冠疫情引发了公共卫生危机，当此之时，数字化教学和考评的重要性表现得尤为明显，为适应这一数字化环境和社会行为的变化，商学院亟需重新进行结构设计。

商学院转向线上教学的速度和敏捷度以及对社会不公和机会不均现象的高度关注，是它们在疫情期间展现危机领导力的绝佳例证。如今，院长们须密切跟进，采取有意义的行动，消除包容性增长、社会公正和就业能力等方面存在的问题引发的顾虑。他们必须明确展现管理教育和研究对广大社会的影响力，并在针对社会和经济问题的大辩论中发挥主导作用。

海外生源流失可能导致收入减少，人们有理

> *放眼未来，我们应鼓励大家以更开放的心态接纳包容各种不同的商学院和领导力模式。迄今为止，其他国家在防范和应对公共卫生、气候及其他危机方面积累了更为丰富的经验，它们的包容性增长方式或许更具可持续性。有这些国家珠玉在前，西方国家自然可以多多借鉴学习。*

由担心院长们为了维持学费收入水平，在短期内会把推行混合型教学模式作为当务之急，而非着力推动研究和创新取得进步。商学院有机会成为终身学习规划的主力，在帮助他人重塑技能的同时，也完成自身的技能重塑，打造全新的商学院格局，为其发展演进制定更美好的蓝图。因此，商学院必须继续立足本土，支持中小企业、区域企业和国家经济实现复苏，同时加快混合型教学模式的设计进度，通过数字化和面对面教学方式双管齐下，推动大学校园早日重新开放。

美国的主流商学院模式被世界各地竞相效仿，但那只是商学院开展教学研究工作的一种结构形式。放眼未来，我们应鼓励大家以更开放的心态接纳包容各种不同的商学院和领导力模式。迄今为止，其他国家在防范和应对公共卫生、气候及其他危机方面积累了更为丰富的经验，它们的资本主义发展及包容性增长方式或许更具可持续性。有这些国家珠玉在前，西方国家自然可以多多借鉴学习。受新冠疫情危机影响，人们的心态以及经济形势都发生了巨大改变。商学院里有的教授以前对科技抱有抵触情绪，如今却都得采用线上教学方式，不少人还从中发现了诸多乐趣。管理教育开展混合式教学，能否在技术手段与面对面交流之间找到平衡？商学院肩负着何种社会使命？这不仅关乎本科课程，对终身学习课程同样也有影响。碎片化技能提升模块变得异常重要，存在数字鸿沟的地方更是如此。有些大学失去了公众信任，在入学资格、可负担性和成本效益等方面备受质疑。由此可见，商学院有必要就自己做了哪些工作进行更有效的对外沟通，解释管理教育对于应对不确定环境的价值所在。院长及其他管理教育工作者必须让所有学生无论背景如何，都能获得使用科技手段接受教育的机会。另外，院长也须参与探讨重大社会挑战的重要研究课题，按照确定的方法与议程，进一步明确商学院的战略方向，在发挥重要影响力的同时，解决自身合理性的问题。

EFMD“商学院的未来”系列研讨会将继续在线上和线下举行，我们期待大家从理论和实践角度，进一步开展交流和辩论，就哪些是必做的工作交换富有见地的观点。

参考文献

保罗·卡莱尔、史蒂文·戴维森、肯尼斯·弗里曼、霍华德·托马斯与N.万卡特拉曼（2016），《重塑商业教育：商业教育JAM论坛洞见与行动》（*Reimagining business education: Insights and actions from the BUSINESS EDUCATION JAM*）。宾格利：爱墨瑞得出版社。

朱莉·戴维斯与肯·斯塔基（2020）“我们能否挽救商学院？（Can we save the business school?）。《美国管理学会学习与教育》期刊，19（1）：116–120。

欧洲管理发展基金会加里·哈默尔（1996），《未雨绸缪，应对意外之局》（*Training the fire brigade. Preparing for the unimaginable*）。布鲁塞尔：欧洲管理发展基金会，113。

斯特凡诺·哈尼与霍华德·托马斯（2020），《人文学科与管理教育》（*The liberal arts and management education*）。剑桥：剑桥大学出版社。

卡伊·彼得斯与霍华德·托马斯（2020），“管理学研究中废话的胜利：评述”（*The triumph of nonsense in management studies: A commentary*）。《美国管理学会学习与教育》期刊，19（2）：236–239。

安德鲁·佩蒂格鲁、埃里克·科尼埃尔与乌尔里希·霍梅尔（编辑）（2014），《商学院的制度发展》（*The institutional development of business schools*）。牛津：牛津大学出版社。

霍华德·托马斯与王月魂（2019），《包容性增长：社会不平等带来的全球挑战与普惠金融》（*Inclusive growth: The global challenges of social inequality and financial inclusion*）。宾格利：爱墨瑞得出版社。

霍华德·托马斯、彼得·罗伦吉与杰格迪什·谢思（2013），《21世纪的商学院》（*The business school in the 21st century*）剑桥：剑桥大学出版社。

作者简介

朱莉·戴维斯博士现任英国曼彻斯特城市大学商业和法律学院体面工作和生产力研究中心准教授。

尤恩·弗里耶现任英国伦敦国王学院国王商学院公共服务管理学教授。

希瑟·麦克劳林现任英国德蒙福特大学社区与公民参与事务副校长兼商业与法律学院院长。

霍华德·托马斯为新加坡管理大学李光前商学院名誉教授和前院长、EFMD高级顾问。

探索商学院可持续发展教育中创新教学模式的新意义

作者：**卡梅拉·阿普利亚、劳拉·玛丽·艾丁格-肖恩斯**

可持续发展游戏

“近年来，教学模式上的诸多创新充分体现了学生参与和投入的必要性。此外，游戏化的学习方法也愈加受到关注。”

如今，可持续发展问题迫在眉睫，气候变化、物种灭绝、粮食短缺、水资源匮乏等等，都在威胁人类的生存。尽管碳减排已取得一定进展，但近期统计数据显示，在新冠肺炎疫情爆发后的头几个月里，联合国可持续发展目标中界定的多个既存问题均出现恶化。疫情引发全球封锁，致使部分地区难以获得基本的物资和服务，例如清洁饮用水、食物或医疗资源，因而连一些原本已取得积极进展的可持续发展目标也重新出现恶化趋势，比如降低儿童死亡率的目标受阻。

对于高等教育机构而言，“可持续发展教育”这一主题的重要意义日益凸显，商学院自然也不例外。有不少学者已积极开展多方探索，不仅针对现实的可持续发展问题研究解决方案，还致力于设计和测试新的教学模式，以期赋能并激励未来领导者们，使之成为富有前瞻性的积极创变者，倾力推动更具可持续性和韧性的经济与社会发展。

近年来，教学模式上的诸多创新充分体现了学生参与和投入的必要性。此外，游戏化的学习方法也愈加受到关注。曼海姆大学（University of Mannheim）商学院的两位学者最近开发了一种创新教学模式，完全可满足上述学习目标，即培养学生的能力和意愿，助力其成为可持续发展的创变者，同时通过游戏元素，激发学生参与内容共创的积极性。此外，学生还将学会如何应对设计过程中的“兵荒马乱”，有效开展团队协作，以及用清晰的方式沟通复杂问题。本文将概要性地介绍这种“可持续发展游戏”教学模式，希望能给全球同仁提供些许启发。

图片来源：德国曼海姆大学 © Anna Logue

卡梅拉·阿普利亚教授（经济与商业教育讲席教授）和劳拉·玛丽·艾丁格-肖恩斯教授（可持续商业讲席教授）于2020年春季共同开发了这一跨学科项目。其理念是采取互动研讨课的形式，让学生以小组为单位（每组四到五人），共同开发一个游戏（桌面游戏或电子游戏均可，根据学生的技能和偏好而定），游戏的宗旨是选取某个与联合国可持续发展目标相关的主题，让用户在游戏过程中增强对该主题的意识并获得相关教育。举例来说，学生可以参照市面上已有的某款知名游戏，把该游戏的机制运用到小组所选定的主题上，比如气候危机、贫困问题或是金融扫盲。

研讨课分为几大块，由若干工作坊构成。第一天的课上，授课者先对可持续发展相关主题以及游戏设计进行一些入门指导，然后介绍设计思维方法，概述游戏开发流程。余下时间就用于创意构思。在这一阶段，学生针对他们眼中尤为紧迫、特别值得探讨的可持续发展主题提出构想，并思考可以借助哪些游戏机制来让人们获得与主题相关的教育。在第二天的课上，小组讨论、呈现或重构他们的创意，并且开发出第一个原型（比如游戏实体模型）。为了协助学生完成学习任务，两位教授开发了一个“游戏设计蓝图”四格框架，其中包含：（1）可持续发展相关主题；（2）游戏描述；（3）目标群体；（4）学习目标。学生可借助这套框架来阐释其创意的基本要素。第三天，全体学生对各组的游戏原型进行首轮测试，然后提供反馈意见，以帮助小组完善各自的创意。按照原先的计划，第四天全天将由各小组进行最终陈述，并开展游戏试玩。但由于新冠肺炎疫情引发封锁，最后一天的计划未能

实现。替代方案是请学生通过短视频的形式介绍他们的游戏设计项目，其中需涵盖“游戏设计蓝图”中所列出的各项信息。

这是短视频的一个示例：https://www.youtube.com/watch?v=gEz6LZGP_5I

另外，学生还需撰写一份报告，进一步详细描述游戏机制，并反思小组学习经历。成绩评定的依据分为两个部分，一是项目介绍视频（视频时长在10分钟左右，权重为50%），二是书面报告，报告中需描述游戏机制及其所蕴含的理论内容，并附上游戏规则说明书（报告篇幅在12页左右，权重也是50%）。

该课程有多项学习目标。首先，每个小组都会聚焦一个与可持续发展相关的主题，例如虚拟水、气候危机、粮食浪费等。在围绕某一特定主题设计游戏的过程中，学生将对该主题乃至更加广泛的可持续发展课题获得全面的认识。通过搜寻信息、汇集材料、讨论素材，并以游戏模式把这些内容组织起来，学生将深入了解所选主题有哪些相关挑战，以及这些问题的潜在解决方案涉及哪些利益相关方。除了有关可持续发展主题的学习，学生还将学会如何借助游戏机制，以更加有效且更具吸引力的方式普及重要社会议题的相关知识。他们不但能学习到关于游戏设计的理论知识，还能从游戏的测试和讨论、潜在目标群体的设定、学习目标的制定等实践中获得经验和启示。

这一新型教学模式的首次试点得到了参与者的高度肯定，有学生在反馈中提到，“对于大学课程而言，这种‘创造一个游戏’的模式真是绝妙的理念！” 还有人反馈，“我特别喜欢这门课，因为它兼具可持续发展和教育两个维度。教授以及学科系之间应该开展更多跨学科合作。还有很棒的一点，就是课程中学到的理论知识可以直接运用于实践。”尽管受到疫情影响，这门课的总体反馈评分依然达到了1.8分，授课者得分为1.6分（5分制，1分为最佳，5分为最差）。

两位教授对于课程“第一版”所取得的成效感到相当满意，当然，她们也看到了未来的改进空间。整体而言，学生的表现令人惊叹，他们愿意投入大量时间和精力去开发出极具创意的解决方案，大大超越了两位教授的预期。学生们设计的游戏可谓形形色色，例如，以多维贫困为主题的脱逃游戏，以可持续旅游为主题的桌面游戏，还有一款类似“叠叠乐”的积木塔游戏，其中包含有关联合国可持续发展目标的趣味问答。每一款游戏都展现出他们对于相关问题的深刻认知与了解，因而最终呈现的作品质量也很高。此外，学生制作的视频也成为非常宝贵的资源，充分体现了学生的积极参与和高度投入。

未来该课程还可作进一步拓展，其发展方向包括扩大游戏的使用范围，即不再局限于本课程的学生，还可以和当地学校及其他教育机构合作，根据游戏的目标群体，让不同年龄层的学员对游戏进行测试。这样可以扩大“可持续发展游戏”课程的影响范围，从而带来诸多益处。一方面，合作机构将获得与可持续发展相关的教学支持；另一方面，参加该课程的大学生也将通过一种“服务学习”的方式来获得富有价值的洞见。不仅如此，本着开放教育内容、开放科学的理念，所有生成的内容（例如桌面游戏）都可以对外开放，允许任何感兴趣的机构下载。如此一来，全世界的教育系统都将能够从本课程学生的创意成果中受益。

50%

成绩评定的依据分为两个部分，一是项目介绍视频（视频时长在10分钟左右，权重为50%），二是书面报告，报告中需描述游戏机制及其所蕴含的理论内容，并附上游戏规则说明书（报告篇幅在12页左右，权重也是50%）。

1.6

尽管受到疫情影响，这门课程的总体反馈评分依然达到了1.8分，授课者得分为1.6分（5分制，1分为最佳，5分为最差）。

gf

作者简介

卡梅拉·阿普利亚是曼海姆大学商业和经济学教授。她主攻该领域的教学体系设计与评估，其中包括游戏化学习。此外，金融知识扫盲以及学习和工作中的韧性也是她的研究侧重方向。

劳拉·玛丽·艾丁格-肖恩斯是曼海姆大学可持续商业学教授。她的研究聚焦于组织如何为可持续发展做贡献，具体研究课题包括：可持续发展中的员工投入度、社会创业和企业内部社会创业、数字化社会创新、企业民主以及新型工作等。

颠覆式创新？何“新”之有？

“新冠危机”对高等学府造成了巨大冲击，在不少人看来，大学的运作与教学方式将迎来“不可避免的剧变”。然而……这并不代表所有人的观点。作者：**伯恩哈德·巴赫曼**

让我们来看看远程学习这一热点话题，这一所谓由新冠疫情催生的“颠覆式创新”，其实在商学院并非新事。实际上，关于远程学习的话题已经流行了20多年，跟新冠没有任何关系，一些教育机构早就开设了远程学习课程。当然也有很多教育机构，原本出于某些理由，从未涉足远程学习的领域，在疫情危机下，才不得不转向线上模式。有一种态度是：“我们想做就能做到，这让人很安心，只是我们没有开始的迫切理由。”而这样的态度在一切恢复常态（无论是怎样的“常态”）后可能还会保持不变。

2020年春季下半学期，EBS商学院成功实现了100%线上授课。校园因疫情被封锁，几乎所有人都居家办公。最初几周，教授们每晚通过Zoom交流经验，互相学习。学校还为不熟悉网络平台的教授提供了培训课程。当然，所有考试也都改为线上的形式。到目前为止，一切都很顺利。EBS商学院实现了快速、平稳、高效的数字化转型，连我们自己都感到不可思议，或许是“EBS精神”在发挥作用。可是，我们为什么要一直线上授课呢？

对网课热潮和“新常态”的反思

从高校开始通过远程学习应对疫情封锁以来，各种文章和专栏便来势汹汹，鼓吹“高校推行数字化学习正当时”，“我们应该摆脱笔试”（尽管研究表明手写有助于提升学习效果），“我们熟知的大学模式即将终结”，“‘新常态’将是一番截然不同的景象”等等。还有人宣称，大学课程的学费能够且应该大幅降低。报纸杂志，甚至研究期刊，都不记得自己15年前发表过什么了，对于在线学习的态度宛如发现了新大陆，就好像它是昨天才被发明出来的一样。

如今，许多人都在使用“在线学习”一词，却搞不清楚电子化学习、融合式学习和远程学习的差别，甚至分不清直播课和录播课，或者索性把“虚拟教室”等同于Zoom。2002年，我参加了科隆大学的一个研究小组，研究课题是“人们对于电子化学习的接受度”。即使在当时，也已经有超过200篇博士论文，从我们能够想到的几乎所有角度出发，对数字化和电子化学习、学习管理系统（LMS）以及远程学习进行了探讨，其中的一个研究重点就是大学如何部署此类技术和现在的进展，这些还只是德国的论文。很多时候，困扰我们的并非研究或知识缺口，而是预算限制与执行差距。通过WebEx或其他平台举行远程讲座，是培训行业和企业学习领域开展了20多年的“标配”动作。甚至在上世纪90年代中期，大企业已经开始利用商业卫星电视进行远程培训了。所谓的“虚拟教室”迄今也已有25年历史了，同样先是通过卫星传送，而后基于网络平台发展。甚至连飞行模拟器也已经诞生了近100年，游戏化学习和体验式学习也有大几十年的历史，计算机模拟被运用于不同课程的时间亦长达数十年。从某种意义上来说，看到人们重燃对数字化学习的热情倒不失为一件好事，但我们要认识到，一些最重要的研究，比如什么该做、什么不该做，有哪些优秀实践，以及数字化教育为何不被接受，早在几十年前就有答案。疫情再凶猛，意见再嘈杂，也没必要重复劳动。大部分高校缺的是预算，不是认知，这或许才是最大的变化。

我想说的是，尽管关于“新常态”的讨论沸沸扬扬，但对于数字化学习领域的众多专家以及那些在居家办公方面已有25年经验的管理者而言，“新冠危机”并没有改变什么，不过就是突然要在整个组织范围内部署这些技术罢了。退一步看，

100%

2020年春季下半学期，EBS商学院成功实现了100%线上授课。

我们就能发现，当前的各种讨论都是“炒冷饭”，这么多年过去了，从接受度和学习成功度的统计数据来看，数字化学习其实并没有取得多少进展。在社交媒体上，随处可见管理者洋洋洒洒地讨论居家办公的利弊，及其对团队和领导力的影响，这些人现在才意识到虚拟领导力有多么重要。要知道，这方面的培训至少在2003年就存在了，并成为了跨文化团队领导力中一个新增的要素。时下记者、政客和大学管理者们抛出的许多话题，其实表明了他们跟企业学习领域的发展进程脱节已久。毕竟，德国早在1992年就举办了首个大规模的计算机辅助学习大会与贸易展览会——德国数字教育技术及设备展览会（Learntec）。自1995年起，此类会议层出不穷，在全球范围中，互联网成为了与学习领域不可分割的要素。

林林总总的预测——都是新事物吗?

数字化学习领域从未有过知识缺口。那么多高等学府能在短短几周内切换到远程学习模式，足以证明这不是像造火箭一样的复杂技术。而疫情期间涌现的大量报刊文章似乎在不断表明，实体课堂教学模式已经过时，甚至可以说是“已死”。他们声称，“我们再也回不去了”，我们迫切需要“新的数字化学习模式”来取代线下面授模式，我们要启用“融合式”学习。许多作者认为，当前有大量“积极经验”值得推广和长久保持下去，包括把讲座录下来，从而摆脱时空的约束，类似的例子还有很多。问题在于，我们是否真的拥有类似的成功经验？老师和学生真会将融合式教学视为未来理想的学习模式吗？Zoom是否真的完胜其他所有授课模式？危机结束后，大学管理层的委员会的决策速度会因为使用Zoom变得更快吗？这些问题都有待商榷。现在标榜的所谓“新型工作”对于某些人来说，在几十年前就已经是一种“日常”了。

很少有人意识到，上面那些说法我们以前都听过，数字化学习的效果也经过许许多多的检验。80%的电子化学习课程用户满意度低、传统的工作场所电子化学习（尤其是必修课程）效果不佳，都是有原因的。通过Zoom或Adobe Connect授课的方式并没有突然就被大众接受，用户满意度也没有比疫情前高出很多。现在所有老师都证明了他们有能力在线上授课，但这并不意味着他们会因为自己具备这一能力就自然而然地转向数字化教学。这样的转型将基于何种商业模式？实际上，老师和学生都发现，线上授课存在诸多弊端。随着商学院在疫情下纷纷暂停线下面授课程，在线高管教育课程开始呈爆炸式增长。然而，在这种模式中，人脉关系和归属感的效应被大大削弱，这一潜在问题学员们心知肚明。我们的学位课程学生也一直跟我们反馈说，他们错失了“经典的”学习方式。

我校流传着这样一个玩笑：未来我们将不得不把自己标榜成一所老派的“古董级”商学院，因为我们还在提供实体课堂教学。

有趣的是，大家都对这个玩笑心领神会。疫情中的经历清楚地表明了我们之前迟迟不愿推行数字化学习模式的原因。在德国，EBS商学院是一所不同寻常的学校。我们高度重视“EBS精神”（EBSpirit），师生联系紧密，校友网络庞大。今年，我们将迎来50周年校庆。国际学生来EBS求学，是为了更深度地接触德国和欧洲的就业市场，以及和德国本土学生一道，充分利用EBS由200多所国际合作院校构成的关系和资源网络。我们不只是校园里的一栋楼或一组服务器，我们是由一个个人组成的大家庭。

在线学习真能和线下授课一样?

录像带刚面市时，就有记者认为“音乐和其他艺术类的老师要失业了”。然而事实果真如此吗？如果在线学习真的那么好，为什么异国交换项目和双学位课程的学生多数还是在疫情封锁的情况

200+

国际学生来EBS求学，是为了更好地接触到德国和欧洲的就业市场，以及和德国本土学生一道，充分利用EBS由200多所国际合作院校构成的关系和资源网络。

下选择了延迟学业？总有学生更喜欢真正的跨文化体验，他们想要身临其境，去深入感受另一种文化。对于这些学生来说，能接触到当地的实习和就业市场是一个基本的先决条件，这也是商学院一直以来的初衷。我们提供给学生的，远不止一个学位。

有一个值得关注的正向改变：疫情爆发前，像我们这样不太热衷于发展数字化学习的学校很容易遭受非议。当然，发出非议的不是学生，没有任何一名学生为此批评我们，他们选择EBS恰恰是因为我们具备上述品质。只不过现在我们可以底气十足地说上一句：“是的，我们能够采用不同的授课方式，只要我们愿意。”我们正在为“身不能至心向往之”的学生提供这项服务。数字化只是一个工具，而非一种理念。有意思的是，现在我们收到了不少学生的申请，询问我们是否会继续线上线下同步授课，这些学生距离学校较远，适合远程学习。如果我们把他们当作招生对象，我们早就开设或增加线上课程了。但我们没有这么做，新冠疫情让我们看清了自己的初心：不能让我们的课程丧失其最大的魅力。我们深切地感受到，商学院应该明确自己的轮廓，轮廓越鲜明，在面对疫情时就越不需要东试西试，乱了方寸。

商学院的很多优势是无法通过网络提供的，比如就业服务、独特的一对一教练式辅导以及“EBS精神”。得知有机会重返校园，高管教育课程的学生大多归心似箭。显然，比起上网课，他们宁可忍受舟车劳顿和繁琐的防疫规定，也要重返课堂。“新常态”的倡导者们现在还力促推行虚拟实习——但在和学生交流后我们发现，他们对此毫无兴趣。

时下全体教员都在开展“融合式”教学，所有教室都配备了全新的互动终端、麦克风、网络和视频会议摄像头，上课板书使用的是数码笔和在线白板。我们采取了线上（Zoom）线下（教室）同步授课的方式，通过教室里的扩音器传送线上学生的发言。老师上课时会佩戴无线耳麦，可在一定范围内走动。学校还专门为那些没拿到签证，无法到校的国际学生调整了上课时间。我们每个人都成为了边放幻灯片边浏览聊天窗口（以确保及时查看学生留言）的行家里手。如今的教学需要同时面向线上和线下学生，难免会顾此失彼。诚然，线上授课增进了灵活性，但却不足以弥补其与线下面授模式之间的差异——阶梯教室里那种充满活力的讨论氛围不见了；许多学生上网课时的状态非常被动，对语言技能的操练也大不如前；很多人习惯关掉摄像头，还有不少人索性不参与讨论，连聊天窗口都不用，要在课堂上做“隐身人”；逃掉一节课变得过于容易；有时，老师组织在线分组讨论，学生也毫无反应，有些学生上课就是装装样子，根本没有应有的参与感。

我们尝试对这类学生关闭线上课程，但一个线上班有超过40名学生，你很难逐一检查每个学生的上课情况。

另外，许多网课的支持者还忽略了一个因素：与传统的实体课堂教学相比，提供高质量的远程教学其实更复杂、成本更高。线上教学材料要做得好，需要投入更多人力和资源，成本实际上是上升了。那些声称大学只要把课程搬到网上就能降低学费的人，显然以为上课就是重复利用一些预设好的内容。若按照这样的方法，50%的大学都是多余的，此外，它还忽略了很重要的一点：学生不仅想要在课堂上获得与时俱进、高质量的内容，还有课堂之外的需求。

结语

那么，接下来我们会有哪些改变？今年春季下半学期，我们采取了全线上授课的方式，秋季的整个学期则采取了融合模式。明年1月，我们又将进入一个新的春季学期，融合模式还将继续。我们制定了滚动计划：所有部门和工作组采用双轨制，一周居家办公，一周到校上班，所有团队会议均在线上进行。显然，与许多其他教育机构一样，后疫情时代我们将更多地推动员工居家工作。不过，直接面向学生的老师们可能觉得这种方式不太管用。对我们而言，无论过去还是现在，师生之间通过人际互动而建立起来的关系纽带都是最重要的财富，它包含了所有的学生服务和课程管理。

新的线上教学能力为学院发展数字化学习提供了更多可能。多年来，人们一直在构想将部分小型课程和高难度课程数字化，以便学习者反复观看。我们也的确开发了一些数字化内容，但这方面的需求还不足以让我们加大投入力度。我们已具备了相关技术，也对人员进行了有关如何使用这些技术的培训。接下来是否就该顺理成章地推行数字化学习了？恰恰相反，有些教授已经开始

“另外，许多网课支持者还忽略了一个因素：与传统的实体课堂教学相比，提供高质量的远程教学其实更复杂、成本更高。线上教学材料要做得好，需要投入更多人力和资源，成本实际上是上升了。”

对这种方式表示反感，抱怨远程教学让他们的课“变味”了。他们的经历让他们更加确信，无论是教授还是学生，都不希望数字化成为学习的“标配”。

未来，EBS商学院既有的数字化学习战略可能会发生较大变化。我们将继续利用新技术来增强灵活性，比如，客座教授可以不必再亲临校园授课——不过有趣的是，其实很多教授还是喜欢亲自面授。如今，邀请业界人士走进课堂也比以前容易得多。另外我们还发现，原本只能一段时间集中授课的教授，现在可以定期在线授课了。在某些情况下，这是一种利大于弊的折中方案。数字化确实能让师资配备变得更加容易，但我们始终还是更青睐面授模式，因为学生喜欢与教授直接互动。大多数教授更希望将新技术作为特定场合的“选配”，而非“标配”。现在所有教室都已“武装到位”，如遇疫情封锁，只需数秒即可切换授课模式。疫情改变了全体教员的上课方式，迫使他们将课堂搬到网上，而我们则依托于这些经验来制定战略，加强对数字化学习模式的运用。不过，经此一“疫”，教授们也认清了我们的优势所在，那就是：师生以及同窗之间通过人际互动而建立起的关系纽带、课堂上的集体学习、与合作企业和校友组织网络“亲密接触”的机会。例如，我们会组织学生团队到企业展开实地考察，并现场为他们的商业问题出谋划策。如果将这些项目搬到线上，效果肯定不一样，而且在人脉关系方面的效应也会减弱许多。

然而，疫情之下，所有这些优势都变得无法施展。EBS大学一直是一个众人协力办大事的地方，师生共同举办的EBS房地产大会、EBS研讨会和EBS创业研讨会就是最好的明证。EBS的学生可以手握六位数的巨额预算，组织属于自己的年度盛会——EBS研讨会，这是欧洲规模最大的学生活动。今年，该活动被迫移至线上举行，这让许多人感觉很不一样，毕竟线上活动在发展人脉关系方面潜力有限。所以说，转型成为更好的在线教育提供者并非新常态下的必然选择。当然，既有的远程非全日制授课计划现在实施起来会容易许多，因为每个老师都已具备在线工作和远程授课的经验。和许多组织一样，疫情按下了我们数字化转型的加速键。但话又说回来，尽管如前所述，我们已经实现了转变，具备提供远程学习计划的能力，但这并不意味着我们的教授就会顺理成章地去推动这些计划。疫情期间，许多原本可以通过线上方式完成课业的国际硕士研究生之所以纷纷选择延迟学业，是因为他们想要来到校园，在真正的课堂上，与大家一同完成学习之旅。诚然，数字化学习的热潮正盛，但师生们还是期盼乃至渴望着回归常态。在EBS，“常态”很大程度上意味着人性化，而非数字化。

作者简介

伯恩哈德·巴赫曼博士同时拥有文学硕士、工商管理硕士、法学硕士学位，他是EBS大学商学院硕士课程主任。

斯图尔特·尼尔森

2030，许你一个更美好的职场天地

70%

到2030年，超过70%的劳动力将由X世代和千禧一代组成。

新冠疫情将加快工作场所的变革步伐。它将大力推动远程敏捷办公模式，重塑企业沟通方式以及办公空间的使用。

愿景展望

到了2030年，“Z世代”（编者注：指出生于1995-2009年间的一代人）和“千禧一代”（编者注：指出生于1980-1995年间的一代人）将成为劳动力市场的主力军，合计占比将超过七成。新冠疫情给世界经济带来的阴霾将烟消云散，成为遥远的记忆。而工作将与生活融为一体，成为生活方式的一部分。尊重与善意将重新定义职场基调，为其发展注入勃勃生机。

问路变革

等待我们的将是怎样的一段旅程？要让理想照进现实，领导者与企业又该何去何从？眼下，全球经济风雨飘摇，重拾稳定面临的挑战重重：企业要复工复产，必须为员工创造安全的工作环境；全球数百万工人需要“回炉再造”，完成自身技能的更新升级；远程办公需求升级，办公空间势必要旧貌换新颜；企业领导者也需要与时俱进，发展新技能、应对新变化，尤其是应对员工及客户需求的快速变化，实现可持续发展目标……

企业的组织结构将日趋扁平化，力争在每个层级实现快速沟通与决策。所谓的“反向指导”将成为家常便饭，初涉职场的“后浪们”也能变身导师，在技术和代际文化差异问题上给“前浪们”指点一二。

新冠疫情将为职场变革按下“加速键”，强势开启远程办公与灵活工作制度，最终重塑企业的沟通方式和办公空间的使用方式。

人工智能将继续发展，并越来越多地承担曾经是人类专属的管理任务。这就要求员工必须持续学习、不断提高技能，只有这样才能不失业。

崭新角色

人力资源部门在组织中的领导作用将日益凸显，它们不仅要保障员工福祉，还要负责提供先进的远程办公解决方案，牵头创建与定义新的岗位角色。未来，“道德技术顾问”“自由职业者关系主任（零工经济经理）”“员工福祉经理”“机器人联络经理”“多元包容官”“居家办公规划师”等都将成为耳熟能详的岗位头衔。

AI与机器人

随着科技的发展进步，越来越多的人类“专属”行政工作也将由人工智能接管。企业员工若想保住“饭碗”，唯有不断进行自我“系统升级”。与此同时，企业也将通过内训和远程学习平台，为员工提供更多持续再教育的机会。

我们将学会如何在工作和生活中与AI以及机器人和谐共处。面对呼啸而来的数字技术进步与创新，企业必须保持超凡的灵活性和敏捷性，不断挑战新的经营内容与经营方式，积极拥抱颠覆性解决方案。颠覆性技术创新的浪潮将席卷每一个行业，而在那些独占鳌头的企业中，创新一定早已超越战略的范畴，成为流淌在企业血液里的DNA。

社会良知义务

2030年，是联合国检验其18个可持续发展目标成败的关键时刻。每个国家的目标达成情况或有不同，这取决于一国政府对这些目标的重视程度及经济稳定程度。

制造业企业将同时开展全球采购与本地采购，避免因疫情来袭或受地缘经济干扰，而再度陷入供应链中断的风险。

企业若想屹立不倒，必须恪守社会良知，企业领导者须富有同情心，真正关心员工福祉与人类地球家园。此外，企业的KPI考核将不再拘泥于传统的损益指标，可持续发展目标与年度影响力评估都将正式纳入监管要求。

全球共益企业运动蓬勃兴起，倡导企业兼济所有利益相关方，致力于打造更完善的经济体系，建设更美好的世界。在这些企业的推动下，新标准将横空出世，全球合规服务将蔚然成风。

“Z世代”与“千禧一代”：变革催化剂

“婴儿潮一代”（编者注：在美国，“婴儿潮”一代是指二战结束后，1946年初至1964年底出生的人，人数大约有7800万）将达到退休年龄，“千禧一代”和“Z世代”将接棒成为劳动力市场的主力军，以其全然不同的价值观塑造职场新气象。有“科技达人”之称的新生代员工将对雇主有更高的期待，无论是工作环境、新技术的获取，还是持续学习、灵活变通以及工作空间的自主设计等。

许多人将彻底告别朝九晚五的办公室工作模式，自主决定工作时间与地点，只要他们保证能在规定时间内完成指定的任务或项目。至于具体采取怎样的工作方式，需从何处获取资源，统统变得没那么重要。覆盖范围更广的全球人才库和全球采购模式也将应运而生。未来还将涌现更多灵活的短期岗位，员工将有机会暂时从职场“抽

360°

企业面临的潜在威胁和所需的人才，越来越来自于预料之外的领域，当今的领导者必须开放思想，360度全方位关注每种可能。

身”，去追求自己的兴趣爱好，完成其他人生目标。岗位候选人的筛选将以员工评级系统作为辅助，以员工最近一次的任务表现为主要参考依据。

重视招贤纳士的企业将不吝重金推广品牌，完善员工服务与支持。这些企业将为员工提供定制化福利待遇，增强员工的获得感与满足感。未来，越来越多的企业将自建托儿所、幼儿园，为员工提供健康支持和健身教练等服务。

技术将为远程办公赋能，机器人的应用将更加普遍。与此同时，人际互动也将得到重视。办公室与“洞穴”式的办公环境将为团队工作创造便利，只需一个按键或一条语音指令，就能让人瞬间远离科技的“干扰”。无独有偶，高绩效协作中心也将采取类似布局。

领导力新范式

领导者将深刻认识到，企业文化与绩效密不可分，培养尊重与善意对职场意义重大。相关实践也将越来越多地被纳入KPI，成为考核商业计划执行情况的重要指标。

领导者要取得成功，必须深谙远程指导之道，全面掌握多项技能，既有同理心，又有强烈的结果导向意识。他们必须开放包容、善于聆听、尊重他人、敬畏自然，以真诚换取信任。他们将致力于确保企业始终具备敏捷性与自我再造能力。伟大的领导者必须既懂得数据的力量，也能以过人洞察当机立断。

注重发展自我意识和努力成为最好的自己，将成为领导者的核心特质。过去那种不近人情、自以为是、独断专行，喜欢发号施令的控制型领导风格将一去不返。新生代员工拒绝被恐惧感牵着鼻子走，对职场生活与雇主有更多的要求，在他们面前，领导者如果不转变风格，恐怕寸步难行。

优秀的领导者将时刻关注全球时事，与时俱进，审时度势，不断预测未来趋势、挑战与机遇；他们将时刻留意与企业相关的外部事件和因素，并把为员工谋福利视作头等大事；他们会时刻提醒自己“山外有山，人外有人”。每一位员工都应该了解企业的宗旨以及他们在本职岗位上

2030年的伟大领导者将有能力“连接和激励”每一代人、每种性别以及每种背景的人。他们将找到有效的方式来应对过去十年间对工作场所造成重大影响的趋势，包括代际影响、数字加速、气候变化、全球化，人性化及大数据。

能做出的重要贡献——这也是每一位优秀领导者的首要任务之一。不仅如此，优秀的领导者还将对标联合国可持续发展目标，达成企业可持续发展目标，并带领企业朝着新的目标迈进。

商业威胁与精英人才总会以出其不意的方式出现，因此，领导者必须眼观六路、耳听八方，保持开放心态，拥抱每一次可能的契机。

总的来说，到2030年，优秀的领导者将有能力联结与激励各路英雄，无关年龄、不论性别、不问出处。到那时，对于如何应对过去十年影响职场的趋势大潮——代际影响、数字加速、气候变化、全球化、人类化和大数据等议题——领导者一定早已胸有成竹、胜券在握。

若想实现上述“全面发展”，领导者必须树立“学习永无止境”的心态，肯花时间进行自我修炼与提升，并将这种心态渗透到整个组织文化中。

对于未来的职场，我们可以抱以充分的信心。未来的十年将是一个启蒙时代，我们将见证社会和人类福祉与商业世界的完美融合。人类将迎来一个真正开放多元、重视个人潜能、尊重个人发展的职场新天地。新一代领导者将更富同情心，心系所有利益相关方，尤其重视员工的健康幸福。

遥望2030年，每位职场人都将获得重视，都有机会追求自己的“诗和远方”，找到自己的逐梦平台。得工作如此，夫复何求？

作者简介
www.futureworkforum.com/project/stuart-neilson/

CEIBS | DBA

中国深度 全球广度
CHINA DEPTH GLOBAL BREADTH

中欧国际工商学院 (瑞士)

工商管理博士DBA

比成功更高的追求

课程价值

博 学
以严谨学术教育培养循证决策能力

明 辨
以前瞻视野和科学思维探究新兴管理实践

笃 行
以原创商业思想影响全球商业政策与格局

课程特色

追本溯源、知行合一
“议题”与“工具”
紧密结合

大师讲堂、多元参访
汲取权威洞见
领略前沿视野

贯通学科、跨届交流
突破扁平模式拓展智识疆域

2022级DBA招生正式开启 »

01	02	03	04	05
预报名	**正式报名截止**	**面 试**	**录取结果**	**开 学**
第一轮：2021年12月31日 第二轮：2022年 2 月23日 第三轮：2022年 5 月11日 第四轮：2022年 7 月22日	8月10日	分批进行	8月下旬前	2022年9月13日

报考条件 ·拥有硕士及以上学位 ·具有12年以上担任高层管理岗位或重要决策岗位的工作经验

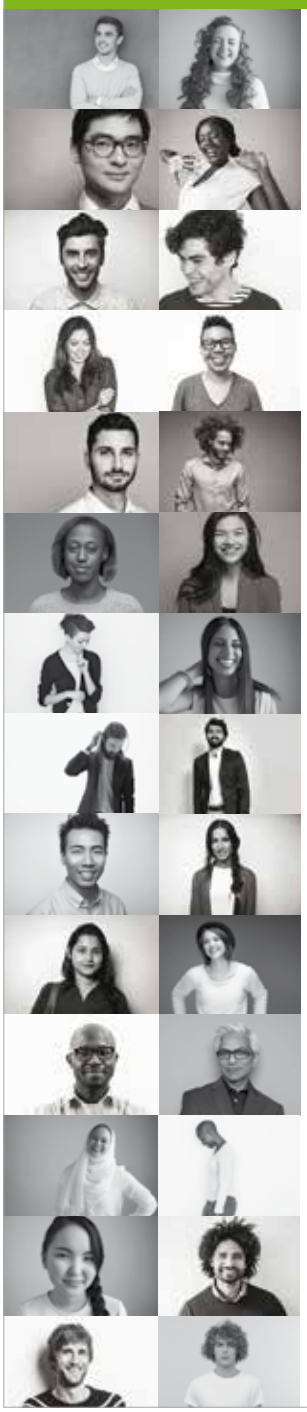
- 联系方式 -
电话：+86 21-2890 5556
邮箱：dba@ceibs.edu

关注中欧DBA公众号
获取即时资讯

中欧国际工商学院
CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL

Graduate Management Admission Council™

Thrive in this hypercompetitive environment



Recruitment solutions

Reach and evaluate the largest qualified global candidate pool interested in pursuing an MBA or Business Master's degree. From driving brand or program awareness to lead generation right through to conversion, we will tailor a solution that addresses your school's marketing and recruitment goals.

Media

Reach global candidates early in the decision-making process with customized marketing and advertising

- CONTENT MARKETING
- DIGITAL DISPLAY
- NATIVE ADVERTISING
- SOCIAL MEDIA

Lead generation

Tailor your marketing message to the right candidates with our database of 500,000+ leads

- QUALIFIED LEADS
- EMAIL MARKETING

Engagement

Personalize your candidate interactions on and offline

- LIVE BROADCASTS
- FAIRS
- MEETUPS

To schedule a consultation, email us at **gmacmedia@gmac.com**

© 2021 Graduate Management Admission Council (GMAC). All rights reserved. Graduate Management Admission Council™ is a trademark of GMAC in the United States and other countries.

EFMD GLOBAL

EFMD aisbl
Rue Gachard 88 – Box 3
1050 Brussels, Belgium

Phone: +32 2 629 08 10
Fax: +32 2 629 08 11
Email: info@efmdglobal.org