

# 企业大学 如何避免成为“烟花工程”

■企业大学的建立空间是服务于企业内部员工,还是打通企业外部的沟通平台?

■企业大学是立足于内部人才培养,还是构建中高层镀金的通道?

■企业大学是否能通过培训业务整合企业价值链,是否对产业链上的其他企业具有标杆意义?

◎本报记者 姚音

当跨国公司将其各自的企业大学“移植”到中国时,很多中国企业感到眼前一亮。但是由于中国企业缺乏对企业大学深入的了解,良好的准备、完善的规划,其仓促、盲目导致了很多企业大学失去了原本应该起到的“神奇”功效。

## 企业大学是否是“烟花工程”?

有关企业大学价值的讨论,是一个值得争议的话题。一方面,根据凯洛格(北京)管理咨询公司的最新调查,截至2007年底,全球共有2000多家企业大学,其中中国国内大致有130-140家企业大学,2010年全球企业大学数量有望达到3700-4200所。在《财富》世界500强企业,有近80%的企业拥有或正在创建自己的企业大学。基于这一数据,有人大胆预测,在不久的将来,企业大学的数量将会超越传统的大学,成为未来成人职场教育及终身学习的主流。

而与此同时,另一种观点则认为,目前国内的企业大学大多是“伪企业大学”——Hans企业大学研究中心甚至针对目前国内企业大学的现状总结出五种“徒有虚名”的类型,包括“浑然不知”型、“挂羊头卖狗肉”型、“空中楼阁”型、“冲动”型和“骑虎难下”型——这些企业大学或者仅仅在培训中心的基础上做简单的硬件升级;或者是还没有想清楚企业大学和培训中心有什么不同,就把培训部的名字一改了之。

事实上,针锋相对的两种意见都忽视了问题的关键,即企业大学的存在与否,规模多大,最终取决于高层的喜好,形形色色的公司主管对其企业大学各种各样的目标和雄心,导致它们的职责难以明确。

## 五大原因催生中国特色企业大学

根据业内专家的分析,促使中国企



摩托罗拉大学授课现场 资料图

业创建企业大学的原因主要有五个。首先,企业的扩张需求。随着越来越多区域性企业走上全国化甚至国际化的道路——比如万科希望能像工厂生产产品那样大量地盖房子。这些企业需要突破地域局限,增强总部的输出功能——不仅输出标准化的产品还要输出标准化的文化和运营管理。出于这种考虑,企业以开办企业大学的方式探讨支持企业扩张的管理解决方案。

其次,企业国际化的战略需求。产业的逐渐升级需要企业从外部获得更多的技术资源和客户市场。与此同时,国内人力成本的提高也使得一部分制造企业将生产工厂转移到越南、印度等地。如何适应不同国家的竞争环境,如何输出品牌,建立更广泛的客户资源?建立企业大学成为国际化的实验基地。

第三,企业多元化的需求。很多行业的领军企业在竞争加剧的时候,常常选择以多元化打造多个利润中心,而随之而来的不仅有多个行业领域的

人才培养问题,还包括多元业务的平衡和成本管控等问题。比如中粮集团,总部要向各个业务单元、分公司输出人才和管理资源,就需要有一个具备多种功能的企业大学,定位于此的忠良书院也随之诞生。

第四,企业进入资本市场的需要。比如真功夫连锁快餐,风险投资第一轮已经完成了,但离上市有一定距离,能否实现上市,取决于未来两年中真功夫能否从200家连锁店扩展到2000家连锁店。真功夫的董事长蔡达标在接受采访时曾经坦言,真功夫是否有能力迅速培养出另外1800家合格的员工和标准化的产品将成为企业上市的关键。为此,他将毫不吝惜地从风投基金中划拨资金投资企业大学的建设。

第五,产业链整合的需求。从产业链的角度寻求企业未来的整合空间已成为国内不少龙头企业下一步的战略重点。因此也有不少企业以此作为企业大学设立的目标,比如一汽大众,将

原有的培训中心升级为企业大学,探讨企业如何将产品生产商和经销商囊括进整个产业链的解决方案;此外,诸如三星和苏宁一起建立企业大学,目标也是出于整合产业链的需求。

## 企业大学重在整合内外资源

著名经济学家张五常曾经指出,决定中国腾飞的两大要素是要素价格和制度安排,长江商学院的周其仁教授则在他的观点上又补充了学习曲线的重要性。从这层意义上理解,未来中国企业通过建设和实施企业大学,第一应该达到的共同目标是提高企业的学习曲线,从而支撑公司的战略发展。其次,通过企业大学将企业内外各种资源整合起来——不仅包括对内部的管理人员进行管理方面的培训,同时也承担着对外品牌、文化宣传以及相关关系人的公关思路的探索。

## 知名企业大学链接

### 中国企业大学发展历程



本版制图:郭晨凯 图片来源:凯洛格(北京)管理咨询公司

## GE“克罗顿维尔”学院:企业大学经典范本

GE的“克罗顿维尔”(学院)是最早的企业大学,如今它已经成为企业大学的一个经典范本。该学院由1956年通用电气当时的CEO拉尔夫·科迪纳创办,成为GE早期管理变革的策源地、培训基地。在杰克·韦尔奇时代,打破等级制度,提倡坦诚文化模式成为GE的创新动力源。基于这一理念,克罗顿维尔学院以每次邀请40名至100名员工、连续两三天集中座谈的方式,请员工对在公司的所见所感进行自由讨论并交流看法,并借此机会倡导员工对各自公司中待改善和解决的问题提出建议。

## 摩托罗拉大学:对社会敞开大门

摩托罗拉大学1974年由摩托罗拉当时的CEO鲍勃·加文创立。摩托罗拉要求每位员工每年至少要接受企业大学40小时与工作有关的培训,包括新员工入职、企业文化、专业技能、管理技能、语言及海外培训等。而由摩托罗拉大学提出的六西格玛质量管理流程的理念和标准在此后受到了世界范围内的关注。2002年,摩托罗拉大学真正开始对社会敞开大门,2005年,成立领导力和管理学院、质量学院等五大学院。采用普通大学的管理模式和企业的管理方法,摩托罗拉大学至今有100处分校,遍布全球24个国家。

## 惠普商学院:以商学院模式销售管理经验

由中国惠普有限公司创办的惠普商学院,讲师绝大多数是惠普中国的

高层管理者及一线经理人。惠普商学院最显著的教学特点是注重课程的“实战性”,课程全部是惠普公司管理经验与教训的总结与提炼,有极强的可操作性,学员能够在培训后很快将所学内容运用到自己的实际工作中,真正起到了通过培训改进工作方法、提高管理质量的作用。此外,惠普商学院也向其他公司传播其长达70年的管理经验,中国电信、中国移动、中国联通、建设银行、万科股份、铁道部、国税局、平安保险等都曾是其学员。

## 海尔大学:“豚式升迁”

海尔大学进行技能培训的重点是通过案例、到现场进行的“即时训”。抓住实际工作中随时出现的案例,当日利用班后的时间立即在现场进行案例剖析,针对案例中反映出的问题或模式,利用现场看板的形式在区域内进行培训学习。“豚式升迁”也是海尔大学培训的一大特色,以下市场最基层的方法快速培养生产主管的市场管理能力。

## 阿里学院:“把电子商务还给商人”

阿里学院由阿里巴巴公司与杭州电子科技大学、英国亨利商学院联合创办。“把电子商务还给商人”是阿里学院的宗旨。阿里学院学院的特色培训包括中国供应商会员培训、诚信通会员培训、阿里电子商务认证、电子商务应用人才推荐、阿里学院在线学习课程等。阿里巴巴董事会主席马云认为,阿里学院这个平台给中国中小企业主提供了学习与提升的机会,他们也必将成为阿里巴巴的忠实商户。(本文由罗燕萍整理)

## 专家点评

# 企业大学的设立对企业“走出去”起着决定性作用

◎王■

中国国内的蓝筹企业,特别是行业龙头的企业,现在都直接接受企业大学这个概念,许多中国企业对此也很重视。但是和一些欧美大企业相比,我们只是一个开始,所以我说,我们国家的企业大学还只是个初级阶段。而从一个比较长期的视角来看,那些产值数百亿的企业可能也只是个开始,因此企业大学的设立对有些企业可能起着决定性的作用。

我们现在的这个阶段和日本的20世纪70、80年代有点相似。当时日本“走出去”比较早的是索尼。他们在“走出去”的过程中遇到了不少事,比如他们在美国遇到了很多法律上的问题,这些经验和教训后来都通过企业大学的研究被记录下来,编写成了书,而日本政府随后也有意识地将索尼的经验推广到整个日本。实际上,我们一些“走出去”比较成功的企业,比如中海油、海尔、华为、美的、联想等企业,也都应该把这些成功经验总结出来,让更多的中国企业了解。这些工作是企业大学需要做的。

目前,国企企业大学一般财力雄厚,都有自己的大学校园。像国航、中移动、中粮、宝钢都有自己的企业大学校园。国企特别是中央企业的企业大学,规模都很大,有一个总部。总部和地方公司之间的协调是个问题;中移动有自己的企业大学,浙江移动、广东移动也会有自己的培训中心。国企企业大学都希望很好,口号都很响,但行动比较慢,往往是硬件先行,先考虑建个校园,盖完了校园发现没有老师,没有课程体系。而企业大学最基本的两个条件就是讲师体系和课程体系。

很多人都认为今天的企业竞争,就是人才的竞争。但是,我认为这些话仅仅对了一半。不是说人才不重要,但是问题没有说到底。因为没有考虑到知识老化的速度。据调查,

18世纪知识陈旧的速度为80-90年,近50年缩短为15年,甚至有的学科已缩短5-10年。专业知识的陈旧速度比专业知识获取的速度快得多。知识的“保鲜期”越来越短,已经不再是可以储藏的财富,这也对企业的知识管理提出了挑战。

目前,很多企业大学已经悄然“变身”——它远远超越培训本身,被赋予了更多的内涵。它可以是高层和员工沟通的最佳空间,可以是传承企业文化的最佳平台,也可以是延伸到供应商或客户,而成为整合战略性资源的秘密武器。

(王■为凯洛格(北京)管理咨询公司总裁,本文为朱国栋采访整理)



王■

## 专家访谈

# 移动企业成为价值转移最大赢家

全球知名企业战略和运营咨询公司——奥纬咨询(Oliver Wyman)前不久首次发布了全球《2008年通信、媒体和科技行业状态》报告。该报告分析了全球范围内450强上市通信、媒体和科技公司中60家最佳企业的股东绩效指数(SPI),得出中国移动在2007年年底实现了3460亿美元市值,超过微软的结论。

奥纬咨询管理合伙人、香港分公司总经理葛达文(Jonathan Gove)在为本报记者解析该报告时认为:“新兴市场中的客户需求和业务创新极大地推动了通信、媒体和科技行业中最大份额的增长。”



葛达文

◎葛达文(Jonathan Gove)

这是奥纬咨询的首份全球通信、媒体和科技行业状态年报。在本报告中,我们使用了股东绩效指数(SPI)衡量通信、媒体和科技行业公司的绩效。这是一种衡量风险调整绩效的方法,用于确认在过去五年中哪些公司创造了最大的价值。股东绩效指数不仅评估了市值的增长,还通过调整本地通货膨胀及并购活动,为各家公司和各个地区实现了同类比较。

通过研究最佳表现的全球运营商,我们注意到企业的两种价值转移趋势,第一是中国等新兴市场的增长比成熟市场更为迅速;第二,通信、媒体和科技行业六大领域中的移动和纯移动公司的增长比其他行业更为迅速。

奥纬的研究报告发现,中国移动的运营模式有两个关键的特点:一是客户的获得,包括向农村地区的渗透,中国移动之所以能够采取此类举措的原因在于,他们的全国覆盖率和垄断地位;二是中国移动尝试在城市及全国范围内,通过增加数据销售来销售语音服务。

很多分析师认为,在重组之后,中国移动的垄断地位可能会发生变化。但对于新环境下的中国移动和所有其他运营商而言,关键在于,在快速发展的市场中维持持续的增长。目前,中国移动每个月新用户的增长仍然是超记录的,他们仍然以破记录的速度不断的获

得更多的用户。

我们认为,中国移动可以采用在逐渐成熟的市场上盈利的恰当的业务设计,逐渐从新经济向成熟经济转变。对于中国移动来说,增长固然相当重要,但是选择正确的客户群,以及向他们提供具有针对性的产品,将有助于其在逐渐成熟的市场中获得长期的利润,这一点相当重要。

当然,其他新兴市场的一些成功公司也利用了一些创新性的优势。比如,腾讯公司采用了创新的业务设计,这正是一个生动的例子。通过建立大型的社区网络基地,腾讯已拥有7亿名注册用户,3亿名激活用户。利用这些趋势,腾讯不仅从用户,而且还逐渐从广告商身上吸引了收入。他们为客户提供了全新的互联网体验。这种体验通过为用户提供各种在线服务,吸引了大量的客户群,并通过广告、出售Q币等渠道实现了大量的收益。

由于中国是一个情况相当多样性的国家,因此,我们很难准确地预测中国需要多长时间从新经济向成熟经济转变。中国的某些城市经济相当发达,同时,一些三线、四线城市以及农村地区在未来四至五年内,可能还会新增400万-500万名新移动用户,这是一个相当庞大的数目。因此,如何合理地管理不同的市场?对于中国的移动运营公司来说,未来将面临巨大挑战。

(本文由本报记者姚音专访整理)

## 商学院链接

### 清华大学-香港中文大学金融财务MBA项目

项目简介:该项目是清华大学经济管理学院与香港中文大学工商管理学院的精品合作项目。香港中文大学负责本项目三分之二的课程,清华大学负责三分之一的课程。这种合作充分结合两校的优势,培养出既熟悉中国国情,又能与国际接轨的金融财务经营管理人才。修毕本课程,成绩合格者,可获得香港中文大学工商管理硕士学位证书及清华大学研究生课程进修班证书。同时,符合有关条件者,可以同等学力申请清华大学“经济学”硕士学位。

报名时间:2008年4月6日(截止)

### 中欧国际工商学院——高潜质人才领导力开发课程

课程简介:本课程旨在帮助潜力巨大的经理形成独树一帜的领导力风格,而不是竭力去模仿他人。我们致力于揭开领导力概念的神秘面纱,并为未来的商业领袖明确他们必须从事的关键活动及必备技能。我们会发掘并列出所有这些领导行为与能力,并证明,没有哪位领导者可以集所有的领导能力与行为于一身。事实上,每位领导者都拥有独特的技能与行为组合,并因此形成自身独特的领导风格。

课程时间:2008年3月25日-27日

## “上证商学院”学术支持单位:

- 中欧国际工商学院
- 复旦大学管理学院
- 长江商学院
- 埃森哲咨询公司
- 华信惠悦咨询公司
- 上海交通大学安泰管理学院
- CEIBS
- 清华大学光华管理学院
- 清华大学经济管理学院
- 麦肯锡公司
- 沃顿知识在线
- 科尔尼管理咨询有限公司
- 美国马里兰大学史密斯商学院