



迭变

突破释放，赢在共创

周昱 著



中国工信出版集团



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

迭变

突破释放，赢在共创

周昱 著



電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京•BEIJING

内 容 简 介

本书讲述一位白领女性从HR（人力资源）办公室换岗到变革中的营销部后，如何破冰融入新部门的经历。在“战略—组织—体系—体验—评估—激励”的过程中，她与团队发现哪些组织障碍？如何打破局限、跨界合作？如何建立共同愿望、共享知识、团队共话和集体共创面向未来的组织学习？自己又如何打开思维、打开心灵、打开意志，不断自我超越，改变对同事、家人、世界以及自己的认知和连接？你会发现，这个“我”和“我们”在迭变中创业且卓越的故事就在身边！

本书适合学习和发展负责人、组织的管理者以及寻求改变的个人。

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

迭变：突破释放，赢在共创 / 周昱著. —北京：电子工业出版社，2015.9
ISBN 978-7-121-27023-9

I. ①迭… II. ①周… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 198035 号

策划编辑：符隆美

责任编辑：李利健

印 刷：北京季峰印刷有限公司

装 订：北京季峰印刷有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编：100036

开 本：720×1000 1/16 印张：19.5 字数：325.5 千字

版 次：2015 年 9 月第 1 版

印 次：2015 年 9 月第 1 次印刷

印 数：7000 册 定价：45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

推荐序一 突破心茧 随心而来

写这篇文章的时候，正好是我进入职场 11 周年之际。毕业后，我就进入上海通用汽车有限公司，经历了大跨度的五个部门，体验了金字塔似的五种不同岗位。

认识 Susan（周昱的英文名）还得追溯到 2006 年年末，我刚从上海通用流水线翻班的班组长换到办公室，成为一名工程师，想在职业上谋求一些突破。那时，国际演讲俱乐部在国外已经运营了几十年，在中国却刚刚起步。很多新的俱乐部正在孕育中，包括张江第一双语演讲俱乐部。在那里，我结识了 Susan。俱乐部的“妈妈”Susan 也在经历人生的大事——孕育自己的宝宝。Susan 作为创始人，我作为俱乐部的公关副主席，还有其他几个小伙伴，很快招募到会员，成立了中国第一家双语演讲俱乐部。感觉那是我们第一次为非营利俱乐部“创业”。

2010 年，在职场上，我轮岗到了市场营销部。机缘巧合，Susan 也加入了上海通用汽车有限公司，成为我团队的一员。我们一起从 0 到 1，建立了营销体系的 BSC（平衡记分卡）和营销一线人员梯队培养计划。作为人才培养的一个平台和资源，国际演讲俱乐部不仅能提升公众演讲能力，更能训练和提升领导力。于是，我们在上海通用汽车有限公司内部建立了双语演讲俱乐部。很快，这个俱乐部成为全国企业俱乐部的标杆，我们制定了新的 Best Practice（最佳实践），供所有的企业俱乐部参考，也在企业内部为跨界人才培养和挖掘提供了平台。感觉这个从 0 到 1 的过程是我们第二次内部的“创业”。

拿到 Susan 的手稿开始阅读时，我感觉一幕幕都逼真地呈现出来，职场中的那些缩影很立体，也很骨感。和 Susan 一起经历、一起开拓的点滴都一一浮现。人生旅途，许多人心怀梦想，却总认为遇不到好的机会而放慢追逐的脚步；职业生涯，许多人满怀豪情，却总唏嘘职业天花板带来的发展瓶颈而失去奋斗的动力。许多人就索性辞职创业来解决这两种困境……

我深有感触：无论是职场奋斗还是自我创业，都在追逐梦想，其本质都是去经历！

好的公司或组织能为个人创造更好的沟通机制、学习环境和平台。谁说职场上不能实现梦想？谁说岗位中没有创业的机会？其实机会无处不在，只要管理者善于挖掘每个人的潜质、设立相应的组织架构、制定游戏规则，员工便能突破心茧，随心而来。我的管理中，在不打破现有体制的架构下，让员工完成本职工作外，提出内部“每个人都是岗位创业者”，设立项目领用制，不计入绩效，自愿申请，发挥长处，挖掘自我潜力。这个制度实施半年后，就发现整个团队的面貌不同了。因为在职场中，如果员工受到激励，就会发挥自己的长处，用不断试错的经历，累积获得成功的经验，从而实现人生的目标，何乐而不为呢？

本书作者 Susan 用第三人称去总结她第一人称的自我经历，书中的每个案例都是职场真实的缩影，我推荐这本书。这本书是 HRBP（人力资源业务伙伴）的奋斗和蜕变，也是一个组织的变革和突破，还是更多对未来组织学习的尝试和共创。每个人在职场中都会有两种身份：管理他人，请为你的下属提供平台和内部“创业”的机会；管理自己，寻找平台，突破心茧，随心而来。

杨桢慧（Maggie）

上海通用汽车有限公司 经销商培训高级经理兼网络管理高级经理

推荐序二 餐前小食的多样组合

我和 Susan 其实说不上特别熟，所以她找我来写她这本书的序时，我还有点儿不敢当的感觉。

尽管我们相识于国际演讲俱乐部，结缘于浩途父母俱乐部，又都前后离开了外企，开启了人生新的篇章。但我们的个性却是如此不同：她理性、认真，每一篇演讲都精心准备，并且至少排练十几次；而我则感性、随意，每次演讲都随便胡说八道，即使是全国的比赛，也懒得排练。

没错儿，Susan 是 Claire 的原型。当然，艺术总是源于生活，并高于生活。现实生活中的 Susan 让我对“好学”这两个字有了新的理解。在全社会都追求一夜暴富的今天，有多少人能像她这样踏踏实实地学习、勤勤恳恳地工作、认认真真地琢磨，然后再倾情分享给大家？她的所知所见实在是难能可贵。

2015 年 5 月，我告别了自己奋斗多年的摩托罗拉公司。很多人赞叹我断舍离的勇气，其实我自己心里明白，能在繁华之处转身需要的不仅是勇气，更多的是底气。一方面，多年的工作和学习让我的自我发展到了可进可退的阶段；另一方面，这些年通过参与浩途父母俱乐部等心灵成长的修炼，让我对自己有了更多的认识。我已经不再需要高大上的写字楼和非富即贵的圈子来回答“我是谁”这个问题了。

拿到这本书的手稿时，我脑子里不由地想：“这本书是给写给谁看的？是给企业 HR、经理人还是培训师？”我更好奇，这讲的是“内修”还是“外练”？是为初踏心灵成长之旅的人写的入门读物，还是为初入职场的小白领写的职场秘籍？

看完这本书，我不得不说这本书里的理论之多可能会让人有些目不暇接，有些也许大家耳熟能详，有些可能是全新的理念。我自己作为培训师，能深深地体

会 Susan 那种想要掏心窝跟大家分享的用心良苦。同时，作为高管教练，我也能理解我们每个人因成长的背景不同，学习能力和思维习惯也不同，更不要说每个人身处人生的不同阶段，关注点也不同；也许并不是每一个理论都可以引起你的共鸣。然而，即使世上万事万物表面上的“道”千差万别，深层次的“理”却都是相通的。所谓大道至简，大概说的就是这个意思。

所以，如果把这本书当成是餐前小食的多样组合，不同的读者可以选择适合自己口味的、最能产生共鸣的理论去进一步深入学习，那么，你必定能有属于你的收获。文中的案例也许会对关注企业变革管理的 HR 或经理人就如何带领团队打造学习型组织带来一些启发。而想要通过“内修外练”获得物质和精神双丰收的职场人，也许能通过 Claire 的故事为个人的自我发展和成长带来一些思考。

毕竟，在这个“人人时代”，无论你是创业还是打工，无论你是做 HR 的还是做技术的，我想我们每个人都应该把自己当作手艺人。你掌握的本事就是你的手艺。既然是手艺，就应该不断地学习和提高。没有学习欲望的组织和没有学习动力的员工，注定是要被淘汰的。当然，仅有满腔的学习欲望，没有正确的学习方法，也是徒劳无功。我想这本书的价值就在于此。

最后，我衷心祝贺 Susan 完成自己的第一本书，用我们国际演讲俱乐部的套话来讲，就是：“You did a great job and I look forward to your next book!”

好吧，这是个 insider joke!

高琳

“有意思教练”合伙人

推荐序三 带着蚂蚁的精神不断前行

其实，我只见过 Susan 一面。

我和她的结缘得从 2014 年年底我创办微信公众号《职场蚂蚁》说起。

平时一贯老土的我，在 2014 年开始也用上了微信。之后不久，便在朋友的怂恿之下，还不会用微信的我开始在微信平台上干起了一件叫作自媒体的事情。每晚以一分钟左右的语音形式，以我一个外资企业总经理的角度，跟听众朋友分享我这些年来点滴的职场经验和体会。

公众号之所以取名为《职场蚂蚁》，是因为蚂蚁是一种看似微小、实则顽强的动物，它们有着职场人士所需要的那种勤劳、坚韧、团结、合作的精神。无论环境如何，蚂蚁们从不抱怨，每天都为自己心中的目标而辛勤地耕耘着。同时，再小的蚂蚁都有机会扳倒一头大象，说明每个职场人士都有出人头地的可能。所以，无论你的职位有多高，别忘了，在茫茫人海中，在竞争激烈的职场中，自己永远只是一只小小的蚂蚁，要带着蚂蚁的精神不断前行。

经朋友推荐，Susan 成了《职场蚂蚁》最早一批听众中的一员。

和 Susan 唯一的一次见面是我给一家企业做内训。我们的交流很简短，几乎就是各自介绍一下自己，互相加了微信，但 Susan 留给我的印象是：思维敏捷、办事干练。

之后，我便开始关注 Susan 发到朋友圈的各种信息分享。可以看出，除了家人、健身、外出旅游外，各种各样的有关学习、书籍、讲座等内容占据了她的生活的大部分。我猜想她当年读书的时候一定是一个学霸级的人物。于是，凡是 Susan 推荐的书，我基本上都买回来了。至于看完了多少，我们一会再聊。

现在，Susan 自己要出书了，并邀请我为她的书写序，我的第一反应是，我从来没有写过序，也不擅长此道，并且，虽然我也是一个不断看书学习的人，但

我基本上没有从头到尾看完过一本书。平时我都是带着问题去买书，买完书回来，只看跟我的问题有关的章节，之后这些书就上了书架。于是，为了要写这个序，这本书成了我近 20 年来唯一一本看完的书，而且是三个晚上就看完的。

这本书写的是 Susan 自己的亲身经历。书中提到的很多理论，有些是我知道的，有些是新的。我之所以能看完这本书，一是觉得 Susan 的文采很好，对一贯只会用大白话写段子的我来说，读这本书有一种华丽的感觉；二是作为一家企业的掌舵人，读这本书的时候，内心有一种略带恐惧的紧迫感。在现在这个信息爆炸、环境和技术都瞬息万变的年代，无论是个人还是整个组织，学习并不断进步比任何一个时代都来得重要。过去，一家企业的兴和衰往往得经历几代人，这种慢速的变化使得企业主可以嘴刁着雪茄，一边漫步前行在高尔夫球场，一边思考着公司的未来。而现在是一代人就得经历几次的兴衰，再优秀的公司，如果不积极学习、不及时变革，不出 10 年，甚至还没等老板学完全部的挥杆动作，企业就已经在市场上销声匿迹了。

这本书让平时一向关注组织中个人学习和进取的人开始认真思考该如何打造一个不断进取的学习型的组织。

好了，不多说了，我得去好好拜读 Susan 推荐给我的其他图书，并期待 Susan 的下一本书能早日问世。

徐磊（David）
《职场蚂蚁》创始人

推荐序四 学习、实践、反思、沉淀

对每个组织而言，人是最大的财富，如何让人力资源财富实现增值是所有的领导者都应该关心的问题。从培训的角度来看，一个人能力、见识的增长需要经过“学习、实践、反思、沉淀”的过程来实现。这个过程如何设计并运转，以能够最大化地激励组织人员参与并投入其中，是领导者面对的现实问题。

对还没有进入职场的学生而言，成绩就好比是绩效，取决于对学习的投入，激励他们学习并不是难事；而对职场中人来说，学习虽然对个人的发展至关重要，却因为不直接与绩效相关，普遍难以被激发，怎么办？

作为一名兼容并包、不断进化的学习爱好者，Susan 在 500 强跨国企业和非政府组织都主导过成功且持续的组织学习活动，成效显著。我和 Susan 的交集始于国际演讲俱乐部。她曾担任过这个学习型社区的领头人，Susan 所有的思考都是基于如何让会员们更投入地去学习，我是被她深深激发的众多会员之一。后来，我成为一名培训师，我从被激发的一员开始转变为思考如何去激发他人，我开始和 Susan 一起探讨这些问题。

我发现当我们真正被激发时，我们所关注的并非只是绩效，我们需要在学习的过程中感知自己在这个过程中起到的作用和创造的价值，对个人的价值以及对组织的价值，个人成长带来的成就感，体验自己为组织创造出价值带来的成就感。而当一个群体被激发的时候，我观察到，创新性也同时被激发出来，会有很多预期之外的收获，在国际演讲俱乐部这个开放型的学习社区里，我们已经见识了众多新奇且引人入胜的团体学习方式，并且现在依然在继续。

近几年，Susan 在国际演讲俱乐部和企业里进行了各种实践，在如何创建学习环境氛围、如何激发个人投入感和创造力、如何让学习与绩效挂钩，并为个人和组织都能创造出真正的价值这些方面，积累了丰富的经验，最终，这些实践

和反思形成了这本书。

有趣的是，这不是一本工具书，也不是理论性的学术书籍，而是一本小说。在本书的构思阶段，我阅读过 Susan 的两个版本的初稿，一个像大学教材，一个像报告文学，而最终这一稿变成了形式喜闻乐见、内容深入浅出的小说。我想，这是因为 Susan 的经历就是一个个精彩隽永的故事。感谢 Susan 让我们通过这些故事一窥学习背后的众生相，相信一定会对你有所启发。

沈亦周

演讲教练、培训师

上海市税收风险分析监控中心风险监控科副科长

推荐序五 属于我们的探索之旅

大概是三年前，我在一个非营利学习组织 Toastmasters 俱乐部认识了当时为俱乐部提供学习和教育方面的志愿服务的作者，当时我对她的印象是一个思维活跃、点子多、爱学习的知识分子。后来机缘巧合，在我从事的专业创新咨询领域和作者的“老东家”有了一次深入的项目合作，让我和作者在另一个场景下建立了一个全新的关系：甲方与乙方。这一个身份的转变，让我们有了更多的机会对组织学习这个话题进行不断的思辨与探索。

我慢慢发现作者身上有个宝贵的能力，她能够不断地转换视角去看待同一件事情，达芬奇说过任何一件事情都需要从三个不同的角度去看待它。作者从“甲方”中的个人、主管、HR；“乙方”的培训师、培训供应商；以及“丙方”的HR、培训师圈子、媒体、社区三个角度来思考学习这件事。因为思考得多，所以心中会有许多困惑，作者常常在深夜电话和邮件“骚扰”我们，内容都是一些发人深思的问题。古人云：博学之，审问之，慎思之，明辨之，笃行之。我眼中的作者往往会用一些行动去寻找问题的答案。

直到有一天：

“我想写一本书，把过去那么多年的思考与实践沉淀下来。”

“你的目的是什么？”

“这也是一个二次学习的过程，最终的结果并不重要，而是这件事情能够让我再次去思考学习这件事情。”

“不错啊，你想怎么写呢？”

“我想写一部有关组织学习与发展的小说。”

“小说？有点意思……”

作为一个合格的“开箱报告”，我不想讲太多的“灌水之词”，只想从一个拥

有多年与甲方打交道的“乙方”的角度很客观地谈谈自己的一些想法。

在过去的 10 多年里，培训行业经历快速发展之后，必然面临瓶颈与挑战。

挑战一：知识不对称性降低

以美国为首的推动以信息技术的全球化产业革命，给社会带来了知识信息大爆炸，社交媒体的泛滥，学习碎片化的趋势最终带来了知识的不对称性降低。曾经属于培训师的“专利”知识现在成了内事不知问百度，外事不知问谷歌的廉价物。现在培训师上课很有可能遇到这样的窘境：你在上面讲段子，下面的学员已经在用手机搜索段子的结局，一堂原本单方面的知识秀最终变成了“大家来找茬”。

学习的模式从“我”卖弄指向过去的经验慢慢变成“我们”一起探索指向未来的洞察。

挑战二：商业环境的快速变化所带来的业务挑战

常常在组织内部会遇到这样的场景，学员对培训的参与感与积极性在降低，除了通过行政手段或者是无所不用其极玩新花样，似乎没有什么太好的办法。可是最终学员还是对你说：

“不是我不想参加培训，也不是我不爱学习，你看看现在的业务挑战，远水救不了近火啊……”

学习的模式从“要我学”的脱产模式慢慢变成“我要学”的即学即用模式。

挑战三：核心竞争力的桎梏

由于变化本身也不断在加速，导致过去技能面临报废，过去的岗位慢慢消失，过去让个人与组织引以为豪的核心竞争力，在新的范式变革来临之时却成了最大的绊脚石，一出成功者的悖论故事不断上演，最终只好换来一声叹息：时空不在，美人迟暮。

学习的模式从“最佳实践”的沿袭慢慢变成“自我颠覆”的逆袭。

基于这些种种挑战，业界也不断推陈出新，炒火了许多概念：MOOC（在线学习）、行动学习、翻转课堂、体验式学习、咨询式培训。这些概念最终能否接地气，关键在于是否能够回归问题的本质去思考：到底什么是学习？学习的价值在哪里？

这也是这本小说深处隐藏的一个哲学问道，期待大家在读完之后能够悟出自己的道。

同时这也是一本很好的有关“术与器”的工具书，小说背后就是一个经典的组织变革的学习项目，经历“战略—组织—体系—体验—评估—激励”过程，其中各种工具与方法论错落有致地散落各章节中。小说的作为内容的载体，也大大提升了读者的参与度，可以说作者从另一个层面再次诠释了学习的真谛。还等什么，一起跟着作者开启一场属于“我们”的探索之旅吧。

贺远超

中国创新研究所资深创新专家

读者推荐

什么是 HR 的价值？作者周昱（Susan）用小说的形式将全球人力资源管理大师戴维·尤里奇的“Outside In”价值新主张娓娓道来：价值由接受者决定。书中大量介绍的组织变革和发展领域中的许多理念和应用工具也是其一大亮点，非常值得人力资源从业者阅读学习。

——杨鲜红（Sharon），浦发硅谷银行人力资源部总经理

这是一本在企业学习里属于干货级别的读物。周昱在这个领域绝对是过来人加实践者。

——墨者辜思历（Alex），前固铂轮胎中国区总经理

这是一本非常适合组织学习的好书，愿所有的企业及组织能从中受益，我真诚推荐！

——单继飞（Louis），波司登控股集团常务副总裁

我从第一天认识周昱开始，就知道她在对个人发展和组织学习做深入研究，这本书凝结了她多年来在全球非营利性组织和外企担任高管的智慧和经验的精华。此书的出版，对很对学生、职场人、老板来说，都是一件喜悦的事。

——王剑（Kenneth），浙江卓盈信息技术有限公司总经理

周昱的书给我们讲了一个生动的故事，启发我们对学习、自我发展、团队成长进行新的思考和探索。

——谢立（David），恒生银行营运经理

Claire 真实的职场成长和不断的自我突破，除了推动企业和 TM 发展，同时也激励了无数年轻人和我这样的职场老兵！

——刘国俊 (Phil)，德博诺中国

我们的追求是设计和探索一条向前的路，在铺路的努力中，思维的质量决定了未来的质量。这本身便成就了人生浩途的景色！

——王琼 (Joanna)，德博诺中国六顶思考帽、水平思考首席讲师

活在攻略时代，好像什么事都能做对，似乎什么人都能当好，再对自个儿狠一点，绝对算大黄蜂原型了，周昱这本书难说是葵花宝典，因为它没专门教你怎么赢，而是拉着手引你见了真实的未来，就一个字的读后感吧：慧。

——张咏梅 (Sandy)，和合嘉讯

周昱是一个特别认真的人，每次看到她的努力和成绩，都替她开心。她的认真和热情会影响到身边的人，激励着大家也迈开步伐朝前走。这次听到她要出新书，又是一个惊喜，希望大家都会喜欢她的书，因为那就是她的缩影。

——刘颖丹 (Yingdan)，言易咨询创始人

周昱 (Susan) 作为国际演讲会 85 大区前主席，为协会在中国的发展和成长做出了不可磨灭的贡献，她自己也长期致力于领导力的培养与发展，期待她的新书给大家带来更多的体验与感悟。

——王育梅 (Ligo)，前国际演讲会中国区区长，
AACTP 美国培训认证协会中国区主席

Susan 以其感性、细腻、兼具理性分析的笔触描绘一个用人物成长反映时代发展的都市故事，亲切、真实，同时具有反思的力量，是一本值得品读的好书。

——施钟山 (Bryan)，蓝奇精品创始人

互联网+时代，跨界风尚，一代一路契机，创新创业风潮，世界瞬息万变，独乐（学习）乐还是众乐（学习）乐？如何与时俱进，不遭抛弃？感谢周昱著此书，让我在传统行业、传统产品向互联网时代跨越之际有机会洞察、理解和重新诠释这个时代。

——田戡（Terassy），上海欧佰嘉商贸有限公司董事长，
COFFEE+联合创始人

周昱多年来刻苦钻研组织学习方面的国内外理论，是一名孜孜不倦、身体力行的实践者。这本书深入浅出地讲解了组织学习方面的理论及其运用，非常值得一读！

——洪燕（Rebecca），全球 500 强企业 HRBP

Susan 对学习的专注及热情深深地感染和帮助了很多专业人士，包括鼓励及支持我在 eBay 中国研发中心成立了 iGrow 俱乐部。作为在国企、外企及民营企业工作了 19 年的人力资源老兵，我强烈推荐此书，此书是理论和成功实践的完美结合。

——祖国梁（Forrest），前 ebay 中国招聘负责人、
CITS American Express 人力资源总监；现上海起航企业管理咨询公司合伙人

周昱是我的良师益友，她在组织学习方面的理念和实战使我受益匪浅。我向你推荐这本凝结周昱宝贵经验的书。

——程龙（Alex），《演讲达人成长记》作者，前国际演讲会 85 大区区长

我决定看这本书，只因为 Susan，佩服她“以终为始”的精神，感叹她诸多“0-1”的工程。期待更多的伙伴能通过这本书开始了解那个有沉淀的 Susan。

——赵妮妮（Nini），全球 500 强美资快递企业中国区人力资源顾问