



陈春花：巨变时代的管理教育要如何变革？





管理教育离不开环境。今天管理教育面临的环境出现两个大的新特征：数字技术和社会可持续发展。

01 数字化技术与社会可持续发展

首先我们要了解数字技术本身的变化到底是什么，这是我在研究中感觉挑战最大的部分。

管理学老师遇到的第一个挑战就是，原来学的是工业化时代的理论，与数字化时代的理论有很大不同。

从工业化时代看，管理的核心是资源和能力，如果你能够拥有资源、具备一定的能力，在工业化时代可以得到很多发展机会。可是在数字化时

代，核心不再是资源和能力，而是变化的速度，所有的东西都来源于变化速度所带来的变化，这和工业化时代完全不一样。

这种不同让我们发现一个巨变——在整个管理体系和产业体系当中多了一个时间维度。以前讨论相关概念不需要这个维度，今天需要。

现在为什么有这么多人要读 MBA，说明所有人都有一种时代的焦虑，发现过去所学的东西不够用，必须重新回来学。这种焦虑的很大原因在于对很多事物的理解都在变，大家意识到原有的知识不足以解决数字化时代的问题。

数字化时代让整个工业革命也有一个质的改变。前三次工业革命，我们统称为机器革命，最主要的是解决机器问题，不断生产出新的机器来让效率变得更高，但是并没有触及到人。

而数字化时代到来后，我们称之为第四次工业革命，在我看来，这一次本质的变化是触及到人，要讨论人机对话，很大程度上希望通过人工智能把那些由人操作的简单重复的工序替代掉。不仅如此，整个覆盖的速度也可能比我们想象的快，如果用埃森哲或者麦肯锡的报告，现在人工智能已经覆盖 20 个领域，从大门类上已经占到绝大部分。这意味着这些行业里的人类今天的工序，到 2036 年可能全部会被人工智能替代。

02 第四次工业革命的特质

对于第四次工业革命或者数字化带来的根本性变化，不能不讨论人机

关系，这个变化是对所有商学教育的第一大挑战。数字化对产业的影响，使我经常想起熊彼特的创新理论：创新是一种新的生产函数，企业家的职责是实现生产要素和生产条件的新组合，这种新组合可能是颠覆性的。

数字化带来的第二大挑战是什么？就是它渗透到生产链，形成新产业组合。

我们看到，数字技术和零售组合产生新零售，如“盒马模式”。数字技术和出行组合形成“滴滴模式”。数字技术和医疗组合出，出现腾讯 AI 医生。

最近我在调研平安集团时发现，他们因为员工体量很大，在人力资源方面大量引入人工智能。现在平安筛选简历直接用机器来做，候选人和企业岗位的匹配度，机器比人的筛选准确率高很多。另外，整个评分系统、考核系统都完全用智能机器进行。员工并不需要等到年底才能知道考核得多少分，在工作过程中随时就可以接受考核，即时看到分数。平安一共有 180 万员工，引入数字化技术后，整个人力资源系统需要进行很大调整，而原来的很多人力资源管理的职能、知识、内容等就有可能被调整掉。

数字化技术已经在向教育行业渗透，至少已经和学习组合在一起。知识付费、在线课程都成为新概念的“大学”，并已经影响传统的大学。

在我看来，数字技术会带来一些根本性的变革。

第一，改变生产力。

数字技术会调整企业的核心竞争力，率先应用数字技术的优势行业变化非常巨大。

第二，改变生产关系。

比如，区块链技术会极大改变生产关系。生产关系的改变会使得整个社会和组织的形态随之调整。Facebook 想发行数字货币，目前暂未获得通过。一旦真正推出，全球金融体系可能会被重构，原来的强势货币可能会被打掉。

再比如，数字技术进入到传媒行业，出现了大量自媒体，就解构了原有的生产关系。无论你是多么强大的公司，如果不能理解传媒业的新特点，面临的冲击可能就比较想象的大。数字技术为什么能重构生产关系？因为通过技术的平台，原有的信任都能得以重构，信任成本下降。

第三，全球经济增长的引擎改变。

全球经济在寻找新的引擎，中国走得比较靠前。之所以如此，源于中国有两个大的“体量”：一是消费人群，二是基础设施。当然，这也需要我们管理方面的研究和教育能跟上，这也是我对中国商学院和管理学教育抱有很高期待的原因。

03 商学院的需求侧发生巨变

商学院是为商业和管理服务的，这是社会对商学院培养人才的根本需求。问题是，数字技术对人才的需求变了。

因为数字技术，未来各式各样的组织中都会有机器人与人共同工作。我们今后在组织管理中遇到的重大挑战也将是人机效率问题，这个问题非常值得我们讨论。

根据我的调研，企业管理实践的视角已经全面开始调整。

过去七年，我们调研了 23 家数字驱动的公司，发现数字化在五个视角上已经完全改变人们的工作习惯。

第一，人力资源的角度。

前面讲过平安，告诉大家人力资源本身的职能和角色已经在变，人力资源可能不再是一个专业职能，而必须转向业务咨询职能，这对整个人力资源管理体系是一个彻底的调整。

今天我们讨论人力资源，不会仅仅讨论你在人力资源方面的贡献，还要讨论你跟企业战略之间的匹配度。

同时，在人力资源中，个体借助技术的力量可以变得非常强大，能够对一个企业整体构成挑战，这方面的新闻最近层出不穷。个体和互联网结合将变成一股强大的力量，这是人力资源以前不会经常遇到的问题，今后可能成为常态。

同时，人力资源要深刻地意识到，所有人都是流动的。

第二，财务管理的角度。

在财务的基本假设中，以前的讨论都以经济活动为主，然后以业务单元来计算，但今天会发现其中最需要估量价值的不是业务活动，而是数据。

数据的价值在财务上怎么衡量？阿里和腾讯的市值可以排在全世界前十，背后就是数据的价值，市值过万亿美元，但在传统的报表上却看不到，呈现不出来，这也是数字化带来的彻底改变。

普通企业还在做三张财务报表，华为已经明确提出做第四张报表，普华永道也在谈第四张报表。教财务管理的老师能理解什么叫第四张报表吗？这就是你遇到的根本挑战。

第三，工作方式的改变。

我跟另外一家机构合作对 15 万个中国企业在数字协同行为上的变化进行研究，做了三年以后我们出版了《协同：数字化时代组织效率的本质》这本书。

组织效率怎么样最快？原来是分工，今天变成了协同。我们记录每个人每一天背后的工作方式，发现了巨变。

传统的商学教育都是按功能划分，讲财务、营销、战略、投资、组织、人力资源等等，但数字化把这些边界全部都打掉了。不是财务出身的才能做财务，他可以很轻松地组合资源把财务做好。不是学营销的，营销也一样能做，他只要和专业人士协同就可以。

第四，战略的变化。

数字化对战略到底有什么影响？我和廖建文老师过去三年做了很多研究，最终有五篇相关论文发表出来，现在已有三篇在《哈佛商业评论》（中文版）发表，第四篇将在 2020 年发。

这些论文得出的最大结论是什么？就是在战略当中要回答三个问题——想做什么、能做什么、可做什么？这是任何企业讨论战略都离不开的三个维度。

工业化时代，“想做什么”是梦想和初心，“能做什么”是你所具有的资源 and 能力，“可做什么”是看你所处的产业。

如果用数字化逻辑，这三个维度可能都需要重新定义。比如以一家商学院为例，“想做什么”，你可以定义一个新的商学院；“能做什么”，其实不在于你已经拥有的资源和能力，关键看你能跟谁连接；“可做什么”，看你能不能跨界。这才是战略的数字化视角，核心的改变是从竞争逻辑转向共生逻辑。

最后，组织管理的视角。

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32082

