



热情可以使你释放出潜意识的巨大能量

够 自 我 超 越 的

海象法则

常青著

Walrus principle

往 往 是 那 些 学 不 通 习 的

因 为 只 有 通 过 不 断 学

才 能 发 现 自 己 的 想

目 标 和 愿 望 的 不

学习型组织实践路线图

才 能 发 现 自 己 各 方 面 的 缺
真正有创造力的人，使用愿景与现状之间的差距来产生创造的能力

也 只 有 这

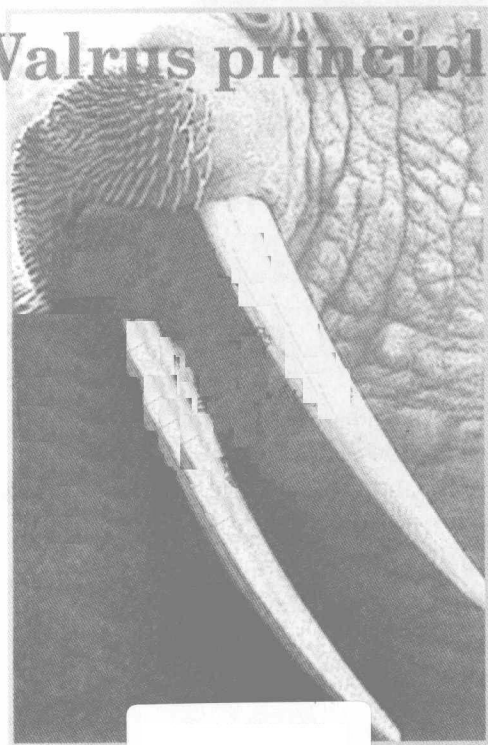


中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

才 能 不 断 提 出 新 的 目 标 和 期

海象法則

Walrus principle



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

海象法则:学习型组织实践路线图 / 常青著.

——北京:中央编译出版社,2005.1

ISBN 7-80211-064-5

I.海...

II.常...

III.企业管理—组织管理学—通俗读物

IV.F272.9-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 139789 号

海象法则:学习型组织实践路线图

常 青 著

出版发行:中央编译出版社

地 址:北京西单西斜街 36 号 (100032)

电 话:66521270,66521152 (编辑部) 66171396 (发行部)

<http://www.cctp.com>

Email:edit@cctpbook.com

装帧设计:迷谷设计室

责任编辑:杜 维

经 销:全国新华书店

印 刷:北京瑞达方舟印务有限公司

开 本:787×1092 毫米 1/32 开

字 数:40 千字

印 张:4

版 次:2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80211-064-5/F·146

定 价:16.80 元

序

秋日的下午，我坐在公园的一棵银杏树下。阳光从银杏的枝叶间筛落，一伞金黄。

远处有队大雁缓缓飞过，它们已经感知到冬季即将到来。而我们呢？

那些时刻与变化、疑惑、困境、出路共舞的企业和组织是否可以感知未来的季节是寒冬，还是盛夏？

我们是否思考过？是否准备过？

一位总裁曾经意味深长地指出：“冬天，也许会像它热得人们不理解一样，冷得出奇。没有预见，没有预防，就会冻死。那时，谁有棉衣，谁就活了下来。”

这件“棉衣”就是学习。缺乏学习能力对一个人来说是悲惨的，但对一个组织来说是致命的。因为缺乏学习能力，很少有企业能够存活相当于人类寿命一半的时间——大多数存在了不到四十年就夭折了。

一提到学习，多数人会想起彼得·圣吉的《第五项修炼》，但是，并不是所有的企业 and 组织都能抓住学习型组织的感觉，品出学习型组织的乐趣。在变化烦杂的时代中，他们更多的是蒙上了一层困惑和失落。

于是，我们拂去身上厚重晦涩的理论，把目光聚焦在远方雪地中一群海象身上。他们没有系统动力学的深厚基础，他们

没有现代化的决策手段,但是,他们勇敢、团结、积极、乐观。他们坚信自己可以不断地学习和超越。

这是一个关于勇气的故事,海象点燃自己心头的探索之灯,走向一个个未知的旅程;这是一个关于团队的故事,海象互相协作互相鼓励,走出了又一个又一个困境;这是一个关于超越的故事,海象超越了自己,又成为了自我;这是一个关于成长的故事,既包含了一只只海象的成长,也包含了一个组织的成长;这是一个关于学习的故事,学习让海象勇敢,学习让海象超越,学习让海象成长。

学习,然后超越,这就是海象法则。

冬天的来临并不可怕,因为我们已经准备好了学习这件“棉衣”。度过严冬,我们一定会迎来冰雪消融、溪流淙淙的春暖花开。

在这瞬息万变的信息社会,惟有“学”者才能生存。

《道德经》中说:“天长地久。天地所以能长且久者,以其不自生,故能长生。”希望读者能从海象法则中有所领悟,有所收获。

一片银杏叶翩然飘落,我把它夹在书中,作为这个季节赐予我最好的礼物。

常青

2004 年秋



目 录

序	1
---	---

第 1 章 水并没有满 3

如果我们的思想不发生改变,引进新的程序与流程最终只能徒劳无益。

经典理念:自我超越	10
案例:美国微软公司的学习三理念	12
自我超越测试	15

第 2 章 要改变事情,我们首先要改变自己 19

观念是行为与态度的根本。我们的一言一行都脱离不了观念的影响。

经典理念:改变心智模式	28
案例:宝山钢铁股份有限公司	29
心智模式测试	32

第 3 章 鱼头 39

复杂的问题简化,从中找到最关键的因素,这才是明智的做法。

第4章 共同愿景 47

只有当人们觉得有些事是他们真心想要和关心时才会产生执着感。

经典理念:公司愿景	53
案例 1:世界著名企业的愿景	54
案例 2:美国国民半导体公司的共同愿景	54
共同愿景测试	57

第5章 鱼骨 61

企业成功的关键往往不在于它们是怎样解决问题的,而在于它们是怎么分析问题的。

案例 1:山东莱芜钢铁集团共同愿景的三个层次	70
案例 2:诺基亚的共同愿景	72

第6章 团队学习 77

团体学习之所以非常重要,是因为在现代组织中,学习的基本单位是团体而不是个人。除非团体能够学习,组织便也无法学习。

经典理念:团队学习	90
案例 1:北京松下的团队学习	91



案例 2:联想集团的团队学习	93
团队学习测试	93

第 7 章 系统思考 99

观察变化的全程,而非以静态方式、或固定点的思考,是另外一项需要铭记于心的重点。

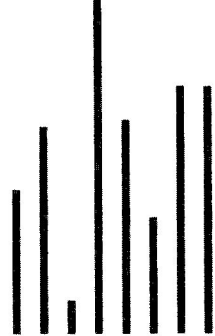
经典理念:系统思考	110
案例 1:山东莱芜钢铁集团的系统思考	111
案例 2:生物圈二号项目	115
系统思考测试	116

Walrus princip

第一章 水并

海象法则





海象法则

第一章 水并没有满

故事发生在一群海象身上。

这群海象生活在一片广阔美丽的雪原上。四周是缓缓流淌的河水，而水中的鱼儿是他们赖以生存的食物。

这片雪原很平静，他们的生活也很快乐。小海象乐宁就是他们其中的一员，大家都喜欢叫他“乐乐”。

日子一天天地过去了。



这一天,和往常一样,乐乐跟着妈妈去大餐厅和大家一起吃晚饭。

去大餐厅一起吃晚饭是海象部落多年来流传下来的传统,目的有两个:一是为了大家分享食物,二是为了促进彼此之间的交流。

“妈妈,”乐乐忽然大声叫着,“维克特叔叔到哪里



去了？怎么他不在？”

维克特叔叔是海象中的勇士之一，同时也是乐乐的好朋友。在乐乐的睡梦里，经常浮现维克特叔叔教他怎样在无际的原野辨认方向、怎样在湍急的流水中捕鱼的情景。

他的声音很大，几乎所有年长的海象和年少的海象都朝他望了过来，接着那些年长的海象又黯然地低下头去，他们的神色中透露出悲伤。

“小声点，乐乐。”海象妈妈低声说，“先吃饭，孩子，吃过饭我再详细告诉你。”

乐乐不情愿地低下头继续吃饭，因为心里一直想着“维克特叔叔到哪里去了”，所以今天的晚饭吃得一点味道都没有。

他希望能吃得快些，好早一点知道答案。

吃过晚饭，海象妈妈带着乐乐来到一条小河旁边。

“乐乐，你看，”海象妈妈说，“河水不停地流过雪的边缘，一部分雪融化了，溶在河里静静地流走了；而同时又有新的雪形成了。于是，不断地有雪融化，也不断有雪形成。生命就是一个过程：有新的生命诞生，同时也有老的生命故去。”

“你是说，维克特叔叔已经故去了？”乐乐诧异

地问。

“是的，孩子，你很聪明。”海象妈妈的神情也带着悲伤。

“不——”乐乐仍然不信。

“孩子，你必须接受事实。”妈妈安慰他，“以前的日子，你都是在无忧无虑中度过的，那时候你还没有长大，但是今天，孩子，我发现你已经长大了。”

“我已经长大了？”乐乐重复着妈妈的话。

“是的，孩子。你已经长大了，也就是说，以后的日子，你不能像以前一样在妈妈的羽翼下生活了。当然，妈妈会像以前一样爱你，但是，以后的每一步，你都要学会自己去走。”

“我已经长大了”乐乐还在重复着这句话，不知道是问自己，还是在问妈妈。

“孩子，长大以前，你的生活中充满着快乐，”海象妈妈继续说，“但是长大之后，你会发现，生活中也会有悲伤和苦难，你要学会去接受、去承担、去面对。”

“其实以前你也问过我类似的问题，我尽量避开问题，谈论别的，或者装作没听见，或者干脆告诉你他们去遥远的地方旅游去了。但是我今天必须直截了当地告诉你，维克特叔叔已经故去了，就像以前其他的那些叔叔一样。”

“他们为什么会故去？”乐乐好奇地问。



“因为要和另外一个名为彼尔的海象部落争夺河鱼。”

“为什么要争夺？”乐乐继续问。

“开始的时候，我们和彼尔海象部落井水不犯河水，各自都有各自管辖的河流。但是，最近河中的鱼儿变得少了，我们必须越过自己的疆域，去和他们争夺更多的河流和鱼儿。”

“为什么鱼儿变得少了？”乐乐的问题源源不断。

“这个，孩子，我也不清楚。”妈妈叹了口气，“不过，你已经长大了，你可以参加今天晚上举行的海象全员大会。我想，你在会上会了解更多的问题。”

“海象全员大会？”这个名称让乐乐觉得新鲜。

“是的，只有长大的海象才能参加。你已经长大了。人生是一段自我发现、自我超越的旅程，你必须走出开始的一步。”

“自我发现、自我超越？”乐乐不解地问。

“是的。你首先要确定自己的目标，也就是自己希望成为一只什么样的海象。”海象妈妈说。

“我想成为和维克特叔叔一样勇敢的海象。”乐乐坚定的回答。

“很好，乐乐。你一定会像维克特叔叔一样勇敢的。”海象妈妈的目光充满了慈爱。

“那接下来我该怎么办呢？”乐乐继续问。

“接着，你需要认清你的现实状况：你拥有哪些本领、哪些能力、哪些优点、哪些优点？”海象妈妈温和地回答。

“我——”乐乐思考着。

“别着急，孩子，”海象妈妈说，“这个问题你需要好好考虑考虑。你考虑的时间越长，对自己的了解就越深，从而越有助于你目标的最终实现。”

“如果你能正确地认识自己的目标和现实状况，那么你就可以找出两者之间的差距。然后，你就可以按照自己树立的目标，努力缩小差距，这是一个成长的过程，也是一个不断学习、不断提高的过程，它也许将伴随你的一生。”

“伴随一生？”乐乐疑惑地问。

“是的。”海象妈妈说，“随着你学习的深入，你会发现，自我超越不仅使你掌握了某种能力，而且它是一种修炼，会让你敏锐地察觉自身的无知和力量的不足。这是一个不断循环、不断向上、没有极限的过程。”

“没有极限？”乐乐继续问。

“对，学习没有极限，因为它总能让你警觉你自身的极限。”海象妈妈拿过一个杯子，然后加满了小石块，“孩子，你看它是满的吗？”

“是的，妈妈。”乐乐响亮地回答。

“不，孩子，你仔细看看。”海象妈妈抓起一把沙子，





然后缓缓地注入杯中，沙子很快填满了小石块之间的缝隙。

“呀！”乐乐惊奇地叫了出来。

海象妈妈手中的沙子全部注入杯中，沙子似乎已经填满了杯子。

“现在呢？现在是满的吗？”海象妈妈继续问。

“满了，妈妈。”乐乐想，这次总不会再错了吧。

“不，孩子，再仔细看看。”海象妈妈拿起另一杯