

2006

中国企业家成长与发展报告

CESS

企业家

个人学习、组织学习与企业创新

ENTREPRENEUR INDIVIDUAL LEARNING, ORGANIZATIONAL LEARNING
AND ENTERPRISE INNOVATION



中国企业家调查系统 编著

Report on Chinese Entrepreneurs Growth And Evolution



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



2006

中国企业家成长与发展报告

CESS

企业家

个人学习、组织学习与企业创新



中国企业家调查系统 编著

Report on Chinese
Entrepreneurs
Growth
And Evolution



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

中国企业家调查系统已连续 13 年对全国范围内企业经营者进行问卷跟踪调查,对我国企业家成长与发展的现状和规律、企业家的职业化、市场化、制度化,企业家成长的外部环境等问题进行了深入的探讨与研究。

在长期进行企业家研究的过程中发现,优秀的、具有创新能力的企业,其企业家个人学习能力与组织学习能力密切相关。为此,2006 年的研究主题确定为“企业学习与创新”。本书内容主要包括企业经营者问卷调查报告、中国优秀企业家访谈、专家学者论文、2005 年度中国企业家大事记和企业理论研究文献索引。

希望本书对促进中国企业家队伍和企业组织的成长有所帮助。

图书在版编目(CIP)数据

企业家个人学习、组织学习与企业创新: 2006 中国企业家成长与发展报告/中国企业家调查系统编著. —北京: 机械工业出版社, 2006. 4
ISBN 7-111-18814-4

I. 企… II. 中… III. 企业家—研究报告—中国—2006 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 028025 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑: 赵丽敏 责任印制: 李 妍
北京铭成印刷有限公司印刷
2006 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷
1000mm×1400mm B5·18 印张·2 插页·460 千字
0 001—4 000 册
定价: 68.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话: (010)68326294
编辑热线: (010)88379001
封面无防伪标均为盗版

企业家个人学习、组织学习与企业创新：
2006 中国企业家成长与发展报告
编委会

顾问：陈锦华 袁宝华 马 洪 王梦奎 陈清泰
魏礼群 李德水 张彦宁 鲁志强 李克穆
谢伏瞻 侯云春 邵 宁 邱晓华 许善达
丁俊发 任泽民

执行主编：李 兰

副主编：汪利娟 冯启泰

编委：王佩亨 陈全生 熊志军 郑京平 陈 重
韩文秀 杨元伟 王子先 李建明 毕雪融
余明勤 余 平 陈 淮 金磊夫 张文魁
王珏林 李京文 赵纯均 张维迎 陈国权
王云峰 孟庆俊 潘建成 李信勇 孔庆一
周 政 谭祝平 刘 尧 李 平 张相永

序 一

全国人大常委会副委员长 成思危
民建中央主席

创新是一个民族的灵魂,是一个国家兴旺发达的不竭动力,同时也是一个国家特别像中国这样的发展中国家实现现代化的一个重要因素。在知识经济时代,国家可以形象地被分为“头脑国家”和“躯干国家”,即生产知识和引进知识的国家。目前中国的“头脑”还不发达,要实现中华民族的伟大复兴,必须既有“躯干”又有“头脑”。虽然我国是一个制造大国,但多数技术还是引进的,许多核心技术还没有真正掌握,自主创新能力还不强,所以我们一定要努力实现中共中央提出的“建设创新型国家”的目标。

宏观的创新型国家应该和微观的学习型组织相对应。要成为创新型国家,组成国家的各个组织,包括政府机关、企业、事业单位、群众团体等等,都应当是学习型组织,也就是说这些组织要不断地适应变化,坚持学习,努力创新。

创新是企业生存发展的必要保证,而创新的前提是学习,包括企业领导者个人的学习和企业组织的学习。我常说,企业家只有一时的成功,很难有永久的成功。企业家的成绩只说明过去,他们每天都要面临新的挑战,需要不断地学习、不断地创新。

现在“学习型组织”这个词广为流行,但有不少人并不了解其真正的内涵。学习型组织首要的一条是自我超越,核心是系统思考。有不少曾经“叱咤风云”的企业家成为“昙花一现”的人物,一个主要的原因就是陶醉在一时的成功之中,头脑发热,自以为是,忽视了学习和创新。因此企业家应该考虑的不仅是今天干什么,而更要考虑明天干什么,不断地超越自我。我国的企业现已面临着全球性的竞



争,就必须适应新的竞争环境,努力求得生存和发展。

学习型组织的学习应当包括个体学习、群体学习和整个组织的学习三个层次。作为一个组织来说,学习是这个组织内部各个成员之间相互作用和组织对外部的相互作用,是自组织、自学习、自适应的过程。自组织,就是通过成员之间的相互作用而形成组织的层次结构和功能结构,并推动组织向一定的方向发展。自学习,就是在实践过程中要总结经验和吸取教训。自适应,就是说学习的目的是为了能够更好地适应不断变化的环境。

组织学习的理论是西方提出的,而后传入中国。可喜的是,中国的学者和企业家不仅能吸收西方的知识,并能创造性地提出自己的理论和见解,并结合中国的国情和文化而有所发展。目前,企业领导的个人学习和创新能力在企业中的主导作用、企业领导应当如何重视和思考学习与创新、如何提高组织学习和创新能力、企业领导者的个人学习与组织学习能力对企业发展的影响如何等等,这些重要的课题越来越引起社会的广泛关注。

中国企业家调查系统编辑出版的《企业家个人学习、组织学习与企业创新:2006 中国企业家成长与发展报告》,为深入研究这一课题提供了帮助。中国企业家调查系统自 1993 年 9 月成立以来,已连续十三次进行了企业家成长与发展问卷跟踪调查工作,这次以企业家个人学习、组织学习与企业创新为主题的调研工作,增进了对中国企业和企业家的学习能力以及对企业创新和竞争优势的影响等方面的了解,并对提升企业领导个人和组织学习能力提出了很好的建议,相信能为该领域的有关各方提供有益的指导和帮助。

建设创新型国家是一项长期而艰巨的任务,企业作为自主创新的主体,更应努力提高学习和创新能力。我相信,在中国经济快速发展的背景下,随着对企业家与企业学习能力课题研究的不断深入,以及企业实践经验的不断积累,越来越多的中国企业将通过不断的学习和创新,迈向卓越的成功之路。

2006 年 3 月 15 日于北京

序 二

国务院发展研究中心副主任

陈松

我们正处在科技革命日新月异的时代,新信息、新知识层出不穷,不学习就会被时代淘汰,不善于学习也会落后于人,个人如此,企业亦然。对企业而言,在激烈的市场竞争中,要建立和保持竞争优势,就必须培养比竞争对手更快的学习和创新能力。作为企业领导者,不仅需要不断增强自身的学习能力,不断提高,不断地完善自我,同时还需要把自己积累的知识和经验传递给员工,提升整个团队的学习能力、创新能力和适应市场变化的能力,发挥出团队的整体作用和价值。然而,并不是人人都能正确认识和处理好这两个问题的。尤其是后者,即如何将个人的学习能力转化为企业组织的学习能力,这是目前中国企业与企业家面临的巨大挑战。

为此,中国企业家调查系统在2005年组织实施了第13次全国范围企业经营者问卷跟踪调查,对中国企业家个人学习、组织学习的现状与问题及其对企业创新和竞争优势的影响进行了分析,并与部分企业经营者进行了面对面的访谈,深入探讨了不同企业各具特色的组织学习能力的形成过程及对企业发展产生的影响。从本次调研中,我们发现组织学习能力高于企业家个人学习能力的企业,创新能力和竞争优势相对更强。这一重要研究成果,将为中国企业探索持续发展之路带来重要的启示。

为使这项耗时一年,由数十位有关方面领导、专家和企业家参与研究,数千位企业经营者参与调查的调研成果充分发挥社会价值,中国企业家调查系统组织有关方面力量编著了这本以企业家个人学习、组织学习与企业创新为主题的研究



著作。

本书包括了中国企业家调查系统 2006 年度问卷调查报告——企业学习：现状、问题及其对创新和竞争优势的影响，十一位优秀企业家访谈实录，2005 年度企业家成长与发展优秀文选 21 篇，汇集整理了 2005 年度中国企业家大事记和企业家理论研究文献索引。

希望本书的出版对促进中国企业学习和创新能力研究的进一步深入开展，为政府决策提供科学依据，为理论研究提供实证数据，为企业家成长提供正确导向发挥积极的作用。

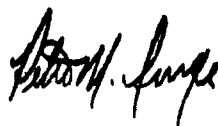
2006 年 3 月 10 日

序 三

Individual Learning, Organizational Learning, and Society's Innovation Capacity

——Preface for CESS • DRC • CHINA Report on "Entrepreneurial Development: a survey study on Entrepreneur Individual learning, organizational learning and innovations."

MIT and SOL



While many talk about innovation, it is a subject that remains largely elusive. Peter Drucker defines innovation as "the creation of new sources of value." Innovation is not the same as just having new ideas or technologies, or simply doing something new. Innovation is about doing something new that matters to someone—through new products, processes, business or financial models, delivery systems, even whole ways to operate an organization that serve people in ways not possible before. Innovation is not limited to business organizations. Innovation in education, in governmental organizations, in health care, and in media are vital to addressing the profound challenges of the 21st century.

The Western economic model and its underlying system of management has achieved great material progress. But it has done so by often harvesting social and natural capital in order to create financial capital. It continues to fail in generating



mutual peace and security, tolerance, and a sense of connection among the world's peoples. It paradoxically increases our economic interdependence while it drives us apart as human beings and cultures. At the same time, it is generating escalating costs from environmental destruction, and bringing us all closer and closer to potentially cataclysmic responses from Nature. If we do not find an alternative path into the future, I believe that our children and grandchildren will ask, "How did you let this happen?"

I believe that China can play an important role in finding an alternative path, but this will require profound innovation in all major institutions. Institutions shape how a society develops. Without institutional innovation there is no societal innovation.

Innovation is a learning process. Innovation does not occur all at once. It takes time to master new ways of operating. It requires the willingness to take risks, and especially the willingness to try things that don't work well initially. The best innovators are those who have the courage to try bold new ideas and perceptiveness and humility to learn from feedback. After years of failure at creating the lightbulb, Thomas Edison is reputed to have said, "Now I know 500 ways that do not work."

In particular, I believe the greatest leverage lays in creating an alternative system of management that fosters innovation at all levels in enterprises. Human beings possess vast potential to learn, individually and collectively. But this potential remains largely untapped in modern societies, because our primary institutions, starting with school and continuing through business, government and other professional institutions are more about controlling than learning. They are about concentrating power rather than engaging people in responsible decision making. They are about "pleasing the boss" rather than creating value and continually improving. They are about avoiding mistakes and "looking good" rather than openness and human relations based on trust and common purpose.

But there are no formulas for building learning-oriented organizational cul-

tures, and this is why studies like this that present research on organizational learning and innovation in China's entrepreneurial companies are so important. General principles and tools must be adapted to suit the unique history, market realities, technologies and culture in each setting. It is crucial to understand how successful Chinese managers do this. This starts with finding out if managers see learning as important. If learning seems to be only "academic" and not relevant to building successful enterprises, how to do it well is relevant. In what ways and for what reasons do pragmatic managers appreciate the importance of personal mastery, or working with mental models, or fostering systems thinking, or team learning and building shared visions? How do they seek to develop these "learning capabilities?" How do they think about and nurture their organization's learning capacity? Where are they successful and in what ways do they struggle? What sort of help do they most need?

Focusing on China's emerging entrepreneurial sector is especially important because much of the future growth in the economy and society will come from here. Embedding new ideas here can have great long-term impact. Sharing what is being learned and nurturing networks of entrepreneurial leaders who know one another and share common values can be a high-leverage strategy for influencing the future.

While ultimately organizational learning matters most, it is individuals and small groups who shape an organization's culture, and building organizations with deep innovation capacity will require leaders at all levels who are learners. This includes but is not limited to senior managers. Around the world, we have seen how healthy *leadership ecologies* develop when executive leaders, local line leaders, and internal network leaders are all committed to developing their learn capabilities.

Failing to understand the interdependence among many different kinds of leaders is the first error in most people's thinking about organization change. They regard the leadership of top managers as all that matters. Senior managers and management teams are vital because they can influence the larger organiza-



tional culture. But so, too, are local managers who shape the local environment in which the real work gets done. Too many organizations have top managers giving speeches about being "a learning organization" and local managers acting in ways that foster fear and distrust.

The complexity of transforming organizational cultures can seem daunting and it is easy to become discouraged at the time and effort required. But what it means to be a learner is that you do not have to have all the answers. If you did, there would be nothing to learn. As a retiring executive from Hewlett-Packard said at a recent SoL meeting, "Looking back on my career, the overarching lesson is that 'learning sources leading'. It is the learners who become the best leaders, not necessarily those who are the brightest or the most charismatic speakers or the most ambitious. It is the people with the deepest commitment to the enterprise's purpose and the greatest ability to listen, grow others, and grow themselves. "

Peter M. Senge
MIT and SoL
March 7, 2006

个人学习、组织学习与社会创新能力

——为中国国务院发展研究中心中国企业家调查系统

《企业家个人学习、组织学习与企业创新》作序

美国麻省理工学院 **彼得·圣吉**

虽然有很多人在谈创新,但这主题大致上仍然是模糊的。彼得·杜拉克(Peter Drucker)将创新定义为“创造价值的新泉源”。创新并不是仅有新想法或新技术,或做新的事情。创新乃是人们用新颖的眼光去做他们认为重要的事,如透过新产品、新程序、新商业或财务模式、新交货系统,甚至是一整套组织运作的新方法,从而能以前所未有的方式为人们服务。创新不应局限于商业组织机构。21 世纪的艰巨挑战,需要教育、医疗卫生系统、政府机构和媒体的全面创新才足以面对。

西方的经济模式和它底层的管理体系已经造成了物质文明的进步。但这成就是由汇集大量社会和天然资本以创造的财富资本所换取来的。然而在开创和平、安全、宽容和促进世界人民联结的关系感上却不断地失败。矛盾的是,它一方面使我们的经济越来越相互依赖,另一方面却使人与人、文化与文化之间的关系越来越疏远。在此同时,它还带来了因环境破坏而持续升高的代价,致使我们越来越逼近于各种潜在的大自然反扑。如果我们没有找到另一条进入未来的发展道路,我们的子孙一定会质问:你们怎么能坐视这一切发生?

我相信中国在寻找另一条未来发展道路上能扮演重要的角色,但必须要在所有的重要组织中进行深层创新。这些组织将影响社会形态的演化,所以没有组织创新就没有社会创新。

创新是一个学习的过程。创新不可能一蹴而就。精通新的作业方法需要时间,需要有承担风险的勇气和意愿,尤其要愿意尝试一开始就可能不顺利的新事



物。最优秀的创新人士乃是有勇气大胆尝试新想法和新观点,并且谦逊的从反馈意见中进一步学习的人。在多年尝试发明电灯泡失败后,托马斯·爱迪生说了一句非常有名的话:“现在我知道了 500 种不可行的方法。”

我认为特别重要的杠杆点,在于创造一个能促进企业所有层面整体创新的管理体系。人类学习的潜能是无穷的,其中既有个人的学习也有集体的学习。但在现代社会,这种潜能远远没有被开发出来,因为我们社会主要的组织,从学校开始,到企业,政府及其它的专业机构所强调的是控制而不是学习。强调集中权力而不是让每个人都参与决策过程。强调取悦老板而不是创造价值并不断改进。强调不犯错误,外表光鲜而不是追求开诚布公及建立在信任和共同目标的基础上的人际关系。

但在建立学习型组织文化上并没有一定的公式,这就是为什么这种对中国企业组织学习和创新进行的调查研究是如此重要。一般的法则和工具只有在适应了所在环境、特定的历史、市场现状、技术和文化之后才能加以应用。了解中国的经理人在这个方面做得怎么样是至关重要的。首先要弄清楚他们是否认为学习是重要的。如果学习被视为一个很“学术”的问题而和建立成功企业无关的话,那么学习就是无关紧要的。这些务实的经理人他们是如何看待五项修炼的重要性?他们基于什么理由及如何思考自我超越的重要性、心智模式的运作、系统思考的培养、团队学习及建立共同愿景?他们如何寻求及开发这些“学习能力”?他们如何构思及提升组织中的学习能力?他们哪些方面比较成功,遭遇到哪些困难?最需要哪些帮助?

关注中国正在崛起的企业家队伍是非常重要的,因为未来的社会发展和经济增长将源于他们领导下的企业。在这个企业家群体中引进新的思想会带来长期深远的影响。鼓励他们分享各自所学的知识,培育相互熟识而且有共同价值观的企业家网络,将会成为影响未来最有力的策略。

虽然组织学习最为重要,但个人和基层团体最终决定了整个组织的文化。要建立独具创新能力的组织,需要所有阶层的领导者都能成为学习者。这些学习者包括但不仅限于高层管理者。在世界各地,当公司从高层的领导,到各分部管理阶层,到公司内部网络的管理者都重视自己学习能力的提升,我们就会看到“领导力生态”(leadership ecologies)的健全发展。

不能认识到各层管理者之间紧密相连的关系,是大多数人在思考组织变革与转型中所犯的第一个错误。大多数人认为,最高层领导才是惟一重要的。高层经理和管理团队的作用的确是关键,因为他们能影响较大规模地组织文化。但基层管理者能决定真正实际的工作是在怎样环境中完成的。我们见到过太多这样的组织,最高管理者大谈建立“学习型组织”,基层的经理们却还是继续着惧怕或不信任的做法。

组织文化变革的复杂性,可能让人望而生畏,在需要投入更多时间和人力时,又容易使人灰心丧志。但学习者其实就意味着不必知道全部的答案。如果你真的有了,就没有什么好学习了。在最近一次国际组织学习学会(Sol)的会议上,一位惠普公司的退休高级主管说“回头检视我的职场生涯,总的经验就是‘学习是领导的泉源’。最好的领导者往往是学习者,而不见得是那些最聪明的人,最有魅力的演讲人或最有雄心的人。正是那些对企业目标深深承诺、尽力倾听的人,在帮助他人成长的同时,也成长了自己。”

于麻省理工学院和国际组织学习学会(SOL)

2006年3月7日



前言

国务院发展研究中心人力资源研究培训中心副主任 木子
中国企业家调查系统秘书长 木子

从事企业家调查研究工作多年,有机会全面、深入地接触到各个方面的企业家,一直在探寻一个人们不断在追问的问题,什么是企业家?什么是优秀的企业家?如何成为优秀的企业家?企业家的优秀与优秀的企业有什么关系?

为了深入开展对企业家成长的研究,自2003年起,我们在发布年度企业家成长专题问卷调查报告的同时,增加了企业家个案调查研究,连同专家相关优秀研究文选及年度企业家大事记、企业家理论参考文献索引,一同收录于每年4月公开出版的年度“企业家成长与发展报告”中,其中2003、2004年的主题分别为《企业家价值取向》、《企业家与企业文化》。

在长期进行企业家研究的过程中,我们发现,优秀的、具有创新能力的企业,其企业家个人学习与组织学习能力密切相关。为此,我们将2005年企业家成长与发展调查研究主题确定为“企业学习与创新”。2005年8月,我们围绕这一主题,开始对3511位企业经营者进行了问卷跟踪调查,并对其中的243家共962位高层管理者进行了进一步深入问卷调查。调查发现:企业家越来越重视学习,但企业的组织学习能力偏弱。为此,要重视企业组织学习能力的提升,提高企业的创新能力,促进企业的健康持续发展。

与此同时,我们与十一位在国内有一定影响力的企业家进行了面对面的访谈。访谈涉及企业家如何学习,如何将个人学习能力转化为企业组织的学习能力,企业学习、企业创新和企业持续发展的关系等方面。访谈中我们深刻感受到,尽管十一位企业家的成长道路不尽相同,对问题的认识也各有侧重,但大都反映

出他们爱学习、会学习、学习已成为终身习惯这样一种共性，揭示了学习对创新和企业成长的重要作用。

- 与王石的访谈以及从他的《光荣与梦想》中，我们感受到了“阳光万科”的透明，在一种人性被充分尊重的氛围里，创新已融入到企业的血液中，成为企业的自觉行为。

- 有着艺术家风格的王中军所领导的中国最大的民营电影生产企业“华谊兄弟”，内外合作关系的简单，充分体现了信任基础上的授权与放权，“我永远觉得他们干的挺好”，如同公司名字一样，给人一种“哥们”的信赖和坦诚。

- 从“用友”缜密严谨的创新体系中，我们体会到王文京的成功，是从产品创新、技术创新、商业模式创新的递进中形成的一整套系统的创新保障机制和创新文化。

- 王倬恺带领“厦门航空港”一路走来，取得的骄人成绩背后历经了艰难和波澜，他不仅自己热爱学习，更创造了一种组织学习的氛围、环境和制度，用实践证明了组织学习对企业成长的重要作用。

- 冯军及他充满活力的团队所塑造的“爱国者”，向社会传递着共同分享的“六赢”理念，国际象棋加上了中国象棋的“炮”，融合了东西方文化，体现了他和华旗人心智模式的改善，体现了自我超越与团队合作的不懈追求。

- 与“研华”何春盛的交谈是一种享受，你会被他爱读书、爱分享的热诚所感染，“学习只有在分享后才会产生价值，将知识与经验与人分享是人生的一种长久的快乐”这是他的人生体验，也深深地影响着“研华”的企业文化。

- 泰康的卓然出众与陈东升多年养成的热爱学习、善于学习的习惯密不可分，“无论一把手文化素质如何，他一定是团队里最爱学习的人”，“一把手不学习、不创新是带不出团队的”，访谈中随处可见他对国内外宏观形势、行业发展、企业管理以及商业文明等问题的密切关注和深刻理解，这源自于他不断学习和超越的意识和能力。

- 周寰以担当民族复兴的历史责任感凝聚着年轻的团队，以“建光荣的国家队、做自豪的大唐人”为共同愿景，在他的带领下，“大唐”成功研发出中国自己的移动通信国际标准，向我们展示了信念的力量。

- 苗耕书发自内心的一声“为什么不能向外国人学习?!”道出了他敢于创新、敢