

MOBILE
LEARNING

移动学习

企业培训的“风口”

陈澄波 张雷 著



——
第一本深度解读移动学习的图书

移动互联时代学习趋势研究和
移动学习产品研发实践经验总结的力作

——



机械工业出版社
China Machine Press

MOBILE
LEARNING

移动学习

企业培训的“风口”

陈澄波 张雷 著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

移动学习：企业培训的“风口” / 陈澄波，张雷著. —北京：机械工业出版社，2015.5

ISBN 978-7-111-50293-7

I. 移… II. ①陈… ②张… III. 企业管理—职工培训 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 106636 号

本书讲述了企业移动学习在中国面临的挑战，系统阐述企业移动学习系统的构成，以及如何更好地与企业业务、人才发展结合，推动组织绩效的提升。

本书为国内第一本有实际开发和经营经验，并系统阐述企业移动学习的图书。

移动学习：企业培训的“风口”

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：方 琳

责任校对：殷 虹

印 刷：中国电影出版社印刷厂

版 次：2015 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：170mm×242mm 1/16

印 张：14

书 号：ISBN 978-7-111-50293-7

定 价：49.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章经管
HZBOOKS | Economics Finance Business & Management



2014年清华大学人力资源EMBA同学会曾组织了一次“下一代学习”主题学习活动，请澄波做过分享。澄波以“学习的未来：用户·学习·移动互联网”为题，分析了移动互联时代以用户为中心的企业学习特点，并介绍了凯洛格移动学习产品“思酷”针对这些特点的设计理念，大家觉得受益匪浅。《移动学习：企业培训的“风口”》是澄波基于对互联网时代学习趋势研究和移动学习产品研发实践经验总结的力作，非常值得期待！

——蹇侠 忠良书院总经理

学习的未来一定会被一些有思想、有行动的人所改变，澄波和他们的思酷正是这股力量的体现！移动学习不再只是一个热点的概念，而是已经成为企业学习领域的必然趋势。我们有过多次合作，曾经在培训项目中尝试应用思酷等App来提高学习效果，本书的很多内容都是来源于作者在深入实践后的反思和提炼，充满干货，相信对于企业大学的同仁有很大的启发和帮助。

——付伟 中国银联支付学院 院长

凯文·凯利曾说，网络经济已从改变进入流变。移动互联网正在颠覆传统行业，手机正在重构产销关系、支付与信用关系，以及人们的学习方式。《移动学习：企业培训的“风口”》探讨了移动学习中平台、内容和运营的问题，对企业培训转型犹如久旱之甘霖、沙漠之甘泉，具有重要的指导意义。

——张世杰 广东移动培训学院 院长

“移动”正在快速而深刻地改变我们的工作和生活，“移动学习”也开始在越来越多的企业大学或培训中心中被探索和应用。这是一种新的范式，某种意义上是从零开始的思考。感谢澄波和张雷带来这样一本及时的、充满实践真知的好书，以及大量的第一手经验和由此进行的深度探索，相信每一位正在实践或将要实践移动学习的读者都会觉得开卷有益。

——梅洁 复地学院院长

金蝶商学院前常务副院长

IBM 全球服务中心中国区前学习与知识管理总监

“互联网+”时代，传统行业充满了想象空间，学习也同样。澄波对移动学习充满热情，积极实践，执着前行，其思考与实践的分享必能助力学习在此领域的发展。

——刘艳 越秀集团人力资源部总经理

培训必读系列



如何做好培训计划和预算

作者：（美）迪安妮 C. 瓦伦蒂 ISBN: 978-7-111-43897-7 定价：39.00元

**拥有15年课程设计经验的资深专家为你提供最全面、最有效的培训全案和模板，
帮助组织和培训师准确制定培训预算**

本书提供了一份全面而有效的指导，引导培训师逐步完成培训各个阶段的目标；提供了充足的信息支持其顺利制订培训计划，并为组织做出准确的培训规划。

如何做好生动培训（原书第2版）

作者：（美）梅尔·希尔伯曼 ISBN: 978-7-111-44056-7 定价：40.00元

培训界的超级畅销书！梅尔帮助你让培训“活”起来！

如何达到培训的理想效果是培训师最关心的问题。

梅尔·希尔伯曼曾经为世界各地的教育机构、公司、政府和社会服务组织做过生动培训的讲座。本书一经出版就成为培训领域的超级畅销书。

如何组织培训（原书第3版）

作者：（美）罗伯特 L. 乔勒斯 ISBN: 978-7-111-43898-4 定价：40.00元

**培训领域的绝对权威罗伯特·乔勒斯教你如何建立自己的培训声望和培训品牌
怎样用创新的观点抓住听众、借助高科技提升演讲效果**

多数培训师和讲师新人都需要了解他们所从事的工作，却少有人知道如何用正确的方法描绘职业这张白纸。罗伯特·乔勒斯的这本经典著作教会了数十万职业人士如何销售、讲课，不分背景、不分主题，让你的演讲所向披靡。

| 目录 |

序 移动互联时代的企业大学升级 / 3

企业大学体系框架 / 4

移动互联浪潮对企业学习领域的冲击 / 4

移动互联趋势下企业大学体系的升级 / 5

大势所趋，内容为王 / 8

浪潮：互联网时代的企业升级、人才升级和培训升级 / 11

看清移动互联网思维的本质，方能为我所用 / 13

满足移动互联网时代的要求，才可赢得未来 / 20

人才的升级，成就移动互联网时代的企业升级 / 25

培训工作面临着移动互联网时代的升级 / 29

趋势：移动学习的发展历程 / 39

移动互联网已经在国际教育产业风生水起 / 40

中国企业学习领域的演变及移动学习的契机 / 46

微信与 App：实践中的用户选择 / 56

移动学习相对于传统培训手段的优势 / 65

系统：移动学习的“金三角” / 71

移动学习不是什么 / 71

移动学习生态系统的“金三角” / 73

平台的平衡之舞：左手用户，右手企业 / 75

关于知乎 / 81

内容的冰山模型：看得见的微课程，看不见的教学设计 / 84

运营的双面玲珑：理性的数据挖掘，感性的人文关怀 / 89

更深一步的思考：从优秀产品到魔力产品 / 95

应用：企业移动学习的四大应用 / 105

移动学习的有效应用需要系统思考 / 105

移动学习开启非正式学习时代 / 109

移动学习应用 1：成为社交化的日常学习 / 120

移动学习应用 2：覆盖一线的按需学习 / 126

移动学习应用 3：项目制学习 & 混合式学习 / 136

移动学习应用 4：平台化的企业移动学院 / 145

精进：混合式学习与翻转课堂 / 151

大中型企业的培训效果现状 / 151

“可接受，未满意” / 153

推动以用户为中心的企业培训 / 160

最佳实践：“移动学习 + 面授培训”的翻转课堂 / 167

最佳实践：中国银联中层管理者启航项目 / 173

颠覆：全新的培训时代 / 181

经营学习：把培训当成价值单元去经营 / 182

移动学习必将是未来企业培训的主流 / 184

移动互联网时代的企业大学升级 / 185

强大的组织能力方能驾驭移动学习 / 195

面向未来，培训管理者的自我修炼 / 212



MOBILE LEARNING

序

移动互联时代的企业大学升级

任何的优势，都无法阻挡时代的趋势。
面对移动互联的时代浪潮，企业学习领域应
该如何应势而变，升级转型？

企业大学体系框架

目前企业大学体系的主要框架，顶层是定位规划和组织架构，底层是在线学习平台，而中间的三大体系是基石（见图 0-1），企业学习和培训每年的主要工作基本都是围绕这三点来开展的，那就是课程体系与课程开发、讲师体系与讲师发展、运营体系与培训项目实施。

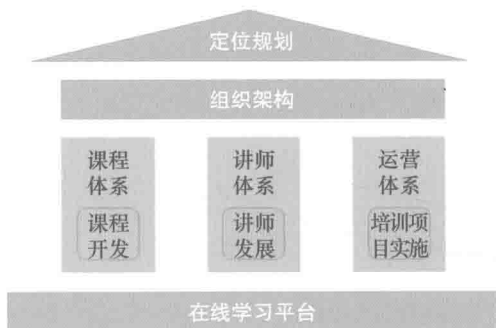


图 0-1 企业大学体系框架

移动互联浪潮对企业学习领域的冲击

移动互联浪潮究竟给企业学习带来哪些冲击呢？我们认为重点不在于技术，因为技术永远只是手段，重点是学习者成为了主导力量，以及学习者学习习惯的变化引发了教学方式的革命。

首先，是学习者对参与的要求提高。原来的学习模式是接受型的，听讲就可以了，虽然学习者也可以参与互动，但是总的来说仍然以讲师为主。但是在现今这个时代，尤其是去中心化的网络大潮下，学习意味着学习者不会只满足于“我听”，更多的是“我参与”，甚至参与比听来得更重要，这意味着对于完整的学习过程来说，社交化学习的设计成为必选项，而不是可有可无的装饰。

其次，学习者对效率的要求提高。我们现在讲认知盈余、讲碎片化，核心是什么？——效率。大家都知道现在国内引入了许多全球的顶尖课程，像哈佛的公正课、幸福课，等等，但一些互联网调研机构统计发现，哪怕是这种最牛的在线课程，完课率也只有 7%。为什么会这样呢？由于受互联网思维潜移默化的影响，现在我们对“快”的要求越来越高。然而，目前很多企业的学习体系是相对割裂的。举个例子，要培养销售人员，可能是找 A 咨询公司做课程体系，过段时间找 B 公司开发内容，再过一段时间找 C 公司来实施，整个流程存在非常多的断点，这对效率造成了很大的影响。因为学习者对于学习效率有更高的要求，这就需要重构企业学习流程，为用户提供体系建设、内容开发和学习管理一体化、无缝对接的端对端的解决方案。

最后，就是学习者对效果要求的提高。这个效果指的是即用性，学习者对即用性的追求更甚于对系统性学习的追求，哪怕他知道相对长时间的系统化学习能带来更好的效果。这就要求在学习项目设计中要以解决问题为主线进行教学设计，而不是以目前所流行的能力模型或职能模块为主线。

移动互联趋势下企业大学体系的升级

在移动互联浪潮的冲击下，企业大学的三大体系该如何升级转型呢？

课程体系升级

从课程体系来看，未来端对端、拉动式的闯关学习会成为主流，也就是不再割裂式地提供学习服务，而是给到学习者包括学习地图、学习内容、应用场景的一体化、端对端的解决方案，并通过技术手段实现及时、正向的反馈，拉动用户学习，这在某种程度上是一种“Game Learning”（闯关式学习），如图 0-2 所示。



图 0-2 闯关式学习

比如，针对中基层管理者，设计从新任期到在岗期再到成熟期的学习地图，设计 16 大关、64 小关的学习场景。每一小关都由一个两难管理案例导入，然后再匹配 4 门相对应的微课程，最后，学习完需要进行相应的测试，必须要达到一定的分数才可以进入下个关卡，学习者自己控制学习进度及后续关卡推进。

从课程本身来看，大型开放式网络课程（Massive Open Online Courses, MOOC）会大行其道。目前 MOOC 主要在高等教育界流行，企业培训用得比较少，但我们认为在未来几年，企业 MOOC 会有很大的发展。因为 MOOC 比面授课程效率更高、更便利，而且又比传统的 E-learning 课程参与度更高，对用户更友好，虽然 MOOC 有宽进严出的特点，但是相对于大范围、侧重知识传递的资格认证类课程，MOOC 应该作为首选。

讲师体系升级

随着课程体系的升级，内部讲师的职责会发生新的变化，两者密不可分。微课程、微案例以及 MOOC 开发会成为内部讲师的新职责，这意味着讲师能力要求也发生了变化。

首先是硬技能的要求。内部讲师需要掌握微课程的制作，以更好地传递知识；需要掌握 MOOC 的制作，以大规模推广线上资格性课程的学习；还需要掌握微案例的开发，以更高效地增强面授课程的效果，通过案例教学的方式促进学以致用。

其次，对内部讲师的底层素质也有了新要求。随着参与性、即用性学习的发展，对内部讲师提出问题、回答问题的能力要求要高于对表达呈现技巧的要求，这就要求内部讲师有更高的专业水平，原来那些“录音机式”的老师不吃香了，而那些“解决问题专家”会更受欢迎。

最后，对内部讲师的培养方式也发生了变化。内部讲师应该是最先拥抱潮流的一群人，因为他们需要通过微课程、微案例和 MOOC 传递价值，那么理所当然地对他们的培养方式也应该是通过微课程、微案例和 MOOC 的教学方式，让内部讲师首先“吃螃蟹”，亲身体验移动互联时代的教学方式，再根据企业实际情况进行优化，这既符合大势，又紧接地气。

运营体系升级

运营体系升级主要体现为学习项目的变化，简单而言，就是从传统的混合式学习到翻转课堂的变化。

在传统的混合式学习中，把各种学习方式，包括面授、在线学习、行动学习等混杂在一起，然后进行项目式包装，但各种教学方式之间内在联系并不紧密，所以我们认为这是教学为形式服务。而翻转课程则是形式为教学服务，学习前有预习和测试，激发学员兴趣，学习中进行技能训练和案例研讨，学习后通过有效的复习克服遗忘曲线，最后通过考试、主题作业等方式做到学以致用。什么是翻转，就是从讲师为中心到学员为中心的变化，预习案例和复习知识点在线上完成，而线下面授则更多的是案例研讨、技能训练和讲师点评，有更多互动与参与，这其实才是真正的混合式学习，有面授，有移动学习，可能还有行动学习，但是这些教学形式都应为目标服务。

大势所趋，内容为王

移动互联是大势所趋，我们可以拥抱，可以观望，甚至可以拒绝，但是绝不能无视这种趋势对企业学习的影响。然而，移动学习与传统学