

45 梦想

(或愿景)

“从我年轻时起，我就被所有人贴上了‘爱做梦’的标签。我也曾认为梦想不会成真，其他人也这么认为。但许多令人惊叹的事情确实发生了，我很想分享这些经历，因为没有人相信。它们并没有按照我梦想的方式实现，而是按照全能者的安排，以略微不同的方式呈现出来。”库尔卡尼博士面带微笑地对一位年轻的朋友说道。当时，他正在分享印度管理学院（IIM）研究生项目（PGP）的最新招生数据，该数据已接近 5000 人，是 2008 年约 1700 人的三倍多，这与他十年前的梦想完全吻合。库尔卡尼博士是在讲述他关于管理教育课程材料开发战略效益的新研究时，谈到这个话题的。

梦想五：在重症监护室/病床上写作

25 年来，我一直试图撰写一本关于变革管理的书籍，作为我战略管理课程学生的教材。我一直断断续续地写作；因为每当我写完一部分，就想找个例子来佐证。写完案例后，我又有了新的想法。等案例写完，我又发现了新的要点需要阐述。就这样，时光荏苒，25 年后我退休了。写那本“梦想之书”的梦想就此搁置。

退休后，我接连患上各种疾病，做了两次手术。我只能卧床不起，无法旅行、外出、写作，视力也大不如前。感谢上帝，我遇到了一位磁疗师。虽然身体尚未完全康复，但我还是开始断断续续地写作，只要夜不能寐，就写点东西。渐渐地，我得以整理自己过去的作品和案例研究，并添加了一些新的内容。25 年前，我们曾梦想建立一个学术资源园，以满足课程资料的需求，但这个梦想最终未能实现。然而，在短短两年内，我完成了一本简明易懂的教科书、一本案例集、一本可扩展的短案例集（六种国际语言版本）、一本案例分析书籍、一本案例教学法书籍（面向学生、管理者和教师/培训师）以及一本研究著作，所有这些都与战略管理相关。变革管理的内容也被整合其中。这些书籍都是自费出版的，目的是为了控制成本，并允许在特殊情况下免费使用。

我简直不敢相信，我在印度管理学院（IIM）25 年任期内想要完成的所有事情，竟然在我退休六年之后得以实现。“亡羊补牢，为时未晚。当印度决定不再奉行内向型全球化时，

这些经验或许最终能让用户受益。如果学术资源园项目能够顺利启动，或许凭借 700 多名教职员工，印度管理学院（IIM）就能像设想的那样，持续满足管理教育课程材料的需求。”库尔卡尼博士说道。

梦想四：印度管理学院研究生项目（PGP）招生人数增长六倍

我有幸参与了 2008 年新建六所印度管理学院的详细项目报告的编写工作。印度管理学院在扩大研究生项目招生方面进展缓慢。截至 2002 年，研究生项目的总招生人数为 840 人。2003-04 学年，由于人力资源开发部（MHRD）和印度管理学院之间的僵局，双方各自增加了一个研究生班。但之后，招生规模再次停滞在 240 人左右。2007-08 学年，人力资源发展部（MHRD）不得不引入其他落后阶层（OBC）配额制度，这迫使印度管理学院（IIM）将招生规模扩大至 2006-07 学年的 54%。

凭借在 IMX 和 IMP 积累的经验，我确信人们的思维模式已经根深蒂固。这种思维模式很难改变。在撰写报告时，我们认为作为标杆院校的 IIM 至少应该满足 10% 的考生需求。2008-09 学年，CAT 考试的考生人数超过 25 万人。假设其中至少 20% 的人真正有兴趣且有能力接受管理教育，那么招生名额就需要增加到 5000 人左右。加上 2008 年约 1700 人的招生规模，我们预计未来 10 年需要新增约 3200 个招生名额，并据此提出了建议。新的印度管理学院（IIM）发展速度更快，在短短七八年间（2010-2018 年）就新增了近 1500 所，而老牌 IIM 在三五十年间总共才新增了 1700 所。此外，第二代 IIM（IIMK 和 IIMI）在二十年间又新增了 800 多所。

与此同时，发生了一件有趣的事情。2012 年 6 月，我应邀向人力资源发展部（MHRD）做报告。在展示现有 IIM 的分布图时，部长先生好奇地询问为什么马哈拉施特拉邦、安得拉邦、奥里萨邦等地没有 IIM。我礼貌地回答说：“先生，这个问题应该由您来回答，我只是展示现有的 IIM。”后来发生了什么，我不得而知。但在 2014 年，在全国民主联盟（NDA）政府的领导下，人力资源发展部宣布将再新建六所 IIM。短短 4 年左右的时间，到 2018 年，这些新的印度管理学院（IIM）在研究生课程（PGP）中增加了 700 多个席位，使总数从 2008-09 年的 1700 个和 2002-03 年的 840 个增加到 2018 年的约 4700 个，在过去 15 年中增长了近 6 倍，这是一个我将永远珍视的增长梦想。

如果将为期两年的长期高管培训项目（授予研究生文凭）的招生人数也计算在内，学生总数将增加 340 多人，超过 5000 人，梦想成真。尽管之前提到的种种限制因素阻碍了研究生项目招生人数的增长，但梦想依然得以实现。

梦想三：加入 IMP

如果没有机会加入 IMP，以上所有梦想都将无法实现。IMP 是印度最年轻的印度管理学院之一，位于印度偏远的西南角。那里文化、语言、饮食、气候、地形都与我截然不同，距离我生活了 20 多年的家乡 2500 公里，妻子身体不好等等。我从未想过自己会再次回到 20 年前匆匆返回古吉拉特邦家乡的地方，当时我为了这次旅行只待了 3 天。

但 IMP 实现了我 18 年前对 IMX 的梦想。PGP 项目第八届招生人数达到 180 人，在所有印度管理学院（IIM）中增长最快。该学院在第二年就超过了其他落后阶层（OBC）的预留名额要求，使得 PGP 项目在 7 年内增长了 5 倍。迄今为止，世界上还没有其他任何地方出现过这样的现象。在 IMX，博士项目从第 16 年提前到第 10 年就启动了。此外，学院还启动了大量的教师发展项目，使 IMP 在我任职的第三年就成为全印度技术教育委员会（AICTE）唯一的主要质量改进项目（QIP）中心。会议数量也大幅增长，该学院在 5 年内举办了 17 场会议，而我在 IMX 的 5 年里却连一场会议都没办成。如果没有我对 IMX 的梦想以及为此所做的努力，这一切都不可能实现。

另外，我还重组了面向在职高管的互动式远程学习（在线）项目，该项目在全国首开先河，满足了那些无法参加常规面授管理课程的经理人的需求。这次逗留意义非凡，因为我亲眼见证了许多珍贵的梦想成真。

梦想二：印度管理学院携手开展学术活动

以上并非我人生中唯一的梦想。还有其他一些，甚至有些异想天开。印度管理学院很少联合开展学术活动。自 1975 年以来，我 25 年来一直疑惑“为什么他们不能一起做这件事”。我一直梦想着能看到一些联合活动。这个梦想在 2001 年得以实现，当时四所印度管理学

院联合举办了一场世贸组织研讨会。令人振奋的是，六位院长中有五位（一位因病住院）出席了研讨会，并在为期两天的会议中积极参与，每个人都承担了研讨会的不同职责。

此后，规模更大的活动接踵而至。六所印度管理学院（IIM）联合其他顶尖院校，如 XLRI、IIFT、MDI 等，共同启动了一项为期一周的教师发展项目。此前从未有过如此大规模的战略管理教师培训项目，旨在提升管理学院教师在战略管理这一关键学科领域的专业水平。在 2004 年至 2015 年期间，该项目共举办了 68 期，超过 1700 名教师参与其中。所有这些项目费用低廉，许多教师只需自费支付注册费和差旅费即可参加。我从未想过这一切会成为现实，因为我大半辈子待过的这所学院一直不愿全力支持。令人惊喜的是，这一切竟然仅仅源于一些小小的请求。

合作远不止于此。这些院校还共同举办了 22 场战略管理领域的研讨会/会议，这是任何一所院校都无法独立完成的。

梦想一：让 IMX 的 PGP 项目实现质的飞跃

1989 年，发生了一件不同寻常的事。IMX 于 20 世纪 80 年代中期成立，最初招收了 27 名 PGP 学生，此后近 4 年一直保持着这个规模。作为首任就业指导主席，我注意到，尽管我们是新成立的，但我们仍然能够在所有第二轮考试结束后的一周内完成就业安置工作，而许多知名院校则更早开始，并将就业窗口开放 2-3 个月。一半的公司来招聘却一个学生都没招到，许多公司甚至开始抱怨，如果招不到人，他们就不再来了。我开始感到焦虑，担心这种不满情绪会持续下去，等到我们准备扩大规模的时候，公司会不会对我们失去兴趣。校园建设进展缓慢，因为人力资源发展部（MHRD）的拨款没有按时到位，无法加快进度。以至于在 1989 年初，建筑商发来一封信，表示他们可能会关闭项目办公室。

即使校园建成，想到大约 60 名学生、50 名教职工，我们该如何在占地 200 英亩、距离市政边界约 10 公里且没有公共交通工具的校园里生活，也让人感到十分担忧。我原本计划离开工业界，加入 IMX 并将其打造成为一所杰出的国家级学府，但这个梦想似乎遥不可及。

然而，奇迹发生了。1989 年，该学院在短短四个月内（2 月至 6 月）招生人数翻了三倍多，从 34 人增至 105 人。这相当于将德里大学的 FMS（管理学院）与勒克瑙大学的 MBA 项目合并。事实上，到 1992 年，该学院的招生人数本可以突破 200 人，使其在成立仅 9 年就成为全国最大的学府，并跻身世界一流学府之列。然而，到了 2003-04 学年，它已经被认为与另外三所顶尖的印度管理学院（IIM）并驾齐驱。

实现三倍增长的故事也很有意思。1987 年 8 月，我们召开了一次教务委员会会议，与其说是讨论学术问题，不如说是质询院长。会议结束后，在等茶水的时候，一位教员随口提议，我们是不是应该展望一下未来。于是成立了一个由各部门负责人组成的委员会，但这个委员会却没开会。我感到很沮丧，于是在 1988 年 6 月写了一份题为《塑造未来》的报告。这份报告用 12 页篇幅阐述了我们希望在未来十年达到的目标，并用 72 页篇幅详细阐述了如何实现这些目标。这份报告的撰写方式与研究生项目（PGP）报告一脉相承。委员会开了会，但有些成员觉得这份报告篇幅太长，难以阅读。

然而，新院长上任时，研究所正面临资金短缺的困境。就在那时，人力资源发展部（MHRD）要求提交一份十年规划。院长了解了这份报告，并据此向人力资源发展部提交了一份规划。1989 年 2 月，院长任命我为研究生项目（PGP）主任，将招生规模扩大到两个班级。这使得招生人数能够增加到 105 人，跳过了报告中提到的 70 人的阶段。许多教职员工都对此感到困惑，不知道该如何实现。但最终，在几乎没有增加教职员工，也没有增加非教学人员的情况下，并利用现有的基础设施，招生人数确实增加了。这不仅是梦想成真，也是一次宝贵的经验，它推动了研究生项目（PGP）招生人数的快速增长，这对 IMP 的发展大有裨益。

“我想起了 BHEL 前董事长 V. Krishnamoorthy 先生。”1984 年，我有幸采访了他，并询问他如何从 1972 年开始通过企业规划来推动公司发展。“在被委任之前，我研究过 BHEL 和 HEIL 的不同部门。总的来说，我是在担任董事长兼总经理之后才开始执行这些规划的。”“未来方向委员会”的报告对 IMX 来说也是类似的工作，但未能完全实施。在 IMP，我担任主任，因此有更大的自主权来执行这些规划。”Kulkarni 博士笑着说道。

“以上都是梦想。梦想会实现吗？答案是既会也不会。它们会实现，但不会以你想象的方式实现，而且如果你对它们没有感到兴奋，它们可能就不会实现。”库尔卡尼博士总结道。