

Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution
n Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution
Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution
Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution
Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution R
Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution F
n Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution
ution Revolution Revolution
on Revolution Revolution
n Revolution Revolution R
a Revolution Revolution Re
on Revolution Revolution R
ution Revolution Revolution
volution Revolution Revoluti
olution Revolution Revolutio
ution Revolution Revolution
ution Revolution Revolution
ution Revolution Revolution Revolution Revolution Revolu
evolution Revolution Revolution Revolution Revolution Rev
Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution F
Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution Re
evolution Revolution Revolution Revolution Revolution Rev
volution Revolution Revolution Revolution Revolution Rev
evolution Revolution Revolution Revolution Revolution Rev
Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution
Revolution Revolution Revolution Revolution Revolution

TRAINING REVOLUTION 培训革命

写给中国的培训师和
培训行业

李懋◎著

结束培训界“石器时代”、通往培训新纪元的开山之作 / 一本写给未来培

训师、培训行业 and 企业的**颠覆之作**

鱼龙混杂的培训大军如何去伪存真? / 乱象丛生的培训行业何处才是未来?

开迷局,用最犀利的眼光透视**培训前沿** / 层层解析,用最冷静的

索引**行业走向**



TRAINING
REVOLUTION
培训革命

写给中国的培训师和
培训行业

李懋◎著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

培训革命：写给中国的培训师和培训行业 / 李慙著. —北京：中国财富出版社，2014. 7

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5259 - 8

I. ①培… II. ①李… III. ①企业管理-职工培训 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 131308 号

策划编辑 宋宪玲

责任印制 何崇杭

责任编辑 张冬梅 宋宪玲

责任校对 梁凡

出版发行 中国财富出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 5259 - 8/F · 2171

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2014 年 7 月第 1 版

印 张 12. 75 印 次 2014 年 7 月第 1 次印刷

字 数 148 千字 定 价 32. 00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

自序

这是一本写给未来培训师、培训行业和企业书。

在过去的十余年里，培训行业经历了剧情片一样的跌宕与繁荣，培训师、培训商和企业一起演绎了这部作品。今天，一些人开始思考这部作品的主导动机。促使他们这样做的是培训行业的混乱与动荡：培训师希望独树一帜，扬名立万，却无力从根本上建立优势高度，找不到行之有效的解决方案，这让他们在付出巨大而徒劳的努力之后深陷红海无法自拔。抓不住根本，让培训师的进化日渐趋同，由此导致的低端繁殖引发的非理性竞争完成了这个恶性循环。虽然社会上充斥着各种不同的培训方式和培训内容，却终究因为没有载体而无法成就培训产品，更不用说是拥有自主知识产权的培训产品。因此，在过去的二十年里，中国培训主要靠欧美培训强国的舶来品维持生存，缺少自主造血功能。没有好的产品，培训市场也面临着不可回避的萎缩，并且直接影响到培训商的收益。与此同时，虽然中国企业在过去的几十年里得到了长足的发展，意识形态却仍然停留在较低的层次。尽管生存问题是首要问题，然而对于利润的盲目追逐反而削弱了企业的生存质量。另外，人本管理在中国的发展的确经历了普及和本土化的过程，却并没有从根本上取得应有的成果，

同样投射出企业意识形态上的历史局限性。既然如此，救火式的培训也就自然而然地成为中国企业最关注的类型，这也注定了培训在企业的意识中不可能得到理性的认知。

任何行业的发展都会经历从混乱到规范的过程，这是成熟的代价；任何事物都要经历艰苦的开拓才能获得突破的力量，这是成长的真谛。经历了多年的混乱之后，培训产业的所有环节都强烈地渴望新的曙光。培训师只有实现基于能力的个性化成长，才能不断突破壁垒，有所建树。如是，非理性竞争的格局才会被打破，不求一家独大，但求百家争鸣。果真如此，培训师不但不会失去市场，反而因为能够不断获得新的思想高度而实现协同发展，市场也因此更广泛的意义上得到扩展。只有如此，培训行业才会步入良性循环，培训产业才会重新获得勃发和茁壮的力量。

相对于眼下主流培训追求具体的思路来说，这本书的内容更多地从形象化的思维方式构造某种模糊，这样做的原因在于具体往往意味着局限，也剥夺了读者思考的自由。在写作的同时，我试图使用很多长句——虽然它们看起来不那么赏心悦目，读者在阅读过程中也会感觉到很多话说得并不那么直接。每当这种感觉出现的时候，我希望读者能够理解，笔者这样做正是为了尽可能涵盖和涉及更丰富的角度和高度。正如书中提倡的那样，当我提出“无边界培训”的理念时就已经明确“精确是最大的敌人”这一观点。既然如此，写在纸上的每一句话就应该避免因为过于具体而对读者造成局限。虽然在很多人看来这很难接受，但是我仍然希望那些愿意借鉴的读者能够反复阅读这本薄薄的书，其中的每一句话都是经过思虑再三

才落笔，这并不是因为我的文笔多么优美，而是基于作曲家并不能完美地诠释自己的作品这一原理。

人类社会的进步需要持续不断的思想革新来引领，培训行业作为最富有生机的行业，更需要高速的新陈代谢和丰富而有力的思想革新。任何进步都是从思想的革新开始，这是个艰难而必然的选择。这本书的很多思想都是逆主流的，但这是深思熟虑后的描述。培训的魅力正在于此，它并不在于你如何阐述观点的对与错，而在于观点本身是否能够为更多的人提供更新、更美、更开阔的思考高度。

这也是我写作《培训革命》的初衷。

李 慤

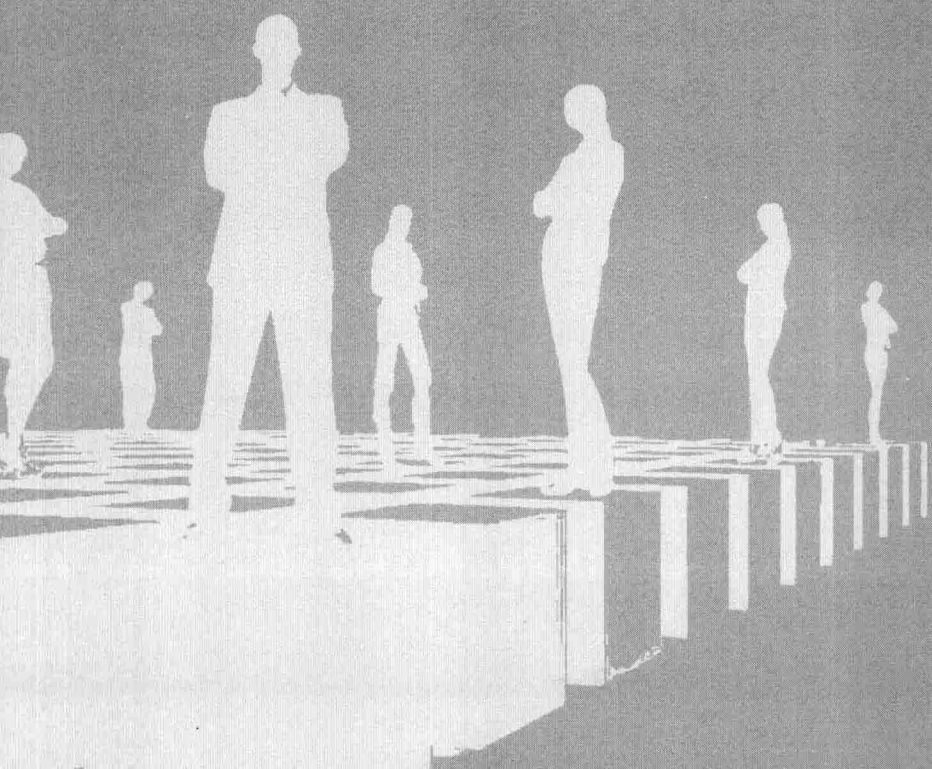
2014年6月

第一章 混沌的繁华	1
第一节 需求何来	3
第二节 乱花迷眼	6
第三节 鱼龙混杂	10
第四节 危机四伏	14
第二章 培训论道	19
第一节 需求的故事	21
第二节 个性化与自组织行为	35
第三节 培训的本色与宗旨	44
第三章 培训师演绎	59
第一节 动机种种	62
第二节 形形色色	70
第三节 经验主义与进化危机	80
第四节 舍本逐末与角色认知	89

第四章 培训启示录	107
第一节 认知：培训成功之始	109
第二节 自然：培训生命之源	119
第三节 科技：科技茁壮之力	127
第四节 解缚：培训腾飞之翼	133
第五章 培训的未来	139
第一节 站在未来看现在	145
第二节 行为的力量	156
第三节 行为的艺术	165
第四节 培训师的分化	185

第一章

混沌的繁华



培训从来没有像现在这样受到追捧。在过去的二十年里，培训向人们演示了一个新兴行业如何以爆炸式的蓬勃开始，又因后劲不足陷于停滞。在所有的新兴行业当中，没有什么比培训更具有代表性：拥有不可取代的地位和作用、优越的技术资源和人文环境、宏大的发展疆域和前景，却在本该茁壮之时步入歧途，以近乎荒诞的方式遭遇瓶颈。培训行业正在经历一场热气腾腾的浩劫，培训不再拥有颠覆性的力量，在繁荣的外表之下，培训的生命力正在迅速萎缩。一些人看准时机浑水摸鱼，赚得盆满钵满；另一些人则试图找到问题的根源，他们必须弄清楚在过去的几十年里发生了什么，错误从何时开始，以及如何避免纵容这种错误引发更深重的灾难。更为重要的是，在此过程中，他们将获得使这个充满希望的行业重归正途的启示和力量，如你所知，这是一个关于人类、社会和生存发展的主题。

第一节 需求何来

和漫长的文明史相比，人类建立和操纵现代企业的实践并不算长。爆发于英国的工业革命开启了新的黎明，彻底改变了文明世界的生存方式，巨大的齿轮和轴承不知疲倦地运转，制造出有史以来最强有力的工具，夯筑成现代社会的物质基础。工业自动化并没有大幅削减产业工人的数量，在那些传统行业里，机器替代了手臂，生产效率飙升。工人们意识到，在摆脱了重复性的劳动之后，他们必须在脑袋里塞进更多的知识才能操作这些越来越精密复杂的设备，技术工人素质的提高使得更为先进的设备被制造出来，这个循环是工业文明提高生产力水平的有效手段。质量更高的产品被生产出来，与此同时，另一个“产品”应运而生：技能型劳动者。虽然这并不意味着知识型劳动者会在一夜之间占据主导地位，但至少为其开启了助推的引擎。从组织理论的角度看来，这种源自职能化过程不断丰富趋势是知识经济产生的主要依据，也正因如此，知识密集型企业才得以在以后的岁月里蓬勃发展。

人类文明总是在总结中升华，在升华中进步。工业文明引发了更加激烈的思想论战，经济学和行为学的发展把这场思想革命逐渐推向临界点。20 世纪上半叶，德鲁克创立现代管理理论，管理学成

为系统化的科学，企业管理思想领域的扩张引领着企业主开始了一轮又一轮探索，促使他们这样做的是管理学对于生产实践的直接而有效的作用。这种风潮先后在欧美国家和日本完成了最初的试水。中国企业的启蒙始于三十年前，那些被中国人引以为自豪的民营企业企业家便是在这个时期迈出了第一步。这场管理变革牵动了整个社会的运转链条，随之而来的生产方式和商业模式的革新加速了全球经济一体化的进程。以传统方式运营的企业面临生存危机，建立现代企业管理模式成为所有企业关注的敏感问题。

组织理论在 20 世纪下半叶进入新的阶段，人的主观作用被推向前台，在上述局面波涛汹涌的背景下，这是必然的结果。不仅如此，越来越细的社会分工不断派生出新的行业，在传统行业中分化出新的职能，专业化成为新的主题。现在，已经没有人再推崇福特在一百年前创造的流水线作业法，人不再是工业化的附庸。与此同时，电子行业的发展节约了人类在逻辑思维领域的消耗，使更多的人得以迈向距离社会进步引擎更近的高度。在企业里，这种变化体现为管理职能普遍化，职员们不再是传统意义上的业务处理员，还要承担起更多监督管理工作。职能集成化是组织职能一体化的表现，人们不仅要一专多能，还要促成组织职能结构的无缝连接，就像行政助理既要谙熟公文处置，又要会驾驶汽车，还要懂得如何公关。这也就不难理解为什么人力资源管理浪潮会在短短数年时间横扫全球，成为新的焦点。

要让生产更有效率，人的素质必须经得住推敲。在新的产业格局还没有完全形成的时候，新老交替并不需要多么烦琐的过程；当

格局形成转而进入高速扩张阶段，智力资本流便成为最重要的维生系统被凸显出来。作为现代企业的核心资源流，智力资本断流比现金流被截断更加可怕，智力资本枯竭往往意味着死期将至。基于组织层次的培训由此应运而生，担当此任的培训者必须小心翼翼地安排好所有层次的培训，以确保智力资本流转顺畅。一方面，全球化的经济活动正在改写企业的生存公式，竞争的焦点从资源掠夺转移到创建更有效率的商业模式上。这种转变对智力资本的质量提出了前所未有的要求，培训的层次和内容因此被极大丰富。另一方面，商品的极大丰富提高了社会生活质量，在工作之余，人们对生存品质的要求日益完美，一些主题更宽泛、形式更绚丽的培训得以迅速茁壮，一时间，各种培训铺天盖地，挤满了工作和生活的每个角落。

培训行业的迅速崛起印证了那条最简单的经济学规律：有需求就有供给。

第二节 乱花迷眼

中国培训的兴起始于 20 世纪的最后十年。改革开放率先解决了两个问题：一个是吃饱肚子，另一个是解放思想。围绕经济建设的一系列举措带动了文化市场的繁荣，当年轻人爽朗地传唱着爱情主题的主流歌曲时，逡巡已久的新思潮紧随其后，席卷而来。从事人文科学工作的人们不会想到，二十年后，在这个一度崇尚“学好数理化，走遍天下都不怕”的国家，他们将再度迎来大放异彩的机会。80 年代从南到北的创业潮给沉闷的经济注射了一针“强心剂”，国外资本的引入带来了先进技术的同时，也让那些闻所未闻的新鲜概念进入了人们的视野。先进技术带来的差距感点燃了奋进的激情，学习先进观念的热情空前高涨。在整个 90 年代，最先引起人们注意，也最具有代表性的事件发生在管理科学领域。

1992 年，国家教委把 1984 年设立的人事管理专业更名为人力资源管理专业，次年，中国人民大学劳动人事学院招收国内第一批人力资源管理专业的本科生。我至今还记得新闻里播出的那条消息，当年捧着招生简章审视这个专业的父母们大多满脑子糨糊，他们忐忑的是不知道这个新鲜专业毕业之后好不好找工作，而实际上，在其后十几年里，人力资源管理在中国的管理咨询和培训界掀起了一

波又一波浪潮，时至今日，人力资源管理师仍然保持着职业认证体系中的最高热度。如果说人力资源管理是中国理念类培训的引子，1994年，刘力抢注“拓展训练”，成立北京拓展训练学校，便是中国概念性培训的开端。虽然早在1970年，香港外展学校就已经成立，但无论是独创性还是影响力，北京拓展训练学校在中国现代培训史上的地位仍然不容撼动。1995年3月15日，人众人教育成立。迄今为止，国内大多数拓展培训机构仍然在承袭这家曾经如雷贯耳的培训机构的理念和模式。虽然在其后的收购和高层事件之后风光不再，人众人仍然对之后的培训格局和发展模式有着不可低估的示范作用。从现在的视角看来，人众人的价值不仅仅是引进了体验式培训的概念和填补空白式的行业试水，其所研发的培训项目也确实具备充足的技术含量。

这个良好的开端并没能持续多久，被“暴利”吸引的投机商蜂拥而至，在此后的数年里，信息不对称理论被发挥到了极致，一些机构极尽蛊惑之能事疯狂敛财，甚至不惜铤而走险，实施欺诈。设置迷局的方法越来越高明，偷梁换柱者有之，限量特惠者有之，欲扬先抑者有之，攀古论今者有之。培训机构关注的重点不再是培训质量，而是生源是否充足，在百万佣金的驱动下，培训演变成营销竞赛。新世纪的第一个五年，这种只在乎招生人数而不顾后果的做法变得肆无忌惮。一时间，各种极度夸张的宣传铺天盖地，在不明真相的人眼中，培训机构无所不能，在受骗者眼中，培训机构变成欺诈的代号，培训则成为“昧着良心赚钱”的行业。如果要评选出近二十年来最能揣测和掌控人们心理的行业，培训行业必定名列

前茅。营销学和心理学借培训之躯大放异彩，焦点在于是否能够诱惑潜在客户交出银两，谁能短、平、快地迎合需求，制造旋涡，谁就掌握了赢利的主动权。让两眼放光的投机商欣喜的是，急功近利的知识型消费者让这个交易一拍即合，快餐式“大帮哄”的培训模式由此应运而生，大行其道。21世纪初中国加入世界贸易组织以后国内那场轰轰烈烈的MBA培训潮很多人还记忆犹新，“入世”当月咨询公司公布的MBA理论需求量与实际存量之间数百倍的差距在短短两年之内便被填满，各大经管学院人满为患，MBA全国飘红。企业兴致勃勃地前来采摘这些新时代的高端人才，MBA们狮口大开，狂放得肆无忌惮，企业主们什么都预料到了，唯独没有预料到掏了大价钱换来的是与此形成巨大反差的业绩，面对一群披着精美外衣的庸才，企业主大呼上当，曾经有一段时间，很多企业的招聘信息中言明拒收MBA。

在利益驱动下，培训质量和宣传大相径庭逐渐成为普遍现象，语言类培训可以帮助考生在一个星期之内通过留学考试，学生们还在越洋航班上就发现自己刚刚学到的东西已经所剩无几；认证类课程拼命扩大招生，为了节约成本，一些机构拉来在读研究生充数，为了招揽生源，有些机构甚至祭出协议，大玩文字游戏；拓展训练机构争相改头换面，试图延续十几年前的余温，却身陷套路陈旧的图圈。培训项目多如牛毛不仅晃花了求知者的双眼，培训环境糟糕、师资水平低劣、培训形式呆板、培训内容陈旧、编排粗制滥造也让他们成为最大的受害者。好评难觅，恶评如潮，找到言行一致的培训机构和名副其实的培训产品变得越来越困难。而机构之间彼此仿

效甚至剽窃项目的现象也越来越多。漫空飞舞的噱头彻底搅浑了培训市场，模糊了一些高质量的培训项目。大半培训成为纯粹的商业行为，培训行业成为投机商们大捞特捞的矿床。这个以知识为底蕴，以务实为根本的行业被逐利无度的掮客粗暴地拖离了赖以生存的土壤，失去了创造力和进取精神的培训行业陷入混乱，发展停滞也就成为必然的结果。

东方不亮西方亮，在一片混乱中，国际认证悄然开进中国，在那些老牌的发达国家，培训行业已经充分发育，由于同相关行业契合紧密，培训产品骨肉丰腴、品类齐全、实用性强。世纪之交的几年间，英国和美国的培训项目看准了中国知识产业的巨大市场，几乎是同时涌入中国。尚在发育中的培训行业在突如其来的新事物面前显得无所适从，尤其是那些闻名世界的认证项目，报考门槛高、学费高、系统性强、考核严细、评审周期长、通过率低，与本土风格反差强烈。习惯了“大帮哄”的人们对此既好奇又畏惧，绝大多数人选择退避三舍，这种保守思想不经意间帮了国内培训行业的忙，为国内的培训机构分析对手，抓紧市场争取了时间。与此同时，国内一些组织为了更好地普及国际先进的培训技术，编撰了不少培训师教程，遗憾的是，此举并没有收到良好的效果。很多编者从事多年教育工作，传统观念根深蒂固，对培训的认识存在偏颇甚至谬误，让这些教材新瓶装旧酒，加上编译人员语言、专业素质都不高，教材之间雷同者众，读之无聊，味同嚼蜡。