

# ZERO ONE

亲身经历阳光大学  
从0到1的800天  
让每个企业都能拥有一所接地气的大学

# 企业大学 从0到1

800天打造企业学习力和学习场

蒋跃瑛 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>

# ZERO ONE

## 企业大学

# 从0到1



## 800天打造企业学习力和学习场

蒋跃瑛 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

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

企业大学从0到1：800天打造企业学习力和学习场 / 蒋跃琰著. —北京：电子工业出版社，2017.10

ISBN 978-7-121-32563-2

I. ①企… II. ①蒋… III. ①企业—职工大学—研究 IV. ①G726.84

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第208396号

责任编辑：晋晶

印刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装订：三河市双峰印刷装订有限公司

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：14.75 字数：209千字

版次：2017年10月第1版

印次：2017年10月第1次印刷

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, 88258888。

质量投诉请发邮件至 [zltz@phei.com.cn](mailto:zltz@phei.com.cn)，盗版侵权举报请发邮件至 [dbqq@phei.com.cn](mailto:dbqq@phei.com.cn)。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, [sjb@phei.com.cn](mailto:sjb@phei.com.cn)。

# 引子

2014年12月17日，我最后一次退出院长助理那间宽大明亮的办公室，所有的个人物品都已经收拾走了，办公桌、书柜、陈列柜、沙发、茶几上面一尘不染……我在“阳光穿过梦想”微信群里发出一条微信：“我知道我这辈子再也坐不到这样高级的办公室了，但梦想更可贵！再见了，同学们！祝你们好运！”

18日一早，在飞机广播要求大家关闭手机的那一刻，我在微信朋友圈里发了一条：“北京，我来了！”配图是我拿在手里的登机牌！一段异地的创业之旅从此拉开，我的心情像一个过了最佳结婚年龄的姑娘开始考虑接受婚姻一样，难以描述。说来不好意思，工作20年后，第一次跳槽，真的没有经验。飞机上，我手里拿着上海一位好朋友送的《新经理的90天》，因为这本书已经买不到，他特意帮我在网上买了一本影印版的，后来证明，这本书帮了我很大的忙。

我知道，我到北京只有一个目的，用尽可能短的时间建设一所还说得过去的企业大学，前面充满未知，我不知前面什么在等着我……



# 自序

有人说，企业大学的风头已经过了，企业大学在一些企业的作用如同鸡肋，我对这样的观点的看法就如同我们说现在需不需要科学管理一样。对中国绝大多数的企业，尤其是中小型的民营企业来讲，科学管理的时代还没有到来，企业内部无论是管理的理念还是实践都显得很粗放，但对于一些快速成长的企业来说，过于强调管理的规范化无疑又没有抓住企业发展的焦点。

今天企业大学对企业的意义不在于有或没有，关键在于它所起到的作用是不是能帮助企业经营发展和人才发展的需求，帮助优化和传播企业文化。在移动互联网如此发达的今天，学习与发展部门知识传播的职能在快速弱化，营造企业内部更快的学习力和更有效的学习场，为优秀人才搭建展示舞台、为企业文化传承营造氛围，越来越凸显出“很硬”的需求。

作为从业者，我也曾在不同阶段怀疑过，培训真的有用吗？

而每次我的回答都是“有用”。至少我自己和团队从此项工作中获得了极大的成长。可以说，培训工作重新塑造了我。我能站在更高一点的地方看问题了，我懂得怎么做工作，怎么提升绩效，怎么带队伍，一次又一次地应对了不同阶段的挑战。

那么，为什么会怀疑呢？因为我们可能迭代得不够快，学习得不够快，影响的人还不够多、不够深，对企业的影响还没有从量变到质变的临界点，还有太多的人没有像我们一样从学习中收获的更多。

虽然曾在大型企业从事过多年的领导力培训与发展工作，但我相信在今天和未来，中国市场环境中更具有生机和创新动力的是民营企业。对民营企业好

奇了很多年，各种想象，适逢得到阳光保险集团诚邀加入，稍经思考觉得于其岸上空谈，不如跳下水一起游泳，看看民营企业到底是怎么玩的！

总结 800 多天以来参与筹建阳光大学的经历，能给予读者的启示是，今天企业内的学习与发展的不仅仅需要一些不断更新的学习技术、学习硬件，更需要的是因企业需求而变的学习方案。在移动互联网高度发达的今天，帮助组织营造无处不在的学习场，让场域的力量凝聚成对企业的认同，凝聚成对工作绩效的促动，凝聚成对企业目标达成的推手。

十几年的亲身体会告诉我，一所企业大学的建立与执行校长密切相关。2008 年中国电信学院成立时，童矜院长是一位在中国电信集团内部“战功”卓著的领导，同时也是在行业颇有影响力的一位高管，她多年主持市场经营工作，有很强的市场意识，她为中国电信学院注入了用市场经营的意识看待培训工作的基因。

加入阳光保险后，我很快就感受到，张维功董事长身上浓浓地创业激情和领导魅力感召着创业团队及后来加入阳光保险的小伙伴们。阳光大学成立时，在阳光保险这样一家创业十年的金融保险公司里，传承企业创业文化和精神是我们唯一的选择。我们渴望成为企业甚至行业内先进文化和生产力的代表者。



对我这个空降经理来说，压倒一切的工作重点是千方百计地快速打开局面。

离开舒适区，也许会有些不适应和不确定，少了原来的那份笃定，可同时这已经拉开一段新的学习和实践之旅。为什么不让自己走出去看看？

## ■ 偶然中的必然

许多年，我都是以一个国有企业的奇葩存在的，我知道我不是这个圈子里的典型个体。我的业绩不错，晋升也不慢，但我不开心，或者叫不死心，我不知道为什么。后来已经对人才评鉴体系和工具非常熟悉的我，终于明白了症结在哪里。从潜力测评工具中学习敏锐来看，我的变革和创新需求很高，但人际处理能力又相对简单，所以才会越做越想折腾，越折腾越觉得不被理解。用我领导力顾问朋友的话来讲，我就是国有企业里最吃亏的干部。被告知这些时我有种醍醐灌顶的感觉，原来是这样！

更让我诧异的是，在国企大学从事领导力发展工作的几年中，经常有刚认识的同行和朋友问我：“姜茶，你原来是从哪家企业来这个公司的？”甚至许多人认为我是从外企来国企工作的。在一家企业工作近20年，还被问到这个问题，我的专业敏感度告诉我，这叫“个人风格与组织不匹配”——我真是一朵奇葩！就相当于一个孩子长到十来岁，总觉得自己跟家里的人有说不出的怪怪的感觉，通俗点说，总觉得有种是被抱养回来的感觉。文化的真正融入是价值观认同，而我知道我没有完全被征服。

稳定的大型企业的文化比我们想象得强大，它无私地培育了许多行业精英，成就了许多人，也包括我。它的强大在于定义了唯一成功，成功就是按照自己的师傅或领导一样按部就班地晋升，同时绝大多数人从未想过自己会离开，就这样停留在漫长的等待中。在电信学院领导力中心工作的几年间，我有幸组



建了领导力发展研究中心（人才评鉴中心），参与上百位高管、数千位中层的选拔评鉴工作，这项工作对每个人的影响都是至关重要的。测评和选拔工作让我比培训工作更近距离、更深入地接近了一些在我眼里身居重要岗位的领导者，许多人的优秀特质给我留下了非常深刻的印象，这是以后在民营企业工作中很难经常发现的（国有企业的人才密度实在是高啊）。那几年我对人、工作、幸福、成就有了新的认识。我看到的是与一般人看到的截然不同的方面，渐渐地，明白了要有内心的声音，要听从内心的声音。

为离开国有企业我暗暗开始做一些准备，主要是心理上的。同样是离婚，结婚后两年和20年干这件事付出的代价是不同的。空降更市场化的本土企业可能是个“坑”，有的人能爬出来，有的人就不好说了，对年过40岁的我来说就更不好说了，失败的案例比比皆是。尽管这样，当机会来时，我还是毫不犹豫地做了选择，我相信民营企业或类民营企业未来的创新空间更大，尤其是对快速发展的民营企业，对从事学习与发展的人更是有作为的空间。

理智与情感往往不是一回事，我与阳光的人力资源负责人谈妥了所有细节后，那天晚上我失眠了，真的要离开自己工作了20年的企业和行业没有一些不舍是不可能的，但人生注定是一段旅途，我要赶快去追上错过的风景。

直到今天，我还要为自己当时跨行业、跨体制、跨地区的这次冒险跳槽的勇气点赞，我的职业发展轨道毫无征兆地出现了一次大偏移。但这何尝不是顺应了人才流动趋势的滚滚洪流？

## TIPS

---

对我们每个人来说，不要简单地评价一个企业是好是坏，关键要看匹配。上半场（年轻的时候）要看有没有成长的机会、好的直线领导、好的行业方向；中场时要看有没有更大的发展空间、好的商业机会；下半场要看有没有认同的文化和价值观甚至职场最终目标。

---

## 向创业者致敬

人力资源经理通知我最好早几天报到，能够赶上2014年年底的集团工作会。我深知组织学习与发展与战略的密切相关性，也是我了解新公司的最好机会，因此处理好上海的交接事宜后就匆忙赴北京就职。

2014年的集团工作会是我在阳光保险参加的印象最深刻的一个会议，我好像回到了幼童时期，一切都是陌生和好奇的。我用我全部身心去感知这个企业。当时相对其他行业的增长乏力，保险行业进入了快速增长的通道，董事长提出了“大金融”、“互联网”、“终极客户”三大战略。要感谢移动互联网，让所有企业都在思考着相似的问题。我发现一个通信业国企与一家金融行业的股份制企业思考的问题和焦虑竟然如此一致，用一句话来说就是“在互联网背景下的客户获取模式和业务增长模式创新的问题”。

阳光保险的发展史是一部创业史，在保险这个受政府严格监管的行业里，2004年阳光的创业者拿到了中国第79张保险牌照，从零开始，由一家专业的财产保险公司，成长为一家拥有财产保险、人寿保险、信用保证保险、资产管理、医疗健康、互联网金融等多家专业子公司的综合保险集团公司。准确地说，阳光是一家市场化程度较高的股份制企业，它的管理机制比较灵活。

阳光的创业者从董事长到一般的管理人员许多来自保险大公司，他们是一群传统保险业的创新者和突破者。从最初创业的几个人到我加入时的5万合同制员工，7万保险代理人，平均年复合增长率超过行业平均水平。10年，用他们令人仰视的经营业绩诠释了一次创业之旅、用实践解读了什么是生产力大解放。在了解企业的发展史时，我非常羡慕跟随董事长和总裁创业的同龄人，这是多么值得的10年！向创业者致敬！

在刚入职的一个周末，我一口气看完了10集阳光内部的纪录片《心中的太阳》（创业者可真的别忘记拍点你开始创业的小车库，这也能激励后人），那真是震撼人心！创业之路充满艰辛，它是勇敢者选择的道路。在看纪录片的时候

候，我心中在想对这样一家辛苦创业十年打拼的企业来讲，我的价值是什么？企业大学的价值是什么？要怎样才能不辜负这样一个企业的重托，有所作为？唯有践行创业精神表达我们对创业者的敬意！我们始终与创业精神同行！

#### TIPS

成立不久的市场化企业多的是实践的机会和空间，但缺少完整的流程和规范的制度。选择还在发展中的市场化企业，要正视它的不足，也要有预期。这些与创始人及创始团队战略眼光、价值观和领导力关系很大，这些是你选择加入一家企业的重要考量点。

## ■ 观望中的团队

报到的第一天，迎接我的是培训部的三位同事和刚刚招募准备筹建企业大学的四位同事（此前培训部已从独立部门调整为人力资源部下属部门），他们当中鲜有人参加过企业大学的建设和运营，但好在团队很年轻，什么都来得及。当时团队对大学筹建的重点还只是配合正在工程建设中的阳光大学。甚至原来培训部的三位同事还不知自己将会留在人力资源部，还是会去阳光大学。

听说要来一位来自国有企业的领导，对团队“惊吓”的成分更多，后来得知当时三位培训部的同事甚至都已经手中握上了其他企业或部门的入职通知书。今天我常跟国有企业的朋友们开玩笑：“市场上对国有企业同学们的理解和评价甚至比想象中更差。简直就是落后生产力的具体代表！”这也让我想起当时总裁面试我时问的一个问题：“有些人在国有企业工作看不惯体制内的机制和风格，但是一旦来到市场化企业也不适应。你在国有企业工作20年，你觉得你能适应阳光这样的企业吗？”是啊，我可以吗？我准备了好几年，应该

可以，一定可以！

如果你空降一个部门，你会怎么与自己的下属沟通？要感谢《新经理的90天》这本书，在第一次的全体见面会上，我只是听大家介绍了企业的现状和建设筹备的一些情况，只是做了一些礼节性的发言并没有实质性的意见。之后的一周里，我跟团队中的同学逐一用同样的结构化的方式进行了谈话：

- (1) 你认为之前团队为筹建企业大学做了哪些有效的工作。
- (2) 你是怎么看待企业大学的筹建工作的。
- (3) 你认为大学筹建工作有哪些困难和挑战。
- (4) 你认为大学筹建工作有哪些机遇和优势。
- (5) 如果你是我，你会怎么组织筹建企业大学的工作。

这种同样结构的谈话方式让直线经理可以通过对比判断信息。所谓兼听则明，即从大家对一些工作或情况的共识程度去了解企业的实际情况。几位同事谈下来让我很快更客观地了解了企业内部的一些基础情况，并且对每个同事也有了更深的了解。

通过这次谈话，大家给了我一个好建议，就是正式成立“阳光大学筹备组”。我们马上就征得分管领导同意，正式发文明确身份，以便更好地在企业内开展各种筹建工作。在这个文件中，我们明确将所有已经到岗的8位同事全部列入企业大学筹备组，从此大家就是一条船上的了。

#### TIPS

“人在一起叫聚会，心在一起叫团队”。组建一个优秀团队的坚实基础是相互信任，而信任的基础是大家充分地了解，达成共识。作为团队的负责人更要充分了解每位下属的想法和需求，多倾听他们的想法，尤其是在相互不了解时。

## 第一次正式亮相

在我入职一个月的时候，被要求向集团董事长及高管层介绍筹建阳光大学的初步方案。这么短的时间根本来不及做特别深入的调研和论证，只能凭着简单的信息做了一个规划。当时因为我们当中许多人对企业大学根本不了解，方案只好由我跟舒书同学主要负责起草，大家再提建议和意见。

到了汇报的那一天，来了许多总裁室高管，真要感谢多年做高管培训的背景，我并不怎么紧张，我知道此刻的表现对许多高管判断大学的未来至关重要。出于尊重并体现培训行业从业者的职业范儿，当时我是站在大屏幕前汇报的。当天我们汇报的材料分为四个部分：

- （1）阳光大学的定位和使命；
- （2）阳光大学（筹）的建设规划工作；
- （3）近期阳光大学（筹）的工作；
- （4）提请领导决策事宜。

我们向领导汇报了企业大学在业界通常的分类和做法，并且通过数据分析发现在企业成立9年左右是成立企业大学的高峰期，当时阳光保险集团刚好9.5年。方案中我们根据当时阳光的组织架构，以及人才的紧缺度和重要性界定了大学的主要培养人群。在我们的规划中希望把阳光大学办成一所在行业内外有影响力的企业大学：有核心竞争力，有专业特色和文化特色；有优质的学习与发展项目、先进的学习技术和专业服务团队；与互联网企业的大学比更懂金融，与金融企业的大学比更懂互联网；软硬件综合实力较强；获得国内或国际的培训领域知名奖项和荣誉。我们阐述了对梯队培养的基本思路和规划。

近期的筹建工作主要考虑了一些业务、账务、人员现状和匹配，以及对未来三年财务预算的初步规划。我们规划了2015年在筹备企业大学正式挂牌的同时，拟开展的一些项目，主要涉及领导力、互联网、综合金融等方面，还汇报了核心资源体系库建设、成立专家委员会、人员招募、工程建设等情况。

这次汇报会中，董事长一进会议室就能感觉他的气场。听完汇报，他谈了许多自己的想法，开始比较发散，后来越说越清晰。他把阳光大学的使命简单归纳为“培养人、吸引人、凝聚人”。会后在微信中，他又将这个顺序调整为“吸引人、凝聚人、培养人”。在之后很长一段时间，我都觉得董事长当时对阳光大学的使命定位很准地抓住了企业的人力资源特点，比我们自己写的使命更满足企业的战略需求。会上其他高管发言不多，印象比较深的是有人担心我们“高大上”不接地气，服务不到业务部门。CFO担心我们会摊开一个太大的预算盘子。我想只有事实和实践能回答这些问题，并让大家放心和满意。

当时几乎是在“一团迷雾”的情况下写就的汇报两年以后来看，别有味道。规划内容中现在看越是符合组织发展常识和规律的观点，实践证明越正确；越是应景当下的一些“苟且”，就事论事的内容许多都没有能够执行或无法操作。

## TIPS

---

时下，还陆续有许多企业正在成立自己的企业大学，筹备人员忙着四处参观学习企业大学硬件、人员配置、账务预算，急着寻找标杆。这些固然重要，但比这些更重要的是对企业发展战略与人力资源匹配的研究，盘一盘今天和未来企业人才结构和供给情况，因地制宜地编写自己的规划和目标。

---

## ■ 企业大学之梦

今天有许多企业都想成立企业大学，成立的背景和理由不尽相同，有些是水到渠成，有些是未雨绸缪，有些是发展遭遇人才瓶颈，也有一些是为了赶上“时髦”吧。不管是哪一种理由，都与企业领导人的想法密不可分。阳光大学的建

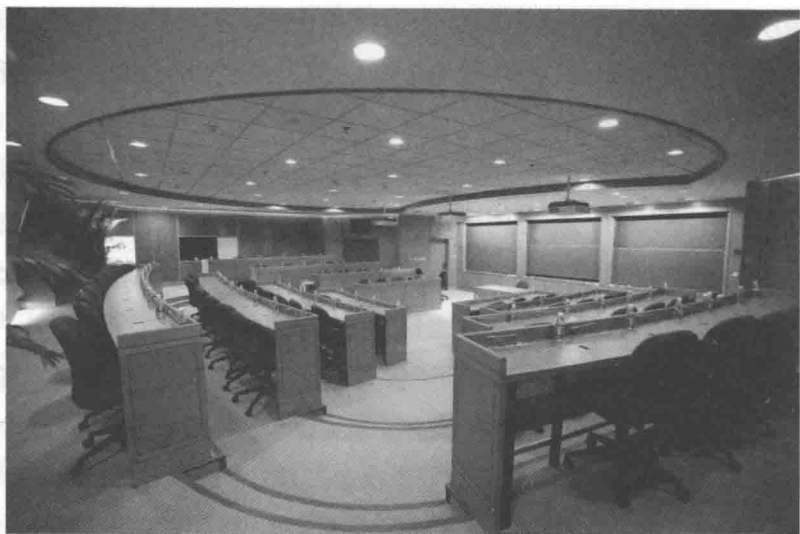


立与阳光保险集团的董事长张维功先生的战略性的眼光和筹划分不开。阳光保险集团虽然是一个成立只有 12 年的企业（2005 年成立），但想成立一所阳光人自己的大学是很早就有想法。

记得董事长在面试我时，重点跟我讲了他为什么要建设阳光金融城，阳光金融城的设计理念是什么，为什么阳光大学要选址在这里，我记得他反复地说“我们要为这里和这个企业留下些什么”！可以看出阳光金融城、阳光大学的一砖一瓦都凝聚着他的思想，凝聚着他实现梦想的激情！

2012 年 7 月，张维功董事长到哈佛大学去学习，看到了他们的教室宽敞明亮、大方得体、方便老师和同学交流，就在课余时间用手工绘制了这个教室的整体布局、桌椅结构等图纸（这些手稿在阳光大学成立后悬挂在 5.19 哈佛教室的门外的走廊上）。每次看到这些图纸的手稿，我知道它并不是一个教室图纸那么简单，我能看到这是一个企业家心中的企业大学之梦——我们要有自己培养人的高级教室，并且在这里培养出高素质的人才！





2015年7月阳光大学落成的时候，位于阳光大学二楼的5.19教室与当年董事长画中的样子几乎一模一样，这里也成为高管们经常交流学习和研讨的地方，这个教室也是从全国各地来的阳光金融城、阳光大学的同事们必到之地。它成为阳光人的一种精神寄托，是阳光保险在创业和发展路上的一个见证、一个标志！

后来阳光大学挂牌成立，他本人担任阳光大学的校长，多次亲赴阳光大学讲课，他的发言或讲课总是极具战略眼光、思维敏捷、充满激情。他也经常会把阳光大学作为与一些来宾交流的地点。他也多次跟我及同事们提出关于大学的种种设想，每次总是让我们心潮澎湃。

## 中午约饭

人到中年的时候可能不知不觉中有些能力会退化，比如社交能力。20多岁时跟谁都能快速熟识起来，可是现在似乎就没有那么容易了。也许是由于多

年在企业内部担任一定职务，使得快速融入一个陌生人际环境的能力明显减弱（权力使人堕落啊）。这种自我觉察让我感到警惕，我知道这样显然是不行的，于是不仅花时间在的团队内部迅速与大家熟识起来，同时还主动争取机会多与领导和其他部门的领导和同事沟通交流，形成融洽的人际关系，为将来准确把握大学的业务需求做好准备。

当时的策略是对于其他部门的男同事和男领导，看看能不能到人家的办公室去坐坐，或者跟人家的部门约一个业务调研会。对于一些女的部门负责人和女同事，看看能不能约中午一起用餐。说实在的，确实不容易，不能显得太正式，也不能太随意，最好能自然一些。有时人家有约了或有别的事，还挺尴尬的。虽然面临挑战，但这样做成效明显。我从这样的不同沟通场景中，尤其是非正式沟通中，快速得知了企业内部许多有用的信息。有时人一旦“不要脸”地豁出去了，很多事则变得迎刃而解。这些经历让我真实地感受到对空降经理来说，非正式沟通甚至比正式沟通获得的信息更真实、更重要。

有一位部门负责人来自大型媒体，我们的午餐交流中找到了很多共鸣，交流了到民营企业工作的感受和经验，互相鼓励、互相支持，很快成为好朋友。在与其他同事的交流中，还替阳光大学解决了在筹建和发展中的困难问题，让我很有成就感。筹建期间，我们与人力资源部的办公室在一起，我特别主动约请一些人力资源部同事和领导一起吃饭，快速了解企业人力资源的现状和挑战，同时还意想不到的收获。在与人力资源部干部发展处的处长吃饭时，跟她聊组织发展经验、测评体系和工具，并帮她做了一个 HOGAN 试测及反馈，这样一来真正聊出了共鸣和互相欣赏，成功为阳光大学“挖”到第一位中层干部。记得当时跟总裁汇报说我们准备让苏花担任阳光大学领导力中心负责人时，总裁还问我：“你想让人家跟你干，人家愿意吗？”我自豪地说：“谈妥了，完全自愿！”对于苏花来说，将来要去位于通州阳光金融城的阳光大学工作意味着每天上下班时间会多出一个半到两个小时，对一个幼儿园大班孩子的妈妈来说挑战可想而知。我心里想着要让同事来大学工作有收获、有成就感，不能让他们白白吃苦！只有这样才能回报他们的信任。