

李 林 王红新 周 恽◎编著



THE CODE OF
ENTERPRISE UNIVERSITY

企业大学密码

600 家企业学习实践 58 个最佳学习项目 40 家最具成长性企业大学

55 家最佳企业大学 10 大企业大学创新实践



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

**THE CODE OF
ENTERPRISE UNIVERSITY**

企业大学密码

李 林 王红新 周 恽◎编著



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

内容提要

本书围绕“什么是企业大学”和“如何建设企业大学”展开,是上海交通大学海外教育学院企业大学研训中心的专家、学者多年潜心研究的成果。内容涵盖企业大学的身份、企业大学的职能、企业大学的运营模式、企业大学的发展特征与趋势、中国企业大学成熟度模型(CUMMTM)与一流大学企业大学指标体系等。

本书可供中国企业大学的实践与研究人士参考,也可供企业人力资源部门借鉴、使用。

图书在版编目(CIP)数据

企业大学密码/李林,王红新,周恽编著. —上海:上海交通大学出版社,2015
ISBN 978-7-313-12889-8

I. 企... II. ①李... ②王... ③周... III. 企业—职工大学—研究 IV. G726.84

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第081122号

企业大学密码

编 著:李 林 王红新 周 恽

出版发行:上海交通大学出版社

地 址:上海市番禺路951号

邮政编码:200030

电 话:021-64071208

出 版 人:韩建民

印 制:上海天地海设计印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:15.75

字 数:291千字

版 次:2015年5月第1版

印 次:2015年5月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-313-12889-8/G

定 价:58.00元

版权所有 侵权必究

告读者:如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话:021-64835344

“企业大学 1+N 实践丛书”

编委会名单

主 编：王红新 郭金山

副主编：周 恽 李 林

委 员：(按姓氏拼音排序)

包小阳 如家管理大学校长

陈耀琪 浦银大学执行校长

谷云盛 海信学院副院长

贾 晶 大唐电信科技产业集团大唐大学执行校长

蒋建华 上汽培训中心主任

刘云厚 国家电网公司国网技术学院副院长

马 军 重庆长安汽车股份有限公司副总裁、

长安汽车大学执行校长

秦长灯 宝钢人才开发院院长

陶爱珠 上海交通大学校务委员会副主任、国务院批准

享受国家特殊津贴的专家、原上海交通大学党委副书记

王 宏 中国电信学院常务副院长

谢 坚 红星美凯龙家居集团副总裁、鲁班家居学院院长

许桂丽 携程大学副校长

钟 雯 原中国东方航空股份有限公司培训中心总经理

从大学到企业的“最后一公里”

什么是大学？不同的人，在社会上处于不同的位置，有着不同的理解。在大学校长们的脑子里，大学应该是知识创新的学术殿堂。至少我所遇到的校长，鲜有不以办好一所综合性、研究型大学为己任的。而在家长们的脑子里，送孩子上大学是一项需要计算回报率的投资，至少我所遇到过的家长，鲜有不以让孩子通过上大学找到一份体面、高收入的工作为目标的。在学生的脑子里，大学则是一个踏入社会之前给自己颁布身份确认证书的机构。因此，进什么大学、学什么专业与毕业后所获得的“身份确认证书”的含金量高低有极大的关系。由于上述对于大学的动机与目标常常大相径庭，所以几乎所有的人都对我国的高等教育怨声载道。大学获得了政府大量的科研经费拨款，但几乎没有教师肯在校园里皓首穷经；家长投入学费送孩子上大学，毕业后却很难找到理想中的体面、高收入的工作；学生托“严进宽出”的福，几乎人人都能拿到学校颁发的“身份确认证书”，但证书含金量却在不断下降，毕业即失业的现象迅速蔓延。最后，区区智力测试性质的高考被莫名其妙地放到了至高无上的地位。近十多年以来，高考制度改革几乎成了高等教育改革的同名词。本来最应该保持长期稳定的高考制度却改个不停，学生、家长疲于应对，填高考志愿简直如同买彩票填投注单。

在我的理想中，高等教育应该是多层次的。第一层次是基础研究型的大学，该类学校主要培养基础性学术研究的人才，学校的功能是保证教师和学生能在校园里潜心搞学术研究；第二层次是应用开发型的大学，该类学校主要培养应用型技术开发的人才，学校的功能是保证教师和学生能了解与参与产业和技术的最新发展；

第三层次是技能养成型大学(在我国的高等教育体系里称为“高专”或“高职”),该类学校主要培养具有熟练操作技能的人才,学校的功能是保证教师和学生能熟悉企业第一线操作岗位的运行。在高等教育的宏观结构中,上述三类学校应该构成一个金字塔形的结构,与社会对人力资本的需求结构相一致,而不是目前的倒金字塔结构,与社会对人力资本的需求结构完全相悖。高考应从目前的以智力测试为主逐步转为智力测试与能力测试相结合。学生大学毕业拿到的不应该仅仅是一纸“身份证明书”,而且还应该是一份“能力证明书”。在不同能力测试标准之间,没有水平高低之分,应坚决改变目前以学历等同能力的测试标准。为了适应社会对人力资源需求的随机变动,以及修正高考在智力测试与能力测试过程中必然会发生的偏差,应该提供一种能供学生在不同层面高校之间移动的学籍管理制度和继续教育制度。

我曾担任上海对外贸易学院院长近15年。这所学校曾经是一所典型的应用型大学。最初的办学定位是为专业外贸公司培养业务经理人才,以后逐步按国家改革开放的需要进行调整,但始终没有偏离这一办学方向。学校经高考招收的学生,其智力一直处于同年龄段中上的水平,就业及就业后的薪资水平则长期处于全国同类高校的前三位。在我任校长期间,正值全国高等教育掀起“有条件要上,没有条件创造条件也要上”的扩招和升级的高潮阶段,许多像我们一样的应用型大学,甚至是技能型的大学,一夜之间就变成了综合性、研究型的大学,令人眼花缭乱又匪夷所思。在这一浪潮的冲击下,我们学校始终保持三个不变,即办学的方向保持应用型不变、办学的规模保持专业性不变、办学的理念保持把学生和家长的评价放在第一位不变。具体的做法是在学校内部抓了三项重大改革,第一,按应用型大学的办学方向进一步优化学科和专业设置结构;第二,构建以应用型技术研究为主的文科实验室科研平台;第三,为进一步适应学生和家长的大学的评价标准,建设“学位后培训基地”,解决学生从学校到企业的“最后一里”的培养模式问题。

根据我多年来的办学经验,应用型大学的学生毕业以后最感困惑的是怎么发现和走通从学校到企业的“最后一里”。我认为,解决这最后一里问题的责任不在社会,更不在学生及其家长,而应该是学校的责任。因此我校把学位后培训纳入学校正规的课程设置体系之中。规定学生从第七学期开始要选修一定的课时进入学位后培训基地进行培训。培训的内容主要有两项,一是为学生设计和定制职业生涯;二是传授求职的基本知识和技巧。培训基地的教师全部来自中外企业的、带有志愿性质的管理人员,其中很多是学校的历届校友。这些来自企业的志愿者们,还与任教班级的学生建立了QQ群。记得在学位后培训基地成立第一年的总结中,有的学生感慨地说,一堂企业志愿者的培训课,比我在学校里整整四年上课的收获还要多。

大约在3年以前,交大海外教育学院举办了首届中国最佳企业大学排行榜颁奖仪式,这是我第一次知道有企业大学是这么一个概念。在那次颁奖仪式上,我介绍了我们学校建立学位后培训基地的理念和经验,这是正规高等院校帮助大学生走好从学校到企业的“最后一里”的尝试,而企业大学是做什么的呢?就是进企业的“第一里”,如果能将大学的“最后一里”和企业的“第一里”结合起来,通过高校和企业大学的共同推动,这种结合必然有一个相当圆满的结果,必然真正造福于民,造福于国家。前几天收到交大海外教育学院周恽老师的一封信,邀我为她参与主编的《企业大学密码》一书写一篇序。我离开高校教学管理的工作已经好几年了,但大学教育这陪伴我一生大部分时间的事业总让我梦系魂绕。因此,借这一机会,勾起若干回忆,权作序。

王新奎

全国政协常委,上海市人民政府参事室主任,上海WTO事务咨询中心理事长兼总裁

2015年4月

企业不能只关注最现实的问题

早在三年前，我首度参加上海交通大学海外教育学院举办的企业大学校长论坛，切身感受到了企业大学在中国的生命力和企业家的念念于兹却又不尽言说。说到底，企业大学的内核不在于企业，而是人。

作为中国企业和企业家的一名观察者，我所有的研究课题都离不开人。我很喜欢法国那个和萨特搞对立的雷蒙·阿隆(Raymond Aron)，因为他也想做一个“介入的旁观者”。他说，他“感觉就像是在大雾中一寸一寸地匍匐前进”。或许正是有了这种“旁观者”的疏离感，我才得以窥见中国企业史的冰山一角。即便放眼现代，中国企业的磕磕绊绊、浮浮沉沉，每一次时代的裂变无不打上鲜明的人的标签。大时代造就大企业家，如果时代的大流渐入徐缓，我们的企业家人群还能否像过去的三十年一样蓬勃而出并生生不息？

这个问题，让我想起了一个故事。2004年的深秋，我与王石在龙井山下闲谈，他问我：“我的父亲是行政官员，我的母亲是锡伯族妇女，我也没有受过商业训练，那么，我以及我们这代人的企业家基因是从哪里继承的？”我一时语塞，这也成为我十年来专注于中国企业史及企业家研究的起点。

就在那一年，我离开新华社，赴哈佛大学肯尼迪政府学院做短期访问学者。一次，我与哈佛学院和肯尼迪政府学院的一些师生在查尔斯河畔有一场有关于中国公司成长史的对话。在这样一场湖畔对话中，我深切体会到中国企业研究的薄弱。关于中国公司的所有判断与结论，往往建立在一些感性的、个人观察的甚至是灵感性的基础上，这已经成为国际沟通的障碍。我越来越感觉到，为中国企业找到根，

或许是回答王石横空一问的标准答案。

在之后的激荡、跌荡、浩荡三部曲创作过程中，时空溯源两千年，我有时自娱为《史记》加《三国》加《水浒》的玩法，这个过程极尽艰辛，可谓“上穷碧落下黄泉”，搜刮大量史书中不入流的只言片语，因为在史书中竟然找不到完整的商人的角色。

而其在宋元明清及至民国的野史中，商人的戏份似乎在逐渐加重，最终成为历史的写手。宋元之后，苏浙各地城镇星布，榭榭相接，店肆如鳞，商旅辐辏，此场景几乎维系500年以上。明清以降，中国资本主义萌芽，各路商帮纵横捭阖。此后近现代民族工业发迹，以张謇为首的中国商人成为中国历史上第一次立宪运动的倡导者，而从当今顺推的三十年来，他们又再次成为国家改革的先行者。对于我这样一位为商人修史的人而言，中国历史上从未有这样一个时代，商业与国家命运、时代大势如此如胶如漆、密不可分。

但历史的大手总有正反双面，中国企业的崛起好比一场惊人的地壳运动，地块之间激烈碰撞，升之者为峰，坠之者为壑。企业家本身也是历史一部分，无论褒贬，成者未必无过，败者不尽全错，在我的《大败局》里始终贯穿这种心绪，年广久、步鑫生、马胜利、牟其中、储时健、李经纬、顾维军等这些人物，重新认识他们，就可以看到，今天所有的进步、躁动、困窘原来都有它的前因。

当我们把中国企业家人群放在历史的角度反复把观，会发现，他们每经数百年都有一个井喷时代，其中人物，举若繁星。但是，每一个时代各领风骚、各自衰弱，俨然中国商业兴亡的周期律。

问源企业史，都是破解企业周期律的一个过程。在我执教上海交通大学海外教育学院的近几年来，我也未停止过这种思考。从2009年开始，我就在上海交通大学海外教育学院为“基业长青——创二代EMBA”、“中国CEO全球研修计划”等课程授课，我也在讲中国企业史、工商关系等，也包括宏观经济分析的一些内容。企业家走进课堂，虽然各方褒贬不一，但我始终觉得这是中国企业家共同进步的一种需要，要知道，中国在很长一段历史上是没有所谓企业家阶层的。时代的更迭和商业的进步往往比人想象的快，所以商人或者企业家发展到一定阶段以后，他自身的迷茫就会产生。从课堂出发，从教育者的角度，或许能提供更多更广泛的渠道，比如说来自人文、历史包括理念、技能的深造，帮助他们进步。

我觉得企业大学可能就是这样一个能真正让企业反刍的地方。不仅是企业家，所有的企业人回归课堂都能当成他们获取自我认知、追根溯源的另一种方式，和我写书问源一样，殊途同归。每一个走进企业大学的人，都是带着满满的问题而来，我希望他们在这里并不仅仅得到工具性的解答，也并不是仅仅解决最现实的问题。

上海交通大学海外教育学院编著的这本《企业大学密码》，我希望就是这样一本书。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters followed by a long horizontal flourish.

财经作家，“蓝狮子”财经图书出版人

2015年4月

开启企业长青的密钥

Alma mater studiorum

——博洛尼亚大学校训，拉丁文，意为“大学之母”

2014年7月下半月，我是在牛津大学和剑桥大学度过的，这是我连续第三年访问这两所大学。作为英语世界最古老的大学，在八百多年的发展历程中，它们把历史和现实、理性与思考、人文与艺术、科学与探知完美地记载下来，标注在人类社会文明和科技文明的节点上。

欧洲的大学发源于教会，主要履行兴教布道的职责，长期以来对社会影响有限。现代意义上的大学则以工业革命的兴起而发迹。目前公认的现代大学起源于意大利的博洛尼亚大学，号称万校之母，以教学和知识传授为主；1810年，威廉·冯·洪堡(Wilhelm von Humboldt)建立柏林大学，首度将研究和教学结合起来，这被认为是现代大学的第二阶段；1870年，加州大学校长丹尼尔·吉尔曼(Daniel Gilman)提出，大学应该具备教学、科研、为社会服务等三项职能，这也成为大学公认的宗旨。自此，大学作为人类历史进程中最重要组织形态之一开始蓬勃发展，并与人类社会重大进步密切相关。

人类历史发展按经济形态来划分，一般分三个阶段：1760年以前的漫长历史，被称为农业社会；1760年开始到20世纪末，被称为工业社会，包括后工业社会；从20世纪末到现在，人类开始进入信息社会，或者称为知识社会、智慧社会。三个社会阶段特征有重大区别。

农业社会,家庭是社会最主要的组成单元,土地、生产资料和人口是主要的财富载体。解决自然现象和民众心理疏导主要靠宗教;社会的技术传承主要依赖师徒和作坊制,社会公众性的知识传递机构如大学等出现很晚,发展缓慢;对社会自然规律的认知探索主要由个体从业者自发进行,没有系统性的、政府和社会资助的集体探索活动,人类技术的进步和生产力发展极其缓慢。这一阶段,大学的影响非常有限。

工业革命之后,公司和企业成为社会最重要的组成要素,大学公共知识平台蓬勃发展,随之带来系统的科学探索,生产力突飞猛进。美国托马斯·杰弗逊(Thomas Jefferson)是当时美国大学精神的缔造者,他认为自己最大的成就是建立弗吉尼亚大学和起草《独立宣言》,而非当选总统。资本、技术、管理和市场等成为财富的载体,经典的管理理论建立并成熟,生产力大大提高,这是人类历史上进步非常快的一个阶段,也是大学对社会影响最大的阶段,据统计,这一阶段70%的重大科技发现和发明都与大学有关。

随着工业革命的不断深入,尤其是当今互联网经济的发展,人类进入知识经济或者称之为智慧时代,互联网这种无边界的社会革新和颠覆超乎人的想象,现实世界和虚拟世界、物质世界和数字世界开始融合。社会单元构成复杂化,家庭和企业退化为第二层级,社群等非典型组织形态大行其道,知识大爆炸导致数据产生速度是人类增速的40倍。财富最主要的载体异化成客户体验、用户情感等虚拟主体,有了这些自然就有资本、就有市场、就有效益。知识的传输、分享和碰撞呈现新的特征,公共的知识传输平台的出现使人类对自然规律的探索能力大大增强,知识传播的有效性更强,标准化程度更高,达到个体所不能达到的思考高度。

美国新媒体联盟通过历史研究,将人类的学习行为归结为社会学习、可视化学习、移动(位置)学习、游戏学习、讲习学习,每种学习的变化对应着信息与知识载体的技术方式、印刷术的普及和图书馆的知识方式的演进过程,这决定了学校和大学成为教育的中心^①;但现在技术的进步,新的学习方式和概念逐渐出现并快速发展,如社会网络学习、自组织学习、自主学习、游戏学习、合作学习、对标学习、互惠学习、混合学习、分享学习、行为诱导、学习地图、仿生学习等,使得教育的真正目标也从技术方法的教化转变为支持与服务。以上这些都对传统大学提出了严峻挑战,大学还能不成为知识的创造者、传统大学还能不能保持知识溢出功能都成为很大挑战。

其中互联网技术发展的日新月异所带来的挑战最大。

盐野七生的著作《罗马人的故事》中提到,公元前390年茹毛饮血的凯尔特人

^① 魏忠.教育正悄悄发生一场革命[M].上海:华东师范大学出版社,2014.

进攻罗马,几乎让罗马帝国灭亡,而当时的罗马帝国文化已经高度发达,为什么都不堪一击呢?因为凯尔特人只有一样特别突出:骁勇善战,军事破坏力超强,凯尔特人待客的最高礼仪就是把战争中杀戮的敌人头颅浸在容器中给来客欣赏。所以文明在野蛮面前不堪一击。后来因为凯尔特人实在不会管理城市,整个罗马垃圾遍地,混乱不堪,让凯尔特人觉得城市生活一点都不美好,因此接受罗马的献计主动撤离。这是一场典型的野蛮人打败文明人的例子,其他如成吉思汗等帝国扩张行为都非常类似,其共同特征就是军事实力极为突出,掩盖了其他所有的不足。

当今互联网就是一场横扫一切的“野蛮运动”,互联网三大定律之一的“梅特卡夫定律”告诉我们,网络的价值与它的用户数的平方成正比,而相应的传输成本增长却并不快,这就揭示了互联网超越传统行业的内在规律,也是它的可怕所在——互联网无与伦比的指数增长和传播速度以及它的低成本优势对一切传统行业都构成野蛮人攻击特征:它消灭品牌,对传统的品牌构建是灾难;它的 OTT(Over the Top)模式,消灭中介组织;它的社群经济特征,让传统组织架构出现离散化,尤其销售节点和传播节点的离散化;赢家通吃,寡头垄断。

20世纪50年代开始的经典商学院管理理论,在工业时代盛极一时,大大推动了工业生产力的进步,它的所有管理思想和管理工具的核心目的都是:帮助企业构筑竞争的护城河,避免让所有的对手进入自己的领域,让消费者被动接受选择,从而获取最大的商业利益。但互联网的网格化、社群化、体验性、扁平化和双向性等特征,就是填埋一切企业竞争的护城河,让建立在传统秩序上的经典理论和游戏规则瞬间失效,并打破企业的“机会导向”和对企业决策力的依赖。

被称为“竞争力之父”的哈佛大学教授迈克尔·波特(Michael Porter)是经典商学院理论的标杆人物,他所担纲的咨询公司 Monitor Group 在2012年破产,这件事告诉我们:经典管理理论在互联网时代水土不服;互联网对传统行业、传统商业形态和组织模型的入侵速度比我们预想的快得多,也深得多。企业如果不主动拥抱互联网,并围绕互联网进行适应性转变,它将迟早在这个填埋护城河大潮中被掩埋掉。

如何拥抱?我们认为以下几个方面特别重要:

第一,降低对决策力的过度依赖,让企业的思考力均衡下移。机会导向型的企业在中国过去的30年容易获得飞速发展,因为我们总体处于经济成长期,决策力支配下的杠杆性扩张容易获得成功。但互联网社会,让所有竞争位移动到一个平面上,行业变化周期缩短,不再有传统意义上的行业增长长周期,因此仅靠决策力带领企业走向成功很困难。

第二,构建生态组织,让企业多结点拥抱用户。互联网社会呈现去中心化和离散化特征。传统意义上的组织架构被打破,举例来说:我们发现销售部门在销售上

的比重在严重下降,相反其他流程都成为销售的有机组成部分,这是用户体验带来的销售系统离散化改变的结果。

第三,开放式创新。诺基亚的失败告诉我们,全流程、标准化的封闭式创新模式越来越不具备竞争力,相反宝洁、苹果等坚持的开放式创新走向辉煌。要内部创新和外部创新并重。微信就是典型的开放式创新产物。

第四,构建平台,重构商业模式。10年前,中国移动市值10000亿港币,腾讯市值400亿港币;10年后,中国移动市值几乎没有变化,腾讯达到12000亿港币,并在迅速上升,变化幅度达几十倍,造成的原因就是:中国移动是典型的直接收费模式,增长有限;腾讯是典型的平台模式,主要特征就是“免费服务下的增值收费模型”,潜力无穷,两者不在一个平面上竞争。

拥抱互联网,核心就是,改变组织形态,让组织各单元、各结点都能成为微创新的主体,只有这样,在客户体验超越一切的今天,我们的组织才能不断迎合并抓住客户的情绪转移。

因此倡导学习型组织建设,把企业变成一个从上到下、从下到上、从内到外、从外到内的立体化学习组织,鼓励自我学习和微创新,在互联网时代尤其重要。遗憾的是,我们传统高校的变革速度远远赶不上这个变化,在传统的培养模式下毕业的学生理念、能力、工作思维等被打上非常深的工业社会烙印,很多无法适应企业人才新需求。全国工商联副主席王新奎老先生2012年在“第二届中国企业大学发展论坛”上忧心忡忡地提到的一句话:“如何帮助毕业生走好接近就业曙光的最后一里路至关重要。”著名企业家、杉杉控股掌门人郑永刚在公司应届毕业生入职教育大会上有一段话描述很生动:

人“才”——各位今天进入公司,也是“人才”,每个人“才来到”的意思;“人材”——经过一段时间后,你们从才来到的人变成“人材”,也就是说,各位掌握了一定的工作专项才能,发挥局部作用,对公司来说你们是“人材”;“人才”——成为各自领域专家,具有创新能力,融入公司文化并为公司的战略目标努力,你们才真正成为“人才”。

以上这一段话,都形象地表明,传统高校变革的滞后性,导致高校人才培养与企业人才需求的巨大缺口,很多企业发现,有能力解决这个问题的不是高校而是组建真正的“企业大学”,让后来者来承载这个持续的学习系统工程,同时导致倒逼高校的改革。

现代企业大学的发起,公认为以1955年通用电气企业大学的创建为肇始。就在20世纪50年代,诺贝尔经济学奖获得者罗伯特·默顿·索洛(Robert Merton Solow)最早提出“学习型社会”的雏形,他指出,收入的提高主要不是来自资本积累,而是来自技术进步,即学习如何将事情做得更好。这个思想不断被演绎、完善,

并经联合国教科文组织在 20 世纪 70 年代作为人类社会进步的目标正式提出,从此学习型组织、学习型个人、学习型社区等提法大行其道。

今天,我们已经无从考证 1956 年通用电气企业大学的创立渊源与罗伯特·索洛“学习型社会”的必然关联,但企业大学因其职业启蒙和创新孵化功能已经越来越被看做是“学习型社会”的标签之一,发展迅猛。据统计,目前 80% 的世界 500 强企业拥有或正在创建自己的企业大学,其中美国企业大学的数量在 2010 年首次超过了传统大学。1993 年,自摩托罗拉公司将企业大学的理念引入中国之后,1998 年第一家中国本土企业大学成立,海尔、联想等一大批企业大学如雨后春笋般相继涌现,截至目前,全国企业大学的数量近 2000 家,每年都会有一个或多个标志性企业大学建立起来,为数千万企业员工提供教育培训,2008 年以后,中国企业大学每年以新开 200 多所的速度在递增,几乎相当于每一个工作日诞生一所企业大学,估计 2019 年中国企业大学的数量有望超过 3200 家的传统大学规模。这一现象受到了社会各界尤其是各大高校及研究机构的关注,上海交通大学海外教育学院就是其中之一。

学院早在 2005 年,就成立了专门针对企业大学的研究部门,2011 年正式更名为“企业大学研训中心”,是国内高校第一个针对企业大学研究的专业机构,研究的领域包括:国际国内企业大学发展趋势、企业大学的构建模型与实践、企业大学评价技术、培训中心转型升级、企业大学的运营模式、人才培养模式及方法、区域性联合企业大学的建设、行业联合企业大学的建设、企业大学的社会责任等等。

近十年来,我们与国内企业大学接触广泛,参与了企业大学的共建,见证了中国企业大学空前发展的黄金十年,同时也看到了诸多企业大学建设之弊。从 2011 年开始,上海交通大学海外教育学院每年发布《中国企业大学成熟度评估报告》,这是首次专门对中国企业大学成熟度进行的研究。报告显示,国内企业大学的建立呈现出“良莠不齐”的状况,许多企业大学匆匆上马,结果空有“企业大学”的帽子,而无实质发挥企业大学的功能,对此我们深感忧虑。

有相当比例的企业在管理体系尚不完善之下,就建立了自己的企业大学,但与传统的人力资源和培训中心的作用并无二致,也未认识到企业大学的建设是一项系统工程,需要源源不断的投入,缺少长期规划,一旦经济放缓或是业务受阻,企业大学就成为预算削减的首要对象,这对企业大学的持续发展非常不利。

同时国内企业大学本身也存在诸多不足:大多未形成成熟的课程体系,更不存在专业的课程研发系统,缺少系统的内部师资培养计划,领导人重视程度普遍不够。比如通用电气的前 CEO 杰克·韦尔奇曾 250 多次亲自担纲讲师,向公司近 2 万名员工授课,并从哈佛商学院聘请师资,令大多数中国企业大学难以望其项背。国外有些知名企业大学投入了大量的资源做研发,积累深厚,形成标准化模式

和流程。如平衡计分法、6西格玛模型等都是企业大学研究出来从而得以广泛应用的；我们国内刚刚兴起的E-Learning，最早在近20年前就在国外产生，10年前，摩托罗拉大学就已经在做M-Learning的研发项目，相比之下，我们这个环节差距也很大。

另外一个值得关注的是，企业大学与公司战略容易出现貌合神离，培养计划与组织目标的脱节，制约企业大学的纵深发展。

交大海外教育学院的研究就是希望让企业大学回归本源，根植于企业肌体，服务于企业战略，推动企业创新，为企业的供应链建设服务，适应企业在互联网时代客户导向特征，推动中国企业大学整体升级，帮助中国企业真正受惠于企业大学的发展并催生出一大批世界级的企业。

2011年到2014年，学院成功举办了三届“中国最佳企业大学排行榜”活动、四届“企业大学发展论坛”，自主研发的“企业大学成熟度模型CUMM™”被很多企业引用用于指导企业大学的规划和建设。除了开展企业大学及排行的理论研究，我们还积极实践，掀起校企合作共建企业大学的新篇章：2004年起我们即与宝钢人才开发院、贝尔大学开展“企业管理”、“职业化能力提升”系列培养课程；2012年与东方航空股份有限公司合作开展“战略性人力资本提升”、“领导力中心建设”等系列咨询项目；同时与国内最大的民营快递企业申通快递公司共同成立申通快递企业大学；与大众汽车、苏宁大学、红星美凯龙管理学院等共同签订了企业大学共建的战略合作协议或课程建设计划；2014年与浦发银行完成企业大学建设整体规划项目，与中国最大的汽车销售集团中国永达集团共建“永达大学”，同时启动了“国家电网公司一流企业大学指标体系对标研究”，形成了国内首个“一流企业大学建设标准”，该标准作为“企业大学成熟度模型CUMM™”的升级，已用于2014年度“中国最佳企业大学排行榜”的评选；目前，与中国电力投资集团、中国华银控股集团、中国银行、杉杉控股有限公司的企业大学研究及战略合作也正在进行。我们还积极探索如何将企业大学研究成果服务成长性企业的模式，正在筹划与一些省市的相关政府部门探讨，由政府牵头，集合当地龙头企业参加地方“联合企业大学”的共建。

特斯拉公司宣布将向社会公开它的几乎所有专利，这将对电动车行业的进展带来革命性变化，最终造福人类，特斯拉也将成为最伟大企业之一。国内第一本高校企业大学系统研究专著《企业大学密码》，有别于国内其他企业大学的书籍，它是在以上咨询实例的基础上总结出的，具有鲜明的可操作性，我们把这些知识版权无偿贡献出来，也就是想大力推动中国企业大学建设的步伐。

上天造物时，或许早已留下一系列文明和智慧的链条，但每一道链条暗含了文明演进的密码，智者就是不断发现这些密码的人。传统大学在人类科技文明、社会

文明的发展进程中,找到无数的钥匙和密码,因此人类从万古蛮荒不断进步成长,这个链条上刻下了牛顿、莎士比亚、培根、爱因斯坦、伽利略等金光闪闪的名字。

企业和公司是人类最重要的发明之一,企业管理活动是人类高级智慧,它也不断产生问题,企业大学就是不断挖掘并找出企业健康快速成长的密钥,从而推动社会商业文明的进步。至今为止,企业管理文明链条上也串起韦尔奇、拉里森、乔布斯、张瑞敏、柳传志、任正非等名字。

孟德斯鸠讲“有商业的地方,就有美德”,商业推动社会进步,企业承载商业活动,企业大学让企业组织更生态,更创新卓越。

托马斯·杰弗逊在建立弗吉尼亚大学时说,大学的使命是培养天才,让这一小撮天才推动历史;而企业大学不同的是,它不再是仅仅建立在天才个体之上,而是把企业打造成有机的学习体,在互联网时代,成为全员智慧的平台,让每一个人都成为发现企业百年长青的解密者。

本人作为作者之一,参与全书的大纲讨论和部分章节的编写、校审工作,感谢本书的众多参与者,他们是郭金山、李林、陶爱珠、周怿、谷来丰、惠晓丹、喻成浩等,有了他们的辛苦工作,才有这本书的顺利出版,尤其我们是利用业余时间进行本书的创作,参与者平时都担负着繁重的企业大学合作项目,写本书对他们挑战尤其大,这也可能导致我们很多的案例总结和分析都不尽细致,书中呈献给大家的分享不及案例本身精彩的几分之一,希望以后能有机会弥补这个遗憾,欠缺之处也欢迎大家指正。

是为之序。



上海交通大学海外教育学院执行院长

2015年4月