



2015.10

复旦大学管理学院
中国管理研究国际学会
联合出品

管理视野

MANAGEMENT INSIGHTS

30

管理教育与时俱进的发展

推动了中国的改革开放与社会进步

管理教育三十年

RMB 88 HK\$160

ISBN 978-7-309-11820-9



9 787309 118209

问君一生何所求
国治还是天下平?

沈国军访谈录
具有中国特色的共享价值理念

感受万物共振的能量场
吕永中的半木之道

界宽境远

Vision Without Boundaries

领读管理新知 融炼实践智慧

《管理视野》(Management Insights) 新一代的商业管理读本

复旦大学出版社

08

治学的境界 陆亚东
影响管理学人的九本书



12

问君一生何所求：
国治还是天下平？
李绪红 梁晓雅

16

雇用“关系户”中美共识多于分歧？
刘潇肖 Joshua Keller 康谨仪

18

矛盾管理中的“阴阳”平衡术
张燕 David Waldman 韩玉兰 李晓蓓



22

社会责任报告（CSR）是企业跪
献的一束真花还是假花？
Christopher Marquis 钱翠丽

26

工作上刻意结交他人会让
我们感觉齜齜？
Tiziana Casciaro Francesca Gino
Maryam Kouchaki



对谈 EXECUTIVE PERSPECTIVES

30

沈国军访谈录

具有中国特色的共享价值理念



42

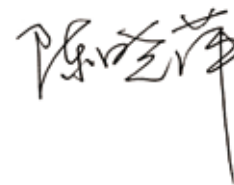
对话屠红燕

东方丝绸通往世界奢侈品之路

质量是什么？无论是一根丝，一块面料，一个设计，都会为顾客创造极大的冲击力。



华盛顿大学福斯特商学院
Philip M Condit 讲席教授
IACMR 第二任主席
《管理视野》主编



中国管理三十年

就在距离我家不到 10 公里的微软公司，第一次正式访美的中国主席习近平刚刚和全球互联网公司的大佬们举行了论坛，探讨中美互联网公司的未来合作和走向。前来参加论坛的有美国公司的风云人物如 Tim Cook（苹果），Jeff Bezos（亚马逊），Mark Zuckerberg（脸书），John Chambers（思科），也有在中国叱咤风云的人物如马云（阿里巴巴）、马化腾（腾讯）、张朝阳（搜狐）、李彦宏（百度）。这幅图景如果要我在三十年前充分发挥想象力的话，也是无论如何难以描画的。那时，中国的经济刚走出濒临崩溃的边缘，电脑还刚在大学的计算机系出现，而互联网这个名词都尚未诞生。三十年，虽然在历史的长河中只是弹指一挥间，但这个世界的经济格局却已然不同。中国不但已经成为全球第二大经济体，中国公司的实力和市值也可以和美国公司一比高低。

造成中国经济和中国公司突飞猛进发展的原因除了国家的宏观政策之外，另外一个不容忽视的贡献者就是创办公司的企业家和经营公司的管理者。从不知公司为何物到成为新型公司和商业模式的创建者，这背后除了企业家和管理者本人的摸索学习之外，其实中国大学的商学院担任了重要的角色，绝对功不可没。从首个工商管理硕士项目的诞生到今天，中国大学的商学院已经培养了千千万万个职业经理人以及相当数量的企业领袖，为中国公司走上国际舞台做好了铺垫和准备，复旦管理学院就是这些中国大学商学院中具有代表意义的一个。与此同步进行的，是商学院对管理研究人才的培养，并通过他们，把中国企业飞速发展的实践抽象至理论和经得起检验的知识，与全球的管理学者和商业实践者共享，为全世界的管理知识库贡献养分。

而在这一点上，中国管理研究国际学会（IACMR）则立下了汗马功劳。IACMR 于 2002 年在美国成立，到今天已经有来自全世界 50 多个国家和地区的 6500 多名会员，全部专注于对中国企业、企业管理者和企业员工的研究。该学会与中国众多大学的商学院合作，贡献自己会员的专长，帮助各管理学院的教师和博士生成为具有世界眼光和研究水平的学者。如果我们去检阅一下在全球顶尖管理期刊上发表的论文，就会发现具有中国姓名的学者数量逐年增加，而这些学者在相当程度上都与 IACMR 有着千丝万缕的联系。

当然，就在我们为中国过去三十年的巨大进步弹冠相庆的时候，仍然能看到中国的公司与全球一流公司，中国的大学与全球一流大学之间的长远距离。而我们在本期杂志中讨论这个话题，正是为了能够在这个时间点上进行反思，为下一个三十年取得更辉煌的成就积累底气。☑

2015 年 9 月于美国西雅图



中国管理研究的世界权威
管理研究学者的国际平台

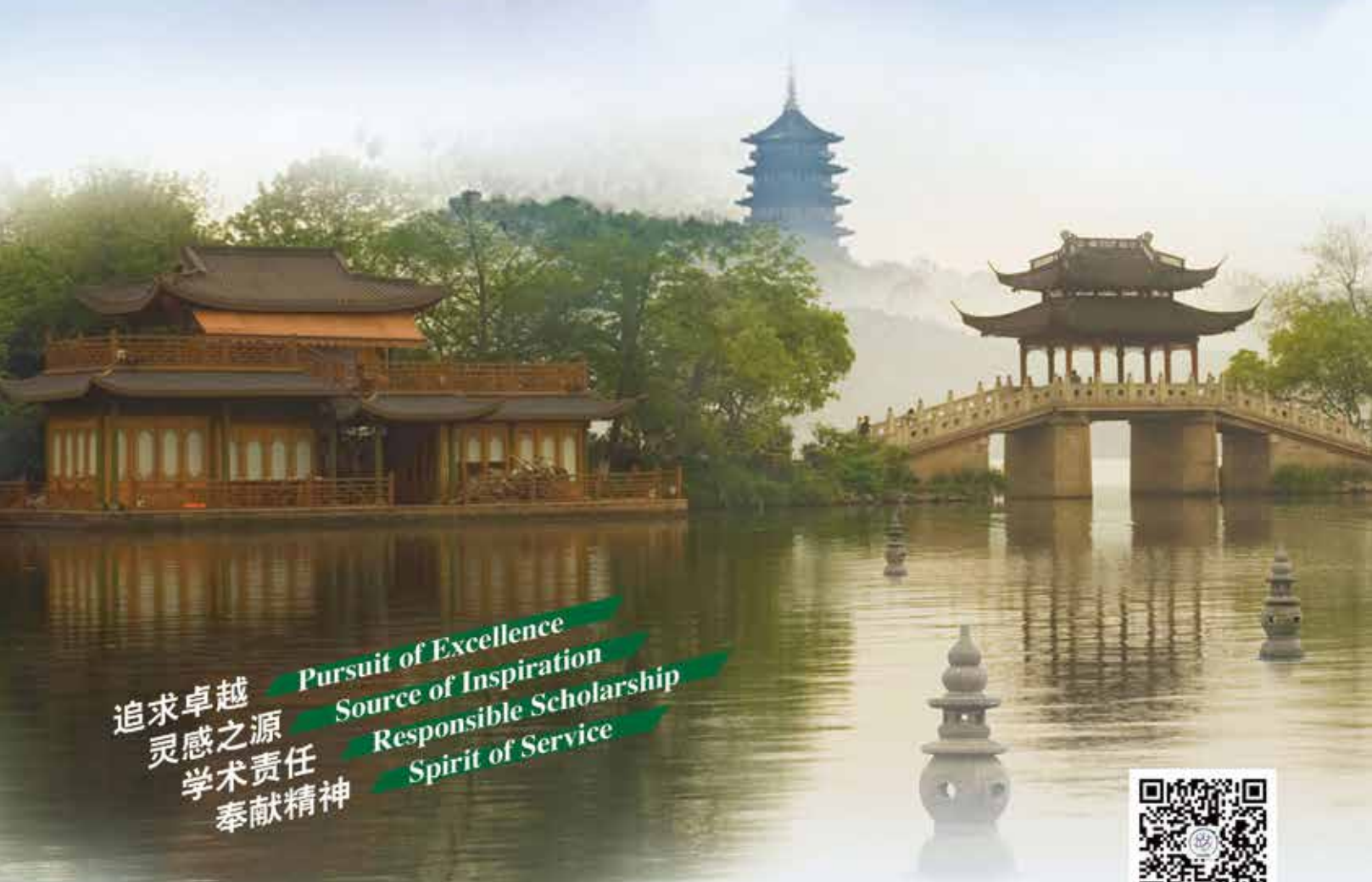
文化与中国管理

CULTURE AND CHINESE MANAGEMENT

The Seventh IACMR Conference

中国·杭州

2016年6月15~19日 | June 15~19.2016



追求卓越 Pursuit of Excellence
灵感之源 Source of Inspiration
学术责任 Responsible Scholarship
奉献精神 Spirit of Service

www.iacmr.org www.iacmr.org/ChineseWeb



专题 FEATURE

52 中国管理教育三十年

54 2015: 中国管理教育再出发
专访复旦大学管理学院院长 陆雄文

60 商学院的“回馈”传统
专访达特茅斯塔克商学院名誉院长 保罗·达诺斯

62 商学院的社会价值
专访伦敦商学院院长 安德鲁·李柯曼

64 商学院的未来: 行动与融合
专访麻省理工学院斯隆管理学院副院长 黄亚生

68 静水深流
复旦大学管理学院学术委员会主任 薛求知

74 中国管理研究距离世界一流还有多远?
(美国) 圣母大学 徐淑英

78 以本土化为本, 以国际化为器
迈阿密大学 中山大学 陆亚东

81 管理学在中国突破的可能性
西交利物浦大学 席西民

专栏 COLUMN

84 主编专栏
有车同开 有屋同住 陈晓萍

86 烦恼即菩提(三) 周长辉

开卷 READING

90 管理教育如何造福世界? 周祖成

92 “大政府”让人类幸福栖居 徐淑英 乔治·恩德勒

跨界 NO BOUNDARY

96 感受万物共振的能量场
——吕永中的半木之道 黄颖 赵雅洁





复旦大学管理学院
恢复建校30周年
30TH ANNIVERSARY
1985-2015

出版人 Publisher
陆雄文 Xiongwen Lu

联合出版人 Co-Publisher
徐淑英 Anne S. Tsui

执行出版人 Executive Publisher
孙一民 Yimin Sun

编辑委员会 Editorial Committee (按姓氏字母顺序排名)
陈晓萍 Xiao-Ping Chen (华盛顿大学教授, IACMR 第二任主席)
陈昭全 Chao Chen (罗格斯大学教授, IACMR 第五任主席)
乐睿文 Arie Lewin (杜克大学教授, 《组织管理研究》主编)
陆雄文 Xiongwen Lu (复旦大学管理学院院长)
孙一民 Yimin Sun (复旦大学管理学院副院长)
徐淑英 Anne S. Tsui (亚利桑那州立大学教授, IACMR 创始会长)
薛求知 Qiuzhi Xue (复旦大学管理学院教授)
郁义鸿 Yihong Yu (复旦大学管理学院教授)

主编 Editor-in-Chief
陈晓萍 Xiao-Ping Chen

执行主编 Managing Editor
于保平 Baoping Yu

执行副主编 Deputy Editor
程亚婷 Yating Cheng

新知栏目副主编 Research Highlights Associate Editor
李绪红 Xuhong Li 井润田 Runtian Jing 叶恩华 George Yip

责任编辑 Writers & Copyeditors (按姓氏字母顺序排名)
陈扬波 Yangbo Chen 黄漪 Ying Huang 潘琦 Qi Pan
宋扬 Yang Song 王颖颖 Yingying Wang 杨华颖 Huaying Yang

视觉设计 Art Designer
戴云 Yun Dai

摄影 Photographer
唐音婷 Candy Tang

插画 Illustrator
陆隽玮 Junwei Lu Mishow

总经理 General Manager
于保平 Baoping Yu

运营总监 Operations Director
陈颖燕 Elsa Chen

编辑部地址 Address
上海市杨浦区国顺路670号李达三楼615室
Room 615 Li Dasan Building, 670Guoshun Road, Shanghai China

广告热线 邮箱 Contact
+86-21-25011387 BK@fudan.edu.cn

图片 Photograph 500px Prime 视觉中国 东方 IC

复旦大学管理学院 (FDSM) 与中国管理研究国际学会 (IACMR) 联合出品



源自负责任的
森林资源的纸张

我们的印刷纸张来自获得 FSC 认证的森林。MI 提倡你看杂志后与他人分享。此举将有助于有限资源的重复利用。The paper we use comes from FSC-certified forests. MI recommends sharing the magazine with others after you finish the reading, an act that'll encourage resource recycle.

本刊保留所有版权。文字和图片未经有关版权所有者书面批准, 不得以任何形式或方法转载或使用。MI reserves the copyrights of all its contents. Any use or transfer of its texts or pictures in any form or method without prior written approval from MI is strictly prohibited.

受访者观点不代表本刊立场。The views of the interviewees do not represent MI's positions.

封面作品 Across the Universe

由摄影师 Samy Al Olabi 创作的摄影作品 Across the Universe, 征途与星河在远处的晨光中接合, 用极致的摄影技术呈现出壮观的自然景象。象征着管理教育的征途, 引人入胜。

图书在版编目 (CIP) 数据
管理视野. 第三期 / 陈晓萍主编. -- 上海: 复旦大学出版社, 2015. 10
ISBN 978-7-309-11820-9
I. 管... II. 陈... III. 企业管理—文集 IV. F270-53
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 225311 号

书 名 管理视野
责任编辑 岑品杰 方毅超
出版发行 复旦大学出版社有限公司
上海市国权路 579 号 邮编: 200433
网 址 fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com
门市零售 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853
外埠邮购 86-21-65109143
印 刷 上海西口印刷有限公司
开 本 890x1240 1/16 印张 8.25 字数 195 千
版 次 2015 年 10 月第 1 版第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-309-11820-9/F. 2199
定 价 人民币 88 元

订阅、发行及投诉
bkservice@fudan.edu.cn



CASE DEVELOPMENT
& RESEARCH
案例开发与研究

E-LEARNING
在线课程

PUBLICATIONS
出版物

FBK ONLINE
复旦商业知识在线

SNS & APP
微平台

思维构架未来

MINDSET BUILDS FUTURE

综合性知识产品
创新学习平台
全开放分享空间

拉页

管理学者的修养

从专业素质上说，一位优秀的管理学者应当是深具洞察力的观察者，有极强穿透力的思考者，有极高专业和道德素质的科学人。

- 知识的无穷无尽决定了他（她）应具有海纳百川的胸怀；
- 天外有天的现实决定了他（她）应具有谦卑虚心的心态；
- 中外相融、古今相融、天地相融的要求决定了他（她）应具有深厚宽广的视野；
- 日新月异的知识更新和理论、方法的创新要求决定了他（她）应具有勤奋坚韧的治学精神。
- 内圣胸心、深蓄厚养、相尊相蕴、坚韧刻苦是所有的研究者应具备的治学精神。

治学心境

对管理学者来说，学贯中外、古今与天地相通方是治学的理想专业境界。追求这样专业的境界需要成熟的四心境。读懂、读明、读透这些理论与实践永无止境，通过不断努力与修为，实现“胸藏万汇凭吞吐，腹有诗书气自华”这一理想的治学心境。

静 在喧嚣繁杂的社会里，多一些时间安静地学习、读书、思考和治学。

净 在纷扰尘染的当下，努力净化自己的思想、感悟、品德和心灵。

肆

境 管理的理论与实践山阔水长。

镜 治学与做人都要经常地反思自己，检查自己，照亮自己，超越自己。

Management Insights 2015 OCT. 6

影响管理学人的九本书

全球顶尖管理学者倾力推荐的经典书目，值得珍藏。

《管理学中的伟大思想》

本书为管理学理论重要的汇成之作。
作者：肯·史密斯 / 迈克尔·希特
出版社：北京大学出版社

Great Minds in Management: The Process of Theory Development

Author: Ken G. Smith and Michael A. Hitt
Press: Oxford University Press
推荐人：陆亚东 迈阿密大学教授

The spirit of Chinese capitalism

这本书在1990年出版，对华人家族企业（台湾、香港等地）进行了深入研究，挖掘出其核心的哲学思想根源，及其行为特色，对外国人和中国人自己理解华人企业做出了很大贡献。
Author: Gordon Redding
Press: Walter de Gruyter
推荐人：陈晓萍 华盛顿大学教授

《生活中的经济学》

本书启发我从管理研究角度看待生活和社会现实，从而出版了自己的《管理之道》系列。
作者：茅于軾
出版社：暨南大学出版社
推荐人：席酉民

《竞争战略》

本书是管理实践，特别是战略管理实践的核心启迪。
作者：迈克尔·波特
出版社：华夏出版社

Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance

Author: Michael E. Porter
Press: Free Press
推荐人：陆亚东

《管理：使命、责任、实践》

本书启发我透过现象看本质，从哲学上和行为上思考管理的本质，不是为理论而理论，而是关注理论构建与思考对实践的启示和价值。
作者：德鲁克
出版社：机械工业出版社

Management: Tasks, Responsibilities, practices

Author: Peter Ferdinand Drucker
Press: Harper & Row
推荐人：席酉民



《管理工作的本质》

明兹伯格的管理活动学派研究方法和著述使我在学习和研究管理时更关注管理现实，从而提出了“研究上做有实践的理论，工作上做有理论的实践”的观点。
作者：亨利·明茨伯格
出版社：中国人民大学出版社

The Nature of Managerial Work

Author: Henry Mintzberg
Press: Prentice Hall
推荐人：席酉民 西交利物浦大学执行校长

《蓝海战略》

本书提供了关于策略、目标以及如何实施策略的不同视角。
作者：W. 钱·金 / 勒妮·莫博涅
出版社：商务印书馆

Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant

Author: W. Chan Kim and Renée Mauborgne
Press: Harvard Business Review Press
推荐人：Ilian Mihov 欧洲工商管理学院院长

Capitalism from Below: Markets and Institutional Change in China

本书是关于中国民营企业的成长，于2012年出版。作者做了许多深入细致的调查研究工作，从一个独特的角度解读中国经济飞速发展的原因。
Author: Victor Nee and Sonja Opper
Press: Harvard University Press
推荐人：陈晓萍

《战略历程：穿越战略管理旷野的指南》

明兹伯格的管理活动学派研究方法和著述使我在学习和研究管理时更关注管理现实，从而提出了“研究上做有实践的理论，工作上做有理论的实践”
作者：亨利·明茨伯格，布鲁斯·阿斯特兰德，约瑟夫·兰佩尔
出版社：机械工业出版社

Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management

Author: Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand and Joseph Lampel
Press: Free Press
推荐人：席酉民

问君一生何所求：国治还是天下平？

——中国民营企业家政治任命的儒家社会动机模型

作者 | 李绪红 梁晓雅 改写 | 李绪红 董晓梅

成功的民营企业家们热衷于追求政治任命，究竟所为何求？

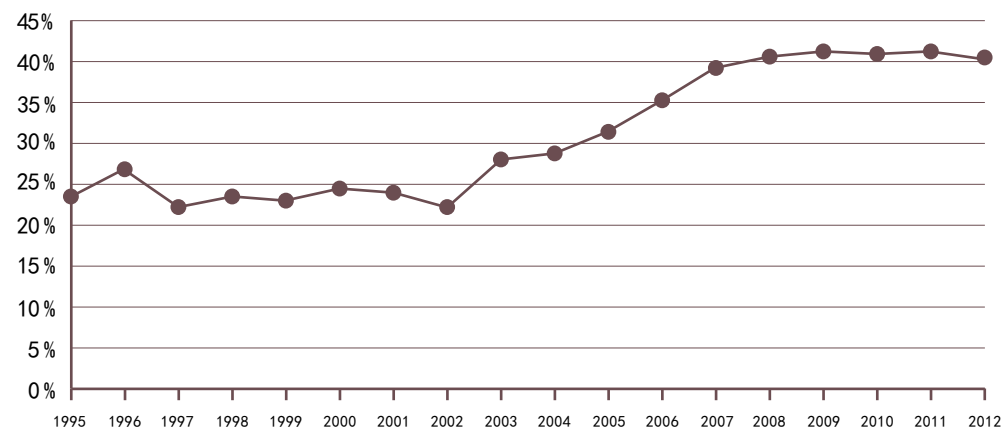


图1 中国民营上市公司的政治任命比率

$$\text{政治任命比率} = \frac{\text{董事长或总经理是人大代表或政协委员的民营上市公司数量}}{\text{民营上市公司总数量}}$$



30多年来，民营经济从无到有，从小到大，如今已占据了中国经济的半壁江山。跬步至千里的途中，惊心动魄的大落大起不得不使他们透彻体悟另外一种滋味，那就是“政治（策）”的滋味。而后他们虽然身在商海却是对政治联系寻寻觅觅，不少人在浮沉中早已修炼成把握“政（政策、政府）企关系”的顶尖高手，以此帮助企业明了政府政策动向，小心翼翼避开红线和暗礁，捷足先登获得丰厚的经济利益。

近几十年来，中国的法律和规章制度越来越完善，除了国防工业、金矿石油等资源性行业、银行证券等金融行业、航空航天和铁路运输等领

域外，其余大部分行业早已市场化。在这样放眼千里几无挂碍的大环境下，政治联系带来的边际效用递减，企业家们寻求政治联系的动力似乎也应该逐渐减弱。2012年的一个元分析（meta-analysis）也揭示，政治联系相比商业联系，对企业经济绩效的影响近年来正在下降。无论是我们的逻辑推断还是学者们的最新研究都不约而同地剑指谜面：当前企业家追求政治联系的经济动机，相比改革开放的早期阶段来说应该减弱。

然而，实际情况却并非如此。《福布斯》列出的2013年中国最富裕的500名企业家中，71%（356人）任职从县（市）级至国家级的各级人大或政协机构。我们对中国境内民营上市公司的数据统计也得到相似的结果：从1995—2012年，A股民营上市公司CEO或董事长拥有人大代表或政协委员身份的比例从1995年的22%上升到2012年的40%，如图1所示。民营企业家中这两种政治任命的人数比例不减反增的现象显然有违常理。那么成功的民营企业家们如此热衷于追求政治任命究竟所为何求？

道可道，非常道。为了解释这个奇特的现象，

我们运用西方人生/职业发展理论，并结合儒家人生发展的角色转换说，提出企业家追求政治任命有着经济和社会的双重动因。

西方的诸多个人发展理论假定，个人发展的最终目标是实现个人抱负，因而民营企业家追求政治联系主要是为了获得个人利益。而东方的儒家角色转换说认为，自我的超越是人们渴望的人生最高阶段，然而只有少数人能够到达。孔子将人生发展描述为四个阶段：“修身→齐家→治国→平天下”，个体通过为社会的进步或天下的和谐作贡献，实现其最终人生目标——“平天下”，从而达到“内圣外王”的人生巅峰。

在这个逐步递进的过程中，一些人无法到达第四阶段，一些人甚至无法完成第二或第三阶段。这一从自我修身到关注社会大同的“人生角色转换说”是被中国社会民众广为接受的儒家学说的核心要素，它塑造了整个社会对于个体成就和成功的共同理解。与西方理论将实现自我看作人生最终目标不同，在孔子看来，随着人生阶段不断发展，个体的内在价值观不断自我迭代，最终从自我导向演化成社会导向，提升整个社会的福祉

研究方法和结果

我们做了两个研究来验证模型：研究一是问卷调查166名民营企业家的政治任命追求意愿；研究二是分析2006—2012年间1323个中国A股民营上市公司董事长实际获得的政治任命的面板数据。研究一的结果显示：从总体上来看，公司成功前，企业家众星拱月般地追求政治任命，但在公司成功后这样的意愿就显著降低。但总有那么一小部分企业家有着很强烈的利社会动机，因而他们依然有着强烈意愿去追求政治任命。而另一部分利己动机强烈的企业，则对追求政治任命并没有什么太大兴趣。

The Author

李绪红 (xhli@fudan.edu.cn) 复旦大学教授，《管理视野》新知栏目副主编
梁晓雅 (xyliang@fudan.edu.cn) 复旦大学副教授
改写 | 李绪红 复旦大学教授，《管理视野》新知栏目副主编
改写 | 董晓梅 安信农业保险股份有限公司人力资源部组织规划和绩效主管

“利己动机”驱动企业家为自身及其公司谋利益，而“利社会动机”则驱动他们为集体和社会谋福祉。

研究二的结果表明：公司是否成功、利己动机高低都与董事长是否拥有人大或政协身份无显著相关，但利社会动机越强，拥有人大或政协身份的可能性越高，与研究一关于政治联系意愿的发现相似。高利己动机导向的成功企业家比低利己动机导向的成功企业家将较少可能获得政治任命，进一步分析显示，当利己动机强烈时，公司成功显著地减弱了董事长获得政治任命的可能性；而当利己动机较弱时，公司成功显著地增加了董事长获得政治任命的可能性。

是个人人生通向伟大的最终途径。因而，在获得事业成功后，民营企业家可能达到一个比较高级的、社会导向的人生阶段。在继续经营自己企业的同时，他们可以将所获得的人大代表或政协委员等政治任命身份作为实现其利社会动机的正式渠道，影响政策制定、采取行动改善行业和社会领域里的不平等、贫穷腐败等问题，进而为公众的福祉、社会的和谐进步做贡献。

整合东西方视角，我们引入一个较广义的自我概念，提出中国企业家追求政治任命动机的“儒家社会模型”：利己与利社会的动机同时存在，并在不同情境下分别主导着企业家政治追求的行动。“利己动机”驱动企业家为自身及其公司谋利益；而“利社会动机”则驱动他们为集体和社会谋福祉。虽然两个动机都在他们的早年生活里生根发芽，但对不同人来说动机被激发的人生阶段却不同。对一些企业家而言，即使获得事业成功，利社会动机也不会被激发；而对另外一些企业家而言，事业成功之后利社会动机可能激发变成主导动机。

关于动机、公司成功和政治任命的假设

利己动机在企业挣扎于生存线时是主导的，此时，企业家寻求政治任命是为经济目的，因为政治联系能带来企业生存乃至成功所必需的信息、资源和其他经济利益。如果他们的利己动机很强的话，在获得经济成功之后可能就不再那么

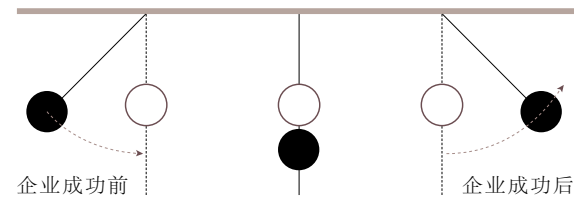
有动力去继续追求政治联系了。当事业成功使得他们拥有足够的力量来更加自由地实现自己的动机时，他们如何行动取决于他们的价值观在多大程度上信奉孔子的人生角色转换说。越不接受这一思想，利己动机越占主导。即使获得了事业成功，他们也可能整个人生都处于利己动机占主导地位的心理社会阶段：他们会一直致力于实现自我——或者把企业做大、积累更多的财富，或者选择去享受生活——而非考虑社会贡献。因而越成功的利己动机越强的企业家越不可能花费时间、精力和资源追求政治任命。因此，我们提出了两个假设。

假设 1：利己动机负向地调节公司成功与政治任命（意愿和实际获得）之间的关系。企业家的利己动机越强，这个负向的关系越强。

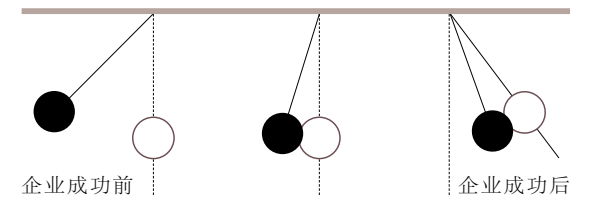
当前中国为实现利社会动机提供了很多渠道。例如，成功的企业家可以通过慈善捐赠或慈善事业为社会做贡献，但是儒家价值观将这些选择都看作是第二位的，更重要的是怀揣政治抱负，通过在政府机构中任职直接参与政治。成功的企业家，社会动机越强烈，他们越认为有义务为社会做贡献，因而越可能投入资源和努力追求政治任命，以此为平台去实现利社会动机。

假设 2：利社会动机正向地调节公司成功与政治任命（意愿和实际获得）之间的关系。对于较强利社会动机的企业家来说，二者之间变得正相关；对于较弱利社会动机的企业家来说，二者之间变得负相关。■

假设 1：利己动机占主导的情况



假设 2：利社会动机占主导的情况



黑色球代表利己动机，白色球代表利社会动机
处于中轴线上的球表示处于静止状态，在摆动的球表示处于变动状态

管理启示录

我们提出的儒家社会动机模型深入地探索了民营企业家在追求政治任命时的复杂动机，提出企业家追求政治任命在为公司谋利益的利己动机之外，还存在一个利社会动机。其中利己动机反向驱动企业家的政治抱负，使得他们在企业成功之后回避有着高成本、高责任的政治任命；而利社会动机则当仁不让地铁肩担道义，正向驱动企业家在企业成功后致力于追求政治任命，以为社会谋福祉。在实践中，我们应该考虑企业家所处的社会心理阶段，以理解决定他们行动的主导动机。这个研究结果对于政策制定者邀请和选拔民营企业家进入政治系统有着重要意义。随着民营企业对中国经济的贡献越来越大，政府将会意识到，积极开放人大代表或政协委员以外的更多渠道，以鼓励成功的企业家进入重要的政治机构（如中央政府甚至是政治局），借力他们利社会动机的情怀和运营企

业所修炼的智慧来为天下人谋求更大的福祉，是必要且可行的。

在中国，虽然当前民营企业家从企业界进入正式的政府体制任职的机会很少，但机会再少也难抵一部分企业精英的悠悠赤子心和千秋家国梦，这像是一种信仰，又像是渭水中央的那位窈窕淑女，引无数君子好逑，情不知所起，一往而情深，生者可以死，死者可以生。随着中国社会的继往开来，曾经占主导地位的士大夫情节、以为社会“大同”做贡献为己任的儒家思想能否复兴，重新取代当今社会越来越蔓延的、以“否定利他主义、自私而无德”为主导人生信念的“犬儒主义”？中国的企业家们能否更积极地并且有更多渠道参与政治和社会公共福祉事业？如此种种，虽然当下得不到答案，却依然可以期待未来有朝一日再问君一生何所求，掀开盖头，谜底浪漫到不像话，那便是：不仅国治，更要天下平。

本文根据“中国民营企业家寻求政治联系的儒家社会导向动机模型” (A Confucian Social Model of Political Appointments among Chinese Private-Firm Entrepreneurs) 《美国管理学会学报》(Academy of Management Journal) 58(2):592-617 改写。

如需索要论文英文版全文，敬请联系 huang_ying@fudan.edu.cn



雇用“关系户” 中美共识多于分歧？

■作者 | 刘潇肖 Joshua Keller 康滢仪 ■改写 | 刘潇肖

雇用“关系户”，中国人真的比美国人更宽容吗？

2013年，美国摩根大通因在中国雇用“官二代”受到美国媒体攻击，并被中美两国政府调查。2006年，摩根大通实施了“子女项目”（“Sons and Daughters” program），通过与普通应聘者不同的单独渠道招聘“有关系”的候选人。摩根大通董事长兼首席执行官詹姆斯·戴蒙（James Dimon）在2014年的一个采访中为这个项目辩护道：在中国，银行雇用“公司的二代们”，并给与他们“适当的工作”是“行业多年的惯例”，不触犯法律。

正如戴蒙所说，人们常常认为，在西方世界之外的国家中，尤其在中国，“走关系”的行为更容易被人们接受。这包括雇用和老板、公司的重要客户，抑或是与政府要员有私人关系的应聘者。然而在雇用“关系户”的问题上，不同文化的人到底是否真的持有不同的看法呢？

为了解决这个问题，我们调研了400个中国和美国的在职成年人，询问他们这样的雇用对于公司整体而言是否公平、有用和有益。我们提供了一套包

含32种场景的问卷，每个场景的内容都基于两个因素变化。因素一，求职者要么和老板有直接的私人关系（如：老板的配偶、兄弟姐妹、朋友或高中同学），要么和一个外部利益相关者有私人关系（如：重要客户或监管本行业的政府官员的亲戚朋友）。因素二，求职者胜任该项工作的程度：包括不合格、基本合格及高度合格。每一个场景都是由以上两个因素组合而成的，如：“经理雇用了他的高中同学，此人有着相关学历及工作经验”或“经理雇用了重要客户的亲属，

此人没有相关学历和经验”。参与调查者根据公平程度、对公司的利弊以及总体感觉来给各个场景打分。

调查结果显示，中美两国参与者对大多数场景中的公平感、对公司利弊和总体评估上达成了广泛共识，但是在两个关键方面却存在着分歧。首先，我们发现美国人比中国人更可能认为雇用一个基本合格的求职者是公平的，即使他/她是个“关系户”（不包括亲属）。我们认为这是因为美国的新教传统让他们强调私人领域与职业领域的分离。因此，当有证据表明求职者有能力胜任工作时，美国人会趋向于忽视人际关系的影响，因为他们可以把求职者的技能水平和人际关系分开来审视。然而，中国传统的儒家思想不能让业务水平 and 人际关系泾渭分明，因此应聘者的私人关系造成的影响可能会完全凌驾于对于他的资质的考量之上。

而在雇用的应聘者无法胜任工作时，衡量的分歧取决于候选人是和老板有直接的私人关系，还是和外部利益相关者有私人关系。对于前者，美国人和中国人都一致认为雇用这样的候选人是不公平的、无利可图的，总的来说是个坏决定。然而，当谈到雇用与外部利益相关者有私人关系的候选人时，比起美国人中国人更可能认为这样的雇用决定总体上是有利可图的好决定，尽管他们也和美国人一样认为这样的决定并不公平。我们认为原因在于制度规范化程度的不同，这样的不同导致了在招募员工时社会资本在工具价值上

的区别。在中国，规章制度还在不断完善，人们必须通过人际关系获得社会资本从而实现商业活动的运转，这便促成了中国人靠“关系”的做法。所以，中国人更可能基于利益而非公平性来判断这个雇用决定是否合理正当。■

管理启示录

以前对于国际人力资源管理的研究通常建议企业“入乡随俗”，因为国家环境决定了适合它的人力资源管理决策。就像摩根大通的例子里所展示的，一些在华跨国公司通常会调整雇工政策来适应当地环境。比如，他们雇用一些“有关系”的候选人，是因为这样的手段最能适应当地的环境。而这样的手段是否能得到大众的认同取决于特定的招工决策背景，不同国家间的区别可能更加微妙，并不能简单地认为某个国家比其他国家更容易接受这样的政策。

尤其是在求职者仅仅勉强胜任应聘的工作时，中国人甚至比美国人还要反感人际关系的介入所产生的不公。美国人更倾向于忽视候选人的关系背景，包括他们与老板的私人关系。虽然中国人通常能接受雇用一个与重要客户或政府官员有“关系”的、不合格的候选人，他们却依然认为这种雇用是不公平的，接受类似的招聘手段仅仅是因为这对公司的利益而言不可或缺。在中国招工，人力资源经理和相关工作者必须要更加谨慎地调整雇用政策，以适应中国的“惯例”。

The Author

刘潇肖 (psycat.liu@gmail.com) 厦门大学助理教授

Joshua Keller (JWKeller@ntu.edu.sg) 新加坡南洋理工大学助理教授

康滢仪 (yingyi.hong@gmail.com) 新加坡南洋理工大学教授

本文根据《雇用“关系户”：中美文化共识分析》(Hiring of Personal Ties: A Cultural Consensus Analysis of China and the United States)，《组织管理研究》(Management and Organization Review) Vol. 11 (1), 2015 改写。

如需索要论文英文版全文，敬请联系 huang_ying@fudan.edu.cn

矛盾管理中的“阴阳”平衡术

作者 | 张燕 David Waldman 韩玉兰 李晓蓓 ■ 改写 | 张燕

一边是组织的结构需求；一边是下属的个人需求，这两种持续出现、相互矛盾的需求常常让领导者顾此失彼，左右为难。面对矛盾，领导者应该怎么办？



所有的组织都是建立在矛盾上的：一方面，它是由一个个自由独立的人所组成；另一方面，这些形形色色的人们必须被联系在一起，成为一个有序整体。因此，身处组织中心的领导者们发现自己变成了一个“双面胶”，要同时面对组织的结构需求和下属的个人需求。为了维持组织的稳定和运作，领导者必须一视同仁地对待下属，并和他们保持一定的心理上和地位上的距离。然而，每个下属各有不同的需求和目标；他们希望能影响他人，获得一定的自主权，以自己的方式

工作；他们认为自己和领导平等并渴望和他们形成亲近的社交关系。于上，要对公司负责；于下，要让员工满意，这两种持续出现、相互矛盾的需求常常让领导者顾此失彼，左右为难，不得不叹一声“领导难当”。

面对这样的矛盾，西方研究者所着重探寻的是领导者什么时候应该强调矛盾的“一极”而非“另一极”，在不同情况下常常会采取一个“非此即彼”的策略，如命令式领导或是参与式领导。这样的理论认为矛盾的“两极”是分隔的，潜在对立的，

作为一种兼顾型的策略，有效的矛盾式领导行为能够同时接受和整合竞争性的需求。它强调了二元共存，从长远上达成动态均衡。它的“双极”天性揭示了两“极”间的内在联系。

他们强调静态地将领导行为和特定场景进行匹配，以提高效率。

而东方哲学却提供了对于矛盾的本质以及处理工作场所矛盾的有效方式的洞察。历史上，中国文化和东方哲学思维模式主张所有普遍现象都有矛盾性，而社会和组织天生包容对立。所有的一切（包括问题和挑战）都互相联系，是“同生共存”，而不是“非此即彼”。“阴阳”哲学认为万物负阴而抱阳，冲气以为和。阴阳一体两面，彼此互藏，相感替换，不可执一而定象。简单来说，东方对矛盾的态度是接纳、整合，以超越表面的对立。

基于这样的思维，我们提出了矛盾式领导行为的概念来描述那些看似矛盾但却有联系的领导行为。

基于阴阳学说，矛盾式领导行为在结构和个人需求上左右逢源，包括以下五种行为量表：**(1) 整合自我中心与他人中心；(2) 既保持距离又拉近距离；(3) 既同等对待下属又允许个人化；(4) 既强制执行工作要求又允许灵活性；(5) 既维持决策控制又允许自主性。**

整合自我中心与他人中心。从公司结构来看，领导者是影响的中心，然而对于个体来说，他们需要获得领导者的关心和尊重。领导必须有能力强自我中心与他人中心。比如，那些被称为“生产型自恋者”（productive narcissists）——高度自信的，渴望成为关注中心的领导，也要能同时展现谦逊和对他人价值的赏识。

既保持距离又拉近距离。公司层级让“高高在上”的领导者与下属有着地位、等级、权威和

权利的差距。然而，从下属的角度来说，他们却希望能尽可能地减小这种地位区别，并与领导者保持一定的亲密的社会关系。为了处理这种矛盾，主管们“不能仅仅把员工当成下属”。他们在处理工作议题时既需要“高冷地”展现层级差别，同时也需要“随和地”维持人际联系。比如，我们采访的一个主管在半年内把一个年轻的会计批评哭七次，以此来展示他的等级与权威。然而，当这个女孩子转到别的单位时，她抱着主管哭了，因为她觉得主管对她“爱之深，责之切”，出发点是为了她好。

既同等对待下属又允许个人化。领导者在对待下属时为了凸显统一平等的原则，他们可能会一视同仁地给予下属同样的权限、权利和地位。然而，这样的同等性可能会让下属感受不到自己和他人的不同。因此，领导者需要协调同等性和个人化。一个接受我们采访的领导者在每年公司周年庆时给每一个下属价格相仿的礼物以感谢他们为团队及公司做出的贡献，但给每个人的礼物都做到投其所好，因人而异。另一个领导者给下属布置相同范围及难度的任务，但基于他们的兴趣和技能分配任务中的不同部分。

最后两个方面能帮助领导者应对控制与授权的矛盾：**(a) 既强制执行工作要求，又允许灵活性；(b) 既维持决定控制权又允许自主性。**领导在工作过程中控制下属的行为和决策制定，但却给予员工灵活自治的自由裁量权。

在采访中，我们发现有的领导者会给下属设立难度较高的目标，但会根据具体情况，给下属

张燕 (annyanzhang@pku.edu.cn) 北京大学副教授
David Waldman (waldman@asu.edu) 亚利桑那州立大学教授
韩玉兰 (han.yulan@mail.shufe.edu.cn) 上海财经大学副教授
李晓蓓 (xiaobeili@ecust.edu.cn) 华东理工大学助理教授

提供额外支持或放松目标要求。而关于决策控制与自治权的平衡之道我们可以从西南航空前首席执行官赫伯·凯勒赫 (Herb Kelleher) 的一席话中得到启发：“我从来不控制也不想控制。如果你创造一个人们真正能够参与进来的环境，你就不需要控制。”凯勒赫通过创造规章制度来维持决定控制权，但也理解授权的重要性。

如何增加矛盾式领导行为

组织环境的日渐复杂，为了平衡组织结构和下属的矛盾，领导者需要的不再是简单、线性、静态的管理方式。以矛盾为导向的领导者也许能更加有效地在复杂组织中找到自己的位置。那么如何增加矛盾式领导行为呢？

整体思维：整体思维注重“焦点物体与全域之间的关系，并基于这种关系解释和预测事物的情状”，关注点在于“全貌”，而不是某个单独的元素。通过整体思维，领导者可以跨越表面对立，而将矛盾看作一个更大的“整体”，找出使它们动态共存的可能性。在处理人员管理中的矛盾时，他们会兼顾组织和下属的要求。

认知复杂性：认知复杂性是指承认对同一个问题的不同看法的合法性，并从概念上融合不同观点的意愿与能力。拥有这种认知能力的领导者能接受不同的看法，对可能出现的矛盾信息抱有开放的心态。他们能够识别组织的结构需求及下属需求，为了二者兼顾，他们在作为领导者正式做出决策的同时也能倾听下属的声音，考虑他们所提出的其他方案。

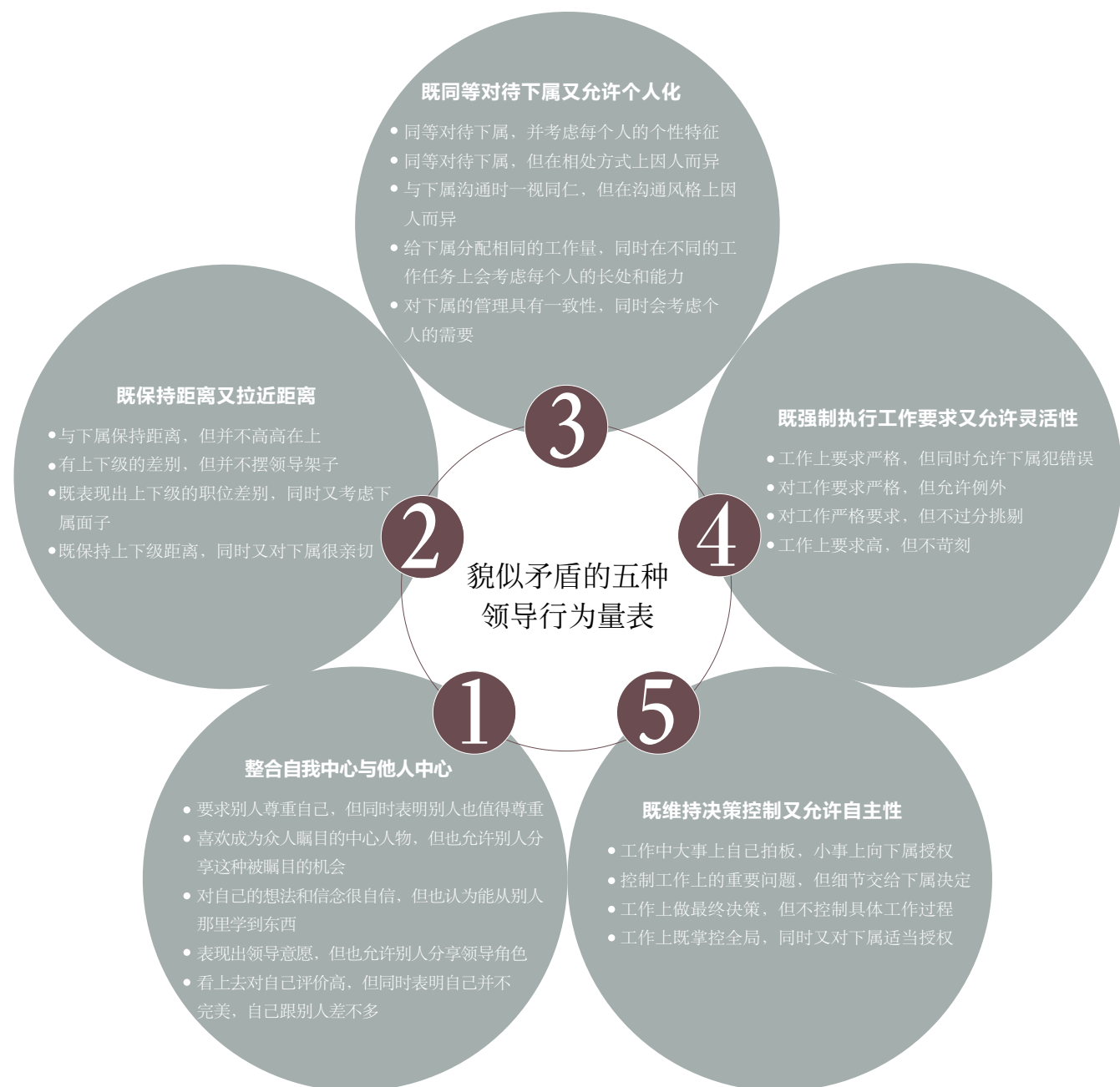
组织架构：机械式结构 (mechanistic structure) 更倾向于强化结构需求，较少考虑下属个人的需求。在这种组织中，领导者需要按章办事，

他们一致对待下属、维持与下属间的心理 / 地位距离、几乎没有制定个性化规则或采用非常规的方法解决问题的空间。相比机械式结构，矛盾式领导行为更容易出现在权力分散、开放沟通、不太强调正式规则的有机式结构 (organic structure) 中。✉

管理启示录

有效的矛盾式领导行为作为一种兼顾型的策略，能够同时接受和整合竞争性的需求。它强调了二元共存，从长远上达成动态均衡。它的“双极”天性揭示了两“极”间的内在联系：在一个特定矛盾中，两种行为并非简单结合，而是其中一方取决于另一方。即为：“矛盾的一边可能对情况产生影响，从而使另一边开始作用。”例如，一个领导对下属提出高要求，但也允许他们犯错。伴随着高要求，随之而来的便是对下属犯错的容忍。此时，你不能将两种行为割裂开看待——单独看待高要求的行为会让人误以为领导者过度严格；同理，单独看待领导者对错误的容忍会让人误以为领导者没有原则。

在人员管理时展现矛盾式领导行为的领导者们也能在将其应用于其他管理领域。比如，策略领导者可能需要在管理利益相关者时展示矛盾式行为，来调和不同利益相关者的需求，如企业所有者、员工、供应商、客户和社区。在全球化经营中，执行管们通常面对来自公司总部和当地国家的互相冲突的需求。例如，为了在中国市场获得成功，矛盾式行为的领导者可能会采取“适应当地环境，但实施全球标准”，或“降低成本但却维持品质”等平衡策略。同时，矛盾的视角可能可以帮助我们全面地理解很多工作问题及现象。比如说，当员工承担他们的工作角色时，他们可能会面对来自他们的同事、客户



以及家庭成员的矛盾需求。矛盾式的解决方法让我们整体性地理解并整合合作和竞争、客户和公司以及工作和家庭间的张力。然而需要注意的是，矛盾式领导行为可能会导致一些消极的结果。使用矛盾式行为需要领导者同时兼顾并设法有效整合竞争性的需求，从而消耗领导者

的认知资源，使其面对更大的心理压力。而矛盾式领导行为的有效性从某种程度上来说也要取决于下属对“阴阳”哲学的看法。那些认同“阴阳”观点的下属更容易接受矛盾式领导行为，相反，那些坚持“黑白分明”、“非此即彼”观点的下属则不太可能成为矛盾式领导者的“粉丝”了。

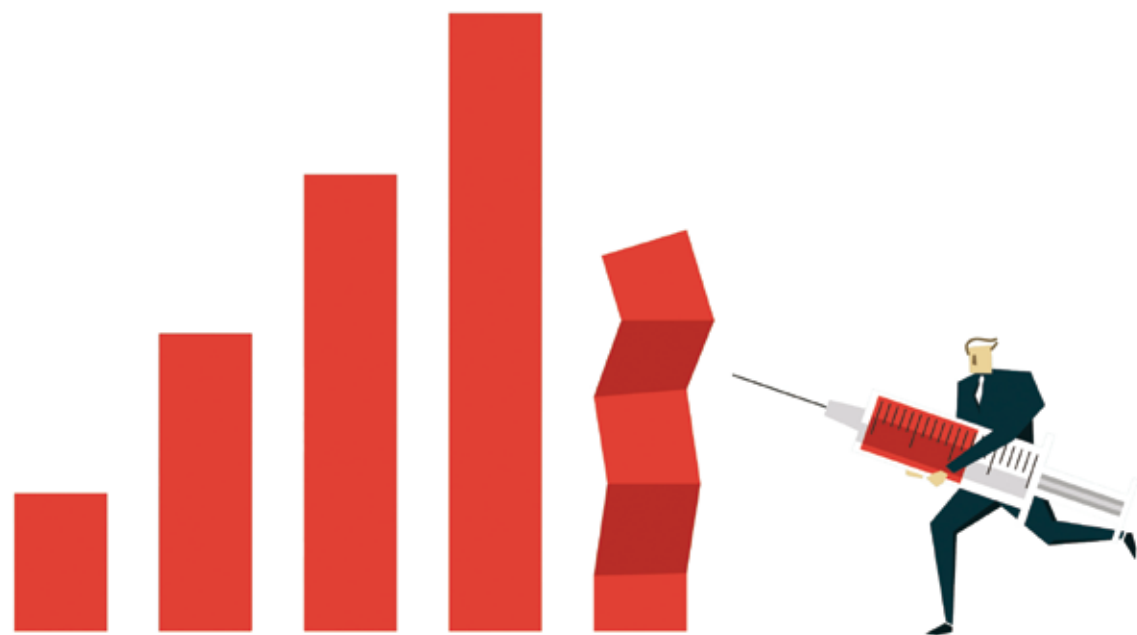
本文根据《人员管理中的矛盾式领导行为：前因与结果变量》(Paradoxical leader behavior in people management: Antecedents and consequences) 《美国管理学会学报》(Academy of Management Journal) 58, 538-566 改写。

如需索论文英文版全文，敬请联系 huang_ying@fudan.edu.cn

社会责任报告 (CSR) 是企业跪献的一束真花还是假花?

■ 作者 | Christopher Marquis 钱翠丽 ■ 改写 | 李绪红 董晓梅

“井喷”而出的各式 CSR 报告令人眼花缭乱，它是宣传企业形象的美白 BB 霜吗？



在新兴市场国家，企业政治战略的研究主要集中在企业领导人与政府官员个人网络联系的重要性。一方面政府方面很强大，控制了相当多的经济机会，如“行业进入许可、新投资批准、增值税区别化对待、私有化或去分权化的节奏和模式控制、涉入商业活动如物资调配和交易”等；

另一方面，因为法律法规缺失或执行不到位，制度基础不完善，公司很难弄清楚一些制度如何解释，又如何对政府作出适当反应。一些研究表明，政府除了制定行业规则和给予倾斜政策之外，也常常运用发信号方式 (signaling process) 来定义企业合法性的规范和标准。在这种情况下，对政

面对政府信号，有两个关键因素影响了企业是否发布 CSR 报告，以及发布实质性或象征性 CSR 报告的可能性：政治依赖和政府监管。

府信号机制的反应，以及建立和政府机构的合法化地位尤为重要。

政府信号就是政府话里话外的潜台词，台面上的话是水面上的冰山一角，一个轻微的信号背后可以衍生出千言万语。对于身处于计划与市场混合的“计划市场经济”的中国企业来说，对政府信号机制作出适当的反应便成为与政府相关机构建立合法性的关键之道。

2006 年发布的“国家经济和社会发展十一五规划”中提出建立在和谐社会和科学发展观原则基础上的国家远景，即将不惜代价促进经济发展转变为需要着手应对急迫的社会和环境问题。同一年，党的十六大提出，“企业应该创造一个和谐的环境，提升公民、企业和所有组织的社会责任意识”。

此后，政府通过很多渠道释放信号“社会责任报告是恰当的，是政府期望的行动”。因此，企业从 2006 年起，也加快了社会责任行动的步伐，特别是发布报告。中国企业社会责任报告数量持续增长，“井喷”而出的各种形式内容迥异的 CSR 报告让人眼花缭乱，但多数专家认为国内企业缺乏战略 CSR 意识，企业社会责任报告成了宣传企业形象的公关工具或美白 BB 霜，并不具有商业价值。我们认为，面对政府信号，有两个关键因素影响了企业是否发布 CSR 报告，及发布实质性或象征性 CSR 报告的可能性：政治依赖和政府监管。

政治依赖和 CSR 报告

在发达和发展中国家经济体中，都有相当多的政府控股企业。政府控股是企业获得合法性的一个关键来源。因而，在中国，国有股权 (SOE) 有着最高的政治合法性。虽然简单的控制导向观点认为，国企更有可能因其政府所有者施加的强制压力而发布 CSR 报告，但与生俱来的政治合法性会取代这种和政府机构沟通的需求。这些国有股权企业运用 CSR 报告来追求来自政府的优势地位和资源就显得很鸡肋，不是吗？而向来“饱汉不知饿汉饥”，对于那些没有含着金钥匙出身背景的私有股权企业而言，更可能将政治合法性看作一个战略需要，希望借此与政府培养感情以此补偿彼此之间缺失的这一层亲情。

影响公司对政治的依赖性，从而影响其政治合法性需求的因素主要有几个：一是与有影响力的政治机构（如人大政协）的政治联系，二是其自身的政治遗产，三是其财务资源。

与政治机构的联系。政府政策及其执行是影响企业不确定性的主要外部因素。公司通过政治联系来管理这种来自政府对其自身监管的束缚，减少风险和不确定性，获取资源、信息和合法性。公司的政治联系是一种战略资产。

在中国，公司领导拥有政治联系是一件非常普遍的事情，主要有两种形式：一是在人大和政协中兼职；二是本身是政府官员，例如政府机构中的官员。人大政协通常被称为“两会”，在中

高去耦风险（即那些行动更可能被监管）的企业更可能发布实质性 CSR 报告。

管理启示录

第一，如何战略性地回应政府要求发布 CSR 的信号，对企业而言是一个复杂的决策过程。作为国企的实际所有者，政府自然希望国有企业能作为实施新政策的先锋。但是事实上，这样的信号更可能被私有企业遵循。

第二，一些类型的政治联系，如人大政协身份，比其他类型的政治联系更具有象征意义，我们发现他们更可能导致相应的象征性遵从。然而官僚嵌入的对立面就是会招致政府更近距离的监管，使得公司不得不花时间精力进行实质性的 CSR 活动，因而官僚嵌入是一把双刃剑。

第三，与以往研究认为公司的象征性策略不被监管不同，我们的结果表明，公司知道他们面临一个去耦风险。与之前研究认为去耦的差异是基于内部公司特征，如 CEO 的权力和董事会构成不同，我们发现，差异是基于公司与政府关系的紧密程度，以及由此带来的政府监管的程度。我们相信随之而来的是，一些企业特征，包括官僚嵌入和地区政府完善性，会引导企业发布更实质性的报告，但对他们是否发布报告没有影响。

为将会被曝光的风险如何因公司而不同。我们预期，高去耦风险（即那些行动更可能被监管）的企业更可能发布实质性 CSR 报告。我们假设越多的监管导致越多的实质性 CSR 活动的可能性，会出现在两种政府关系中：官僚嵌入和地方政府的制度完善程度。

官僚嵌入：政治联系是中国企业获得资源的重要策略。如果公司高管参加国家级人大政协会议，将获得一些象征性利益；然而当高管在政府机构任职时，这样的官僚联系相比人大政协的象征性地位能带来更多的物质利益或资源，但同时也使得公司面临更大的政府监管。首先，职能机构是负责国家和地方政府政策执行的地方，任职这样的机构导致更大的政府监督；其次，将企业高管纳入到官僚机构中是政府非正式地控制经济的另一种形式，中国政府任命或鼓励政府官员成为企业高管或董事会成员以获得对这些公司更多的控制。因此，政治联系也使得公司面临更多的检查，进而使得公司更可能致力于实质性的 CSR 实践活动。

地方政府的制度完善性：在新兴经济体如中国中，一个国家内部的差异在很大程度上影响公司的政治策略。1980 年代的财政改革给予村级以上的政府管辖区域经济的权利和责任，因而增加了地方和省一级政府的财政收入。因而，在发达地区的政府积累了相当的财务资源，使得他们不仅拥有资源、也拥有能力来监管公司的活动。所以我们有理由相信总部在制度更完善的发达地区的企业更可能发布实质性的 CSR 报告。■

研究方法和结果

我们的研究发现：不同所有制的企业、CEO 任职人大政协的民营企业和其他所有制企业发布 CSR 报告的可能性没有显著差异，CEO 任职人大政协的企业比其他企业、老企业比新企业、民营老企业比新企业更不可能发布 CSR 报告，拥有更多财务资源的企业、拥有更多现金流资源的民营比其他类型企业更可能发布 CSR 报告；总部在制度更完善的发达地区的企业更可能发布实质性的 CSR 报告；高管任职政府官员的企业比其他企业发布 CSR 报告的实质性程度略高一些。此外，显著影响 CSR 发布可能性的因素，如 CEO 是否任职人大政协，公司 ROA、富余资源等因素，对公司 CSR 报告的实质性与否都无影响。披露必需性和媒体曝光对是否发布 CSR 报告也有正向影响，但对报告的实质性与否同样没有影响。可能因为上述因素对于公司产生了一定的压力，使公司更可能做象征性的 CSR 报告。

去耦

在组织研究中，“去耦”是指在正式的政策和实际组织实践间创造并维持差别的行为。

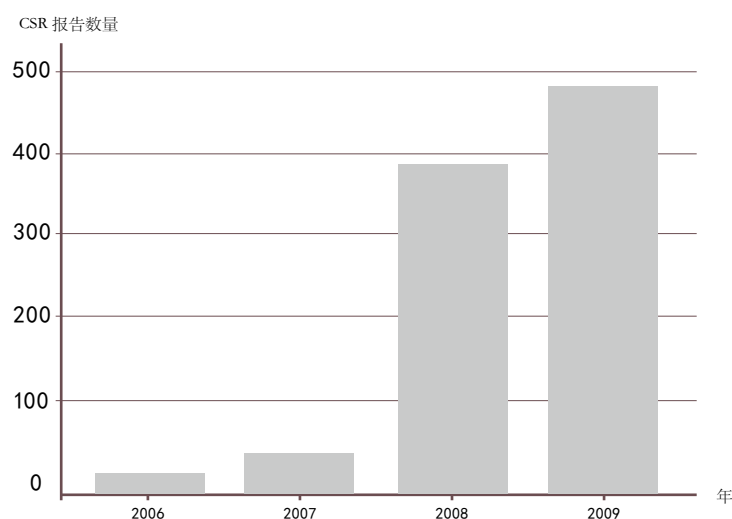


图 1 中国上市公司社会责任报告数量

关利益，富余的资源极大地影响了公司社会活动如慈善。如果公司从事 CSR 活动和发布 CSR 报告的目的是从政府那里获得合法性认可，那么经营得好的企业和有更多富余资源的企业都更可能调动这些资源去发布 CSR 报告。

与典型地从政府支持和资源给予中受益的国企相比，私有民营企业的行动更加响应他们财务地位的变化。因而，私营控股的公司的 CSR 报告是对其特定财务资源的响应，更多的财务资源将增加 CSR 报告的可能性。进一步，更多的财务资源导致更大的外部压力，要求这些公司更加透明，并且投入到更多的与社会责任相关的活动中。

政府监管和实质性 CSR 报告

企业对政府的依赖性作出怎样的响应，取决于政府是否监管及监管程度的不同。一个通常的响应策略是去耦（脱钩）策略，即公司对于利益相关者的要求不做实质性改变，而只是象征性的遵从。

与认为“执行不被仔细检查”的传统观点不同，我们关注“去耦风险”——企业的去耦行

动是两个最重要的政治机构，并且是企业领导者参与政府管理的关键途径。当公司高管任职政治机构时，通过采取符合政府政策、地位和规则的行动，公司及其高管能在政府眼里维护其合法性，因此更可能响应政府发布 CSR 报告的压力。此外，相比国企高管，民营企业的高管更难成为人大代表政协委员，因而政治联系对于发布 CSR 报告的影响对民营企业特别重要，因为响应政策信号可能是他们对政府示好的有限途径之一。

政治遗产：另一个关键的组织特征是公司成立的年代。过往的研究也已经发现，老企业有着稳定的结构和赋予的利益，更不可能响应新的治理实践，如任命外部董事等；成立在国家计划经济时代的企业更不可能跟上新的全球蔓延的实践，如发布 CSR 报告，他们没有合法性的压力去采用这些新实践。与此相反，年轻的企业有着强烈的动力去建立合法性，引进新的治理实践。而私人股权对于通过发布 CSR 报告来寻求政治合法性的影响在新的私营企业中比老私营企业中更大。

财务资源：研究表明，拥有更多财务资源的公司更可能致力于政治活动，能够获得更多的相

工作上刻意结交他人会让我们感觉齜齜？

作者 | Tiziana Casciaro Francesca Gino Maryam Kouchaki 改写 | 张若勇 王海珍

在工作上刻意建立和维护社交关系会让我们饱受良心谴责，对自己做出负面的道德评价。



俗语常说：“多个朋友多条路”，社交关系网络能给个人带来诸多益处，像知心好友帮你排忧解难、资深同事为你出谋划策，甚至结识的某位“大腕”(BIG SHOT)给你事业上带来指导帮助。这么说来，主动构建和维护个人的关系网络应该是一种明智的不二选择，我们每个人都应该是“蜘蛛人”，努力去“结网”。但是，职场上有些人似乎不愿刻意广交朋友，原因是他们会觉得不舒服。究竟这些人是标榜与众不同的矫情还是确有“不舒服”此事？

“广交朋友”，即“结网行为”(networking behavior)可以从内容和方式两个维度进行分类。就内容而言，结网行为可以分为生活结网(personal networking)和职业结网(professional networking)。生活结网能建立友谊和情感支持，而职业结网能给个人带来信息、资源的交换，有助于完成工作任务和促进职业成功。就方式或动机而言，又可以分为刻意结网(instrumental networking)和偶然结网(spontaneous networking)，刻意结网是个人主动发起的，带有较强的工具性目的，而偶然结网并非有预谋的，更多时候是自然涌现的。当内容和方式两两交互之后，就会进一步产生四种分类：生活/职业中的刻意结网和生活/职业中的偶然结网。从道德心理学的角度来看，上述这些不同类别的结网行为所产生的结果有什么差异？哪种行为会产生更强的不道德感？为什么呢？

要回答这些问题，我们首先得共享一个前提，就是必须承认道德自我(moral self)的价值。无论从社会舆论层面上谈到道德滑坡人心不古，还是发现周围有些不道德的人事业反倒做得风生水起，我们人类在道德上都是有追求的。人区别于其他动物，之所以称为人，道德品性应当是最为

重要的因素，正如亚里士多德所说：“人类所不同于其他动物的特征就在他对善恶和是否合乎正义以及其他类似观念的辨认。”当一个人实施结网行为之后，她/他会依据这些选择和行为来判断自己的道德品性水平，而道德水平低下肯定是自己所不希望的。在评判的过程中，自我道德辩护(moral self-justification)是关键的一环。如果个人不能对自己的所作所为给出有说服力的道德辩护，那她/他只能对自己做出负面的自我归因，认为自己品性差。一旦有了这种齜齜的感觉，个体就会感觉不舒服，就得进行自我调节。有了这个共识基础，让我们看看上面提到几类结网行为中，哪种行为在个体这里更容易实现自我道德辩护。

具体来说，生活结网行为所形成的个人联结(personal tie)，由于具有对称性、低的**直接互惠**规范以及**归属需要**驱动等特点，相对于职业结网行为，更容易得以实现合理的自我道德辩护。偶然结网行为像是一种缘分邂逅，不像刻意结网那样带有较强的功利性目的，也更容易完成自我道德辩护。综合起来看，职业中的刻意结网行为最不容易得到合理的自我道德辩护。我们认为：相对于生活/偶然结网行为，职业/刻意结网行为会增加个人道德上的齜齜感和自我反省需要，使个体倾向于在未来减少这些行为，最终对工作绩效产生不利影响。而对于拥有较高权力的人，因为他们更容易完成自我道德辩护，刻意结网行为所带来的齜齜感较弱。

为了验证上述观点，我们进行了以下四个研究。

实验 1

我们将 306 名参与者随机分配至下述四个实

◀ 直接互惠 direct reciprocity

个人愿意承担一定的成本(或适应性损失)去帮助那些善待自己的人，愿意以一定的成本(或适应性损失)去惩罚那些亏待自己的人。

◀ 归属需要 feelings of belongingness

美国心理学家马斯洛的需要层次理论将人类需求分为五种，分别是：生理需求、安全需求、归属需求、尊重需求和自我实现需求。归属需要指个体对友谊、爱情、归属感、避免孤独等方面的需要。

们的职业结网行为并未带来有明显差异的齜齜感，而低权力组的参与者的道德评判在职业 - 生活结网行为之间则是有所差异的，相比较生活结网行为，他们的职业结网行为产生了更高的齜齜感。■

管理启示录

关系法则是中国人交往的基本法则，中国人对于建立人脉关系的做法已经习以为常，甚至有人喊出“关系才是第一生产力”的口号。在这些刻意拉关系行为的背后，我们当真是“脸不红心不跳”吗？儒家文化作为中国的主流文化倡导“先义后利”，这也是为什么中国人常常把功利性结网行为隐藏得很深，以礼义之名行牟利之实的原因。我们推断，中国人也会因工具性结网行为感到些许齜齜，毕竟那些惺惺相惜的感人场面背后，隐藏着功利性的企图。

刻意结网行为是一种理性的逐利行为，在个体工作中无可厚非，但正如论文结论展示的那样，或许在夜深人静时她/他却不得不面对道德的拷问。这就造成了一种两难境地，人不能总是见利忘德，但利又是实实在在的诱惑，无论对于个人还是组织。因此，在中国这样一个等级观念根深蒂固的社会中，组织管理者应当关心底层员工的道德感受，在他们的职业发展过程中为其创造更多的机会去参与各种形式的社交活动。通过这些活动，由于偶遇而形成的社会关系，既能使他们享受到关系网络的种种益处，又能让他们心安理得地去享受。最终，达成的将是一种组织和员工双赢的理想结果。

实验 4

为了排除权力和齜齜之间互为因果的可能性（即到底是权力高的人在刻意结网行为后的齜齜感更弱，还是齜齜感更弱的人采取了更多的结网行为从而登上更高的权力宝座），我们招募了136名来自美国东南部一所大学的学生参加了这个实验。这些学生在参加之前经确认都有自己的领英（LinkedIn）账号和脸谱（Facebook）账号，他们被随机分配到四个实验条件组之一：高/低权力，职业/生活结网。

实验中参与者被分配不同的角色，要么是经理角色（高权力），要么是普通员工角色（低权力），员工角色务必服从经理角色的指导。接着，参与者需要从自己的关系网络中选择一个人，写一条讯息发过去。在职业结网条件分组中，实验人员要求参与者使用自己的领英（LinkedIn）账号，并且告知他发讯息的意图是为了建立或维护与对方的职业关系，这么做将有助于完成工作任务和促进职业成功。生活结网分组中，实验人员要求参与者使用自己的脸谱（Facebook）账号，并且告知他发讯息的意图是为了建立或维护与对方的私人关系，这么做将有助于获得情感支持和加深友谊。

之后，类似实验2，参与者被要求完成一项产品偏好和选择的任务，并填写自己感觉的积极情感和消极情感状态以及齜齜感的评分。进一步的分析结果发现，高权力组的道德评判似乎不受职业结网行为的影响，相比较生活结网行为，他

代入情境，想象自己受邀请参加一场社交活动并结交朋友。其中职业 - 刻意结网组参与者所阅读故事的主题是积极主动地与他人建立职业上的人脉关系，因为他们坚信这对于未来职业成功是至关重要的。而生活 - 偶然结网组阅读的故事主题是踊跃愉快地结识朋友和玩得开心。

之后要求参与者填写自己感觉的积极情感和消极情感状态以及齜齜感的评分，并完成一项产品偏好的调查，询问参与者在多大程度上希望拥有清单上列出的一些产品，其中一部分是清洁类产品（比如 Dove 的沐浴皂、高露洁牙膏、Windex 洗涤剂），另一些是中性的产品（比如便条贴、纳特其果汁以及索尼 CD）。进一步的分析结果发现，职业 - 刻意结网参与者所汇报的齜齜感水平显著高于生活 - 偶然结网组，并且职业 - 刻意结网组参与者对清洁类产品的偏好程度更高，而对于中性产品的偏好程度并无显著差异。

实验 3

我们选择了北美一家律师事务所进行问卷调查研究。选择律师事务所的理由在于：他们要么作为顾问受雇于客户，要么作为同事的帮手去处理案子，因此业务量大小主要取决于每位律师的关系网络，这使得他们需要去刻意地和客户及同事建立并维护关系。165名律师参与这次问卷填写，统计分析得出了与实验2相一致的结论，并且还发现：刻意结网所产生的齜齜感会降低个人结网行为频率，并对个人绩效产生不利影响。不仅如此，相对于那些较低权力的人，拥有较高权力的人刻意结网行为产生的齜齜感更弱一些。

验条件之一，即：生活 - 刻意结网；生活 - 偶然结网；职业 - 刻意结网；职业 - 偶然结网。在实验中，研究者首先被要求回忆过去的某次事件并尽可能详细的写下来，包括当时的体验、感受和想法。在不同的分组中，实验说明材料的导语是不同的。在职业/生活 - 刻意结网分组中，要求被试回忆并写出在职业中/生活中，为了建立和维护职业/生活上的关系所做过的一件具体的事，而在职业/生活 - 偶然结网组，参与者被要求回忆并写出在职业中/生活中，某次不经意间参加社交活动的经历。

之后，被试需要完成6道单词填空题，目的是测量他们在道德上的自我反省需要程度。每个单词中会有个别字母空着，其中三个是W_ _H、SH_ _ER和S_ _P。这些空格处可能被填上不同的字母，比如可能的结果是WASH（清洗）、SHOWER（淋浴）和SOAP（肥皂），如果填成这些清洗类词汇，说明参与者的自洁需要较高。当然也可能类似WISH（愿望）、SHAKER（摇动者）和STEP（脚步）等单词。另外三个单词题是中性的，包括F_ O_ _、B_ _K、PA_ _R。

分析表明：刻意/职业结网行为所带来道德上的自我反省需要显著高于偶然/生活结网行为，并且结网方式（刻意、偶然）之间的差异要大于结网内容（职业、生活）之间的差异。

实验 2

我们邀请了85名来自美国西北部一所大学的学生参与本次实验，并将其随机分配至下述两个实验条件之一，即：职业 - 刻意结网、生活 - 偶然结网。在实验中，视分组不同，参与者首先阅读两篇故事当中的一篇。在故事中，参与者需要

本文改写自《建立工具性关系的玷污效应：结网行为如何让我们感觉齜齜》(The Contaminating Effects of Building Instrumental Ties: How Networking Can Make Us Feel Dirty?), 《管理科学季刊》(Administrative Science Quarterly), 2014, Vol. 59, No.4, pp. 705-735.

如需索论文英文版全文，敬请联系 huang_ying@fudan.edu.cn



具有中国特色的 共享价值理念

访谈者

孟睿思
康奈尔大学

张颖
伊拉斯姆斯大学

杨时羽
北京大学

2015年6月5日，银泰商业创始人沈国军宣布正式辞任银泰商业董事局主席兼战略发展委员会主席职位。他把权杖交给了阿里巴巴集团首席执行官张勇。这寄托了他希望传统商业与互联网更紧密融合的理想。辞任董事会主席后，沈国军将在银泰公益上投入更多的时间。

我们有幸在2015年2月围绕沈国军的管理哲学、对于慈善公益事业和商业实践相结合的创新，以及“共享价值”的本土化展开了一场深入的对话。

通过商业力量解决 社会痛点

《管理视野》：请描述一下您的管理哲学和管理风格。

32 **沈国军**：我的管理哲学是，从社会总体的需要出发，发现可以通过商业力量解决的“痛点”。解决了痛点、抓住商机一定可以带来好的商业回报。

至于我的管理风格，就是打造“家”文化，希望创造和谐、有爱的企业文化。银泰把“爱@在一起”当作管理理念，我相信一个互相友爱、充满归属感的团队一定能创造更为杰出的商业价值回报。

《管理视野》：您生命中的哪些经历深刻影响了您的创业和管理特点 / 风格？

沈国军：童年生活的艰辛塑造了我勤奋努力，诚

信守法，低调务实，追求卓越，永不止步创造价值的风格。此外，我在事业奋斗的路上不断发现这个社会有那么多的遗憾和不完美。我想有些遗憾和不完美完全可以由企业家用商业手段解决，比如创造更多纳税、就业等，也可以用公益方式解决，比如捐赠、影响力投资等。

我的父母亲对我影响很大。他们非常有爱心，非常愿意帮助别人。我父母亲在的时候我们家里条件还算不错的。有一年刮台风，很多老百姓家里都被淹了，房子也倒了。我们家地势比较高，我母亲就把那些老百姓都招呼到家里躲台风，煮东西给大家吃，家里有的东西都愿意拿出来共享。人家没地方住的时候到我们家里坐一个晚上，躲躲雨，过了十天半个月还很是感谢你。从这个角度看，做公益看上去是帮了别人，实际上也是帮了自己，因为自己很开心，感到自己的意义。我现在做公益也是与从小受到父母亲的影响有关。

《管理视野》：在这么多年经营公司 / 民间慈善机构的过程中，您一定遇到过人际情感与商业理

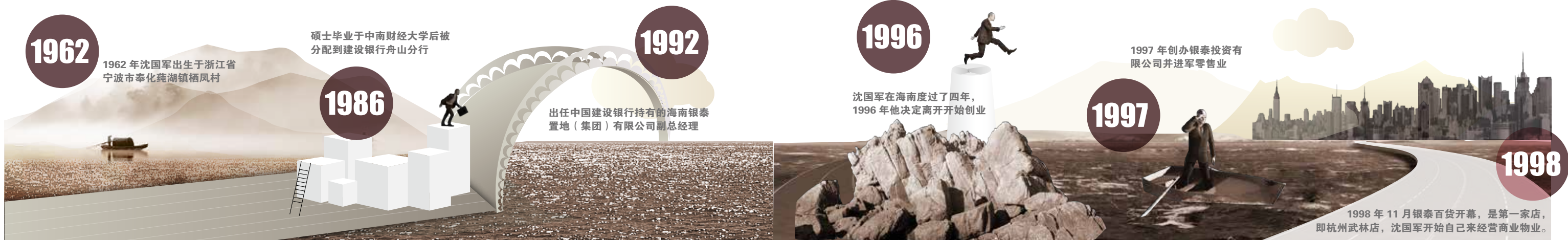


▲ 位于北京中央商务区的银泰总部，业务遍布商业零售、地产、矿产资源、智能物流、金融等领域。

性发生冲突的事件。能否具体描述一两起典型事件？

沈国军：做公益的过程中，有时候会发现一些慈善项目的确值得帮扶，有些弱势群体的确值得照顾，但可能由于机构或者政策的缺陷，让我觉得这类公益的捐赠风险很大。比如，十年前捐钱给敬老院，资金被挪用，至今没有建成；四川地震捐款使用至今没有给合理的回应，大额捐款不知道如何管理、使用等等。这些会极大地影响慈善企业家的积极性。此外，目前政府公益机构及相关政策还有待改进，比如公益捐赠相关的税收政策欠妥当。以上种种，都会导致人际情感与商业理性冲突的现象。

《管理视野》：现在回过头来看，你如何理解处理人际情感（或感情，或义气等）与商业理性之间的冲突的最佳方式呢？



我们提出共享价值创造，把公益跟生意能够融合到一起，这是未来的方向。如果说我们的企业家逐步有了这个意识，中国的公益事业会做得更好，中国的商业环境也会更好。

我们用更低的成本，更快捷更方便地给他带来了便利，最终还能收回贷款。你说这是公益还是生意？我觉得这是把公益和生意融合在一起。当时在创造这个商业模式的时候，我们就往这个方向去思考，既做了生意又帮了大家。

第二个案例是我和马云创办的菜鸟网络。菜鸟是在2013年5月份创办的，我兼任了一年的CEO。当时我们的想法是，现在的物流公司、快递公司发展非常快，但是也存在非常多的问题，比如资源浪费、协同性差、效率低、成本高。在快递公司，我的东西从北京送到广州，没装满一车就拉到广州去了。顺丰从广州拉到北京可能也自己一车，但他也可能只是装了半车，或是三分之一车，不是满载的状态。

业模式的时候，方向就会不同。我经常和马云聊，像我们目前筹备的浙江网商银行，聚焦互联网平台的小微金融服务，我们还是觉得它和公益有结合之处。我们共同创办了一家网上的小额贷款公司，一年多时间，做了一百多万客户。仔细分析这些客户，每个人的贷款余额只有三万多。他们是非常弱勢的群体，在银行借不到钱，但是他要去做生意，或者要去上学，去网上开店，可能就缺这么一点钱。有了这三万多的贷款，可能就改变了他们的人生。

你说这是生意吗？对网络的小额贷款公司来说是一个生意。你说它是公益吗？也有公益的内容在里面。这一百多万人在银行借不到钱，即便能借到，成本会非常高，获取贷款的时间也更长。

沈国军：中国自古以来就是崇尚慈善的国家。我做慈善和我的经历有关。从小我在渔村长大。父亲以前是渔民，他去世之后母亲也去世了。六十年代的中国大陆是极其贫穷的，尤其在渔村，交通不便。家里条件也不好，大家都很穷，几块钱的学费都交不起，当时我勉强读完高中，考上了大学。我有两个弟弟一个妹妹，妹妹比我小很多岁，她长大后条件改善了，所以上了大学。我的两个弟弟虽然成绩都比我好，但初中毕业以后就没有钱上学了。那个时候，我内心深深地感到如果有人能捐几块钱让弟弟去交学费，说不定他一辈子的命运就改变了。但那时社会上根本没有公益机构，也不可能有帮助。当时我们连饭都吃不饱，如果哪里弄伤了，身体哪个地方不舒服了，根本没钱去看病。这样的经历对我多少是有一点影响的。

以前大家都认为财富积累到一定程度我才去捐款，完全把商业和公益分割开来。为什么我们提出要创造共享价值，把公益和商业融合在一起，就是因为如果有公益思维的话，一开始在设计商

沈国军：眼界要宽，要看大趋势、大行业的发展变局，把社会公众利益和商业利益结合起来看；一要有胸怀、多站在对方的角度看问题。这样就能更全面地兼顾多方利益的诉求，处理冲突。此外，当下的中国社会充满变数和不确定因素，作为企业家一要保持谨慎乐观。二要保持时刻警醒，认识复杂性并寻求超越。

结合商业公益创造 共享价值

《管理视野》：您如何理解商业和公益之间的关系，如何理解“共享价值”？又如何把“共享价值”这个概念转化为实际可操作的商业实践的呢？



用公益的心态做生意，与完全用经济的手段做生意，做法是不一样的，为社会创造的价值也不一样。

原因在什么地方呢？是没有协同，不能共享。像我们这个年纪都知道，以前买国航的飞机只能坐国航的航班，南航只能坐南航的航班，最近这几年有了航班共享信息系统，买南航的机票也能坐国航的飞机了，节约了大量的资源。快递公司同样存在这些问题，现在大家相互之间是不协同的，效率也不高。

我们成立菜鸟的目的就是要去优化供应链的结构，改变物流整个体系不协同的状态，想把它做成物流快递公司信息数据的平台，让所有快递公司能够来这里共享信息，提高效率，降低成本，提高服务品质。那你说，它完全是一个生意吗？是一种生意，但是也是一种公益的贡献，解决了很多问题，汽车也不用空跑了，对环境保护作贡献。

另外我们参与的是大自然保护协会（TNC）的工作。它的总部在华盛顿，我和马云都是第一批在中国的理事。当时我们又提出了一个新的理念，在中国是没有的，就是用商业的思维去做公益的事情。我们几个人在四川创办了四川省大自然保护协会。我们一帮企业家做了中国第一个私属保护地，就是中国第一个有管理权的保护地。

以前去做公益，是捐款捐给公益基金会、环保组织，然后由他们去做。但是管理很落后，这些钱不知道干什么去了，所以我们也不放心。我们这帮理事就自己成立了一个基金会，跟当地政府谈好以后，建立了一百多平方公里的保护区。

以前那个地方是国有林场，当地老百姓打猎砍树为生。我们基金会成立以后，改变了这个地方原来的经营方式。居民不用去打猎了，也不要砍树了，让居民一部分去看山护林，一部分人去发展有机农产品。

我们的理事们每年去采买大量的东西，像核桃、鸡、猪、蜂蜜等。如果我们买不完的话，再帮他们通过淘宝在网上卖。我们还把当地枯死的一些树木聚集在一起，用于搭建一些小型的度假屋。现在基本上我们内部采购都不够，农民的收入一下提高了很多，他们开心了，环境也保护了，生态也好了，大熊猫也保护了，老百姓生活水平也提高了。当地政府也很满意。这是我们做的一个非常创新的公益项目，用商业的方式来管理基金会。

以前在中国商界，大家都会把公益和商业划分开来，生意就是生意，公益就是公益。公益是捐款的，做生意是赚钱的，很多人以前传统的思想都是这样的。所以这次我们提出共享价值创造，把公益跟生意能够融合到一起，我觉得这是未来的方向。如果说我们的企业家逐步有了这个意识，中国的公益事业会做得更好，中国的商业环境也会更好。因为用公益的心态去做生意，我觉得可能跟完全用经济的手段去做生意，做法是不一样的，对社会的贡献也不一样，给社会带来价值也是不一样的，公众对你的看法也是不一样的。



用商业思维做慈善

5 企业家们还把当地枯死的一些树木聚集在一起，用于搭建一些小型的度假屋，吸引外面的人来当地旅游，发展绿色经济。

4 待农产品成熟以后，发起基金会的企业家们会争先抢购这些农产品。如果买不完，会帮助当地的居民通过淘宝销售。

3 有了保护区，改变了当地原来的经营方式。居民不用去打猎了，也不去砍树了，转而让一部分人去看山护林，一部分人去发展有机的农产品。既不破坏生态，又有了新的获取收入的来源。

1 企业家直接发起基金会，改变之前把钱捐给别人管理、难以控制结果的传统模式。

2 基金会与当地政府合作，建立保护区，希望改善当地的生态环境，同时保证和改善当地人的生活状态。

中国历史上大慈善家很多，也有富而好礼的优良传统。但我们这一代人应该在传统基础上做更加科学的事情，推动改变。

的公益事业、对历史会起很大推动作用。这是银泰要去的，并且这些事情是完全创新的，别人没有做过。

《管理视野》：“共享价值”是西方提出的概念，在中国的践行是否有“水土不服”的地方？换个角度来说，在慈善公益事业当中有没有什么“中国特色”的内容可以让西方借鉴的？

沈国军：我觉得在中国去说“共享价值”，很多人一开始是不理解的。我刚才说了，大家的传统价值是，生意就是生意，捐款就是捐款，肯定是分开的。我们现在提出来，把商业和公益结合起来创造共享价值，这个要被大家接受，肯定有一个过程，并且要有很好的案例。我觉得西方欧美的国家对这个东西理解会更加透彻，认同会更多一点。可能跟信仰有关系吧，在西方慈善公益都很完善，大家认为捐款很正常，去帮助别人也是应该的。在中国，它需要很长的时间去引导跟教育。

培养中国
慈善公益的
人才

《管理视野》：银泰为什么要在北京大学设立社会公益硕士这个项目？您最初是怎么产生这个想法的？做这个项目的终极目标是什么？

沈国军：银泰从1997年创办到现在，逐步参与了一些公益活动，尤其是最近这几年，我们对社会公益投入的精力和物力大幅增加。这个过程当中我们发现了很多问题，感觉在中国大陆，公益的思想、公益的法规、公益机构、公益人才一系列的东西都是不完整、不完善的，跟欧美国家在这方面的差距还是非常大的，尤其在公益立法方面经过五六年的思考，再结合我们在慈善实践过程中的感受，我们发起了这个社会公益硕士项目。

2014年我有个机会把我的想法和北大的王校长交流，他非常支持。当时马云也在，我们三个人达成共识，想通过培养中国慈善公益的人才来改变中国慈善公益的现状。这个比捐多少钱更重要，因为中国慈善公益现在其实不是那么缺钱，而是缺乏管理系统和人才。很多人富起来之后，花大量的钱去国外买奢侈品。倒不是说这些人一点慈善意识都没有，他也是有的；问题在于你怎样去引导他做慈善公益，让他做了公益以后感到很开心。并且让慈善公益机构接受了捐款以后，能够非常科学合理地把善款用到应该用到的地方去，不要去浪费，树立公信力，不要再出像红十字会等机构的乌龙事件。

中国现在有很多公益机构，有民办的，有公办的等等，尽管不像美国这么多，但是这几年注册发展很快。这些公益机构，说白了没有特别专业的高级管理人才，因为以前没有这些专业。你要去招一个公益机构的秘书长或者是其他的高级管理人员，非常困难，尤其在中国大陆。所以我

TNC工作人员在云南丽江老君山国家公园内监测生物多样性。



因为TNC总部在美国，在中国很多地方国外的公益机构发展很困难，监管非常严。我们在发展过程当中碰到了瓶颈，所以我跟马云商量，把中国环保的基金会单独成立出来，叫桃花源环保公益基金会。在深圳成立一个，在香港成立一个。我们做海外的环境保护，去年在非洲等地方都有一些捐助。目前筹建组组长是我，集合马云、马化腾、朱保国等八个人。前两天我也邀请百度的李彦宏加入。BAT三家公司业务高度竞争，打来打去，但公益大家可以走在一起。我跟他们都很熟，所以我要把这个事情分配好。我们也在想做一个全新的模式，用商业的理念来做公益，就是把共享价值结合在一起，做一个全新的环境保护的基金会。第一届主席我推选马云当，又聘请了一位CEO。我负责许多协调工作。我们现在做了很多的安排，今后会在中国大陆建立很多保护地，可能会有森林、沼泽地、海滩、水源等。如果在几年后这项事业在全球有了很大的影响力，我们也会到国外去做。我们的目标是在国内外做几百个保护地。

关于银泰公益基金会，我的理念是不去作秀，不是做给别人看的，我们踏踏实实，做一些中国公益的“痛点”，并且谁都没想到的，或者不是马上能见成效的事情，但在二三十年后对中国

《管理视野》：银泰在公司慈善方面主要的关注点是什么？您怎么看待银泰在宣传“共享价值”上的开拓者地位？

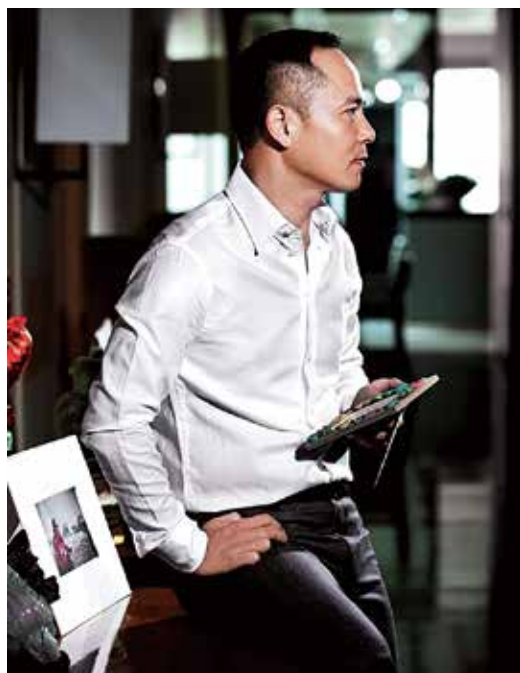
沈国军：这几年在国内我跟一些国内的企业家在公益方面有很多共同的合作互动。现在主要有几个方面：一个是爱佑慈善基金会，我和马化腾、马云这帮人共同发起了这个基金会，目前已经是中国大陆做先天性心脏病儿童资助规模最大的基金会。现在大概已经完成了两万五千多例手术。近两年和爱佑基金会的另一个合作项目是救助孤残儿童——既是孤儿又是残疾人的儿童。中国有很多农村，如果孩子生下来是残疾人，父母就把他们扔掉了。这些孩子只能被福利院、孤儿院收养。而福利院和孤儿院是没有钱为这些孩子做手术的。所以我们去年建了两家孤残儿童的养护中心，一个在北京，一个在开封。它是一个基金会里面两个不同的项目，但都和儿童有关。还有一个跟儿童有关的项目是针对自闭症儿童的。在自闭症儿童的医疗和教育方面我们和腾讯合作比较多。所以，爱佑基金会主要做儿童的慈善公益事业，目前主要是做三个内容：一个是先天性儿童心脏病，一个是孤残儿童，一个是自闭症儿童。

无论从环境保护、人才培养、商业道德的传承，我们现在想的应该更加广阔更长远一些，能够影响和改变今后十年二十年乃至更长时间。

潜移默化 地影响新一代企业家

《管理视野》：您认为目前中国参与慈善公益事业的企业家与他们的出生成长年代有关吗？是否有年代性？您对新一代的年轻企业家参与公益事业有什么期许？

沈国军：你这个问题非常好。我们经常在想，在中国企业家里现在做公益贡献比较大的、花的时间比较多的是哪些人呢？你的判断非常对，基本上是我们这代人多一点。原因是什么呢？我们之前的一辈人，有些人年纪蛮大的，大部分企业可能不在了。中国改革开放也就三十年时间，以前的企业家没钱，想做也没这个能力去做。我们以后的一辈人，大量的人没有经历过我们当年经历过的这些事情，包括刚才说的我小时候的经历，没有经历自然环境的改变、生态的破坏等。那么，这些年轻人，尤其是富二代，或者家里条件比较好的这些人，他们会不会来做公益？这些问题也是我们一直在想的。说实在话，这是一个很大的问题。其实这也是我们为什么要把共享价值，把商业和公益糅合在一起，潜移默化地做这些安排和影响。你想跟北大合作也好，包括湖畔大学这个教育理念也好，我们肯定也会教企业家今后怎么和社会公益结合，肯定会去灌输这些东西。我们也会潜移默化地去影响新一代的企业家，八零后的，



今后九零后的。我觉得这也许可能是我们这帮人的责任吧，也是我们一直在做的。

中国企业家呢，我理解就是有分几个阶段。四九年以前的企业家以家族传承为主，企业家把财富一代一代传下去。一九四九年到一九七九年，大家都没钱，谈不上去做传承。一九七九年到现在这三十多年，有一批人积累了很多财富。这些人受过一定的教育，是大学本科研究生，从国外留学回来的，所以他们的财富观有很大的改变。现在一些年轻的企业家，他们思考的问题就会想得更长远。我退休以后会怎么样？死了以后会怎么办？这些钱是不是还是很传统地传承给家族的

人？很多人已经在做改变，相信也有一部分人还是很传统的。比如说我这个钱可能不一定传给儿子，像我们这些人，我觉得再过个十年或者更长时间，大部分可能会去参与公益方面的事情，会把相当一部分的财富安排到公益方面上去。以前中国商人全是很传统的，传承财富给家族。那么我们这一代人可能是一个转折。这个转折如果你带好了这个头，对我们今后下一代的商人来说可能是一个很好的典范。

《管理视野》：感觉您在做一项事业，其实是重温中国传统观念和优秀的传统认知。

沈国军：我觉得对传统的一些观念也好，一些传承下来的东西也好，应该在它们基础上做一些调整和改变。中国的优良传统确实是存在的，富而好礼啊，包括有钱以后捐款做公益做慈善，自古以来中国历史上大慈善家很多。但我觉得我们这一代人应该在这个基础上去做一些更加科学、更先进的一些事情，去做一些改变。比如，大家抱团去做公益，去做更创新的公益项目，能够改变社会的未来。无论从环境保护也好，人才培养也好，商业道德的传承也好，这些可能不像以前，只是捐一个学校、捐一个学堂或者捐一个庙，我们现在想的应该更加广阔更长远一些，能够影响和改变今后十年二十年乃至更长时间。☑

们也看到这个市场的需求，看到很多公益机构的困惑。我圈子里有很多民营企业的老板，他们也想做公益。有些想在他自己年富力强的时候去做公益，有些是想在他退休以后去做公益，有些是希望他的家族通过基金会去做公益。但是他们又不知道怎么去管，但又招不到专业的人才。这个问题在我们圈子里非常普遍。所以我看到了目前中国慈善公益存在的问题，他们的痛点，以及市场的需求，最终决定跟北大合作这个项目，由银泰公益基金会出资。

我希望把这个项目办成中国慈善公益界的“黄埔军校”。在十年二十年以后，全中国从国家政府机关到大的公益机构，高级管理人才都是由这个机构培养出来的。这个项目不仅是为了培养民间基金会、公益机构的管理人才，也要培养国家有关公益机构的管理人才，像民政部、环保部、财政部等国家部委也有很多管理公益事务的部门，如果他们自己都不懂得如何做公益，怎么去有效地管理公益机构呢？

所以我和北大这个项目今后希望很多学生培养出来之后，能分配到这些机构里面，先去转变公益机构的管理者的观点，这就是说老师先要学好了，再去管别人嘛。所以这个也是我们培养人才很重要的因素。

如果我们培养出来的管理人才能够实实在在地改变一些不好的现状，就能为中国公益事业做出些革命性的贡献。光靠一个人是不行的，要靠一批人，共同努力，要花五年十年时间，能够去改变中国公益事业，促进公益事业的发展。这是我们努力想做到的。



东方丝绸通往 世界奢侈品之路

访谈者
· 于保平
复旦大学
程亚婷
复旦大学

位于杭州市天城路 68 号的万事利大厦，坐落着第一家民间投资建造的的丝绸博物馆。这正是万事利第二代掌门人屠红燕的杰作。所有的展品都来自非物质文化遗产传承人。屠红燕的梦想，是终有一天可以诞生属于中国的、世界级的丝绸奢侈品。她要做的，是沉下心来，不急不躁，慢慢打磨。

接班与 转型



不断提升。未来我要做消费品品牌，从多元化的集团型企业慢慢地缩小到专业化的、扎根丝绸行业的企业。转型后的组织架构，让我有时间沉淀下来，慢慢地去做品牌。

《管理视野》：如果用一句话来描述，万事利是什么？

屠红燕：万事利以前做服装、面料，做生物科技，还做房地产、做医疗领域，有很多产业，所以很多人说不清万事利到底是做什么的。我接班以后我说一定要做减法，告诉人家万事利是做丝绸的，聚焦于品类就是为围巾为主。

本来我想打造单独的围巾品牌。但是很多商场不会给围巾品牌很大的空间，在它们看来围巾只是一个配饰。所以我们聚焦于围巾的同时也会推出服装和其他的一些产品。未来10年把万事利打造为能够专注于做丝绸的一个生活馆，这是我想要做的。



▲ 万事利潜心研究丝绸工艺，将丝绸的柔美、华贵通过不同的载体呈现。

《管理视野》：在很多人眼里看来一块丝巾对品牌的承载力和延展力与服装相比是很小的。为何想通过丝巾来承载品牌？

屠红燕：丝绸是一种特殊的材料，不同于其他的纺织类的，比如棉、麻和毛类。丝绸比较娇贵，产量也有限。丝绸本身的性质决定了它不是普通的面料。通过前十年的文化转型我们充分了解了丝绸的特性，从它的属性来进行解剖。有人说丝

《管理视野》：作为家族企业，万事利已经顺利完成了两代人的传承。您从母亲身上学会的最重要的东西是什么？

屠红燕：母亲传授的最重要的是责任。她把这个担子交给我，如果没有责任心，没有使命感是不可能接得好这个班的。从1994年我大学毕业进公司到现在已经20年了，可以说企业的发展之路也是我个人的成长之路。2010年万事利成立35周年的时候，在庆祝仪式上母亲正式把担子交给了我，由我出任董事长。接过接力棒那一刻，我感觉责任更重大了，没有退路，只能往前走，家族的使命感和责任感，一直鞭策我要把企业发展得更好。

《管理视野》：能否简单介绍一下万事利的发展历程？

屠红燕：万事利是做丝绸的，以前就是一家传统的生产型企业，从农业到工业，从产品到品牌，跨越很长的产业链，没有太大的效益，人员多成本高。我一直在琢磨改变现状，想如何能够提高企业的附加值，让企业可以转型升级。2004年我希望转型的意愿非常强烈。恰逢2008年北京奥运会的契机，我就在思考，如何把中国的丝绸借助这一举世瞩目的大事件呈现在全世界面前？我们开始把自己转型为文化产业，推出了奥运会的颁奖礼服以及一系列产品。从2004年到2014年可以视为万事利的第一次转型，基于我们对于丝绸的了解，也基于我们对技术的不断研发和设计的

绸很容易皱，或者丝绸不能洗，所以我们就做丝绸的文化类产品，当我把中国的有文化内涵的东西，把中华五千年文明的一些元素植入到的产品当中，那不是简简单单的一块围巾，或者简简单单的一本书，一件产品。它很容易脱颖而出。如果我的品牌没有这样的底蕴，没有这样的工艺和功底，我跟别人就没有什么区别。

万事利的礼服参加了奥运会、亚运会和世博会，每一个大事件都有万事利的身影。2008年我们为奥运会做了青花瓷的颁奖礼服，这不是一件衣服，里面承载了太多的中国文化，一针一线都是上了年纪的老绣娘缝出来的。那些衣服就像是艺术品。我现在做的高级礼服定制都会放入一些刺绣。这些技艺可以承载文化，不仅仅是简简单单的一件衣服。民族的东西才是世界的。你要把民族的东西通过现代的技术，通过对时尚的理解把它植入到你的产品当中，你这个产品才是有灵魂的，你才会与众不同。

《管理视野》：如何以企业的方式或者商业的方式延续中国的手工艺技术？

屠红燕：万事利丝绸博物馆里陈列的全部是非遗大师的作品。过去多年来我们一直致力于让这些非遗大师的作品有价值提升的空间。

奢侈品很多是用手工打造的，你用再好的机器也抵挡不了手工的魅力，这是欧洲品牌对奢侈品的理解。我认为中国的这些东西都是奢侈品，只是从前我们把它们定义为手工艺品，没有欧洲奢侈品的概念。这些非遗大师们都七八十岁了，绣不动了。而年轻人却说用这些工艺生产出来的东西这么便宜，做一幅画连一个手机也买不了，

做奢侈品品牌一定要沉得下心，要严格把关每一道工序的质量，才能够做得出来。

奢侈品品牌做围巾的贴牌加工，工艺技术行业内数一数二。在法国，已经没有比它更老的生产厂家了。其他的工厂基本都在意大利。我觉得这家公司的底蕴非常好。第二，目前的掌门人已经是家族的第五代传人，第六代不愿意接班。作为家族企业我们有惺惺相惜的地方。这位第五代的掌门人专程飞来杭州考察，想到自己的品牌能够被继续传承下去，也觉得非常欣慰，所以就把企业卖给了我们。收购之后，我们请到了爱马仕丝绸控股集团 CEO 巴黎特（Patrick Bonnefond）加盟万事利。他在里昂有很多年的工作经验，以前是当地一家面料厂的总经理，

后来又在爱马仕有七八年的工作经验。在丝绸界，爱马仕是真正顶尖的奢侈品。虽然我目前做不到爱马仕的程度，但是我也非常希望通过他近距离学习爱马仕的奢侈品之道。

《管理视野》：通往像爱马仕那样的顶级奢侈品品牌之路该怎么走？

屠红燕：从巴黎特（Patrick Bonnefond）身上我感受到做奢侈品品牌一定要沉得下心，要严格把关每一道工序的质量，才能够做得出来。我们能够聘请到他，也是源于双方对于丝绸的共同热爱。巴



◀ 万事利收购的 MARC ROZIER 位于丝绸之路的终点——法国里昂。

来管理这家公司。为什么要收购？对于整个万事利的品牌和业务版图能起到怎样的作用？

屠红燕：我一直有一个梦想，把万事利的丝绸品牌打造为东方丝绸第一品牌。我知道要成为一个高端丝绸品牌，跟欧洲的品牌相比我们还有很长的路要走。如果对标爱马仕，它已经有 178 年的历史，我们不过才走过了 40 年。所以我们还有很长时间可以去提升。

如果万事利要成为一个国际品牌，被国际认可，我就一定要走到这个国际市场上去了解这些游戏规则。所以收购是我们战略决策的第一步。

MARC ROZIER 位于丝绸之路的终点——法国里昂。里昂从 16 世纪开始就是欧洲的丝绸重镇，它从中国学到了丝绸。那个时候里昂的家家户户都有丝绸织机，织布专门供贵族们使用。除了爱马仕之外，MARC ROZIER 是欧洲唯一一家大的生产丝绸面料的工厂。它为全球 40 个奢

▼ 万事利丝绸博物馆里陈列的全是非遗大师的作品。

他们缺乏沉下心来学习的动力。我们现在最担心的就是传统技术的断层。

作为丝绸人，我首先会去支持这些大师，让他们可以赚钱，我再用心投入研发，鼓励年轻人来学习。以前老师傅带徒弟是不发工资的，现在收徒弟发工资，年轻人愿意学了，老一辈的技艺也得到了传承了。整个产业的价值提升了，大家重振信心，就可以把这个产业做上去。

发扬 打磨顶级奢侈品

《管理视野》：去年您在欧洲收购了一个品牌叫 MARC ROZIER，并且聘用了原来爱马仕的高管





质量是什么？无论是一根丝，一块面料，还是一个设计，一个想法，它都会用来为顾客创造出极大的冲击力。

《管理视野》：互联网+是今年最热的一个词。您希望做奢侈品，做长期的品牌发展，互联网+会对您的战略部署有什么影响吗？怎么看待您的企业跟互联网+之间的结合？

屠红燕：现在的企业如果与互联网隔绝，就是死路一条。你必须得拥抱互联网。基于大家对于互联网的认识，我们的产品在互联网上的销售做了品牌的区隔。对于收购来的 MARC ROZIER，全部法国生产，法国制造，互联网可能更多只是宣传渠道，在线下我们会开体验店。

目前我们正在探讨的模式是定制和众筹。因为是欧洲品牌，法国生产，成本比国内的产品要高。但是，我们现在做互联网最关键的是什么？开放的思维——你要有一个公开的平台，要有合理的利润。你把价格稍微降下来一些，让顾客认为你的产品品质好，价格也可以接受，通过互联网平台预定，先预付一点定金，两个月后收到产品。这也是一种互联网上的销售形式。

另外，我推出了一个针对年轻人的网络品牌“忻蓝”。互联网比拼的是速度，还要价格便宜。我们会设计一些与节日或者星座相关的产品，强调年轻人的参与感，比如我们每个节日都来玩一个营销主题，大家都很起劲，适合年轻人爱玩和喜欢互动的特点。



黎特（Patrick Bonnefond）认为，中国现在没有奢侈品品牌，未来一定会有，而且一定是丝绸，他说唯有丝绸才能真正成得了奢侈品，

对于产品，现在我们从源头抓起。爱马仕就是从丝开始，自己养蚕，然后到巴西去织布，从养蚕，织布到成衣全部都自己做。它一定要用行业内最高端的资源。无论是用丝，用羊毛还是用鳄鱼皮，它全部自己养殖，自己去找货源，而这些货源一定要出于全球最顶级的地方。所以我觉得它们那种对于奢侈品的态度值得我们学习。以前我们中国人觉得产品生产出来都差不多，只要我能卖出去就行了。爱马仕不是，它认为做奢侈品是一种荣耀，客户喜欢我的产品是对我的一种尊重。因此一定要把最好的东西呈现给客户。我们总是问巴黎特（Patrick Bonnefond），到底爱马仕成功的理由在哪里？他一直告诉我们质量、质量、质量！质量是什么？无论是一根丝，一块面料，还是一个设计，一个想法，它都会用来为顾客创造出极大的冲击力。

化慢慢浸透在企业每位员工的心里，养成了天地人和万事利的企业理念。事实上我们公司中层干部的家庭都非常和睦。

《管理视野》：您最想跟别人分享的您的管理心得是什么？

屠红燕：年轻的二代们很多人都不愿意接班，认为父母给的都是包袱，但是我一直跟他们讲，应该把它看作是资源，这个资源比大学生创业的条件好太多了。母亲交棒给我的时候，万事利这个品牌已经有23年底蕴了，这个无形资产是别人没法给你的。这些无形资产的价值比有形资产的作用可能更大。所以，我最想跟他们说的是，年轻人如果有这样的平台一定要敢于接班，勇于接班。你能够做得比上一辈更好，不是一样证明你的能力吗？☑

《管理视野》：您怎么甄别人才？万事利的企业文化是什么？

屠红燕：万事利的文化讲究天地人和，讲求和文化 and 家文化，这是企业核心的价值观。我在选人的人品优先，在工作中不会太关注个人利益，有大局意识，这样的人我比较看重。女性企业家和男性企业家有一点不同——女性企业家更关注于企业内部的和谐，对家庭很重视。我母亲是一位女企业家，家庭很幸福，虽然我们两姐妹从小是奶奶带大的，母亲即便工作再忙，也非常看重小家的和谐。母亲看重的和谐，不仅是对我们自己的小家，也包括对她的兄弟姐妹的大家的那种概念，这点体现在企业管理上，就是非常注重员工家庭的和谐。比如员工一定要善待自己的父母、丈夫、妻子。小家管好了，才能管好大家，没有小家的概念，就不可能管好大家。这样的文



► 里昂丝绸博物馆现场丝绸工艺表演。

《管理视野》：和您母亲的管理风格相比，您怎么看待自己的这种管理风格？

屠红燕：两代人肯定风格不一样，时代不一样，我们受教育的程度也不一样，成长和经营的环境更不一样。以前这家企业是她一手发展起来的，她有绝对的权威，这种人格魅力让她在企业里说一不二，下面的人都可以完全服从她。我面临的局面完全不同，因为我是作为二代来接班的，不可能像她一样全凭个人魅力 hold 住企业的发展。

我跟我母亲的管理风格还是不一样的。我希望现在整个集团每个板块的业务比较清晰，各有专业的团队来打理，而不是靠董事长说这个人行了就行了，绝对不是这样。每个部门的负责人都是依靠一个团队来管理的，而不是靠一个人来管理。我比较崇尚制度化。



理智与情感

《管理视野》：您从商这么多年，肯定遇到过理智与情感冲突的地方，比如是否经历过跟您母亲之间的分歧冲突？回头来看，您如何看待商业情感和理智之间的平衡？

屠红燕：跟我母亲交接班之前，有好几次关于重资产、轻资产的问题、关于投资的问题产生了许多的分歧。举个例子来说，当时我认为我们的实力不够，不要一下子去投很多的地产。一来跨行业，二来跨地域，三来人才匮乏。如果一下子投资太多，很容易失控。但是，作为老一辈企业家，我母亲认为如果放弃当时的机会很可惜。从她过去多年的经商经历，她会坚持相信自己的判断，认为自己抓住的机会都是对的。她那种迫切想成功的心情，我当然理解。这就是理智与情感之间的冲撞。

那个时候我就跟母亲吵架，吵得很凶。碰到这种情况，如果她是董事长，我怎么也拦不住。吵架也无济于事。她说了算，只能按她的想法去投资。无论是从亲情的角度还是从现代职业经理人的手段，我都阻止不了她。因为这家企业是她创造的，她的话就是最高指令，没有人可以违反。这在第一代企业家身上很常见。

现在回想起来，可能当时我还比较年轻。她现在觉得我的很多想法是对的，只不过那个时候我还没有办法去说服她。



管理教育三十年

过去三十年中国以超常的发展赢得全世界的瞩目，其背后强大的推动力，来自管理教育与与时俱进的发展。它直接推动与支持了中国三十年的改革开放与发展。对于中国的管理学院而言，过去三十年为中国的经济发展培养了大量的人才，并通过这些企业领袖以及中坚力量传递商业教育的价值观和道德观，引领社会文明的进步。

2015年是复旦大学管理学院恢复建院30周年。过去三十年复旦管院在管理教育和管理研究上的进步与发展，实际上也是中国管理教育与研究发展的缩影。

值此历史时点，我们邀约了全球范围内一流商学院的院长，以及华语世界优秀的管理学者们回归管理教育的本质，探讨商学院创造的社会价值。一个无可争辩的

共识是，管理教育对于促进世界繁荣、组织成功以及帮助个人在职业中的自我实现发挥着重要的作用。商学院的学生们怀揣改变世界的梦想而来。在这里，他们学到的不仅是知识，而是在传道授业解惑的氛围中耳濡目染。他们与师长们接触交往，并受到激发与鼓励。这样的传承会是商学院面对科技变革带来的颠覆与挑战的竞争优势。

经历漫长的学习期，中国的管理学者们已经学会了研究的工具与技巧，追求与西方学者的对话、合作，开始走向理论创新。优秀的本土学者开始在国际舞台上崭

露头角。此时，我们更为关注的是，放眼未来，我们能否发展出不同于过去五十年美国商学院所教授的、更符合中国文化、中国人心理以及中国社会需求的新的商业模式？管理学在中国是否有突破的可能性？未来十年是否有可能在中国出现几所为全世界同行认同和尊重的一流商学院？

这些都是中国管理教育下一个十年必须回答的命题。中国的管理学者人责无旁贷，积跬步，行千里，2015再出发！



陆雄文

复旦大学管理学院院长

2015:中国管理教育再出发

我们能否在规模、质量上比肩西方发达国家的商学院，要看中国的管理学院能否抓住机遇迎接挑战，在更加全球化的时代，广泛借鉴、改革创新。如果能做到，未来十几年中国就有可能出现两到三所为全世界同行所认同和尊重的国际一流商学院。

《管理视野》：在您看来，管理教育和商学院创造了哪些价值？

陆雄文：站在全球的视角来看，管理学院重在培养人才，创新理论。对于中国的管理学院而言，过去三十年的人才培养对社会改革发展有更突出的价值。无论是学位教育项目还是非学历教育项目，都为中国经济发展培养了大量的人才。这些人走出学院，把国外先进的理念同中国的实践结合起来，直接推动了中国的改革发展。以企业家为例，他们当中许多人出身于草根，凭直觉和经验创业，取得了商场上的成功。为了突破瓶颈，他们回到商学院接受培训或是参加学位教育，接受系统知识的训练，建立知识体系，由此推动企业进步的变革和商业模式的创新。有些年轻人在商学院毕业以后，开创自己的事业，也是得益于这种系统化的训练，让他们在前人经验的基础上运用理论的体系去创立他们的商业模式。

管理学院不仅通过培养人才创新理论来实现价值，同时也通过它所培养的企业领导者来传递商业教育对于社会主流价值的评判和选择，并且以这些企业领导者自身的思想发展和价值取向来引领社会文明的方向。企业是社会的基本生产单位，企业生存发展的

工具和灵魂，其载体就是商学院的毕业生。今天，全世界政治、经济各领域有一系列得以广泛探讨的热点问题，比如公平与效率、环境保护与绿色能源的开发利用、社会责任的担当与可持续发展等等，参与这些问题探讨的实践者，大多是商学院的毕业生。过去三十年中国以超常的发展赢得全世界的瞩目，其背后强大的推动力，就来自管理教育与时俱进的发展。它直接推动与支持了中国三十年的改革开放与发展，由此中国一小部分的管理学院花了三十年时间走过了西方发达国家商学院五十年甚至七十年年的发展道路。

《管理视野》：如何看待过去三十年中国管理教育和商学院的发展？今年是复旦管院恢复建院30周年，您如何看待复旦管院取得的成就？

陆雄文：总体上我认为过去三十年中国商学院的发展还处于学习的阶段。就这个学习阶段来讲，可以分为三个时期。第一个时期是初级学习阶段，发生于二十世纪七十年代末到九十年代初，主要是引进、消化、吸收西方的管理理论和人才培养模式，尤其是课程体系和教材，

《管理视野》：结合中国当下的现实状况，您认为管理教育和商学院目前正在面临哪些挑战？是否与欧美商学院面临的状况相似？有哪些挑战可能威胁未来商学院的生存与发展？

陆雄文：在我看来，中国管理教育面临的严峻挑战，主要体现在以下一些方面。第一，宏观经济增速放缓，产业结构调整还没有找到明确的方向，产能过剩导致大量企业进入微利乃至亏损时代，并将持续较长时间。企业的利润成长会压缩，因而降低对中高端人才培养的需求。第二，过去十

多年管理教育粗放发展，同其他行业一样也出现了一些乱象，引起了政府和公众的

怀疑与担忧。因此在政策层面上，管理教育的发展受到了某种压制。第三，中国的高等教育发展历来是偏向于中央集权，对于理论和实践紧密结合为特征的管理研究与教育的发展来说，其自身的规律难以被充分认识和尊重，导致中国管理教育发展的潜力没有充分开掘和实现。第四，有些大学及其商学院把管理教育与培训看作现金牛，不管其主观意愿、价值倾向有何不同，客观结果是损害了高等教育的价值与形象，破坏了行业发展的秩序和可持续性。第五，科技的发展改变了传统教育的运作模式，对于商学院这既是创新发展的机会，也是其保守没落走向衰败的可能出口。第六，同大学其他学科发展相比，商学院发展的资源不充分，获得政府

《管理视野》：管理学研究和实践之间目前是怎样的关系？研究是否距离实践越来越远，理想的研究与实践的关系是什么样的？为此复旦管理学院做出了哪些尝试和努力？

陆雄文：作为大学的一个组成部分，管理学院一直在追求研究与实践的一体化发展。全世界最好的管理学院的教授都善于从实践中寻找研究的问题，也善于把自己的研究成果引入教学之中，影响和改变学生的思维和知识结构，提升他们的能力，同时通过公开演讲、媒体访谈、企业咨询等形式，善于以自

己的研究成果去广泛影响企业的视野和公众的认知。只

有失败的学者才会把两者隔离开来。对复旦来讲，我们越来越多地强调研究与实践的互动关系，是因为我们越来越清楚地知道，我们研究的实验室就在企业、就在社会，只有从实践中才能获得真知的线索和源泉。因此我们要求所有的教师积极参与实践，包括承担企业的咨询课题，担任企业的独立董事和顾问，参与非学历的高级管理人员培训的课程讲授，发展基于企业创新商业模式或最佳实践的案例，并指导学生、锻炼学生参与实际课题的研究。我们不少同事真正引起广泛关注和有影响力的学术发表，往往来自于他们采自中国商业环境的一手数据和案例。

我们越来越多地强调研究与实践的关系，是因为我们越来越清楚地知道，管理研究的实验室就在企业、就在社会，只有从实践中才能获得真知的线索和源泉。

复旦管理学院的发展完全覆盖了过去三十年的三个阶段，在每一阶段都比国内同行要领先若干步。今天我们已经形成了一个同发达国家商学院一致的运作模式、学术标准和教育体系，和非洲以外的各大洲的主流商学院紧密合作。

国家商学院一致的运作模式、学术标准和教育体系，和非洲以外的各大洲的主流商学院紧密合作。MBA/EMBA 的教育项目也参与了全球竞争与排名。

二十年前我们开始与麻省理工学院斯隆管理学院合作，开始认识到管理教育也有标准，要尊崇国际标准，以国际先进商学院为标杆，以世界通行的教育理念、模式、标准为借鉴，引领中国的管理教育国际化发展。其次，在中国我们既借鉴发达国家的成熟经验，也立足于本土。整个学院的运作模式、开拓发展，有一系列的创新。这些创新不仅支持自身的发展，也成为中国同行广泛借鉴的最佳实践。再次，我们在追求自己在大中华地区和亚洲的竞争力发展的同时，也把我们的经验更广泛地去跟中国同行分享。作为中国管理教育界的重要成员，积极推动中国管理教育界整体的发展以及整体水平的提升。

然而，中国管理教育的发展还是非常有限的。过去三十年来培养的 MBA/EMBA 毕业生总量还不到 60 万人，相当于是美国三到四年培养的毕业生总量。这远远落后于中国改革开放以及未来发展的要求。

学习并研究西方的人才培养模式和方法。第二时期是中级学习阶段，发生于二十世纪九十年代中至二十一世纪初。在前一期的学习基础上，相当多的商学院开始模仿国外主流商学院的办学模式，开始尝试借用西方理论，在中国本土环境下验证西方的研究结论。有些商学院开始与国外商学院合作，举办中外合作办学项目。从中国开始兴办 MBA 教育到开始兴办 EMBA 教育，这一时期可视为发展的第二个阶段。

第三个学习阶段是从二十一世纪初迄今的高级学习阶段。伴随中国经济和社会的开放，中国商学院以西方发达国家先进商学院为标杆，MBA/EMBA 教育体系同世界标准日趋一致，博士学位已经成为商学院师资的门槛，一些领先的管理学院大量引进海归。与此同时，欧美的商学院纷纷来到中国寻求市场拓展和合作发展的机会，一些独立的商学院也建立了自己在中国的价值体系与市场地位。学术研究在基于西方的范式下，追求与西方学者的对话、合作，开始走向理论创新。

复旦管理学院的发展完全覆盖了以上三个阶段，并且在每一阶段都比国内同行要领先若干步。今天我们已经形成了一个同发达

对于那些已经基本实现了服务本国经济的目标的商学院，它应该要勇于承担，代表中国去参与全球竞争，支持全球发展。

同行平均水平，较高投入产出比，并能影响产业发展和社会变革。对于中国的管理学院来讲，还要加上服务于国家崛起的使命，推动经济发展和社会文明进步。就师资而言，他们要受过良好的学术训练，能够按照国际公认的学术规范来开展研究，发表学术成果，以此作为学者之间对话交流合作和认同的基础。课程要不断地与时俱进，既广泛吸收全球最佳实践，又能和本土的使命相结合，并不断调整创新。学生要形成系统化的知识，又能够迅速地将这些知识转化为能力，与他们个人的职业发展和社会要求结合起来。

我心目中理想的复旦管理学院，地处上海，扎根本土，服务国家，是举世公认的世界一流管理学院。它的运作架构同世界最好的商学院没有差异，行政团队有国际视野和专业能力，教师热爱教育事业、能够发表创新研究成果，学生智商和情商俱高，他们正直、好学，同时又有强烈的社会责任感和时代使命感，将个人同国家与世界的命运紧紧联系在一起。我们有全世界最好的商学院做我们的合作伙伴，开展合作教育项目，交换学生，交流学术。最后，我们有充分的资金来源，保证我们追求世界一流的水准，实现我们的使命和目标。这就是我心目中理想的商学院。■

决于学院本身的定位和使命。国内各个区域经济发展不平衡，发展历史阶段、资源条件各不相同，不应强求每一家商学院都要成为国际化的商学院。许多欧美的商学院也是服务于本地社会经济发展的。我认为对于那些已经基本实现了服务本国经济的目标的商学院，它应该要勇于承担，代表中国去参与全球竞争，支持全球发展。就复旦管理学院来讲，我们过去三十年以为中国经济发展做贡献作为我们的使命，我们的国际化目标也是为中国经济发展培养人才。积淀到今天，我们要加大国际合作能力，到海外去办学，招收更多的海外国际学生，越来越多地承担人类共同发展的使命。当然，这也要基于自己的能力，循序渐进地去努力。

《管理视野》：未来理想的管理学院应该是什么样的？为此，需要围绕教师、课程、学生等多方面做出哪些改变？您心目中理想的未来的复旦管院又是什么样的？

陆雄文：未来的管理学院简单来讲就是两个标准，一个是按照世界通行的标准成为有使命、高质量的管理学院。使命是它的价值取向，是它的目标。质量是在教育和研究两个方面高于

《管理视野》：您认为最近五年管理学教育领域发生的最大变化是什么？

陆雄文：最近五年，我很高兴看到三个方面的变化。第一，年轻学者的成长，大量海归回国为中国高等教育师资注入新鲜的血液。他们在海外受过良好的专业训练，同国际学术界保持紧密的沟通，有意愿扎根于中国发展的实践土壤，以中国为背景，获取数据，设计研究问题架构来开展创新性的研究。这些人的数量并不多，但增长很快。第二，接受管理教育的学生准备更加充分，不仅与他们原来所受教育打下的基础比较扎实有关，他们的眼界非常开阔，具有一定的国际视野，对新事物有很强的敏感性，学习的兴趣和好奇心非常大。尤其是那些读专业研究生学位的学生有很好的工作经验乃至创业经历。有部分年轻精英参加了国际标准考试，最终选择回归本土进一步深造，这既是对本土教育质量的认同，也是本土教育发展的好时机，这直接带动了中国管理教育质量的普遍提升。第三，国际学术交流与合作越来越广泛、频繁和活跃，基于中国商业前景和创新实践的学术成果越来越多地在全球有影响力的学术会议和专业期刊上发表，且增长速度惊人。

《管理视野》：您如何看待商学院满足本地市场需求以及国际化拓展之间的关系？您认为中国的商学院还须做出哪些努力？

陆雄文：如何满足本土社会经济发展，这取

的资源贫乏。要发展成和世界水准相当的竞争力还需要社会各界支援，包括政府资源长期持续的投入。第七，随着经济的日益全球化、社会的日益开放以及人员的广泛迁移流动，企业家、职业经理和年轻学生，乃至政府与社会公众对管理教育的期望不断提升，国际学生更多地选择来华学习，给商学院也增加了压力。第八，中国的管理学院普遍缺乏既懂学术又懂管理的全职院长队伍。

这些方面相当部分与欧美商学院面临的状况相似。不过，即便在相似的领域也具有中国本身的特点。在中国，以上提及的每一个挑战发展到极致，都可能威胁到商学院的生存和发展。这也证明了不仅中国的经济还低于发达国家的水准，中国的市场仍然是不成熟的市场，同时中国的高等教育的体系仍然是脆弱的，前行的动能仍然不足。

《管理视野》：经过此前的快速发展，在您看来，中国商学院的黄金十年是否结束了？

陆雄文：黄金十年远远没有结束。中国经济仍然需要大的发展，尽管增速不会像过去三十年那么快，但是质量和能量的升级一定会支持大国的崛起。这对管理教育和理论创新都提出了更高的要求。当然，我们能不能在规模、质量上比肩西方发达国家的商学院，还是要看中国的管理学院能否抓住机遇迎接挑战，在更加全球化的时代，广泛借鉴、改革创新。如果能做到，那么未来十几年中国会出现两到三所为全世界同行所认同和尊重的国际一流商学院。



保罗·达诺斯

Paul Danos

达特茅斯塔克商学院名誉院长

商学院的“回馈”传统

达特茅斯商学院的校友捐赠数位居美国商学院第一，这是出于达特茅斯独特的“关怀”氛围和毕业生对母校的热爱。这种共同交流、互相关怀的社区式氛围很难被慕课取代。

《管理视野》：您如何看待商学院为社会带来的福祉，比如以达特茅斯为例？

保罗·达诺斯：商学院传播了管理知识和技能，金融、管理、市场营销这些知识技能很难独立自学完成，在商学院的集体学习更有效率。

此外，商学院是培养领袖的机构。我们的职责之一是寻找到心怀梦想具有领袖潜质的年轻人，并帮助他们拓展领导力和组织能力，学习如何在工作中与人共事，激发他们彼此帮助，进一步完善其知识系统和职业教育，成为更优秀的商业领袖。

作为招生规模不大的商学院，达特茅斯在全球商学院里有两项之最：第一，校友捐赠数目位列美国各大商学院之首。每年有70%的校友积极向母校捐赠，而美国顶尖高校的平均值是20%。达特茅斯的毕业生母校有着非常特殊的爱，校园中洋溢着爱和关怀的温暖氛围，这也许得益于达特茅斯招生规模小，学生之间非常亲近，学生经常一起学习，也一起打曲棍球。其次，达特茅斯塔克商学院毕业生的就业率达到了98%，90%的学生去了暑期实习的公司，薪资丰厚，这在全球都是非常优质的就业转化率。

《管理视野》：有人说商学院培养了自私而精致的利己主义者，对此您如何看待？

保罗·达诺斯：这种人可能存在，但只是非常小的一部分。我并不认为商学院培养的学生都是自私的人。公司盈利与自私是两个概念。任何公司开展商业活动都需要赚取利润，像鲨鱼需要猎食，这是道德允许的正当商业行为。商业影响了每个人的生活，公司能够盈利是由于为社会创造了价值，各大公司在此过程中会展开健康的竞争，这都是正常现象。绝大部分商人是在道德和社会允许的范围内自由竞争，不能因为商人从事盈利性的商业活动就认为他们是自私的利己主义者。商学院可以试图通过教育来改善和控制不道德的商业丑闻，但很难杜绝，正如空难事件，人们只能尽力控制而无法避免。

《管理视野》：目前商学院面临的挑战是什么？

保罗·达诺斯：高科技的发展和商学院学生期待值的改变会对传统的课堂教学方式带来冲击。人们越来越倾向于利用多媒体方式进行学习，未来的学习方式会产生巨大变化。近年来慕课大行其道，但是慕课需要高度自律，事实上人们很难独自学习，很多参加在线学习的人都没能顺利修完学分，更无法拿到正式学位。共同学习、互相交流的人际社区氛围是慕课难以提供的，在慕课时代，计算机教学会非常普遍，教师会对学习过程进行组织和引导。此外，在案例教学和项目实践中，教授和学生必须面对面的交流，这些是无法远程进行的。目前有部分企业也开设了内训大学，但主流商学院的课程设置更加科学，更有系统性，并且能提供跨学科的知识学习，这是企业很难做到的。

《管理视野》：学术研究如何才能紧跟实践发展？学术研究相对商业实践的价值在哪？

保罗·达诺斯：商学院的顶尖学者是最深刻的思考者。出色的研究者会用科学的框架去研究商业社会的实践，他们不仅仅只聚焦在某个公司，而是整体的视角分析整个行业。研究者不仅能看到过去和现在的事实，更能深入指出未来的发展趋势和潮流，为人们解决问题提供全新的视角，这些研究必须经过公正开放的盲审后才能发表。学者不是手握水晶球的算命大师，但他们的研究能够提供最前沿的洞见，能帮助商业实践变得更明智，这就是学术研究的价值。

《管理视野》：您认为中国商学院和西方商学院的不同点在哪里？

保罗·达诺斯：中国的顶尖商学院在课程结构设计与西方主流商学院非常类似，不同点可能在于中国在教学中需要加入更多本土案例，教授也以中国教授为主。此外，西方顶尖商学院基本都是私立学校，没有任何政府资金支持，校友捐赠大量资金支持母校发展是非常普遍的做法，比如达特茅斯的校友非常热爱母校，有很多校友为母校捐款或捐楼。这在中国商学院似乎还没有形成传统。■



安德鲁·李柯曼

Andrew Likierman

伦敦商学院院长

商学院的社会价值

伦敦商学院不但促进了组织的繁荣，创造出大量新企业，同时一直强调紧跟实践的一流研究。

《管理视野》：您如何看待商学院创造的社会价值？

安德鲁·李柯曼：商学院对促进世界繁荣、组织成功以及帮助个人在职业中的自我实现都有着非常重要的作用。我为我们在过去 30 年对上述三个领域所做出的贡献感到骄傲。我们的老师帮助了世界各地的政府以及大大小小的组织；我们的校友不但促进了组织的繁荣，更创造出了越来越多的新企业；我们的研究对如何解决问题、创造机会有着广泛的影响。

《管理视野》：您认为商学院应该如何应对管理教育面临的挑战？

安德鲁·李柯曼：可行的经济模型；满足学生们不断变化的志向；恰当地将科技与学习进行整合；确保恰当的严谨性与相关性。

《管理视野》：如何看待管理研究和管理实践的关系？

安德鲁·李柯曼：我们一直强调紧贴实践的一流研究。当聘用教师时，我们试图确保他们有能力 and 意愿去做这样的研究并保持这样的研究态度。我们的经济学教授为世界各国政府提供咨询，金融专业的教授则服务于许多金融机构及监管部门；会计专业的教授为私募股权投资企

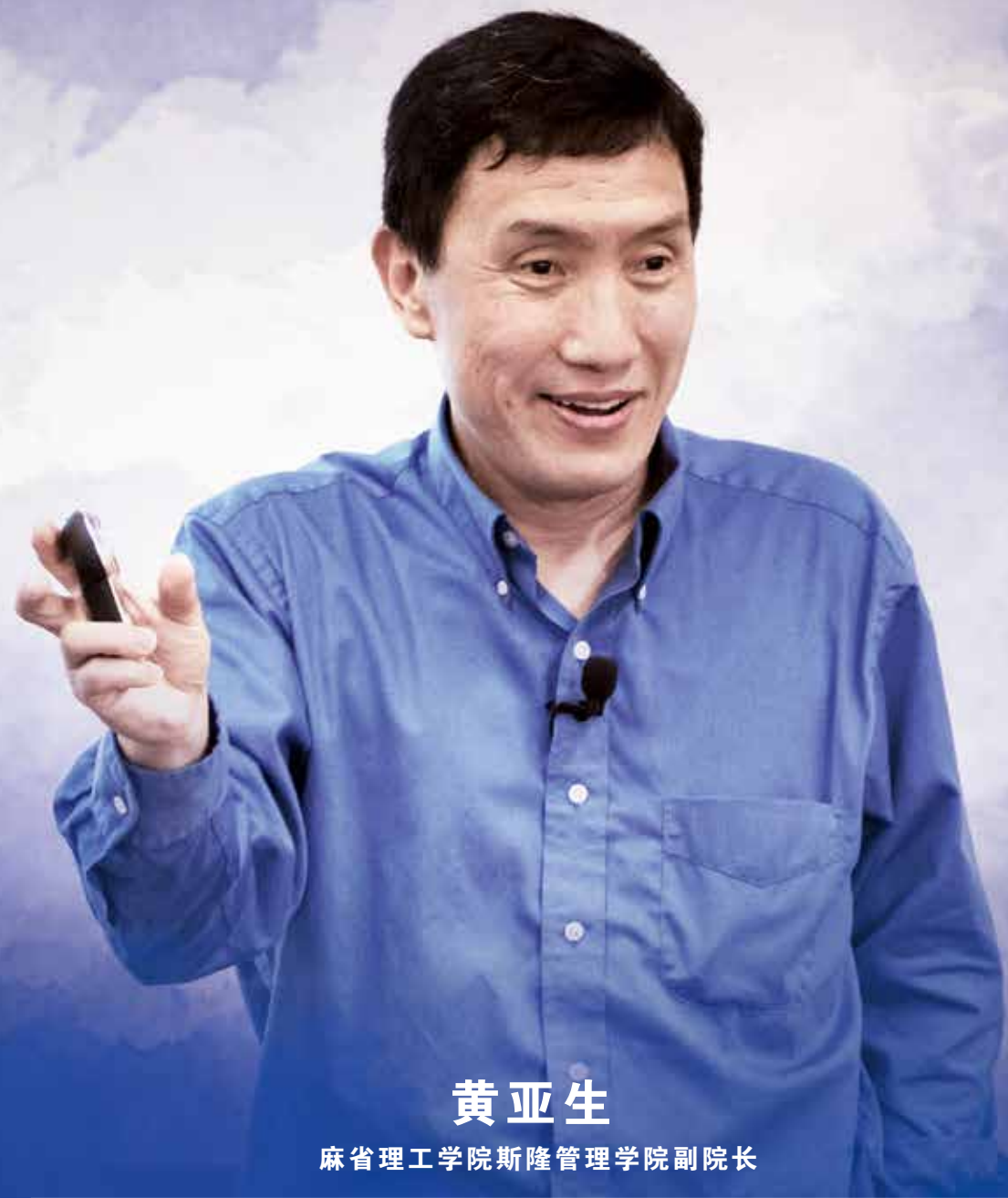
业提供服务；策略、市场营销、管理科学和组织行为学专业的教授帮助顶级经理人解决管理问题。伦敦商学院的教授们作为个人也会常常担任公司董事会的成员。我本人即担任英格兰银行的董事，目前也是一家保险公司的董事会成员。此外，我们也参与学生的创业过程，并在伦敦设立了一个孵化器。

《管理视野》：商学院如何避免培养出精致的利己主义者？

安德鲁·李柯曼：企业社会责任（CSR）是我们的核心课程之一。绝大多数的学生并非“聪明却自私”。他们当中有一些加入了金融机构，也有许多人加入了非盈利性社会服务机构。不仅如此，我相信那些在金融机构工作的“聪明却自私”的人大多数都没有 MBA 学位！

《管理视野》：您如何看待过去三十年中国管理教育的发展？伦敦商学院是否打算进一步拓展中国市场？

安德鲁·李柯曼：中国管理教育的发展令人激动，我期待听到更多来自中国商学院的原创的管理理念。2014 年 6 月伦敦商学院与复旦大学管理学院正式签约，推出国际商务硕士双学位项目。我们非常重视与复旦管院的关系，并计划进一步加深与中国的合作。☑



黄亚生

麻省理工学院斯隆管理学院副院长

商学院的未来：行动与融合

传统教学方式会被社会创业的发展实践所颠覆。

商学院的学生应该直接进入社会，而不是在象牙塔内空洞地讨论案例。

《管理视野》：您认为商学院为社会带来了哪些福祉？

黄亚生：这个问题其实包含了两个方面：第一是商学院的存在目的和意识形态基础。第二，商学院为社会带来的具体价值。

首先，从整体来看，商学院对社会的贡献是有争议的。目前经济学思维在商学院占据了主流，认为企业的主要目的不是报答社会，而是向投资者负责。美国商学院的根本假设是，只要个人利益被最大化，社会利益也会随之最大化，并不需要企业主动追求社会利益最大化。但是2008年美国华尔街金融危机让人意识到，个人利益最大化往往也会牺牲社会利益，二者并不完全吻合。这是一个宏大的道德层面的讨论，在社会上存在诸多争议。

第二，从微观上看，商学院使得组织管理更加系统化，这是他们为社会带来的显著贡献。管理技能可以被广泛应用到全社会各行各业，既包括商业机构，也包括医院、政府机构、非盈利组织这些不以利润最大化为目标的公共机构；同时这些管理技能可能是双刃剑，既可能发挥积极作用，也可能被应用到坏的方面。

商学院对社会的贡献更多是指窄义层面上的管理技能传授。比如，我们与复旦管理学院合作了“中国实验室”项目，主要是帮助中小企业发展，这些企业非常需要补充管理知识。通过和他们接触，我发现非常有必要由商学院对中小企业家进行管理基础知识和技能培训，这在中美两国都存在非常大的培训需求。

《管理视野》：中国的创业已经成为风潮，

商学院教育怎样才能跟上初创企业快速变化的教育需求？

黄亚生：商学院完全有能力跟上这种潮流。麻省理工学院专门开设了针对中小企业发展的创业课程，指导创业者寻找资金、解决法律问题、寻找合适的合作伙伴等。麻省理工学院最近计划与波士顿大学法学院合作打造服务平台，提供免费咨询服务，因为麻省理工学院没有法学院，而波士顿大学有相当优质的法学院，特别是在知识产权方面。所以，在创业风潮下，管理学院并没有过时。

《管理视野》：中国目前有一个现象，企业纷纷开设自己的大学。阿里巴巴的马云开设了湖畔大学，某地产公司也与沃顿合办了商学院。您如何看待企业自办商学院的影响？

黄亚生：商学院应该反思，为什么企业家要自己办学：显然目前学校培养的人才不能完全满足企业的人才需求。作为主流的商学院都应该反思。商学院跟社会需求紧密接轨，所以它应该对市场和社会的竞争态势及时反应。商学院依然有存在价值，因为企业大学也是商学院，只是企业创立了另一种商学院。

对此，主流商学院应该及时调整课程设置，接受这种挑战和竞争。这里涉及很多复杂的调整，比如教授的职称评定体系等等。企业开设的大学可以不在乎研究，也不会特别注重“选择偏差”，例如湖畔大学肯定会讲阿里巴巴的成功故事。但是，这种成功模式是否能够复制？所以企业大学的关键问题是，它是否真正能够培养课程教学式

是金融工程学家或计算机专家，他对计算机技术的掌握程度与计算机系的人是同等的。MBA 品牌可能已经发展到顶峰了，将来有可能出现双学位，比如说医学硕士和工商硕士合在一起。

《管理视野》：中国三十年的管理学教育与西方管理教育相比，有什么独特之处？

黄亚生：宏观上看，我认为管理教育应该与实践有更多的接轨。分科不要太细。课程设置应该更开放。我一直在研究公共政策，几年前有位教授非常诧异我为什么在管理学院研究公共政策。学科设置应该放开，更多样化，更多引入人文的内容。最后，商学院与大学本部的其它学院应该加强联系，而不是脱离。

《管理视野》：能否谈谈麻省理工学院和中国商学院的合作情况？

黄亚生：我们的“中国实验室”与复旦大学合作非常成功。不过，以前的合作仅限于商业管理方面。以后“中国实验室”可以进一步嫁接技术，比如麻省理工学院的技术可以通过“中国实验室”移植到中国。另外，“中国实验室”需要更长的时间以跟踪项目执行的情况。目前的项目时长只有一个学期，只能制定出发展方案，但是在执行方面起不了任何作用。如果进一步跟踪深入到项目执行，至少需要一年的时间。目前我正在向校友募资展开中国实验室的暑期项目，因为暑期时间比较充裕，学生可以有更多时间跟进项目的执行。■

考虑这些指标，但还留有一些主观的考虑因素，也就是衡量这些研究到底对社会有没有影响。比如美国的移植手术中存在巨大的人体器官短缺，有位教授研究认筹学，即如何分配有限的资源，他设计了一种非常公平的排队制度，还把这套思维方式介绍给波士顿校区。这个研究成果被企业、政府和医院采纳了。麻省理工学院特别重视这类研究。大家在讨论这个案例时，会考虑这篇研究有没有产生实际影响，其标准是由同行共同评审。

《管理视野》：您认为商学院未来面临的最大的挑战是什么？

黄亚生：最大的挑战是传统教学方式会被社会创业的发展实践所颠覆。和案例教学不同，在真实的商业环境中，企业家几乎没有时间做决策；第二，如何筛选海量信息。复杂的全球化要求商学院学生快速决策，从极为复杂的数据里迅速理出思路。

哈佛商学院首创的案例教学是对教科书教学的改进，新一步的挑战是对案例教学的挑战，这需要案例教学与行动教学相结合，加入社会实践内容。学生应该直接进入社会，而不是在象牙塔里空洞地讨论案例。学生在商学院要多做团队活动。此外，商学院还要加强全球化实践，美国学生应该有机会直接体会在中国公司工作的状况，中国学生能直接体会在美国公司里工作的感受。

第二、管理教育会加强与其它学科专业的融合。目前的 MBA 模式注重培养高层管理人员，类似“万金油”。管理学背后要有科技专业作为后盾，比如说大数据，未来的 MBA 学生同时也

越高的管理层可能越具有人文意识，因为商业管理到最后都是人。如何管人？如何与人打交道？创业合伙人之间是契约关系还是信任关系？这都是人文命题。人文课程很难成为商学院主流，但商学院一定要开设人文课程，让学生充分接触这些不同的思想和意识形态，至于学生以后的发展和道德追求，这是个人选择。

《管理视野》：您如何看待慕课对商学院的影响？

黄亚生：慕课会对本科的基础教育造成冲击，对商学院的冲击可能是基础的技能课程，比如会计、基础金融学和基础经济学。但是商学院将来的发展与慕课的发展方向相反。慕课追求规模经济，并不特别提倡团队精神。而未来的商学院发展可能要小型化，而不是追求规模经济，要更强调贴身教育，与企业家和创业者都有贴身接触。

从规模方面来看，商学院无法与慕课竞争，只能逆向发展，这对目前的商学院配置又是一个大挑战。以后老师跟学生的比例，不是像现在 1:50、1:80，可能以后是 1:20、1:30、1:10。此外，商学院增加的实验、实践方面的教学是慕课无法取代的。

《管理视野》：有些高校的研究严重滞后于现实，麻省理工学院如何使研究紧贴实践？

黄亚生：很多国家都有这种情况，因为高校对教授的评估标准是文章发表数量，指标定的非常仔细，这就容易出现问题。麻省理工学院也

这种有持续性的、长久性的商业发展模式？这还要时间去判断。无论如何，企业办大学对主流商学院肯定是极大的挑战。

事实上，成熟的跨国公司如摩托罗拉和 GE 也有各自的企业大学，主要针对内部员工的培训。但它们的成功并不证明传统商学院的教学模式的失败。商学院与社会经济接轨程度高，主流商学院的反应时间也比较快，不会被企业大学淘汰。

比如，哈佛商学院以前主要为大公司和华尔街培养人才，当哈佛看到斯坦福在创业培训方面的成功，就及时转向，成立了很多创业实验室，并且要把工科和商学院结合起来。

大学背靠基础科研、工程学、医学、生物学等一系列系统学科，任何企业都无法取代大学的这个天然优势。企业可以深挖一个领域，阿里巴巴可能在大数据方面非常棒，但它在生物学、医药学方面很难具有创业优势。这意味着管理学院必须要与大学的其他学院接轨，在创业大潮下依托于科技知识，就可以发挥很大的力量。

《管理视野》：有人批判商学院培养了一批精致的利己主义者。商学院能够如何改变这种情况？

黄亚生：商学院应该鼓励和提倡多种思维方式，既培养社会企业家，也培养科技创业者和华尔街人士。我们应该防止商学院教育模式单一化，被单一的经济意识形态所支配。在课程设置上，除了金融课程外，还应该给学生留下更多自由度，比如斯隆商学院开设了莎士比亚和戏剧课程，让学生通过戏剧思索宏观的社会和道德问题。

的科学研究作为学院的目标之一。一流商学院通常有两个目标，通过研究来探索知识，通过教学来运用知识。目前我们管理学院的发展已经经过了向西方优秀商学院学习求教的“复制”阶段以及以扩大办学规模和加强国际合作项目为特点的数量扩展阶段，正走向提高办院水平，提高办学质量和研究水平，以质量取胜的第三阶段。要成为世界一流的管理学院，影响中国商业发展进程提升中国企业管理水平，并在亚洲和世界具有影响力，其内在的自我要求和外在赋予它的责任，都要求其有一流水平的管理教育和科研。

复旦管理教育 30 年

复旦管院 30 年的管理教育发展，大致分三个阶段，I. 构建完整的全日制商科教育体系 (1985-1991)；II. 构建管理专业教育培养体系 (1991-2007)，以 MBA、EMBA 专业学位的设立和发展为标志；III：构建国际标准的管理教育培养体系 (2007- 现在) 以获得两个国际商学教育顶级认证为标志。

10 年文革后，百废待兴的中国管理教育界，进行的第一个起步性的基础工作，就是初步建立现代意义的管理学科体系，构建完整的全日制管理学科培养层次。复旦管理学院在这个阶段，由 1979 年的一个本科专业（管理科学），发展成为有管理科学、企业管理、会计学、管理信息系统、国际企业管理、财务金融等 8 个本科专业，12 个硕士学位授予点和管理科学、产业经济、企业管理和概率论与数理统计 4 个博士授予点。同时受国家经委委托，办起了管理培训部，培训在职在岗的企业管理干部。

这一阶段的管理教育最大特点就是从无到

2015 年是复旦大学管理学院恢复建院 30 年，复旦管院已经腾升为亚洲一流商学院。复旦早在 1917 年就在中国大学中率先设立了商科，1949 年形成了较为完整的商科教育架构。1953 年伴随中国大学体系仿苏化的大调整，商科下马，断层 25 年，直至 1978 年恢复组建管理科学系，1985 年成为国内最早的一批建立管理学院的大学。68 年发展可谓跌宕起伏，世事沧桑。管理学院 30 年管理教育和管理研究的进步和发展，实际也是中国管理教育 and 研究发展的一个缩影。

扎根于进步的中国

改革开放后，经济的市场化趋势促进了我国管理教育的发展。1984 年 10 月，以《中共中央关于经济体制改革的决定》为契机，企业从单纯生产型向生产经营型转变。于是，企业管理人员的作用进一步凸现，对他们能力和素质的教育和培训的迫切性显现出来。从计划经济下的指令执行者，成为市场经济下市场机会发现者，从效率提高者转变为效益提高者，管理的理念需要改变，管理的技巧需要学习，需要培养大批现有和未来的管理者。随着民营企业地位的合法化和数量的增长，高科技企业和新经济企业的诞生和发展，培养具有创业精神和创新精神的企业家和新型管理者，更成了中国管理教育的新使命和新任务。

2008 年的全球金融危机，引发了全球商学院的反思，管理教育不仅要进行管理功利性的培养，还应该进行商业伦理性的教育，从而培养符合现代商业需要和现代文明道德需要的“全人”。

与此同时，管理研究对于社会发展有重要的意义。从恢复建院开始，复旦管理学院就把营造积极向上的学术环境，鼓励和推动教师进行一流



薛求知

复旦大学企业管理系教授
复旦大学管理学院学术委员会主任

静水深流

复旦管理学院教育和科研 30 年

通过这一阶段的发展，复旦管院已真正构建起符合国际标准的管理教育培养体系，使管理人才的培养与国际标准看齐。

复旦管理研究 30 年

作为一所以成为亚洲一流，世界领先的商学院为发展目标的学院，秉承创造知识，学术为魂的使命，开展积极的、具有创新意义的、广泛和持续的科学研究是学院发展的另一只重要的驱动轮。

从二十世纪九十年代中期开始，和大陆管理学界的学者研究趋势相类似，复旦管理学院的研究开始步入正规，其发展可以大致分为三个阶段。第一个阶段，大多数研究就是直接用国外的理论或者是国外现成的模型，再用中国的数据来做研究。这个阶段基本上可以用“外国模型，中国数据”来概括，可以说是一种模仿意味比较足的研究。其实全球学者有很多人也都都在做这一

体系 EQUIS 和 AACSB 为标志。参与认证的过程是全面认识和审视学院现有教学设置、教学流程和教学管理的过程，更是我们办学质量全面提升的过程。如 AACSB 认证的核心，是怎样把教学过程规范化，从课程设置、目标、保证措施和实施情况，到雇主、校友的反馈，所有利益相关者都可以通过这个平台介入商学院的教学，共同提高教学质量。

复旦管理学院经过努力成为全球在最短的时间内同时获得 EQUIS 和 AACSB 两项国际顶级认证的商学院。其后在 2012 年和 2014 年，又再次通过这两大认证体系的延续性的五年期认证。在英国《金融时报》发布的 2014 年全球 EMBA 项目排名中，复旦大学管理学院四个项目继续名列前茅百强并保持排名领先。通过国际认证，复旦管院的管理教育体系的目标导向更加清晰准确，为达到既定的培养目标，在每个教学环节，有落实目标的措施，有相应的资源和策略予以支持。

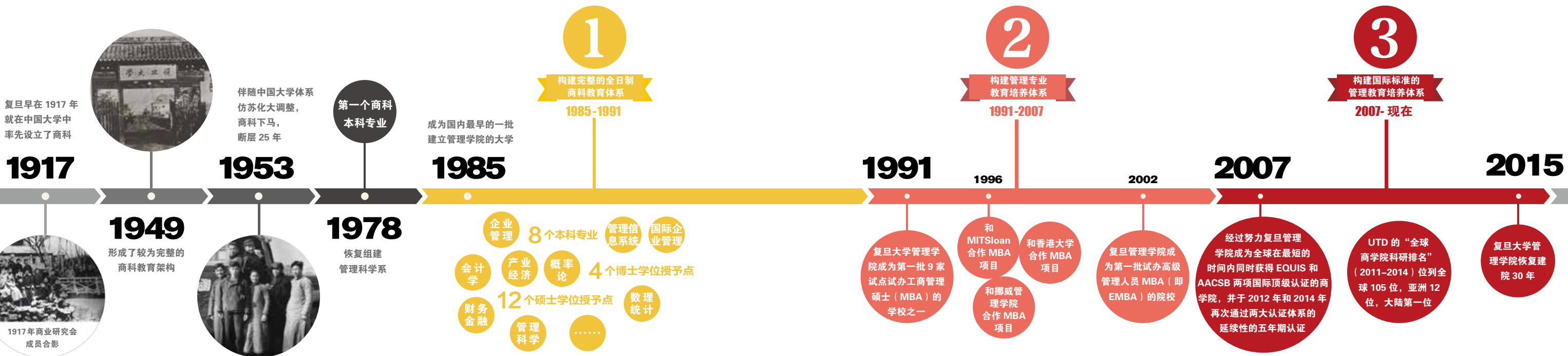
节，突出能力的培养训练。

2002 年，复旦管理学院成为第一批试办高级管理人员 MBA（即 EMBA）的院校。基于学员具有管理实践的时间更长和实践经验更丰富的特点，在该类项目的培养中强调提高学生的战略眼光，有勇于开拓、艰苦创业的事业心和责任感，有组织指挥的应变、判断和决策能力。在这一阶段，我们要求教师具有在企业担任实际管理工作的经历和经验，要有能够把国外的管理经典和先进的管理理论与我国的国情和企业管理现实相结合的能力。学院持续地为企业输送了大批优秀专业管理人才和具有创新意识的企业家。

第三阶段，构建国际标准的 management education 培养体系。经过近 20 年的努力，复旦管理学院的管理教育已经取得了长足的发展，但是与已有百年管理教育历史的发达国家相比，还有不少薄弱环节。国际化以及构建国际标准的 management education 培养体系势在必行，而这又以参加两大国际顶级商学教育认证

有，逐渐充实和完善管理教育的基本功能，招收的学生人数逐年增加，在以本科为主的学生培养体系基础上，研究生的人数逐渐增加，建立了自己的博士培养体系，为新生师资力量和研究力量的培养提供了基础。

第二阶段以构建管理专业教育培养体系为主，1991 年中国开始试办工商管理硕士（MBA），复旦管理学院成为第一批 9 家试点学校之一。为了适应于国际合作办学的需要，复旦管理学院这一时期在管理专业学位的国际合作办学也有较快的发展，和 MIT、香港大学、挪威管理学院合作开办了 MBA 联合培养项目。在这期间，复旦管院对培养专业学位学生在教学内容，教学方法等诸方面进行了改革。教学内容密切结合实际，结合企业管理的各种职能（如生产管理、财务管理、营销管理、人力资源管理、经营战略等）学习多门课程，同时在各门课程中采用案例教学法，增加课堂讨论、课程项目等环



大学的责任主要是学术的责任，围绕高深知识的特性，进行各种各样的传承与创新的活动，履行对社会知识不断更新和传承的责任。

类的研究，即是用当地的本土数据，来验证现有的理论。

第二个阶段，就是根据中国的情况，对模型进行修正，增加一些中国的元素，或者是本土的特殊性。在这个阶段，已经是对模型本身有了一些发展，也是用中国的数据去验证。

第三个阶段，完全从中国的现象提炼出中国的理论，即建立中国的模型，同时用中国的数据，这个就是具有创新性的研究。在中国的管理实践中提炼对世界管理界有价值的理论。事实上，现在的中国大陆学者已经开始做第三类的工作了。比如，随着互联网的发展，中国的网络经济、电子商务特别兴旺，而且这里面体现出许多中国特有的现象。复旦管理学院在这个领域也开展了很多具有创新性的研究。还有就是中国文化影响下的中国情景，有不少特殊的管理和组织现象具有研究价值。如我院李绪红教授和梁晓雅教授近期在管理学领域公认的国际顶级旗舰期刊 *Academy of Management Journal* 发表了一篇名为《中国民营企业家寻求政治联系的儒家社会导向动机模型》的论文，把聚焦点放在了在中国民营企业家追求政治联系的动机上，在引入经济动机之外的社会心理动机变量的基础上，提出了全新的“儒家社会动机”模型。这篇论文也是该期刊创刊迄今为止唯一的一篇作者全部为大陆院校学者的论文。

对于一家商学院来说，如何衡量一个时间跨度内在学术上取得的进步呢？目前全球商学院基本上有一个共同认可的标准，即由美国德克萨斯

大学达拉斯分校发布的“商学院科研排名”（THE UTD TOP 100 BUSINESS SCHOOL RESEARCH RANKINGS），简称 UT/DALLAS-24。在 2005 年以前的若干年份里，以复旦管院教师作为作者发表在 UTD-24 期刊中的论文只有一篇，从 2005 年之后学院则有长足的进步。以 2014 年为例，在国际高等级期刊上发表的科研论文数量较上一年有所提升，其中，有 18 篇论文发表在 UTD 期刊上，另有 5 篇论文已被正式接收；有 17 篇论文发表在 FT 期刊上，另有 6 篇论文已被正式接收。复旦管理学院在 UTD 的“全球商学院科研排名”（2011-2014）位列全球 105 位，亚洲 12 位，大陆第一位。

总结复旦管院近年来在学术研究上取得的跨越，有三个很重要的因素。首先是学院的师资结构发生很大变化。近八九年时间，我们新进的教师基本上都是海归为主。他们大多数都在国外受过比较严格的学术训练。这些教师本身的知识结构和学术素养，增加了在国际一流学术期刊上的产出率。

其二是管院本身学术活动的国际化和开放式的研究模式。我们聘请了一些国外的教授到学院兼任特聘教授，他们每年定期或不定期来学院举办学术讲座、报告会、讨论班，开展“学术门诊”，有效提高了教师们的学术国际视野和研究及发表的专业能力。

第三，复旦管院继续举办“管理学院跨学科研究论坛”，主旨在于体现跨学科的“方法交叉，理论借鉴，问题拉动，文化交融”。由 4 位海外特聘教授牵头的“复旦全球金融营销和客户管理研究中心”、“复旦可持续创新与发展研究中心”、“复旦行为科学研究中心”和“数据驱动管理决

策研究中心”也在有序地开展活动。目前，在管理学院已形成多个跨系、跨学科、较固定的学术合作团队和合作伙伴。这也是比较符合目前国外学术发展的趋势，在这个过程中就会引进一些新的方法，促进研究水平的提高。

此外，复旦管院在科研上尽可能营造一种宽松、自由的学术氛围，真正把老师的兴趣引到一种创造性的合作当中来。学院还开展了多层次的学术活动，和复旦管理学奖励基金会共同组织国际管理论坛，产生了积极的社会效果。各系设置的专题系列讲座每年达 120 余场。与此同时，管院也鼓励老师在国内一流的期刊上发表论文，同时注重应用性的研究，包括政府的咨询报告，省部委的研究项目，以及企业委托的研究项目。在为地方的社会 and 经济发展服务上，学院所属的上海市物流研究院、上海市社会科学创新研究基地、上海市两化融合研究中心等从科研方面为上海市经济社会服务进一步发挥积极作用。而东方管理研究院则在积极探讨和研究以东方文明和东方文化为基础的本土管理在新的环境条件下的创新和探索。

使命驱动的管理教育和科研

复旦管院 30 年的管理教育和科研的发展实践启迪我们，管理学院围绕着复旦大学人才培养、科学研究和社会服务的定位来设置自己的使命，这是发展及成功之本。

首先我们是中国的管理学院，我们的根基以及环境彰显我们是处在中国经济与社会转型的环境中。我们实现学院使命的前提是要扎根于我们中国的土壤，在中国的历史进程

中来实现我们的价值。惟此，我们就能不断地吸取来自我们民族的精华，我们的成长就有了源源不断的养分和力量。也只有将我们的智慧和才智贡献给中国，为中国的经济和社会的成长和繁荣做出贡献，为世界的进步做出贡献，才能体现一个学院的价值。

在这样的根基和环境下，我们的使命之一是培养人才。培养具有全球视野又深谙中国国情的管理专才、学术精英和社会领导者，为经济繁荣和社会发展做出贡献。以高质量的教学和培养体系，帮助学生提升个人人文修养与道德情操，完善知识结构，提升适应全球化环境的管理能力。

我们的另一使命是科学研究。大学的责任主要是学术的责任，围绕高深知识的特性，进行各种各样的传承与创新的活动，履行对社会知识不断更新和传承的责任。因此，对我们学院来讲，我们要致力于科学研究，更要“致力于创新性的研究”，通过全面持续的科学的研究来创造新知识，鼓励产生扎根于进步的中国，又达到国际水平的研究成果。

我们的使命还包括吸引和留住人才。一流商学院是管理思想、管理理论和管理方法产生的重要基地，这里汇集了一流的管理学家和行政专才，引领管理知识的创造和发展。在过去发展的基础上，复旦管理学院进一步规划是凝练学术特色，构建学术高地；争取在国际合作研究和成果的国际发表上有更大的突破。同时，适度推进应用性研究，为国家和上海市社会 and 经济发展多出有影响力的科研成果；巩固和完善学院已形成的科学、活跃、和谐的学术研究氛围，真正构建有国际影响力的商学院。■



徐淑英

(美国) 圣母大学

中国管理研究距离世界一流还有多远？

“好科学”就在眼前

我们极其需要一个不同于过去 50 年美国商学院所教授的商业模式，
发展更符合中国文化、中国人心理、以及中国社会需求的新的商业模式。

自经济改革之初，为了满足国有部门与私营部门中商业发展的需要，中国在管理教育与研究上产生了很大的需求。以前，中国教授访问北美和欧洲大学的首要目的是为了学习如何教学，其次才是学习如何做研究。在我的印象中，2000 年之前中国管理学者没有参与过任何系统的管理学研究，直到香港科技大学从 1999 年起将科学研究方法引入中国排名前 40 位的商学院。这项系统性的年度培训计划从 1999 年开始一直持续了四年。每年会有 40 位中国学者来到香港科技大学的恒隆管理研究中心 (Hang Lung Center for Organizational Research) 参与为期 8 天的培训。每天的学习强度都非常大，但他们收获颇丰。担任教学并指导研究讨论的老师来自香港科技大学、香港中文大学以及美国的大学。这个项目之后由中国管理研究国际学会 (IACMR) 光荣接管，从 2005 年起，每两年一期，每期约有 100 名年轻教师和博士生参加。今年有 135 名学员在天津大学参与培训。

除了在科学方法上要迎头赶上，中国的管理学者还必须学习如何用英语撰写研究论文，这对他们大多数人来说是一个巨大的挑战。彼时，大多关于中国经济改革及其对管理的影响的研究都来自西方学者或是那些在西方尤其是在北美生活和工作的华人学者。

我所关注的都是顶尖期刊，通常只有 10% 左右的录用率。很多中国学者在 A- 或 B 级 (second-tier) 或其他期刊中发表过文章。更多学者

在中文期刊中发表过文章。囿于我个人的语言能力，未能把中文文献纳入其中，并且我的观察仅限于管理学科的学者，如战略管理、组织行为和人力资源管理，不包括金融、市场营销、信息系统、管理科学、应用经济学或会计学。所以我所提供的只是中国管理研究发展的局部情况，但这部分反映了世界管理学领域最好的期刊中高质量的研究。

相关性！相关性！

2002 年，我和香港科技大学的同事李家涛教授分析了 1984 到 1999 年间在 20 本顶尖英语学术期刊中所发表的与中国相关的研究。我们找到了共计 226 篇有关中国大陆、台湾及香港地区的组织和管理文章。其中，52 篇受到了 10 次及以上的引用，这是衡量文章的学术影响力的标准。我发现了一个有趣的事实：在这 52 位顶尖作者中，只有 16 位有中国人的姓氏。而在这 16 个人中，只有 7 位来自中国大陆，而且他们全部都在美国大学工作。

不仅如此，对于中国本土问题的研究也显得进展不足。南京大学的贾良定和他的两位合作者 (2012) 发表的一篇论文分析了 1985 到 2010 年间发表于 6 本顶级英语期刊的 268 篇关于中国组织的研究。在剖析了这些论文 (分析的问题、研究的概念、发展假设时使用的逻辑) 以中国特色为特征的程度后，他们发现只有 3 篇高度反映了中国特色。其中有 2 篇关注“关系”的概念，另

过去三十年，中国的管理同仁们已经学会了研究的工具和技巧，也准备好学习科学的精神并转型成为负责的、关怀他人的“科学家”。

及社会意识的商业领袖。这也意味着中国商学院不能教授米尔顿·弗里德曼（Milton Friedman）的商业模式，它认为企业的责任是创造利润而为社会行善是个人做的事。一个类似的理念是代理理论（the agency theory），它认为职业经理人追求自己的利益，所以必须用奖励激励他们来为股东牟取利益。根据多伦多大学商学院前院长罗杰·马丁（Roger Martin）在一本书中的分析，这导致了代理人所在企业的高管薪酬超过了他们所管理企业的平均收益。我认为这两种观点很大程度上导致了西方企业所造成的环境及社会问题。我希望中国商学院不要再教授这两种思想，而是发展更符合中国文化、中国人心理以及中国社会需求的商业模式。即使在西方世界，也不乏有社会责任的公司及商业领袖兼顾公共利益及公司利润的例子。我们极其需要一个不同于过去 50 年美国商学院所教授的商业模式，发展对社会负责的商业模式和管理实践将极大地惠泽全球商业社会，丰富管理学著作。

中国学者已经对研究方法和技能掌握娴熟。但是，做研究不是单纯为了填补文献上的空白，研究的目的是为了解释并解决经验世界中的难题。我们的研究是科学，而科学是为了追求真理（对难题寻找最真实的答案）。用严谨的科学方法推导出的知识可以被用于发展技术及解决方案，改进人类的状况。这便是所有自然科学的目的——理解、解释、预测以及控制（如果可能的话）自

然世界，并提升人类的生活质量和长期持续发展的可能性。这就是“好科学”的定义。

社会科学也有相同的目标，但社会科学致力于理解人与人群的集合。在研究人与社会团体时会遇到额外的挑战：他们是鲜活的、动态的，当被观察、处理或研究时会做出反应。当我们研究社会人和组织时，除了认识论的需求，还必须考虑社会及道德的考量。中国的管理学学生需要学习社会科学哲学（the philosophy of social sciences），他们从来没有上过这样的正式课程。亡羊补牢，为时未晚。我最近设计了这样的课程并将于今年秋季在三所中国的商学院开课。接下来的几年时间里，我希望在所有有资格授予博士学位的商学院推广这门课程。我希望这门课程能帮助学生理解科学研究真正的意义和价值。一旦他们理解科学真正的意义、科学家神圣的角色以及作为一个负责的专家所受到的来自于社会的尊敬和期待，他们会树立自己的身份，并为了无愧于这个身份而行动。

过去的 30 年，中国的管理同仁们已经学会了研究的工具和技巧，也准备好学习科学的精神并转型成为负责的、关怀他人的科学家。我希望见到越来越多的中国管理学者发表与中国本土问题相关的研究。我发自肺腑地希望中国会成为世界其他国家树立起“好科学”（good science）的榜样。✉ 翻译 | 宋旻

要将接地气的管理研究放在优先地位，并需要有信心启动对中国有重要意义的研究项目。现在是什么时候改变这一现状了。我们的研究应该解决与中国社会相关的管理问题。我们应该停止为了迎合国际学术界的兴趣而做研究。我们应该以最严谨的方式做自己的研究，这将在知识和实践上对中国和世界产生价值和贡献。

下一个对中国非常重要的发展方向应该是本土化研究的高速发展，把这些知识用以本土化教材的编写，并创造本土化的课程，培养当前和未来的中国商业领袖。这是迫在眉睫的事情。中国经济的很多进步和成功都要归因于商业领袖的勤奋与智慧。他们的试验和睿智以及向西方取经的精神让他们的企业获得了非凡的成就。然而，我认为如果商学院能给他们提供有用的、与中国独特的国情更相关的知识，他们所取得的成就可能会更大。而这样的知识必须来自于对中国问题系统化的、使用中国逻辑以及适合中国员工和经理人的研究方法的研究。比如，书面问卷调查中的重复问题是不是无法捕捉中国人的心理进程？我没有答案，这却有可能成为一个新的研究领域：发展适合中国文化的研究方法。

追求“好科学”

中国正处在一个发展的关键阶段。事实证明，中国是一个充满活力的经济体，中国企业能够以世界标准的效率制造出世界标准的产品。发达经济体敬畏中国的发展，发展中国家则将中国视作榜样，欢迎中国的投资，并迫切地想要追随中国的脚步。为了中国经济的发展更健康，政府正在着力去除各种社会顽疾。这意味着中国商学院需要起到与政府合作的角色，培养有高度社会责任

一篇与市场转型有关。在这 268 篇论文的第一作者中，只有一篇的第一作者在中国工作和生活（中欧国际工商学院肖知兴）。而这位中国作者是在欧洲商学院取得他的博士学位。

令人略感宽慰的是，近几年来中国管理研究开始出现了一些高质量的研究成果。首次作为主要作者在顶尖国际管理学期刊发表论文的学者有三位，他们在中国接受管理研究的训练，任教于中国的大学。第一位是南京大学的贾良定，他的论文发表于 2014 年。第二位是北京大学的张燕，她的论文发表于 2015 年。首位在顶尖期刊发表论文的中国大陆作者团队（整个团队合著者中无外国学者）来自于复旦大学。他们是复旦管院的李绪红与梁晓雅，论文发表时间于 2015 年上半年。当然，还有很多本土的中国学者在高质量的英语学术期刊中发表过论文。然而，他们所扮演的角色通常为第二作者。

结合以上种种，就中国管理研究的现状我得出了哪些初步的结论呢？首先，中国的管理学者们在研究中非常活跃，极度渴望进行高质量研究并在顶级期刊发表研究成果。他们在研究成果上有了明显进展，已将一些重要的想法引入全球管理学文献之中。然而，因为他们没接受过系统训练，属于没有足够英语语言技能的“后来者”，在研究团队中通常只能扮演配角，团队的领导往往是西方学者。大多数已发表的引起国际学术界兴趣的研究课题是将西方理论应用在中国样本上的研究。对于那些对中国企业重要及相关的研究课题，学者们没有付出足够的努力和关注。

我不得不遗憾地说，中国商学院至今并未为中国商业实践贡献很多新的管理学知识。它们需

人为的，这方面，国家和大学两级行政系统都需要进行彻底深入的思考和改进。

本土商学院在寻找、建立、发展具有中国特色的，既能与时俱进又能尊重国情的办学方针、教学体系、专业建设、科研导向等方面创新不足，前瞻性、特色性较弱。宽广而具深度的国际视野特别重要，但简单盲目的国际模仿千万不可。以美国为例，除少数顶尖商学院外，美国许多商学院的教学、科研和人才培养这些年来都在倒退之中。

面向未来的商学院

我一直认为，中国的高校一日不实行真正意义上的全面学分制，一日就无法真正成为世界一流大学，这是我们与世界水平相比在教学管理上最大的差别。目前，国内绝大多数高校，包括985、211系列顶尖高校都尚未真正实行全面学分制。这一制度的特征包括自由选课，选主讲老师、专业调换的相对容易，上课时段的相对灵活和选择增多，院内双专业的便利，校内跨专业的便利，甚至跨校（大学）选课变得更加可能。在现有资源条件下，这一制度使得国际性、复合型人才的培养等都变得更有可能。全面学分制还有利于改进课程体系、教学评估体系、学生管理体系等。全面学分制盘活、整合了大学的各种资源，也激励每位老师认真教学、开发新课，淘汰不受欢迎的旧课。若将我们老师的薪酬体系更多地与全面学分制和教学效果挂钩起来，我相信我们的教学落后现状一定有所改进和提升。

稳定且能促进商学院继续向前发展的制度环境以及高效的大学行政体系至关重要。简政放权，提高效率，给予商学院更多自主发展、良性发展、纵横发展的空间需要真正落实。让老师们从各种

过去三十多年来，中国的商学院和管理教育从无到有，从小到大，从专科到综合，从人才培养到学科建设、人才培养和国际化发展齐头并进等方面取得了令人瞩目的成绩。今年是不少国内优秀商学院（包括复旦管院）三十周年生日的庆祝之年。乘祖国改革开放、经济腾飞之帆、举国家力量、社会支持之力，中国的商学院和管理教育在过去的三十年里取得了其他发展中国家商学院和管理教育几乎无可比拟的成绩，得来不易。

发展中的问题

我们不得不清醒地认识到，中国的商学院和管理教育到了一个关键的思考期。深层次的问题和矛盾日益突显。我们的人才培养与现实需要的距离越来越大。在全球化的今天，我们的学生必须是具有国际视野又深谙本土实践的未来人才，无论是复合知识体系还是专业技能深度我们都存在明显的不足。我们教师队伍的素质特别是专业素质满足不了时代的要求，既有国际化素质又深谙中国国情，既有理论基础又精通商业实践，既擅长教书育人又能严谨治学、科研突出的二元教师队伍严重不足。随着老一辈教师队伍的退休，年轻教师队伍整体的尚未成熟，许多本土商学院、管理学院都或多或少存在着教师队伍永续建设的深层次矛盾。

无论是过去的老体制还是现今的新常态，国家（主要是教育部）和大学两层次上的制度环境有许多待改进之处。这些制度环境，包括行政或执行层次上的官僚体系、低效率严重阻碍了国家对大学教育的倾力支持，尤其是财政投入的效果。可以说，我们有发展中国家最好的国家财政支持，但制度环境却亟待改进。制度环境的许多诟病是



陆亚东

迈阿密大学 中山大学

以本土化为本，以国际化为器

中国本土商学院和管理教育的未来发展需要良好的社会生态和健康土壤。

神化和贬低商学院都是不客观的、非理性和不健康的。

中国的高校一日不实行真正意义上的全面学分制，一日就无法真正成为世界一流大学。

行政制度和频繁填表中解放之日才可能是大学和学院发展之时。大学与学院两级发展要重视顶层设计、周密规划，既具视野又很实际，既有大略又含可行的途径，更重要的是，这些顶层设计必须保持持久稳定性，不会因换校长或院长使这些设计的施行变得颠簸曲折或重走老路，这方面内地大学缴纳的学费和代价太高了。因中国制度环境和社会生态的高度复杂性、大学和学院两级领导即主心骨的视野、能力、胸怀、理念对其大学和学院的发展往往起着极其关键的作用，而具备这些良好素质的优秀领导人才的相对缺乏、保守的遴选、聘任机制以及大学高度行政化的陋习依然阻碍着这一目标的实现。这需要我们未来的遴选机制更开放、更公开、更周密和更深度的群众参评。

国内商学院教师队伍的建设必须更灵活、更多元、更投入。老、中、青梯队的建设，国内外智慧资源的更优利用、教学和科研团队的培育和支持、实践型专业教师队伍的建设和利用等都是值得考虑的举措。有真正一流的教师队伍及行之有效的激励机制、公平机制，国内商学院的发展依然有巨大的空间。一定程度之内的同质化不是问题，尤其是本土优秀商学院之间相互借鉴、学习适合自己又能实现的更佳或较佳实践或做法（如国际认证、专业设置、课程体系等），但过度同质化而严重缺乏差异化则是问题。实际上在学科发展、专业设置、科研组织、课程设置上国内顶

尖商学院目前已有能力做到一定的差异化，但内部动力和投入，以及外部配套和支持尚需加力。

国家财政给管理科学、经济学、工商管理等学科的科研及管理教育的投入总量已相当大了，但效果极差，结构不合理，人人有抱怨。重投入端（项目申请与资助），轻产出端（优秀成果的认可或奖励）和过度繁琐的各种报销、支出限制规定将许多人的智慧、精力浪费掉了。希望宝贵的国家财政更多地向教育及教学改革、人才培养倾斜，更多地向具有真正国际影响又能支持国家发展的重大科研活动影响国内经济与社会发展的重点攻关项目等倾斜。

在全球化的今天，我们的商学院要继续坚定不移地走国际化道路，但国际化本身不是目的，我们的目的是将国际化作为本土商学院未来发展的重要阶段，包括利用国际化师资和智慧资源、通过国际化甚至国际竞争发现我们的差距，建立更好更多的国际合作伙伴关系，加大培养我们学生的国际视野和国际竞争力。在本土化和国际化二元发展过程中探索更多更好的双融递进、相互促进的新措施和新办法。

总之，根植于中国土壤环境的本土商学院的长久使命是以培养具备国际竞争力并深谙中国本土实践并关心社会进步的各类人才为中心目标，内部以建设优秀的教师队伍和提升教学质量为核心修炼内功，外部以改进制度条件和行政效率为核心改善环境，以本土化为本，以国际化为器。■



席酉民

西交利物浦大学

管理学在中国突破的可能性

过去 30 年中国的管理实践积累了丰富的经验，出现了一些初具国际影响力的公司。中国的管理有哪些独特性？中国管理有哪些东西值得总结、让世人分享？管理学在中国是否有突破的可能？

管理是科学吗？

管理是个体、组织和环境互动协调而成的整体演化过程。但人类认知有限，无法清晰理解真正的复杂的管理过程。我认为管理学理论到现在对于一些基本的问题还没有回答清楚。比如说管理理论到底是什么？在战略层次，如果简单套用大家都知道的规律，何从追求出其不意的竞争优势？从情景、管理的博弈性、管理追求人的创造性和能动性角度看，管理学离普适性还很远，除非是把“人”的因素去掉，去探索很纯粹的管理科学，比如说运筹学、系统工程等。但是这些学问完全可以归结至工程技术科学。只要有“人”的因素进去，就会变得极其复杂。

如果从科学的范式角度来讲，目前的管理还真的很难叫科学。所以我更喜欢用“管理学”，它是一门学问。作为一门学问，它可以有多种不同的体现方式。现在回过头来看德鲁克，他的研究有多少是按照管理科学的范式得出来的？其实就是思考、观察和经验总结。也许按照目前一些大学数数式的评定标准，德鲁克很难评上教授。再看詹姆斯·马奇（James March），你看他老人在做什么？就是不断地思考，去探知他尚不解的现象，如近些年他邀请不同领域学者一道去解读模糊性(ambiguity)是什么？不确定性(uncertainty)又是什么？中国人和不同民族处理模糊性、不确定性和复杂性的独特智慧？到底应怎样解读和应对？这些更多是从哲学、认识论上的思考，并逐步深入到方法论和管理层面。

管理学要有理论，但是管理实践永远在突破现有的理论。试想，把基于实践总结的管理学理论与人分享，它已经不是新的东西了。在操作层面，自然可利用他人经验和规律，但好的企业策略制定

者实际上需要跳出这个框架，一定不能简单套用所谓的规律。只有突破了，跟别人不一样才有可能得到竞争优势。这就是管理实践和管理学问的悖论。但是这个问题在理论界很少有人好好研究。

实际上，如果从科学范式来讲，管理理论（除那些剥离了人的工具性理论方法）是一种弱规则，能给人一种启示就不容易了。假如说管理理论的价值就是提供参考，那么能够提供参考的东西形式多样。举一个极端的例子，马云成功了，柳传志成功了，任正非成功了，但是事后管理学家的总结真是当时实际情况的复原吗？其实这是很难验证的，即便是当事人的讲述也可能是事后逻辑的复原和美化，很多时候我们羡慕的或学习的是“事后诸葛亮”。但是如果这些人在现实中获得了成功，他们的做法经过理论家的加工就可能变成理论，即便是他们当时的一些做法与很多理论是背离的。管理在很多时候就是话语权，话语权坚守下去可能就成功了，一旦成为了成功的典范，就有可能转化为伟大的理论。所以，如果承认管理理论的弱规则性，则其表现形式多样，经过一定范式的归纳总结或验证，成为一套能自圆其说的话语体系，就具有管理理论的启示价值，基于此，我认为管理学理论与实践是你中有我，我中有你，我个人提倡“有实践的理论，有理论的实践”。

管理学的突破

在中国，管理学真正的突破是中国企业和企业家的强大。他们强大了，他们的言论就会变成强大的理论，他们的经验就可能为伟大的理论背书。没有他们的强大，中国管理学一定不会强大。其次要靠理论总结。理论怎么总结？没有高度的理论洞见，流行的实证研究不可能在本质上产生

有突破性的理论。所以，中国现在要从管理实践中总结出西方理论不能解释的或者是西方理论解释的跟中国管理实践很不一样的东西，这时候可能会产生真正的中国的管理理论的突破，这一定要有机会深入到中国管理实践当中去。但是，在各种学术 GDP 的竞赛环境下，现在我们很多人不屑做这样的深入研究，因为无法快速出成果，也难出成果，而且还很艰苦，可能跟踪一个企业需要三五年甚至十年才有研究成果出来。另外，要出这样的成果，还需要有较高的学识、社会经验和理论造诣。但在我看来，这正是中国管理学的机会。华为、中兴、海尔等都是值得研究的中国公司。中国有这么独特的实践，能不能在里面挖掘出宝藏，就看我们有没有本事。

第二，中国管理理论可能突破的地方是中国人自古以来的整体论思维。我们可能从中发现一些新的启示，这些新的启示就有可能产生新的理论。相对于直接借用中国古代的思想，我更喜欢的是重建型的研究，在古代思想对你的启示的基础上，再针对当下的情景、知识基础和管理实践进行重新的构造，这种研究是有可能发展原创性理论的。古代的方法，到今天不一定能够直接套用，但是那种思维方式的整体论，可能会给我们揭示一个更正确的东西，对一件事情的判断更准确。

中国人一直强调整体论，我认为整体论是未来中国在世界上有可能做出重大贡献的领域。牛津大学的生物学家 D. 诺贝尔（Denis Noble）非常欣赏中国整体论的方法论。他曾经写过一本书《生命乐章》（*The Music of Life*）。他在写这本书的时候就躺在沙发上，听着音乐泪流满面。因为他意识到，当生命可以变成基因编码的时候，任何的疾病最后可以到基因编码找到原因，但是人

没有办法回过来治疗这个病症。科学的逻辑是找因果关系，但在找因果关系的解析过程中，可能会漏掉很多信息，没有办法还原，这就是我们面对复杂的无奈。诺贝尔认为中国整体论思维和方法论提供了一个契机，可以把中间遗失的因素考虑到，但在如何具体分析这些要素上没有突破。以中国的中医为例，中医看病，望闻问切，大夫每天都会根据病人状态的不同调整药方，但中间的动态机制是什么？日本科学家现在把中药中的药素分成 100 多种，可以测量这些要素的作用效果，这就有可能成为解释动态机制的桥梁。现在，我们再回头来看看中国的管理学未来有没有超越的可能？我认为有可能。中国人面对复杂世界的时候，有更多的灵活性或者变通性，更勤奋，甚至说更不守“规则”。不守“规则”恰恰有可能创造意想不到的价值。另外是中国人对模糊性的忍耐力，以及中国人骨子里的那种整体性的感觉，这些给突破提供了可能。但需要重视的是如何在整体论和分析技术间架起方法论的桥梁。以我们团队发展的“和谐管理理论”为例，它就是一个基于中国管理智慧、在整体论和系统论的基础上诞生的理论，但它没有停止在整体思想和机理层面，而是以“和谐主题”、“和则”、“谐则”“和谐耦合”、“和谐领导”等概念，从方法论层面上架起了理论与实践及其具体管理技术和工具间的桥梁。

如果说有什么东西会阻碍我们的话，那就是我们现在都太浮躁了，学术环境也太浮躁了，很少有人愿意静下心来好好地做下去。真正深入的管理研究，需要有一些有造诣的人走进管理实践、肯坐下来深入钻研。■

要使共享型经济形态变成常态，需要打破许多现行政策的框框，需要人与人之间的信任与合作。我们准备好了吗？



陈晓萍 专栏

华盛顿大学福斯特商学院

Philip M Condit 讲席教授

IACMR 第二届主席

《管理视野》主编

有车同开 有屋同住

以优步租车为代表的新型共享型经济正在出现，它将对人们的思维方式和生活方式产生巨大的冲击。

在欧美大地，建立在私有制基础上的共享型经济（sharing economy）开始现出雏形。

在美国，一个普通家庭一般拥有两辆汽车，但是每天的行驶时间通常只有1到2个小时，大部分时间里汽车得不到使用。另外，一个普通家庭一般拥有一座三居室房屋，但常常有一间剩余，留作客房。试想有朋自远方来，好客的你把他接到家里住，并且会把自己的车也借给他用几天。你信任的好友不会损坏你的豪宅和汽车，鉴于你们的友谊，你还允许他免费使用。但当我们跳出你和好友的圈子，却可以看见另外一层含义：你不仅与好友增进了友谊，而且还使你家的房子和汽车在那几天里物尽其用。换言之，在同等资源量的情况下，其产出的价值更高。

然而，一年中其实难得几个好友前来使用你的房子和汽车，它们基本被闲置，发挥不了应有的价值。人常常对他们拥有的东西有一些感情上的联系，即使不用也舍不得放弃。除了房子、汽车，还有穿了没几次的西装、套裙、牛仔裤、高跟鞋，还有被冷落了很久的锅碗瓢盆、家具、玩具等。

虽然有些人因为保护隐私或者其他的原因不愿意分享自己财富的使用权，但也有人愿意废物变宝，用自己家里闲置的家当换取物质或金钱回报。这样的想法在互联网出现前很难实现，彼时无论从信息发布，使用者的选择，到钱物交换的完成，都相当不可思议。

今天，互联网社会的重要特征就是共享。最为人熟知的就是“转发微信”，转发本身就是共享信息。当然更别提谷歌、百度、Youtube等搜索网站了。在这些互联网平台上，读者可以免费分享到从新闻到历史，从尖端科学到日常生活的各种知识和技能。当然，读者本人也可以成为知识技能的贡献者（如维基百科），分享自己的经验，帮助别人缩短学习时间，减少可能会走的弯路，为整个人类更快的进步贡献力量。

这样的共享文化几乎已经成为了互联网的基因。把这个概念升级，就变成用互联网创造物联网平台，把不同个体拥有的多余资源和信息放在网络平台上，把素不相识的人连在一起，

找到需要该资源的个体，通过有偿形式让对方使用你的闲置资源，双方获益。此时空闲的房间和汽车就可以为你创造价值，同时为那个陌生的使用者创造价值。这种物尽其用的双赢模式岂不令人兴奋？这也是近年来创造如此平台的公司日益增多的重要原因。最有名的大概可以数Uber（优步租车）公司，和Airbnb（空中食宿）公司了。

先说成立于2009年的Uber，这个公司可以让你成为租车“公司”的老板，也可以让你成为业余的出租司机。只要报名并在移动电话上安装Uber的App，你就可以开业了。虽然你不了解借车者的底细，但是用车完毕后你们要彼此打分，如果一个车主或者客户长期以来得分都低的话，车主便不再有顾客问津，那个客户也没有车主愿意理睬了，自毁信誉，从此没有生意。我一位同事是Uber常客，他说，他省了买车费用，省了保险，省了停车位，没有一点负担；而且他每次要车都在5分钟内可以得到，有时还遇到同一个司机，慢慢都熟识了。有次他带一位访问学者去吃饭，叫了一辆Uber，看他们彼此可以叫出名字，访者以为司机也是学校同事，上车之后也尽量和司机聊天，但又总觉得哪里不对劲。到最后才知道是Uber，我们大笑。

再说成立于2008年的Airbnb。这个公司可以让你家多余的房间变成别人的度假酒店，而你变

身业余店主，自家房子发挥了更大的效用。两年前的一部电影《假日》（*The Holiday*）说的就是这个模式。一位在好莱坞居住的女公司高管（卡梅隆·迪亚兹扮演）圣诞节要去伦敦度假，就在网上找到了可以和自己对换房子居住的一位英国女孩（凯特·温斯露特扮演）。电影是喜剧，女高管在英国爱上了英国女孩的哥哥，而英国女孩在好莱坞的豪宅里小住的过程中，与年老的邻居结下了友谊，还与女高管的木讷同事点燃了爱情火花。通过Airbnb找到的房子价格一般更合理，而且比住酒店更能够深入了解当地文化。现在Airbnb已经在190个国家运行，预估市值接近8亿美元。类似的，Uber已经在54个国家运营，预估市值达到49亿美元。

其他有利于你方便使用个人多余资源产生价值的公司还在不断诞生，并受到投资者追捧。比如共享停车位的公司（如ParkWhiz, Parking Panda），帮你共享家庭用品的公司（如Yerdle），帮你出租你的多余服装的公司（如Twice, Vinted），甚至帮你外卖食品的公司（如EatWith）等等。

一个新型的共享型经济正在出现，它将对人们的思维方式和生活方式产生巨大的冲击。要使这个经济形态变成常态，需要打破许多现行政策的框框，需要人与人之间有信任和合作的基础。我们准备好了吗？

广义地说，一切烦恼皆可转化为菩提。但这需要心性，需要转念，需要有复上一层或者若干层的不同之见，更需要转化烦恼为菩提的积极行动。



周长辉 专栏
北京大学光华管理学院
战略管理学教授

烦恼即菩提（三）

前两篇《烦恼即菩提》的专栏文章发表后，我先后收到一些读者的来信。来信中提到一些问题，颇具一般性，值得在这里展示、回应和讨论一下。

一

有一位重庆企业家很直率，在来信中对我说：我没有烦恼，我一直都很快乐。

我首先想说明一点：快乐不是烦恼的反义词。人们通常对“逆境即财富”之类的心灵鸡汤能够顺利接受，但也许感到佛家所言之“烦恼”比较晦涩，或者想当然地认为所谓烦恼就是不开心。

慢说烦恼，快乐又何尝是一个简单的词汇呢？快乐，有小快乐，有大快乐；有一时之快，有长久之乐；有一己之快，有人乐我乐；等等。

譬如，庄子与惠子游于濠梁之上，庄子曰：“儻鱼出游从容，是鱼之乐也。”游鱼乐，庄子亦乐，然庄子乐非游鱼之乐，所乐不同也。

所谓快乐如是，烦恼之意义，岂非如是。

人人都有烦恼，差别在于：有大烦恼，有小烦恼；有关乎自己的烦恼，有关乎世界的烦恼；有不自觉的烦恼，有理性的烦恼。有的烦恼是某一瞬间的微掣，有的烦恼则是一段人生历程的胸怀。有人忧于得失，有人则复上一层。

故我曾有诗云：

濠梁何所见，玄义几人知。

鱼若不得度，其乐何尔尔。

庄周梦蝴蝶，秋水生烦恼。

持竿悲楚龟，其乐何陶陶。

（北林子《乙未暑假闲读》之四）

二

一位北大EMBA学员问我，难道非要烦恼才有菩提吗？

然。人世间，无菩提不出于烦恼。

即便是佛陀的烦恼，也始于烦恼，源自烦恼，出于烦恼，旨在解决烦恼。

马云不是因为 eBay 的进入而烦恼，说不定不会创建淘宝，或者那么早创建淘宝。如果马云不创建淘宝，支付宝何时能进入我们的生活并且改变我们的生活，未可知也。

狭义地说，烦恼与菩提的关系有两种：一种是没有转化为菩提的烦恼，一种是转化为菩提的烦恼。广义地说，一切烦恼皆可转化为菩提。但这需要心性，需要转念，需要有复上一层或者若干层的不同之见，更需要转化烦恼为菩提的积极行动。

很早以前，有一家电器厂，生产洗衣机。企业经理们对着积压的劣质产品一筹莫展，绞尽脑

汁，也只能想出打折促销的主意。这样的企业无论如何也不能成就海尔！

张瑞敏举起大锤，那是在砸冰箱吗？他是要砸醒仍然执迷不悟的企业经理人和普通员工，他是要砸碎旧的烦恼，砸出一个新菩提。若非生大烦恼，若非见大菩提，若非有大胸怀，张瑞敏先生怎么能举得起那个大锤？张瑞敏举起大锤，就是在砸冰箱吗？他是要砸碎旧有的执迷不悟（菩提的障碍），要砸醒他们。所以，我说张瑞敏是渡船。

由此亦可以显见，小烦恼，小菩提；大烦恼，大菩提。

三

一位学生问：那么是否意味着，我应该自寻烦恼了？

烦恼可自来。亦可自寻之。

悉达多王子偶然走出王宫，见到生老病死之苦，顿生悲悯之怀。是谓烦恼自来。他决意出家修道，身历苦行，这是自寻烦恼。非有普度众生之无上烦恼，不能坐定菩提树下七七四十九天，等成正觉。

或许可以说，马云的创业之初，烦恼多自来，乃至应接不暇。多少年后，当他信誓旦旦地投入解决最后一公里的物流问题，他已经开始更加积

极地自寻烦恼，积极地定义烦恼，并且积极地开始行动。同样，当比尔·盖茨先生打定主意要做慈善基金的时候，他已经从一个层次的烦恼升华到了另一个层次的烦恼，这是自寻的烦恼，菩提亦在其中。

我认为，自寻烦恼，并且采取转化烦恼的积极的行动，是一种品质，优秀的领导者，必有之。

人类世界的进步，不论是在哪个方面，都与自寻烦恼并转化为菩提有关。

有一个人满脑子想着 1+1=2 的问题，在走路时撞到了树上。他把数学上的哥德巴赫猜想研究推向了一个新的高峰。在那之前，曾经有一个人，在瑞士的一个小城伯尔尼的专利局工作。如果不是他一直对人若以光速去追光这样一个问题怀有困惑，今天中国的“嫦娥登月”，恐怕连基本理论都没有到位呢。

牛顿的苹果真的与苹果无关。那是一个非同寻常的烦恼。那是一个转化为菩提的烦恼。乔布斯的苹果又何尝真的与苹果有关？如果没有乔布斯的自寻烦恼，我不知道今天大家的数字生活是不是如此的精彩？

四

一位深圳的企业家来信说：凭两篇《烦恼即菩提》文章所描述的管理工人的模式和管理

自寻烦恼，并且采取转化烦恼的积极的行动，是一种品质，优秀的领导者，必有之。

理念，与我们珠三角的企业相比，实在是太过时太落后了。

对这个判断，要分两个层面来回答。

第一层，这位企业家说的不错。陈邦锐的企业所在区位是浙江天台县，比较偏僻。其各方面的条件都无法与深圳相比，与珠三角相比。

迈克尔·波特教授（Professor Michael E. Porter）曾经提出一个说明区位优势钻石模型。这位深圳的企业家，今天的很多优势，得益于所在的区位钻石。但是，这个钻石，又何尝不是得益于三十多年来无数的创业家们通过行动把烦恼转化为菩提的。

天台县的区位钻石还很落后，然而，陈邦锐和陈邦锐们，不正在通过他们的积极的创业精神和行动，在逐步改变和改善这个钻石吗？

同样道理，在中国，比浙江天台还落后的区位尚有无数。那些区位，多么需要不同寻常的领导者，需要他们勇于自寻烦恼并且采取转化烦恼的积极的行动，来改变现状。

渡船者，如是也。

第二层来回答，这位企业家的判断有失狭隘之见。何以言之？因其着相矣。所谓拈花一笑，要旨岂在于花。即便形而下试辨，深圳乃至珠三角的发达企业，必应有其当前发展阶段的烦恼。至于那是什么烦恼，则要看深圳乃至珠三角的企业家的菩提之缘了。

2014年11月下旬，我在卡特彼勒李志锋的陪同下，再度赴浙江天台拜访陈邦锐，参观企业，并与多位企业高管做深度访谈。这时的天成座椅，早已经改名为天成自控，其产品不仅供应工程机械行业，还扩展进入卡车行业。其生产工厂也从天台一地，发展到多地，并且筹划在巴西投资建厂。天成自控的IPO申请也已经排上了队。较之多年之前，企业发展上了几个大台阶。我们与陈邦锐进行了深入的交流，我发现，陈邦锐有了新的烦恼，更大的烦恼了。中国企业的发展，基本上就是这样，在烦恼中成长着。

离开天台前，我一个人去天台山上的国清寺静立了一会儿。国清寺是隋朝的国寺，中国佛教宗派天台宗的祖庭。在那里，略有所思，信手写了几句偈语，寄调“浣溪沙”词牌，词云：

山寺清幽绕碧溪，
此溪何异彼曹溪。
朝云不会落阶级。

打破执著须悟性，
解脱烦恼即菩提。
明白才是善知识。

（完）

復旦大學
EMBA



重温握笔的感动



复旦大学EMBA项目 秋季班热招中

招生对象：企业高层管理人员
报考咨询电话：021-55664800, 55664815
官网：<http://www.fds.m.fudan.edu.cn/emba/>

商道人文，融汇贯通 领先亚洲，扎根中国

中国首批开设的EMBA项目，精英校友云集
课程专注聚焦中国市场环境，兼融全球视野
教授全部具备企业高管经验，理论融于实战



复旦大学EMBA项目
快速报名通道



复旦大学-台湾大学EMBA双学位项目
021-55664815
复旦大学-挪威商学院MBA项目
021-55664776

复旦大学MBA项目
021-65643935
复旦大学-华盛顿大学EMBA项目
021-55664788

复旦大学-香港大学IMBA项目
021-65119023
高级管理人员发展中心（EDP）
021-25011029



作者简介

凯特琳·穆夫，在瑞士洛桑商学院取得了工商管理硕士和博士学位，从2008年起担任洛桑商学院院长。在她的领导下，学院的愿景得以在关注企业家精神的基础上又增加了责任和可持续发展，从而拓展形成了支持教育和应用研究的三大支柱。



造福世界的管理教育：商学院变革的愿景

作者：[瑞士]凯特琳·穆夫（Katrin Muff）

译者：周祖城，徐淑英译

出版社：北京大学出版社

出版年份：2014年

管理教育如何造福世界？

■文一周祖城

在解决全球性的挑战时，管理教育必须发挥关键性的作用，从根本上重新思考其目的。

全球视野是该书的一大特色，6位作者，代表了3个国际组织——世界商学院促进可持续经营理事会（World Business School Council of Sustainable Business, WBSCSB）、全球责任领导力倡议组织（Globally Responsible Leadership Initiative, GRLI）、负责任的管理教育原则（Principles of Responsible Management, PRME）。

值得一提的是，作者对中国的管理教育寄予了极大的希望，在中文版序言中，指出中国的管理教育应该而且可以为世界做出榜样。我不知道，

中国的管理教育者，乃至政府、企业、公众等利益相关者，听到会不会有自豪感，或许会有“任重而道远”的感慨。☑

作者一再强调，这些初步建议的实

作者一再强调，这些初步建议的实

商学院应当承担三项任务：一是 educating（教育），即教育和培养有全球责任感的领导者；二是 enabling（促成），即促成商业组织为共同利益服务；三是 engaging（参与），即参与企业和经济转型。

施步骤还需要细化。怎样让人去做应当做的事情，还有很多问题需要思考。话又说回来，如果万事俱备，实行也没有难度，还要我们干什么呢？

相应地，商学院应当承担三项任务：一是 educating（教育），即教育和培养有全球责任感的领导者；二是 enabling（促成），即促成商业组织为共同利益服务；三是 engaging（参与），即参与企业和经济转型。

要使管理教育真正造福世界，必须依靠所有利益相关者的共同努力，包括管理教育的购买者和客户（含各种规模的组织和企业中的决策者、领导者和管理者，以及未来的学生及其直接影响者），管理教育的影响者（含各类参与者，如国际和国内认证机构、媒

体、评级和排名机构、民间团体），管理教育的出资者（含控制管理教育资金来源的个人或机构，如政策制定者、校友、捐赠机构、基金会或富人，以及负责发

股东利益导向的短期利润最大化转而为社会和世界创造可持续的价值。

再看管理教育者，特别是商学院。作者忧虑地指出，今天的商学院不同程度地受到教师主导和市场主导的影响，缺乏对社会利益的关注。商学院在人才培养、科学研究、社会服务等方面都存在诸多问题。例如，在人才培养方面，关注的是知识的传授（knowing），忽视了怎样行动（doing）和如何做人（being）；在科研方面，理论与实践脱节，注重严谨性而轻视与实践的相关性；在社会服务方面，没有发挥教育机构的示范作用。现有管理教育模式难以担负起促进经济、企业模式转变的重任。

作者认为，在解决全球性的社会与环境挑战时，管理教育必须发挥关键性的作用。管理教育需要从根本上重新思考其目的，应该服务于社会、服务于世界。商学院应该扮演社会的看护人角

及生活在未受破坏的自然环境中。”作者还提到：“面对这种情况，全球社会、领导者和组织都在探索目的的含义以及存在的理由，并且不断地问自己一个更深层次的问题：我想建立一个怎样的世界？”

想建立一个怎样的世界？这个问题与我们普通人有关系吗？仔细想想，它与更深层的问题“什么样的生活是人值得过的”紧紧联系，与每个人都息息相关！作者从值得拥有的社会是怎样的，到服务于这样的社会要求有怎样的企业，再到带领这样的企业要求有怎样的领导者，再到培养这样的领导者要求有怎样的管理教育者，环环相扣，层层推进，这样的分析逻辑倒是符合中国人的思维：从大到小，由远及近。

在作者看来，现有经济、企业发展模式既不能解决当今世界的现实问题，也不能衡量真正对人类有意义的事物。企业组织需要在观念上来一场转变，从

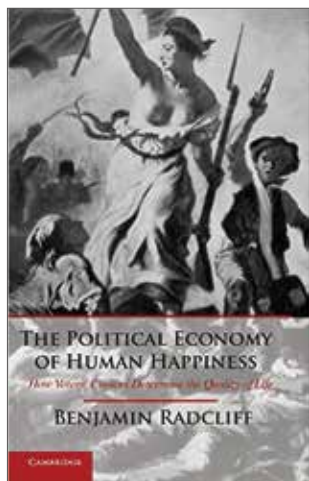
“不识庐山真面目，只缘身在此山中”，要认清所处的环境，最好的方式是跳出环境来审视。只是，如果讨论的是全球范围的问题，要这样做就没那么容易了。不过，无法离开当地，能做到不在当时，也不失为一种跳出环境看问题的方法。《造福世界的管理教育》一书的作者显然深谙此道，开场白便是“欢迎来到2112年”。

100年后的人会怎么看我们？每个人的答案恐怕都不一样。作者的回答是：“那时的人们（指当下的我们）并不以生活幸福为中心。”“地球上的每一个国家（除了不丹）都将增加国内生产总值作为自己的目标。”“他们还有一种想法同样令人费解，即企业的主要功能是帮助股东获得尽可能多的财富。”“人们那时还不理解使人快乐、使生活有价值的东西大部分都是无形的，比如爱、成为团体的一部分、人际关系的质量、有意义的工作、服务以



作者简介

本杰明·拉德克利夫为美国圣母大学 (University of Notre Dame) 的政治学家，他致力于研究市场经济民主制发达国家政府如何为公民提供基本条件，创造令人满意的生活。



The Political Economy of Human Happiness: How Voters' Choices Determine the Quality of Life
人类幸福的政治经济学：选民抉择如何决定生活质量
作者：本杰明·拉德克利夫
出版社：纽约剑桥大学出版社
出版年份：2013年

「大政府」 让人类幸福栖居

■文 | 徐淑英 乔治·恩德勒

如果事实诚如当今大多数商学院所言——企业的作用是使股东财富最大化，那么政府作为人类幸福捍卫者的角度就更有其必要性。

活物资提供者这一角色的转变，该报告中的研究对于其经济的持续发展将会至关重要。从历史、文化以及政治的角度来看，在中国，国家在维护公民生活及福利方面一直具有重要作用。从历史和文化的角度而言，儒文化的核心是“仁”，即国家需要照顾好全体公民。因此，奉行“仁治”的国家首领在道德上有义务爱护他的子民。在当下中国，代表全体公民的政府直接或间接的拥有中国的几乎所有土地，以及约三分之二的生产性资产。因此，政府应该确保所有公民都可以平等地获得体面的生活。如今，中国的私营企业也出现了劳动力商品化的情形。这使得本书讨论的问题对于中国而言也至关重要。

本书共有八章。第一章描述了全人

第一大经济体，直到2014年才建立了强制性的全民医保制度。美国是小政府的典型代表，给予商业及其所有者最大限度的自由，政府干预则尽可能少。2015年度世界幸福报告 (Helliwell et al., 2015) 提供了158个国家的公民

有观点认为，拥有巨大权力的经济制度并不会天然地保护无权之人的福利。因此，政府必须发挥作用，确保市场权力用于促进公众福利。

景下，遵循公平正义的原则制定法律法规，为公民提供幸福生活。对于第一种选择，经济必须进行自我监管，政府干预越少越好。经济要素会通过市场规则发挥作用以确保公民幸福。然而第二种观点认为，拥有巨大权力的经济制度并不会天然地保护无权之人的福利。因此，政府必须发挥作用，确保市场权力用于促进公众福利。现代民主争论的焦点就在于确定一种能确保人类幸福的最佳社会模式。“福利国家”的概念，即高税收高福利，福利范围涵盖教育、健康、失业、退休等等，这样的图景往往会让人联想起社会主义。福利国家的代表是挪威，一个以其慷慨的福利计划而闻名全球的民主国家。与此同时我们也了解，推崇极度“自由市场经济”的美国作为全球

无关的、社会认为可接受的生活水准。” (爱斯普林·安德森 1990: 37, 拉德克利夫在本书116页引用)。“铸就幸福之路的不仅是政府的金钱投入，最重要的是带来‘安全感、自我效能以及满足人类基本的需求’。” (引自同一页)

本书开篇引用了爱因斯坦的发问：“社会结构应当如何变革才能使人类生命尽可能地令人满足？” (爱因斯坦, 1949/2002: 36-44)。组成社会结构的基石是市场经济背景下的民主政府。在市场经济中，政府如何帮助公民实现积极而有意义的生活？解决这一问题，需要同时考虑市场和政府。根据拉德克利夫的观点，在市场经济中存在两种观点。第一种观点是把幸福的自主选择权留给自由公民。为确保每个独立公民（包括资本家和劳动者）都能享有这种自由，政府只发挥有限的作用。第二种观点是通过较为激进政府，在市场经济的背

在本书中，幸福被定义为生活满足度，即总体而言的生活享受程度。从调查结果来看，这种公民的主观感受与客观状况，比如收入和福利、住房、健康状况、教育、环境质量、个人安全等有一定程度的关系。此书作者拉德克利夫认为，在市场经济中，劳动力被理所当然地视为一种商品，买家希望价格越低越好。商业的目的是榨取劳动剩余价值及其产生的服务价值。因此，提供能够维持生活的劳动报酬并不是商业的责任。但是，一旦市场经济无法充分提高全体公民的生活满意度，政府就需要介入，并提供维持体面生活所需要的各项基本服务，如粮食补贴、教育、医疗、失业补偿等等。同时，政府可能需要制定法规来“强迫”企业为员工提供最低工资以及一定程度的安全保障。在作者看来，政策的目的是“去商品化”，从而使个人和家庭得以维持与市场参与

人类福祉关乎所有人的生活，从普通公民到学富五车的学者乃至整个国家，每个人的幸福都与之密切相关。《人类幸福的政治经济学：选民抉择如何决定生活质量》一书从政治经济学的角度阐述了一次大规模研究的成果。总体来看，本书提供了一个绝佳的模型，它涵盖了有关此话题的深入讨论和严格的实证检验，并包含在国际和地区层面都具有强烈政治意义的、极具说服力的实证证据作为支撑。我们向管理学学者、经济学家、社会学家、政策制定者以及商界领袖强烈推荐本书。它为读者提供机会思考一些重要的问题：“政治经济学的目的是什么？怎样的合理机制能为所有公民实现体面、富足的生活？政府的作用是什么？商业的作用又是什么？当企业不承担其应有的责任，将员工视为商品而非有尊严的人类之时，又当作何处理？”

书评者简介



徐淑英 Anne S. Tsui

现任美国圣母大学特聘杰出教授，北京大学、复旦大学和上海交通大学杰出教授。曾任美国管理学会 (Academy of Management) 会长，并为中国管理研究国际学会 (IACMR) 的创会会长。曾任《美国管理学会学报》(Academy of Management Journal) 第 14 任主编，《组织管理研究》(Management and Organization Review) 的创刊主编。



乔治·恩德勒 (Georges Enderle)

美国圣母大学国际商务伦理学 John T. Ryan 讲席教授。欧洲经济伦理网络 (European Business Ethics Network) 联合创始人，并曾任国际企业、经济学和伦理学学会 (ISBEE) 会长 (2001—2004)。

制约较少的法规和相对较弱的工会意味着企业在招聘、解雇以及其他劳工关系方面享有更多的自由。与之相对，更严格的法规制度和较强的工会则会让工人在市场中享有更多自由。

食品补助项目 (粮食券) 来维持生计。从另一方面来说，企业也可以主动为员工提供能满足基本生活需求的工资。通过与政府和其他社会机构的合作，企业可以推动人类幸福这一国家目标的实现，同时帮助构建一个可以让人类生活满意度尽可能提高的社会 (爱因斯坦，1949/2002)。

总而言之，虽然本书是为发达市场经济体而作，但是随着中国继续推进经济改革，发展相关政策，促进企业和政府实现人类幸福，该书对中国同样极具启示意义。在任何研究思路被用于发展公共政策之前，都一定已经接受了严格的验证。尽管这一事实显而易见，我们还是需要一个高确定性以确保这些政策能够带来预期结果。因此，我们鼓励在中国展开关于企业和政府在为公民营造幸福生活的条件方面所起到的互补作用的研究。■

幸福是公共政策的作用之一：政府越大，人民越快乐。在民主国家，这意味着公民的集体选择权决定了人类幸福的程度。

强时，公民生活更加幸福。最重要的是，在大政府、经济法制严格、工会参与度高的背景下，无论是贫穷还是富有，人民都更加幸福。由此得出结论，幸福是公共政策的作用之一：政府越大，人民越快乐。在民主国家，这意味着公民的集体选择权决定了人类幸福的程度，也就是本书副标题的含义。

考虑到政府和企业对于中国人民幸福生活的影 响，我们认为该研究对于中国有重要的启示意义。每个社会组织都扮演着重要的角色。当企业不为其雇员提供社会支持，政府就应该介入并弥补这一空缺。换句话说，政府在原则上有两种选择：要么委托企业来分配社会

福利；要么自己履行这一职责，使企业免于此项义务。在此过程中，真正重要的是人民幸福作为一个国家目标能够得到实现。中国高度关注社会和谐和人民幸福，所以从本书中可以得到很多启示。如果事实诚如当今世界绝大多数商学院所言——企业的作用是使股东财富最大化，那么政府作为人类幸福捍卫者的角色就更有其必要性。只要劳动力依然被当做商品，而企业在法律上无需为雇员的福利负责，那么政府对于实现人类幸福的作用就无可替代。沃尔玛这样的企业就充分说明了这点。它们支付给员工的薪水非常少，甚至不够维持基本生活。员工只能依靠政府的

解雇以及其他劳工关系方面享有更多的自由。与之相对，更严格的法规制度和较强的工会则会让工人在市场中享有更多自由。结果显示，经济法规更严、工会更强的国家，幸福指数更高。作为验证假设的又一例证，第七章研究了美国 50 个州政府各自的执政情况。虽然 50 个州都须遵循同样的联邦政策，但是因为每个州的当地政策都有所不同，其司法管辖区内人民的生活质量也会受此影响而有差异。该假设从跨国研究中也得到了同样程度的支持。人类幸福在很大程度上是政府政策保护人民免受市场剥削和商品化之害的结果。

第八章得出结论，认为“大政府”，即慷慨的福利国家为其公民提供全部福利有利于人类幸福的实现。实验证据清楚表明，在法律法规的保护之下，公民的生活满意度更高。同样得到明确验证的还有工会的作用。在工会组织力量更

述背后的隐藏含义。大政府一般存在于关注社会公正平等的社会民主主义之中。第四章回顾了现有关于人类幸福的研究，指出了影响幸福的经济、社会及政治因素，这些因素又如何影响于不同种族、不同国家的人民幸福。

在第五章和第六章中，作者对政府规模 (简称“大政府”) 在人类生活质量上的影响究竟是损是益的假设进行了实证分析检验。大政府一般会提供社会保险，以及与住房、教育、健康相关的社会支出，其社会成员承担的税赋相对较高。第五章对福利国家的慷慨性和普遍性如何同时造福富裕阶层和贫穷阶层人民 (即富人从国家政策中获得的福利和穷人一样多) 进行了实证分析。第六章将实证分析拓展到验证经济法规、工会如何保护工人以及工会提供营造幸福生活有利条件的权利。制约较少的法规和相对较弱的工会意味着企业在招聘、

类都有追求幸福的权利，正如美国宪法所许诺的一样。这一章节从历史和哲学的角度进行探讨，审视了关于国家 (政府) 和市场在实现人类幸福方面所发挥作用的两种观点之间的不同。第一种观点基于“自由民主”原则，认为政府应该发挥主要作用，确保人民获得基本生活所需。第二种观点则基于“市场经济”原则，认为市场会满足具有购买力的人群，而政府只应发挥非常有限的作用。这两种观点截然相反，而对于如何满足人民基本生活需求，不同国家的观点也大不相同。

第二章更为详细地描述了市场的本质，以及资本家 (拥有资本和经济权利的人，一般被定义为企业所有者) 和劳工 (可用服务换取报酬，但没有经济权利) 之间不可调和的矛盾。在市场经济中，政府的作用在于调和资本家与劳工之间的关系，其影响范围有大有小。第三章探讨了一些支持或反对大政府的表



思 · 通过器物传递能量

我面前摆着一张胡桃木桌子，美国木材，造于上海，售价是5万元，在保利拍卖会上还曾拍出17万元的记录。

17万并不重要，一张设计独到的桌子也并不重要，有趣的是它传导的生活态度和理念。这张桌子是什么？家是什么？生活是什么？

半木一直在刷新人们对家具的定义。在半木品牌创始人兼设计总监吕永中看来，设计意味着“发现问题并解决当下的问题”，为繁忙的都市人提供宁静愉悦的能量。他认为中国目前面临一个阶段是回归本源，很有必要重新去想一想“我是谁”。随之而来是一连串的自我审视：我们的生活是什么样的？每个人之间的区别在哪儿？我们的传统文化应该以什么样的姿态跟方式去进入我们的生活？怎么围绕我们想要的一种更好的生活方式来选择空间、选择器物，然后让这些器物跟你形成一种共振？

与吕永中对话会不断地被他带入一些宏大终极的思考。他好思辨，器物本身已经变得不重要了。溯本清源，对于时代的问题或者人的问题有自己的理解和答案，然后通过设计去回应，通过器物

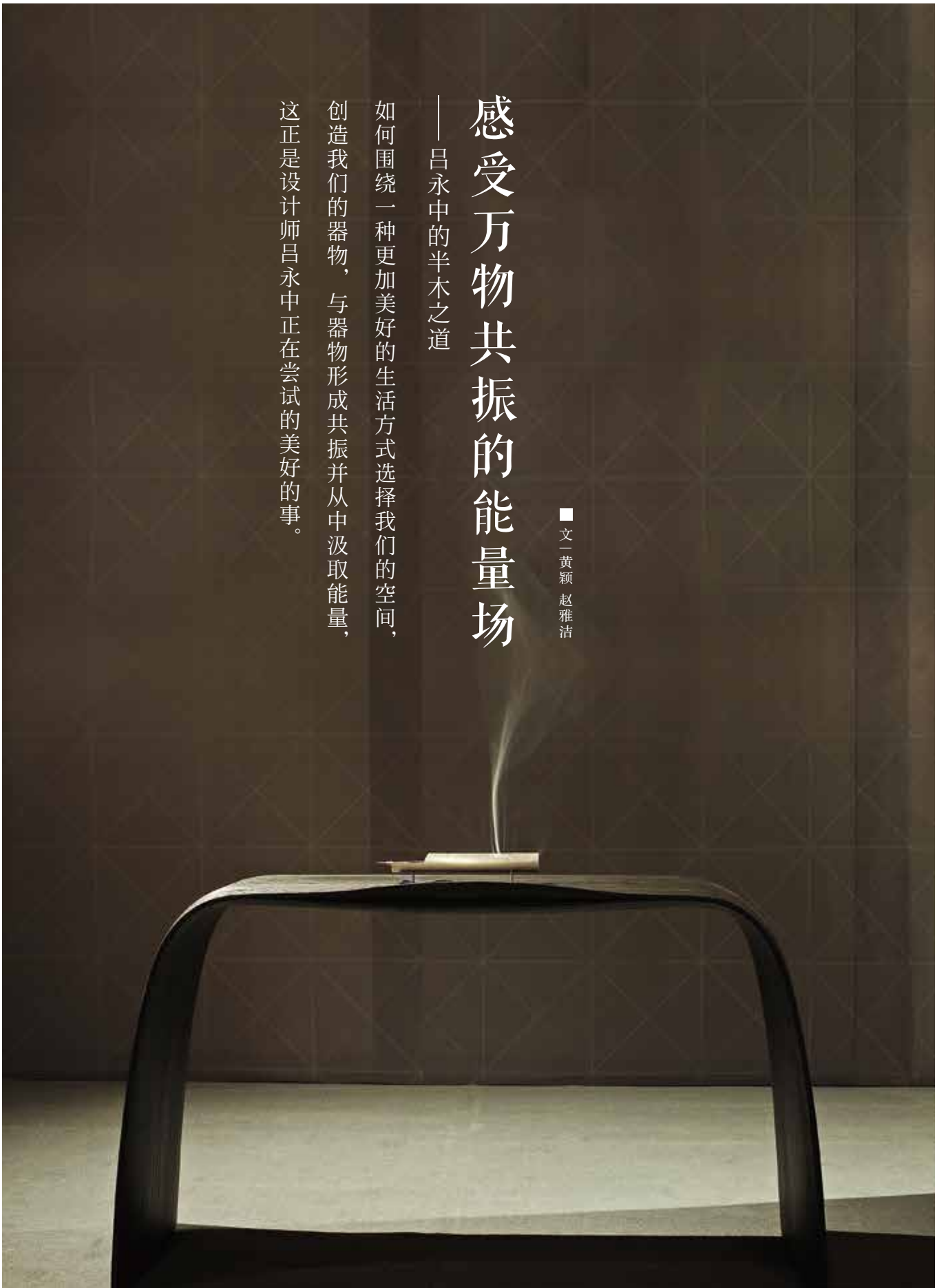
带给使用者身心愉悦的能量。比如，吕永中会强调通过家具传递安静。这来源于他对浮躁现世的观察。这个时代的人容易焦虑不安，安静可以成为他们补充能量的一种方式，就像打坐一样。再比如家庭和睦是现代人需要的，如何避免疲惫工作回家后成为刷手机的低头一族、缺乏家庭成员间的互动？吕永中的解决方法是创造共享的空间。他在自家客厅放置了长长的木桌，取代了之前的沙发。女儿放学回家后就在这张木桌上写作业，他回家后也在这张桌子上工作。做完作业后直接铺上桌布，这张桌子变成了餐桌。晚饭后撤掉桌布，父女俩还在同一张桌子上看书，各自看各自的，随意地聊聊天，两代人的沟通就在这样一种

感受万物共振的能量场

——吕永中的半木之道

■文 | 黄颖 赵雅洁

如何围绕一种更加美好的生活方式选择我们的空间，
创造我们的器物，与器物形成共振并从中汲取能量，
这正是设计师吕永中正在尝试的美好的事。



自然的状态下完成了。在他看来，如果没有这张桌子，父与女是联系不起来的。女儿去她的房间写作业，他蜷缩在客厅的沙发上，两个人好像都在，但是好像都不在，“我相信等她大了以后肯定会有一个温暖的回忆，想起来小时候老爸虽然很忙，但也会留点时间，和我在一张桌子上共同做作业。父女之间的传承就这样微妙而不动声色地进行着。”



半与满 辩

半木希望提供的不仅仅是器具，而是一种生活状态。它可以是一个转换器，或是一个连接点，让手工艺重新焕发出一些生命，激发一些新的感受。都市人离土地太远，而人离不开自然的滋养，所以吕永中钟情于料理木头，把它视为自然的载体。对于木头，他和他的设计团队有深深的敬畏心，因为在他看来每一种木头都有每一种的性格，都像一匹野马。设计师需要了解如何跟它去协调、沟通、聆听。什么样的人在这样的空间使用这件家具？围绕人使用时候的状态和时态，并把这些思考体现在设计里，这样出来的器物才会让人越用越舒服。一个体现设计师匠心的小细节：摆在眼前的这张创造了父女共享空间的木桌，吕永中没有为它的表面选择封闭漆，因为人摸到油漆没有触觉，吕永中希望人触摸的是生命。重新建构人与物的关系，以造物的方式呈现更大的社会人文命题，这正是半木的尝试和理想。吕永中本人则希望在这个混乱的年代藉由造物重新思考和定义我们的时代。

取半舍满，吕永中的初衷是不做满，通过一点留白把独立思考和最终的决定权交还到器物的拥有者和使用者手中。半木就像是个“内容生成体”，让它的多功能性与可能性随着器物所在的环境去共创，去生成某种新的内容。作为半木的设计者，更多的是去节制和控制，让器具以一个合适的‘度’呈现出来，让它的另外一面以水那样的适应性融入环境。这就是半木之“半”。



器物布道 行

因为在这些看不见的地方用心，吕永中希望客人能挑剔一点。当他看见客人伸手触摸，细细感受隐藏在器物中的巧思，会觉得找到了识货人，找到了共鸣。在吕永中心中，有一幅清晰的客户群体画像：他们有一定的年龄和阅历，也有一定的经济实力；他们对人生有一些思考，希望找到一些传统文化的传承，心态比较开放。这个群体在中国的占比可能只有几万分一，但因为人口基数巨大，对于现阶段的半木来说依然是一个很大的市场。吕永中相信这几万分一的人所能带来的蝴蝶效应，“其

实有时候少部分人就能有很强大的引导力，有些人开始做出改变就能让社会有更大的改变。我们经常说选家具要认真选择，因为家具是一个很理性的东西，它会给你带来能量”。

现实中的确存在吕永中所期盼的这种“理想消费者”，汲取了半木的思想，成了半木精神的传播者和践行者。有位客人走进半木空间，看到这些木质的家具瞬间安静了下来，继而变成了半木的忠实粉丝。不仅把半木的整套家具搬进了自己的家，还推荐给自己的朋友购买。吕永中起初以为这只是位“土豪”，主动聊天下来，发现他完全明白了设计者的心思，受到了器物的触动。用了半木一年多以后，连做生意的想法都改变了。以前这位客人做企业只是简单拷贝，如今在吕永中的建议下开始设立自己的研发中心，坚持所有产品要原创。这让吕永中有了布道者的满足和宽慰，“就像我抛出去了石子，他接到了，改变了，他的企业也改变了，企业生产的东西也会变得更好”。☑



复旦大学管理学院
 恢复建校30周年
 30TH ANNIVERSARY
 1985-2015

<http://www.fdsf.fudan.edu.cn/fdsfmba>

电话: 021-65643935 邮箱: mba@fudan.edu.cn



RESEARCH HIGHLIGHTS

102 What Shall You Ask for: Order the National Life or Preserve the World Peace? Xuhong Li Xiaoya Liang

105 Hiring of Personal Ties Xiaoxiao Liu Joshua Keller Yingyi Hong

107 How to deal with paradoxes in people management? Yan Zhang David Waldman Yulan Han Xiaobei Li

110 The Double-edged Sword of Bureaucratic Connections Christopher Marquis Cuili Qian

113 How Can Networking Make Us Feel Dirty? Tiziana Casciaro Francesca Gino Maryam Kouchaki



RESEARCH HIGHLIGHTS

116 "Good Science" Is Close at Hand How Far Is Chinese Management Research from World-class Level? Anne S. Tsui, University of Notre Dame



EXECUTIVE PERSPECTIVES

120 Shared Value with Chinese Characteristics An Interview with Shen Guojun, Founder, President and CEO of China Yintai

What Shall You Ask for: Order the National Life or Preserve the World Peace?

Why are some private-firm entrepreneurs motivated to pursue political appointments in China?



In China, many successful private-firm entrepreneurs hold representational appointments in political councils such as the People's Congress (PC) or People's Political Consultative Conference (PPCC). By considering Western theories of life/career development and Confucian doctrines of personal development, we seek to understand the complex motivations for joining political councils by successful entrepreneurs. We propose a Confucian social model to explain political appointment pursuit and attainment in China; both pro-self and pro-social motives affect private-firm entrepreneurs' political appointment-seeking behaviors. The pro-self motives primarily drive them to avoid political appointments, but pro-social motives

drive them to seek political appointments after they achieve business success. Political appointment is one mechanism entrepreneurs use to attain this Confucian life goal. We find supportive evidence from a cross-sectional survey of entrepreneurs of small-to-medium-sized private firms and from a longitudinal archival study of chairs of publicly listed private firms.

A Puzzle

Business leaders often seek political connections to help their firms gain legitimacy and economic advantages. When legal and regulatory institutions improve and market-supporting systems develop, as they have been in China in recent decades, such incentives may be

weakened. Both theories and empirical findings suggest that successful business leaders should be less motivated to pursue political appointments because the economic benefits associated with political appointments are not as important as before. Yet, data shown in Forbes on the 500 richest Chinese business people and the corporate leaders of listed private-owned firms in Shanghai and Shenzhen stock markets suggest the opposite trend: the number of successful private-firm entrepreneurs having PC or PPCC appointments has increased steadily in recent years. Why is there an inconsistency between classic western theories and the real life in Chinese business world?

The pro-self motive drives entrepreneurs to benefit their companies and themselves; the pro-social motive drives them to benefit the collective and the broader society.

Individual Life Development: Perspectives of Western Theorists and the Confucius

Western theories suggest that self-fulfillment and individual achievement are the core focus for identity development throughout life, whereas the Confucian doctrine of role transition diverges in fundamental assumptions about the ultimate purpose of life development. The doctrine posits that individuals transit through four life stages. Their ultimate goal of life, after cultivating oneself (xiu-shen, 修身), and taking care of the immediate family (qi-jia, 齐家) or the firm (bringing order to the state, zhi-guo, 治国), is to benefit the larger society (preserving world peace, ping-tian-xia, 平天下). The journey to ultimate success is a gradual dynamic process from an inner-focused sage [nei-sheng, 内圣] to an outer-focused king [wai-wang, 外王], from self-orientation to social-orientation, one's life or career ideals are incomplete if they fail to progress from cultivating the self to serving the universal world.

The Dual-Roles of Chinese Private-Firm Entrepreneurs, Political Appointments and Motives

Chinese private-firm entrepreneurs, as firm founders or firm owners, represent both their firms and themselves. Their

dual roles mean that they focus both on enhancing firm competitiveness and achieving personal goals. Pro-self and pro-social motives coexist and each may drive political pursuits. The pro-self motive drives entrepreneurs to benefit their companies and themselves; the pro-social motive drives them to benefit the collective and the broader society. Although the two motives are cultivated early in life, they may have different salience for different individuals and may be activated at various life stages. The more weakly entrepreneurs embrace the Confucian doctrine, the more likely the pro-self motive will dominate. During the pre-success stage, pro-self motive will dominate entrepreneur's political connection-seeking behavior because such connections will bring information, resources, and other economic benefits for firm survival and success. While business success may equip entrepreneurs with necessary resources to act more freely, how they act will depend on how deeply they embrace the Confucian doctrine of role transition. After entrepreneurs have achieved business success, political activities offer less marginal economic benefits, some successful entrepreneurs might remain at the psychosocial stage of dominant pro-self motives throughout their life. They may continue growing the business and accumulating greater fortune throughout

their lives, or they may choose to enjoy and enrich their personal lives in the pursuit of self-actualization instead of trying to enhance the social good. We thus expect that the more successful pro-self motivated entrepreneurs will be less likely to spend time, effort, and resources to seek political appointment.

Hypothesis 1. Pro-self motive will negatively moderate the relationship between firm success and political appointment (either desired or attained). The relationship will be more negative for entrepreneurs with a stronger than a weaker pro-self motive.

Entrepreneurs who are deeply influenced by Confucian doctrine, on the other hand, have more salient prosocial motives. Confucianism teaches that individuals can reach kingliness through ideal and pragmatic levels. The ideal level is through devoting the entire life to politics or to writing; the pragmatic level calls for seeking positions in political hierarchies as government officials, as members of the upper intellectual classes, or as landlords if all else fails. Seeking political appointments was at the core of both ideal and pragmatic levels in ancient China. Modern China also offers many channels to fulfill pro-social motives, but Confucianism considers those choices less desirable than becoming directly involved in politics through political appointments. After the pro-social-oriented entrepreneurs gain business success, their pro-social motives will be activated, which will drive them to seek political appointments that may allow them to influence policy-making and legitimately serve the

larger community or society (Shidafu complex, 士大夫情节). Hence, they are more likely to spend resources and effort in pursuing political appointments.

Hypothesis 2. Pro-social motive will positively moderate the relationship between firm success and political appointment (either desired or attained). The relationship will be positive for entrepreneurs with a stronger pro-social motive and negative for those with a weak level of pro-social motive.

Research Methods and Findings

We tested our hypotheses with two studies. The first is a cross-sectional survey of 166 private-firm entrepreneurs to examine how pro-self and pro-social motives (measured by two new developed 6-item self-report scales) relate to their intention to pursue political appointments at varying levels of business success. The second study uses a longitudinal dataset of 1323 Chinese publicly listed private companies between 2006 and 2012 to test the influence of these two motives (measured by two objective proxies: dividend payout ratio to measure pro-self motive and CSR disclosure to measure pro-social motive) on the relationship between business success and actual political appointments of these firms' chairs of the Boards.

The results from Study 1 suggest that the more successful the firm is, the

weaker the business leaders' desires to seek political appointments. Although the pro-self motive does not significantly affect political appointment aspiration, pro-social motive is positively associated with desires to pursue political appointments. Successful entrepreneurs with either high pro-self or low pro-social motive express a lower desire to seek political appointments, while those with a high pro-self motive do not express a stronger desire when they are more successful. The results in Study 2 show that firm success does not relate significantly to PC/PPCC membership.

Managerial Implications

First, we may replace the "economic" lens with a "social" lens for understanding and interpreting political pursuit, especially for private-firm entrepreneurs who have achieved business success. The social lens may encourage more successful entrepreneurs to recognize political appointments as a way to fulfill their pro-social needs. Second, we suggest policymakers to welcome engagement in political pursuits by business leaders who embrace the Confucian value of contributing to society through world preservation. Although private-business entrepreneurs have few opportunities to move from commercial to formal political hierarchical systems in current China, successful Chinese private entrepreneurs can participate in politics in a part-time capacity without giving up their business roles for social and economic improvement. As private-firm entrepreneurs contribute more to the Chinese economy, it is imperative to proactively open more channels, beyond part-time PC or PPCC membership, to encourage successful entrepreneurs to be involved in important political entities. Third, against the cynicism prevailing in current Chinese society, we rediscover the power of Confucian idealism of "preserving the world peace", a core value shared by many successful and wealthy business leaders. We hope as China continues to grow, the once dominant Confucian ideology may resurge to override the current cynicism, and Chinese business executives more actively engage in politics and social/public welfare.

Firm success decreases the likelihood of attaining political appointments when chairs have strong pro-self motives, but increases the likelihood of attaining political appointments when they have a weak pro-self motive. Chairs with strong pro-social motives or weak pro-self motives were more likely to have political appointments when their firms were more successful; whereas chairs in companies with weak pro-social motives were neither more nor less likely to have political appointments when their firms were more successful. ☑

Hiring of Personal Ties

Do Chinese and Americans Agree about Whether It Is Acceptable?



In 2013, US-based JPMorgan Chase was under fire by the US media and was investigated by both the US and Chinese governments for hiring the children of prominent government officials in China. In 2006, JPMorgan Chase implemented a "Sons and Daughters" program, which separated the hiring of "well-connected" candidates from their main applicant recruitment pool. Defending the program in an interview in January 2014, James Dimon, Chairman and CEO of JPMorgan Chase, said that it was the "norm of business for years" for banks to hire "sons

and daughters of companies" in China and to give them "proper jobs" without violating the law.

A common assumption in international business is that the use of personal ties in business is more acceptable outside the West—especially in China. This includes hiring people who have personal ties to the employer, an important customer of the firm, or a powerful government official. But are there, in fact, cross-cultural differences in views about hiring personal ties?

To address this question, we surveyed

400 working adults in China and the US and asked them their views on whether such hiring decisions were fair, profitable and beneficial to the company overall. We provided a set of 32 scenarios, with the content of each scenario varying based on two factors. First, the job applicant had either a direct personal relationship with the employer (for example, the employer's spouse, sibling, friend or high-school classmate) or had a personal relationship with an external stakeholder (for example, a relative or friend of an important client or a governmental official overseeing the industry). Second, the job applicant ranged from unqualified to moderately qualified to highly qualified for the job. The scenarios were a combination of the two factors. For example, "the manager hires his high-school classmate who has both a related degree and work experience"; or "the manager hires a relative of an important client. The hired candidate has no related degree or experience". Participants rated each scenario on fairness, profitability, and their overall evaluation of the hiring decision.

Our results revealed wide agreement

This version is based on the full article, "A Confucian Social Model of Political Appointments among Chinese Private-Firm Entrepreneurs", *Academy of Management Journal*, 58(2), 592-617. Xuhong Li(xhli@fudan.edu.cn) is professor at School of Management, Fudan University, and column associate editor of MI; Xiaoya Liang(xyliang@fudan.edu.cn) is associate professor at School of Management, Fudan University.

Americans, in fact, are more likely than Chinese to believe that hiring moderately qualified candidates with personal ties is fair.

across both samples about the perceived fairness, profitability and overall evaluation of most hiring decisions involving personal ties, but with two key areas of differences. First, we found that Americans were more likely than Chinese people to rate the hiring of job candidates with moderate qualifications, despite having personal ties (excluding kin), as fair. We attribute this to a protestant tradition in the US that emphasizes the separation between personal and professional spheres. Americans are therefore more likely to dismiss concerns of personal ties when there is evidence of work-related competence because they are able to separate the professional aspects of the candidate from personal aspects of the candidate's relationship. The Confucian tradition in China, on the other hand, does not clearly differentiate between personal and professional relations, and thus information about personal relationships may override any concern over qualifications.

When it came to the hiring of unqualified candidates, the results depended on whether the candidate had a direct personal relationship with the employer or had a personal

relationship with an external stakeholder. In the former case, Americans and Chinese people agreed that hiring such a candidate was unfair, unprofitable and bad overall. However, when it came to personal ties to external stakeholders, Chinese people were more likely than Americans to consider the hiring decision as profitable and good overall despite

Managerial Implications

Previous research in international human resource management often advises “when in Rome, do what the Romans do”, based on the premise that the national environment determines the appropriateness of an HRM practice. As illustrated in the case of JPMorgan Chase, some multinational corporations operating in China often adjust hiring practices to fit the local environment. For example, they hire the well-connected candidates because the practice appears appropriate for the local environment. Our findings suggest that the acceptance of the practice depends on the specific hiring decision context and that cross-national differences may be more nuanced than simply a greater acceptance in one country over the other.

In particular, in comparison to Americans, Chinese people are even less likely to consider the hiring of some candidates with personal ties as fair when the candidates are only moderately qualified. It is the Americans who focus their attention away from the personal aspects of the candidate's background, including their personal ties to the employer. And while Chinese people in general accept the hiring of unqualified candidates who have personal ties to important clients or government officials, they still believe such hiring decisions are unfair and justify the practice only because of its instrumental necessity. HR managers and others who hire employees within China must be cautious when adjusting hiring practices to fit the “norms” of China. The reality is more complex.

agreeing with the Americans that the decision was unfair. We attribute this to differences in the formalization of institutions, which creates differences in the instrumental value of social capital in the hiring context. In China, where formal institutions are still developing, people must use social capital derived from personal ties to facilitate business activities. This is exemplified by the Chinese practice of *guanxi*; that is, the use of personal ties for professional gain. As a result, Chinese people are more likely to justify the hiring decision—not based on fairness but on profitability. 



How to Deal with Paradoxes in People Management?

Leaders will confront ongoing, competing demands to meet organizations' structural needs and followers' individual needs. How can they deal with such paradox in people management?

“All organization is founded on paradox: on the one hand it contains free, creative, independent human subjects; on the other hand the relation between these subjects aspires to be one of organization, order and control”. Thus, leaders will confront ongoing, competing demands to meet organizations' structural needs and followers' individual needs. Organizational formalities convey structural demands requiring supervisors to maintain effective organizational stability and functioning. The hierarchical

structure gives them central, authoritarian, and controlling roles at higher positions and assigns employees homogeneous subordinate roles at lower positions. Nevertheless, followers have different individual needs and purposes and as socially interacting individuals, they may also feel equal to supervisors and desire to form close social relationships with them. Therefore, supervisors are expected to meet both structural and followers demands.

Western literature has previously

considered the management of paradoxes in organizational settings. However, the common quest is to understand when leaders might emphasize one pole of behavior rather than another. Typically, situational or contingency theories of leadership emphasize an either/or strategy (A or B), such as being directive or participative, depending on situations. Such theorists view A and B as separate and potentially contradictory.

Eastern literature and philosophy

 **Yan Zhang**
Peking University
David Waldman
Arizona State University
Yulan Han
Shanghai University of Finance and Economics
Xiaobei Li
East China University of Science and Technology
Rewritten by Yan Zhang
Peking University

Chinese culture and the Eastern mindset suggest all universal phenomena as having competing tendencies, and societies and organizations as naturally embracing opposites. Rather than being “either/or”, all things, including problems and challenges, are interrelated as “both/and”.

provide insights into the nature of paradoxes and effective ways of dealing with workplace paradoxes. Historically, Chinese culture and the Eastern mindset suggest all universal phenomena as having competing tendencies, and societies and organizations as naturally embracing opposites. Rather than being “either/or”, all things, including problems and challenges, are interrelated as “both/and”. Opposites coexist harmoniously and interdependently to form a continuously changing and transforming totality.

We base our theory on Eastern thought to explore leaders' behavioral efforts to work through organizational paradoxes they are likely to face. Correspondingly, we propose the concept of paradoxical leader behavior to describe leader behaviors that are seemingly competing yet interrelated, to simultaneously and over time meet competing workplace demands.

Addressing Paradoxes in People Management

Based on Yin-Yang philosophy, paradoxical leader behaviors are structurally and individually ambidextrous. We propose five following behavioral dimensions.

(1) *Combining self-centeredness with other-centeredness.* A structural orientation implies that leaders are the center of influence, while individual consideration implies that leaders have concerns or deference for others. Leaders should

have the potential for harmonizing self-centeredness versus other-centeredness.

(2) *Maintaining both distance and closeness.* Leaders assign vertical structural relationships to define their distance from followers in status, rank, authority, and power. However, adherence to follower demands inherently involves minimizing status distinctions, combined with a degree of close interpersonal relationships. To handle this paradox, supervisors maintain hierarchical distinctions in dealing with work issues, while simultaneously forming close interpersonal bonds.

(3) *Treating subordinates uniformly while allowing individualization.* To value uniformity as a key principle for treating people based on their membership in a social group, leaders may assign subordinates to homogeneous positions with identical privileges, rights, and status. However, such uniformity may depersonalize them and deprive them of unique individual identity. Leaders could harmonize uniformity and individualization.

Two dimensions of control and empowerment. (4) *enforcing work requirements while allowing flexibility,*

and (5) *maintaining decision control while allowing autonomy.* That is, leaders control subordinate behavior and decision making in work processes, while giving employees discretion to act flexibly and autonomously.

Our interviews revealed an example of enforcing work requirements while allowing flexibility in which supervisors established over-challenging goals to push subordinates to perform beyond expectations. But they understood that subordinates encountered real difficulties along with situational changes; thus they provided additional support and often loosened goal requirements. Decision control combined with autonomy was revealed in a quote from Southwest Airlines former CEO Herb Kelleher: “I've never had control and I never wanted it. If you create an environment where the people truly participate, you don't need control.” Kelleher was still concerned with control by creating desired procedures and policies, but also saw the importance of granting autonomy.

How to Increase Paradoxical Leader Behavior

Holistic thinking. Holistic thinking

attends to “relationships between a focal object and the field and explaining and predicting events on the basis of such relationships”. Through holistic thinking, leaders handle paradoxes by accepting seeming contradictions in paradoxes, connecting and integrating them into a larger system, and finding possibilities for dynamic coexistence.

Integrative complexity. Integrative complexity refers to the capacity and willingness to acknowledge the legitimacy of competing perspectives on the same issue. Integratively complex leaders accept divergent perspectives and are open to possible contradictory information. To meet both structural and follower requirements, they make decisions as formal leaders while giving followers voice and considering alternative solutions they proposed.

Organizational structure. Mechanistic structure is more likely to strengthen structural requirements, and less likely to consider follower demands. Supervisors adhere to embedded, formalized rules such as treating subordinates uniformly and maintaining psychosocial/status distance, having little room for bending rules for individualized consideration. However, under organic structure, authority is decentralized; communication is open and flexible; and formal rules are

less emphasized. Thus, under organic structure, paradoxical leader behavior is more likely to emerge.

Paradoxical leader behavior may enhance follower work-role performance. First, leaders may serve as role models to show employees how to accept and embrace contradictions in complex environments. They show followers how to be flexible when

adjusting conventional approaches, or even radically exploiting unconventional approaches. Second, paradoxical leader behavior will create conjoined bounded and discretionary work environments. Followers can approach work flexibly and autonomously, and thus willingly work proactively to achieve proficiency, and becoming more adaptive. ■

Managerial Implications

Paradoxical leader behavior emphasizes the persistent coexistence of dualities to achieve dynamic equilibrium in the long term, demonstrating the holistic and dynamic nature of paradoxes. In a given paradox, the two single behaviors are not simply combined, rather, one pole depends on the other. That is, “one side of the paradox may influence the conditions under which the other will operate”.

Our research demonstrated that paradoxical leader behavior is valid in the Chinese context, but we believe that westerners may also understand and act paradoxically. Also, leaders who perform paradoxical leader behaviors in people management can behave paradoxically in other management domains. For example, in globalization management, executive leaders often confront conflicting demands from their headquarters and host countries. To succeed in China, for example, paradoxical leaders may “understand the market but work with the states...adapt to local conditions, but implement global standards”.

Nevertheless, behaving paradoxically may tax leaders' cognitive resources because they must simultaneously consider multiple competing demands and seek ways to effectively integrate those demands. Meanwhile, PLB effects on subordinates may depend somewhat on whether subordinates endorse Yin-Yang perspectives. Subordinates embracing Yin-Yang perspectives are likely to appreciate PLB, but those who have black/white, either/or views may be uncomfortable about following the paradoxical leader.

This version is based on the full article, “Paradoxical leader behavior in people management: Antecedents and consequences” *Academy of Management Journal*, 58, 538-566. Yan Zhang(annyanzhang@pku.edu.cn) is an associate professor in OB&HR in the Department of Psychology, Peking University; David A. Waldman(waldman@asu.edu) is a professor in the Department of Management at the W. P. Carey School of Business, Arizona State University; Yulan Han(han.yulan@mail.shufe.edu.cn) is an associate professor in College of Business, Shanghai University of Finance and Economics; Xiaobei Li (xiaobeili@ecust.edu.cn) is an assistant professor in School of Business, East China University of Science and Technology.

The Double-edged Sword of Bureaucratic Connections

How and why do firms strategically respond to government signals regarding appropriate corporate activity in emerging markets?

Christopher Marquis
Cornell University
Culi Qian
City University of Hong Kong
Rewritten by
Runtian Jing



While much prior research has focused on the important mechanisms of corporate political strategy in Western contexts, researchers are now focusing more on how corporate political strategy in emerging markets such as China may differ or be similar. Thus far, this stream of research has mainly focused on the importance of firm leaders' personal network ties with the government. We expand the research to a broader context, observing that, on the one hand, government bodies are very strong and control many economic opportunities, including industry access control, new investment ratification, value-added tax differentiation, control of pace and pattern of privatization or decentralization, and government involvement in business activities such as material sourcing, distribution, and marketing. On the other hand, because the rule of law is absent and there is, in general, an underdeveloped institutional infrastructure and weak enforcement of the rules that do exist, it can be hard for firms to know how to interpret and respond to the government. We argue that in such situations, responding to governmental signals and building legitimacy with governmental

actors is critical. More specifically, our present study focuses on how and why firms strategically respond to government signals regarding appropriate corporate activity.

Our empirical context is the introduction and spread of corporate social responsibility (CSR) reporting among approximately 1,600 publicly listed Chinese firms from 2006 to 2009. This context is in many ways ideal to study the issues of interest. First, it is an activity that the Chinese government has been actively signaling to firms as legitimate and important. Many observers perceived an important shift in China's economic development in 2006, when the Hu Jintao administration announced the 11th Five-Year Plan for National Economic and Social Development, articulating a national vision based on the principles of "Harmonious Society" and "Scientific Development." This was widely viewed as a signal that the government was shifting from a policy of economic growth at all costs to one of economic growth balanced with the need to tackle pressing social and environmental problems. Since then, the central government has issued a number of CSR reporting guidelines for large firms as a strategy to help balance China's extensive economic growth with the social and environmental effects of that growth. It is important to note that these governmental issuances are not specific laws or mandates, but examples of a government signaling what it considers to be an important area of corporate focus. However, the firms' responses are very agile.

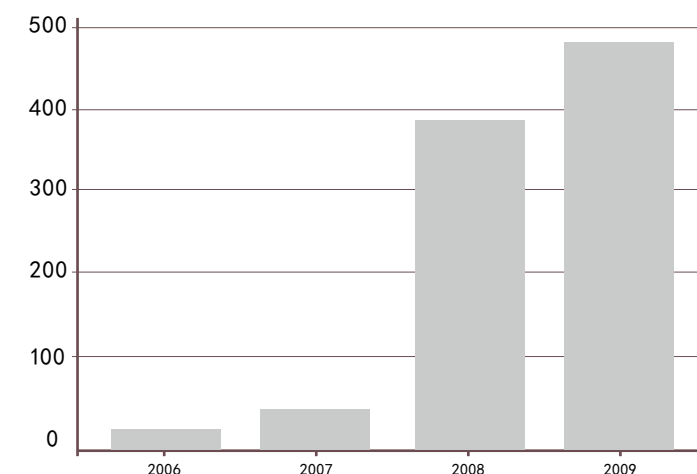


Figure 1. Number of CSR Reports Issued by Chinese publicly Listed Firms

As of 2009, Chinese firms issued over 15% of the world's CSR reports, yet there is significant variation across Chinese firms in the amount of information disclosed on specific CSR activities. This variation allows us to determine the extent to which the reports are purely symbolic exercises or indicative of substantive CSR activities. In the political economy of China, significant state ownership of many firms along with the extensive and varied connections between the government and large firms allow us to examine how the effect of government signaling varies depending on the degree of direct government control.

Based on the empirical analysis of the CSR reporting behavior in the above context, we contribute a political response model including two key factors that shape a firm's response to government signals: political dependence and government monitoring.

Our results point to a complex


process, with several factors influencing the likelihood that a firm will comply with government signals by issuing CSR reports. Our emerging market context, a country whose government is a substantial owner of many firms, allowed us to differentiate between government relations focused on control versus those focused on a firm's quest for greater legitimacy. We found that a number of variables that proxy firm dependence on the government—including CEO membership in political councils (the NPC or CPPCC), political legacy, and financial resources—all affect its legitimacy position and, correspondingly, the likelihood of issuing a CSR report. While our findings regarding the main effect of private control were not statistically significant, a number of the other political factors tested did moderate the effect of private control on reporting, suggesting that a firm's response to government

Two key factors shape a firm's response to government signals: political dependence and government monitoring.

signals is not a simple process. Firms face many different pressures depending on their characteristics and one unique feature of China is that there are also strong pressures from the government on some SOEs to be global exemplars. Thus, a key conclusion of our research is that the effects of government legitimacy pressures cannot be accurately identified without fully understanding how a firm's background, situation, and position affect its political dependence.

Prior research has also found that such legitimacy pressure can result in decoupling processes whereby corporate responses to external demands vary in the extent to which they are symbolic or substantive. In this study, we further explore the extent to which symbolic action in response to government signals depends on the likelihood of a firm being monitored by government actors. Research on decoupling has shown that the implementation of symbolic strategies is typically not monitored by stakeholders. We introduce the notion that firms face a "decoupling risk" if they respond only symbolically to government signals: exposure of the decoupling may harm the firm. Specifically, we argue that a combination of (a) a firm's bureaucratic embeddedness—its network connections

within the government bureaucracy as opposed to its connections to national congresses—and (b) regional government institutional development subject the firm to more governmental monitoring. The results show that, different types of corporate political network ties (that is, ties to national congresses versus ties to the operating bureaucracy) affect firm behavior differently. Some political ties—such as executives serving on political councils—are more symbolic, resulting in correspondingly symbolic CSR action. Other ties, such as the extent of embeddedness in government bureaucracy, are more ongoing and concern material resources and are therefore associated with greater monitoring and result in more substantial CSR action. Thus, the use of political networks can be a double-edged sword; they can increase access to resources, but at the cost of more government monitoring. We also found evidence of a political imprinting process such that older firms, presumably more influenced by the earlier socialist system, were less likely to pursue CSR reporting as a political strategy.

The second stage of our analyses focused on the substantiveness of CSR reporting and we acknowledge that a more detailed test of the substantiveness of CSR activities would be gained by examining the activities themselves. But, based on our supplementary analyses, discussions with consultants, and spot-checking of the highest- and lowest-rated CSR reports, there are strong indications of a high correspondence between a firm issuing more substantive reports and actually enacting CSR practices. Over the past 15 years, the number of global firms issuing CSR and sustainability reports has increased from virtually none to over 3,000. But such reporting has been criticized as a sophisticated version of greenwashing or "pinkwashing"—spreading a veneer of disclosure over a lack of actual CSR activity. CSR itself has been criticized as mostly "myth and ceremony" with little actual substance. While our results support the idea that some CSR activity may be mostly symbolic, they also suggest that increased monitoring will lead firms to be truly, more socially and environmentally responsible. 

How Can Networking Make Us Feel Dirty?

Instrumental networking in pursuit of professional goals can impinge on an individual's moral purity and thus make an individual feel dirty.



In both our personal and professional lives, we often engage in behaviors that help us developing new social ties or nurturing existing ones. For instance, we may join prestigious professional associations, connect with highly visible people in our organizations, or participate in social events. These behaviors, known as networking behaviors, are individuals' attempts to create and maintain relationships with others who can assist them in their work or the development of

their careers. Social media platforms, such as Facebook, Twitter, and WeChat, facilitate building one's social networks nowadays.

How does the active pursuit of social relationships—as opposed to being the passive recipient of constraints and opportunities created by social structures—influence an individual's emotions, attitudes, and outcomes? Such effects may depend on whether the ties are personal or professional, and whether they are instrumental or spontaneous.

How Does Networking Make Us Feel Dirty?

People desire to be moral, in terms of self-perceptions at least. Talking about morality, professional networking could be more difficult to justify than personal networking, for the latter is supposed to be animated by a concern for the other, obligated to care for the welfare of the other, and belonging to a group with sacrifice of part of individuality. In contrast, professional ties do not have

This article is rewritten from "Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance?" *Organization Science*, Vol.25, No.1, 2014, 127-148. by Christopher Marquis (cmarquis@cornell.edu), Professor at the Samuel Curtis Johnson Graduate School of Management at Cornell University and Cuili Qian (cuili.qian@cityu.edu.hk), associate professor in the management department at the College of Business of City University of Hong Kong. Rewritten by Runtian Jing, professor of organizational behavior at the Antai College of Economics and Management, Shanghai Jiao Tong University.

these features. Although there is an expectation of direct reciprocity, such action is more motivated by selfishness rather than altruism. Self-serving justifications are also more difficult to come up with for instrumental networking than for spontaneous networking, because instrumental networking clearly has a selfish intent, especially in the case of professional networking. As a result, professional and instrumental networking behaviors induce immoral feelings, such as guilt or dirtiness.

People in nature tend to approach toward pleasant stimuli and avoid unpleasant ones. Feelings of dirtiness from instrumental networking make an actor uncomfortable. Thus, people who experience higher level of dirtiness from instrumental networking tend to engage in it with lower frequency. This will decrease their chances of accessing valuable information, resources and opportunities, and thus reduce their job performance.

Meanwhile, actors' perceptions of the dirtiness of networking are affected by the extent to which they occupy a power position. Powerful people are less likely to feel dirty about instrumental networking because such behaviors could be easier to justify for the powerful.

Research Methods and Findings

We conducted four studies—a survey of a business organization and three laboratory experiments—to test our hypotheses.

Study 1:

In this study, 306 participants were randomly assigned to one of the four

People who experience higher level of dirtiness from instrumental networking tend to engage in it with lower frequency. This will decrease their chances of accessing valuable information, resources and opportunities, and thus reduce their job performance.

experimental conditions: *personal and instrumental networking*, *personal and spontaneous networking*, *professional and instrumental networking*, and *professional and spontaneous networking*.

The participants were required to recall a certain event from their past and then write about it with as many details as possible. Participants in the professional (or personal), instrumental conditions were asked to recall a time in their professional (or social) life where they did something with the intention of building and nurturing a professional (or personal) relationship, while participants in the professional (or personal), spontaneous conditions were asked to recall a time where they found themselves interacting with people at a social event such as a party.

Then they completed a word-completion task to measure cleansing accessibility. For instance, W_ _H could be completed as cleansing-related words *wash*, or as unrelated, neutral words *wish*.

Results show that participants who recalled an instrumental networking experience generated more cleansing-related words than those who recalled a spontaneous networking experience. Participants who recalled professional networking generated more cleansing-

related words than those who recalled personal networking. Also the difference in the number of cleansing-related words participants generated in the instrumental-networking condition versus the spontaneous-networking condition was larger for professional networking than it was for personal networking.

Study 2:

85 students from local universities in a city of northeastern United States were randomly assigned to one of two conditions: *instrumental-professional networking* or *spontaneous-personal networking*.

After reading one of the two short stories, the participants were asked to take a first-person perspective and put themselves in the shoes of the main character. The main character was described as either actively and intentionally pursuing professional connections (*instrumental-professional condition*), or excited to make friends, get to know a lot of people, and enjoy the party (*spontaneous-personal condition*).

We then asked participants to indicate the extent to which they experienced different positive and negative emotions, and their feeling of dirtiness.

Afterward, given a list of products, participants were asked to indicate how desirable they found each of them to be. The list included both cleansing products (e.g., Dove shower soap) and neutral products (e.g., Post-it Notes).

As predicted, participants in the instrumental professional networking situation were significantly more likely to report feeling dirty, increased desirability of cleansing products than participants in the spontaneous personal condition.

Study 3:

In this study, we conducted a survey to 406 lawyers in a law firm about their professional networking activities, and a total of 165 lawyers completed the survey in its entirety. We found that:

Feelings of dirtiness from instrumental professional networking were negatively related to networking frequency.

Instrumental networking frequency was positively related to job performance (billable hours).

Feelings of dirtiness had a statistically significant negative indirect effect on job performance (billable hours) through instrumental networking frequency.

Seniority was negatively related to feelings of dirtiness, and is positively related to instrumental networking frequency.

Power also has a statistically significant indirect effect on networking frequency, through feelings of dirtiness.

Study 4:

136 university students were randomly assigned to one of four conditions: professional vs. personal networking by high-power vs. low-power. In all conditions, the approach of the networking was instrumental.

We manipulated both power and the content of the networking. First, we assigned participants to the role of an employee or a manager to manipulate power. Next, we asked participants to select a person in their network and send a message to that individual. Participants in the professional condition were asked to send the message through their personal LinkedIn account and were told, "Your intention in sending the message should be to build or nurture a

professional relationship. ..." Those in the personal condition were asked to send the message through Facebook and were told, "Your intention in sending the message should be to build or nurture a personal relationship. ..."

Participants were then asked to complete the same product preference task as in Study 2. They also indicated the extent to which they experienced different positive and negative emotions.

The results suggest that the powerful may be immune to the feeling of dirtiness resulting from engaging in instrumental professional networking. On the other hand, low-power people experience a greater sense of dirtiness from engaging in professional-instrumental than from personal-instrumental networking. ■

Managerial Implications

The Chinese leading philosophy, Confucianism, advocates that righteousness is more important than self-interest. Thus, Chinese people often hide their instrumental motive behind professional or spontaneous/personal networking behaviors. Once the initiator is explicitly aware of his/her instrumental motive, he/she may experience the feeling of dirtiness.

The finding that people in powerful positions do not experience the morally contaminating effects of instrumental networking suggests that the inequality in performance between the more and less powerful will be reinforced. By virtue of their subordinate role in the formal organizational hierarchy, the less powerful members rarely have opportunities for spontaneous networking and, as this research suggests, would feel dirty in pursuing professional networking actively. These disadvantages could be even more salient for people with low power in China where high power distance exists. To foster the advancement and effectiveness of professionals at low hierarchical levels or in minority groups, Chinese organizations need to create opportunities for emergent forms of networking.

This summary is based on the full article, "The Contaminating Effects of Building Instrumental Ties: How Networking Can Make Us Feel Dirty?" *Administrative Science Quarterly* Vol.59, No. 4, 2014, 705–735. Tiziana Casciaro (t.casciaro@utoronto.ca) is an associate professor of organizational behavior at the Rotman School of Management, University of Toronto. Francesca Gino (fgino@hbs.edu) is a professor of business administration in the Negotiation, Organizations, & Markets Unit at the Harvard Business School. Maryam Kouchaki (m-kouchaki@kellogg.northwestern.edu) is an assistant professor of management and organizations at Kellogg School of Management, Northwestern University. Ruoyong Zhang and Haizhen Wang are associate professors at Lanzhou University.

How Far Is Chinese Management Research from World-class Level?

“Good Science” Is Close at Hand

Anne S. Tsui, University of Notre Dame

We desperately need a business model which is different from what has been taught in the American business schools in the past 50 years and more consistent with Chinese culture, Chinese people’s mentality, and would support China’s development needs, and the social needs of this society and worldwide.

Since the beginning of economic reform, there was a great need for management education and research to meet the needs of business development, both in the state and the private sectors. In the earlier days, Chinese professors in the business schools visited the universities in North America and Europe with the primary purpose to learn teaching, and secondarily to learn research. In fact, Chinese management scholars did not engage in any systematic management research until the early 2000 after scientific research methods were introduced to the top business schools in China by the Hang Lung Center at the Hong Kong University of Science and Technology

(HKUST) beginning in 1999. This was the annual research methods workshop that lasted for four years. Each year, the Hang Lung Center trained 40 Chinese scholars for eight days. HKUST invited the top 40 business schools in China to nominate two to three most promising young professors to receive this training in Hong Kong, all expenses paid by HKUST. It was a very intense learning experience. After four years, the International Association for Chinese Management Research (IACMR) took over and began offering this workshop biennially, for about 100 students each time beginning 2005. In addition to IACMR, many business schools invite foreign scholars to teach research methods for their students. In the past 15 years, the Chinese business schools in general were very active in upgrading the research skills of their faculty and postgraduate students.

Relevance !

What is the progress in Chinese management research since the economic reform? In 2002, my colleague at the Hong Kong University of Science and Technology JT Li and I (2002) analyzed the research on China published in the 20 leading English academic journals in the period from 1984 to 1999. We identified a total of 226 articles about organization and management in mainland China, Taiwan and Hong Kong. Out of these, 52 articles received ten or more citations, which is a measure of the intellectual impact of the

article. An interesting thing I noticed was that out of 52 leading authors, only 16 authors had a Chinese surname. Among the 16, only seven were from mainland China, and all seven were working in American universities. In other words, there was not a single author on these 52 influential articles from Chinese mainland.

The insufficiency of indigenous research is also a problem, based on the findings reported in another paper by Jia Liangding and his two collaborators (2012). They analyzed 268 studies of Chinese organizations published in the six top English journals from 1985 to 2010. They examined the degree to which the study featured specific characteristics of China in terms of the problems being analyzed, the concepts being studied, and the logic used in developing the hypotheses. Based on these criteria, they found only three papers reflecting a high degree of Chinese characteristics. Two of the three papers focus on the idea of *guanxi* and one paper is about the market transition. The 268 papers involve 695 authors. Among them, 57 were working and living in mainland China. There’s only one first author of the 268 papers working and living in Chinese mainland (Xiao Zhixing at CEIBS). This author received his doctorate from a European business school.

But there is clear progress. In recent years, there are many high-quality papers on management research in China. Scholars who were trained in mainland China and are working in Chinese

universities have begun to be the lead authors in top international management journals. Jia Liangding of Nanjing University and Zhang Yan of Peking University are the first authors of papers published in the leading Academy of Management Journal, one in 2014 and one in 2015. The first author team (without an international scholar as a coauthor) from mainland China with a publication in a top journal (also Academy of Management Journal, in 2015) was from Fudan University. They are Professor Li Xuhong and Liang Xiaoya. There are of course many Chinese scholars who have published papers in other high quality English academic journals. However, they usually play the role of secondary authors.

I draw the following conclusions regarding the development of management research in China. First, scholars in Chinese business schools are very active in research and most aspire to do high quality research and publish the results in the highest quality journals. Moreover, there is clear progress among local Chinese scholars in their research success and they have introduced some important ideas into the global management literature. However, due to the fact that they are latecomers without systematic training and insufficient English language skills, in the earlier years they had to play a supporting role in research teams, with the Western scholar as the team leader.

Second, Chinese business schools



Development of this alternative socially responsible business model and socially responsible management practices would be an invaluable contribution to the global business community and to the global management literature.

have not contributed too much new knowledge to help with business practice in China. This is because most of the published studies are applications of Western theories to Chinese samples studying issues that are of interest to the international scholarly community. There were not enough efforts and attention on studying issues that are important and relevant to Chinese firms.

Third, after 30 years of research (from 1985 to 2015), the progress in developing knowledge about Chinese management practices is extremely slow. This was due to the focus on publishing only articles in the leading international journals. To succeed in these journals, authors felt they had to study topics of interest to the Western scholars, using Western theories and fitting into the existing research paradigms. Scholars do not feel secure to study Chinese problems and develop Chinese theories.

It is time to transform business school research in China. Chinese business schools need to establish their own priority and identity and be confident in developing research programs that are important to China. Chinese business schools should solve management

problems in the Chinese society and stop doing research only to meet the interests of international scholarly community. By engaging in research relevant to the Chinese context, and conducted in the most rigorous way, Chinese business schools will make valuable contribution to both China and globally, to both knowledge and practice.

The next stage of development should be a high speed development of indigenous research so that the knowledge can be used to write indigenous textbooks, and to create indigenous business curriculum for current and future business leaders of China. This knowledge can come from systematic research on Chinese problems, with Chinese logic, and research methods that are suitable for Chinese employees and managers. Is it possible that Chinese people's mental processing may not be well captured in written surveys with repetitive questions? Developing research methods that are suitable for Chinese people could be an area of research in the future years. Also, developing theories to understand complex organizations and management practices in Chinese firms will take time.

Some of this work may be best shared in the form of books and monographs and not short articles. The Chinese business schools should relax the requirement of publishing in only the top few international journals. This does not mean to relax the requirement for high quality research. A different form of assessment might be necessary to encourage and support large scale, longitudinal research to explore complex management issues.

Pursuit of "Good Science"

China is at a critical stage of development. It has a vibrant economy where Chinese firms are working hard to produce products at world standard quality and efficiency. The developed economies are at awe with China's progress, and this success invited some critical and jealous reaction. At the same time, other developing economies are looking to China as a role model, welcoming China's investment and eager to learn and follow China's footsteps. Concurrently, the Chinese government is taking progressive steps to remove the ills of the society for a healthier and a more socially just and sustainable economic development. The Chinese business

schools should support the government by taking on a partnership role, and to develop business leaders who have a high level of social responsibility and corporate citizenship.

I hope Chinese business schools will develop business models that are more consistent with Chinese culture, Chinese people's mentality, and would support the development needs of China and the social needs of this society and the world at large. Even in the Western world, there are many examples of socially responsible leaders and companies that have contributed

to both common good and corporate profits. China desperately needs a business model that is different from what has been taught in the American business schools in the past 50 years. Development of this socially responsible business model and socially responsible management practices would be an invaluable contribution to the global business community and to the global management literature.

It is clear that Chinese scholars have developed very strong research method skills. What they need now is an understanding that research is not about writing papers to publish in certain journals. It is not about filling a gap in the literature. What they need now is to understand that research is to explain

and solve puzzles in the empirical world. Business school professors who engage in research are social scientists whose mission is to seek true answers (valid knowledge) to the management and business problems of organizations using the rigorous scientific methods. Scientifically derived knowledge can then be used to develop technology and solutions to improve business

It is time to transform business school research in China. Chinese business schools need to establish their own priority and identity and be confident in developing research programs that are important to China.

management, and consequently human (consumers, employees, people in communities) wellbeing. This is the purpose of all sciences, natural and social—to understand, explain, predict, and possibly control the natural and social world, and to advance the quality of human life and the long term sustainability of the human race. And this is what we call "good science".

Social science has the same goal as natural science but social science (of which the business discipline belongs) has additional challenges in studying humans and social groups. They are active; they react to being observed, treated, or studied. There are social and ethical consideration besides the epistemological requirements of studying

social beings and groups. Chinese management students and scholars need to study the philosophy of social sciences. I have designed such a course and am introducing it to three business schools this fall semester (2015). I hope such a course will help the students to understand the true meaning and value of scientific research. Once they understand

the true meaning of science, the sacred role of a scientist, and the expectation from society of being responsible experts, they will develop an identity of a responsible social scientist and

act to live up to that identity. By being responsible experts and public servants, they contribute to positive changes in the society.

In the past thirty years, Chinese management scholars have learned the tools and technique of research. They are ready to learn the spirit of science and transform into responsible and caring scientists. In due course, we will see more and more important and relevant research from our Chinese management scholars and Chinese business schools. China has the potential to become a role model of "good science" for the rest of the world. ■

Shared Value with Chinese Characteristics

An Interview with Shen Guojun, Founder, President and CEO of China Yintai



On June 5, 2015, Mr. Shen Guojun, founder of Yintai Group, officially announced his resignation from the positions of Board Chairman and Strategic Development Committee Chairman of Yintai. He transferred his power to Zhang Yong, CEO of Alibaba Group, hoping that traditional business could be more closely integrated with the Internet. After his resignation as chairman of the board, Mr. Shen Guojun would spend more time on Yintai Foundation.

In February 2015, we held an insightful discussion about Mr. Shen's management philosophy, his innovation of incorporating philanthropy into business practice, and the localization of "shared value".

Addressing societies "pain spots" with commercial solutions

MI: It is a great pleasure to have this interview with you, Mr. Shen. How would you describe your management philosophy and management style?

Shen Guojun: My core management philosophy is that by identifying the needs of society, we can find "pain spots" that could be cured by commercial forces. Seizing these opportunities will undoubtedly bring about considerable rewards.

Regarding my management style I believe that developing a "family" culture to make the company a harmonious and loving place. Yintai's management philosophy is "love @ together". I believe a team with strong camaraderie will create tremendous business value.

MI: Are there any special life events that deeply influence your experience as an entrepreneur and your management style?

Shen Guojun: My childhood experience of struggling over difficulties

shaped me into an industrious, hard-working, honest, and law-abiding person. I appreciate doing things in a solid and practical way, and I am motivated by the desire to pursue excellence and to continuously create value. Aside from that, in my life experience to build up business enterprises, I realize that there are many imperfections and "pain spots" in society. Some of the imperfections could be solved by entrepreneurs with commercial methods, such as creating more job opportunities and paying more tax; while some of them could be solved by philanthropic approach, such as donation and investment with a philanthropic focus.

On the other hand, my parents influenced me greatly. My parents had deep concerns for other people's wellbeing. They would not hesitate to lend a hand to people in need. At the time when both of my parents were alive, my family was in a good position financially in the village. Once a big typhoon hit our village and many people's houses were washed down in the flood. My house was

built on the land of higher altitude, so my mother gathered all the fellow villagers in our house and cooked for them. My parents offered everything we had to eat to the people who stayed at our house during the flooding. Later, local people often talked about how grateful they were to be able to stay for just one night at our house. When we do good and help others, it actually helps ourselves. When you practice philanthropy, you feel enriched. There is joy in your heart. I believe my engagement in philanthropy today has to do with my personal experience and the influence of my parents.

MI: In all these years of managing companies/philanthropic organizations, you must have encountered some events where emotions came in conflict with business rationale. Could you please describe a couple of typical cases?

Shen Guojun: In my experience of doing charitable works, I did find some projects worth donating to and some disadvantaged people worth helping. But due to the problems with institutions or policies, I feel that donors are faced with considerable risks. For example, 10 years ago we donated to a project of building nursing home for senior citizens. The money was embezzled and the project was aborted. We donated a great amount of money to the Sichuan earthquake and yet we did not receive any feedback

regarding the use of the money. The poor management of donations and other problems greatly dampens the passion of entrepreneurs who want to engage in philanthropy. In addition, the current government policies that regulate the operation of philanthropic organizations and philanthropic activities needs to change. For example, the tax policy on donations is inappropriate (translator's note: donors can't receive tax credit for their donation). All of the above will contribute to a conflict between emotions and business rationale.

MI: Looking back, what do you think is the best way of dealing with this conflict between emotions and business rationale?

Shen Guojun: We should take a broader perspective and focus on the general trends and the big picture of industry change. Public welfare and business profits should be taken into joint consideration. To resolve the conflict between different parties with different needs requires us to put ourselves in other people's shoes and to be open-minded. In today's China, whichever industry you are in, turbulence and unpredictability are what entrepreneurs must confront with. As entrepreneurs, we must firstly keep an optimistic attitude, but at the same time be cautious. Secondly, we must always remain vigilant, be aware of the complexity of situations and seek to exceed the limits.

Bridging business with philanthropy will create shared value

MI: How do you understand the relationship between business and philanthropy and the concept of "shared value"? How does Yintai translate the concept of "shared value" into business practices?

Shen Guojun: China has a long history of advocating philanthropy. My engagement in philanthropy has to do with my childhood experiences. I grew up in a small village. My father was a fisherman. Not long after his death, my mother also passed away. In the 1960s, Mainland China was in extreme poverty, especially in the remote rural areas where transportation was very difficult and everybody was struggling for the necessities. I barely made it through high school and graduated from college. I have two brothers and one sister. My sister is much younger than me, thus by the time she grew up, we can afford to pay for her college education. But my two younger brothers were less fortunate. They didn't go to high school because my family couldn't afford to pay the tuition fees—several RMB—for all three sons at the same time, although they all had better academic performance than I did. At that time, I strongly felt that if someone had donated some money to us, my two brothers' lives could have been changed completely. But there

was no social charity system at that time, let alone donations. We could barely fill our stomach. We couldn't afford to see a doctor if we got hurt or fell ill. These experiences did have an influence on me.

Traditionally, people would think that they would only engage in philanthropy after they have accumulated a certain amount of wealth. In fact, this is what happens when people see philanthropy and business as segregated from each other. The reason why we put forward the notion of blending philanthropy with business is that, if people embrace the mindset of philanthropy in the first place, the whole direction of business practice could be different, right from the design of business models. I often discuss the online micro-loaning business with Jack Ma. We believe it exemplifies how philanthropy could be combined with business. We cofounded an internet financial bank—MY bank which provides the internet based micro-loaning services. After a year, we have over a million clients. A more detailed analysis of the clients' profiles shows that the average loan they take is around 30 thousand RMB. These people are disadvantaged. They are in a bad position to apply for loans from the bank. They need the money to launch their own enterprises, to fund their education, or to start their online retailing business. The 30 thousand RMB may change their lives completely.

Would you call it business? Yes, the online micro-loaning company



▲ Mr. Shen Guojun receiving "the 25 Most Influential Business Leaders of the Year (2013)" Award

is business. It also has a charitable element. We provide the over one million people with an efficient and low-cost loan that they could not get from the bank. Eventually, they will pay us back. Would you call it pure business or pure charity? We believe it embodies our concept of blending charity with business. We kept in mind this direction when we designed the business model, that is, we should be making profit and helping people at the same time.

The second case in which business practices create shared value for society is Cainiao Network Technology. Jack Ma and I established the firm in May 2013. Our idea is that with the development of E-commerce, the logistics companies are growing at an accelerating rate. However, many problems have surfaced in the logistics industry, including waste of resources, poor coordination, low

efficiency, and high cost. For example, truck of SF Express (one of the largest logistics companies in Mainland China) might drive from Guangzhou to Beijing even if it is only half or one-third full.

Why do they do that? The reason is that logistics companies lack coordination, thus they can't share resources. The problems facing airlines are similar to those that face logistics companies. In the past, with ticket bought from a certain airline, you can only board the flight owned by that exact airline. Recently there has been an IT services platform that coordinates flights of different airlines, which means there is no restriction on the flight people can board using one ticket, thus saving tremendous resources for all airlines. We are concerned with the present situation in the logistics business.

By founding Cainiao, our objective is to

TNC staff monitoring biodiversity in Laojun Mountain National Geopark



optimize the structure of the supply chain and facilitate the coordination between different logistics companies, making it a services platform that provides logistics data network interconnection to help logistics companies achieve increased efficiency, lower cost, and higher service quality. Would you call it business? Yes, it is business, but more than that, it is also providing social value. With our system, fewer trucks are on the road with unutilized room for extra cargo. We solve many problems especially for the betterment of environment.

Another project we've been working on is The Nature Conservancy (TNC China). TNC's headquarters is in Washington D.C., Jack Ma and I were among the first batch of directors in China. After introducing TNC to China, we came up with a new notion, that is, to introduce a business approach into philanthropy. Together with several other entrepreneurs, we established the first conservation area in China where

the governments delegated part of the management authority over it to charity organizations.

Traditionally, entrepreneurs have engaged in environmental protection activities by making donations to NGOs, and then left the work to them. However, due to the incompetent management, how the money was spent was usually untraceable, which is rather upsetting for us. Thus, we decided to establish our own foundation. After obtaining approval from the government, we established a conservation area of 100 square kilometers which used to be a state-owned forest. Local residents make a living by hunting and forestry. Our foundation changed the economic landscape of this area. People that used to subsist in the area by hunting and forestry were relocated and given work in new areas, such as organic farming, tourist resort construction, or they were hired as forest rangers for the conservation area.

Every year, the foundation's board members buy agricultural products raised in the conservation area (such as livestock, honey and walnuts). They also help local residents sell products through an e-commerce platform. The foundation has thus greatly increased income levels of local residents and successfully preserved the eco-system where the wild panda lives. By adjusting the way a conservation area is developed, conflicts of interests were overcome, and a balance between economic development and environmental protection was achieved. The government is happy and we did something that is very innovative. This is how we introduce business mindset into philanthropy.

In China's business world, people traditionally think that business has nothing to do with philanthropy. Philanthropy is about donating money, while business is about making profit. But we propose the concept of shared value creation meaning philanthropy

should be connected with business, which I believe is the future direction. Moreover, if people accept the idea of bridging business with philanthropy, both the business environment and public welfare will be improved. Doing business with a philanthropic mindset is different from doing business with pure business mindset. The difference lies not only in the approach, but more importantly, in the type of contribution we bring to society, in the value created and added to society, and in people's judgment and evaluation of you.

MI: What is Yintai's focus in corporate philanthropy? How do you see Yintai's role as a path-setter in promoting shared value initiatives?

Shen Guojun: In recent years, I collaborated with many Chinese entrepreneurs on philanthropic activities. We focus on several projects. One is Ai-You Foundation which was co-founded by Pony Ma, Jack Ma and I. It is by now the largest foundation in Mainland China that specializes in providing medical care for children suffering from congenital heart disease. To date, more than 25,000 heart surgeries had been performed through the Ai You Foundation, setting a record in the history of child-care philanthropy. Another recent project aims at rescuing orphans that are also physically challenged. In China, disabled newborns

in rural areas are often deserted by their parents and accommodated by orphanage. These institutions don't have the money to fund necessary surgeries for the physically challenged children. Thus, last year we collaborated with Ai-You Foundation and set up two care centers — the Ai You-Yintai Kaifeng Care Center for Children and the Ai You-Yintai Beijing Home for Infants. This is the second project that is related to child-care under Ai-You Foundation. Another project we are undertaking specializes in providing education and medical services to children with autism. There are many children diagnosed with autism these days, we collaborate with Tencent on relevant projects. Ai-You Foundation mainly focuses on child-care philanthropy which includes three projects: providing medical care for children with congenital heart disease, helping disabled orphans, and providing education and medical care for children with autism.

TNC's headquarter is in America, thus the TNC China is subject to very strict supervisions by various government departments, which has limited its development on the mainland. We've reached a bottleneck in the process. Thus, Jack Ma and I decided to establish our own environmental protection foundation and named it Taohuayuan, which is a classical allusion from ancient China's literature meaning a otherworldly beautiful village where the residents live in

harmony with nature). The foundation will have subsidies in Shenzhen and Hong Kong. We are also planning to expand its operation abroad. Last year we made donations to Africa. I am the head of the preparatory committee, which consists of 8 other entrepreneurs including Jack Ma, Pony Ma, and Zhu Baoguo. A few days ago I talked with Robin Li about philanthropy. I said, BAT (Baidu, Alibaba and Tencent). Robin Li is CEO of Baidu; Jack Ma is CEO of Alibaba, and Pony Ma is CEO of Tencent) compete against each other fiercely in business. But now you can walk hand in hand for philanthropy. Due to my personal friendships with these entrepreneurs, I assumed the role of the head of preparatory committee and coordinated their activities.

Our goal is to establish a new model in philanthropy, that is, to introduce a business mindset into the operation of philanthropic organizations, and to incorporate shared value into this foundation. I recommend Jack Ma to be the first chairman of Paradise International (Taohuayuan) Foundation, and we will hire another professional to be the CEO of the foundation. I will be responsible for coordinating different participants' activities. We've been doing a lot of work to prepare for the establishment of conservation areas in multiple regions in China, including forest, marshland, tidal land, and water sources. In a few years, we expect to drive global

Our goal is to establish a new model in philanthropy, that is, to introduce a business mindset into the operation of philanthropic organizations, and to incorporate shared value into this foundation.

impact and expand our activities to other countries. Our goal is to set up hundreds of conservation areas all over the world.

It is meaningless for people to follow the trend in philanthropy without a purpose. My vision of Yintai Foundation is that, all the work that the Yintai Foundation does should not be done for show, not to grab attention. We make sure every step we take is steady and solid, and overcome the hurdles that face China's philanthropy. We choose to pursue projects that others haven't thought about, that do not have immediate effects, but that are highly innovative and will have large impact in 20 to 30 years. That's the reason why Yintai Foundation focuses on the above areas.

MI: The concept of "shared value" originated in western countries. Is there any difficulty in applying "shared value" to the Chinese context? On the other hand, is there anything western countries can learn from philanthropic activities with Chinese characteristics?

Shen Guojun: In China, when we talk about shared value, I think lots of people don't understand what it means. Just like I said, the traditional view is that business has nothing to do with charity. Now we put forward the idea of shared value, I think it would take some time for people to accept it, and we need successful cases to convince people of the feasibility of this new approach. I feel that western countries have deeper understanding and stronger approval of shared value. It may have to do with their religion. The charity system in western countries is well developed. People see making donations to charity as a common practice and helping others as a natural duty. In China, it would take a certain amount of time to educate and to guide people from entrepreneurs to the general public before they accept the idea of shared value.

Cultivating a social enterprise talent pool

MI: Why did Yintai found the Master

of social enterprise program at Peking University? How did Mr. Shen get the idea in the first place? What are the objectives of the program?

Shen Guojun: Since Yintai founding in 1997, we have been engaging in philanthropic activities. Especially in recent years, we are making increasing investments in public welfare. In the process, we find a series of problems in the current charity system. In Mainland China, philanthropy philosophy, philanthropic organizations, the relevant policies, and human capital in this area are all under-developed. There is a great gap between us and the western countries in terms of the development of the charity system, especially in legislation of philanthropy. Thus, after 5 to 6 years of first-hand experience in philanthropy, we decided to establish a master program to help develop human capital to help create future leaders for China's philanthropic sector.

In 2014 I had the chance to share with Wang Enge, the then-president of Peking

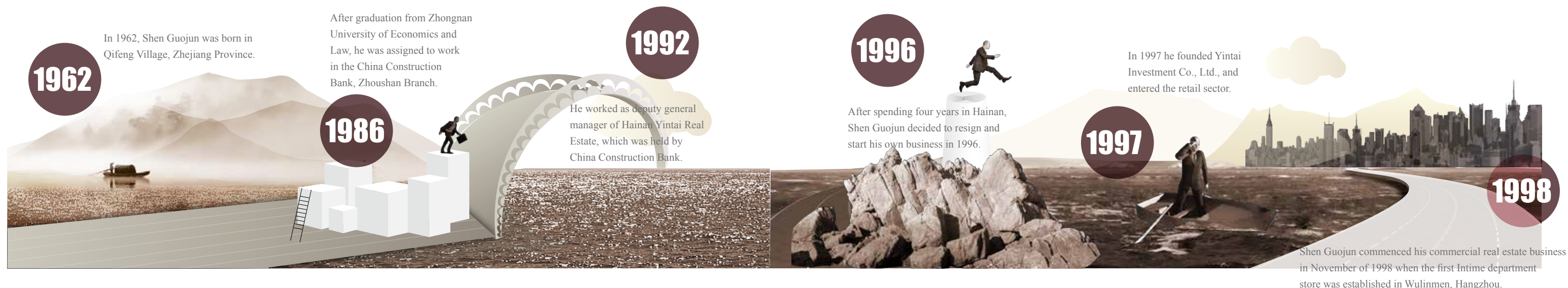
University my opinion on the importance of philanthropic education. He was very supportive of my idea. Jack Ma was there and he also strongly supported the idea. The three of us reached the agreement that we would found a master's degree program that would change the face of philanthropy in China by cultivating a social enterprise talent pool. This is more important than donating money to charity, because what the philanthropy in China lacks is not money but professional management and expertise. Many wealthy people spend their money on purchasing luxury goods from overseas. The problem is not that they don't have the heart to do good, because they do; it's how we could help to guide them and initiate their engagement, and make their participation in philanthropy a rewarding experience. Moreover, we should help to improve the management of philanthropic organizations so that they can direct donation to where it is needed, avoiding wasting the money. Restoring and building the public's trust in philanthropic organizations is also of vital importance.

Scandals such as the Red Cross in China should be eradicated.

The number of philanthropic organizations is growing fast in China, including those in both the civic sector and the public sector. Although the total amount of philanthropic organizations is not as large as that in America, the growth rate is increasing rapidly. However, to be honest, there are very few high-level management professionals in the philanthropic organizations, because we don't have education programs providing the training. It is rather difficult for a philanthropic organization to recruit a qualified secretary-general or other management professionals, especially in Mainland China. Thus, we see the market demands for such human capital in philanthropy and the frustration of many philanthropic organizations. Many entrepreneurs in the private sector I know are very enthusiastic about philanthropy. Some of them want to engage in charitable works at their prime age, some want to engage after they retire, and others wish to establish their family's own

philanthropic foundation. But they don't know how to manage it; neither can they find professionals in philanthropy to assist them. This is a pervasive phenomenon in our circle. I can see the problems facing China's philanthropy, the pain spots, and market demands. So I decided to collaborate with Peking University on this program.

I wish to make the program the Huangpu Military Academy in China's philanthropy (Note: Huangpu Military Academy was the most renowned military academy in the Republic of China). We hope that in 10 to 20 years, most of management experts in governments and large philanthropic organizations are graduates of this program. The program will not only train professionals for civic philanthropic foundations or organizations, it also will cultivate a talent pool for the governments departments that are related to philanthropy or public welfare, such as Ministry of Finance, Ministry of Civil Affairs, and Ministry of Environment Protection. If people working in government departments



that supervise NGOs don't know about philanthropy, how could you expect them to effectively teach and guide other philanthropic organizations?

By founding this master program together with Peking University, we hope graduates from it could also take occupations in government institutions and change the mindset of the supervisors and regulators of NGOs. A teacher must acquire certain expertise before he can appropriately guide and teach others. To drive revolutionary impact and to change the face of philanthropy requires efforts from not one person, but one generation. It will take 5 to 10 years to fundamentally improve situation. This is what we expect to achieve.

Subtly exerting influence over the next generation

MI: To your understanding, is there a cohort effect on entrepreneurs who are enthusiastic about philanthropic initiatives? What do you expect from

the young generation of Chinese entrepreneurs in terms of their engagement in philanthropic initiatives?

Shen Guojun: This is a good question. I often ask myself, among Chinese entrepreneurs, who are more willing to engage in philanthropy, who make more contribution to China's charity works? Your judgment is correct. It is our generation that is more enthusiastic about philanthropy. Why is that? The last generation of entrepreneurs are now senior citizens, and most of their enterprises have disappeared. It has only been 30 years since China's reform. The last generation of entrepreneurs had limited financial means and thus could not engage that much in philanthropy, even if they wanted to. The next generation of business leaders didn't share our experience of struggling over difficulties. They didn't witness the destruction of environment. Will these young entrepreneurs, especially the so-called the second generation of wealth and those who are born with financial

privilege feel the same passion to engage in charity? Will they share our idea of philanthropy? These are question we've been thinking about. To be honest, these are questions of critical importance.

Part of the reason why we promote the concept of shared value and incorporate philanthropy into business practice is that we wish to subtly exert influence over the next generation. Our collaboration with Peking University will teach entrepreneurs how to combine philanthropy with business. We will guide the new generation of business leaders who are born in the 1980s and 1990s. I believe it is our generation's responsibility, and we've been working hard toward this goal.

From my understanding, the emergence and development of Chinese entrepreneurs could be divided into several stages. Before the liberation in 1949, entrepreneurs were mostly from family business. They inherited family wealth and then passed it on to the next generation after they passed away. From 1949 to 1979, people were poor and there

was no wealth to be inherited or passed on. During the 30 years from 1979 to the present time, certain amounts of people have accumulated considerable wealth. They have higher level of education. Some of them have bachelor's degrees or master's degrees; others even received education from overseas. Their education background greatly influenced their views about wealth. Some young entrepreneurs are more future-oriented when they think about how to dispose of their wealth after they retire or decease. Will they follow the tradition of passing on their wealth and property to family members? I believe although some people may still hold on to the traditional approach, others are ready to embrace the change. For example, they may choose not to pass their wealth all to their children. Instead, they will donate part of their money to charity. I believe in 10 years or so, entrepreneurs like us will donate most of their spare time and a considerable amount of their wealth to philanthropic activities. This might be different from traditional businessmen in China. I feel like the

I believe our generation should go further to advocate change and improvement.

turning point will come in our generation. From where I stand, I believe this is the beginning of a new era. The previous generations of businessmen are very traditional in the sense that they always dispose of their wealth by passing it on to family members. Our generation could be the turning point in history. If we do it right, it could make a good example for the next generation of entrepreneurs. I believe this is the way it works.

MI: It seems that you are trying to revive some traditional values and morals in China.

Shen Guojun: I think we should make some changes to the traditional values. Adaptations should be made on the basis of what has been passed on to us. China does have some valuable traditions, such as the idioms that call for wealthy people to engage in philanthropy.

There are many great philanthropists in China's history. But I believe our generation should go further to advocate change and improvement. We should use a more scientific approach to do something more pioneering. We should collaborate with each other to pursue collective goals that are innovative and that can affect real change to our future society. Environmental protection, human capital development, business ethics inheritance..... No matter what area we focus on, we should not follow the old approach in which philanthropy is regarded as synonym of donation. Donating a school, a temple, or a road is the traditional way of doing good. But now we should think bigger, taking a more long-term-oriented point of view, where business is connected to philanthropy to do something that could change the society in 10 to 20 years. ■

2001

He finished management buy-out via purchasing 20% equities of China Yintai Investment Company. He also purchased Ningbo Hualian Group and Science City Development Public in the subsequent years.

2007

Intime Department Store Group was listed at Hong Kong Stock Exchange.

2010

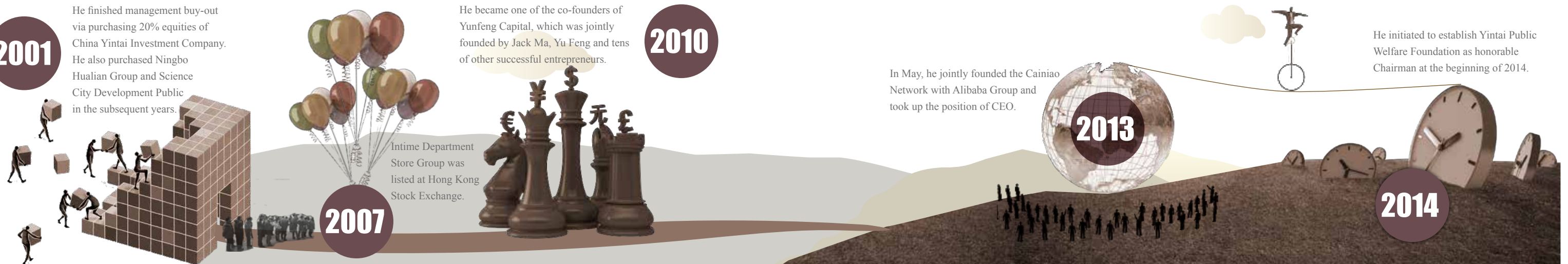
He became one of the co-founders of Yunfeng Capital, which was jointly founded by Jack Ma, Yu Feng and tens of other successful entrepreneurs.

2013

In May, he jointly founded the Cainiao Network with Alibaba Group and took up the position of CEO.

2014

He initiated to establish Yintai Public Welfare Foundation as honorable Chairman at the beginning of 2014.





复旦大学管理学院
恢复建院30周年
30TH ANNIVERSARY
1985-2015

知·行百年 创·立三十

1917年，
开创商科教育
之先河

1917年，

中国大陆
首批成立
MBA、EMBA、MPAcc
项目的院校之一

全球EMBA MBA
排名百强

英国《金融时报》

五大项目位列

全球最快通过
AACSB国际认证、
EQUIS国际认证

FT排

中进入全球

通过一系列的课
加强个人
完善知识结构

AACSB
EQUIS

全球最快通过



祝贺复旦大学管理学院恢复建院30周年

- 1917年，开创商科教育之先河；
- 中国大陆首批成立MBA、EMBA、MPAcc项目的院校之一；
- 五大项目位列英国《金融时报》全球EMBA、MBA排名百强；
- 全球最快通过AACSB（国际精英商学院协会）国际认证、EQUIS（欧洲质量发展认证体系）国际认证



获取更多资讯