

專訪哈佛商學院院院長

駐舊金山辦事處教育組

來自孟買的尼廷·諾瑞亞（Nitin Nohria）是哈佛大學商學院歷史上第一位亞裔院長，這篇報導中訪問了他對於全球化、文化差異、商業倫理教學，以及為何銀行（bank）不一定是由四個字母組成的單字。

問：有幾個美國主要的大學決定在中亞和東亞地區開設分校，哈佛大學商學院是否有相似的計畫呢？

答：哈佛商學院認為設立規模完整的海外分校，並不見得是促進教學全球化最有效的方式——當然這項論點是否合理，還待時間檢驗。曾經有許多人試圖說服我們，哈佛可以在海外提供一樣高品質的教育，但我們認為，複製一作校園的硬體設施並不困難，但是軟體的發展需要很長的時間。

問：哈佛商學院怎麼在在這個全球化的時代跟上世界的脈動呢？

答：我們的目標是要「以最小的物理足跡創造最大的知識足跡」。哈佛設立了七個海外研究中心，香港是全球第一個，其中有一個在加州矽谷，因為美國東岸與西岸的差距有時不亞於國家之間的距離。今年一月我們在伊斯坦堡創立了一個很小的國際研究中心，選擇這個地點的原因是，這個城市可以說是東西方的交界處，可以作為聯繫中東、東歐、前蘇聯的關口。我們每年進行的個案研究高達 250 至 300 個，其中超過一半是國際研究，題材來自中國、印度、巴西、非洲國家。

問：2010 年你接任這個職務時，曾說要把所有的學生送出國，這個計畫實行的如何？

答：兩年前我們引進了「田野方法」教學，我們的 900 位一年級學生被要求必須出國旅行，當時有許多人認為我們的新規定非常瘋狂、不合邏輯。在波士頓的校園內，學生們以十週的時間設計一個商業理念，然後帶著他們發展出來的概念去進行為期一週的實習。很快地，他們會發現理想與現實之間存在相當大的差距，多數的學生認為這項實習是他們在哈佛學到最有影響力的課程之一。

問：你何時確認自己真正想從事的領域呢？

答：我到麻省理工念博士班，一開始的領域是金融，選擇的理由是因為這領域似乎和我大學所學的工程較為接近。但是我認識了其他

由工程轉入金融領域的同學，他們對數學的專精是我無法望其項背的！然後我開始學習社會學、心理學、行為學，這些我過去不曾接觸的領域。如果我在 16 歲時就告訴我父母我要學社會學，我想我父親應該會說：什麼？你打算以後當個遊民嗎？

我非常珍惜美國教育體制崇尚自由的藝術，麻省理工是一個以工程文明的學校，但卻也擁有一個很棒的人文學系。我認為過度去強調表現與測試成果，會壓抑真正的創造力和智慧的發展。

問：21 歲初來美國時，是否有經歷文化差異的衝擊呢？

答：我的文化衝擊是：我覺得我是從孟買這個大城市來到了一個小村莊，波士頓給我的感覺就是一個小城，你甚至無法在晚上 10 點以後外出用餐。我必須每個月至少去紐約一趟，來感受自己又來到城市。我必須學會怎麼去組合一個三明治：櫃檯小姐問我：要什麼麵包？我不知道。在印度，我們只有一種麵包。當我覺得我終於完成選擇了，小姐又問：哪種乳酪？哪種醬料？當然，最難適應的部份是美式的教育系統。我稱呼我的老師「先生」，而他告訴我：「叫我丹」，我花了一個多月才終於可以開口喊他名字。此外，我可以自由地表達意見，不需要自己先審查一番，我可以指出別人的錯誤。這些是我在印度不曾體會過的自由，和對心智能力平等看待的文化。我第一堂課的老師是一位諾貝爾獎得主，我以為我必須對他鞠躬磕頭，但實際上他就是一堂很普通的課。

問：你應聘時的領域是「倫理學」--這並不是現代商業領域常見的學科？你開課嗎？

答：我認為好的商業經營者應該是受人尊重的，過去美國小鎮的銀行家通常市鎮上最受人尊重的人物，但現在，銀行不過就是一個四個字母組成的單字。

我們要求學生修「領導與合作的責任」課程，讓學生知道，如果一家公司出售 100% 蘋果汁，但實際上內裝的是香料水，那這公司的老闆可能會被送進監獄。課程的目的是提醒學生去注意自己的道德操守，以免聰明反被聰明誤。

資料來源：2013 年 3 月 26 日 The New York Times- Education 版

連結網址：“Harvard Business School Dean on Ethics and Global Education”
Joyce Lau 報導

(<http://www.nytimes.com/2013/03/27/education/harvard-dean-on-ethics-and-global-education.html?ref=education>)