

王生◎著

解码 网络大学

36计



中央广播电视大学出版社



解码网络大学36计

王 生 著



中央广播电视大学出版社

北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

解码网络大学 36 计/王生著. —北京: 中央广播电视大学出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 304 - 04488 - 6

I. ①解… II. ①王… III. ①计算机网络—应用—高等教育 IV. G64 - 39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 051597 号

版权所有, 翻印必究。

解码网络大学 36 计

王生 著

出版·发行: 中央广播电视大学出版社

电话: 发行部: 010 - 58840200

总编室: 010 - 68182524

网址: <http://www.crtvup.com.cn>

地址: 北京市海淀区西四环中路 45 号 邮编: 100039

经销: 新华书店北京发行所

印刷: 北京市耀华印刷有限公司

印数: 0001~2060

版本: 2010 年 4 月第 1 版

2010 年 4 月第 1 次印刷

开本: B5

印张: 11 字数: 126 千字

书号: ISBN 978 - 7 - 304 - 04488 - 6

定价: 58.00 元

(如有缺页或倒装, 本社负责退换)

序

我之前是做企业宣传的，后来因为工作需要开始接触、参与、规划培训，再后来接触网络大学，再在后来不小心触网后不能自拔，身陷其中，有苦，有乐，但还是苦的时候多。为能脱离苦海，早日上岸，想了很多办法，看了很多书，咨询了很多专家，看了很多的案例。不仅没能出来，还愈发地糊涂了，最后只希望找一本能看得懂，且有实战技巧的指导手册，却一直未能如愿。可能专家都是看帖不回帖，长期潜水不冒泡的，或者可能大家不屑于这些基本的实战问题。在自己经历过后，不忍心看到后来者不断痛苦地摸索和挣扎，经朋友怂恿，便有希望将自己的苦、痛、笑和乐写出来的冲动。当你们看到这些文字的时候，说明我一时性起、冲动地完成了这本书。

因为工作缘故，常被邀请参加很多论坛，也做过很多场演讲。每次演讲开始主持人都会在名字前加很多修饰，说得最多的就是专家。我上台都会纠正说，我不是专家，只是一个网络大学的“受害者”。给大家分享的更多是我的血泪史，希望大家不要重蹈我的覆辙。经验告诉我，很多时候，我们都太依赖专家。其实专家只能提供思考问题的方式、方法。真正了解企业情况和需求的是我们自己，最最重要的是，将来实施的人也是自己。即使有人帮你出谋划策，最终落实还是要靠自己。如果有人告诉你，你只要看风景，给

他钱，他什么都可以帮你作成，最好别信。除了上帝，少有人能做到，特别是在企业网络大学领域。我是被骗过、休克过，死而复生的人。在找到上帝前，暂时信我的吧！

而要系统归纳出让大家信服我的理由，也就使本书的提纲如此折磨人。因为我们每个人都守着一扇只能从内开启的改变之门，无论动之以情还是晓之以理，我们都不能替别人打开。成年人只听他们愿意和想听的东西，所以发现大家的困惑和问题是本书存在的前提，解答这些疑问而不是我知道什么就是本书的关键。

在规划此书前期，我也不能免俗地列出了平台、课程、推广的三大块内容，并试图展开，可越写越觉得有些像教科书。我不断地反思自己的想法，不断反问自己，这是否就是网络围城者们想知道的，想了解的？这是大家希望看到的实战的东西吗？大家看过这本书后得到的是否仍然是一些框架、理论或者半生不熟的东西？没有思路、没有方向、没有答案，没有技巧？反复很多次，我脑子里不断浮现我初涉网络时的困惑。循着这些疑惑，沿着曾痛苦不堪的迷途小径，我渐渐清晰了本书的思路。在规划实施网络大学的时候，我遇到了无数问题，归纳起来，大致分为以下几方面：

第一个问题，就是上不上这个项目，怎么上？到底要不要走长征路？怎么走？通俗地讲，就是“三十六计走为上”。

第二个问题，说服了所有人，论证了，上马了，开放了，可是很多人不知道有这么个网络大学。

第三个问题，千言万语，苦口婆心，好不容易让人知道了，可是大家都不会用这个东西？

第四个问题，费了九牛二虎之力教给了大家上网技巧，可是学员上来看看觉得这些课程对自己没啥用！

第五个问题，神啊！终于开发了几门有用的课程，但是学员反映没法坚持学习！

第六个问题，付出了这么多努力，到底离成功还有多远？如何评价我的网络大学？未来在天涯海角的哪个旮旯？

天啊！如果你恨一个人，就让他做网络大学吧！上面每一个问题基本上都是无去无回，九死一生的困境。我把这六个问题，总结成为“走不走”、“不知道”、“不会用”、“没有用”、“没法坚持”、“没有方向”。连在一起就是“一走，两不，三没有”。

本书将以这六大问题为主线，逐一剖析造成这些问题的 36 个小问题，以及解决 36 个小问题所必需的 180 多个知识点。

是为序。

目 录

第一章 走不走——网络项目规划	1
1. 不知道网络项目的起点	2
2. 不知道网络项目的终点	3
3. 不知道影响网络项目终点的其他因素	5
4. 不知道网络项目规划分几步走	7
5. 不知道采用何种交通工具才能到达胜利彼岸	16
6. 不知道网络项目每一步的重点、难点和应对策略	18
7. 不知道网络培训的好处	36
8. 不知道网络规划的先决条件	38
9. 不知道网络规划的误区	48
第二章 不知道——网络项目推广规划	59
10. 不知道网络项目要推广	59
11. 不知道向谁推广网络项目	62
12. 不知道什么时间推广网络项目	64
13. 不知道用什么手段推广网络项目	65
14. 不知道网络项目推广的有效半径	70
15. 不知道推广什么内容	72

16. 不知道怎么推广网络项目	75
17. 不知道推广网络项目的必备的工作	77
第三章 不会用——网络项目平台规划	79
18. 不知道选谁来做网络项目	80
19. 不知道选择平台功能的原则	84
20. 不知道平台该有什么功能	89
21. 不知道平台做成什么样子	97
22. 不知道做平台的必备技巧	102
23. 不知道怎样一步一步做平台	104
第四章 没有用——网络项目内容规划	112
24. 不知道是买标准化课程，还是做个性化课程	113
25. 不知道选谁来做课程	114
26. 不知道该做什么课程	118
27. 不知道好课程是什么样子	121
28. 不知道怎么做课程	127
29. 不知道如何管理做课程的人	131
30. 不知道做课程的必备技巧	133
第五章 没法坚持——网络项目营运规划	136
31. 不知道网络项目营运的有效半径	137
32. 不知道营运什么内容	138
33. 不知道网络项目营运结果向谁报告	146

第六章 没有方向——网络项目未来规划	149
34. 不知道成功网络项目理性评价标准	149
35. 不知道成功网络项目感性评价标准	152
36. 不知道网络项目未来趋势	155
结 语	163
后 记	165

丨 第一章 丨 走不走——网络项目规划

走不走是一个什么概念？就是项目论证规划时，你到底要不要上？能不能上？以及怎么上？这是一个非常关键的步骤，我们会在这个问题花点时间，因为一，较少有人讲这个部分；二，太重要了，这是战略性的问题，后面五个问题都是战术性的。这个讲透彻了，纲举目张，其他问题就会比较容易解决了。

如果没有经过充分的调研就上平台，上课程，最后的结果可能就是停在半路上了，只剩下后悔了。因为最初走的方向就是错的，最后肯定做不下去。行业里有太多这样的案例。领导觉得网络培训很好，很快拍板决定做。一百万，买个平台，弄十几门通用课程，就开了。最后弄了一年多，两年以后，网络项目就休克在那儿了，没有人知道、没有人上、没有人用，最后就不了了之，就挂在那儿了。

当然还有一种情况，就是企业培训部门主动提出网络培训项目规划方案，经过反反复复，很多次的论证，不断地在各类会议上做无数的愿景分析报告，在你已经对烂熟于心的方案快要放弃，甚至怀疑自己的判断和智商的时候，企业同意启动这个项目，你不幸被选中亲自走长征路。由于没有全面论证清楚相关问题，后果基本同上，甚至更差！因为争取这个项目的时候，你和你主管都押上了自己的声誉，现在很容易落人话柄！

究其原因就是项目上马前没有论证清楚。企业的需求是什么？领导的要求是什么？目标学员是谁？他们的请求是什么？这些需求适不适合用网络的形式来做？企业培训的现状是什么？网络培训的方向是什么？要分几个阶段，每阶段的重点是什么？如果没有进行这些论证，建议大家暂时不要启动项目。

归纳起来，项目论证主要考虑好 9 方面问题，包括：不知道起点？不知道终点？不知道影响终点的其他因素？不知道分几步走？不知道采用何种交通工具？不知道每一步的重点、难点和应对策略？不知道网络培训的好处？不知道网络规划的先决条件？不知道网络规划的误区？下面就一一展开来讲。

1. 不知道网络项目的起点

网络培训，甚至所有培训的起点，都是企业培训的现状。这需要盘点清楚现有培训的各项资源和使用情况。盘点内容包括：

1) 企业员工人数？规模？分支机构情况？培训投入情况？培训团队情况？

2) 培训对象是谁？基本素质？年龄结构？分布状况？工作作息安排？现有学习条件？学习意愿？

3) 企业现有培训体系？主要、分别利用什么形式（面对面，网络，资料等）？培训有什么效果？有什么问题？能否满足对象需求？能不能满足企业的需求？与企业发展策略是否相符？现有各类培训讲师是谁？内部的？还是外部的？

4) 企业还有什么期望？公司实施网络培训的目的和动力是什么？投入、产出比是否经济和有效？

如果通过盘点，发现现有培训已经能够很好满足企业需要，或者网络培训的投入产出比不足以支撑庞大的费用投入，那么就不要论证和实施网络培训了。

2. 不知道网络项目的终点

规划的终点，也就是网络培训的终点，说大了就是满足企业的要求，说小点或者具体点就是实现老板的期望和要求！

企业在培训方面希望达成的效果和要求一般包括以下几个方面：

1) 提高企业利润：即通过培训提升企业的短期和长期的盈利水平，保证企业持续获利。这是较为长期的目标。

2) 提升企业竞争力：即通过培训，提升企业核心竞争力，以应对外部、内部发展的挑战；企业投入培训要判断，我为什么要做，我不是慈善机构，我不是大学，我不是职业教育机构，我做培训的目的是要能够给我带来效应，给我提高企业的核心竞争力，能够让我的业务更有竞争力。如果对我的业务没有帮助，就是说破了嘴，说出花来，也没有哪个企业会投一分钱。如果你跟老板说，“老板，给我五千，我们找一个插花的老师来教我们怎么插花吧？”除非你是园艺公司，除非老板的老婆喜欢插花，不然的话绝对没有可能。必须是跟企业核心竞争力相关，老板才有可能批准做这个项目。

3) 提高员工素质：这主要是吸引、留住和培养更多优秀或有潜力的员工，为企业发展提供充足、高质量的人才保证。只有持续发展的人才库，才能推动和保证企业不断发展成长的愿景。

4) 降低企业成本：作为一个企业，挣1元不是拥有1元，省

下1元就是真有1元。很多企业规划网络培训就是为了省钱。首先通过节省差旅、培训费用，减少占用工作时间，从而降低成本。另外，现在很多企业下面都有很多分支机构，如果每个分支机构都在做培训，每个分支都可能重复邀请相同的讲师进行培训，或者开发同样的课程在进行培训。各地情况类似，问题和要求接近，但是为培训付出的成本确实重复的。整个企业的培训没有得到任何地综合利用。比如：讲沟通技巧的李老师讲课很好，山东分公司请，江苏分公司请，甘肃分公司请，公司投入极大，更重要的是，各地没有协同、没有共享，效果自然无法统一评价。所以很多企业做网络培训，或者网络项目，很多老板关注重点就是把各地的培训统一、规范起来，建立资源共享的平台，真正降低各项培训费用。

归纳以上几点，企业投入网络培训的目标，总结出来就是“三提一降低”；总而言之，言而总之，归根结底就一条是赚钱，降费用，限制乱花钱。老板最关心的就是钱。我的利润从哪儿来？这能不能满足企业的需求？能不能为企业创造利润？很多企业家都热心回报社会，但在这之前他最关心、也是必须要关心的，是如何实现企业利润最大化。不能解决这一点，网络大学也好，培训项目也好，甚至包括我们自己本身，都没有在这个企业存在的价值。在企业里边只有围绕这个最重要的核心——老板的需求点去想问题，你的项目才有可能做下去。包括选平台也好，选课程也好，还有所有其他工作，都必须围绕着这个，这就是你的终点。离开了这个终点，你去做一些跟公司业务不相关，不能对公司业务带来推动作用的培训项目，万一他哪天发糊涂投给你做了，最后的结果也不会好。把自己的工作重点跟企业的关注点结合在一块儿，这是判断是否做某项工作的唯一标准，也就是衡量所有培训项目的唯一标准。

在选项目。选课程的时候，先用这个标准筛选一下。如果过不了这关，那就趁早放下。

曾经接触过这样一个案例：一个企业每年都需要组织公司的销售人员到海外旅游，可是因为销售人员的素质不高，经常闹出很多笑话和尴尬。所以企业培训部门就提出要培训，要对销售人员培训日常礼仪、餐饮礼仪、会议礼仪等。老板同意了。

后来，培训部门发现光培训礼仪还不够，又提出我们要培训这些人的文化素养，知道到国外如何欣赏名胜古迹，如何欣赏歌剧、舞剧，如何尊重旅游目的地的风土人情，老板也同意了。

再后来，培训部门又发现，这些人到了国外因为语言不通，经常闹笑话。所以提出公司应该培训他们英语，好让他们能够在国外自由地交流，至少让他们能够和酒店、餐厅的侍者打招呼。老板终于拍桌子，我们是教育机构吗？我们是慈善机构吗？我们要负责他的所有需求的培训吗？我们要不要教他计划生育课程？

因此你会发现，老板心里面都有一条线，就是上述提到的标准。平时可能看不到，只要你越过，甚至踩到那条红线，他马上就会跳起来，炒掉你的项目，甚至你这个人。

如果了解到领导的关注点，并且发现这些点与网络培训的规划相切，那么恭喜你。如果不是，请马上调整。请务必与企业需求保持一致，至少在策略上。办公室与老板相处的两条黄金法则，就是老板永远是正确的，如果有例外，请参照前一条执行。

3. 不知道影响网络项目终点的其他因素

除了企业的希望和关注点，网络培训终点还会受到很多因素的

影响，其中主要包括以下两方面，请见图 1-1。

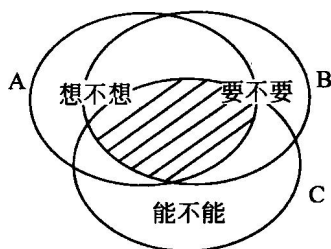


图 1-1 网络培训的生存空间

A 圆是企业想不想，也就是企业的希望和关注点；B 圆是员工要不要；C 圆是网络大学或者网络项目能不能；这三者相切的部分就是网络大学或网络项目的生存空间。

相切部分的主要区域偏向于 A 圆，就是企业想不想，企业不想的事情你干脆连想都不要想。企业想的事情，也就是在他那个圆的范围之内，你才有可能去想。如果企业想，员工觉得他不要，没问题，创造条件也要上；有些企业里的好多培训，不见得是员工想要的，而是企业想得、觉得。哎！员工应该需要这个东西，应该懂那个东西，所以就要培训部门给安排。此外，还要考虑网络能不能解决？不是所有的培训都能通过网络来解决，也不是所有的课程都能够通过网络方式去做，相信大家都有这个概念和感受。只有在交集圈里的课程，才能选择在网络上做。出了交集圈，你可以通过其他方式来做，比如面训、出版资料等。

如何找到这个交集区域呢？具体的做法就是先把企业想的都列到 A 圈里，想一下员工想要和需求什么，列到 B 圈里。然后，看看 A、B 交集的问题有哪些，从这些问题里筛选看哪些问题是可以通过网络方式培训的。同时能够满足以上三个条件的问题和需求，就

是网络培训项目需要重点考虑和实施的東西。同时，根据问题的重要性进行排列，分清轻重缓急。这就是进行需求分级，通过这些步骤，就可以得到一个明确的企业网络培训需求的正态分布图，依据这个开发和实施的网络培训项目就是企业需要和急需的。

当然这三者都是动态发展，相互影响的，比如企业和员工的需要，是相互促进、相互影响的。员工的需求也是随着工作时间、级别职务和工作重点的变化而变化。同时网络技术也在不断地进步和发展。

4. 不知道网络项目规划分几步走

好的，知道了起点和终点，以及影响终点的其他因素。接下来需要确定项目的路线图，就是怎样从起点到终点，从现有的困境走到胜利的终点。从江西的瑞金，走到陕北的吴起镇。我常将网络培训比作长征，不过与长征不同的是，我们至少知道终点在那里，而长征最初起步的时候根本不知道终点在哪里？我们还知道大概分几步走，会规划出一个路线图，而长征则完全不清楚。相同的，是在两者的旅程中，都包括雪山、草地、沼泽，崇山峻岭、长江大河；都需要历经千山万水、千辛万苦、千言万语、千方百计，即使如此千千万万的同路人还是走不到终点，在中途负伤了、休克了、掉队了、失踪了、牺牲了。即使走到终点，千古留名，名有可能是英名，也要做好是骂名的准备。做网络培训，如果没有这六个千万的心态，千万、千万、万千、万千别做。

网络培训项目的路线图大致需要分为6步来走，其实也是本书的目录。

第一步，解决走不走的问题，这是项目规划要作的工作。

第二步，决定上了，首先要解决的是大家不知道的问题。很多人觉得做网络大学首先要想的是平台等，其实最应该解决的问题是大家是否知道，就是推广的问题。

第三步，解决了知道的问题，接下来解决的是大家会不会用的问题。这里主要是指平台的问题。平台界面设计的是否友好，功能是否齐全等方面。不会用包括两方面，一是学员会不会，二是管理者会不会。

第四步，知道、会用，接下来是有没有用的问题，这里主要是指内容的问题，不仅包括课程、还有论坛、资讯、下载资料等等，提供有针对性、学员需要、且符合公司业务发展需要的课程是最根本的。走到这里，我们基本上是召开了遵义会议，实现了历史性的转折，确定了工作的核心，从此踏上通往胜利的道路。

第五步，前面都具备了，最后一个步骤就是如何营运一个网站，让大家持续关注、上网，建立完整的学习制度和氛围。这是网络营运需要做的，包括制度、辅导、渠道等方面。

第六步，把现在的问题搞清楚了，那么接下来就要思考未来。努力这么多，这么久，要知道自己离成功还有多远。未来在哪里？未来有多远？敢问路在何方？

在出席一些演讲论坛和培训课程中，很多人跟我讲，他们平日接触的网络大学规划都不是这样的思路，感觉我颠覆了大家的惯常思维。我就问大家，你们的惯常思维模式是什么？大家说，我们请开发商做网络培训项目规划，大致的步骤是：先谈规划、后平台、后课程、后推广，基本只包括这几部分了。而我的提法不仅重新调整了网络培训项目规划的顺序，而且增加了营运的环节。下面分开