

---

# Developing Responsible Leaders in China: Beyond Compliance Toward Becoming a “Force For Good”?

## 培养中国的尽责领袖： 挣脱桎梏，走向“为善之力”？

---

Henri-Claude de Bettignies 翟博思

### 摘要

公司是创造价值最有效的社会组织，在负责的领导者手中，它可以成为一种共善的力量。中国的商学院在负责任地引领向更好未来转变的过程中扮演着什么角色？本文提出了中国的商学院和来商学院学习的管理人员面临的重要问题。作者考察了一切数字化所引发的商学院的责任问题，提出需要进行痛苦而艰难的变革。商学院院长需具备战略勇气，抵制学校排名的压力和由此引起的对学校的发展，战略和文化所产生的负面影响。

# 在

本刊上一期的文章中，我首先探讨了为大众利益而改变的责任领袖和公司的作用和责任。我界定了当环境或自身利于与其维护的价值观，或与追随者或社会的大众利益发生冲突时，道德领袖面临的挑战。教育机构应当为今日或未来领袖解决那些不可避免的利益冲突，或处理眼前困境提供框架和价值观。

本文的核心在于将中国的尽责领袖培养为一股为善之力。中国的商学院能够做些什么让国家的未来更加光明？它们是否可以成为一股为善之力，负责任地领导一个变化过程从而让所有人的未来更加美好？如果

可以，那么该怎么做呢？在回答问题前，让我们先稍微岔开话题。在社会中，创造价值的人拥有巨大的权力，因为社会的动态与创造的价值有关。在社会中价值创造最有效的机构是公司，因而其在社会中享有一定权力。公司生产商品、提供服务和岗位、开展创新、缴税、捐助善款、改善环境等等…在尽责领袖的掌控下，公司可以成为一股为善之力。

但我们都知道，现实往往并非如此。当遭受批评时，商业领袖一般会将其社会的演化，连同其一切负面特征归咎于全球化、数字化和竞争。他们还将责任推卸给政治领袖，指责他们是自私自利又短视的寻租者，在经济方面一窍不通（证据就是他们制定的税收和监管政策），让商业领袖的工作愈发困难。

事实上，在中国随着时间的推移，许多公司领袖都将出身于商学院，他们在那里接受培训、教育、启发和“程序化”，尤其是在主流的新自由模式方面，但可能也带有满腔的马克思主义热情。其中包括四种信念或假设：

- 利润是宗旨；
- 人力是“资源”；
- 竞争是战争，以及
- 自然待开发。

如果这就是他们在商学院学到的知识，那我们又怎能期待未来的商业领袖会成为一股“为善之力”，创造更美好的未来呢？

为善之力是为大众利益做贡献的能力，而不是为少数人及“精英”集团服务。为善之力必须将“利益”视作整个星球的利益。用教宗方济各的话来说就是，为了“我们共同家园”的利益。地球的存续取决于我们是否意识到，维护大众利益是我们生存的必要条件。要成为一股“为善之力”，切不可将责任推卸给子孙后代。

### 中国的大众利益和商学院

那么，商学院必须为大众利益做些什么呢？答案：“多的是！”商学院的毕业生，活力满满，野心勃勃，热衷于（迅速）爬上高层或顶级职位，而且大有手段去了解企业与市场的相互独立性。但他们似乎在

理解市场环境和复杂性，以及在“有限理性”的条件下预测未来方面准备得不够充分。Erisman和Gautschi（2015年）引用了Robert Salomon（纽约斯特恩商学院）的发现——商学院善于培训技术人员，而不擅长培训“跨越学科界限，进一步理解独立部分如何相互联系，从而影响整体”的分析人员。

尽管存在这些短处，但商学院的毕业生仍在攀上公司世界的顶尖地位。2014年，在《财富》500强的前100强公司中有36位首席执行官持有工商管理硕士学位（Smith-Barrow, 2014年），同时根据《

为善之力是为大众利益做贡献的能力，而不是为少数人及“精英”集团服务。为善之力必须将“利益”视作整个星球的利益。

财富》杂志所述，在全球市值排行前500的公司中（《财富》所列），有31%的公司是由工商管理硕士毕业生领导的，其中104名首席执行官来自知名的商学院（Pailin, 2015年）。

商学院创造、分享和传播知识，培养未来的管理者和领袖，训练现有的中层管理者，启发顶层执行人员。它们还能够栽培下一代的学术人员（如有提供博士学位的项目）。它们在这些方面都做得尽善尽美，这就是为什么公司充分利用其产品和服务。公司（如国有企业、私营公司、跨国公司）招聘商学院的毕业生，委托商学院培训自己的经理、训练企业家，同时商业领袖在商学院求学，以获取领导公司的必要智慧和发展有用的关系。反之，公司资助商学院研究、赠予高位、赞助活动，并将其名称授予学院的教学楼和讲堂。

商学院是智囊机构、知识孵化器和技能工厂，吸引着充满活力与抱负的求职者前去求学，从而大大增加其市场价值。商学院是“温室”，培育着一群精英管理者和领袖，然后将他们移植到变化无常、错综复杂、竞争激烈的全球经济系统中。期待他们高效、有效地工作，从而为投资带来在利益

相关者之间分配不均的预期高收益。

商学院生产的知识如醍醐灌顶般滋润着毕业自学院的领袖头脑，并渗透社会，从而强化遍及我们新自由经济系统的主导意识形态。不好的结果包括：个人主义、消费主义、金融化，以及毒害自然世界，尤其是我们的土地和海洋。

### 挑战盛行的经济典范

鉴于这种主导意识形态在中国和全世界许多商学院中都有所传播，那么它对社会的影响便不足为奇了。这些意识形态塑造了领袖和管理者的态度，影响其教育活动形成的价值观和做法：

- 人就像技术、信息或钞票一样，是一种资源：有待高效利用；
- 创造股东价值是公司的主要目标，是为了回报股东承担的风险；
- 市场的力量最为有效，政府作为至上的市场监管者正在逐渐向市场放权；
- 政府应尽量减少监管限制并对企业抱以较为友好的态度（必须通过游说影响最终的立法者）；
- 竞争是这场游戏的主旨，它总是以战争的形式表现出来：要在全球竞争市场这一战场中活下去，投机取巧亦无可可。
- 人类主宰自然，并且应开发自然来满足公司增长和社会需求；
- 鉴于世界的复杂性和反复性、当前的任务，以及未来的不确定性：目前必然盛行以股价为主的短期观点。
- 技术和创新会解决我们世界快速数字化所带来的新问题（例如，日本的情感智能机器人）；
- 经济增长的速度是进步的最佳标尺，经济增长会增强人们的幸福感；
- 合法即合理；
- 税收管理方面的创造性可极大地提高底线；所以应发展转让定价的专门技术并利用避税天堂，同时，
- 应发展数据挖掘、大数据管理、精密工具和营销技巧，以强化消费者的购买倾向，利用斯坦福大学教授——René Girard曾予以充分分析和说明的人类的“模仿欲望”（Girard、1961）。

这些通常在西方占主导地位假设，是中国应当采用以解决今日世界之困境的真理吗？在这样一个模范榜样无处可寻，个人消费大受鼓励，自然环境滥用毁坏的世界中，我们的寿命延长了，但幸福却没有增加；我们通过社交媒体可以跨越时间和距离进行交流，但“虚拟”似乎并未产生更为丰富，充实的关系；我们通过高频率的交易可以更快地赚取金钱，但也积累了我们无法控制的系统性风险。智能机器人可以代替人力，但它们能做的不过是重复性工作，提高效率，而无法像十九世纪的工业革命一样，为变化所抛弃的人带来足够的工作岗位。电脑和互联网给予了我们更多自由，但它们也会造成依赖性，需要责任（通常在供不应求期间）等等。这真的是中国应当效仿的模式吗？这么

不好的结果包括：个人主义、消费主义、金融化，以及毒害自然世界，尤其是我们的土地和海洋。

做能为中国及其人民创造更美好的未来吗？

在朝向现代社会的道路上，腐败是利用漏洞、扭曲规则、逃避监管、优待关系和联络网的一条捷径，是获取服务、优势或特权的手段。至于腐败蔓延的后果，那些依靠天命或其它方式掌权的人士在中国历史的明确记载中，即可窥见其必死的命途。通过制定监管措施和实施法律，政府力图创造一个平等的竞争平台，同时大力打击腐败，以有效地抑制可能损害公民敬畏和挑战政府合法地位的做法。在公务员思维模式和行为的变化中，以及在行政部门的现有风气中可明显看见打击腐败的成果。

对自由民主与开放市场资本主义是创造公正成功之社会的最终答案这一信仰发起挑战，可能会导致人们拥护一种利益相关者模式。一种新典范的基础可能是组织是“社区”<sup>1</sup>，以及地球是为所有人的利益而存在的全球公域这一概念。其中，每一个人都要为共同生活在一个由合作与共享来维系

<sup>1</sup> de Bettignies, H.C. (2000年), 《作为社区的企业：矛盾修饰？商学院是否能够进行自我重新构建？》概念与转换, 5:2, 2000年, 165-211

循环经济的人类社会中，承担责任。<sup>2</sup>正如 Charles Handy<sup>3</sup>在其作品中详述的一样，我们需要挑战正统，迫使管理者敢于梦想，突破常规，勇往直前。实际上，典范转移是不可避免的；在西方尤为如此，在中国可能也是这样。

在创业精神和创新如雨后春笋一般的动态增长时期中泰然自若，如今的中国可以也应当从存在明显不足和缺陷的，具有主导地位的西方典范中吸取经验教训。中国有机会发展出一种原创模式，以便融合重视可持续性的多利益相关者管治，其组织依赖于人类与自然间不同关系的人士，以及让其决策者和股东在日常中保障大众利益的组织。这在相互联系如此紧密的全球商业环境中的确非常困难，但在中国这样一个辽阔的国家中却并非钻火求冰。尽责领导将有助于实现此目标。

### 将商学院转化为一股为善之力

对于中国，走上培养尽责领袖这条路意味着，前来商学院的管理者必须回答一些重要问题：

- 企业的目的为何？企业如何定义成功？
- 你的一生想成就什么？
- 生命的意义为何？
- 你希望为中国打造何种社会？
- 一家能否在不扩大规模的情况下实现增长？
- 部分企业（国有企业）会不会因为可能产生的损害而变得“大而不倒”？
- 相比起降低商品价格从而增加消费者的购买量，我们是否应当强调让商品变得更智能？

如果中国的商学院真心希望成为一股为善之力，那么它们必须挑战已成为其全体教职员的教育框架，可能在其引进课本占据实质内容，甚至是其信息核心的主导新自由模式。它们必须集中于真正重要的一部分事物。它们需要打破合规的教学方式。合规是因为害怕失败。但尽责领导超越了常规：尽责领袖背后驱动力并非遵守法律和需要或必

要，亦非对失败的恐惧，而是良心，是受价值观驱动的内心里声音。合规能带来安全感，但无法带来道德上的正确感。

培养管理技能，训练现有和未来领袖的商学院可以帮助人们表达自己的价值观，这一点是他们不可或缺的。在大部分情况下，合规是一种绝对的要求，但并不足够。它可以是合法的，符合条例和程序，但在道德方面却值得商榷：这对道德领袖而言是一种挑战。确实，处理领袖面对的道德困境比发展哺育法律和秩序的机构要容易，毕竟后者是创造一个公正、公平、创造机遇之现代社会的先决条件。

经过多年来与世界各地的领袖合作，我深知需要作出的改变。基于此，我现在会告诉他们，如果他们想成为一名领袖，那么可以遵循以下七条指南：

1. 认识自身；
2. 清楚自己的目的地；
3. 了解员工；
4. 保持谦卑；
5. 善于倾听；
6. 利用多样性，以及
7. 关心他人。

当然，如果我们要培训正确做事的管理者，那我们就需要授之以渔。但如果我们要培养道德领袖，那他们就得正确做事。在授人以渔的过程中，我们应了解他们内在的价值观。技巧和手段并不是中立的。我们不应教授道德，也不应超越“方式”，回避“原因”的讨论。我们需要讨论价值观，以及它们如何约束目的或价值创造。不能仅仅因为美德如今不再盛行就认为它没有必要。

根据我的经验，以下信息可以具有非常好的效果：

- 达到自身的潜能，在自己擅长的领域为他人的利益竭尽所能；
- 效果应优先于效率，长期优先于短期；
- 中国与世界其它地区一样，依靠大量开采自然资源和人力劳动的增长必不能持久，我们需要“批评”这种增长过程，并延长其“可持续”时间。
- 我们不能将气候变化这一巨大问题推卸给后代解决。我们每个人都要为地球负责；

<sup>2</sup> Petrella, R. (2015年) Au nom de l' Humanité, Mons, Couleur livres, 2015年

<sup>3</sup> Handy, C. (2015年)，出处同上

- 更加清楚地认识我们的自然资源是有限的；
- 强调（尤其在经合组织国家中）节约、节制、团结、同情，以及
- 不仅要提高生产率，更要提供质量和耐久性

但这又对所有人提出另一个重要问题：如何在中国实现这一点？

要将商学院转化为一股为善之力，我们需要启发学院的院长，他们不仅拥有战略勇气，也清楚现有的主导西方模式会对我们的“共同家园”带来的致命后果。这些“新”院长必须愿意远离强加排名标准的沉重媒体压力，因为这会对学院的发展、战略和文化造成不利影响。他们还必须认识到，在中国的几个著名商学院中涌现的课纲修改工作小组不可能对课纲提出必要的重大更改，因而也无法培养对我们子孙后代之存续而言，不可或缺的尽责管理者和领袖。他们还将需要重新思考培养下一代教授的内容和流程，修改其博士计划。

GAFAM（谷歌、苹果、facebook、亚马逊和微软）世界中出现的共享经济带来了UberPop、爱彼迎和Blablacar，这意味着我们必须准备好质疑自己的模式，抛弃我们的主导假设。这可不轻松！这将需要改变我们与自然的关系。这将意味着要发明一种新共享方式，一种鼓励合作而非竞争，提倡节约而非消费，重视长期而非短期，关心他人而非利己，而且立即自我满足的方式。我们可能需要重回蓝海战略模式（Kim和Mau-borgne，2005年）、蓝线管理（Kaiser和Young，2014年）、甚至是企业社会责任中的流行模式。不幸的是，有勇气，愿意与其利益相关者承担巨大风险的院长似乎极为少有。但是，如果在中国他们能够吸引少数受启发的首席执行官与他们一同走向变革之路，那他们在过程中也会少些困苦。

要成为一股为善之力，我们必须利用商学院设施的现有智力刚性，解决从多学科角度和广泛商业环境中得出的相互依存的问题。同时，我们必须保持未来的方向不动摇，即使在使用旧日或现有示例时亦是如此。

因此，创新中国商学院的课纲设计可能意味着要创造许多新课程，包括：哲学与历史（以史为鉴，深知当前）；倾听（加深彼

此的了解）；信任构建与维护（促进交流和理解）；大众利益（学习如何将其融入商业实践）；目的明确的组织（探索公司在社会中的角色）；公司管治（把握股东权力的程度和界限）；经济共享（学习循环经济，学习节约、节制和可再生能源）；社会创业精神和投资的影响（阐明成为一股为善之力的可行方式）；管理隐私（探索网络监管的角色和限制，以及大数据管理的相关挑战）；责任（对他人，对自然，对自身）；与非政府组织合作（学习合作和协同发挥潜能）；管理多样性（以及关系的“虚拟性”）；想象力（强化从不同角度看待问题，并提出创新解决方案的能力）。鼓舞人心的是，中国大部分面向未来的商学院在课纲中已经添加了上述的部分课程，同时欧洲的亦是如此，例如：英国的埃克塞特大学、瑞士的BSL学院...

总之，如果商学院要成为一股为善之力，那么它们必须愿意挑战隐藏在西方教育背后的模式。我们不能再混淆技术进步和进展，而要不断质疑公司的目的，同时最重要的是确保我们关心大众利益，因为我们有一个共同家园：地球。教宗方济各道：“环境危机实际上是一场放任自由资本主义的危机。”（方济各，2015年）这一评论，以及我认为必要的变化，明显为社会中（包括商学院）的既得利益者所不喜。“资本主义可在最大程度上增多选项”，教宗方济各道，“但却没告诉我们应如何选择。贪得无厌的消费主义蒙蔽了我们的双眼，让我们无法分辨我们需要的和我们想要的。”（Vallely，2015年）

我相信，对商学院成为一股为善之力而言必要的变化是改变自身，从愿意仔细思考开始，直到它们传达的信息。但是，只有当它们认可必须经历一次痛苦的典范转移后，这才有可能实现。鉴于商学院是主导新自由模式的产物，这一过程将会充满磨难。公司通常是它们主要（或重要）的财务来源，也是其毕业生的雇主；公司资助学院研究和提供教材。

我们有能力对一切事物进行数字化改造，拥有智能机器人、纳米技术、神经科学、基因工程和超人类注意，因此我们正在进入一个新的文明时代，这个时代不仅无法增加中国社会渴望的新岗位，还可能会通过替代，导致许多中层岗位消失，从而加剧不

平等情况。

这种由数字化驱动，由无增长产业革命触发的文明变化（Cohen，2015年）将导致社会产生明显病态（在社会关系和就业方面），从而迫使科学家创造保护个人的社会网络。中国社会可能更善于管理来源于文明变化的社会不安，对数字化和自动化的负面看法也较少。因此，到2050年可在U盘上复制人类大脑这一想法也许无法让中国人害

结论

总而言之，要成为一股为善之力，就要让道德领袖以强化我们“地球舰艇”的长期存续为目标。但在我们能够做到之前，我们必须接受和内化地球并不属于我们这一事实。实际上，我们不过是临时的租户，我们在对抗气候变化的过程中也是在战胜贫穷。这二者相互依存。

我们不能再混淆技术进步和进展，而要不断质疑公司的目的，同时最重要的是确保我们关心大众利益，因为我们有一个共同家园：地球。

怕。但是，欧洲人却担忧其后代生活之世界的超人类主义。他们害怕如果今天将个别消费者视为终极参考，那么我们社会的根基，我们共同生活的能力会遭到威胁。

要保证未来更加美好，我们作为世界公民就必须改变自己看待世界的方式，不然我们可能会见证其灭亡。如果，正如咨询师Roland Berger宣布的那样，42%的专业人员可被数字化替代，那么我们将来生活的世界将大为不同。在一个有限的世界中，我们需要付出极大努力才能在消耗半数资源的同时，让我们的生活质量增倍。我们不能依靠“去增长”（D’Alisa、Demaria和Kallis，2015年）和“去全球化”这样的痴心妄想来实现这一目标，而要依靠不同且文明的，基于一种将我们老龄化社会考虑在内的团结模式的增长。商学院只要有勇气承担转变其主导典范的风险，即可创造出这种模式。

改变世界的最简单和最必要，但也是最困难的方法就是改变自己。正如影响深远的科学家James Lovelock写道的一样：

自生命于三十亿年前起源以来，我们是第一个大量收获信息，并将其用于改造地球的物种...（Lovelock，2015年，第169页）。

乐观的是，他希望我们利用自己的能力去成为盖亚——自我调节的地球系统的智能部分，从而保障我们作为一个物种的延续。前路崎岖，他总结道：“将来的世界可能更为美好，但前路艰苦，途中必有牺牲。”

随着中国的发展，其能节约的会越来越少。节约的越少，其能投资的越少，所以增长将会放缓。在西方，我们的子孙后代可能会以多种方式走向衰落，因而西方许多地区都产生了自我怀疑。

在中国，我们看到正在发生变化，这很可能会发展出一种原创的现代社会。在培养中国人的认同感、文化和价值观，以及在学习传统的实用智慧的过程中，中国也许可以在避免落入许多西方社会已经沦落的陷阱的同时，实施变革。其中包括不受西方理念的过度侵染，反而提倡一种节制、节约和团结的生活方式。关心大自然并通过教育，在心中培养出一种属于一个超出中国或欧盟的社区，属于我们“共同家园”——地球的归属感。如果能够成功做到这一点，那么中国的变革将得到有效的管理。

要确保我们所有人，以及我们的后代拥有更美好的未来，商学院应当成为一股为善之力。它们可以帮助培养我们需要的道德领袖和尽责领袖。方向十分明确，但必须进行的激进变革需要大量的战略勇气，前路漫漫而艰险。希望商学院的“必要变化”即将来临，而且不仅仅局限于中国。

---

翟博思，英杰华集团领导与责任名誉教授  
欧洲工商管理学院（INSEAD）亚洲商业与比较管理名誉教授、上海中欧管理学院（CEIBS）全球责任领导杰出名誉教授  
斯坦福大学国际商务客座教授

## REFERENCES 参考资料

- Cohen, D. (2015). *Le monde est clos et le désir infini*. Paris, Albin Michel
- de Bettignies, H.C. (1971). *Maitriser le changement dans les organisations?* Paris: Editions d'Organisation.
- de Bettignies, H.C. & Lepineux, F. (2008). *Business, Globalization and the Common Good*. Oxford: Peter Lang.
- de Bettignies, H.C. & Lepineux, F. (2009). *Finance for a Better World*. London: Palgrave.
- de Bettignies, H.C. (2014). *Puissance et Responsabilité: où en est la Chine?* Paris: Fondation Calouste Gulbenkian.
- D'Alisa, G., Demaria, F. & Kallis, G. (2015). *Degrowth: a vocabulary for a new era*. New York, Routledge
- Erisman, A, & Gautschi, D. (2015). *The purpose of business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, p. 4
- Feng, Da Hsuan (2016). *Edu-renaissance*. World Scientific.
- Girard, R. (1961). (1976) *Deceit, Desire and the Novel: Self and Other in Literary Structure*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press
- Handy, C., (2015). *The Second Curve: thoughts on reinventing society*. London: Random House.
- Francis. (2015). *Laudato Si, On Care for Our Common Home*. Roma, Libreria Editrice Vaticana.
- Keen, A., (2015), *The Internet Is Not The Answer*. London: Atlantic Books.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2005.
- Kaiser, K., & Young, S.D. (2014). *The Blue Line Imperative - What Managing for Value Really Means*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Korten, D., (2015). *Change the story, change the future: a report to the Club of Rome*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Marshall, J., Coleman, G., Reason, P., (2011). *Leadership for Sustainability: an Action Research Approach*. Saltaire: Greenleaf.
- Mcintosh, M. (2016). *Globalization and Corporate Citizenship: the Alternative Gaze*. Saltaire: Greenleaf.
- Lazonick, W. (2015). *Stock buybacks: from retain-and reinvest to downsize and distribute*, *Brookings Research Paper*.
- Lewin, A.Y., Kenney, M. Murmann, J.P. (2016). *China's Innovation Challenge*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lovelock, J. (2015). *A Rough Ride to the Future*, London, Penguin Allen Lane.
- Muff, K.,(2014). *The Collaboratory*, Saltaire: Greenleaf.
- Muff, K. & All, *Management Education for the World*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Norberg-Hodge, H. (2002). *Quand le développement crée la pauvreté*. Paris: Fayard.
- Palin, A. (2015). From MBA to CEO. *Financial Times*, January 23.
- Petrella, R. (2015). *Au nom de l'Humanité*. Mons: Couleurs Livre.
- Plender, J., (2015), *Capitalism: money, morals and markets*. London: Biteback Publishing.
- Rothlin, S. & McCann, D., (2016). *International Business Ethics*. Berlin: Springer.
- Smith-Barrow, D. (2014). Where top CEOs went to school. *US News World Report*, June 18.
- The Economist (2015). Leadership: Getting it right, October 10<sup>th</sup>.
- Tirole, J. (2016). *Economie du bien commun*. Paris: PUF.
- Valley, P. (2015). The Pope's ecological vow. *New York Times*, June 29, p.7