



全球聚焦

欧洲管理发展基金会商业杂志 | 2025特刊 | www.efmdglobal.org



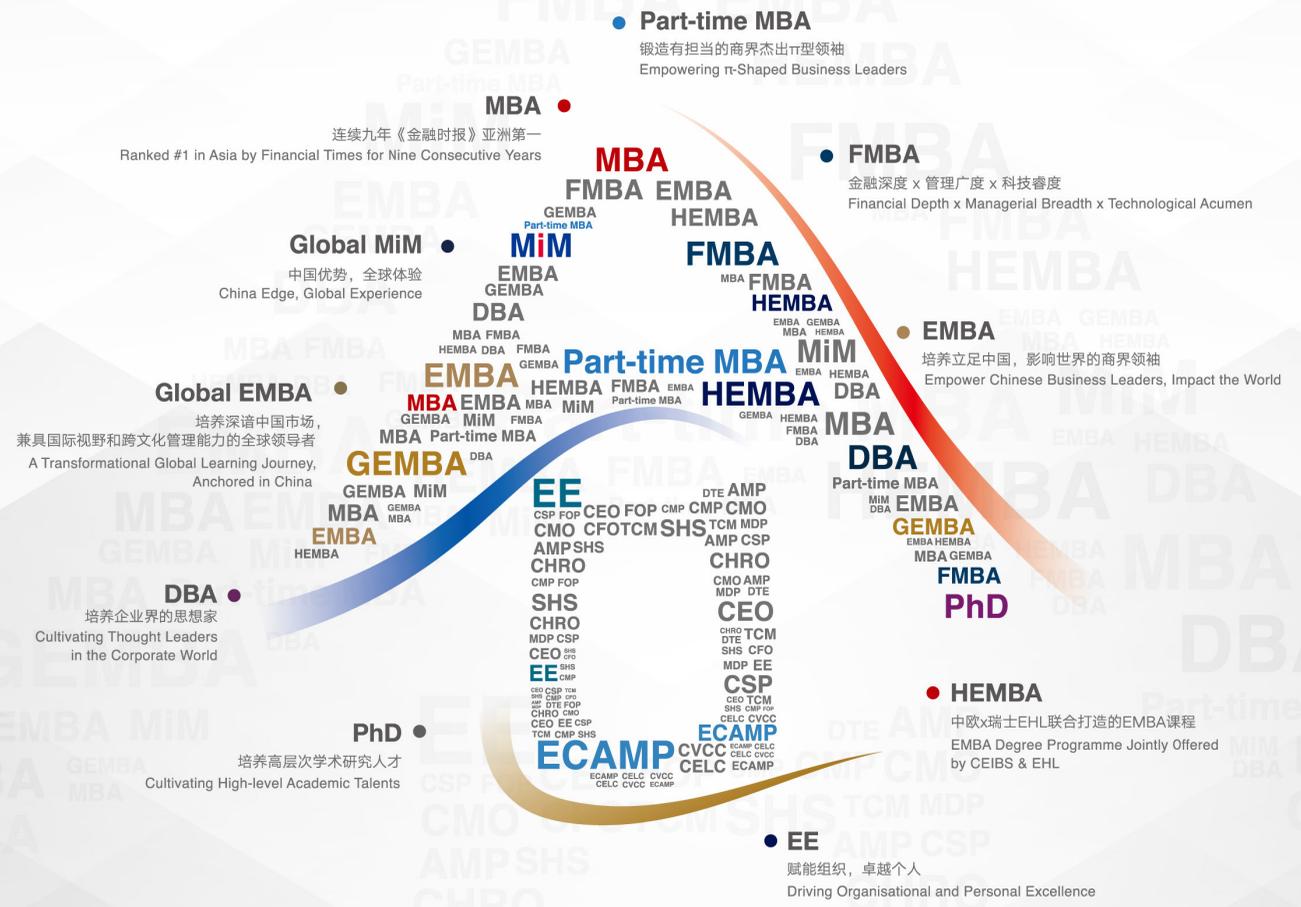
global focus

何为好的商学院?



www.globalfocusmagazine.com

中欧国际工商学院招生进行时 China Europe International Business School Recruitment Season Now Underway!



统一招生热线 Admissions Hotline **+86-21-28905588**



课程咨询
Make an Enquiry



中欧官微
(CN/中文)



CEIBS WeChat
(EN/英文)

何为好的商学院?

▶ 目录

重塑VUCA时代的管理教育, 以战略眼光引领商学院未来
| 汪泓 1

亚太商科教育的全球化浪潮:
区域商学院如何将全球变局转化为战略机遇?
| 杜道明 5

何为好的商学院?
| 卡尔·罗兹 | 艾莉森·普伦 9

是敌是友? 人工智能与商学院的未来走向
| 托比·罗 13

管理教育认证的社会角色
| 埃里克·科尼埃尔 19

为何构建商学院网络? 助力亚马孙走向可持续发展
| 维维亚娜·巴雷托 | 胡安·巴勃罗·索托·苏卢阿加 25

以战略协同构建影响力: 商学院对共同利益的责任
| 艾格尼莎·奇德洛 | 埃琳娜·P.安东纳科普卢
| 戴维·J.赖布斯坦 | 戴维·斯坦加德 29

领导者的战略要务: 为何商学院领导者必须推动人工智能应用并成为制度创新者?
| 彼得·费赫尔 | 乌里希·霍梅尔 | 科恩·范登本普 33

高处不胜寒: 领导者的孤独与联结之路
| 斯蒂芬妮·兰伯特 37

身处核心枢纽: 院长如何培育社群韧性?
| 伊金·伊尔塞文 | 菲利普·桑托斯 41

商学院战略: 何为真正的关键?
| 托马斯·比格勒 45

商学院: 培育高AI素养商业领袖的理想摇篮
| 巴巴克·亚兹达尼 49

▶ 执行主编
Matthew Wood

| matthew.wood@efmdglobal.org

▶ 顾问委员会
Eric Cornuel | Howard Thomas

▶ 编辑
Yuting Li

▶ 编辑助理
Julia Greenslade

▶ 设计
Pili Pili Pigment | www.pilipilipigment.be

▶ 摄影&插画
除非EFMD另有说明, 图片或由 DALL·E 或 Adobe 生成

▶ 编辑&广告
Matthew Wood | matthew.wood@efmdglobal.org
T +32 2 629 0810

www.globalfocusmagazine.com | www.efmdglobal.org

▶ @EFMD
Rue Gachard 88 Box 3 - 1050 Brussels, Belgium



▶ 《全球聚焦》杂志有英文、中文和西班牙语三种语言版本, 也有纸质杂志、网页和移动端版本。欢迎登录网站 globalfocusmagazine.com 获取更多信息, 在线查阅过往期刊。

► 重塑VUCA时代的管理教育,以战略眼光引领商学院未来

在高度动荡、不确定、复杂且模糊的VUCA时代,全球商学院正迎来深刻的变革。地缘冲突加剧、保护主义抬头,让全球化红利日渐消退;经济格局与前沿科技的快速演变,使传统管理教育的发展范式面临严峻考验。如何以长远的战略眼光来从容应对逆全球化的冲击、技术的变革、跨学科的融合以及可持续发展理念的挑战,将在很大程度上决定商学院的未来发展前景。

全球化与逆全球化博弈呼唤文化智商

当前,全球管理教育正处在暗礁潜伏的逆全球化浪潮之中。在政治经济不确定性上升的背景下,部分国家经济民族主义和保护主义政策重新抬头,贸易摩擦加剧,小院高墙垒筑,跨国合作蒙上阴影。根据全球贸易预警组织(Global Trade Alert,简称GTA)的数据,自2008年全球金融危机之后,保护主义急剧升温,全球各类贸易保护政策从2008年的406项上升至2024年的3800项,这清晰地表明,全球贸易政策风向发生了巨大转变,这也对商学院提出了全新的挑战:如何在当前的全球化逆风中,培养更具全球胜任力的管理人才?

我认为,逆全球化趋势越是显著,越凸显了国际化视野和跨文化适应力的重要性。商学院可以通过培养学生的文化智商(Cultural Intelligence),来巩固全球化的积极成果,化解世界的分裂,弥合文化的裂痕。如果说智商(IQ)和情商(EQ)是领导力的基础,那么文化智商是让领导力得以跨越国界发挥作用的催化剂。可以说,在当前的时代变局下,文化智商与全球思维已成为领导力的重要维度。未来领导者必须具备好奇心、同理心、诚信和远见等品质,才能在丰富、多元甚至彼此迥异的文化环境中更加游刃有余。

商学院在课程设置中必须更加重视跨文化管理、跨国商业制度比较、全球战略等内容,帮助学生理解不同国家的法律法规、商业惯例乃至文化习俗等。国际商学院协会曾倡导,要让学生在求学过程中保持跨国流动,在真实情境中锻造跨文化沟通能力,通过交换项目和海外模块,培养学生开放包容的心态和对多元价值观的敏感度。中欧国际工商学院通过海外学习模块带领学员亲赴欧洲、美洲、非洲等地,深度探索全球商业文明,帮助学生建立战略思维和文化感知力,开拓全球视野,提升战略格局。2024年,学院各课程海外模块达到80余个,覆盖了北美、欧洲、亚洲和非洲的20个国家和地区。

诚然,一些发达国家趋严的移民政策导致学生国际流动受阻,但商学院仍可通过加强国际合作来应对逆全球化的冲击,以保证学生有机会、有平台来开拓全球视野。比如今年,中欧国际工商学院与欧洲高等商学院联合推出了CEIBS-ESCP全球管理硕士双学位课程,专为未来全球商业领导者量身打造,学制为期两年,教学地点跨越上海、巴黎、伦敦和苏黎世四座世界级商业名城,旨在培养起未来领导者驾驭全球商业环境、洞察前沿商业趋势的核心竞争力。

总之,在全球化与逆全球化的博弈下,管理教育是弥合分歧鸿沟的途径之一,通过培养具有广阔的国际视野和卓越的文化智商的领导者,促进跨文化的互信与理解,从而塑造合作共赢的未来。

技术变革重塑教育发展范式

随着以人工智能、大数据、量子信息、移动通信、物联网、云计算、区块链等为代表的新一代信息技术加速突破与应用,其已日益融入经济社会发展各领域全过程,发展速度之快、辐射范围之广、影响程度之深前所未有。这些新兴技术正以前所未有的速度渗透至管理教育领域,推动着教育范式的革新。从课程设计到教学方法,数字技术正持续推动着商学院的转型升级。尤其是人工智能与数据分析技术的发展,使管理教育正面临一场深刻的范式革命,从传统的、依赖直觉和经验判断的教学模式,转向由数据驱动、个性化、自适应且持续优化迭代的新范式。事实上,一项由Poets & Quants发起的调研显示,近90%的受访商学院院长认为,AI是影响管理教育未来发展的首要因素。

目前,学生对AI课程的需求呈现爆炸式增长。2022年,29%的学生认为AI课程必不可少,到2024年,这一比例已飙升至49%。在此背景下,据管理专业研究生入学考试委员会最新调研,全球78%的商学院已将AI融入课程或学习体验之中,主要集中在AI伦理、决策制定和技术应用方面。很多全球顶尖商学院开设了“AI与商业”相关的通识课程,积极拥抱AI浪潮。与此同时,AI也成为“个性化导师”,一些商学院利用AI技术为学生提供个性化的教学支持,学习节奏和内容因人而异,以帮助学生更高效地掌握知识。未来,商学院还将继续以技术赋能教学,如利用AI打造智慧教室、通过大数据驱动教育决策、以虚拟仿真提供超越时空限制的学习体验,全面提升管理教育水平与能级。

AI还重塑了未来的工作形态。世界经济论坛预测,在未来五年内,一名普通员工现有的技能组合中,将有高达39%被淘汰或需要更新。这对管理教育提出了更高的要求:要么主动变革,要么面临被时代淘汰的风险。那些无法敏锐洞察各行业深刻变革、不主动探索运用新技术的商学院,将难以培养出未来所需要的商业领袖。反之,那些成功应对这一挑战的院校,将更有能力塑造经济社会的未来。



跨学科融合重构管理智慧

随着商业环境日益复杂多变,单一学科的知识已经不足以解决VUCA世界里的棘手问题。商学院作为连接深度学术研究与现实商业世界的桥梁,必须将新兴产业创新的前沿内容融入课堂,强调产业链、创新链、学科链、知识链融合,打破商科与其他学科之间的壁垒,与科技、工程、医疗、社会科学等其他学科深度合作,从而使管理教育与现实实践更加密切相关。

因此,商学院在课程设置上要不断推出跨学位、跨学科项目。例如,与信息科学学院合办商业分析或金融科技硕士项目,让学生同时接受管理和技术训练;与医学院、公共政策学院等联合培养卫生管理、社会创新等交叉领域人才。通过这些举措,商学院旨在培养既懂商业运营又掌握前沿科技或特定领域专业知识的管理人才。在研究和知识创造上,要积极促进学科交叉,鼓励教授开展“管理+X”跨学科研究。管理教育必须超越管理知识的传授,培养起学生解决复杂跨领域问题的能力。未来领导者应能够从多个角度审视问题、整合不同领域的知识,并在不确定的环境中迅速学习和适应。近年来,中欧国际工商学院开辟了“AI与企业管理”跨学科研究领域,组织商学院教授与人工智能专家共同来探索AI赋能管理决策的新范式,通过将AI与商业智慧(BI)、人类智能(HI)深度融合,产生新的管理智慧(MI),以此来指导企业决策。这种融合使管理理论更具有前瞻性,也提升了学术研究对商业实践的指导意义。

必须强调的是,跨学科教育变革离不开政策的支持和引导。许多国家教育主管部门已意识到,培养跨学科人才对于提升国家的竞争力至关重要。中国教育部在2018年启动了著名的“四新”建设,即发展“新工科、新医科、新农科、新文科”,推动高校在工学、医学、农学和人文社科领域进行跨学科融合改革,培养复合型人才。

从全球范围来看,欧盟通过科研与教育资助项目,要求各国院校加强跨国、跨学科合作;美国高等教育虽然以分权自治为主,但国家机构也倾斜资源来资助跨学科研究项目。

跨学科融合不是可有可无的选项,而是提升教育质量与教育能级的必由之路。它培养的是一种整体式的智慧,融合了商业敏锐度、科技理解力和人文洞察力,能够帮助未来领导者在高度不确定的环境中做出明智决策,从而引领组织走向长期繁荣。



责任教育塑造可持续未来

传统的商学院课程长期以经济效益和股东价值为导向,但随着商业道德、CSR(企业社会责任)和ESG(环境、社会和公司治理)越发受到重视,管理教育的价值底色发生了深刻改变。尤其是一系列全球性危机,如气候变化、社会不平等、公司丑闻等,更凸显了社会责任的重要性。德勤的一项调研显示,93%的企业高管认为企业的使命不仅是服务股东的利益,更要为员工、社会和人类创造价值。在此背景下,近年来管理教育领域出现了诸多责任管理教育运动,如由联合国支持的责任管理教育原则倡议,已吸引了全球96个国家的800多所商学院加入,他们承诺将在教学、研究和运营中推进可持续发展和企业社会责任。许多认证机构也将社会影响力纳入商学院的评估标准,促使其报告在践行ESG理念和发挥社会影响力方面的成果。

学生对可持续发展的重视度也在不断提高。在一项调查中,超过2/3的商科学生希望自己就读的学校能积极将可持续发展融入学习体验之中,其中有42%的受访者表示CSR和可持续发展应作为必修课程。在择校时,越来越多的年轻人将学校的社会声誉和可持续行动作为考量因素之一,这给商学院带来了明确的信号:商学院只有深刻体现出对环境和社会的关切,才能吸引最优秀的未来商业领袖。

在此背景下,可持续发展不应只是几门选修课或几场讲座,而是要逐步融入核心课程和培养目标之中。中欧国际工商学院从2019年起便将ESG相关内容融入各课程的核心科目,在EMBA、Global EMBA和MBA课程中,ESG必修内容的比重已超过20%,HEMBA课程中的这一比重更是高达35%。同学们在毕业后秉持“商业向善”的价值观,在商业决策中不忘平衡经济利益和社会影响,这正是我们在责任教育中结出的最丰硕的果实。

我相信,通过责任教育塑造的新一代商业领袖将更具同理心和责任感,能够将可持续发展视为商业战略不可或缺的一部分,并把社会责任奉为企业运作的基本信条。这一转变顺应了社会对企业更高的道德期望,也为企业基业长青奠定了坚实基础。归根结底,在当今信息透明的时代,只有真正兼顾经济和社会价值的企业,才能赢得公众信任,获得可持续的成功。商学院的责任教育,其意义不仅在于培养道德高尚的个体,更在于推动商业成为改变世界的积极力量,这正是管理教育对社会最深远的贡献。

总之,VUCA时代教育的变革并非对旧模式的小修小补,而是涉及对教育理念、培养目标和发展范式的全方位重塑。商学院的使命不只是帮助学生经受住动荡环境的考验,还要确保他们能够驾驭逆境、勇敢前行、引领未来。这要求商学院必须拥有战略视野和变革勇气,坚持开放创新和使命导向,不仅成为商业知识与管理技能的传授地,更要成为价值观塑造与社会责任培养的熔炉。唯有如此,才能培育出时代所需的新一代商业领袖,为全球经济社会可持续发展贡献重要力量。

作者简介

汪泓, 中欧国际工商学院院长、管理学教授、横店集团管理学教席教授

▶ 亚太商科教育的全球化浪潮： 区域商学院如何将全球变局转化为 战略机遇？

在展望管理教育的未来图景时，鲜有地区能像亚太这样，展现出如此巨大的潜力——活力充沛、多元交融，并在全球格局中举足轻重。这片土地上的商学院，完全有能力引领全球商科教育的发展方向。然而，要实现这一宏伟愿景，它们必须勇于应对当前行业所面临的全球性挑战，主动拥抱变革。

亚太地区的商业教育生态，既受到国际宏观趋势的深刻影响，也融汇了亚洲经济、社会与产业所独有的基因。区域内商学院所面临的挑战广泛而深刻，包括学员偏好的变迁、雇主需求的变化、颠覆性技术的冲击以及日趋白热化的竞争。然而，挑战之中亦蕴藏着巨大机遇。尽管眼下世界在很多方面似乎正走向“去全球化”，亚太商学院却更应逆势而行，积极融入并推动全球化进程。唯有如此，才能深化区域内院校之间更紧密的联结，这将不仅有助于亚洲管理教育在国际舞台上脱颖而出，更可奠定其全球竞争力之基石。

要想在全球逆风中突围、抢占未来机遇，亚太商学院必须在全球管理教育领域占据前沿地位。要实现该目标，仍有诸多任务亟待推进。在下文中，我将围绕三个紧密关联的核心主题，阐述我的观点：其一，商科教育在全球及亚太区域所面临的宏观挑战；其二，驱动亚太管理教育发展的动态机遇；其三，这些趋势对未来亚太商学院发展战略的深远启示。

影响亚太商科教育的宏观趋势

首先，我们必须识别并深入理解那些正重塑管理教育格局的结构性变革。这些变化不仅限于亚太，更席卷全球；它们并非细微调整，而是对我们长期赖以生存的范式与思维模式发起了根本性挑战。

1. 传统MBA式微，专业硕士崛起

据《2024年GMAC申请趋势调查》显示，全球管理类硕士项目的申请量增速已升至2020年以来最高。这一趋势固然可喜，但其增长动力主要并非来自传统MBA，而是源于管理学和数据分析等专业硕士学位的兴起。

尽管MBA仍具重要性，但发展方向已然明朗：在一个充满不确定性的时代，学生更追求有针对性的专业知识、更快的回报周期与更灵活的学习方式。简而言之，不论正确与否，越来越多人认为，更专业化的商科学位在将来更有助于职业晋升。

于是，一个核心问题浮出水面：**亚太商学院可在哪些细分的专业领域建立领导优势？**该地区的竞争优势可能体现在供应链管理、数字化转型、家族企业、金融科技及新兴市场可持续发展等领域——这些不仅为商学院提供了广阔的发展空间，也孕育着巨大的机遇。真正的挑战在于，如何打造既学术严谨又具备区域特色的教育项目？

2. 学生流动与留学格局之变

新的动态和流动趋势正在重塑全球管理教育的地理格局。根据国际商学院协会（AACSB）《2025商科教育现状报告》，推动这一变化的有五大关键因素：签证政策调整、国际生名额限制、地缘政治紧张、经济不确定性以及留学成本问题。

这些变化正以多种有趣的方式显现。国际商学院协会与管理专业研究生入学考试委员会（GMAC）近期调查均显示，西欧与EMEA地区最受国际学生青睐，前者调查显示美国位居第二，亚太紧随其后，后者调查则显示美国和亚太并列第二。尤其值得注意的是，中国学生赴美留学的兴趣已降至历史低点。

与此同时，日本、印度等亚太国家的学生越来越倾向于留在本国或选择文化相近的地区接受管理教育。鉴于中印两国持续领跑全球国际申请人来源地，若此趋势延续，亚太院校将能借助“美国吸引力下降”与“区域需求上升”的双重契机，实现显著增长。

3. 学员与雇主需求的转变

这一轮变革不只关乎学位类型或留学目的地，更深刻影响了商学院的课程设计。随着世界变迁，学员与雇主的期待也在发生变化，亚太乃至全球商学院有责任敏锐洞察变化、迅速做出回应并灵活调整。

2024年管理专业研究生入学考试委员会《企业招聘者调查》指出：学员最希望在商学院提升的仍是问题解决能力、数据分析与解读能力；而雇主虽继续看重战略思维与问题解决能力，但对人工智能(AI)、数字化转型、创新及全球业务能力的重视日益加强。

换言之，AI已成为管理教育的核心驱动力，并将持续发挥引领作用。亚洲、东南亚、中东与拉丁美洲学员对AI相关话题兴趣尤为浓厚，这些地区的学生强烈希望将AI、机器学习与数字化转型融入学习全程。对亚太商学院而言，这是个千载难逢的机遇：将AI与数字创新嵌入课程核心，而非仅作选修，既能满足学员期待，亦能超前响应雇主需求。

亚太商学院的机遇：发挥亚洲创新动能

除上述宏观趋势外，亚太地区更具备诸多本土优势。若能有效整合，这些优势将助力该区域商学院跻身全球领先行列。

1. 中国持续崛起，创新引领全球

任何关于亚太地区商科教育的讨论，都不可忽视中国的核心作用。作为全球第二大经济体，中国“大到不能忽视”的影响力已是老生常谈，但其意义远不止于庞大的市场规模或劳动力资源——中国已成为全球创新枢纽和商业模式的“活体实验室”，随着进一步发展，它必将吸引更多全球管理人才前来学习与探索。《纽约时报》专栏作家托马斯·弗里德曼（Thomas L. Friedman）今年早些时甚至评论：“人们曾赴美国见证未来，而今他们转向了中国。”此言不虚，世界正在密切关注着中国。



典型案例俯拾皆是。以阿里巴巴的商业模式创新为例，其通过整合大数据、AI与消费者洞察，打造出消弭营销与销售界限的无界生态系统，重塑了西方企业传统上恪守的边界。再看科沃斯和石头科技等品牌的产品创新，机器人扫地机品牌在产品性能与价格方面全面超越西方对手，甚至迫使曾稳居行业领先地位的元老品牌Roomba陷入苦战。

在营销创新方面，“浩方”（Hofan）开创的模式也是个极佳的例证：这家成立于2006年、定位“全球电商加速器”的公司，通过追踪社交媒体舆情，识别用户需求和痛点，协同制造商解决问题，甚至通过风投支持合作企业，最终将其产品推向全球。这种顾客驱动、反应迅捷、持续迭代的创新模式，才是制胜之道，成为中国高度竞争消费市场的缩影。

对亚太地区商学院而言，结论非常明确：中国创新已站上全球商业的中心舞台，商学院应借助这一优势，在招生与课程中突出中国元素。

2. 亚洲企业出海走向全球

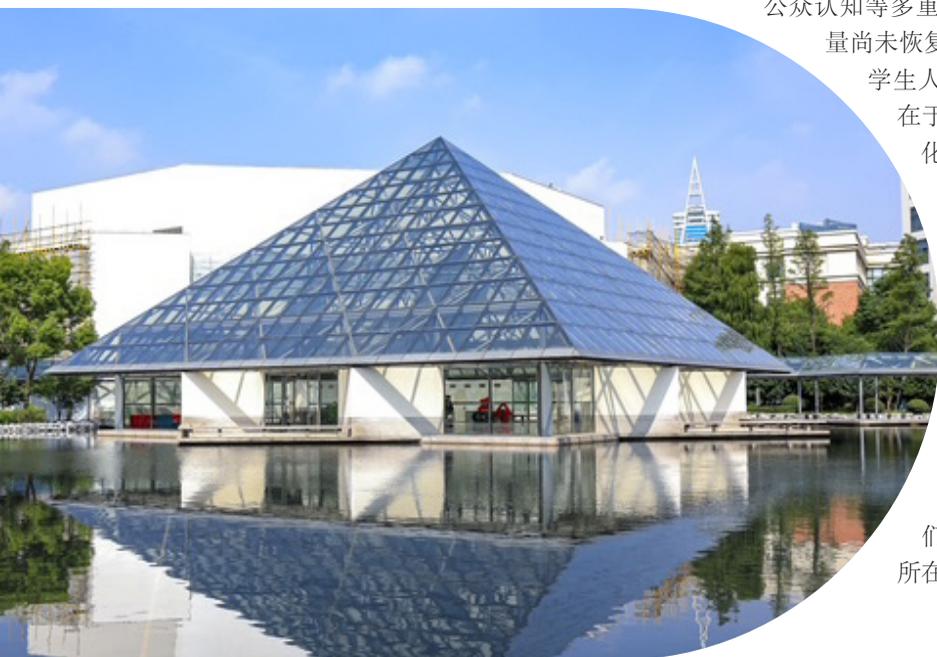
亚洲的商业创新绝非仅限于中国。新加坡的Grab成功击败Uber，已全面主导东南亚出行业务，星展银行（DBS）更成为全球数字银行业的标杆；泰国能源巨头PTT实现全产业链布局，极具竞争力；越南的VinFast作为一家电动车企业，涵盖从设计、制造到销售的完整环节，产品包括汽车和电动摩托车；菲律宾的快餐品牌“快乐蜂”（Jollibee）正在全球范围迅速扩张，与麦当劳分庭抗礼。

这些企业的成功和品牌影响力的不断扩大，促使西方公司主动向东方寻求经验，也让越来越多的未来商业人才将亚洲视为管理创新与专业知识的新策源地。亚太商学院如能精准响应全球对亚洲管理智慧的需求，设计相应课程并加强推广，必将从中极大获益。

3. 国际学生招揽潜力巨大

尽管亚洲在管理教育方面优势明显，但在其进行国际招生方面仍处于起步阶段。受签证政策、国际关系与公众认知等多重因素影响，中国的外国留学生数量尚未恢复至新冠疫情前水平。日本的国际学生人数在2019年见顶回落，部分原因在于日企国际竞争力下滑与社会全球化思维不足。

这些现象虽令人忧虑，但同时也代表了巨大的增长潜力——只要亚太商学院能有效展现自身优势，并将所在国打造为更有吸引力的留学热土，就有可能实现国际生规模的跨越式发展。学生人数下滑反映出国际社会对该地区商业重要性的认知不足——扭转这一局面，正是我们作为亚太地区管理教育者的责任所在。



对亚太商学院的启示

那么，作为亚太地区商学院的教育者、管理者与领导者，我们应如何应对？我认为三大战略启示值得纳入未来战略规划。

1. 强化内生优势，重塑区域吸引力

当前形势固然挑战重重，但只要善用自身与国家优势，亚太商学院仍有充分理由保持乐观。随着美国吸引力逐渐减弱，亚太可凭借其毗邻高速增长经济体的地理优势与高质量教育，积极重塑自己在全世界的定位，将自己打造为新兴留学中心。与此同时，我们必须清晰传达学生在此能获得独特价值，包括洞察新兴市场、适应多元文化环境以及参与规模创新的能力。中国作为创新热土与全球贸易枢纽，应吸引更多雄心勃勃的专业人才，尤其在电动车、AI、电商等领域，中国经验正变得不可或缺。此外，在当今不确定的世界中，多元化发展已成必然，跨国企业已无法忽视亚洲，亚太商学院由此成为培育未来领袖的关键基地。

2. 构建新型交流生态，推进区域与国际互联

随着学生对国际经历的偏好发生变化，我们也必须重新定义“国际交流”的真正内涵。除了传统海外项目，我们更需推动亚太内部，如东盟国家之间、中印之间，以及亚洲与欧洲、非洲等其他地区之间的流动与合作。这正是中欧国际工商学院（CEIBS）近期与欧洲高等商学院（ESCP）合作推出全球管理硕士项目的重要原因之一：该课程覆盖四个国家，以上海为起点，贯穿国际学习体验。

另一大挑战是认知建设。与20世纪80年代的日本不同，中国尚未成功输出具有全球吸引力的管理品牌。若亚太商学院能够提炼并推广融合本地实践的管理模式，将极大增强国际学生来此学习的兴趣。

3. 紧抓研究机遇，立足实践前沿

商学院切不可忽视研究的重要性。对于学者而言，中国及更广阔的亚太区域正在提供前所未有的机遇：这里是最接近创新与实践前沿的天然实验室。无论是数字生态系统、消费者创新、国企改革，还是新兴市场可持续发展，亚太地区每天都在诞生能够影响未来的鲜活案例。

我一向主张商学院的研究不应脱离实际，而必须与现实紧密相连。如今，没有任何地区比中国及其周边更适合开展这样的实地案例研究。

结语：塑造全球化的亚太商教新范式

前方的路径已然清晰。我们必须保持敏捷与前瞻，突出区域特色，将全球视野与本地实践深度融合。若能充分发挥自身优势、拓展创新交流形式、把握关键研究机遇，亚太商学院不仅能在变革中蓬勃发展，更将定义管理教育的未来。

作者简介

杜道明（Dominique Turpin），中欧国际工商学院院长（欧方）、市场营销学教授

何为好商学院？

商学院常常因为助长企业资本主义全球丛林中的精英主义与不平等而饱受诟病。面对这种虽显负面但基本属实的刻板印象，“好的商学院”理念正在兴起——一些学院正逐步摆脱其新自由主义形象，投身于教学、研究和公共参与，以推动真正的变革，促进共同进步、社会平等与经济公正。尽管许多商学院及其教师已开始拥抱这一新的可能性，但前路依旧漫长。对于那些致力于彻底变革的积极改革者而言，机遇正摆在眼前。所需之变，既是根本性的，也是颠覆性的。传统商学院长期被视为一种经济实体，依附于个人成功、市场竞争与私人财富的增长。而正在兴起的“好的商学院”则截然不同——其价值观与宗旨根植于平等、自由与团结，商业活动的目的不再是私人获利，而是共享繁荣。

商学院的困境与批判

本文的标题看似矛盾，因为“好”字鲜少被用于形容商学院。更常见的，是人们将其置于从“无害”到“剥削”这一狭窄区间里。

商学院，至少是西方的商学院，常被誉为“战略摇钱树”，能够为医学、科学和工程等领域成本更高的大学项目提供资金。自20世纪80年代国际教育兴起以来，商科学位已成为有抱负的未来CEO们的热门选择。人们涌入商学院，寻求进入企业高层、获取随之而来的财富与职业资本的通行证。无论对学校还是对学生而言，财务利益都是核心驱动力。

当代商学院已演变为一种精英主义机构，建立在排他性的“优绩制”模式之上——它们对公共利益和共享繁荣兴趣寥寥，却更加聚焦于个人在全球资本主义弱肉强食丛林法则中的成功。

如果我们审视商学院的管理方式，景象令人心忧。它们被诟病为沉迷于财务指标、排名竞争和校际比拼的“角色扮演公司”。与此同时，其课程体系也常被指责故步自封、落后于时代。

当气候变化或经济不平等这类重大议题进入商学院的课堂时，相关的教学也备受抨击：要么因过于温和而难以推动真正改变，要么被指责受到“觉醒左派”思潮或反商业思潮的影响。商学院不愿动摇企业资本主义根基的做法，甚至被视为助长全球右翼民粹主义的一大因素。

20世纪80年代

自20世纪80年代国际教育兴起以来，商科学位已成为有抱负的未来CEO们的热门选择。

“好的商学院”应当拥护平等、自由与团结的民主理想，其商业活动的目的不再是私人获利，而是共享繁荣。

商学院亟须政治转向

面对如此严峻而有力的批评，商学院应如何变革？与商学院的经济竞争本质及个人主义精神相反，答案本质上是政治性的。当代商学院主要被构想为建立在股东资本主义基石上的经济机构，服务于私营企业、公共组织、个人以及学校自身的财务利益与效率。而要构想“好的商学院”，则必须彻底告别新自由主义传统——从根本上重新思考商学院的目标与实践，将其重新想象为政治性而非经济性的机构。“好的商学院”应当拥护平等、自由与团结的民主理想，其商业活动的目的不再是私人获利，而是共享繁荣。

“好的商学院”并非空中楼阁。商学院这一体制并非铁板一块。正如历史上存在不同形态的商学院，未来也可以出现不同的模式——它们不再为企业家主义与市场竞争逻辑所诱惑，也不再盲从于主流功利主义办学范式。当前所需要，也正在出现的，是一种充满希望的叙事：商学院如何通过一种民主精神引领新型领导力，聚焦于为全球公民创造价值，从而为社会做出积极贡献。

面对企业化商学院的巨轮，商科教育与研究重新拥抱大学的公共性与民主传统已不再是空想，而是正在发生的现实。好的商学院所创造的知识与所培养的公民，不仅为商业的有效运作服务，更要帮助学生从社会与政治维度理解商业与管理在创造更美好、更平等的全球社会中所扮演的角色，从而做出知情且负责任的选择。与此同时，商学研究也应当致力于支持并建设一个更加公平和平等的社会。

正待把握机遇

对大学、商学院及所有商科学者而言，挑战与机遇并存。真正的变革已经发生。在许多商学院，研究与课程正日益聚焦于气候变化、可持续性、种族主义、性别歧视，以及（在较小范围内）经济不平等关键议题。

欧洲管理发展基金会(EFMD)与国际商学院协会(AACSB)等认证机构已将负责任商业与社会影响力纳入商学院的强制认证标准，为那些志在转型的学院提供支持并框架。联合国责任管理教育原则(PRME)的长期推行、全球可持续商业网络(GSBN)与全球责任领导力倡议(GRLI)的工作，都是变革的良好示范。尽管部分商学院参与此类倡议可能只是“觉醒洗白”(woke washing)式的表面文章，但越来越多的学校正在寻求根本性的重新定位。

尽管这些倡议非常重要，但我们必须清醒地认识到：深层次的变革不仅仅（甚至绝不！）来自高层授意，更源于由课堂和研究中心推动的自下而上式的基层改革。

在学术共同体中，仍有许多人坚信高校应服务于公共利益。高校核心民主使命这一悠久的传统远未消亡。大学及其商学院尽管遭受冲击但并未完全瓦解，仍然承载着包容、进步和共同价值的承诺。“好的商学院”这一理想，正是要通过教学、科研、公共参与和管理等核心学术活动，来兑现这一承诺。

在高校公关团队炮制的“觉醒”头条之外，真正带来改变的是学者们日复一日的工作——他们将学院真正扎根于地方与全球社群，切实推动社会、经济、政治与环境福祉的进步。我们也应意识到：商学院在目标、结构与实践中并非单一形态。正如历史上存在过不同形态的商学院，未来亦可孕育出摆脱企业管控主义与市场竞争桎梏的商学院新范式。

展望未来

商学院信仰公共与民主，意味着要培养这样的公民——他们是未来的领导者与专业人士，能够胜任商业职能，还能从更广阔的社会与政治维度理解商业与管理在创造全球更美好、更平等社会中的角色。这也意味着要开展有意义的研究，致力于探讨、理解并应对气候变化、能源、健康、社会关怀、不平等与边缘化等全球“重大挑战”。这正是“好的商学院”所要兑现的公共与民主承诺。

当前的机遇在于，商学院能够自下而上地将努力重新定向于一个明确的使命：实现为社会与经济发展服务的公共目标。商科教育与研究重新拥抱大学公共与民主功能的可能性，已经浮现。

作者简介

卡尔·罗兹 (Carl Rhodes)，澳大利亚悉尼科技大学组织研究教授兼院长

艾莉森·普伦 (Alison Pullen)，澳大利亚麦考瑞大学性别、工作与组织教授
本文改编自已经发表的论文“Rhodes, C. and Pullen, A. (2023) The Good Business School, Organization, 30(6): 1723–120”，并将作为卡尔与艾莉森2026年由布里斯托大学出版社出版的同名专著之主题。

是敌是友?人工智能与商学院的未来走向

有关AI(人工智能)在商科教育中的讨论层出不穷,从其带来的变革性效益,到对其可能动摇高等教育本质的担忧,视角多元、观点纷纭。目前争论大多集中于AI对学生学习的影响,但其意义远不止于此——从学术研究到日常运营,AI正潜在地重塑着商科教育的多个方面。

公关咨询公司Roe Communications联合创始人托比·罗(Toby Roe)特邀三位来自不同商学院的AI专家,共话行业现状,并展望未来几年AI对商学院的真正意义。

- 皮纳里·蒂亚玛空(Pinnaree Tea-makorn)教授,泰国萨辛管理学院(Sasin School of Management)人工智能战略专家
- 德扬·格拉瓦斯(Dejan Glavas)教授,法国ESSCA管理学院可持续发展AI研究所主任
- 奥古斯·阿卡尔(Oguz Acar)教授,英国伦敦国王学院商学院(King's Business School)生成式AI方向负责人

托比: 我们不妨从商学院教学与AI的关系切入。具体而言,大家认为怎样才能帮助教师在保持教学自主权的前提下,将AI融入教学实践?

奥古斯: 这一点非常关键。我们应通过支持性框架帮助教师整合AI,充分尊重其专业判断与自主权。AI未必会干扰教学,若运用得当,反而能提升教学效果。应避免采用自上而下的强制指令,那会限制教师的教学创新空间和设计能力;但同时也要防范因观念滞后而完全排斥AI,否则学生将错失关键的学习体验与技能培养。

皮纳里:

我同意。商学院必须为教师提供AI培训,帮助他们理解AI对课堂与学生的实际影响。工作坊是个不错的形式,可鼓励教师分享AI融入教学的经验。学校可推荐AI使用政策,但务必要保留教师的自主权——每门课情况各异,应由教师决定如何最佳运用AI。



德扬: 我补充一点, AI发展极快,帮助教师跟进最新动态十分关键,包括行业新闻、研究与培训课程。这样他们既能与时俱进,又不会感到被迫采用特定方法,在无压力下做出自己的选择。我们近期与合作伙伴Forvis Mazars(富睿玛泽)对400家欧洲企业开展了AI趋势调研,其中提出的“测试-学习法”(test-and-learn),即企业根据自身需求和行业背景适配AI,值得商学院借鉴。

奥古斯: 没错,关键在于让教师掌握使用AI的信心与能力。理解AI的“能”与“不能”,他们自会判断如何最好地借助AI实现教学目标。

托比: 接下来谈谈问题的另一面——学生的学习。一个常见的担忧是:AI究竟会削弱还是促进批判性思维和问题解决能力?各位怎么看?

德扬: 潜在风险确实存在。研究表明,过度依赖AI可能导致学生认知参与下降,推理能力减弱。因此在整合AI时需格外谨慎,避免形成依赖,阻碍分析能力的发展。然而,若运用得当, AI可自动化常规任务,释放更多时间用于深度分析,反而促进批判性思维的发展。关键在于,要将其视作“过程工具”而非“答案工具”,例如把AI生成的内容用作批判性评估的材料。

皮纳里: 的确如此, AI的影响取决于使用方式。这项技术可大幅缩短任务完成时间,使学生和教师更聚焦于批判性思考与战略决策;也可借助机器学习或生成式聊天机器人进行复杂分析,锻炼批判思维。但若使用不当,学生可能绕开深度思考与分析,反而不利于能力发展。

奥古斯: 这无疑是一把“双刃剑”。我们有一些积极案例,例如,布置作业要求学生识别AI输出中的谬误或不妥之处,或借助AI生成广告并从品牌形象角度评估其局限——这些都能锻炼批判思维。关键在于推动负责任、高效率的AI使用,始终以人的洞察、创造与主体性为核心。在伦敦国王学院商学院,我们采用PAIR框架(问题、AI、交互、反思),帮助教师将生成式AI融入课程,并引导学生以批判态度与之互动:学生从明确问题入手,继而选择合适的AI工具,在交互中检验并质疑输出结果,最后通过反思评估AI在解决问题中的作用与局限。

托比: 那么,在同理心、领导力等人类特有技能的培养方面, AI会带来哪些影响与担忧?

皮纳里: 重申一次,一方面,过度依赖AI将削弱锻炼这些技能的机会。商科教育者责任重大,必须在使用中寻求平衡。另一方面,某些AI工具确实有

助于培养这类技能。在萨辛管理学院，我们借助AI实现实时角色扮演，让学生在多元情境中互动，并通过数据分析理解影响这些技能的各项因素。

德扬：完全同意。AI可模拟场景，辅助同理心等技能的培养，帮助学生在受控环境中实践换位思考与伦理决策。在领导力发展方面，AI将改变传统模式，学生需提升AI素养与伦理意识。未来的领导者必须理解人机协同系统如何影响团队动力、伦理与组织文化。商科教育应强调负责任的AI使用，培养学生识别偏见与潜在风险、做出原则性决策的能力。

奥古斯：我们需把握平衡——在借助AI能力的同时，保留教育中不可或缺的人本要素。角色扮演和模拟练习非常适合用于谈判、冲突解决等复杂话题的教学；但如果AI取代了过多真实的人际互动，学生将难以体会领导力与同理心中那些微妙而重要的方面，从而影响情商的培养——而情商恰恰是卓越领导者的核心素质。

托比：显然，“平衡”是核心关键词。若将视野延伸至就业市场，我们应通过哪些关键方式帮助学生为AI驱动型行业中的岗位做好准备？

奥古斯：我们应将AI工具直接引入课堂，让学生在专业领域中进行实操。生成式AI将影响大多数知识型工作，因此学生不仅要理解这些工具的潜力与局限，而且要掌握其在不同情境下的有效应用。具体而言，可将AI项目与工具嵌入课程作业，使学生积累解决真实问题的第一手经验，例如开发一个具备AI功能的应用原型，融合技术实践与行业知识。当前全球各行各业都在探索AI的应用前景——培养学生兼具AI素养与领域技能，以及解决实际问题的动手能力，将使他们在未来能贡献真正有价值的见解与解决方案。

德扬：通识性的AI理解与跨学科方法至关重要。商学院应开设AI、机器学习与数据分析等核心课程，帮助学生建立技术基础。通过将传统商科内容与AI应用相结合，学生能更直观地理解AI如何变革营销、财务与运营等职能。这种融合可清晰展示AI在商业环境中的实际应用，使学生更准确把握其潜在影响。

皮纳里：从根本上说，AI导论应成为所有学生的必修课，不论其专业方向。每个人都应理解AI的概念、运作机制、有效使用方法及其社会与伦理影响——这些认知或将改变现有实践。AI已渗透至大多数行业，进入职场就意味着要与AI协作。商学院的一个重要使命，就是帮助学生建立面向AI时代的思维模式——他们需要一定程度的理解与随之而来的信心，才能在这个AI驱动的世界中立足并蓬勃发展。

德扬：我补充一点，对AI伦理的理解尤为关键。我们要帮助学生认识到透明、公平、可问责的AI的重要性，使其未来能在企业中推动负责任的AI实践。与科技公司建立合

作、引入业界讲座与真实实习机会，也可为学生提供在AI深度应用行业中的实践经验。

托比：各位都谈到AI的广泛采用。在此基础上，AI在推动优质商科教育更加普惠与开放方面有哪些潜力？

德扬：我们最新的AI趋势调研显示，教育被列为未来20年AI最具变革潜力的应用领域之一，表明社会对其赋能教育普遍抱有期待。AI确实有望通过个性化、灵活且更可负担的学习选项，拓宽教育机会。智能平台可适配不同学习风格与目标，而自动反馈、语言翻译和无障碍功能等功能，有助于覆盖全球多元受众。但调研也警示：仅不到三分之一的企业对应对AI相关风险与颠覆性影响做好准备——这要求我们建立稳健框架，应对数据隐私、算法偏见与公平获取等挑战。我们的共同任务，是在扩大教育可及性的同时，保障质量并系统应对这些议题。

皮纳里：互联网实现了静态内容与实时交互的民主化，而AI则进一步带来可扩展的自动化互动内容的巨大潜力。例如，可基于某位知名教师构建大语言模型（LLM），复制其经验与见解，为不同时间、地点的学生提供个性化互动。AI颠覆全球商科教育的潜力确实存在。

奥古斯：AI最显著的优势在于降本增效。它使那些传统上因耗时费力而难以推广的优秀教学实践——如个性化反馈——得以大规模实现。这意味着商学院可在不牺牲质量的前提下触达更广泛受众。例如，一项近期研究开发了基于大语言模型的网络应用，为营销分析作业生成定量与定性反馈。三项实证研究显示，该应用的评分与人工评估结果高度吻合，反馈内容准确有用，学生也对其易用性与学习价值给出高度评价。同样，生成式AI可轻松生成贴合每堂课学习目标的新案例讨论，教师还可借助AI制作视频讲座、通过虚拟形象授课，甚至创建自己的AI代理同时支持大量学生。

托比：这些可能性确实令人振奋——当然，商学院能在多大程度上借AI开放学习，仍取决于各院校的制度和结构。接下来请问：AI工具可能以哪些方式提升商学院的运营效率与生产力？

皮纳里：在更广泛的经济层面，AI提升效率、创造价值已成为共识。普华永道近期发布的《估值的价值》报告预计，到2030年，AI可为全球经济增长贡献15.7万亿美元，相当于全球GDP提高14%。在萨辛管理学院，AI已在教学、科研与行政活动中产生积极影响。据我观察，虽然AI应用始于个人尝试，但越来越多商学院正从组织层面将AI纳入战略考量——其应用广度与深度将持续扩大。在教学方面，AI可辅助分析学生与课程，推荐教学内容，生成教案思路，起草与批改作业，以及制作幻灯片、图像与游戏等教具。科研人员则能借助AI平台推进文献综述与初步数据分析，它还能加速论文与报告撰写——生成初稿并提出修改建议以提高清晰度与连贯性。在行政方面，生成式AI可用于撰写备忘录，汇总会议纪要；市场团队也广泛将其用于音视频与动画制作。



20
我们最新的AI趋势调研显示，教育被列为未来20年AI最具变革潜力的应用领域之一，表明社会对其赋能教育普遍抱有期待。

生成式AI将影响大多数知识型工作，因此学生不仅要理解这些工具的潜力与局限，而且要掌握其在不同情境下的有效应用。

奥古斯：作为通用技术，AI应用场景广泛，我们已在写作、编程、分析与问题解决等多项任务中见到显著的效率提升。例如，《科学》杂志的一项研究发现，专业作家借助AI工具可将效率提升约40%，另一项针对波士顿咨询集团顾问的研究则记录到25%的效率增益——这两项研究均提到质量也有明显改善。

德扬：AI的优势尤其体现在处理重复性任务，如工单分类与预测分析。通过自然语言处理，学校可自动化支持工单的分类与优先级排序，提升响应速度并优化资源分配。在管理方面，AI可通过预测分析研判招生趋势、资源需求与其他运营指标，助力数据驱动的决策。此外，AI还可通过分析学生表现数据识别需额外支持的领域，从而推动个性化学习。

托比：显然，未来几年我们将迎来诸多变革。最后，请各位简要谈谈：AI的采用将如何影响商学院课程设计，尤其是认证标准？

德扬：AI显然能提供更个性化与灵活的学习体验，进而推动适应性课程设计——利用学生数据定制学习路径。但这需在符合AI法规（尤其是欧盟《人工智能法案》）与隐私规则的前提下实现。我希望，有朝一日我们能够运用实时学生表现数据动态调整课程内容，以更好地满足学习需求。认证机构可能要求商学院整合以AI为核心的课程，涵盖机器学习、AI伦理与数据分析等主题，并鼓励跨学科合作，融合计算机科学与商学知识。对教师资质的考量也可能更侧重AI能力。伦理考量（如数据隐私与偏见消减）以及对接行业需求的职业服务，使学生为受AI影响的职位做好准备，也都非常关键。认证标准还可能评估AI相关研究成果、国际合作以及对全球AI法规的应对准备。

皮纳里：为平衡人类特质与AI应用，我建议课程设计应更强调战略思维、伦理判断与人际沟通等人类独有技能，并完善超越AI可复制范围的相应评估方法。随着AI更深地嵌入商学院组织层面，认证标准也需呼应这一现实。商学院与认证机构共同面临的挑战，是如何跟上AI发展的速度。

奥古斯：是的，随着AI持续改变各行各业，商学院需更新课程，纳入AI基础知识、AI工具实操经验以及AI伦理与战略影响等内容。在认证方面，标准可能演进，将AI能力列为关键学习成果。认证机构可能

（也应当）很快明确要求商学院证明自己在培养学生负责任地使用AI——不仅传授技术技能，更涵盖AI伦理、偏见意识与对社会影响的理解。学校或需展示毕业生不仅具备扎实的AI技能，更能做出深思熟虑、符合伦理的使用选择。

托比：这是一个无比精彩的收尾！感谢各位的真知灼见，此次关于AI与商学院的对话令人受益匪浅。未来的变化的确值得期待！



管理教育认证的社会角色

在社会正义、赋权与公民意识、医疗可及性、社会创新及社会目标趋同等领域，大众对“第三部门”应发挥的作用已有广泛共识。然而，第三部门还承担着一项关键使命：催化、放大并协调国家与企业对社会的贡献。本文通过分析一个国际非营利组织为学术管理教育机构建立认证体系的案例，阐释了在此过程中所构建的有效机制。这一研究是在政府职能收缩与企业社会责任重新界定的双重语境背景之下展开的。

在法国，非营利部门常被称为“社会与志愿经济”。这一称谓的突出优点，是清晰指向其所开展活动的类型，尤其是其根本宗旨。而在英语语境中，对该部门的理解则基于两种路径。

一种路径是普遍从其社会功能出发，将其活动划分为五种类型：

- 一、捍卫社会正义与平等；
- 二、促进公民赋权与发展；
- 三、改善医疗可及性与公民及社区福祉；
- 四、推动研究、创新与知识积累；
- 五、动员资源并鼓励社区参与。

更重要的是另一种路径，它通常采取一种更具功能性的界定方式，这体现于“第三部门”（third sector）一词的广泛使用。在法语中，该词指的是既不属于国家也不属于商业领域的中间地带。Tiers或tierce（第三）一词暗示了一种他者性、异质性，甚至某种未知或外围的身份，它还常被译为调解人、中介者或协商方。

因此，“第三部门”这一术语的重大价值，在于它指出了将非营利组织静态地理解为“非公非商”的片面性——仿佛公共机构构成一个部门，营利企业构成另一个，非营利组织再自成一体。相反，它突显出一个动态现实：第三部门能够促成公共部门活动与私营部门成果在社会中的有机结合。仅仅认为公共部门的终极目标是实现国家意志，私营部门专注于财富创造，非营利组织则致力于社会公益，这是一种静态的视角。我们必须以动态的思维理解这些现象，审视第三部门如何与其他两个部门互动，共同推进上述五类活动，优化社会运行——这必然意味着推动另外两个部门的进步。



然而，第三部门还承担着一项关键使命：催化、放大并协调国家与企业对社会的贡献。

下文将围绕一个具体案例，剖析这一动态机制：在国家退却与企业社会责任重塑的背景下，由国际非营利组织为管理教育机构建立认证体系的过程与意义。

学术认证的兴起

管理教育领域的国际认证已在质与量两个层面变得越发重要。它不仅深刻影响着商学院及管理学院战略与政策的制定，而且是其传播策略的核心组成部分，这一点是有目共睹的。

这一趋势可通过管理教育领域的一些数据得到印证——该领域也是认证制度发展最为成熟的代表。欧洲质量发展认证体系（EQUIS）认证作为欧洲的基准认证及全球两大权威认证之一，自1997年创立至今已有28年。截至2010年9月，已有35个国家的126所机构获此认证；而到2023年12月，获此认证的机构已扩展至51个国家的218所商学院与管理学院，覆盖全球各大洲。

这一影响整个高等教育界的深刻变革，折射出广泛的社会变迁。认证通常由学术机构授予，其中多数是具有国际非营利组织地位的机构，在美国则多为符合非营利定义的行业协会。

然而，就在不久前，学术机构——包括那些声誉卓著者——最关心的仍是获得或维持国家的认可。“国家承认”或“国家认证”被视为在学术界立足的必要条件。同时，学生择校时也始终将国家认证作为关键考量，因为顶尖学府无不满足这些标准。尽管课程或学位的认可、学系重组或学院扩张等流程至今仍在运行，其核心地位已大不如前。学术管理课程的国际化本身，就标志着国家认证标准的重要性正在下降——对学生而言尤其如此。

如今，机构在传播中大力突出“认证”地位，并将其列为战略重点。各国国内及国际认证机构数量激增，并根据声望和认证难度形成层级体系。

这一趋势显然需置于更宏大的认证发展背景中看待——无论是医院、企业还是图书馆，几乎所有领域都将获取最高标准的认证（如ISO标准）视为要务。

针对该现象虽已有诸多分析¹，但有一点尤为值得强调：当国家认证是机构寻求合法性的核心时，彰显的是国家权力；而当非国家机构授予的认证成为机构战略的关键要素，则在某种程度上意味着国家权威正部分让渡给第三部门。

截至2010年9月，已有35个国家的126所机构获此认证；而到2023年12月，获此认证的机构已扩展至51个国家的218所商学院与管理学院，覆盖全球各大洲。

国家的收缩与后果

这一转变的迹象在法国及所有其他欧洲国家都已清晰显现。直至不久前，大型公立机构仍仅强调其公立属性。此外，国家曾监管或有权认可社会各领域的组织——从医院、学术机构到监狱、图书馆等。

如今，我们看到趋势正在逆转。公立机构开始主动向非营利组织寻求认证或资质认可。在认证过程中，公立与私立机构的行为和期望已无实质差异，而在约15年前，情况截然不同——当时公立机构因享有国家赋予的合法性，申请国际认证的数量远少于私立机构。

公立机构向公共部门以外的评估机构寻求合法性，这在西方社会是一个新兴现象，尽管其萌芽早已存在。

苏珊·斯特兰奇早在1996年出版的《国家退却》²中就指出，非国家行为体对整个社会的权力正在上升。她认为，政府对重大政治经济现象的规则制定能力日益减弱，尤其体现在全球化进程中——大量独立于国家之外的行动者（特别是跨国公司）正在主导游戏规则的制定。

她指出，国家边界的收缩在经济与社会上层建筑中造成真空，而国际企业正迅速利用这些漏洞。例如，会计准则不再由政府而由大型审计公司制定，企业因此主要被视作资产的集合、易于交易的金融产品，而非扎根于劳动共同体、具有长期视野的社会体。同样，在斯特兰奇写作该书的20世纪90年代后半期，银行正在夺取本行业金融监管（或更准确地说是“去监管”）规则的制定权，而这些规则原本应用以约束它们自身。

斯特兰奇所描述的趋势已得到明确印证：正处于收缩过程中的国家，其制定经济社会规则的权力正日益丧失，相反企业却在逐步获取本应约束自身的规则制定权。这一过程催生了经济的不稳定与社会的日益分裂和激进化。斯特兰奇虽已于1998年去世，但她的思想影响深远，2008年的经济危机就是鲜明例证。

非营利组织授予学术认证的社会意义

早在苏珊·斯特兰奇提出“国家退却”理念之前，管理教育就已深陷国家与企业争夺社会规则制定权的竞争之中。

管理教育领域正经历多方面悖论性变革。必须强调的是，自其诞生以来，对该领域的争论始终异常激烈。管理教育机构承担着为社会特定部门（即企业）培养管理人才的特殊任务，因此常被视为学术界的“异类”——当其他学术领域均自视为服务文化活动（如历史学院、文学院、哲学学院）或公益活动（如医学院、法学院）时，商学院与管理学院则被认为更直接服务于商业活动（有时它们自己也这样定义）。

随着整个社会逐渐转变为由企业主导规则制定的场所，管理教育领域自然倾向于以企业标准定义自身的规范、期望与目标。

学术管理课程的国际化本身，就标志着国家认证标准的重要性正在下降——对学生而言尤其如此。

事实上，当时的大环境似乎也支持这一取向。斯特兰奇深入探讨了这一主题，研究企业如何逐步取代国家，成为一个对经济与社会规则和规范的建立影响力日益增强的行动者。但也有学者³以更具对抗性的方式分析这一现象，将其比作一场“征服”而非和平演进。到20世纪90年代，所有这些学者都同意，企业作为社会机构有意通过所谓“去监管化”过程取代国家职能。

在国家大范围退却、企业大举渗透经济和社会上层建筑的背景下，高层管理教育本可能形成这样一种动态路径：企业对商学院的评估方式及教学内容定义的影响力双双增强，获得空前的话语权。这一现象本契合了管理教育自诞生以来在学术界常被视作边缘甚至可疑学科的处境。

关于“管理教育机构应遵循研究机构模式还是职业学院模式”的争论尤其激烈⁴，因这与其在何种程度上服务于企业（或许还是首要服务对象）的讨论重叠。它们是否以及如何服务于公共利益？这些问题至今悬而未决。但可以明确的是，自商学院与管理学院诞生之初，企业就在其中占据核心地位。因此，在国家退却时，本应出现企业对这些机构控制加强的局面。

管理教育认证机构带来的方向转变

然而，过去20年间，有一类行动者逐渐崭露头角。管理教育认证机构通过授予资质、确保课程内容一致性，持续扩大自身作用。

这一发展非但没有加剧企业与其他方的冲突，反而促成了围绕管理教育标准制定的协作进程⁵。例如，在法国，工商会（受国家监管的公共机构，属公共部门）已放松对若干商学院（如欧洲高等商学院(ESCP)现已转为高等教育股份有限公司）的控制，而里昂商学院甚至引入了私募股权公司（Qualium Investissement）作为股东。

企业在商学院内部的权力确实有所增加，但并未触及认证与教学内容标准。这一新局面的形成，很大程度上得益于认证机构所发挥的作用。自21世纪10年代初以来，它们始终扮演着真实的中介角色，协调企业、公共机构、学生与高管教育参与者之间的关系⁶。它们尤其向企业证明了，采取兼顾所有利益相关方利益的共识性方法，既符合企业利益，也契合企业社会责任战略。



这些非营利性机构经过多年积累，已建立起无可争议的公信力。它们与企业 and 政府主管部门、教师、学生及高管培训参与者均建立了对话，由此为自己奠定了优越且不容置疑的地位，并向所有利益相关方表明，它们绝非为自身利益行事，也毫无成为专制权威的意愿。它们并非以新型组织身份介入企业与国家之间，而是以调解者、中介方与促进者的角色。它们以真正的第三方身份，调和了各方的目标和诉求。它们对管理教育领域制度完整性的贡献，还体现在使该领域的演进在经历深刻变革时仍保持高度透明——这些变革既来自培训课程的国际化，也来自各方之间新型关系的形成。

结论

认证机构为管理教育所创造的动态机制，恰如其分地诠释了第三部门对整个社会的核心价值：社会经济部门的存在意义，不仅在于独立开展自身项目，同样在于为另外两个部门创造条件，使其充分发挥潜力，最终造福社会。

作者简介

埃里克·科尼埃尔 (Eric Cornuel) ，欧洲管理发展基金会 (EFMD) 主席

参考文献

1. Ayyadi, I. (2022), «Certification ISO 9001 et performance organisationnelle de l'entreprise industrielle: une revue systématique de la littérature», *Alternatives managériales économiques*, [S.l.], 4(4), novembre, pp. 391- 382. ISSN 2665-7511. Disponible en: <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/35549>
2. Cheyns, E. y L. Thévenot (2019), «Le gouvernement par standards de certification consentement et plaintes des communautés affectées». *La Revue des droits de l'homme* [En línea], 16, en línea el 1 de julio de 2019, consultado el 12 de diciembre de 2023, <http://journals.openedition.org/revdh/6843>; DOI: <https://doi.org/10.4000/revdh.6843>
3. Strange, S. (2011[1996]), *Le retrait de l'État: La dispersion du pouvoir dans l'économie mondiale*, (La retirada del Estado: la difusión del poder en la economía mundial) Temps Présent
4. Michalet, C-A. (1998 [1976]), *Le capitalisme mondial*. Paris: PUF.
5. Rachline, F. (1985), *Une économie mondiale*, Hachette Pluriel, ensayo.
6. Rachline, F. (1994 [1991]), *De zéro à epsilon - économie de la capture*, Hachette Pluriel, ensayo.

为何构建商学院网络？助力亚马孙走向可持续发展

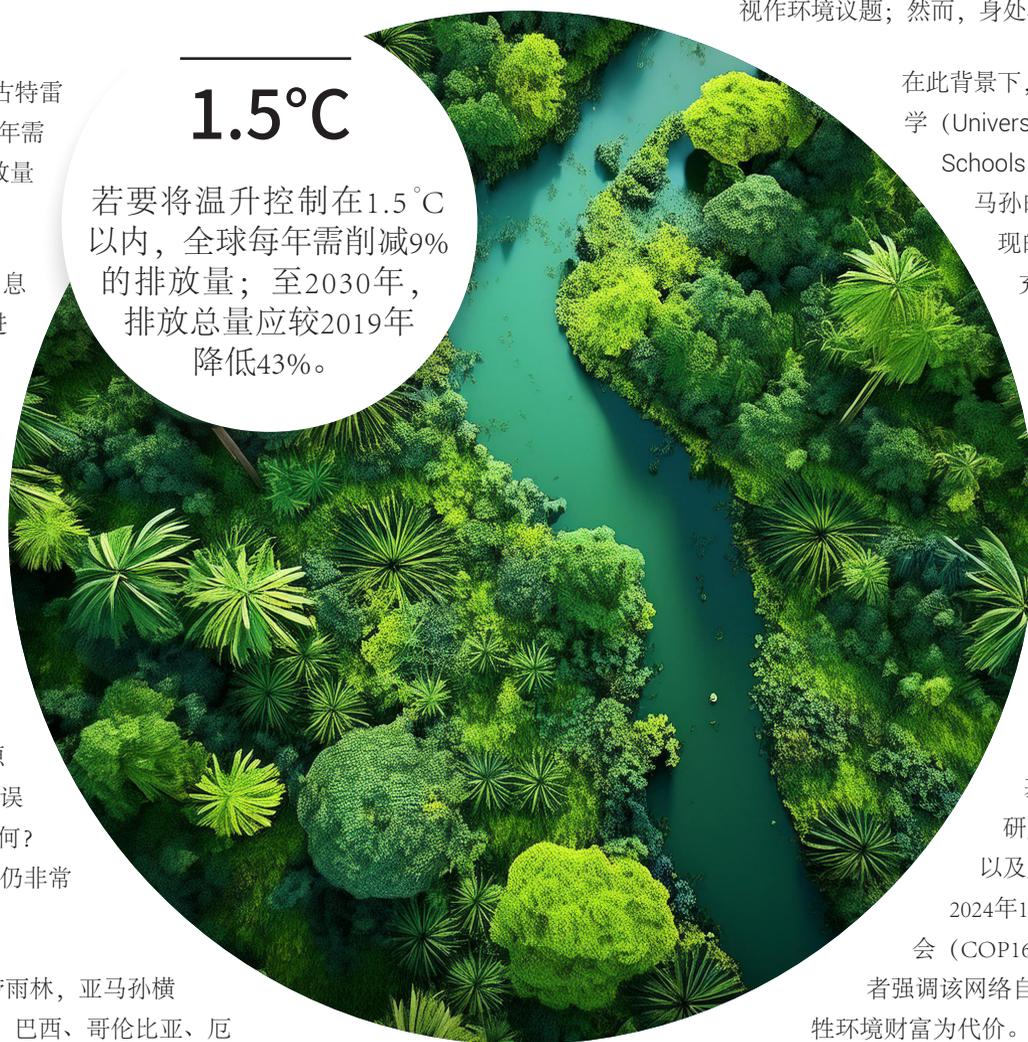
世界经济论坛 (World Economic Forum) 近期发布的多份报告均将气候变化列为全球经济的五大风险之一，而在其2024年度报告中，气候问题更跃居风险榜首。与此同时，2024年爱德曼信任度调查报告 (Edelman Trust Barometer) 显示，在来自28个国家的3.2万名受访者看来，气候变化已成为最受关注的三大议题之一。然而，据联合国预估，到21世纪末，全球气温将较19世纪（即工业革命前、污染物排放尚未显著影响气候的时期）上升2.8°C，远超1.5°C这一被视为安全上限的升温目标。

在第二十九届联合国气候变化大会 (COP29) 的开幕致辞中，秘书长安东尼奥·古特雷斯 (António Guterres) 疾呼全球聚焦减排行动。若要将升温控制在1.5°C以内，全球每年需削减9%的排放量；至2030年，排放总量应较2019年降低43%。遗憾的是，目前全球排放量仍不降反升，时间已极为紧迫。

气候变化与自然生态破坏常被视为两项紧迫却彼此独立的环境危机，实则二者息息相关。森林砍伐加剧了气候变化，而自然生态系统通过固碳作用无偿缓解了这一进程。亚马孙雨林凭借其浩瀚林海，成为全球最大的碳汇之一——其所储存的碳量相当于人类10年的排放总量。然而，多年来，这片雨林持续遭受严重破坏。滥伐不仅削弱了亚马孙的固碳能力，更改变了当地的降雨模式，破坏了栖息地与生物多样性，使其更易受到野火等气候引发的灾害影响。我们常读到这样的建议：企业、投资者与政策制定者应认识到气候变化与自然之间的关联，以及自然为商业与社会所提供的多重价值（洁净水源、空气、食物、纤维、授粉服务、健康生活环境，乃至抵御洪水、野火和干旱的天然屏障）。然而，在这些讨论与辩论中，亚马孙地区的声音却鲜少被听见。

正如商学院所传授的，分析与解决问题的方法包括识别现象、剖析成因，继而提出行动计划。然而，当前许多关于保护亚马孙的行动建议，却往往基于对问题及其根源的浅层理解。如果我们真心希望为亚马孙的可持续发展贡献力量，就必须避免陷入这一误区。若缺乏对亚马孙的真实认知，行动又从何谈起？我们所说的“亚马孙”究竟所指为何？它对流域内各国意味着什么，对亚马孙地区的居民又意味着什么？外界对该区域的了解仍非常有限。如果讨论亚马孙的未来却缺席了亚马孙人的声音，一切又有何意义？

谈及亚马孙，人们脑海中首先浮现的往往是广袤无垠的森林。作为全球最大的热带雨林，亚马孙横跨亚马孙河流域，面积约700万平方公里——近乎澳大利亚的国土规模，覆盖玻利维亚、巴西、哥伦比亚、厄瓜多尔、圭亚那、秘鲁、委内瑞拉、苏里南八国及法属圭亚那地区。若视其为一个国家，亚马孙将位居世界面积



第七。这片土地孕育了极其丰富的动植物种类，其中许多尚未被科学界研究透彻。在亚马孙地区，野生动植物与约3000万人类共居，仅巴西亚马孙地区就有超过220个原住民族群，以及依赖自然资源谋生的传统社区。然而，许多当地居民仍生活在贫困之中。亚马孙河作为该区域的生命动脉，全长逾6400公里，为世界第二长河。整体而言，亚马孙是一个极度复杂且充满活力的生态系统。

保护亚马孙已成为普遍共识，但我们需要进一步推进讨论：如何促进该地区的社会、环境与经济繁荣？有哪些具体步骤可同时推动保护与发展？商学院教育告诉我们，发展与商业息息相关。森林的守护者需要收入来源。若要求他们停止伐木、保护自然资源——这些资源原本是其生计所依，那么新的收入来源又是什么？如果我们追求更可持续的土地利用模式，相应的生产安排应如何设计？如果我们希望推动旅游业或加强特色区域产品的生产与营销，就需要相应的基础设施与物流网络，将产品运往价值可实现的核心市场。从远方眺望，亚马孙问题多被视作环境议题；然而，身处其中或邻近的人们却认为，这本质上是一个以环境为背景的社会经济问题。

在此背景下，巴西多姆卡布拉尔基金会 (Fundação Dom Cabral) 与哥伦比亚洛斯安第斯大学 (Universidad de los Andes) 共同牵头创立了“促进可持续亚马孙商学院网络” (Business Schools for a Sustainable Amazon Network)，愿景是在全球可持续发展讨论中成为“亚马孙的代言人”。该网络的首要贡献，是深化人们对亚马孙地区在区域内各国中所呈现的挑战与机遇的理解。接下来，其将聚焦企业如何助力该区域的可持续发展，既充分考虑各国的特殊性，也发掘组织间标杆学习与联合行动的机遇。

促进可持续亚马孙商学院网络旨在通过共享环境与动员师资及专业人士，创建、提供并推广与商业模式相关的教育解决方案，以促进亚马孙地区的可持续发展，并契合该地的独特性和具体需求。该网络力求助力亚马孙地区的全面发展，加强可持续产业链建设，并通过链接关键企业与组织为所有人创造商机，从而减少社会不平等，目标是让商学院充当变革的催化剂，推动形成企业与自然尊重共生的商业环境，邀请商界与全球社会共同展望我们希望在亚马孙地区建设的未来图景。

该网络计划在亚马孙雨林涵盖的每个国家吸纳至少一所商学院代表。目前成员包括巴西的多姆卡布拉尔基金会、哥伦比亚的洛斯安第斯大学、秘鲁的工商管理研究大学 (ESAN)、委内瑞拉的高等管理研究院 (IESA) 以及厄瓜多尔的基多圣弗朗西斯科大学 (USFQ)。该网络于2024年10月在哥伦比亚卡利举办的第十六届联合国生物多样性大会 (COP16) 期间正式启动。在启动仪式的一场专题讨论中，与会者强调该网络自创立之初就致力于推动范式转变，使商业繁荣无需以牺牲环境财富为代价。通过促进可持续商业，这一教育机构网络承诺成为创建未来的参照点：让亚马孙在继续提供生态系统服务的同时，实现尊重其居民与生物

保护亚马孙已成为普遍共识，但我们需要进一步推进讨论：如何促进该地区的社会、环境与经济繁荣？

多样性的经济增长。该网络既秉持国际视野，又尊重地方现实，整合国际见解与经济社会跨领域视角，并充分尊重各国特性及各成员院所积累的地方性知识。

2025年，第三十届联合国气候变化大会（COP30）将在亚马孙地区的巴西贝伦市举办。作为气候与亚马孙可持续发展讨论的一部分，该网络将于巴西举办首届研讨会，汇聚9个成员国的视角与经验，探讨并展示促进亚马孙地区可持续与包容性发展的研究、案例及最佳实践。这是推动跨国合作与知识共享、确保亚马孙可持续未来的重要一步。

作者简介

维维亚娜·巴雷托（Viviane Barreto），巴西多姆卡布拉尔基金会（FDC）全球战略与国际事务副院长，拥有FDC商业硕士（研究方向为国际商务）及FDC高级工商管理硕士（EMBA）学位。她曾任职于凯洛格管理学院、FDC等机构。

胡安·巴勃罗·索托·苏卢阿加（Juan Pablo Soto Zuluaga），哥伦比亚洛斯安第斯大学管理学院副院长、副教授，拥有西班牙庞培法布拉大学经济学与管理学博士及硕士学位，以及哥伦比亚国立大学工商管理学士学位。他的研究聚焦于闭环供应链与零售物流，曾为出版、医疗、时尚、玩具、食品、零售及公共部门等多个行业提供咨询服务。

参考文献

- Foro Económico Mundial. (2024). *Informe sobre los riesgos globales 2024*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf
- Edelman. (2024). *Barómetro de la confianza 2024*. <https://www.edelman.com/trust/2024/trust-barometer>
- BS4CL. (s. f.). *Recursos*. <https://www.bs4cl.org/resources/>
- Naciones Unidas. (2024). *Comunicado de prensa SGSM/22447*. <https://press.un.org/en/2024/sgsm22447.doc.htm>
- Scientific American. (20 de febrero de 2023). *¿Por qué es tan importante el Amazonas para el cambio climático?* *Scientific American*. <https://www.scientificamerican.com/article/why-is-the-amazon-so-important-for-climate-change1/>



“促进可持续亚马孙商学院网络”的首要贡献，是深化人们对亚马孙地区在区域内各国中所呈现的挑战与机遇的理解。未来，其还将聚焦企业如何助力该区域的可持续发展，既充分考虑各国的特殊性，也发掘组织间标杆学习与联合行动的机遇。

以战略协同构建影响力：商学院对共同利益的责任

作为关键的知识提供者，商学院正不断重新定义其价值主张，旨在创造积极的社会影响，并弥合学术研究 with 商业实践之间的鸿沟 (Cornuel, 2022)。这一转变与利益相关者的期望相契合，致力于推动以共同利益为目标的知识共创。它超越了以往仅强调协调不同利益或整合知识的呼吁，而是始于多方在共同创造、协同设计与最终共同生成实践中的共存与持续互动，从而实现知识与行动的统一。正是这些行动及其持续改进，最终构成了真正的影响力，即“改进行动理论” (Antonacopoulou, 2022)。要实现此类服务公益的改进与行动，这些策略的核心在于培养一种真正的责任感，将其作为系统性变革的一部分 (Thomas and Starkey, 2019; Davies et al., 2023)。然而，责任究竟意味着什么？它仅是吸引多元化学生群体、获取竞争优势的宣传工具，还是反映了对变革科学研究的真诚承诺？

《全球聚焦》杂志所发表的关于社会影响力的研究成果，为引导全球教育生态系统迈向公共利益并弥合研究与现实间的差距提供了有希望的方向。然而，当前关于商学院在推动社会影响力中的角色讨论，仍可能引发对科研诚信的关键性质疑 (Kaplan, 2023)。核心问题包括科学研究中方法适配的可信度与可复现性 (Knight et al., 2022)，这在日益数字化的世界中尤为关键，因学者们正运用更复杂的技术工具，必须在追求相关性的同时维护科学责任与诚信。

可信度与相关性的统一，构成了“负责任研究”理念的基石，这也是“负责任商业和管理研究” (RRBM) 全球运动所倡导的 (Haenlein, et al., 2022)。遗憾的是，在有关影响力的讨论中，科学诚信原则往往被忽视或被视为理所当然，这可能是由于对社会成果的过度聚焦，以及学术界普遍存在的“不发表即灭亡”文化及制度性激励 (Huse, 2022)。负责任研究旨在生成可靠的知识，以助力政策制定者和企业领导者应对21世纪的重大挑战，如联合国17项可持续发展目标 (SDGs) 所提出的议题。这与联合国“责任管理教育原则” (PRME) 的呼吁相呼应，要求商学院将负责任管理教育纳入其使命。通过产生具有现实意义的见解，并在学术探究与传播全过程中恪守科学责任与诚信，这种责任最终将造福社会。

实现这些目标可能需要一种协同的机构转型路径，为学者提供正确的方法论技能与资源，以确保研究的可复现性与透明度，作为商学院对负责任研究承诺的一部分，从而更好地、可信地为企业和政策制定者提供信息 (Russell Group, 2021)。毕竟，知识作为公共产品，通常由纳税人资助的学术研究产生。作为科学专家，教师们投入大量时间与精力，期望所产生的知识能惠及企业和社会 ((Kitchener et al., 2024)。因此，社会有理由要求这些研究在指导政策与实践时保持严谨，这也凸显了商学院产出可信、有用研究成果的迫切性。

负责任研究旨在生成可靠的知识，以助力政策制定者和企业领导者应对21世纪的重大挑战，如联合国17项可持续发展目标 (SDGs) 所提出的议题。



协调方法论的可信度与社会相关性看似充满挑战，这不仅源于商学院内部多样的背景、培训与专长，也因教师所面临的各类内外部压力。随着这些机构努力提升学术卓越程度与社会影响力，强化对可信科学方法的承诺、弥合理论框架与实际应用之间的差距变得日益重要。通过培养一种真正的科学责任与诚信文化，强调方法论可信度，并在适当制度激励的推动下，商学院可显著提升其社会贡献，履行其作为服务于社会的关键知识提供者的角色。这一点与“透明度与开放性促进指南” (TOP)、“旧金山研究评估宣言” (DORA) 及“开普敦公平与公正促进科研诚信声明” (The Cape Town Statement) 等倡议一脉相承。

这些倡议旨在重塑学术精神，该精神因日益强调绩效表现而受到损害，使大学越来越像“企业”。尽管在全球竞争背景下这一转变可以理解，但某些领导方式可能加剧其负面影响。部分院长为追求排名，虽出于好意，却可能无意中损害科学探究的集体诚信。过度关注排名与研究评估分数，如英国“研究卓越框架” (REF)，可能会压缩真实学术的空间，并削弱研究的质量及其广泛影响。

正如欧洲管理发展基金会某次院长暨总干事会议所强调的，更广泛的担忧在于，商学院未必总能充分展现其所倡导的领导与管理品质。事实上，许多甚至大多数商学院院长都在倡导影响力，但这未必转化为内部的奖励机制。排名压力与研究产出压力 (以出版物数量及被引频次衡量)，往往掩盖了这些研究较难衡量的外部影响 Berry et al., 2021)。这种脱节可能导致非故意地为排名而牺牲影响力。重要的是，这一层面的反思在多数关于影响力的讨论中常被忽略。因此，当机构未能在商学院内部及与更广泛社会的互动中培育基于信任、相互尊重与荣誉的关系时 (Antonacopoulou, 2022)，共同利益便面临被忽视的风险。

在市场化、商业化与技术进步所塑造的高等教育新图景中，商学院有机会成为“相关”知识的真正守护者。这意味着应投身于服务共同利益的科学探索，并坚守学术的价值，即实践智慧 (Antonacopoulou, 2010)。作为学术生态中的关键参与者，商学院应主动行动，在更广泛的机构范围内培育追求真理与诚信的风气。它们肩负着公民责任，需通过开放对话提供洞见，为政策与企业层面的积极变革提供参考。这不仅需要对责任做出言辞上的承诺，更需在知识的生产、转化、评估与应用方式上实现切实转变。

当方法论的严谨与社会相关性相辅相成时，研究实践便体现出对负责任管理的承诺，强调诚信与目标。在应对人工智能驱动的世界所呈现的复杂性时，对研究的透明度、问责与诚信的呼吁从未如此迫切。因此，机构必须促进严谨的知识生产，确保其贡献真正造福社会。前行的道路需要真正致力于思想领导力，正如“全球责任领导力倡议” (GRLI) 等所倡导的。由此，商学院可增强其作为知识提供者的可信度，并在塑造负责任的管理教育中发挥关键作用。深思熟虑的行动刻不容缓，而捍卫科研诚信的责任，正牢牢掌握在它们手中。

作为学术生态中的关键参与者，商学院应主动行动，在更广泛的机构范围内培育追求真理与诚信的风气。

参考文献

- Antonacopoulou, E.P. (2022) Partnering for Impact: A Grand Challenge and Design for Co-creating a Just, Resilient, and Flourishing Society. *Journal of Applied Behavioural Sciences*, número especial Collaborating Across Organizational Boundaries: Co-Creating a More Just, Resilient and Thriving Society 58(4) pp.571–594.
- Antonacopoulou, E.P. (2010) Beyond co-production: practice-relevant scholarship as a foundation for delivering impact through powerful ideas, *Public Money and Management*, 30(4) pp.219-226.
- Berry, L., Reibstein, D., Wijen, F., Wassenhove, L., Voss, C., Gustafsson, A., Vereecke, A. y Bolton, R., (2021) Encouraging Business Scholars to Address Issues Facing Society, AACSB, <https://aacsb.edu/blog/2021/february/encouraging-business-scholars-to-address-societal-impact>
- Cornuel, E. (2022) Positive impact: An important role for business school leadership in a changing precarious world. *Global Focus, Investigación anual, Vol 1* pp.9-11.
- Davies, J., Thomas, H., Cornuel, E., y Cremer, R.D. (2023) Dirigir una escuela de negocios: cambios en las funciones y los retos, *Global Focus*, 2(17) pp.50-57.
- Haenlein, M., Bitner, M., Kohli, A., Lemon, K., y Reibstein, D. (2022) Editorial invitado: Investigación responsable en marketing, *Academy of Marketing Science*, 20, pp.8-12.
- Huse, M. (2022) Campeones que cambian la cultura pop académica, *Global Focus*, 1(16) pp.96-101.
- Kaplan, A. (2023) La creciente rivalidad en la educación empresarial: una razón para llevar a cabo investigaciones rigurosas, relevantes y de alcance. *Global Focus*, 2(17) pp.58-63.
- Kitchener, M., Levitt, T., y McKiernan, P. (2024) Las escuelas de negocios y el bien público, *Global Focus*, 1(16) pp.14-19.
- Knight, G., Chidlow, A., y Minbaeva, D. (2022) Adecuación metodológica para la investigación empírica en negocios internacionales: un marco de contingencia. *Journal of International Business Studies*, 53(1) pp.39-52.
- Russell Group (2021) Respuesta del Russell Group a la consulta sobre reproducibilidad e integridad de la investigación, septiembre de 2021: Descargado de <https://russellgroup.ac.uk/policy/policy-documents/russell-group-response-to-reproducibility-and-research-integrity-enquiry-september-2021/>
- Thomas, H., y Starkey, K., (2019) ¿Para qué deben servir las escuelas de negocios? *Global Focus*, 3(13): pp.40-45.

作者简介

艾格尼莎(艾吉)·奇德洛 Agnieszka (Aggie) Chidlow, 英国伯明翰大学国际商务学教授, 兼任“负责任的商业和管理研究”全球运动理事会成员, 曾借调至联合国全球契约“责任管理教育原则”项目。她亦是国际商务学会研究方法特别兴趣组 (AIB RM-SIG) 联合创始人, 以及英国管理学会国际商务/国际管理组 (BAM IB/IM-SIG) 负责任管理研究与教育负责人。

埃琳娜·P.安东纳科普卢 (Elena P. Antonacopoulou), 塞浦路斯地中海美国大学管理学教授, 曾任管理及组织研究领域多家顶级专业机构 (如AOM、EGOS、EURAM等) 的领导职务, 并因服务共同利益的研究影响屡获殊荣。

戴维·J.赖布斯坦 (David J. Reibstein), 宾夕法尼亚大学沃顿商学院市场营销学教授, 曾任美国市场营销协会 (AMA) 主席、市场营销科学研究所 (MSI) 执行董事, 现为RRBM联合创始人及荣誉主席。

戴维·斯坦加德 (David Steingard), 美国圣约瑟夫大学豪布商学院领导力、伦理与组织可持续发展副教授, SDG仪表盘项目主任, 开发了基于生成式AI的“SDG影响强度”期刊评级系统及“ChatSDG+RR7”论文评估工具, 深度参与联合国全球契约“责任管理教育原则”项目及高等教育可持续发展倡议 (HESI) 人工智能与高等教育未来工作组。

► 领导者的战略要务： 为何商学院领导者必须推动人工 智能应用并成为制度创新者？

释放AI的巨大潜力，尤其是对商学院及其所属大学而言，是一项重大挑战。尽管商学院往往擅长于教授和研究组织变革，但我们仍须发问：它们是否同样善于变革自身的运营模式？AI的应用蕴藏着释放运营中潜在价值的巨大可能。然而，要实现这一潜力，必须依靠积极主动的领导力。我们认为，商学院领导者必须在推动AI整合方面发挥决定性作用，以克服常见于分权式学术机构中的变革惰性。

AI走向主流：从“专家专属”到“人人可及”

尽管当前AI备受瞩目，但它并非新事物。其在银行、保险、零售等数据密集型行业已有长久历史。这些行业很早就开始运用AI，借助算法驱动乃至后来的机器学习系统，处理从欺诈检测到库存管理的各类任务。一些商学院多年来也通过基于明确规则和算法的系统，在财务管理、学生事务等方面采用了AI工具。

这些传统AI应用虽然强大，但需要专业知识来构建和操作。随着生成式人工智能（GenAI）和大语言模型的兴起，这一门槛发生了根本性变化。与前辈不同，这些技术让用户能够以自然语言与AI交互——无需编程经验，也不必进行复杂的参数调试。突然间，AI变得触手可及：只要敲敲键盘，甚至语音发问，人人皆可对话智能机器，实现推理、摘要生成乃至内容创作。

数据才是王道

与生成式AI工具便捷直观的交互，容易让人忽视实际部署的复杂性。谁都能与AI聊天机器人对话，并不代表开发出高效、定制化的解决方案也同样容易。若要针对学生服务、科研管理或内部决策支持等院校特定需求训练或微调AI系统，商学院必须从它们最关键的资产——数据入手。没有高质量、洁净且具代表性的数据，即便最先进的AI工具也会产生不可靠或存在偏差的结果。在将AI解决方案应用于学生互动或科研分析等领域之前，院校必须确保其数据结构合理、更新实时，并能真实反映现实。这类基础工作虽不显眼，却是建立对AI系统的信任并充分释放其潜能的基石。

为何商学院运营存在滞后性

商学院学生一直是AI的快速采用者，大多走在学校正式引导的前面。教师群体则在权衡风险与收益后，谨慎地在教学和科研中尝试AI应用。然而，大多数商学院在核心运营与内部服务方面仍进展缓慢。

这种采用的滞后并不能归因于技术获取的障碍。ChatGPT、Copilot、Gemini等强大AI工具的免费版本已使各级员工能够轻松实验与学习。此外，技术本身也在飞速演进：新一代大语言模型已实现多模态，能协同处理文本、语音、图像甚至视频。用户如今甚至可以基于内部文档或精选外部知识库，训练定制化的GPT模型。

AI技术应用缓慢的根源，在于深植于组织基因中的官僚流程。这些流程一方面表现为自上而下规避风险的高层领导，他们关注合规与机构声誉；另一方面也表现为自下而上坚守既定工作流程的教职工，视流程控制为专业身份的来源。这类行政管理机制形成了结构性阻力：各部门固守专业知识领域，却在技术变革时要求达成跨部门共识。颇具讽刺意味的是，商学院尽管向未来的管理者传授组织变革之道，却在自我革新时难以“自医”。

成功案例持续涌现

全球各地的商学院及其所属大学已充分展示了AI技术的价值：墨尔本大学通过证书标准化高效处理多样化的国际申请；清华大学借助多语言AI助手，为全球商务学生导航复杂的实习与社交流程；布达佩斯考文纽斯大学开发定制GPT，为研究人员智能匹配资助机会。运营效率的提升同样令人瞩目：代尔夫特理工大学利用AI优化了交易室和案例研讨室等专业设施的调度；悉尼大学则通过预测性财务模型，有效应对影响高管教育收入及国际合作的汇率波动。

商学院院系具备独特的实施优势——既可调动内部在分析与运营管理方面的专长，又能创设连接理论教育与管理实践的宝贵学习机会。

从战术试验到组织革新

AI的整合带来与运营需求及教育使命高度契合的独特优势。AI有助于减轻员工负担，优化内部流程，并全面提升学生、教师和员工的体验。然而，释放这些效益绝非零星实验所能达成，它要求商学院在运营思维上实现战略转变——并准备好以技术发展的同等步伐持续演进。

AI智能体可被开发为特定领域的专家，能够借助内外部数据源进行自主推理、规划与决策。虽然机器人流程自动化（RPA）已可协助组织处理常规性、规则明确的任务，但这些系统本质上是确定性的，更适用于结构化工作流。相比之下，AI智能体生来就在复杂多变、强调适应与学习的环境中发挥作用。

商学院领导者必须在推动AI整合方面发挥决定性作用，以克服常见于分权式学术机构中的变革惰性。



合规考量:驾驭AI新格局

在高等教育中部署AI系统并非毫无限制，尤其在欧盟，随着新近通过的《人工智能法案》及成员国国内立法的补充与实施，约束更加明确。高等教育机构有责任恪守透明、公平、问责等伦理原则，尤其是在招生、学生作业评估等高风险领域。招聘、绩效评估等与员工相关的流程同样属此范畴。在高风险领域部署AI，不仅要求技术整合，更需采取周密架构的方法，包括健全的系统设计、优质无偏数据、先进的数据保护措施、严格的人工监督，以及决策可追溯与可解释的机制。



在复杂管理结构中部署AI

在商界，AI应用高歌猛进，为流程优化和价值创造带来切实成果。同样，在商学院及其所属大学中，AI也具备引发根本性组织变革的潜力。出于提升效率的动机，通过AI部署实现成本节约、推动人员优化与重新配置，看似直接明了。其理由令人信服：释放出的资源有助于提升利益相关者（主要是学生）满意度，减少官僚程序与繁文缛节，并增强应对市场波动与趋势的敏捷性。AI部署的商业逻辑非常清晰：它能释放困于僵化流程中的大量

价值。关键在于如何实现？若缺乏强有力的学术领导力，将AI全面融入运营模式很可能遭遇诸多难以规避的陷阱。

要充分释放AI的变革潜力，商学院领导者必须在技术采纳与整合中扮演积极主动的战略角色。这远不只需要拥抱新技术，更需以魄力与勇气，对长期存在的学术惯例与运营模式进行根本性质疑。高等教育机构通常采用分权化、专业官僚制结构，其固有惰性对AI驱动的创新构成显著障碍。同样，在商学院背景下，教师自治、委员会主导的间接（且效力存疑的）治理，以及视资源分配为既定特权，往往导致渐进式改变而非转型性变革。

这对商学院领导者们是一项艰巨挑战。一方面，商学院的成功倚赖作为分权行动者的教师群体，其学术创业精神驱动着机构的成功与声誉；另一方面，实现AI的全部潜能又需要挑战机构发展的分权创业模式，必然伴随风险。

重塑商学院领导者的角色

在权力分散的商学院中，领导者不仅要敏锐察觉并理解技术变革的信号，更要将整个组织的关注点引导到转型行动上。如果缺乏这种前瞻性的战略聚焦，学校的战略重点将继续被固有惰性和传统做派主导。

这需要真正的勇气——敢于挑战现有利益格局、重新分配资源，敢于在更广阔的教育生态系统中重新定义教师角色、革新教学方法，甚至重塑学院的核心价值。在此语境下，商学院领导者必须转型为制度型创新者，而非墨守成规的管理者。他们需要创造变革的条件，清晰地描绘AI将如何变革教育和服务，并以身作则推动变革。只有这样，才能带领学院突破渐进式变革，真正蜕变为在AI时代能够灵活应对、持续发展的组织。

作者简介

彼得·费赫尔 (Péter Fehér)，布达佩斯考文纽斯大学国际联盟事务主任，考文纽斯数据分析与信息系研究所副教授，考文纽斯金融科技中心创始人

乌尔里希·霍梅尔 (Ulrich Hommel)，EBS商业与法律大学教育副院长兼金融学教授，XOLAS咨询有限公司 (XOLAS Advisors GmbH) 董事总经理，欧洲管理发展基金会 (EFMD Global) 质量认证学院院长

科恩·范登本普 (Koen Vandenbempt)，安特卫普大学商业经济学院国际事务副院长，安特卫普大学及安特卫普管理学院战略学正教授

► 高处不胜寒： 领导者的孤独与联结之路

当领导者在情感与社交层面与被领导者建立起真正的联结，他们更能够做出明智的决策、激励团队，并推动组织取得成功 (Lam et al., 2024)。卓越的领导力不仅关乎战略决策，更在于敏锐地洞察职场中的情感与社交动态，懂得如何与人协作、激发他人潜能。随着幸福感持续成为众多组织的核心议题，我们有必要思考：应当如何培养学生，使他们既能倡导幸福感与敬业精神，又能应对领导岗位中难以避免的孤独？

减少学生的孤立感，是今年四月于布鲁塞尔举办的第三届欧洲管理发展基金会 (EFMD) 学生体验工作坊的核心议题。本届工作坊汇聚了来自14个国家的代表，主题为“理解学生的幸福感与参与感”。在为期两天的议程中，与会者不仅交流了各自的理念，更共同探索如何将理念落地于本校环境，构思提升学生体验的新方案。大家重点关注如何打造支持性环境，让学生感到被看见、被倾听，并通过社群建设促进人际联结，以应对孤独问题。

工作坊讨论中，我们常将学生的真实体验与组织中的领导者处境进行类比。同样，我们也强调管理教育应扮演“培育者”角色，为学生提供领导所需技能、行为模式与自信心——若他们有成为领导者的志向。这一比拟在探讨“孤独”议题时显得尤为贴切。

领导之路，往往注定孤独。领导者须融汇团队中多元的声音，凭借专业判断做出具有公信力和影响力的决策。他们的表现常处于持续审视之下——来自上级、下属，甚至自我反思。而真正高效的领导，还需在宏观把握与细节关注之间取得巧妙平衡。这一点，与学生的成长历程何其相似。

担任领导者这类独特角色，所伴随的压力与责任需要毅力、坚韧与决心。然而，“埋头苦干、独自完成”的心态——许多学生初入高校校园时的典型状态——虽有一定作用，却终有局限。对优秀学生而言，这甚至是首选策略，但它往往会加剧孤立。事实上，我们几乎总是需要借助他人的专业能力，从多角度审视问题，才能找到最优解。学生与领导者一样，须学会在复杂环境中辨别适合自身的要素。真正的“助人自助”，在于帮助学生构建一个量身定制的支持社群，如同打造一支高绩效团队。支持应被视为360度的全方位体系，而非提供从问题到答案的线性过程。对学生而言，真正的价值在于学习过程中收获的经验与成长——但这些很少体现在分数或成绩中。

而真正高效的领导，
还需在宏观把握与细节
关注之间取得巧妙平衡。
这一点，与学生的成长
历程何其相似。

《当代心理学》(Current Psychology) 的一项研究探讨了孤独感与学生“心理一致感”(Sense of Coherence, 简称 S-SoC) 之间的关系。S-SoC 衡量个体应对压力与调动支持网络的能力，涵盖三个维度：理解周围环境、能应对挑战的自信、从所做之事中找到意义。研究表明，中度至重度孤独的学生 S-SoC 得分较低，说明孤独感削弱了他们应对压力与有效利用社会支持的能力 (Limarutti, Maier & Mir, 2023)。

工作坊多次强调，要抗击孤独，构建让学生感到被倾听、被重视、有归属感的社群至关重要。这里所探讨的“社群建设”，是被置于营造积极环境，鼓励分享、合作、共情等亲社会行为的大背景。通过反思性学术练习和团体辅导实例，我们看到了许多可操作的实践。其中，“感恩练习”(Gratitude Practice) 尤为突出，它能帮助学生调动积极情绪、安住当下，并体会到整体性学习观的价值。

许多院校选择以“共进餐食”作为快速破冰的方式。这类活动自古便是人类社会的组成部分。参与者反馈，聚餐活动能有效拉近学生距离，若采用“自带饭”(potluck) 形式，学生还可借机分享文化背景或个人故事。毕竟，美食与欢乐是最能打动人的通用语言。

鼓励学生发展社群与情感联结至关重要，因其可培育互惠关系——类似健康职场中的相互支持。创建一种重视情感与社会幸福感的校园文化，对高校而言意义重大。更值得注意的是，这可为毕业生步入职场、未来担任领导角色时所秉持的价值观奠定基础。对学生和领导者而言，一个有支持性文化的环境不仅能缓解孤独，还能增强心理韧性。

减少学生孤独感，需创造更多联结机会，降低高校既有支持资源的获取门槛。具有可持续意识的领导者（及其团队）会重视身心健康与社群建设，为团队成员营造一个人人成长、归属感强的环境。社交孤立不仅会削弱领导者与团队及利益相关方有效互动的能力，对学生而言，更可能成为能否顺利完成学业的关键差异。建立社会联结虽复杂，且理想状态下应由学生主导，但院校有责任营造催化这些联结的环境。

鼓励学生发展社群
与情感联结至关重要，
因其可培育互惠关系——
类似健康职场中的相互支持。
创建一种重视情感与社会幸福感的
校园文化，对高校而言意义重大。

欧洲管理发展基金会学生体验工作坊凸显了情感与社会联结对学生的重要性，并将其与院校所培养的未来领导者相联系。通过推动社群构建、减少孤独感的策略，教育者不仅帮助学生提升心理韧性、学会应对复杂环境，而且为他们日后以同理心和效能胜任领导角色奠定基础。

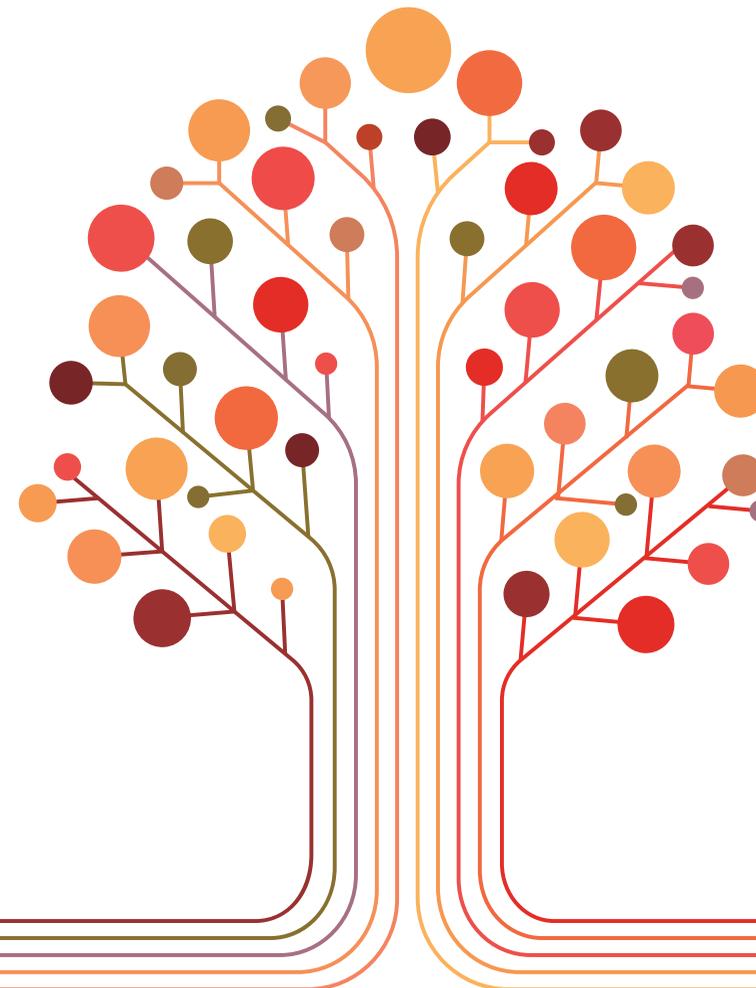
参考文献

- Lam, H., S.R. Giessner, M. Shemla y M.D. Werner (2024). Leader and leadership loneliness: A review-based critique and path to future research. *Leadership Quarterly*, 35(3), articulo 101780
- Limarutti, A., M.J. Maier y E. Mir (2023). Exploring loneliness and students' sense of coherence (S-SoC) in the university setting. *Current Psychology*, 42, pp.9270-9281



▶ 作者简介

斯蒂芬妮·兰伯特 (Stephanie Lambert) 博士，英国伦敦政治经济学院学术导师与发展导师



身处核心枢纽：院长如何培育社群韧性？

——来自欧洲管理发展基金会2025年院长大会的启示

当世界日益动荡，甚至充满对立，无论是主动求变还是被动应对，各方承受的压力都已逼近极限。在由教职员工、学生、校友、城市、政府乃至全人类共同构成的商学院生态中，院长有能力为其成员营造一处“避风港”——正如数千年前里斯本之于腓尼基人。里斯本市长卡洛斯·莫埃达斯（Carlos Moedas）在演讲开篇便指出，这座城市历来善于拥抱变革，凭借多元文化催生大胆创新。在任三年间，他逐步而坚定地将全球创新者吸引至里斯本“独角兽工厂”，为创意的生根与繁盛开辟空间。他强调，真正推动变革的是“亲密感”与“影响力”——倾听各方声音，通过微小举措实现切实成果，这正是他始终聚焦“创新、文化、社会福祉”三大价值的原因。“意识形态止于现实”，他坦言，同时承认冲突、两极分化与碎片化正对民主与进步构成严峻挑战。

SKEMA商学院院长艾丽斯·吉永（Alice Guilhon）随之将我们的注意力引向所有挑战的核心——现实本身具有多重真实性。一项覆盖百万年轻人的调研显示，尽管新一代普遍意识到社会问题的存在，但在认知视角与解决路径上缺乏共识。这一点在开普敦大学商学院院长凯瑟琳·达根（Catherine Duggan）与葡萄牙Ageas集团前CEO史蒂文·布拉克维尔特（Steven Braeckveldt）的激烈讨论中尤为明显。世界上仍有许多地区深陷贫困，依赖碳基产业与出口经济。达根向学生抛出尖锐一问：“你怎能对利比亚一位靠林业养家的父亲说‘不’？若木材工业得以发展，他的孩子便可能拥有光明的未来。”她鼓励每个人彻底反思自身在地域性问题中所使用的叙事逻辑。世界是复杂的，外部性广泛而深远。缺乏整体性的解决方案思维，世界恐将陷入螺旋下降的困境……与此同时，布拉克维尔特则抛出另一个犀利问题：“你上一次进行‘产品召回’是什么时候？”他呼吁与会者在会议结束时共同做出虽小但影响深远的改变：“在高管教育中禁用塑料瓶！”“食堂伙食一半改为素食！”“若每人每年投入10万欧元，每年便可筹集4000万欧元用于森林再生！”我们能否在应对紧迫生产效率压力的同时，兼顾长期环境责任？

正如市长需审慎权衡现实，院长在表态前也必须深思熟虑。如果每位利益相关者都满怀热情地投身于学校与社群，又何必因他们的善意而将其推开？为何要为表面和谐压制多元观点？在次日“构建韧性”环节，与会者普遍认为，未被化解的挫败感与不公平感是社群中毒性文化的根源。印度印多尔管理学院院长希曼舒·拉伊（Himanshu Rai）提问道：你能想象一场寂静无声的学术委员会会议吗？如果真如此，就确实该引起警惕——因为这往往意味着疏离与隔阂。然而，冲突远不止于教师层面。院长恰处于所有矛盾的中心。不平等与冲突出现在每一个利益相关方的交汇处：因政治动向而立场对立的校友之间、教职员工之间、国际与本土力量之间、学校与学生之间、不同人口背景的群体之间。院长应悉心倾听生态系统中每一个人——无论是学生、教师、员工、校友还是投资者——并成为对话与交流的桥梁。欧洲工商学院（INSEAD）院长弗朗西斯科·维洛佐（Francisco Veloso）强调，不仅要倾听，更要主动自问：“他们感受如何？是否感到安全？是否有保障？我们能做些什么来改善？”唯有如此，每个人与每种视角才能被真正看见。而当有人坚决说“不！”时，南非戈登商学院院长尼古拉·克莱因（Nicola Kleyn）建议深入反思——这背后或许藏着被忽视的智慧。

吉永院长进一步指出，改变现状需要一场革命，但这是年轻人的革命，而非我们的。商学院应为他们提供实现变革所需的方法，而不是指令。在1994年战后初建的南非民主制度中，正是MBA校友们承担起制度建设、经济复苏与国家稳定的重任，守护了来之不易的民主成果。那确实是属于他们的革命。卡内基梅隆大学泰珀商学院院长伊莎贝尔·巴热-贝奈努（Isabelle Bajoux-Besnainou）也承认，资深教师与年轻教师之间的对话对加速AI技术应用至关重要。让新一代接手应对世界上日益复杂的动荡，岂非顺理成章？事实上，这不仅关乎代际差异，更成为此次会议中院长们的一种共识心态：接纳多维度的多样性，才能在突发变局中迅速应对、迸发创造力与创新。

尽管院长是对话的焦点——以愿景、价值观与文化引领学府前行，但他们也需切实发挥影响力。寻找虽小却有力的行动步骤，建立能够凝聚利益相关者的新叙事，至关重要。当危机来袭，学府岌岌可危，人们期待院长果断行动、稳住局面，确保短期存续。此时，院长所代表的“避风港”，其功能也从“化冲突为创新”转变为“抵御恐惧与不确定性的海啸”——诸如新冠疫情、金融动荡与政治危机所带来的冲



在由教职员工、学生、校友、城市、政府乃至全人类共同构成的商学院生态中，院长有能力为其成员营造一处“避风港”——正如数千年前里斯本之于腓尼基人。

击。卡迪夫商学院院长瑞秋·阿什沃思 (Rachel Ashworth) 断言,“决策之时已至,而非继续讨论”,这一观点得到同场多位院长(包括欧洲工商学院院长维洛佐与麦吉尔大学院长约兰德·陈 (Yolande Chan)) 的共鸣。有些价值必须坚守,不容妥协!这并非固执,而是像灯塔一样,为所有人提供必要的信念锚点与方向参照。

这一切关乎院长能够且应当付出什么。期待院长如此无私,甚至具备“再生力”,是否现实?

尽管我们有虚构的超级英雄,但现实世界中——包括院长与商学院——无人生活在漫画里。身处枢纽之位,院长是关键支点,是利益相关者立足的平台,是社群愿景与价值的源泉。正如维洛佐所指出的:“院长即机构。这里没有个人得失,一切皆为体制。”若他们失败,依赖他们的人亦将失败;若他们缺乏韧性,整个社群便难以维系。与心理韧性研究的诸多见解相呼应,会议期间涌现出多项针对院长的建议:保持积极心态!危机来临时,不应低估微小行动与点滴影响可能带来的效果;要善于寻找积极转型中的潜在回报。同时,如葡萄牙天主教大学校长伊莎贝尔·吉尔 (Isabel Gil) 所提醒,要常铭记自己曾克服过的危机的经验。积极心态需与现实判断相平衡——勇于承认未知,在不确定与意识形态压力下,最小干预或许就已足够。

然而,真正有韧性的系统并非永不崩溃,而是能够接纳并正视失败,并迅速恢复反弹。从心理韧性角度看,承认不可控之事、理解失败的意义并从中成长,是关键一步。当(不可避免的)失败发生时,院长若想带领社群从“求存”转向“再生”,也必须准备好接收来自社群的支持。学生会因你培育的文化而展现出令人惊喜的合作;同事或因你的领导而获得信心、主动担当,为你争取恢复的空间与能量;你曾悉心倾听的员工,或许会提醒你放下邮件与社交媒体,安心入眠;你与本地企业、传统组织乃至公众建立的社群关系,或在政治动荡(如会议上提及的美国、英国、加拿大等国状况)威胁到财务稳定、声誉甚至生存价值时,伸出援手。良性循环中,当院长打造出坚韧的社群,社群也将成为他们的避风港。

本次欧洲管理发展基金会大会打造了一个前所未有的真诚环境,鼓励大家坦承威胁与失败、分享应对机制,尤其重要的是做到了“倾听彼此、尊重差异”——正如BlueSky教育的马特·西蒙兹 (Matt Symonds) 在首场讨论中所倡导的。来自世界各地的与会者共同直面政治不稳定、汇率风险、民族主义议程与气候变化等威胁,交流了AI整合、冲突管理与生态再生等方面的最佳实践。仿若历史上犹太人、穆斯林与基督徒共融的里斯本“三城”,本次会议也化身为一处“汇聚之所”,提升了对欧洲管理发展基金会各成员当前处境、行动与需求的认知,共同推动学府的繁荣。韧

性研究一再强调:一个强大而互信的社群是蓬勃发展的基础——人们聚焦问题本质而非彼此对立,将危机叙事转化为机遇,为公共福祉开发创新的解决方案。

我们谨向欧洲管理发展基金会全体同人、院长群体,以及全球商学院的教职员工、学生与校友致以诚挚谢意——正是你们,让我们这项改善世界的全球使命,在无声的默契中持续前行。

作者简介

伊金·伊尔塞文 (Ekin Ilseven), 葡萄牙天主教大学里斯本商学院战略与组织学助理教授

菲利普·桑托斯 (Filipe Santos), 葡萄牙天主教大学里斯本商学院社会创新讲席教授兼院长



身处枢纽之位,院长是关键支点,是利益相关者立足的平台,是社群愿景与价值的源泉。

商学院战略：何为真正的关键？

在全球高等教育竞争日趋激烈的背景下，战略已成为商学院追求卓越的核心要素。伴随竞争动态与技术演进——尤其是人工智能的迅猛发展，商学院与认证机构亟须转向更动态、更注重过程战略思维。我们应超越“纸面战略”，直面真正的战略困境。

战略是任何认证体系的基石。欧洲质量发展认证体系（EQUIS）标准第1条明确要求商学院“对未来数年战略做出总体阐述”。笔者在过去8年主持的17次同行评审中发现，约80项待改进事项中有近20%与战略相关，典型问题包括：缺乏独特性与明确定位、关键绩效指标（KPI）模糊、投资预算与战略脱节、核心优势领域界定不清、研究及课程体系与整体战略缺乏一致性，以及课程设置、师资与发展策略协调不足等。

AI技术已彻底改变了“纸笔撰写”战略规划的传统模式。以往需耗时数月的战略文件，如今几分钟即可生成。只需上传学校既往战略、市场报告或SWOT分析，AI便能快速输出一份量身定制的战略方案，关键绩效指标（KPI）亦可按需提供。3月11日，一项测试使用经专门训练的GPT模型（主题为“科学创业”）生成了一份令人印象深刻的标准商学院战略，涵盖因果推断与战略决策等特色方向，以及校友导师参与度等关键绩效指标——当然，这份战略中还包括了每年200万美元数字化基础设施投资的要求。尽管AI生成的战略结构严谨、表述清晰，但在某些方面显得泛泛而谈，甚至存在内在矛盾。

传统上，许多认证体系与同行评审团队（PRT）更关注战略的形式层面，“战略”即同行评审团队希望看到并讨论的“那份文件”。在高等教育市场相对稳定、仍以国内为主的时期，这一做法具有其合理性。然而，当国际竞争日趋激烈、AI瞬间即可生成表面可信的战略时，什么才是战略的真正本质？有效的战略过程应满足哪些要求？任何组织——无论公立还是私立——都必须具备创造财务盈余的能力，以便在未来投资具有风险的（战略）项目，推动持续创新与发展。而在完全同质化产品的“完全竞争”中，盈余无从谈起。唯有建立独特性、形成某种“垄断性”利基，才能实现自主定价或争取更高补贴。

差异化带来的独特性可建立在战略成功定位之上，如独特的市场定位或特定竞争力，例如研究重点或教学理念。这些战略成功定位需扎根于组织，并转化为课程、科研、高管教育、人才、数字化等方面的子战略。战略必须在组织内被广泛理解并认同，以实现协同效应及制胜所需的高度聚焦。

在快速变革与颠覆性的时代，我们需要一种动态的战略观念。如管理学者明茨伯格（Mintzberg）所强调，战略应被理解为随时间演进的产物，源于对新兴机遇持续做出显性与隐性决策、进行调整甚至取消原定策略的过程。如尼克森（Nickerson）和阿盖尔斯（Argyres）所言，“战略化”及其持续评估以及对未来潜在成功来源与可能挑战的讨论，变得至关重要。当然，并不是所有美好的创意都值得采纳，因此战略的制定同样意味着有所取舍，学会拒绝。因此，战略需协调内外部利益相关者群体之间的冲突与分歧。关于组织演进与优势的叙事和共识，能够支持战略化及其落地实施。

动态的战略观念远不止于一纸文书。文件可以是显性战略的表达和某一时刻正式决策的定格，但涌现中的战略与持续战略化的结果，可能、可以甚至应当不同于“文件”中原定的战略计划。

因此，欧洲质量发展认证体系在最新版《背景、治理与战略》标准第1条中明确了其对“战略”的立场：“欧洲质量发展认证体系秉持多元化的战略制定方式，无论是由学校管理团队引领，还是通过赋能团队或单位以培育全校战略。战略规划过程可设定总体目标为学校指明方向，同时也需认识到适应动态情境的必要性。”由此可见，重点更在于一致性与战略过程。学校在如何制定和形式化“战略”方面享有灵活性，但更关键的是战略工作的核心——学校如何应对、讨论并处理因决策需求而产生的冲突，以在不断变化的机遇与潜在威胁中建立并保持自身独特性和差异化优势。

战略过程中的决策很难简单以“对”或“错”评判，因为最终结果往往多年后才见分晓。采用“错误”战略在短期内或带来不利后果，但这可能是创新不可避免的副作用。真正有效的战略实践必须与既往战略及核心价值保持一致。

战略规划过程可设定总体目标为学校指明方向，同时也需认识到适应动态情境的必要性。



欧洲质量发展认证体系秉持多元化的战略制定方式，无论是由学校管理团队引领，还是通过赋能团队或单位以培育全校战略。

因此，战略评估不应仅审视“文件”并判断其“对错”，而应关注组织如何开展战略化，并应对以下几类典型困境。

• **广泛影响力vs独特性:** 身处颠覆性与社会分化加剧的时代，商学院必须在不同利益相关方场域中捍卫其合法性。因而，学校倾向于开展更多倡议以吸引日益多元的群体。但这种做法可能导致资源过度分散，增加财政和管理压力，同时还可能削弱品牌定位的清晰度，不利于形成品牌独特性和竞争力。

• **对新倡议的开放vs保持专注的必要:** 变革时代总会带来新机遇。开放与创造力是学术机构的核心基因。学校因而需要恰当的“过滤”机制，不应仅依赖官僚流程或预算限制，而应基于对成功要素的共同理解——可能源于不同观点的碰撞——做出审慎决策。反思那些看似被学校“拒绝”的机会，其背后的考量与取舍，同样值得细细探究。

• **自上而下的领导vs自下而上的参与:** 高等教育机构本质上是“专家型组织”，分散的知识用以建言战略，分散的参与用以落实战略，二者皆至关重要。对高等教育机构而言，除学生、教师与职员等内部群体，校友与实践界等外部利益相关者也必须参与其中。然而，战略化仍需领导力以激发和引导探索、调解冲突并做出决策。

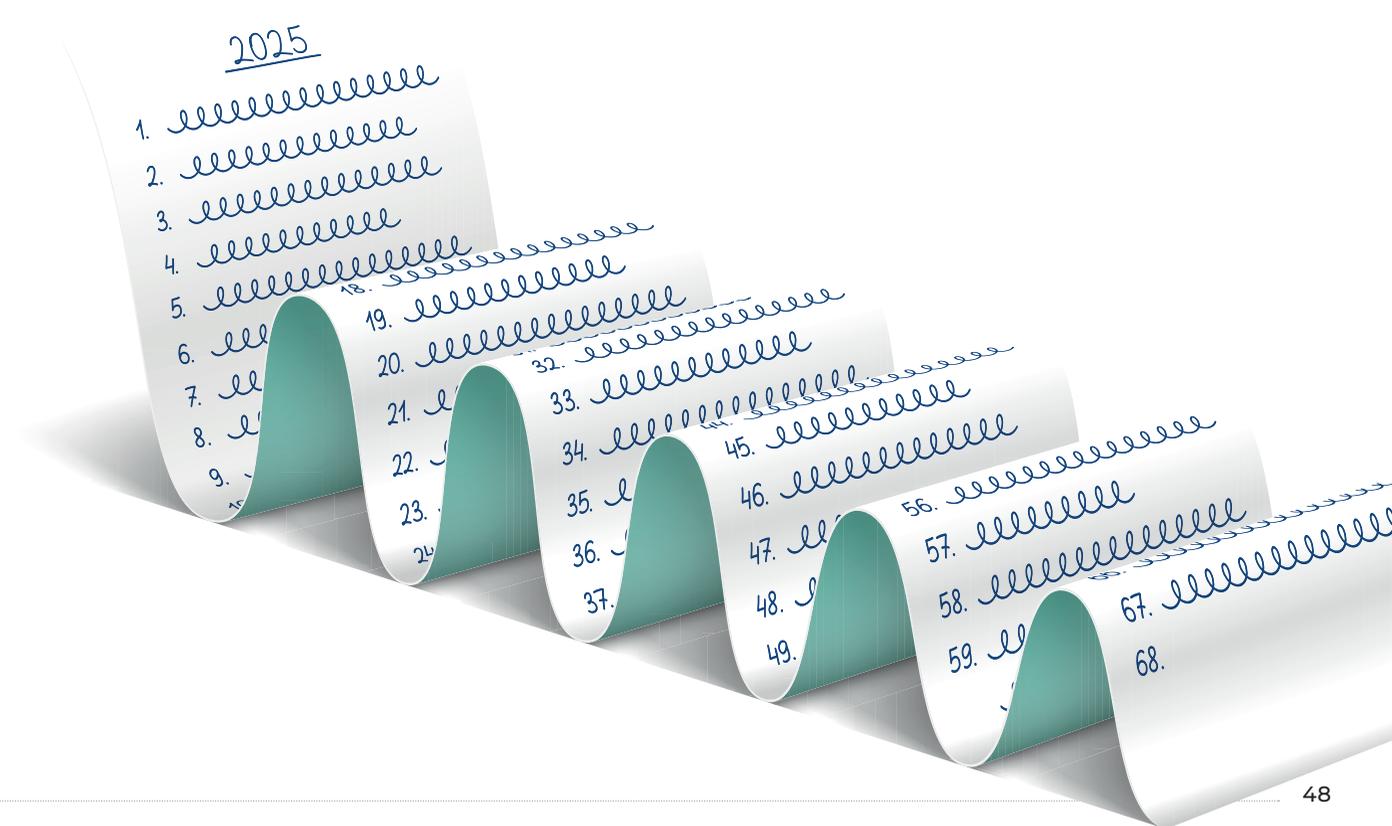
• **符合行业标准vs保持独特性:** 随着教育市场的全球化，教师职业生涯路径、学生毕业要求等流程日益标准化。通过学习框架等平台，数字化本身也推动核心流程的标准化。标准化具有两面性：它便利了学生交流等合作，但限制了差异体验。学校必须在兼容这些标准的同时，决定在哪些方面可偏离标准，以保持战略一致性并支持其独特性。

这些战略难题能够也应当在学校战略化过程中被公开探讨，并可为认证评审团队提出战略问题探讨提供灵感。在此过程中，学校与认证评审团队均可利用AI生成的通用战略模板作为参考工具，用于启发和反思自身工作，最终推动学校形成更具自身特色的战略路径。

在快速变革与颠覆性的时代，我们需要一种动态的战略观念。正如管理学者明茨伯格（Mintzberg）所强调的，战略应被理解为随时间演进的产物，源于对新兴机遇持续做出显性与隐性决策、进行调整甚至取消原定策略的过程。

► 作者简介

托马斯·比格尔（Thomas Bieger），加伦大学管理学教授、前校长



商学院：培育高AI素养商业领袖的理想摇篮

从诞生到普及，生成式人工智能（GenAI）堪称人类历史上发展最迅猛的技术创新，其推广速度更是前所未有。企业正在迅速调整业务流程与管理框架，以引入生成式人工智能提升效率，更有领先者藉此开创全新的产品与服务模式。

不妨将生成式人工智能的普及速度与另外两项重塑人类生活的技术相比较：汽车从发明到广泛使用耗费约半个世纪，互联网也用了近10年时间。而ChatGPT问世不到三年，麦肯锡最新全球调研显示，已有71%的企业在至少一项业务职能中应用了生成式人工智能。这项涵盖101个国家、1491家机构的调查，充分体现出生成式人工智能在商业应用中的广泛性与迫切性。

生成式人工智能在全球商业实践中的快速渗透，催生了对具备以下两项能力的新一代毕业生的迫切需求：既要能高效运用AI工具，也须以负责任的态度驾驭技术。不论规模大小，各类组织日益依赖AI优化产品与服务交付，这一趋势已不可逆转。

因此，商学院必须帮助毕业生深入理解AI，尤其是生成式人工智能的能力与局限。随着更复杂AI工具的涌现，这类技能将越发重要。

商学院领导者与课程总监在因应技术迭代调整教育体系时，应聚焦三大重点：生成式人工智能在商业中的实际应用、科技伦理教育，以及技术能力与可迁移技能的协同培养。

需要注意的是，人们很容易全盘接受生成式人工智能的原始输出，但这存在风险。由于技术原理的限制，文本、图像与视频类AI应用常产生偏见与错误。因此，我们必须教导学生与客户以审慎和批判的态度使用生成式人工智能。

尽管生成式人工智能可大幅提升内容生成效率，但其成果的实际价值高度依赖于使用者的指令设计与场景适配能力。

商学院应借助AI的力量推动教育与研究，切实影响商业实践、政策制定与经济社会的进步。因此，从起步阶段就建立完善的流程机制——包括构思孵化、测试验证、传播推广以及教育融合——至关重要。我们必须始终将AI伦理置于考量的核心，不仅自身要精通AI实践，更应为各类公私营机构建立道德治理框架。

作为商学院，我们正处在引领这一重大发展的前沿位置。

聚焦生成式人工智能在教育中的实践应用

教师初识生成式人工智能时，往往首先面临考核公正性的挑战。有人坚持捍卫传统评估方式，禁止使用AI；另一些人则很快意识到，抵制既不现实也无必要，因这项技术终将融入日常生活的各个方面。

诺丁汉商学院秉持这样的理念：我们培养学生成为未来的管理者与领导者，因此他们必须学会如何与AI高效协作。相应地，教育者首先应掌握这项技术。我们提出“为AI设计评估，以AI辅助评估”（Assessment for AI and AI for Assessment）的宗旨，致力于将教师的生成式人工智能伦理应用能力提升至基本水平以上，并承诺开展高质量、有影响力的研究，明确生成式人工智能在商业中的机遇、限制、挑战和风险。

为此，我们持续与商界、校内师生展开对话，共同制定了以实践为导向的生成式人工智能教学方案。在课程设计层面，关键举措是将生成式人工智能融入多元学科背景。例如，诺丁汉商学院开设了“商业分析与人工智能”硕士项目，以及“数字营销与人工智能”在线微证书课程。

这些项目帮助学生从理论层面理解技术，同时聚焦生成式人工智能的具体功能，探索其如何为企业创造价值。譬如，某些模块教授如何利用生成式人工智能进行高级数据处理与预测分析。学生借此提升预判市场趋势和消费者行为的能力，从而加强组织韧性。

在个人层面，我们鼓励学生在遵守学校伦理准则的前提下积极探索生成式人工智能。课外接触生成式人工智能平台有助于激发创新，增强技术信心，例如用于生成内容摘要、测验题目，甚至作为“辩论陪练”以激发思路。但学生也需清醒认识到该项技术的局限与风险。

负责任与合乎伦理的使用教育

正如欧盟不断收紧生成式人工智能监管所表明的，我们在探讨技术机遇时，必须同样关注其潜在的滥用可能。

以ChatGPT为代表的生成式人工智能工具常生成存在事实错误的内容。尽管它可作为学习辅助工具，以简明方式概述复杂主题，学生仍需核查大语言模型所生成的内容，培养严谨的核查习惯。

71%

ChatGPT问世不到三年，麦肯锡最新全球调研显示，已有71%的企业在至少一项业务职能中应用了生成式人工智能。

数据安全亦是需要重点关注的。我们指导学生避免向生成式人工智能透露三类信息: 个人数据、版权材料以及学校知识产权(如教学课件)。这些实践准则不仅保护学生与学院的安全与诚信, 也为他们未来进入职场、承担组织网络安全责任奠定负责任使用技术的基础。

“软技能”日益重要

若说法规与指导框架是一种“自上而下”推动生成式人工智能负责任使用的方式, 那么投资于学生的可迁移技能(即“软技能”)则构成了“自下而上”的路径。共情力、创造力与批判性思维被公认为商科领导力教育的基石, 也为管理者引领生成式人工智能驱动的商业转型提供了有力支撑。例如, 管理者在利用生成式人工智能进行分析决策时, 需运用批判思维审视其生成内容的来源, 剔除错误、偏见或过时信息。

同样, 要发挥生成式人工智能在整合多元理念、操作与数据方面的潜力, 也离不开创造力。这帮助商业领袖与创业者高速迭代, 优化产品、服务与运营, 构筑竞争优势。

诺丁汉商学院的课程设计兼顾生成式人工智能技术能力与软技能培养。以“数字营销与人工智能”高管微证书为例, 该证书采用模块化设计, 可与“领导力韧性”和“价值驱动型领导力”等课程模块自由组合, 助力学员发展创新与分析兼备的领导风格。

构建融合技术实践与伦理治理的生成式人工智能教育生态, 将培养出具备可迁移技能、深谙AI应用的“高AI素养”毕业生, 回应全球商界的迫切需求。

商学院必须持续关注生成式人工智能研究的最新进展, 洞察其机遇与风险, 并据此持续更新课程体系。生成式人工智能正以空前速度进化, 商科教育必须同步迭代, 确保课程始终贴合企业与学生的实际需求。



作者简介

巴巴克·亚兹达尼 (Baback Yazdani), 诺丁汉特伦特大学诺丁汉商学院执行院长

中欧国际工商学院MBA CEIBS MBA

无惧变化 探索未知

Venture into a Changing World

亚洲排名第一 - 英国《金融时报》2025年全球MBA排名
Ranked No.1 in Asia - Financial Times Global MBA Ranking 2025



中欧MBA招生办
CEIBS Admissions Office



中欧MBA微信公众号
CEIBS MBA WeChat

GMAC™ Connect

Graduate
Management
Admission
Council™

REACH the largest global pool of qualified candidates through our comprehensive **RANGE** of services tailored to fit your needs and deliver **RESULTS** for your marketing goals.

9.5+ million unique users annually across the GMAC Media estate.

For more information about our products and services, contact us at gmacconnect@gmac.com.



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

电话 +32 2 629 08 10
电子邮件 info@efmdglobal.org
网站 www.efmdglobal.org

设计 www.pilipilipignment.be

