

第五项修炼·寓言篇

中·英·文·对·照

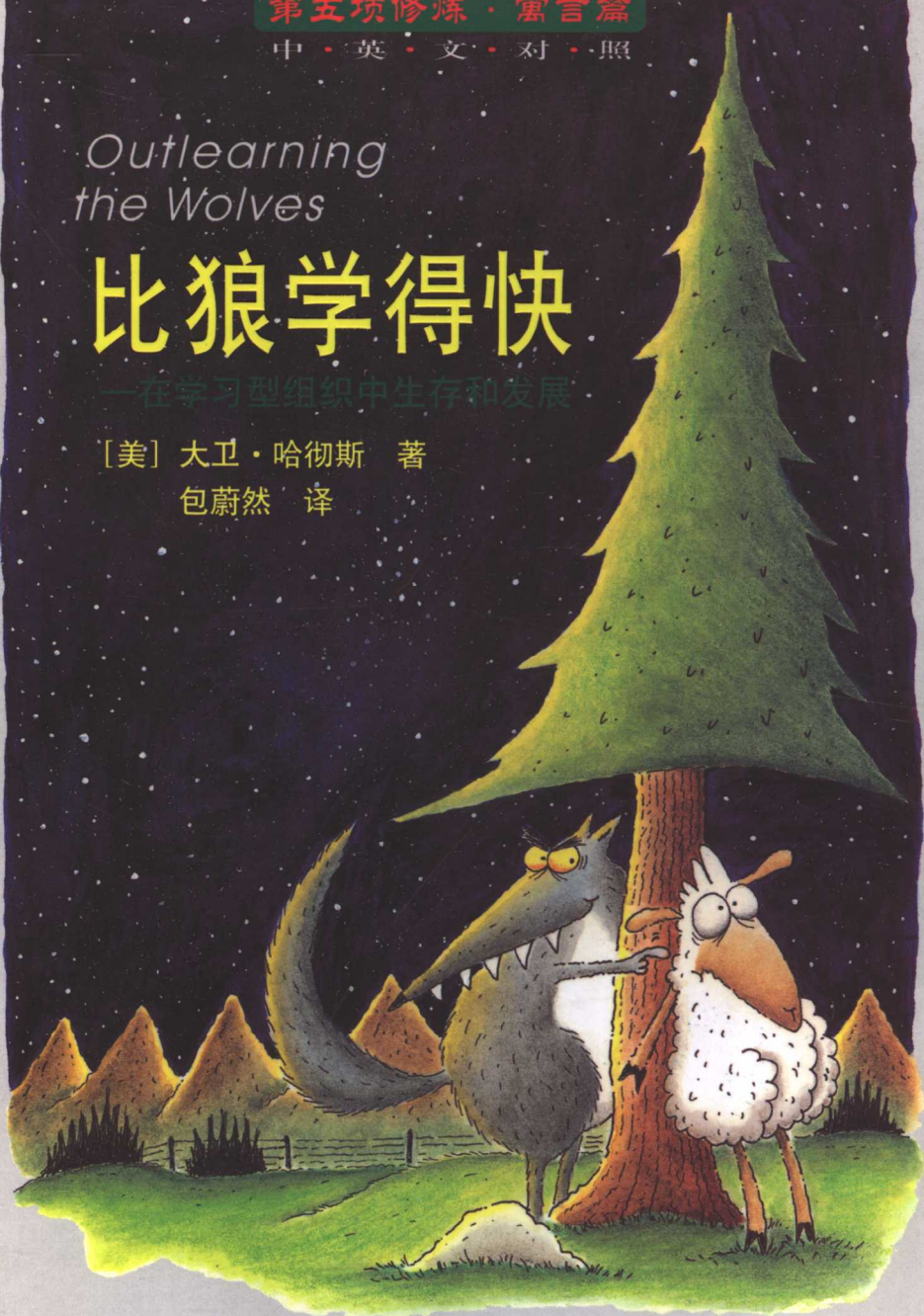
Outlearning
the Wolves

比狼学得快

—在学习型组织中生存和发展—

[美] 大卫·哈彻斯 著

包蔚然 译



東方出版社

第五项修炼·寓言篇

中·英·文·对·照

比狼学得快

——在学习型组织中生存和发展

[美]大卫·哈彻斯 著

包蔚然 译

東方出版社

责任编辑:侯俊智

图书在版编目(CIP)数据

比狼学得快:在学习型组织中生存和发展/(美)哈彻斯著;
包蔚然译.

-北京:东方出版社,2003.10

(第五项修炼·寓言篇)

ISBN 7-5060-1744-X

I.比… II.①哈…②包… III.企业管理-组织管理学

IV.F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 091436 号

比狼学得快

——在学习型组织中生存和发展

BI LANG XUE DE KUAI

[美]大卫·哈彻斯 著 包蔚然 译

东方出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京小红门印刷厂印刷 新华书店经销

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月北京第 1 次印刷

开本:880 毫米×1168 毫米 1/32 印张:4

字数:60 千字 印数:1-20000 册

ISBN 7-5060-1744-X 定价:16.80 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

当我们分享故事的时候， 就是在学习(中文版序)

通过故事进行学习的方法简单而历久常新。不过，在现代组织中，这种方法已经大多被遗忘了。

人们总问我，是什么赋予我灵感让我选择用写童话书的方法，去阐述像“学习型组织”这类高深玄妙的理论。

我知道人们这样问是出于好奇。乍看起来，这种搭配是有些不同寻常。

然而，在使用这种方法工作了几年之后，我的看法却并非如此：真正不同寻常的是这种方法为什么没有得到更加广泛的应用。我想不到有更自然的方法能够比通过故事来学习，或者来与他人分享你的见解更好。

我很荣幸能将《第五项修炼·寓言集》这套图书呈现给中国的读者。这个寓言系列的第一本就是《比狼学得快》。我希望，通过欧托、玛瑞塔和其他羊的故事，您能够看到自己的影子，给您以提示和启发。

同时,我更加盼望您能够从故事中得到启示,自我反思那些真实的学习体验,并能够与他人分享。如果您想要开始组织学习的旅程,最好的方法就是现在就采取行动。

大卫·哈彻斯

2003年9月,美国田纳西州纳西维里

21 世纪是一个讲故事的世纪(序)

张声雄

在 2002 年夏天,包蔚然女士去美国邀请《第五项修炼》的作者彼得·圣吉,来我国参加在北京召开的有关学习型组织的国际研讨会后,后又来上海邀我去北京参加这个会议。她的自谦与热情都给我留下了极好的“第一印象”。

蔚然从美国带回了四本讲述学习型组织管理理念的寓言故事书:《比狼学得快》、《旅鼠的困境》、《洞穴人的影子》、《冰山的一角》,我感到十分新鲜有趣。为了让我国对学习组织管理感兴趣的读者也能分享,承北京天下卓越文化传播公司的策划和蔚然的亲笔翻译,这一套书计划陆续翻译出版。第一本面世之时,蔚然希望我能为书写个序。我想这也是个学习的机会,作为她的第一个读者,我十分认真又非常感兴趣地把《比狼学得快》的译稿读完了。

学习型组织管理理论,核心是“组织的学习”,这是创建学习型组织的关键,但也是最难的地方。包括“组织学习”

指的是什么？组织怎么学习？如何使组织学习能有效地增强组织的生命力？这些都是人们在建设学习型组织过程中最为关注的问题。

《比狼学得快》，以生动的故事情节，风趣的语言对上述问题都给予了深入浅出的耐人寻味的描述。

书的后半部“我们的讨论”，值得认真一读，它帮助我们更好地领悟蕴藏在故事中的有关“组织学习”的许多理念，有深度，真有画龙点睛之妙。

其他三本书也都从一个重要的方面，通过一个极富启发的寓言故事阐述学习型组织的深刻内涵。

在巴西召开的第六次继续工程教育大会上专家们提出了：现代成人教育的中心原则是“寓教于乐”。我在北京讲学时，一位美国伯克利大学的教授告诉我：“21 世纪是一个讲故事的世纪”。一个 21 世纪的领导，应是善于运用故事启迪员工智慧的领导；一个 21 世纪的教师，应是一个善于运用故事鼓励学生奋发上进的教师。学习型组织也是一个非常崇尚“使命故事”(purpose story)的组织。

我认为，这套书能帮助我们理解与领悟学习型组织的真谛和现代管理中的许多新理念。让我们都携起手，为把我们赖以生存的社会，建成一个能促进我们全面发展的、能使我们活出生命意义的、拥有一个快乐人生的学习型社会而添砖加瓦！

我喜欢这群羊(译者的话)

包蔚然

接触到《比狼学得快》是个机缘。2002年我参加 SOL (国际学习型组织协会)的第六届年会,聆听了彼得·圣吉等大师的真知灼见,对学习型组织的理论有了更深的了解,但也更加深了我对一个问题的困惑:一般读者如何进一步领会学习型组织这一高深理论。

在此之前,我有幸参与了彼得·圣吉的《第五项修炼·实践篇》、《变革之舞》的部分编译工作,深为学习型组织理论的精妙所折服,我自己也成为了学习型组织理论方法的热情追随者,但在实际工作过程中,经常会遇到这样的问题:很多对学习型组织感兴趣的人,特别是许多企业管理者很难准确把握学习型组织理论的全貌,甚至很难读懂《第五项修炼》、《第五项修炼·实践篇》、《变革之舞》这三部理论著作。其实这并不奇怪,在美国即使是《财富》杂志财经版的专业编辑也很难读懂《第五项修炼》这一专业著作。“什么

是学习型组织?”、“如何建设成为学习型组织?”、“我怎样知道我们建设成了学习型组织?”。如何能用简单直白的语言回答这些问题,深深地困扰着我和我的同事们。

在2002年SOL的第六届年会上,以出版学习型组织相关著作为核心业务的美国飞马公司送给了我包括本书在内的四本寓言。但回国后工作繁忙,一时竟把这几本书忘记了。“非典”期间,繁忙的工作终于有了一个休整的机会。在整理资料的过程中,我再次看到了这四本书并且阅读了。读完之后真有如获至宝、眼前一亮的感觉,马上就有了把该书引进国内和读者共同分享这一喜悦的冲动。而且非常遗憾当初没有立即阅读,可以早些和国内的有志于学习型组织建设的朋友分享这套好书。我马上开始了字斟句酌地翻译工作。

那么,这是一本什么样的书呢?

这是一本全新的寓言——它讲述了一个狼和羊的故事。在世界各国文化中狼和羊的故事有着太多的版本,现在你将读到一个最具时代意义的版本。本书通过一群可爱的羊和狼的斗争,折射出现代社会竞争的残酷性,反映了面对现实挑战的不同心态,提示了应对变革的唯一之路——学习型组织。

这是一本关于学习型组织的书——以《第五项修炼》、《第五项修炼·实践篇》、《变革之舞》这三部理论著作作为主轴,国内外关于学习型组织的书林林总总。《比狼学得快》另辟蹊径,它清楚、简洁而又生动地回答了什么是学习型组织、如何建设学习型组织的问题;学习型组织在这里不再是高深的学术术语或者动力学和心理学理论,它是一群可爱

的羊如何生存下去的生动故事；学习型组织不再是组织的口号和装饰物，它和组织的生死相关；学习型组织不只是理论知识的学习，更重要的是生存发展之道的学习；学习型组织不是一劳永逸的成果，它是和对手赛跑的过程——比谁学得快！

这是一本生动优美的书——轻松幽默的语言，简洁明快的画面，中英文对照的版式，构成了本书的特点。图书进入了读图时代，成年人也有了自己的童话书。学习不再是苦闷的事，你完全可以在轻松愉快的环境中学习管理理论和管理方法，快乐的学习也是学习型组织建设的真谛。

这是一本寓教于乐的书——本书将为所有致力于学习型组织研究的培训师们提供很好的一个教材。书后的“讨论指南”配有专门的理论阐述、要点提示和重点讲解。

本书的作者大卫·哈彻斯一直致力于用生动、简洁的方式传播学习型组织建设的理论和方法，并取得了极大成功，许多财富 100 强的企业和企业领导人，都受益于大卫·哈彻斯的工作，大卫·哈彻斯也因此获得了极高的声誉。现在中国读者在此有幸通过他的作品结识这位不同凡响的人物。

为更好地掌握本书的主旨，译者认真地建议读者：

1、《比狼学得快》不仅是寓言，更是一门关于学习型组织建设方法的体验式培训课，应结合书后的培训提示阅读学习，亦可参加与之配套的培训课；这样，读者可以有效地理解学习型组织的真正内涵、掌握创建学习型组织的方法工具。北京中培行标技术开发有限公司正积极地将与本书配套的《比狼学得快》学习型组织建设方法的体验式培训课程本地化，将于明年初和大家见面。

2、《比狼学得快》是本互动性的书，欢迎登陆网站 www.fstar.cn 或 www.ctis.com.cn，把你的心得和认知与大家分享。《比狼学得快》将有许多衍生产品问世，欢迎你来共同创作；

3、《比狼学得快》反映了彼得·圣吉学习型组织理论的核心思想，得到了彼得·圣吉等大师的称赞和认同，建议结合《第五项修炼》、《第五项修炼·实践篇》、《变革之舞》这三部著作一起学习，以求虚实结合、相得益彰。

4、《比狼学得快》是学习型组织寓言集的第一本，它概括整体内容，其余几本，收于近期。它们是：《冰山的一角——掌控影响组织成败的隐性力量》、《洞穴人的影子——揭示限制组织发展的固有观念》和《旅鼠的困境——为目标生存，以愿景为领导》。

本书在翻译过程中得到了各方面的帮助支持，特别感谢原著者大卫·哈彻斯先生和张声雄老师为本书作序；本书责任编辑侯俊智先生为本书出版做了许多工作。王阅春先生和张皓女士为本书的翻译所作的大量基础性工作，在此一并表示感谢。

最后，让我们回味一下本书的最后一幅画面，在我们为那群可爱的羊最终能成为学习型羊群而欣慰时，别忘了这将是一场持续的赛跑。狼，也在学习。

第五项修炼·寓言篇

【作者】大卫·哈彻斯

【漫画】鲍伯·郭伯特

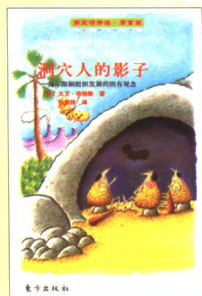
《比狼学得快——在学习型组织中生存和发展》

这个故事中讲述的组织可能与你的组织非常相像——到处都是坏习惯、喋喋不休、怨天尤人、面对现状无所作为。一群绵羊虚构出狼的聪明绝顶，在这种错误的假设之下，他们心怀恐惧，意见发生分歧，从而削弱了整体的能力。但是，当绵羊们建立起一种学习的文化时，每个个体的能力就可以以全新的方式和极高的效率被充分发挥出来。



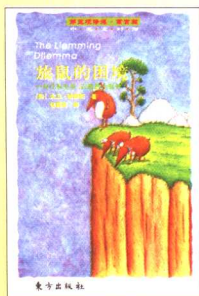
《洞穴人的影子——揭示限制组织发展的固有观念》

洞穴人鲍格尔试图要理解他的同伴为什么死守着他们的理念，从而极大地限制其分享经验并实现改进的能力。请和鲍格尔一起开始这段轻松的旅程，探索并学习如何发展、分享并挑战你自己和其他人深藏于内心的理念，以及这些理念将如何引导——或者误导——我们的行为。



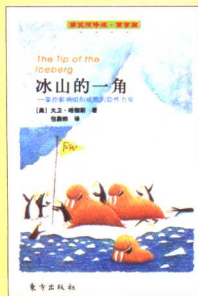
《旅鼠的困境——为目标生存，以愿景为领导》

本书介绍了组织学习中的一项关键修炼——个人超越——不断地发现你自己最关心的问题并积极采取行动实现目标。在这个引人入胜的故事中，旅鼠艾美发现了自己的生活意义和愿景。她抑制住了跟随其他旅鼠跳下悬崖的古老冲动。她的选择令人惊讶，并激发其他的旅鼠同伴去探求个体和集体的最深切的目标和愿景。这个娓娓道来的故事中蕴藏着一个深刻的思想——如何成为你自己生活中的领导者并将你的愿景与他人分享。

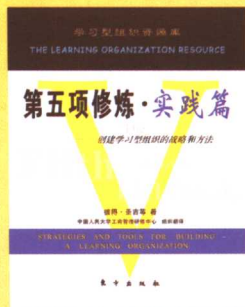


《冰山的一角——掌控影响组织成败的隐性力量》

一群具有进取精神的企鹅和一些海象达成了协议，为大家捕捞味道鲜美、取之不绝的蛤蜊。这个好消息吸引了这地方的其他冰山上的企鹅和海象，一同参与捕捞并享受盛宴。但是，在建立一个食蛤蜊爱好者天堂的过程中，海象和企鹅之间发生了边界冲突——笨拙的海象压扁了企鹅——冰山上出现了混乱的景象。



学习型组织资源库



《第五项修炼·实践篇——创建学习型组织的战略和方法》

【作 者】[美] 彼得·圣吉等

【定 价】68.00元

作为《第五项修炼》的续篇和发展,《第五项修炼·实践篇》于1994年一经推出便获得巨大反响,曾被美国《财星》杂志、《哈佛商业评论》专文介绍,并荣登美国《商业周刊》全美财

经、企管书籍十大畅销书排行榜。在本书中,彼得·圣吉博士及其他作者更加深入地探讨学习型组织发展之路,以图文并茂的形式描绘了创建学习型组织的战略、方法、工具及实际案例。67位作者从理论与实践角度所撰写的172篇文章发人深省,对于改变习惯性思维和反应具有重要作用。作为管理学家与企业家的智慧结晶,本书中源于实践案例所研究、提炼、总结出来的方法、工具可被广泛运用于组织实践工作中,极具应用价值。

《变革之舞——学习型组织持续发展面临的挑战》

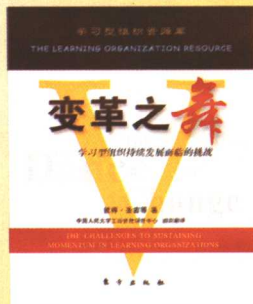
【作 者】[美] 彼得·圣吉等

【定 价】68.00元

彼得·圣吉和他的合作伙伴在经过多年学习型组织和五项修炼的推广实践之后,又撰写了深层次探讨持续性变革与学习型组织建设的新著,本书向人们提供了关于组织变革管理的全新理念。

《变革之舞》汇集了许多管理大师和优秀企业家的思考和探索心得,综合了系统论、控制论、行为科学、生态学、管理科学等多种学科和领域的研究成果,阐释了推行组织变革、创建学习型组织过程中所面临的挑战和困惑、失败的教训和成功的经验。作者在书中描绘了组织实际推动深度变革时如何启动,列举了推动变革时所面临的十大挑战,并逐一讨论了每个挑战的特点和解决方法。

在全书中,彼得·圣吉和他的五位合作者分别主持各章,数十位企业家和学者各抒己见或做经验之谈,将讨论引向深入。它不仅是一部管理学的理论之作,而且还是一部基本案例分析的“实战书”。正如南加利福尼亚大学马歇尔商学院的贝尼斯教授所说:“不必逐页的翻看这本书,翻看任何一页,你都会被深深吸引。这是有关组织变革的具有独创性、极为新颖的一部著作,每一篇的任何一个观念都会促使你对过去的认识进行重新思考。”



作者简介

大卫·哈彻斯 热衷于研究组织中各种新的可能性以及组织中的人,作为 Iconoclast 传播公司的主管,他的著作和演讲内容主要在组织学习和组织变革等领域。同时,他还从事这个领域中的商业咨询。目前,他与妻子和女儿居住在田纳西州,他的个人网站地址是: www.DavidHutchens.com。

鲍伯·郭伯特 是一位活跃在企业 and 商业传播领域中的幽默插图画家及产品开发人员。他的画被广泛用于书籍、贺卡、广告、以及政治卡通等获奖作品中。他与妻子居住在德克萨斯州的休斯顿。他的网站地址是 www.bobbygombert.com。

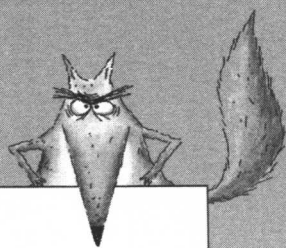
目 录

当我们分享故事的时候,就是

在学习(中文版序)	大卫·哈彻斯(1)
21 世纪是一个讲故事的世纪(序)	张声雄(3)
我喜欢这群羊(译者的话)	包蔚然(5)

第一章 狼一直在吃羊	(1)
第二章 欧托的愿景	(15)
第三章 卷卷发现了什么	(31)
第四章 学习型羊群	(51)
第五章 我们的讨论	(69)
讨论指南	(70)
关于学习文化	(72)
绩效	(76)
行动领域	(76)
持续变革的领域	(78)
学习与行动领域	(80)
指导思想	(82)
理论、方法和工具	(84)
基础结构革新	(86)

变革领域:深层次的学习循环.....	(88)
新的技巧和能力	(90)
新的认知和意识	(92)
新的态度和信念	(94)
行动计划(我们从何处入手?).....	(96)
反思与讨论.....	(104)



第一章

狼一直在吃羊
