

管理教育如何解决好中国企业的痛点?

■ 文 / 中欧国际工商学院院长 李铭俊

我们身处一个风起云涌的新商业时代。当红利消散、风口停息，传统企业如何突破惯性，取得进一步发展？当制造业的利润被摊薄，如何嫁接先进服务理念和数字化思维，寻求新的增长点？当中国企业“扬帆出海”，该如何应对跨文化管理的难题？当家族企业进入交接班时期，创始人和继承者又该如何统一理念、做好传承？相信很多企业都在寻找答案。

2019年11月，中欧国际工商学院院长李铭俊教授做客央视财经频道《中国经济大讲堂》，就“管理教育如何

解决好中国企业的痛点”发表精彩演讲。节目一经播出，就赢得了社会各界的广泛好评，获得了主流媒体的转载报道。本文带你重温这难忘的一课。

怎样培养符合时代发展要求的高端管理人才？

管理教育的主要任务是培养符合时代发展要求的企业家，这是商学院的使命。

2016年9月27日，习近平总书记在中央政治局第三十五次集中学习时发表讲话，对加强



“作为中欧国际工商学院的院长，我思考的首要问题是现在的企业和经济发展到底需要什么样的人才，我们可通过什么样的制度和运营模式，更好地培养出社会所需的管理人才。”

全球治理人才队伍建设提出了重要要求：

要加强全球治理人才队伍建设，突破人才瓶颈，做好人才储备，为我国参与全球治理提供有力人才支撑。参与全球治理需要一大批熟悉党和国家方针政策、了解我国国情、具有全球视野、熟练运用外语、通晓国际规则、精通国际谈判的专业人才。

我认为，这其中大部分是管理教育应该做的事情，应该说也是商学院的强项所在。

作为中欧国际工商学院的院长，我思考的首要问题是现在的企业和经济发展到底需要什么样的人才，我们可通过什么样的制度和运营模式，更好地培养出社会所需的管理人才。中欧的实践主要围绕以下四个方面来展开。

首先是加强教授队伍建设。衡量一所学校办学质量好坏的标准，不在于它有多大的校园，而在于它有多少大师。根据我们的统计，在中欧的教授队伍中，外籍教授平均拥有近13年的在华工作经验，中国籍教授平均拥有13-14年的国外工作经验。这使得他们拥有广阔的国际视野，对中国乃至全球都有非常深刻的理解。

第二是推动课程运营的不断完善和持续创新。MBA和EMBA学生所学课程有必修课和选修课之分。必修课的内容在全球商学院中差别不大，但随着形势的发展，我们对课程内容进行了必要的调整。同时，我们也对选修课作了一些改革，打破了不同学科的界限，把它们整合在一起，使学生们能够更好地融会贯通，将所学知识运用到实践中去。

1881年，宾夕法尼亚大学沃顿商学院创立，这是美国第一所大学内的商学院。为保持和企业的紧密联系，紧跟最新的商业实践，沃顿商学院先后成立了多个研究中心。中欧现在也有十余个研究中心，它们不但要研究过去，更要研究未来。比如我们有中国企业全球化研究中心，在中国企业大规模“走出去”之前的4-5年，我们的

教授就开始了这方面的研究。他们发现，中国企业“走出去”的路径和外国企业全球化有很大不同：上世纪90年代初，改革开放引进外资，大量国外企业进入中国市场，其主要目的是获取市场份额。但是，很多中国企业“走出去”不是为了占领合作方的市场份额，而是取得发展所需的资源，帮助自己在国内市场做得更强，然后再“走出去”。

第三是不断探索新的教学方法。上世纪20年代，哈佛商学院首创了案例教学法。直到今天，案例教学法依然是管理教育领域最基本的教学方法之一。在美国和欧洲很多商学院的课堂上，案例讨论非常活跃。十多年前，中欧建立了自己的案例库，并开始编写中国案例。到2019年底，中欧案例库收录了1400多篇中国案例。六年前，中欧EMBA选修课所用案例主要还是哈佛商学院所开发的，使用比例大概在50%-60%左右，中欧案例不到30%。而现在案例的使用情况发生了显著变化，中欧案例的比例达到了近60%，哈佛商学院案例下降到20%左右。



全球管理教育有三个主要的案例库：哈佛案例库、毅伟案例库以及欧洲案例交流中心。可以很自豪地讲，中欧开发的案例已经全面进入了全球三大案例库，中国的故事、中国企业的故事，正通过这些渠道向全世界传播。

▲ 1992年，中欧管理项目第四届学生在欧共体驻华代表原驻地举行毕业典礼

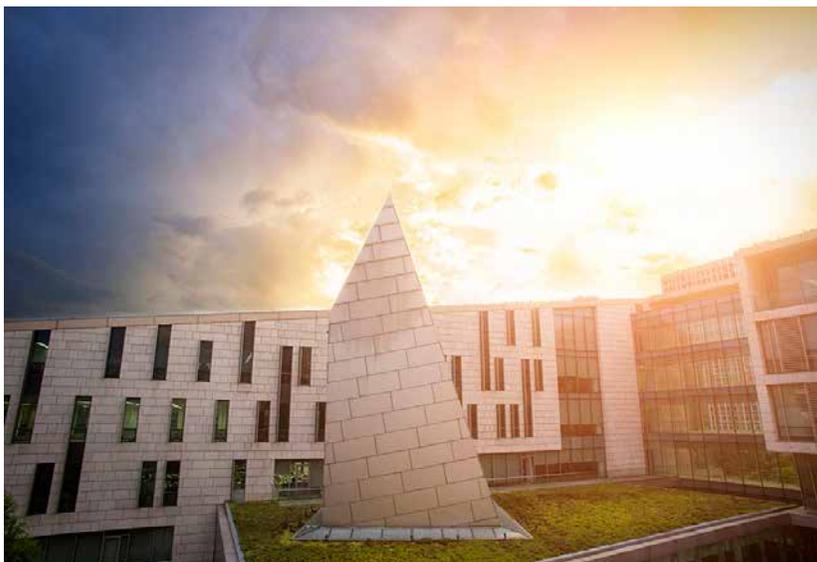
“我们经过反复研究后创立了实境教学法™，把企业的资料先发给学生们预习，然后由教授带领他们到企业参访，并和企业管理者展开讨论。”

传统的案例主要是文字形式，大家先阅读，然后在课堂上讨论，但是我们觉得这样不够形象和生动。一些学生也希望除了和教授对话，还能和企业对话。所以我们经过反复研究后创立了实境教学法™，把企业的资料先发给学生们预习，然后由教授带领他们到企业参访，并和企业管理者展开讨论。

很多校友非常支持学院的发展，同意把他们的企业作为中欧的实境教学点。同时，在欧洲也有一些企业和中欧保持着长期的合作。中欧在瑞士苏黎世有一个教研基地，在基地学习的中欧学生可前往瑞士军刀参访，并和企业负责人现场交流。这样的教学方法很受学生欢迎，我觉得会是管理教育今后的发展方向。

第四是打造终身学习的平台。培养杰出的商界领袖不是在学校读两年书就能实现的。我们会持续关注校友动向，和校友密切互动，从

▼ 中欧校友企业泉峰集团
研发中心



而帮助他们不断发展。例如现在中国很多民营企业已经进入二代接班阶段，所以我们开设了家族传承方面的特设课程，让之前曾到中欧学习过的企业一代、二代一起返校学习，把他们在家里争论不休的问题带到学校，由教授引导他们展开讨论，其他的同学参与讨论。有意思的是，有些在家里争论不休的问题，到了学校便迎刃而解。

总之，中欧会和校友们保持互动，帮助校友企业成长；校友企业的成长和事业的发展，反过来又能为学校提供新鲜的商业案例和研究素材，这是一个互动共赢的过程。

未来全球管理教育的重心在中国

全球管理教育最初从美国开始，然后逐渐发展到欧洲、亚洲。

一个国家也好，一个地区也好，它的管理教育的水准，和这个国家或地区的经济发展水平紧密相关。19世纪90年代初，美国的经济总量从世界第二位上升到第一位，美国几所知名商学院也差不多就是在这段时间创建的。

到1957年，以INSEAD发起MBA教育为标志，欧洲的管理教育开始快速发展。二次大战以后，欧洲百废待兴，对高端人才产生了大量的需求。在英国、法国、西班牙、意大利、瑞士等国家，有众多非常好的商学院涌现出来，这和欧洲的经济发展是紧密相关的。

中国的管理教育在上世纪80年代初起步。1984年，中国政府和欧洲经济共同体进行了第一批项目合作，其中有一个是在北京的中欧管理项目。这个项目为探索中国现代管理教育提供了宝贵机遇，让大家得以思考如何引进西方经典的管理理论来为己所用。1994年，中欧双方政府展开讨论，希望在这个项目的合作基础上共同创办一所独立的商学院，中欧国际工商学院应运而生。可以说，中欧是中国和欧盟合作的一个良好

载体和有力抓手。1997年后，中国的管理教育进入了一个快速发展期，教育部分批次批准了中国的一些学校设立MBA课程。

中欧的发展顺应了全球化趋势，顺应了中国改革开放的潮流，总体而言经历了三个阶段。

1

第一阶段：迎接全球化。当时，我们的简介就是“不出国也能留学的商学院”（1994年，国家领导人对中欧的期望）。在国内就能接受到和国外同样高质量的教育，这是很多学生所欢迎的。

2

第二阶段：融入全球化。我们认为，作为一所扎根于中国的商学院，中欧要培养更多符合中国企业发展和经济发展要求的人才，所以我们的研究和教学工作主要围绕着培养中国的商业领袖这个目标而展开。

3

第三阶段：助力中国企业全球化。中国经济和全球经济是不可割裂的。随着中国经济总量升至全球第二位，中国在世界经济中发挥的作用越来越大，越来越多的中国企业也开始走向国门，走向海外。中欧也要顺应潮流走出去。所以，我们在加纳阿克拉和瑞士苏黎世设立了教研基地，同时也开展了很多国际合作项目。我们要更好地培养适应全球化、能够承担全球治理责任的高端人才。

管理教育潜力巨大

为什么说管理教育的潜力非常之大？我认为主要有四个方面的原因。

- 中国商学院培养的人才在经济发展中创造了卓越贡献

1999年，英国《金融时报》推出了全球商学院课程排名，前50位里没有一所亚洲学校，当然也没有中国学校。但是，在其2019年发布的MBA排名中，有13所亚洲学校入围，6所



中国商学院进入百强，这是一个很大的跨越。中欧在该排行榜中名列全球第五，这是我们引以为豪的。取得这样的佳绩有很多原因，例如自主的运营体制、卓越的教授队伍，但还有非常重要的一点，那就是优秀的校友群体。一所学校要想办好，不仅要有好教授，更要有好学生，对商学院而言尤为如此。如果没有优秀的学生，培养商界领袖这个任务就难以完成。

- 商学院提供的教育产品深受企业家群体欢迎

1994年中欧成立之初，中国的管理教育市场还是一个卖方市场。今天，国内已有非常多的提供管理教育服务的学校。在全球范围内，竞争同样非常激烈。根据美国AACSB（国际商学院协会）2017年的统计，全球有超过16500所商学院。在此背景下，商学院必须提供符合市场需求的课程，才可能受到大家的欢迎。

在美国，即便是那些最好的商学院，其MBA课程的申请人数依然有所下降。但是在亚洲尤其是中国，申请人数依然保持在较高水平，而且很多申请者是国际学生。

- 商学院自身在不断创新迭代

自1881年第一所大学内商学院——沃顿商学院创立，距今已有100多年，商学院发生了

▲ 中欧校友企业金昇集团

很大的变化。我们当初从西方借鉴的很多管理理论已经难以解释今天的一些商业现象，因为全球的商业实践发生了翻天覆地的变化，商业理论的一些底层逻辑也发生了变化。如果不能适应这种形势的变化，我们的使命就无法完成。

- 商学院要对时代及商业发展进行前瞻性思考

现在新技术的应用非常快，新商业模式非常多，知识传播的途径也很多，每次学生们都希望听到新东西，这对我们现在的研究和授课是一个很大的挑战。中欧很多教授对自己的要求很高，每次授课都一定要讲新内容，他们的教学演示文稿和引用的数据，一定会根据最新情况进行更新，从而很好地满足学生需求，适应整体环境的变化。

很多传统案例探讨的是企业的成功经验或失败教训，但今天的一些学生并不满足于此，他们会要求教授谈科技领域的未来趋势，这些趋势对企业发展的影响，以及企业应该如何应对等。换言之，我们不仅要讲过去的成功故事，还要讲未来的发展趋势。我们有充分的信心，来应对这样的挑战。

中国管理教育面临的机遇和挑战

很多国内外的同行曾问我，作为中欧的院长，我面对的最主要的挑战是什么？我回答说，世界变化如此之大，新技术层出不穷，新模式快速迭代，商学院要战胜昨天的自己，不能满足于过去的成功，躺在功劳簿上睡觉。要不断创新，跟上企业家的需求。

首先，加快知识创新的速度，提高知识创新的质量。全球 16500 多所商学院，如果哪所学校在知识创新的速度和质量方面能够取得领先地位的话，那么这所学校就有了立足之本。

其次，培养全球化时代的国际视野。全球化意味着商学院在全球的产业链、价值链当中是不可或缺的一部分，不管是研究工作还是教学工作，都要更加注重全球化理念。

最后，进行全球布局。中欧创办之初是一所“不出国也能留学的商学院”。现在中国经济总量已经是全球第二，大量企业都开始走出去了，我们也要紧跟形势走出去，所以中欧先后在非洲、欧洲建立了教研基地，为中国企业在非洲、欧洲当地所投资企业的骨干提供培训，



▲ 中环易达
董事长魏灵玲
(EMBA2011)
和英国前首相
特蕾莎·梅



“世界变化如此之大，新技术层出不穷，新模式快速迭代，商学院要战胜昨天的自己，不能满足于过去的成功，躺在功劳簿上睡觉。要不断创新，跟上企业家的需求。”



“我希望能通过我们的不断努力，为中国经济崛起贡献一份中欧作为一所商学院力所能及的力量，同时也为世界的发展贡献中国的智慧。”

这是我们今后的一个发展方向。

关于管理教育的机遇，我简要地提两点：一是亚洲经济的崛起，二是中国经济的持续发展。中日韩的合作、中国和周边国家的合作、上合组织各国之间的合作、中国和东盟国家的“10+1”合作，使得亚洲经济增长的份额将很快占到世界经济增长量的50%。亚洲的发展对于人才的需求是巨大的。同时，随着中国经济持续发展，中国全面融入国际市场，中国的企业会越来越成功，走出去的中国企业会越来越多，对高端管理人才的需求会越来越大。

我们要响应习近平主席的号召，下好教育发展的先手棋。我认为，在推动中国经济发展方面，管理教育的责任并不比其他任何一门学科的责任轻。我希望能通过我们的不断努力，为中国经济崛起贡献一份中欧作为一所商学院力所能及的力量，同时也为世界的发展贡献中国的智慧。

本文根据中欧国际工商学院院长李铭俊教授1月11日在央视财经频道《中国经济大讲坛》栏目的演讲内容整理而成。



扫描观看视频