

企业组织转型期必读范本

# 构建学习生态

让学习为企业创造价值

马成功 © 著

## BUILDING AN ECOSYSTEM OF LEARNING

陈春花 / 北京大学国家发展研究院教授

彭剑锋 / 华夏基石董事长 包政 / 中国人民大学商学院教授 蒋晓琳 / 乐视控股人力资源副总裁

樊力越 / 万达学院常务副院长 唐荣明 / 聚英联盟创始人 徐中 / 中国创业学院院长

| 联袂推荐 |



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS





# 构建学习生态

让学习为企业创造价值

马成功 © 著

BUILDING AN  
ECOSYSTEM OF LEARNING



机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

本书分为7章，分别从重新定义培训的必要性、培训的发展趋势、被培训者、培训产品、培训运营模式、培训机制以及培训的未来七个方面阐述了构建学习生态的理念和方法，给读者以启发。期望本书能够对借助互联网思维进行企业培训的管理者有所帮助。

## 图书在版编目（CIP）数据

构建学习生态：让学习为企业创造价值/马成功著.  
—北京：机械工业出版社，2017.4  
ISBN 978-7-111-56188-0

I. ①构… II. ①马… III. ①企业管理-职工培训-研究 IV. ①F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 039392 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：马 佳 责任编辑：马 佳

版式设计：张文贵 责任印制：李 昂

北京中科印刷有限公司印刷

2017 年 4 月第 1 版·第 1 次印刷

145mm×210mm·5.75 印张·3 插页·81 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-56188-0

定价：59.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换  
电话服务 网络服务

服务咨询热线：（010）88361066 机工官网：[www.cmpbook.com](http://www.cmpbook.com)

读者购书热线：（010）68326294 机工官博：[weibo.com/cmp1952](http://weibo.com/cmp1952)

（010）88379203 教育服务网：[www.cmpedu.com](http://www.cmpedu.com)

封面无防伪标均为盗版

金 书 网：[www.golden-book.com](http://www.golden-book.com)



## 让学习创造价值

“学习”是一个很大的命题，如果从教育学的视角来看，已是一门成熟的学科体系。不管是从生物的本能还是社会化的需要来说，离开学习，我们将难以生存和发展。学习对于个体如此重要，对于一个企业、一个组织也是如此。如果把企业或组织看做一个生命体，是否能够快速有效地进行自我进化和完善并保持强盛的生命力，决定了其是否能在激励的市场竞争中立于不败之地。在后工业时代，尤其是即将到来的“后互联网”时代，社会化大生产的组织方式发生了深刻的变化，科技驱动、创新驱动、互联互通已成为产业升级转型的趋势，这也导致在所有的生产要素中，“人”变得越来越重要，这也是越来越多的企业或组织将“人才战略”作为其核心战略之一的原因。



那么，问题紧跟着就来了：是该“选人”还是该“育人”？企业环境发生了哪些变化？对学习有什么影响？在这些变化下，该如何学习？如何让学习为个人和组织创造价值？

关于“选人”和“育人”之争已经是个老话题，如果把人才战略比作是一条项链，其实不管是“选”“育”，还是“用”“留”，都是项链上的珠子，串在一起才能价值最大化，断其一环，项链也就失去了价值。不管是从外部招聘还是内部提拔，选对人是第一步，育好人是让其长期稳定创造价值的第二步。同时，育人的过程往往也是一个选人的过程，这两者是互为补充的。作为一位学习发展部门或者企业大学的负责人，是否能够从全人力资源管理的视角，站在全周期打造人力资本增值的角度，回过头来审视和调整“育人”的工作就变得尤为重要。

科层制的管理理论和管理体系是大工业时代的最优管理模式，随着移动互联时代的到来，众筹分包等创新的社会化协作生产模式应用而生。跨界整合、平台化、生态化成为行业探索的方向。再加上新生代“网络原住民”员工



成为企业的主力，原来教科书式的管理理论和最佳实践也必然需要改良和突破，传统的培训和学习方式也越来越面临挑战。

在这种内外部环境剧烈变化、不确定性日益增加的情况下，组织如何进行有效的学习似乎也变得复杂起来。各种新思想、新概念、新尝试层出不穷，百花齐放、百家争鸣的背后，归根到底是如何让学习更好地适应组织发展的需要，让学习创造价值！不管环境如何变化，这个初衷是不变的。

如何回应这个“初衷”？剥开各种新概念和新方法，回归到本质还是要洞察学习的几个基本问题：为什么学（动机）？学什么（目标和内容）？怎么学（方法和路径）？其中的核心问题是解决动机问题。动机最常来自于两种情感：喜好或恐惧，恐惧对人的牵引力往往大于喜好。所以，了解组织或个人的“恐惧”，或者温和一点叫“痛点”，是学习的起点。这也是在过往的工作实践中，我们花很多精力在“痛点”的研究上的原因。个人的痛点相对有规律性可循，比如角色变化、工作中碰到问题、未知的



岗位风险；组织的痛点则复杂的多，既难以发现又难以推动解决，以解决问题为导向的学习机制考验的不仅仅是培训学习部门负责人的功力，更考验的是组织自我进化的决心和勇气，以及领导人风格等文化因素。

本书正是作者基于多年的工作实践，对组织学习的现状和发展趋势进行了系统梳理，对于渴望在组织学习领域能够创新突破的读者无疑可以起到对标和借鉴的作用。

企业的最终产品是人，其他都是副产品。如何在新的商业生态环境下打造新型的企业学习生态系统，把“人”打造成为企业真正的核心竞争力，创造更大的人力资本价值和商业价值，值得我们不断去思考和探索！

樊力越

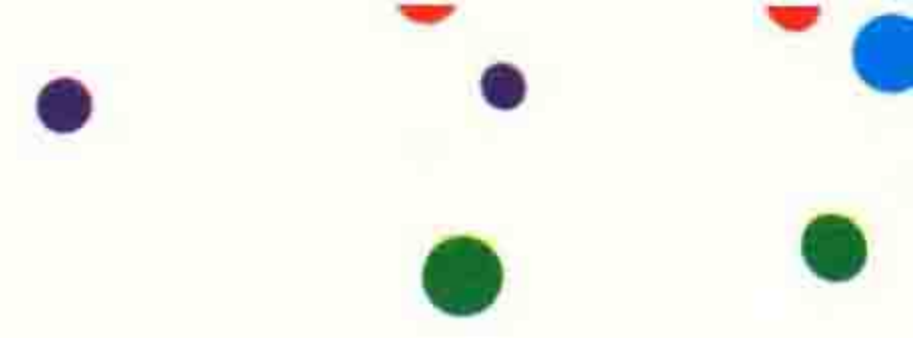
万达学院常务副院长

星巴克大学校长

惠普管理学院院长

2017 年 4 月





## Preface | 自序

### 我们只有不断学习，才能更好地适应未来的竞争

我最近参加了“我爱学习俱乐部”的一个活动，在活动中我分享了一下我的2017年元旦假期的经历。

在元旦那几天，我免费听了罗振宇的跨年演讲——时间的朋友，据说这个演讲已经成为整个元旦期间各综艺节目里点击率最高的节目。之后我又自费买了一些学习产品，首先用600元续交了混沌大学的年费，然后又花了180元订阅了吴晓波频道。虽然，看起来这是个人的假期，但是我却被学习充斥着，并且很有意思的是自己心甘情愿地拿钱来为自己充电。

有人说经济环境不好的时候人们会开始关注学习，但我更想说，是因为时代变了。以往的学习和培训，很多时候都是企业给员工安排的，并且是由企业来出钱的，员工觉得自己花钱就是“冤大头”，认为学习和培训就应该是



企业给员工的福利。

现在这个时代，学习和培训已经变成个人的一个选择。在这个时代，如果不学习，不为自己新的一年在学习上做规划、在学习上投资，这个人的竞争力就会下降。因此，从这个逻辑上来说，企业的培训管理者也要随之发生改变，去设计更多的对员工有吸引力的学习产品和服务模式，丰富企业的学习生态，让员工自觉自愿地学习，为企业发展持续创造价值！

在本书中，我尝试把自己多年的企业培训管理实践，从生态视角重新梳理和提炼，希望在未来的互联网生态时代能帮助到更多的企业和个体。

感谢资深学习顾问梁若冰女士和出版编辑马佳女士做了大量的文字编写和整理工作；感谢我的妻子和孩子们鼓励我投入更多时间在工作和学习上；感谢 LeEco（乐视生态）和乐视培训与文化中心的小伙伴给了我大量启发、学习、思考和实践书中观点的机会。

马成功  
于北京辛庄小院  
2017 年 4 月



Contents | 目录

序 让学习创造价值

自序 我们只有不断学习，才能更好地适应未来的竞争

第一章 欢迎来到新的学习时代 001

01 培训场景的一路走来/002

02 学习生态的重新定义/009

第二章 学习生态的五大趋势 017

01 课堂生态化/018

02 动态知识管理/022

03 绩效支持系统/026

04 知识的场景化运营/030

05 环境工程师/035

第三章 学习搭建人性化 041

01 学习应遵循人性/042

02 良好的用户体验感是培训成功的关键/044



03 学习环境工程/047

04 培训与企业战略/050

第四章 培训设计产品化 057

01 培训管理 = 培训产品开发 + 产品运营/059

02 如何修炼成培训产品经理/061

03 案例分享：海通证券低成本打造了一个实战性金融学院/063

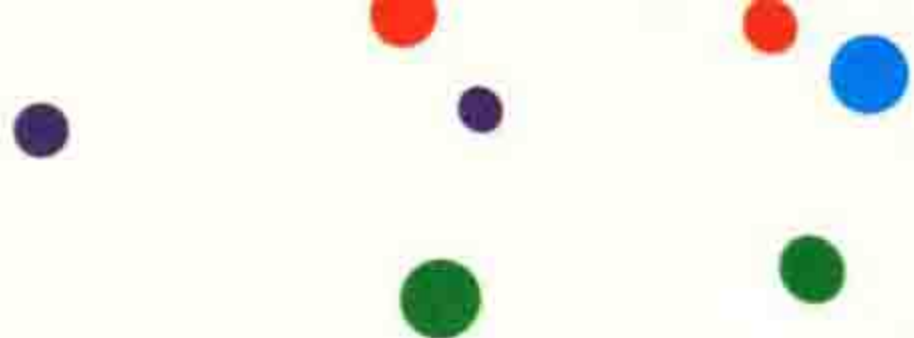
第五章 培训管理运营化 073

01 对 HR 的重新解读/074

02 带好培训团队的三阶段/081

03 培训运营的橄榄球模型/087





## 第六章 培训机制多样化 091



- 01 学习游戏化/092
- 02 学习碎片化/104
- 03 学习工作辅助化 /106
- 04 学习媒体化 /114
- 05 学习无形化 /116

## 第七章 定义学习的未来 119



- 01 学习品牌化 /122
- 02 学习自主化 /128
- 03 培训领域十大发展趋势 /133
- 04 用未来定义未来 /147

后记 VUCA 时代下人才培养生态模式 /149





## 第一章

# 欢迎来到新的学习时代





## 培训场景的一路走来

### 1. 传统管理模式下的培训管理

我们知道，自从“培训”这个概念生成以来，我们就一直把它和人力资源紧密地结合起来了。在很多企业里，培训师常常是 HR（人力资源）部门的一个员工，培训工作也是 HR 部门的一个工作板块。在员工人数较多或者对培训需求较多的一些企业里，培训可以作为一个独立的部门运作，承担着企业培训和培训项目承接的工作，根据企业业务模式的不同，被定义为业务辅助部门或 HR 中心的子部门。

这样的架构在我们看来都不陌生，因为它是传统的企业管理培训最常见的架构，也是我们一直以来看到和接触



到的培训部门的架构。长期以来，培训工作和培训师在企业中作为辅助者，其工作成果和价值很难得到体现和认同，培训工作的效果也不太理想。

### 案例 1

某季度销售业绩不理想。CEO（首席执行官）找到销售总监：“为什么销售业绩这么差，有没有找找原因？”

销售总监忙于应付业绩的差额和市场的各种问题，没有特别好的答案来回答这个问题，于是只能说：“员工的销售技能差，缺乏培训”。

于是 CEO 找来了培训经理：“现在员工的销售技能差导致业绩不理想，下个季度要加强培训。”

培训经理风风火火地找到销售总监了解需求，但是销售总监本意上并没有特别想要培训，但是事已至此只能跟培训经理说了销售流程、客户投诉的应对技巧、阳光心态等他熟悉的课程名字。

培训经理按照了解到的培训需求非常有执行力地筛选并邀约了相关的讲师组织了课程，并把课程安排发给了销



售总监。

然而真的到了培训的现场，培训经理才发现来参加培训的学员寥寥无几。于是，培训经理去问未参加培训的学员，大家的答案都是：“上个季度业绩已经不好了，现在大家都忙着拜访客户、跟进意向和促成销售，哪有时间参加培训”！

## 案例 2

培训经理找到销售总监：“我看到咱们最近入职的新员工特别多，所以这个季度我们的培训重点主要是加强初级营销人员对销售流程的把控能力和话术技巧方面的能力，您看什么时间合适组织开课？”

销售总监看都没看培训内容就说：“新员工入职是顶替离职的老员工，他们现在不能调离工作岗位，否则销售工作就会产生影响，培训先放一放。”

培训经理再次说：“但是这次培训还是很重要的，不然新员工虽然人数到位了但是技能不到位，也没有办法胜任工作。”



销售总监想了想觉得有道理，于是就让各个终端临时调整排班，把新员工的培训提上了日程。基层管理者怨声载道，被强迫加班的老员工也一肚子怨气，新员工培训工作就在这样的氛围下展开了。新员工回到工作岗位后，基层管理者 and 老员工的不满全部发泄在了参训学员身上，对他们的工作成绩越发不满，最终种种不满传达到了销售总监那里，销售总监痛心地说：看来培训也没什么用，还搞得大家都不高兴，以后类似的事情还是能躲就躲吧。

我们不得不思考这些问题背后的根源，是培训管理者的能力差呢？还是企业不需要培训呢？其实我们发现，大多数的变革都是在矛盾中产生的，正是因为企业现行的管理状态和培训管理模式产生了不尽人意的表现，我们才要关注变革，思考传统管理模式下培训管理的模式和定位是否适用于现在发展迅猛的市场环境；思考我们现有的培训工作模式和策略是否能够真实的改善企业的工作状况。

**那么在企业纷纷转型和变革的互联网时代下，培训是否能够帮助到企业呢？GE 有一个重要的公式： $E = Q \times A$ ，其中 E 是变革的成绩、Q 是变革的质量、A 是变革的认同**