

培训师



国内首部关注培训师成长的全景小说

精妙融合培训专业知识与实战技能

揭示企业高层坐上宾、钻石领行业的奥秘

职场、爱情、个人规划，在云端一族的别样旅途

郭城◎著



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

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

培训师 / 郭城著. —北京：电子工业出版社，2011.1

ISBN 978-7-121-12470-9

I. ①培… II. ①郭… III. ①长篇小说—中国—当代 IV. ①I247.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 236429 号

责任编辑：许 艳

印 刷： 中国电影出版社印刷厂
装 订：

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：900×1280 1/32 印张：8.875 字数：300 千字

印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

印 数：5000 册 定价：28.00 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。



云上的日子

《培训师》一稿出来的时候，正逢我和成成一起观摩好莱坞大片《盗梦空间》。和科布呼吸同步，游走于现实与梦境之间，直至走出影院的那一刻，两相对视：我们现在在第几层？

不禁想起前段时间在培训旅程中和成成的一次通话：

“郭老师，你在哪里？”

电话那边曰：“让我想想，看看噢。”

一时间，不知今夕是何年。前段时间微博里有句话说得经典：外出培训的时候，洗漱间的灯总是亮着的，不忍关闭。因为一旦合上开关，周遭万籁俱寂，顿生羁旅归乡之意；不如打开，宛如希望的火把，照亮前行的人。梦里不知身是客，一晌贪欢。

成成即郭城，过往十年网络上的文字激扬，水煮西游，早已让人领略其犀利文笔背后的智慧思考，大家尊敬地称呼他为“成成院长”。他从事的职业和本书同名：培训师。

他也喜欢与人论道，在金石铿锵中，表达自己对商业、对管理的洞见。如切如磋，如琢如磨，点到为止，结论却是开放性的。十年磨一剑，一千五百天的培训实战历练，“何意百炼刚，化为绕指柔。”

这绝对是“在云端”一族，如电影里的乔治·克鲁尼。这是一类人的

生活方式，也是一类人的工作方式：他们各怀绝技，穿行于各个城市，传播着各种理念，指点讲坛，出谋划策，却神龙见首不见尾。

这同样是被上百人百般诟病的一群。所谓大师，端坐讲堂，高谈阔论，精神臆想……

作为围城中人，客观地讲，培训业尚处初级阶段，固然一时“劣币驱逐良币”，但总体来看，行业还在进步，更多的是培训师怀揣梦想，说我所做，做我所说；千山万水辛苦跋涉，与人玫瑰，渔人无数。

作为资深实战培训师，郭城的自传体小说《培训师》就给我们讲述了这样一个故事：

海归学子芮航（Richard），回国加入跨国企业美高（MEGA），经过多年的打拼，从公司内训师，变成一位独立培训师，其间有职场理想与现实的矛盾，成长的得与失，历经和唐旋、都妮等人爱情的纠结，最终破茧成蝶，冲向云端……

这应该是第一本属于典型“在云端”一族——培训师自己的小说，一个培训师从幼稚到成熟的历程。全书刻画入微，丝丝入扣，让人顿生曾经沧海之意：天空早已没有飞鸟的痕迹，但我已飞过。

《盗梦空间》里科布说：最具有可塑性的寄生生物是什么？是人的想法。人类一个简单的念头可以创造城市，一个念头可以改变世界。那么，对于整个培训行业来讲，这本书可以算得上是一个奠基（Inception），追本溯源，回到最初的青涩。

芮航归国飞机上偶遇智慧脑袋章平，因德鲁克《旁观者》始。“没有什么可以阻挡，你对自由的向往。”年轻的人意气激扬。“我想也许可以像德鲁克一样，自省地从一个对自身旁观的角度去寻找答案。”这就是年轻的敏感，同时也是和未来的职业——培训结缘。

“飞机重重地降落在上海，如同我的心情，我跟做培训的智慧脑袋道别，尽管对他的职业没什么感觉，但我记得MBA的教授曾经说过，有种职业专门告诉人家已经知道的东西，那就是培训师；还有种职业发现人家已经知道的问题，并且再告诉对方，以让对方变得不知道，那就是咨询师。所以道别时，我的眼神充满崇拜的鄙视。”一切言之过早。

美高面试“突出重围”；入职培训“风生水起”；初入职场“雾里看花”、“鱼翔浅底”；新加坡临危受命，不意间被推到了培训前台；“潜龙勿用”，“一波三折”，“柳暗花明”又一村，名师伯乐适时引导，“事出有因”；后期遭逢职场变故，“山雨欲来”。种种因素促成芮航最后的抉择，听从内心的声音，离开美高，开始独立培训师生涯，终于“尘埃落定”。

还有感情。

和唐旋都妮的纠葛缠绵。在云端的红粉知己，读你千遍不厌倦；沪上重逢的大学同窗，远远近近，若即若离，总是内心挥不去的淡然惆怅；山无陵、天地合，果敢地放弃，每一次选择都是勇气与体谅的抉择。人生自是有情痴，此恨不关风与月。

更为精到的是小说中对职场生涯的反思。

“人生真的好短暂，来到这个世上，谋一份稻粱职业，建一个安逸的小家，是大多数人的想法。来得及而又能立德、立言、立功者有几何？如此想来，或浓或淡的人生，其实并没有意识到那些迷惘和感触。平庸与否的界定，更多的来自个人认识和感觉。只要无悔，已然无憾。”

“我走出美罗大厦回头看了看，来时看，觉得很高，离你很远；走时看，觉得很低，离你很近。我微笑了，赶上了回家的地铁，有些地方你离开就是离开了，可能永远都不会再回来。”

这几乎是一个培训师的宿命：敏感的心灵最终找到了自己的方向。

我们都想象生命不平常，所以在云端；多年之后，在云端的邂逅，你告诉我，每个人内心深处都有片不能碰的柔软；在云端，你梦过的想，我接着梦想，一如你所想。总之，在云端，有你有我。

从郭城的笔下，我仿佛看到了自己的影子。应该说，芮航是许多培训师青铜时代的缩影，无论遭遇如何挫折，也要“看人之大，焦点在内，操之在我。”在每一次对话后，每一次阅读后，每一次挫折后，每一次经历后，审慎自己，尔后，提炼自己的思想。走吧，走吧，人总要学会自己长大。

作为国内知名领导力及项目管理专家、中国 CC 公益培训师学院的创始人，郭城风趣幽默、犀利深刻的语言风格和控场能力，及实战功底都在全书中体现得淋漓尽致。而且在《培训师》中，我们很高兴地看到郭城在

结构及内容形式上所做出的创新尝试：明线暗线辅线多层次铺设。明线的职业成长历程、暗线的个人情感经历和辅线的培训知识点，三者有机结合在一起，加上每一章节“扣子”的巧妙设置，都不得不令人拍案叫绝，极具可读性。

客观讲，太阳底下没有新鲜事儿，排列组合就是创新，这同样适用于培训行业。《论语》里讲：“质胜文则野，文胜质则史。文质彬彬，然后君子。”培训本来就是传播的艺术，内容和形式同等重要。培训控场和文字编排一样，点点滴滴都体现着培训师的基本功。毋庸置疑，郭城便是最称职的一个。

感谢郭城在《培训师》中构建的三重空间。我们可以如看《杜拉拉升职记》一般，体验职场的温度，只是这里面亮丽的成分更多，高尚是高尚者的墓志铭，见心见性，对号入座；同样也可以感受一段情感旖旎风光，虽然是人淡如菊，却是朵微笑的花，依然手有余香；当然，甚至可以作为培训行业的一本入门教材，知识点逐一研读，嘉惠更多有心人。也许还有潜意识里的第四层，好书便是一个最好的参照物，庄生晓梦，身处其中，但愿长醉不愿醒。

故事一则：时有风吹幡动，一僧曰风动，一僧曰幡动，议论不已。慧能进曰：“不是风动，不是幡动，仁者心动。”

《培训师》一书的出版，也是一个心动到行动，知行合一的过程。相识多年，从写作《水煮西游记》的快意激扬，到《培训师》的沧桑历练，一份平和自在其中，看好郭城的下一步。

经过了快意栖息、人声鼎沸的“水煮”年代，过往的流光溢彩回归平淡；抖擞精神四海为家，开始了云上的日子。让我们在《培训师》字里行间漫步，和郭城老师一起分享成长。

职业培训师

刘军元

序二



几年前，我买了一本《水煮西游记》放在案头。这本书很使人惊喜！读多了正经八百的管理类书籍，突然遇到这么一本生动有趣、寓庄于谐的小书，仿佛是头脑的工间操，思想得以活血化淤，条理得到舒展。我对本书的作者郭城老师，不由得十分佩服，从来也没想过能有和其本尊见面，可是人生是多么奇妙啊，我们竟然有了相识相知的机会。六度理论说，你可以通过不超过六个人，联系到世界上任何一个人。生活给予的意外惊喜，是五彩人生的一抹亮色。

有一天，我想在公司内组织一场关于项目管理的培训，请公司培训助理到我办公室商量。她一眼就看到了那本《水煮西游记》，向来大大咧咧的她，立刻叫起来：“嗨，老大，你是成成的书迷啊？我认识他，你有兴趣见见他吗？”这可大出我的意料之外，一番了解讨论下来，便定下了请郭城为我们讲这堂项目管理课。

郭城老师是北方人，个子并非很高，且是一个清瘦的人，可是上课的时候却激情四射，我不禁有些好奇，他如何能发出如此清晰洪亮的声音。那次培训课非常成功，听过课的都评价很高，一些由于项目繁忙没能听全的连叫“亏大了，亏大了”，要求我以后一定要请郭老师来补课。从此，我和郭城成为朋友，经常探讨如何在一个企业实施培训方案的问题。

我们都认为在企业里实施培训是一件相当具有挑战的事情。

建立培训体系、维持组织知识水平持续提高并运用到日常工作中，正

是各级组织一把手的首要职责之一。作为组织的负责人，最重要的职责不是自己亲自完成公司的业务，而是培育一支团队，面对千变万化的实际情况，能够自主地完成任务、达到目标。我在建立公司培训体系的时候，遇到了很多问题，就经常和郭城老师沟通，征求他的意见。

最常碰上的问题是轻视培训，通常发生在中层干部中。他们是企业中最忙碌的群体，首要目标往往是完成公司业务指标，对于公司要求的培训任务，他们经常认为那是培训部门的工作，本部门只需配合一下即可。如果和项目发生冲突，培训肯定是靠边站了。更有甚者，根本就不考虑培训，需要培训团队推一下，才能动一下。后面遇到员工知识体系老化，业务进行有问题的时候，他们又责怪培训团队做得不好，培训团队也因此满腹委屈。

郭城老师建议我把精力放在各级组织的一把手身上，让他们意识到和培训团队配合、训练自己部门或小组的人员始终站在知识的前沿，是他们的本职工作，这样就可以提高培训工作的支持度。

再就是在我们的数字化管理中，有些团队把培训等同教育，过于强调讲座等正式形式。因为一切都要用数字衡量，并且有时是数字越大越好，所以有的团队就特别强调培训的参与人数。为了便于统计人数，往往把每个培训工作都弄成了讲课形式，员工们好像回到了学生时代。这种情况有很多问题，首先是合格的讲师有限。出于成本的考虑，讲师通常是由某些员工担任，可是很多并没有做老师的天赋，即使经过所谓 TTT 培训，也常讲得大部分听众昏昏欲睡。受训者往往也是压力很大，除了一些培训狂，越到后来就越没人去了。

这个时候，通过和郭城老师的沟通，使我意识到，非正式的培训，反而能带来出其不意的好效果。比如读书会、共享会等，针对一个大家都感兴趣的课题，自由组合，进行周期性的讨论，不知不觉中更有效地提升了团队的知识。

作为具备多年企业实践和培训检验的郭城老师，给我带来很多他对企业培训的看法：

要巧妙地制定合理的培训目标。高级管理人员应该多与培训专员及企业中高层干部沟通，澄清培训的方针和策略；培训专员则应该协调中层干部，

同时征求普通员工的建议，收集阶段化的培训需求，然后制定出目标。

培训的关键人物是中层管理者。应该明确地把培训的任务，作为各级领导的基本职责；建立常规的管理目标，作为年度考核的指标之一。

培训应该内、外训结合。企业的重点应在内训，但外训能经常起到意想不到的效果。他山之石，可以攻玉，外训可以收到企业外和企业内大小环境不同的观念观点。另外，一般人都有“外来的和尚好念经”的心态。派骨干参加一些外训，起到的激励作用是很大的。

培训的要点是激活员工的热情，要相信每个人都是想进步的。因此，可以举办一些激励程度比较高的论坛、内部知识峰会等，并配合一些礼品和奖励，触动大家想要学习进步的动力，而且要周期性地坚持下去。

这些精辟的看法，对我组织建立我们的培训体系，都起到了非常重要的作用。

郭城老师是非常有创意的人，前几天，他造访我，说他以春秋笔法，小说形式，洋洋洒洒地写了一部职场小说，描述企业培训的酸甜苦辣，盛情邀我写序。我不胜惶恐，只好勉强捉笔，回顾了一些我们相识过程中的故事，和一起探讨对企业培训的浅见，谬误甚多，作为序，欢迎读者批评指正！

CISCO-WEBEX Engineering Manager

Summer Fang



突出重围

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1 失业在美国 / 3 | 2 偶遇智慧脑袋 / 4 |
| 3 华尔街速度 / 7 | 4 四十原则 / 9 |
| 5 集体面试 / 12 | 6 赫拉别恩交流法则 / 14 |
| 7 中国特色的外企 / 16 | 8 幽默的艺术 / 18 |
| 9 馒头不是吃的 / 21 | 10 我能 / 23 |

风生水起

- | | |
|--------------------|------------------------------|
| 11 Mr. Circle / 29 | 12 职业是个什么玩意儿 / 30 |
| 13 精神丧家狗 / 32 | 14 先诊断后开处方 / 34 |
| 15 颜色与性格 / 37 | 16 Manager is a Trainer / 39 |
| 17 啥都没学老师 / 41 | 18 吃的不是西餐，是文化 / 43 |
| 19 一个都不能少 / 46 | 20 莫名其妙的任务 / 48 |

雾里看花

- | | |
|------------|-----------------|
| 21 自信 / 53 | 22 不可理喻的直觉 / 55 |
|------------|-----------------|

- | | |
|------------------|---------------------|
| 23 暗战开始 / 58 | 24 司机叫唐僧 / 60 |
| 25 厨房里的形体训练 / 63 | 26 冤家的路窄 / 65 |
| 27 限量版兵人 / 68 | 28 10—20—30 法则 / 71 |
| 29 小人物 / 73 | 30 工作就是公交车 / 76 |

鱼翔浅底

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 31 临行前分工 / 83 | 32 正确的废话 / 85 |
| 33 美尼尔氏综合征 / 87 | 34 新加坡总理公署 / 89 |
| 35 蓝长平二 / 91 | 36 两难 / 94 |
| 37 文质彬彬 / 96 | 38 理由 / 98 |
| 39 我是传奇 / 101 | 40 是灰不是炮 / 103 |

柳暗花明

- | | |
|---------------|------------------|
| 41 臆胧 / 109 | 42 意外 / 111 |
| 43 高层面谈 / 113 | 44 以人为本 / 116 |
| 45 台前幕后 / 118 | 46 博弈 / 120 |
| 47 交接 / 123 | 48 新官上任不烧火 / 125 |
| 49 电影 / 128 | 50 三个选一个 / 130 |

潜龙勿用

- | | |
|--------------------|------------------|
| 51 员工加班经理要检讨 / 135 | 52 扣子 / 137 |
| 53 纯粹是误会 / 139 | 54 不能分组的教室 / 141 |
| 55 唐旋有约 / 144 | 56 明线暗线辅线 / 147 |
| 57 客户关怀计划 / 149 | 58 风格 / 152 |
| 59 酒吧 / 154 | 60 机场送别 / 157 |

一波三折

- | | |
|-----------------|-------------------------------|
| 61 偶然 / 163 | 62 植物大战僵尸 / 165 |
| 63 谁的孩子 / 168 | 64 Training the trainer / 170 |
| 65 ABC 法则 / 173 | 66 课间午餐 / 176 |
| 67 捉猫 / 178 | 68 气场 / 180 |
| 69 紧张的 4F / 184 | 70 七种武器 / 186 |

事出有因

- | | |
|----------------|------------------|
| 71 趋势 / 193 | 72 七步成诗 / 195 |
| 73 做客 / 198 | 74 敲诈 / 201 |
| 75 机场事件 / 203 | 76 担心 / 206 |
| 77 后海不是海 / 208 | 78 关于爱情的故事 / 210 |
| 79 订婚仪式 / 213 | 80 内外有别 / 215 |

山雨欲来

- | | |
|-----------------|-------------------|
| 81 西湖 / 221 | 82 公司内训 / 223 |
| 83 陪床 / 226 | 84 事发 / 228 |
| 85 危机 / 230 | 86 培训师成熟度 / 233 |
| 87 酒吧里的巧遇 / 235 | 88 出来混，迟早要还 / 238 |
| 89 七点五分 / 240 | 90 元旦 party / 242 |

尘埃落定

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 91 封嘴 / 247 | 92 终身名誉总裁 / 249 |
| 93 法院旁听 / 252 | 94 公司类型 / 254 |
| 95 当事人，而非旁观者 / 257 | 96 婚礼 / 260 |
| 97 四个问题 / 262 | 98 地震 / 264 |
| 99 离职 / 266 | 100 大结局 / 268 |

突出重围



1 失业在美国

这年头，MBA 日趋泛滥，有人调侃说简直和小姐差不多，无论是数量还是质量上，只是社会分工不同。

从哈佛出来，我和所有的同学一样，顺理成章地在华尔街谋了一份差使，因为如果不去硅谷或者华尔街工作，就仿佛是侮辱了自己的尊严一般。但在这些地方，你千万不要说自己是某某著名学府出来的，因为这里麻省理工学院的博士和哈佛的 MBA 遍地都是。据说如果纳斯达克的广告牌掉下来，十有八九会砸在某个一天到晚都在琢磨“开放源代码软件与自由软件之异同点”的电脑狂人的脑袋上，或者砸在某个正在思考“如何用纳斯达克（NASDAQ）收购中国紫金城”的家伙头上，这里最不缺少的就是想法。

我在毕业前一年就开始思考去留的问题，最终受到了魏源老先生“师夷长技以治夷”观点的影响，苟且（我想这个词比较贴切）在这个基金公司里。如果不是那家倒霉的电信公司撞到我手里，如果不是对 EBITDA（未计利息、税项、折旧及摊销前的利益）这个指数如此了解，我恐怕也不会如此快速地回国。当然把这些“因为”定义在一个假设上面本身就不合理，任何的假设都仅仅是假设而已，除了被那些摆弄经济学的教授喜欢外，对其他人的意义好像并不大。

我一看到这家电信公司的 EBITDA 时，直觉就告诉里边存在问题，记得以前教授上课时就说过，对于电信企业来说，EBITDA 容易隐藏很多信息，就因为它包含的信息比较小，容易给投资人造成误会。上哈佛有这样的的好处，世面上那些鬼点子早就被这些教授们研究到 N 年以后了，学到的案例的复杂问题在现实生活中用不了 40%。而这家电信公司这个年度的资本性支出特别明显地存在问题，学过会计学的人都知道，当一家公司把花费的钱列为资本开支时，它可以推迟申报这笔款项，从而保持公司“名义上的高赢利”，而 EBITDA 在这点上却是个弱项。

那天我穿着牛仔裤，就没打算工作到明天。这个问题的解决和我预期的一样，我发现问题我走人，因为这不符我们基金的宗旨。肥肥的老板说发现问题，一可以装作不知道，二可以向客户索要更多的佣金，而我的做法显然违反了“行业道德”。盯着老板那眼神：“还不快滚，难道要我把你从这里扔到自由女神那里当冰淇淋吃？”，我就乖乖地抱着纸盒子（全部家当都在里面）离开了这个外表富丽堂皇的金融天堂。

这个地方，是没有人会在意你失败的，一个人仿佛就是纳斯达克跳动的数字，上上下下，即使你研究得再透彻，也无法预知明天的起落。我所能掌握的仅仅是我口袋里的钱只能维持到这个圣诞节。

晚上本来要跟 Leo 借钱，他只是花旗银行（Citibank）的法律顾问，但毕竟是 500 强的银行，应该会帮到我吧，没想到这家伙只给我电话留言：“Hi, this is Leo. If you are the phone company, I already sent the money. If you are my parents, please send money. If you are my financial aid institution, you didn't lend me enough money. If you are my friend, you owe me money. If you are a female, don't worry, I have plenty of money.”（你好，我是 Leo。如果你是电话公司，我已经交过费了。如果你是我父母，请给我寄钱过来。如果你是救济协会，你还没给我足够的钱。如果你是我朋友，你还欠我钱。如果你是个女生，别急，我有很多钱。）

唉，看来这世界能相信的就剩下自己了，当时正好在放映老影片《外星人》，于是在我的朋友圈子里，我的离开和这部影片成了最热门的话题，在他们无比哀怨的眼神中，我登上了飞回祖国的飞机，微笑着向他们 Shit！他们一定理解为“Miss you all”，一个个感动得泪流满面……

2 偶遇智慧脑袋

坦白说，从登上飞机的那刻开始，我就不知道该在哪里落地，飞机虽然飞往上海浦东，但下一站我去哪里？

我现在所有的资产就是一台苹果电脑和两箱衣服，自己想来都觉得凄然，以前和同学、家人通话时把自己说得伟大光荣，现在却形影相吊，不对，我还有手中一本书——《旁观者》。

这本书我看过很多遍了，读 MBA 那会儿就爱不释手，别人都捧着《管理者实践》或《卓有成效管理者》，我固执地认为《旁观者》才是德鲁克思想的精髓，因为你从中可以窥见一个鲜活的管理大师思想的源泉。德鲁克书中写道：“没有什么可以阻挡，你对自由的向往。”除非你是一个彻底的垃圾或者白痴，否则你身上一定会闪烁着与众不同的甚至是非凡的光芒。我激动地再次读着。

即使你是彻底的垃圾，也一定会散发着独特的气味。我想。

D 航的几个空姐看来关系不错，互相亲热地彼此招呼着，“宝贝儿给我拿瓶饮料”“宝贝儿递个米饭过来”“宝贝儿后排乘客没给”……

然后一个空姐转身问我：“宝贝儿，你要什么？”

我猛地抬头，她正朝我灿烂地微笑着，没想到 D 航的飞机上有这么标致的空姐。

“我要——”

“先生，您是中国人呀？”她意识到刚才不小心的称呼被我听懂了，脸色通红。

“是呀，纯的。难道我长得不符合中国国情吗？”我合上书笑。

“您需要来点什么饮料？”她躬下身问。

“宝贝先生需要咖啡——不，矿泉水！”听说国内的白领都喝矿泉水，我从现在开始就要入乡随俗，至少先伪装得像个白领。

“No problem!”她娴熟地倒了一杯，又，娴熟地洒在我身上，因为这会儿飞机不断地晃动起来。

“不好意思，我给您拿纸。”空姐显得有些手忙脚乱。

“没关系，沾水就是沾财！”我盯着她笑。

空姐递过纸巾，道歉着推车继续往后走去。

“小伙子，你脾气怪好的。”旁边的人边喝咖啡边说。

吓我一跳，一下子冒出这么多人，刚才我还以为世界上就我一个呢。