



许佳龙

现任香港科技大学协理副校长（学术发展），2024年至2026年担任香港科技大学商学院署理院长，并曾长期担任多个EMBA及硕士、学士项目的学术总监。



孟昭莉

现任香港科技大学商学院实践教授，曾在中国多家头部互联网与金融科技企业主导创建企业研究院。

当技术重塑社会，商学院究竟在培养怎样的判断力？

许佳龙 孟昭莉 | 文 程明霞 | 编辑

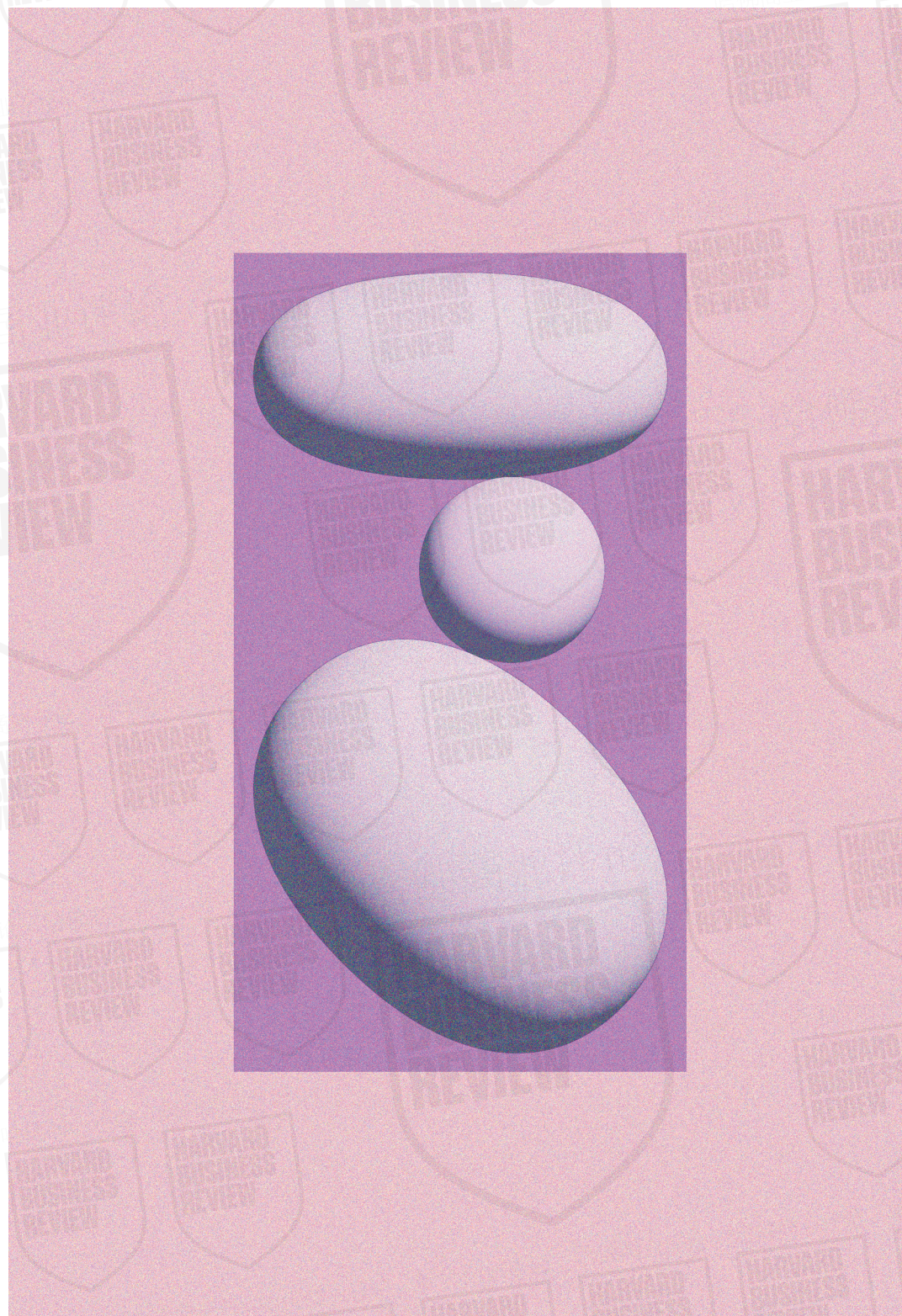
在商学院的课堂里，一代又一代的管理者学会了如何分配资源、如何定义效率、如何决定谁的利益应当被优先计入。如今，技术正在以前所未有的深度与速度重塑社会结构，一个不可回避的问题浮出水面：培养这些决策者的教育体系本身，是否也需要一次结构性的自我审视？

本文两位作者，一位执教商学院20余年，长期关注教研体系与商业实践之间的协同与落差，持续思考技术迭代引发的社会变革，及其对组织管理与商业教育的挑战；另一位作者曾在中国多家头部互联网与金融科技企业主导创建企业研究院，亲身感受技术演进与组织、社

会变革之间的撕扯。两人基于多年实践与深入思考，试图回答：在技术与社会发展深度耦合的时代，商学院的认知框架是否仍然匹配现实？商学院该如何塑造技术应用、商业进步与社会变迁的方向，重构“技术-商业-社会”的价值框架？

软资源的崛起：商学院认知框架的系统性缺口

商学院的设计逻辑历来清晰，它主要不是教人生产，而是教人将资本、流程、人员与制度协调好。在工业经济中，关键资源相对可计量，如



商学院如果仍然只用硬资源的分析框架去培养管理者,实际上是在用上一个时代的地图应对这个时代的地形。

土地、资本、劳动力、原材料。它们稀缺,可通过市场定价,交易成本可通过价格体系传导。在这套框架下,效率自然成为核心目标,商学院的整套分析工具——从财务报表到运营管理,从战略框架到市场分析,都围绕这类“硬资源”而建。

但自 20 世纪 90 年代起,一个决定性的转折出现了。数字化与网络化引入了一套全新的资源体系:用户时间、注意力、社会关系、情绪投入与数据。我们将这些统称为“软资源”。它不是修辞意义上的隐喻,而是经济基础设施层面的真实改变。

软资源的治理难度,根植于三个结构性特征。第一,分散性,它发生在大量个体的日常选择中,难以集中统计;第二,延迟性,真实成本常在数月甚至数年后才显现,几乎不会进入当期指标;第三,穿透性,它的影响不只改变消费行为,还会传导至产业链上下游,影响生态系统中其他参与方的决策。

工业革命的经典范式是,“技术创造增长,制度调节分配”。但当软资源流失的成本无法被制度捕捉、无法被市场定价时,这套调节机制便开始失灵。商学院如果仍然只用硬资源的分析框架去培养管理者,实际上是在用上一个时代的地图应对这个时代的地形。

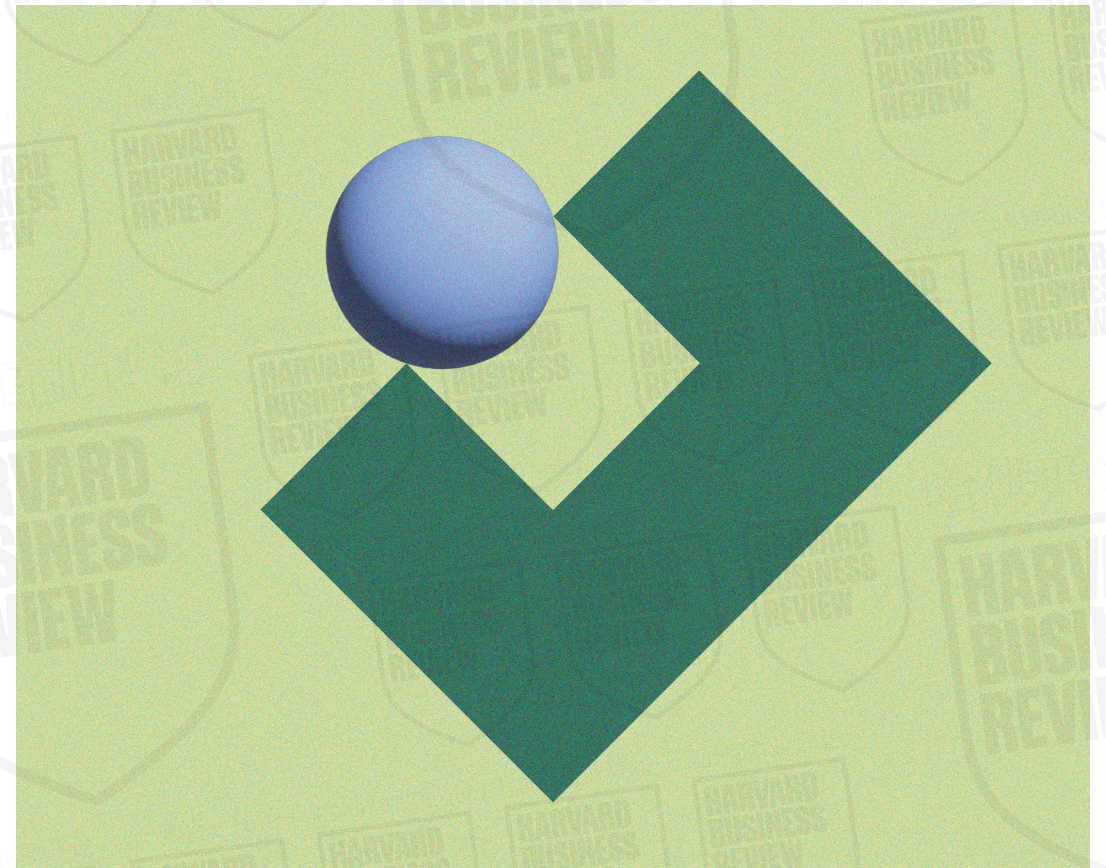
评估框架的盲区: 当“用户自愿”被工程化

从“利润最大化”扩展到“社会福利最大化”,是商学院在过去数十年间取得的显著进步。但这一框架依赖两个核心假设:选择足够自主,成本足够可见。在当下的技术环境中,这两点都变得越来越脆弱。

以数字服务为例。某些科技平台将体验设计做到极致,用户留存时间显著增长。对企业而言,这是效率提升;对个体而言,这是自愿选择。然而,这些看似自主的行为实则是算法精心设计的结果——算法将人们追求即时满足的心理机制运用到极致。快变量获得了优先满足,而深度学习、深度思考等慢变量的能力空间却在持续收窄。代价可能在数月甚至数年后才浮现,但在传统评估框架里,这种短期指标与长期福祉之间的缺口几乎是隐形的。

这种效应远不止于个人层面。线下餐饮、酒店行业开始全面依附于平台运营;社交媒体的发文字数限制——一个基于传播效率的技术决策——正在悄然重塑一代人乃至后代的阅读与思考习惯。慢变量一旦被改变,修复的成本极高,甚至不可逆。

2024 年诺贝尔经济学奖得主、麻省理工学院经济学教授达龙·阿西莫格鲁(Daron



Acemoglu) 的研究,揭示了劳动力市场存在的同样的逻辑镜像:员工“自愿”接受工资削减,很多时候是因为他们别无选择;管理者“理性地”压低薪酬,是因为基于主流评估框架这是“优化成本”。评估框架定义了什么叫合理决策,也因此决定了谁的代价是不可见的。在算法的加持下,这一逻辑可以更高效地运行:算法精准计算每一次外卖配送的效率,标记谁愿意在恶劣天气下接受低价单,并将其定义为“低价供给”,以实现所谓的最优效率。没有人心怀恶意,系统在自我强化。

这对商学院提出了一个具体的教学挑战:我们在培养学生分析能力的同时,是否也在训

练学生识别慢变量?习惯、信任、学习能力、心理健康、社区韧性——这些指标不易量化,但它们构成了每一个人和每一个组织长期竞争力的底座。忽视它们,不是价值中立,而是一种系统性的短视。

强者越强与中间层的塌陷

技术将速度与效率推向极致之后,其影响已不再局限于企业内部或单一产业。技术的结果正在越过公司边界,穿透产业链上下游,重塑生态伙伴的生存方式,改变劳动力的价值结构,甚至重构城市空间、社会分层与社会流动机制本身。

在这一过程中，“强者越强”的机制被显著放大，并以前所未有的速度显现。能够真正利用技术持续放大能力、稳定获取技术红利的主体，正迅速集中于金字塔顶端；中间层不断被挤压、弱化乃至消失；越来越多企业与个体被推向低边际回报、低安全感的生存状态。尽管平均生活水平仍在提升，但越来越多组织在利润边缘挣扎，越来越多个体在高强度竞争中消耗自身。效率的提升不再自动转化为秩序的改善，反而在部分场景中演变为普遍的内卷与结构性焦虑。

如果商学院只训练学生如何在这场竞赛中胜出，而不帮助他们理解竞赛结构本身正在发生什么变化，那我们培养的不是驾驭复杂性的领导者，而是更精致的适应者，甚或更极致的寻租者。

来自实证的警示： 商学院塑造了什么样的人？

然而，更深的张力来自商学院内部一个长期悬而未决的问题：我们究竟在培养什么样的人，去参与什么样的世界？

阿西莫格鲁与合作者发表的一项研究，给出了一个令人难以回避的答案。这项覆盖约 9 900 家美国上市公司的研究发现，由商学院毕业生管理的公司，在 5 年内将员工工资平均削减了 6%；而没有商业学位的管理者，则倾向于与员工共享利润。

最具颠覆性的发现不是这个数字本身，而是它背后的逻辑机制。直觉上，人们容易将工资削减解读为效率优化的结果。但数据彻底否定了这一辩护：由 MBA 管理的公司，在工资

下降之后，其产出、投资或就业增长均未出现更好的表现。效率没有提升，工资反而降了，公司也没有因此变得更强。

那么，削减的工资去了哪里？研究者将这篇论文命名为《利润分享的销蚀》（Eclipse of Rent-Sharing）——标题本身已给出答案。工资下降的真正机制，是管理者减少了与员工分享利润的意愿。这不是市场效率的必然结果，而是一种价值观的系统性改变：在 MBA 的训练中，工资从“与员工共创价值后的分配”被逐渐重新定义为“需要被最小化的成本”。

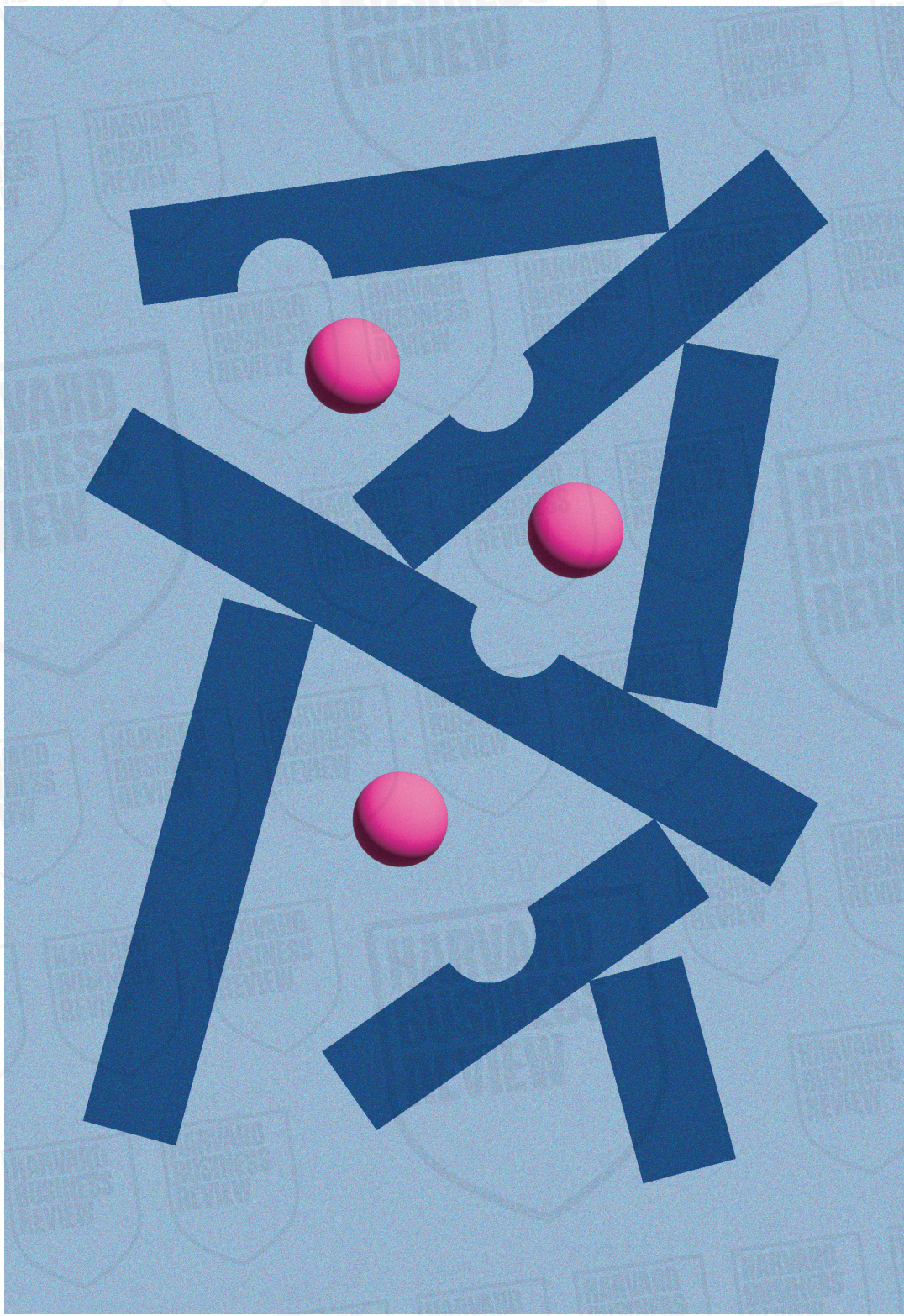
阿西莫格鲁在访谈中说的话，值得商学院的每一位教育者深思：“这关乎优先级、价值观——什么是对的，什么被视为好的商业实践。”他特别指出，这种管理风格之所以能大规模扩散，“是因为社会接受了它”——商学院正是这种社会接受度最重要的推动者之一。

效率逻辑的边界： 当优化开始放大副作用

在许多组织里，效率仍是最可靠的语言。问题不在于效率本身，而在于一个关键前提：效率只有在边界清楚时才可靠。

在优化效率之前，需要先回答三个边界问题：其一，计入边界，即谁的成本被计入？谁被留在了外面？其二，时间边界，即指标窗口覆盖多长时间？慢变量有没有被折现掉？其三，回流边界，即外部影响会不会以信任流失、人才外流或监管压力的形式，更快地回流到企业自身？

如果把商业比作一种“社会操作系统”，那么当下的结构性错配在于：系统越来越快



如果商学院只教学生如何在规则内赢得比赛,而不教他们识别规则本身是否需要改变,那我们培养的是精致的机会主义者,不是真正的领导者。

速运行,但运行的边界越来越难被传统指标捕捉。优化越成功,边界错配越可能聚集为系统性冲突与反噬。

哈佛大学政治哲学家迈克尔·桑德尔(Michael Sandel)从另一个维度指出了同样的问题。他认为,顶尖教育机构培养出来的精英,往往“过于沉醉于自己的成功,忘记了运气和机遇的作用,忘记了自己对他人的负债”。阿西莫格鲁的实证研究验证了桑德尔的批判:商学院不仅在传授技能,也在系统性地塑造价值观的代际传递——商学院背景的管理者比例不断上升,分享给劳动者的利益却越来越少,导致美国 1980 年以来工资增长放缓约 15%。当然,讨论分配并非否定市场,而是要指出现实的管理风险。

三项能力补丁

面对以上结构性问题,更务实的路径不是推翻既有商学院的教育体系,而是精准植入三项长期被低估的能力。

第一, 负责任的领导力。这不是空泛的伦理宣言,而是一种边界管理能力。以阿西莫格鲁的研究为镜,负责任的领导力意味着管理者不仅要问“如何赢”,还要问“价值是如何被分配的,谁的贡献被系统性地低估了”。这不是软

性的道德教育,而是防止“利润分享消蚀”这类长期侵蚀组织能力的管理风险的硬性技能。

第二, 负责任创新。这不是反创新,而是更早识别不可逆点。巴黎高科路桥大学商学院院长阿隆·罗曾(Alon Rozen)的判断颇具洞见:随着 AI 越来越能提供答案,商学院教育的持久价值将在于培养更好的判断力和更好的提问能力,而非更快速的执行能力。技术创造增长,但一旦越过不可逆点,制度调节便无从发力——因为被调节的结构已经不存在了。

第三, 克制的能力。它常被误解为保守,但更准确的定义是“可逆性管理”:在拥有短期规模化扩张能力的情况下,是否仍能保持战略定力。放弃短期的扩张,可能带来的风险是,还未看到长期坚守的结果,企业便已消失。这种张力正是对未来每一位管理者的真正考验。克制不是懦弱,而是一种更高阶的战略智慧。

如果商学院只教学生如何在规则内赢得比赛,而不教他们识别规则本身是否需要改变,那我们培养的是精致的机会主义者,不是真正的领导者。

全球视角:分化的路径,共同的困境

从全球视角看,顶尖商学院应对上述挑战的方

式正在呈现危险的分化。

美国商学院深受硅谷精神塑造,阿西莫格鲁的研究恰恰在美国语境下揭示了“效率优先”文化的系统性代价。其核心挑战在于:如何在不失去创新活力的前提下,重建分配的社会契约?

欧洲商学院在 ESG(环境、社会和公司治理)及可持续发展方面走在前列,但也面临真实风险,可持续发展不能只是道德装饰,必须真正融入商业逻辑。欧洲商学院需要证明的,不是负责任的商业“更道德”,而是它“更聪明”,能在更长的时间维度上创造更稳健的回报。

亚洲商学院面临最复杂的情境:一方面要追赶全球标准,另一方面要处理本地特有的发展阶段问题——快速增长带来的社会张力、技术应用的规模效应、代际的价值观分裂。

分化本身不是问题,缺乏对话才是。如果每个区域只在自己的逻辑中优化,全球商学院体系将失去其最重要的功能:为下一代管理者提供跨越边界的认知能力。

先更新,还是被更新

站在2026年的门槛,阿隆·罗曾的判断值得被认真对待:商学院必须在两条路之间做出选择——是主动塑造技术在社会中的部署方



相关阅读

《重新定义企业成功:从“利润最大化”到“生态共赢”》

《哈佛商业评论》
2025 年 10—11 月

式,还是随着技术演进而被动适应。

这个选择的本质是节奏之争。商学院可以选择更早地将时间维度、影响边界与可逆性纳入商学院的主流训练,以温和方式完成自我更新;也可以等到外部冲突将问题推到台面上,再被动应对,以更剧烈的方式调整。

回到阿西莫格鲁的研究:那些削减工资的 MBA 管理者并没有让公司变得更有效率,他们只是把价值从员工那里转移到了股东那里,代价是人才流失和长期竞争力的悄然侵蚀。如果商学院的课堂能更早让学生看到这些数据,也许会带来不同的决策。如果商业教育只训练管理者“更会赢”,却不训练他们思考“怎样让系统可持续”,最终会把社会张力以更高成本回流到企业之中——人才短缺、监管收紧、供应链不稳定、舆情风险加剧。可持续的增长需要更稳健的共赢结构。这不是道德说教,而是长期战略思维。

在更快、更深度交互的世界里,“把事情做对”依然重要;而“判断什么值得做、做到什么程度、何时该停”,同样重要。这正是商学院教育需要完成的一次结构性调整——不是关于课程表,而是关于我们到底在培养什么样的人与怎样的判断力。■