
领导层的行为会推动企业文化的形成。 不过这也正是已成型的企业文化难以改变的原因。

有例子可以证明：很多管理者咨询我，如何营造更追求创新的文化，就像红帽公司（Red Hat）一样。其实没那么简单，不是对全公司大吼一声，“快点去创新！”就能做到的。


红帽公司的创新文化是全公司集体行动的产物。其中一项就是愿意开诚布公讨论哪些是好创意，哪些不够好。如果想更有创意，就要接受失败。如果同事们没有不停拓展边界，经常遭遇失败，就说明他们开拓的力度还不够大。通过不断接受失败甚至庆祝失败，

公司内部才形成了创新的文化。我们永远鼓励勇攀最高峰，哪怕登顶途中跌落山崖，也给后来人积累了经验，奠定了基础。所谓创新其实就是这样。

看看全球市值最高的公司之一亚马逊（Amazon）的例子。亚马逊的创始人和 CEO 杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）说过，如果公司员工发现有十分之一几率获得百倍收益的投资机会，每一次都要抓住。但那同时意味着，亚马逊要容忍员工 10 次有 9 次失败。

对传统公司来说，要绕过这些弯很不容易。因为他们习惯了追求结果。在传统公司眼里，失败很可能不会庆祝；而是要接受惩罚。所以创新出现停顿有什么好奇怪的呢？如果拼命创新没有任何好处，谁会硬挺着所有压力尝试新事物呢？

说到底，打造创新文化要从领导者如何看待创新开始。其他企业文化也是一样：都要从领导层行为方式改起。换个方式说就是，如果你想改变企业文化，第一步是照照镜子，确保自己的行为方式能为公司上下起到示范作用。👤

 **吉姆·怀特赫斯特**担任红帽公司总裁兼 CEO，也是《开放式企业》（哈佛商业评论出版社，2015 年）一书作者。红帽公司是全球领先的开源企业 IT 产品和解决方案提供商。他的 Twitter 账号为 @JWhitehurst，欢迎关注。

21 世纪的商业教育悖论

张颖 | 文 时青靖 | 编辑

近几十年，全球教育制造了大量人力资本。从这方面看，商业教育成果斐然，商学院数量增加，毕业生数量也剧增。然而，看来商业教育的发展并未实现其根本功能：促进社会价值提升，为本地和全球社会服务。经济的外部性，政治力量的介入，市场与教育机构信息不对称（需求 - 供给），以及各地区之间激烈的竞争等种种因素结合后，导致全世界商学院架构趋同，价值定位同质化。

在全球化、标准化和以收入分化为特征的资本主义经济中，商学院之间的竞争主要在向毕业生提供职业培训方面，在更具可持续性的生活方式上重视程度不够。各个国家和地区之间资源分配不均也加剧了这种现象，教育资源不均衡也是重要原

因之一。

商学院悖论

商学院教育在“财富指标的信号效应”推动下，呈现螺旋下降趋势。因为商业教育的设计和发展的都是为股东利益考虑，而不是为利益相关者和整个社会考虑。从商学院的排名上主要能看出学生找到高收入工作的能力，并不能体现学生开创事业帮助他人工作的能力。

商学院的研究、发表论文、教职工、教学，甚至教学项目的重点都是从成功案例中学习，并不研究失败案例。商学院的竞争更像疯狂竞赛，每家都在拼命追求标准化以生存，同时做出一点点差异化谋求利润，但这么做的结果是更像商业机构而不是教育机构。

种种现象导致出现严重的商学教育悖论。实际需要的是根据不同的社会状况提供不同的教育，然而提供的却是出于竞争目的设置的标准化教育。举个例子，大多数商学院的研究模式都很重视技能培养，严格遵守方法论，但对管理者如何处理实际问题却相助甚少。结论是商学院应该制定更多元、更创新的项目和教学形式。这就形成“马太效应”，结果是品牌效应强排名高的商学院更容易吸收资金进而升级，其他商学院却很难筹资，有些甚至生存都有问题。

社会和商业

商学院很少有意愿并有能力同时将社会使命和商业使命结合起来，注重齐头并进发展的。几十年来情况一直在恶化。实现社会价值和经济价值的行动总是割裂，而未成系统。商业教育在回答“我们是谁？”和“我们从哪里来？”方面越发乏力，意愿也在降低。

鉴于种种，我建议商业教育采取生态观念，将推动建设可持续社会纳入教育体系，尤其是诚实守信，遵守商业准则，探究人类应如何生存发展等。商学院应该向其他学科门类多学习，例如医学院（虽然医学院也在转型），主要在设计混合的，基于生态的教学模式，同时解决社会和经济需求等方面的问题。其中很值得尝试的一步是设立创业中心，接下来的行动要更注重结合；例如打造综合的“商业医院”，为当地出现的商业问题寻找原因，类似医学院向社区派驻医生，一方面医学生可以积攒执业经验，另一方面病人也可从中受益。外教师也可以拓展医学知识，通过将书本知识临床应用，形成体系后在课堂讲授，最终发表在医学刊物上。商业医院也可以在教学中进行整合，既推动本地经济又帮助 MBA 学生和教授们反思和拓展知识。

一个运转良好的商业教育生态应能哺育内部相关方（教师、学生、毕业生、管理者），同时要与外部各方（政府、行业、社区和整体经济）通力合作，应对周期扰动的同时追求集体价值最大化。换句话说，该系统中的可持续性反馈闭



插画：芬奇的背影

商学院的竞争更像疯狂竞赛，每家都在拼命追求标准化以生存，同时做出一点点差异化谋求利润。


环意思是商业教育不应该通过创造和传播知识、技术和行为准则，还要与外部相关者一起共同为社会创造价值，建设可持续型经济。

思想体系和道德准则

如果商业教育真能如本文建议一样，既能实现社会价值提升，又能促进相关方利益，就要在输入、流程和输出三环节都采取网络方法。这种方法要求内部和外部利益相关方合作起来，为教育的思想体系和道德准则进步做贡献，课程设计要将理论与实际操作结合起来，还要融入互动体验课程，帮助学生扩大知识面，提升实践能力。换句话说，商业教育对学生不应只通过外部知识传输渠道教授科学知识，更要注重我们称之为内在知识的内容，从“心”出发，帮学生积累“道德资产”和“情感资产”。

若要打造真正完备的职业商业教育系统，就要将学术理论和实践知识结合起来，从理论实践中来，再应用到理论实践中去。管理者制定教育战略时不应只盯着国际，更重要的是服务于学校当地的社会和商业需求并保持密切联系。此举也会反过来向教师提供新理论知识和实践经验，传道授业时也会更加胜任。

我相信如果商业教育能完成系统化调整，将所有利益相关方紧密结合起来，贴心服务，充分参与，平等对待，即使运行过程中遭遇阻碍系统也会自行化解，就像健康的生态系统一样。当前竞争环境中种种浪费和适得其反的行为会转变成团结协作。商学院和其所处的社会也会有明显进步。🍷

 **张颖**是荷兰伊拉斯谟大学鹿特丹管理学院副院长兼教授。她是哈佛商学院访问学者，哈佛法学院客座研究员，研究领域还包括创业创新、中国商业和中国经济。点击链接 <http://www.rsm.nl/people/ying-zhang/> 可进一步了解张博士和她的文章。