

# 第三届移动学习调研报告

## THE 3<sup>rd</sup> CHINA MOBILE LEARNING SURVEY REPORT

持续经营，让学习成为习惯

MAKING LEARNING A HABIT WITH  
CONTINUOUS FACILITATION

调研主办方



联合主办方



为企业、政府机构  
提供专业语言培训解决方案

© 版权声明 本调研报告属智享会 & 英孚所有。未经双方书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center & EF. Reproduction in whole or part without prior written permission from HR Excellence Center & EF is prohibited.



## 特别鸣谢



**Chris Kimmell**

英孚教育全球研发中心执行副总裁  
英孚教育

**顾问团** 人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



**陈琳**

高级培训经理  
携程集团



**Ian Sato**

中国区学术事务总监  
英孚教育企业与政府解决方案



**贾颖华**

培训总监  
北京汽车股份有限公司



**刘胜男**

副总监  
华住酒店集团



**王猛**

在线学习运营总监  
中国电信学院



**周建**

教学资源管理负责人  
前海人寿保险股份有限公司



**郑曦**

自由职业培训顾问

## 关于作者



**方麻迪** [may.fang@hrecchina.org](mailto:may.fang@hrecchina.org)

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)专家咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有:中国企业行动学习实践调研报告、变革沟通管理实践调研报告、2017中国人才管理状况调研报告、第四届中国人力资源共享服务中心调研报告、企业外部人才库实践调研报告、中国人力资源数字化转型研究、弹性工作制与灵活用工、2019智享会绩效管理研究……方麻迪毕业于华侨大学,获得管理学本科学位。

目录  
CONTENTS

移动学习“在路上”	3
研究框架说明	4
移动学习的三大关键要素——运营、平台、内容	4
数据发现提炼	5
研究框架形成	6
运营	6
运营不佳，问题到底出在哪儿？	6
如何才能让员工在移动学习开展的过程中有较好的参与度？	8
平台	14
平台来源——外采 VS 自研	14
数字化应用程度	18
内容	22
从无到有——放什么内容？内容从哪儿来？	22
从有到优——优质的内容如何从“幕后”走向“台前”？	27
共生、共创——学习社区与生态的打造	28
思路清单及指南整合	31
参调样本	35
标杆数据	36

### 38 案例启示

- 38 北京汽车：在线学习平台建设及应用——以互联网思维助力企业人才与组织发展
- 41 华住：移动学习的运营与推广
- 44 某多元化业务跨国集团 X：让移动学习自然发生
- 46 某金融企业 Q：移动学习平台的自行研发之路
- 49 携程：以柔性的方式推广移动学习
- 54 中国电信：让知识真正流动起来

### 57 专家洞察

- 57 英孚专家洞察：移动学习平台的搭建、应用与推广
- 60 英孚专家洞察：移动学习 VS 传统线下学习
- 62 携程观点洞察：移动学习的柔性运营管理之道
- 64 中国电信观察洞见：基于中国电信移动学习实践的思考



## 移动学习“在路上”

使用移动端几乎已经成为了大部分人日常生活的必然，在各式各样的场景中，人们手持一部手机，低头阅读、观看来自于屏幕上的信息，已经是司空见惯的现象。移动端作为一个内容的“中转站”与“传递窗口”，成为了一块“兵家必争之地”——如何吸引到更多的流量？如何将流量进一步转化从而创造价值？

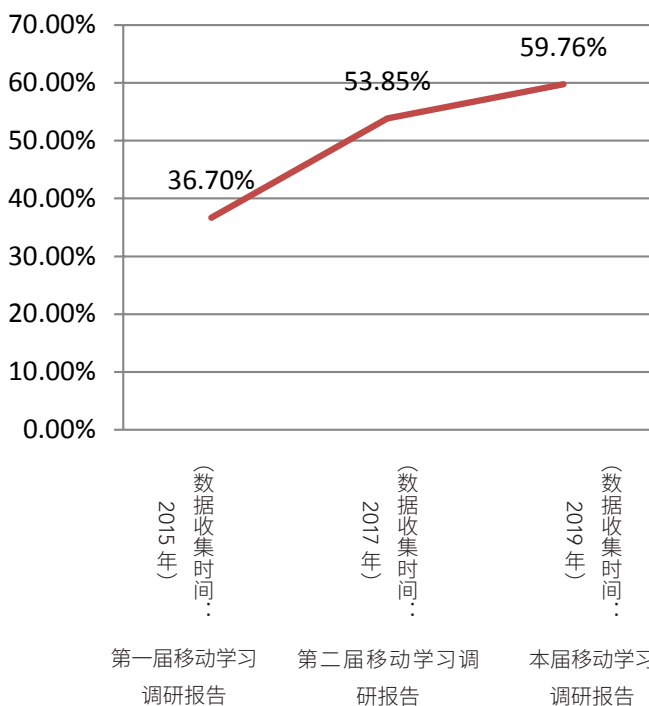
企业中的学习亦是。移动端为学习的方式开辟了一条“新路”，甚至随着互联网时代的到来，原本仅属于互联网的玩法——爆款、流量、网红……也因移动学习的出现，变得不再遥远。

回首往昔我们开展的多次调研，移动学习的发展似乎也正朝着更好的方向迈进：**起初，企业对于移动学习认知不足，内部的学习活动较多依赖于 PC 端的在线学习；随后，越来越多的企业开始了解移动学习，但是仍对于移动学习是否要开展、如何应用仍存在较多的困惑；直至本届调研，我们发现大量企业已经走过了“迷茫期”，甚至形成了自有的管理与运营方法论，融入了更为新潮的互联网思维。**我们的研究数据也从另一个侧面印证了移动学习的发展势头：越来越多的企业已经开展了移动学习（参考图表 1）。

当然移动学习也仍存在着大量亟待解决与探索的问题，如：如何持续地吸引员工进行移动学习甚至形成习惯？如何借助移动学习平台实现“用数据说话”？如何打造优质的学习社区？……相比过往，本次调研仍会从运营、平台、内容三大模块出发，但是我们会更为聚焦这三大模块中企业所面临的问题，并且融入互联网的运营思路与概念，找到更为创新、“好玩”的解决方案。

综上，移动学习已经不再处于萌芽状态，通过更为精细化的管理，可以让移动学习为企业创造更多价值——可以说，移动学习“在路上”。

图表 1 开展了移动学习的企业所占比例（近 3 届研究报告数据汇总）



## 研究框架说明

### 移动学习的三大关键要素——运营、平台、内容

通过前期市场诊断阶段和人力资源从业者的探讨，以及案例采访阶段对于企业实践的深入了解，我们发现运营、平台、内容作为移动学习的三大关键要素已经是市场上的普遍共识。本次研究我们依然将从这3大块着手，了解在每一块中，企业所面临的问题是什么，以及有怎样更为有趣、落地的解决思路与方案。

#### 前期市场诊断阶段企业反馈：

我觉得移动学习是可以划分为平台、内容、运营三个大类去看成熟度，但我认为移动学习还是一个很功能性导向的东西，就是你的平台或者 app 能实现什么，有时候是能决定你移动学习做到什么程度的，平台的职能是决定性的关键。内容和运营其实更加依赖企业本身学习发展体系的成熟度。

我认为现在移动学习较多的挑战主要是这些：首先是平台方面，企业刚开始做移动学习的时候，会走一些弯路，比如自己开发一个 APP，但是很难成功。其次是内容方面，就是把原有的内容转化成手机端接受的内容，关键还在于课程设计。然后是运营方面，主要就是工具和手段，吸引大家。

运营、内容和平台，这个其实是任何一个阶段都会涉及到的东西。那从解决的问题的角度看，第一个阶段就是他解决一些点状的事件和项目，这种时候就相当于你“摆个摊”，有些东西急着出手就要把它卖出去。所以他对于运营管理和内容来讲，要求就会比较高；第二个阶段，就无论是内容、平台还是运营要求都会比前面一个阶段要高；第三个阶段，你要建立生态，其实资源更多投入在机制的建立和产品的承载能力上。那个时候你就会发现内容建设不会是你最应该关注的，而是应该吸引企业内部的人能够更多地参与这样的一些机制。



## 数据发现提炼

- ★ 在智享会开展的历届移动学习调研报告中，开展移动学习的企业比重稳步上升（2015年 36.70%、2017年 53.85%、2019年 59.76%）。

### 概况

近年来，移动学习在企业中的开展率不断上升

大量企业运行情况不佳，员工参与度差或成最主要原因

### 运营

- ★ 近4成企业认为移动学习“运行一般，与预期效果存在一定距离”；
- ★ 对企业给出相应评价的原因进行词频统计后，“参与度”成为提及率较高的关键词之一。

- ★ 随着数据应用深度的增加（即从简单统计分析到与其他数据联动为员工管理提供决策），企业的实现率越来越低；
- ★ 针对同一数据应用深度，即使功能上可以实现，大量企业也没有体系化的制度、流程对数据进行复盘。

### 平台

少部分企业已着手自行研发移动学习平台；另外，企业普遍对学习数据的应用成熟度较低

内部开发是主流，不少企业已经开始打造精品化课程甚至营建学习社区与生态

### 内容

- ★ 近7成企业移动学习平台的内容来自于内部开发；
- ★ 近半数企业已经着手走精品化课程路线，打造明星课程或明星项目；
- ★ 近3成企业已经开放权限给员工上传知识或经验，打造学习社区。



## 研究框架形成

本次研究主要围绕移动学习的三大关键要素——运营、平台、内容展开，结合数据的主要发现，我们每个关键要素中研究的侧重点如下：

- ★ 移动学习运营不佳的原因是什么
- ★ 如何提升员工在移动学习中的参与度



- ★ 平台来源——外采 VS 自研
- ★ 数字化应用程度

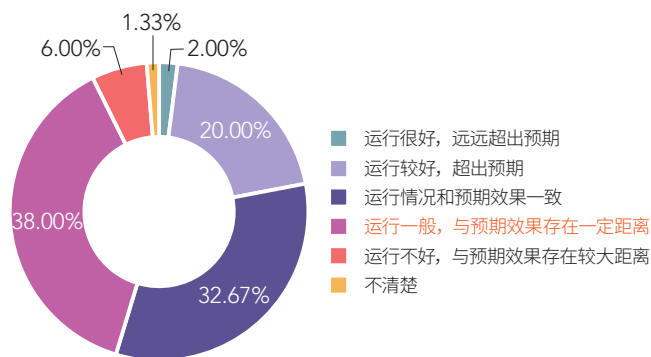
- ★ 从无到有——放什么内容？内容从哪儿来？
- ★ 从有到优——优质的内容如何从“幕后”走向“台前”？
- ★ 共生、共创——学习社区与生态的打造

## 运营

### 运营不佳，问题到底出在哪儿？

当我们让企业对其移动学习项目整体的运行情况进行评价时，选择“运行一般，与预期效果存在一定距离”的企业数量是最多的（参考图表 2），可见大量企业的移动学习并不尽如人意。与此同时，我们也发现有 32.67% 的企业认为“运行情况和预期效果一致”，20.00% 的企业的评价是“运行较好，超出预期”。那么，造成企业评价产生差异的原因有哪些？对于移动学习运行情况不佳的企业而言，真正的问题出在了哪里？

图表 2 您所在企业的移动学习项目整体运行情况如何：(N=150)



我们对做出这些评价的企业也收集了对应的原因(图表 3),并尝试从中提炼出企业移动学习运营的关键成功因子。

图表 3 评价 / 做出对应评价的原因

运行较好, 超出预期	运行情况和预期效果一致	运行一般, 与预期效果存在一定距离
<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 参与人数多, 反馈不错</li> <li>★ 参与度还不错, 内容与工作紧密结合</li> <li>★ 有趣味性的学习活动设计, 养成习惯</li> <li>★ 制度激励到位, 员工表现积极</li> <li>★ 公司培训和学习气氛浓厚, 大家愿意学习</li> <li>★ 人事部宣传和努力到位</li> <li>★ 标杆活动上线后员工反响热烈, 参与度超出预期</li> <li>★ 培训完成率非常好, 员工主动学习意愿强</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 缺乏场景化的培训内容</li> <li>★ 集团有专人负责相关事宜, 体系较为完整</li> <li>★ 学员学习主动性两极分化</li> <li>★ 有专业团队运营</li> <li>★ 后期激励措施较弱</li> <li>★ 期望员工以自驱力来学习</li> <li>★ 学习习惯需要持续养成</li> <li>★ 员工参与热情仍不够理想</li> <li>★ 运营管理不持续</li> <li>★ 机制有待完善</li> <li>★ 有待更系统的推广</li> <li>★ 员工日常工作繁忙参与度不高</li> <li>★ 学员学习没有自主性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>★ 热度仅在重点推动时期可以维持</li> <li>★ 由于学习的逆人性, 良好的运营活动能够带动活跃率, 员工学习需要持续的引导</li> <li>★ 运营管理手段有限, 针对人群类型广泛, 缺乏针对性</li> <li>★ 资源和推动手段有限</li> <li>★ 学习还是依靠强制性规定</li> <li>★ 员工多是为了完成任务而学习</li> <li>★ 学习参与性较低</li> <li>★ 员工意愿不是很大</li> <li>★ 没有系统的培训体系</li> <li>★ 缺乏技术支持及激励机制</li> <li>★ 针对员工学习情况没有考核指标, 无法保证学习质量</li> <li>★ 员工工学矛盾, 对于平台的使用频率不高</li> <li>★ 推广宣传还不够</li> <li>★ 无专人监管</li> <li>★ 缺乏专业的移动学习运营方法</li> <li>★ 缺少专业团队专业化运作</li> <li>★ 推广力度不大, 实际平台内容不够丰富, 员工缺乏时间参与</li> <li>★ 学员主动性一般</li> <li>★ 公司内部及上级公司都在推行线上学习的活动, 但是对于未进行强制要求的员工, 主动学习意识较弱, 在进行课程编写、选择、更新上相对来说比较难开展</li> <li>★ 员工缺少重视, 企业缺少奖励机制</li> </ul>

此外无论是企业所留下的只言片语所给我们的直观感受, 还是通过对其所填写的原因进行词频统计所生成的云图(参考示意图 1), 我们发现**员工参与度的高低无疑是企业移动学习运营是否成功的关键指标之一。**

那么**如何才能让员工在移动学习开展的过程中有较好的参与度?**

这便是本小节中我们会重点讨论的问题, 结合数据与案例, 我们将揭示企业目前员工参与度的概况, 并且从案例中提取出有效提升员工参与度的可行性方案。当然, 从企业所填写的原因中, 我们发现还有一些因素也影响着移动学习运营的效果, 如: 是否有专门团队进行运营、是否有体系化的制度与激励措施等。但这些因素最后会体现在员工的参与程度上, 因此我们在下文提升员工参与度的解决方案中会再就这些因素展开讨论。



示意图 1: 企业移动学习运行评价对应原因关键词词频统计云图  
(Picture by Picdata.cn)

## 如何才能让员工在移动学习开展的过程中有较好的参与度?

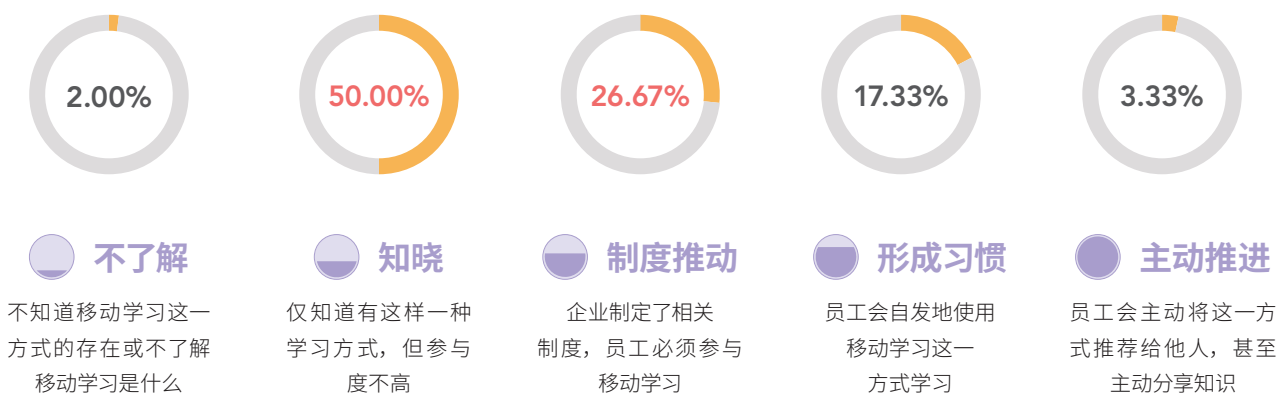
### 企业员工移动学习参与度的概况

结合我们与企业的案例采访与访谈，我们认为，员工对于移动学习的参与程度可以分为 5 类，根据参与程度从低到高分别为：



从我们调研数据中不难发现（参考图表 4），虽然完全对移动学习没有认知的企业已是极少数，但近半数企业对于移动学习仍停留在“知晓”的层面，参与度并不高。还有一部分企业（26.67%）的员工对于移动学习的参与，仅出于“制度推动”，员工的主动性不强，也没有形成学习习惯。

图表 4 员工对于移动学习这一学习方式的普遍态度接近于以下哪种表述 (N=150)



## 企业实践 & 观点洞察

当然，学习习惯的养成甚至让员工主动推进移动学习并非一朝一夕就可以实现，即使实践较为优秀的企业，往往也经过不断试错与探索，最后形成了良好的学习氛围与文化。我们不妨通过案例了解一下这些企业是如何成功运营移动学习的。

我们选取了华住、某金融企业 Q、某多元化业务跨国集团 X、携程、中国电信的实践案例片段，其中：

- + **华住**在移动学习项目导入初期借助事业部试点、高管参与等方式打开了局面，随后在学习制度和学习方式上不断完善，促使员工形成学习习惯；
- + **某金融企业 Q**为了提升移动学习 App 的激活率，则是将员工的学习行为指标与团队绩效考核结合，随后为了使员工持续使用 App，企业 Q 进一步将移动学习与业务问题的解决融合，如：设置必修课和高管讲堂等；
- + **某多元化业务跨国集团 X**以新员工入职培训为契机点，提升了全员对移动学习的感知度；另外与晋升、发展挂钩也加强了员工对移动学习的重视度；部分精品课程 VIP 名额限量发放则是以优质的内容为吸引点，让员工持续地进行学习；
- + **携程**的移动学习用户流量经历了从无到有、从有到多、从多到稳的发展阶段，在没有采用过多强制性行政指令的情况下，凭借有趣的内容和活动，维持了稳定的学员流量。同时也将企业战略、文化故事用移动学习充分传递，满足了组织层面学习的需要；
- + **中国电信**建立了专门的移动学习运营团队，经历了技术导向、业务导向和应用导向 3 大阶段，不断深入业务场景，解决业务真正的学习需求。

### 案例片段 华住

#### ◆ 移动学习的推广与运营

##### + 具体措施

虽然使用移动端在国内已经较为普遍，但将其用于学习并且产生较好的学习效果仍需要企业在制度、激励等各个方面“下足功夫”。华住集团在推广与运营移动学习时，主要采用了以下的措施：

- **制度保证**：为了让移动学习能尽可能高效地在企业内全面展开，华住设立了部分制度，如：设置学分并与绩效绑定、与部分项目绑定运营 O2O 等。
- **学习习惯培养**：在员工入职后、正式接受培训前，获取知识的渠道均较为单一。在这样的“空档期”，华住开始在移动学习平台上推送“每周一课”，即每周会给员工推送一门适合

他岗位的课程，内容均为员工所属岗位“应知应会”的知识点，时长约为 3-10 分钟。员工每周在学习后需要通过进行考试，这一举措旨在养成员工的学习习惯。

- **定期反馈的机制**：华住大学会与各个事业部的培训对口人与事业部高管定期沟通培训现状，其中也包括移动学习这一学习方式的应用情况。在对移动学习后台学习数据沟通后，事业部高管会立刻给予反馈，也会提出更高的期待与要求。借此，事业部培训对口人也会意识到管理者对移动学习的关注与重视，从而推动移动学习在各个事业部的推广。

#### + 挑战与解决方案

2013 年，华住刚引入移动学习平台，对于当时的华住大学而言，线上课程还在筹备阶段，无论是课程制作技术还是内容质量，都有一定的提升空间，这对移动学习推广初期的“吸粉”显然是不利的。

华住推出的第一个项目是“每周一课”，当时华住遭遇了一些工学挑战，当员工需要每周都学习课程，同时还承担着来自业务的工作压力时，“抱怨”便会产生。

面对这两大问题，华住大学开始与各个事业部就这些问题进行沟通，从中寻找 CEO 重视度高、团队执行力强、员工配合度高的事业部进行试点，先取得阶段性的成果。随后再向其他子品牌进行推广。初期各个事业部的执行情况会参差不齐，但通过一段时间的磨合，大家逐渐趋向步调一致，并且可以将各个子品牌的学习情况公示出来，互相 PK，形成了学习氛围。

目前，“每周一课”已经成为华住最基础的一个常态项目，每个品牌都养成了定期学习的习惯；这个项目也开启了华住移动学习的首次胜利，为之后 6 年其他项目的推广积累了运营 & 推广经验。

### 案例片段 某金融企业 Q

#### ◆ 运营推广

在研发了属于自己企业的移动学习 APP 后，企业 Q 着手在全公司层面进行推广。推广的目的主要有两个，一是提升 APP 的激活率，二是确保员工在激活 APP 后仍会持续使用。

##### + 提升 APP 的激活率

一方面，人力资源部门多次、反复与员工进行沟通、宣贯，推进员工 APP 的激活；另一方面，企业 Q 也将移动学习的使用（包括学习时长和月活率两个指标，学习时长的要求是每月平均学习时长至少 1 小时，月活率达到 50% 以上）嵌入到了整个部门的绩效考核中。对部门进行考核，可以发挥群体压力的作用，由部门推动大家去学。最终我们的激活率达到了 97% 以上。

### + 确保员工在激活 APP 后仍会持续使用

针对如何确保学员在激活之后真正使用移动学习平台的问题，企业 Q 认为首先要明确移动学习在公司中的定位——基于工作问题的在线学习解决方案平台，解决的是公司层面的学习需求，而不是为了满足个人工作之外的学习需求。接着，基于这一定位，企业 Q 做了如下机制上的设置：

- 设置必修课；
- 开设“高管大讲堂”和“经理人 10 分钟”，形式均为专题课程视频；
- 设置学习积分，员工完成学习之后会得到学习积分，积分与晋升相关。

## 案例片段 某多元化业务跨国集团 X

### ◆ 移动学习的推广与发展

集团 X 移动学习平台初搭建时，企业内出现了员工学习积极性不足的问题，上线率并不高。结合全集团的数据，除了最基层的一线员工和位于偏远地区的员工外，其他员工对移动学习平台的使用率仍然有很大的提升空间。员工使用移动学习平台的场景常常限于临近考核时“临时抱佛脚”式的学习，并未形成习惯。发现了这些问题后，企业大学将问题反馈至人力资源部门，由其设置相应的制度来应对这一挑战。目前企业 X 推行移动学习平台主要借助以下制度及措施：

- + **借助新员工入职培训，提升全员感知：**新员工入职时均会接受相应培训，在该培训中必须借助移动学习平台预习资料、学习并通过最终考试。这让员工在初入公司时便感知到了移动学习平台的存在，为后续的持续使用奠定了基础。
- + **与晋升、发展挂钩：**员工每年有晋升机会时，晋升条件中除任岗位职责绩效、是否获得过“先进”外，还有的必备条件之一就是员工在移动学习平台的学分是否达标，否则无法晋升。
- + **精品课程 VIP 名额限量发放：**与 X 集团合作的供应商平台会给予集团一定的 VIP 名额，拥有 VIP 名额可以学习一定的精品类课程。学员要获得 VIP 名额必须累积学时到一定的数量，在获得名额后也非“一劳永逸”，学员仍需每周满足 4 个小时的收听时长才可以继续保持 VIP 的资格。VIP 资格每周均会在企业中滚动，不符合条件的学员，其名额便会释出，留给下一个有资格的学员。
- + **核心的培训内容：**在移动学习平台上，集团 X 上线了如涉及企业文化价值观、各个岗位应知应会的业务知识等类型的

课程，并且需要用平台参与、通过考试，这些学习内容都是员工必须了解的核心课程。

- + **举办微课大赛：**员工可以结合自己的工作制作微课小视频，然后上传至该平台。审核通过后，集团会根据学员的点击率、好评率给微课制作者发放相应积分，这些积分均可以兑换内部礼品。
- + **减少打开成本：**集团 X 内部已有整合的手机端平台，平台上包含了人力资源办公、财务、协同办公等多种功能，是一个员工使用率较高的集成系统。为了进一步减少打开成本，该系统上开放、嵌入了移动学习平台端口，员工在打开这个办公软件时便可以顺便进行学习、考试。

## 案例片段 携程

### ◆ 运营

流量的从无到有，从有到多，从多到稳，都考验着企业对移动学习运营方式。携程也经历了这样的历程，为了保证用户流量，携程进行了诸多尝试，其中在各个阶段被证明有效的策略主要如下：

- + **从无到有——用户量破千**
  - 携程大学的培训面向整个企业，而管理员面向整个事业部。因此，企业大学采取的策略便是开通这些管理员在平台上的权限，让管理员自行制作、运营、宣传符合自己事业部业务的课程，以达到赋能业务单元的目的。
  - 结合公司的司庆日，通过线下展位宣传，让员工扫码、下载移动学习 APP、注册账号、激活，并提供小礼品。
- + **从有到多——用户量破万**
  - 制定一定的“强制措施”，如结合员工必须参与的信息安全培训，携程大学提前与技术部门共同研究后台系统制作 Demo，评估是否能承载大量员工的开始需求，在各方面都做了充分的准备，员工在接受信息安全培训后，必须用移动学习平台进行考试。
- + **从多到稳——流量持续稳定**
  - **坚持以邮件的形式发送全员信：**该方式一次性触达近 3 万人，员工扫码就可以进行课程学习，其触达率会比 APP 端的通知更高，也更容易被员工感知到。
  - **全方位地吸引全体员工**
    1. 结合公司的战略，在公司有新战略时借助移动学习的方式

让全员都能了解。

2. 对于热门业务，如：旅游定制业务、线下门店等，员工的兴趣度较大，携程便会结合热门业务找对应讲师讲授微课，制作员工“喜闻乐见”的内容。

3. 结合时事热点，如“携程大数据杀熟了吗，真相在这里！”携程便会请到大数据专家，与内部员工进行沟通、澄清。

4. 与企业文化紧密结合，如举办年会时，近 2 万名员工会因为时差等原因无法亲临年会现场，携程便制作了年会花絮剪辑（包括现场的文化故事，老板讲话等），在周末依靠移动学习平台第一时间进行推送，获得了极高的点击率。另外，和年会相结合还有每年一次的文化大奖评选，评选的同时携程会从各个事业部中提取案例。携程当时便在线上开发了案例点赞的功能。为了形成闭环，每个案例都代表了一个部门和负责人，通过点赞，实现“让谁上讲台就你说了算”，点赞最高的负责人会以课程的形式给员工讲授该案例是如何实践的，用了什么方法，最后的总结是什么，收获是什么。过年期间往往都是企业移动学习平台流量较少的时间段，携程通过这一系列方式使用户流量仍保持在了较高的水平。

## 案例片段 中国电信

中国电信于 2010 年启动移动学习，经过多年的发展，对于移动学习的认知也在不断发展变化，回首往昔，电信一共经历了三大阶段：

### ◆ 2010-2014：技术导向

在这一阶段，企业更多想打造的是一个移动学习产品，即将资源学习、社区交流等 PC 端较为成熟的模块，通过移动 APP 承载。借助组织的力量进行大量推广、运营后，历时半年至一年，中国电信基本实现了移动学习的全覆盖。但随着时间的推移，问题也逐渐浮现，即在有相关活动时，员工的参与度、活跃度很高，活动一结束，使用率便急剧下降。这也成为中国电信在下一阶段着重解决的问题。

### ◆ 2014-2018：业务导向

进入第二阶段后，基于前一阶段所出现的“用户粘性”问题，中国电信开始思考：移动学习对现有的传统培训、企业流程，到底能够起到什么样的作用？能够革新、颠覆、还是提升效率？电信得出的答案是：对于移动学习的认知不能仅停留在“移动”上，而是要回到“学习”的本质，即要寻找企业内已有流程，结合最后的业务场景，将移动学习嵌入、优化。这一阶段的关键点并非在于最后产品所呈现的服务，而是“冰山之下”对于业务需求场景的深入调研，不断靠近学习的本质，这样才能做出在企业中长期生存的流程与学习产品。

### ◆ 2018- 现在：应用导向

步入 2018 年，随着移动学习产品成熟度不断提升，越来越多业务线的培训工作由移动学习平台承载，员工也会提出各种各样的需求，运营的压力与日俱增。“如何在固定的资源下响应越来越多的需求”成为了这一阶段中国电信重点思考的问题。为了解决这一问题，中国电信在移动学习的运营上又打开了新的局面：即移动学习运营团队负责运营最重要的门户，同时将门户核心的能力共享至企业各个业务部门的产品。员工并不一定需要专门打开移动学习平台进行学习，而是在自己业务部门原有的 APP 上也有入口可以学习知识、获取信息。如：当员工在自己业务 APP 上进行工单审批时，便会推送相关的学习信息。这一举措使打开成本进一步降低，学习的发生更加自然，与业务场景的结合更为深入，实现了知识、信息在整个组织内的流动。

虽然中国电信将门户核心的能力共享至各业务部门的产品，但是“形散而神不散”，所有的用户数据、学习资源、员工的学习档案等核心数据最终依然会汇总至运营团队。因此一方面，用户流量来源的渠道更多；另一方面，移动学习平台上计时、断点续看、统计等功能的建设往往也需要大量的时间、资源的投入，业务部门直接调用这些功能可以避免重复建设，节约成本，提升落地效率。

当前，中国电信运营的大方向已经基本奠定——扁平化管理，集约化数据。未来，该企业也将不断打造、完善内部的学习生态。

### ◆ 移动学习应用场景

在移动学习常规应用场景基础上，近年移动学习在中国电信内部正探索“智慧学习”或“注智学习”模式，目前学习场景主要分为两大类：

+ **前置**：这一场景主要与精准营销相关，结合业务运营商的用户画像数据、行为分析，系统会将客户特点进行分析并推送给客户经理，让客户经理的营销更为精准。

+ **后置**：系统会根据员工的业务数据形成相关模型，如：服务能力、营销能力等，按月生成雷达图并且与平均值进行比较，表现低于平均值的维度会推送相应的培训课程，帮助员工更好地提升自我。

### ◆ 运营团队概况

中国电信的移动学习平台一直由专门团队进行运营，该团队的组成、重心、业务模式结合实际不断变化与调整，目前该团队的职责范围涵盖了移动学习运营、平台搭建、内容建设等工作，员工在使用移动学习的过程中，有任何问题也可以咨询团队。

在组成人员方面，除了标准化程度较高的工作（如：coding 等）会通过外部资源解决外，诸如架构设计师等角色在团队中均有配置。这样的人员组成能够更好地实现高效统筹、并行多个项目，减少了内部专门构建一个技术团队的压力。

## 观点洞察 中国电信 王猛

### ◆ 推广期间,如何找到企业内部传承与创新的“平衡点”

中国电信是一家文化传承较为厚重的企业，虽然会有创新，但是也必须不断传承。移动学习一度作为新生事物，必然面临着“支持”与“质疑”两种声音。针对不同的两种声音，均需要理性看待。

#### + 对于“质疑方”的思考

“质疑”方代表的往往是一种管理思路，如：令行禁止；有明确的管理要求、流程、办法进行管控；以结果为导向倒逼运营管理工作等。这样的方式虽然可以在前期快速推广移动学习，但也很有“杀伤力”，员工和各级单位的体验和感知会存在问题，对移动学习的可持续开展不利，因此强推并不可行。面对质疑，可以采取的措施包括：不断完善产品、关注使用场景、与关键任务、角色不断沟通，达成共赢，以此获取他们的支持。

#### + 对于“支持方”的思考

“支持”方的观点也需要理性看待。支持者更多用移动互联网的眼光来看待我们内部的学习产品，但也可能脱离了企业的实际。内部的学习产品并非纯粹的互联网产品，仅仅依靠有趣、酷炫、前沿的技术、用户体验，在短期内或许可以获得一定的用户忠诚度，但是长期来看需要反复地对产品进行滚动与迭代，这便意味着大量的资源和人力投入。互联网产品背后通常都有盈利模式和商业模式，投入便会收到市场的反馈与回报，

从而带来可持续的资源来投入产品和运营的优化迭代。但是很多企业在这一块的成本较为固定，很难有这样的资源投入来跟进。

#### + 最终方案的考量角度

对于中国电信来说不管是移动学习还是整套线上的学习体系，基于以上思考，初期推广阶段更多倾向于寻找中间的“平衡点”，即既要融入互联网的开放、注重体验的特质，又要和企业内部的文化、流程有所结合，不能脱离业务实际。

这一“平衡点”，每个企业都会不太一样，这便是在互联网思维和企业实际现状中间调解那个“滑块”。如果企业非常年轻、开放和多元，可能要更偏向互联网的运营模式，但如果企业文化倾向于传统、严谨，那可能就要更加关注与管理制度、内部流程的结合。

这样的“平衡点”会体现在移动学习的各个细小的环节上，如：是否允许将移动学习平台上的内容下载或分享到社交媒体、是否需要实名制等，决策的结论可能是直白清晰的，但是决策的过程就是在寻找这一“平衡点”。以是否需要实名制为例，如果没有使用实名策略，在类似中国电信这种规模的企业中，社交化学习和分享便会难以实现，员工在移动学习社区中言论的引导和管理也会成为巨大挑战。而采用实名制后，员工的一切行为可与本人挂钩，对员工来说不仅是约束，更多的是激励他在更大的平台上展现自我。

## 观点洞察 携程大学 移动学习管理团队

### ◆ 如何平衡“强管控”与“柔性管理”？

移动学习在企业内初步上线时，往往面临着推广、吸引流量的问题，很多企业会认为高管的“一声令下”是最为有力和有效的。诚然，在短期内高管的行政指令的确能够让移动学习“遍地开花”，但如果不真正形成用户黏性，这样的方式是难以持续的，必须要结合“柔性管理”。

另外企业文化也决定了推广时各项举措大致的方向与风格。以携程为例，携程作为一家互联网企业，其企业文化一直是“弱管控、强赋能”的，所以一味地依靠行政指令进行强推只会造成“水土不服”，引起用户的反感。

那么如何平衡“强管控”与“柔性管理”？携程认为可以参考的解决思路主要是：

+ **企业大学更多作为“赋能者”的角色**：将移动学习这一工具的使用赋能给各个事业部，如：在各个事业部中选出专门的管理员开通管理员权限与账号，让事业部自行运营，对于学习结果“自负盈亏”。

+ **内容为王**：将业务应知应会的内容、企业文化价值观相关的培训与移动学习结合，如必须通过移动学习平台进行这些学习内容的考试，让学员在移动学习平台上的学习自然而然地成为“规定动作”。

## 方案形成

经过上述对案例的总结以及下文中报告顾问的观点，我们认为企业在不同的移动学习运营阶段，其措施均有不同的侧重，但元素主要为：**宣贯、高管支持、制度建设、活动运营、内容驱动**。我们在下表中尝试梳理这5大元素在员工对移动学习认知的不同阶段所占的权重及具体措施：

工具清单 1：移动学习各阶段运营要点



# 平台

## 平台来源——外采 VS 自研

### 企业平台来源概况

#### 外采为主，定制化程度不足

图表 5 目前在移动端，员工进行移动学习的形式为：(N=150)

	数量	比重
专有的移动学习 App	105	70.00%
微信（小程序、公众号、服务等）	82	54.67%
其他学习网站（如：得到、喜马拉雅、网易公开课等）	36	24.00%
语音、视频通讯工具或 APP（如：Webex、Skype 等）	25	16.67%
其他	8	5.33%
不清楚	1	0.67%

图表 6 贵公司的移动学习平台来自于 (N=150)

	数量	比重
外部采购	70	46.67%
内部自行研发	18	12.00%
以上两种形式都有	60	40.00%
不清楚	2	1.33%

图表 7 若为外部采购，平台对企业移动学习需求的定制化程度为：(N=130)

	数量	比重
基本上都是标准化产品与服务，定制化程度低	45	34.62%
在标准化产品与服务的基础之上，有一定的定制化	65	50.00%
仅保留底层架构的标准化，定制化程度高	10	7.69%
在定制化程度高的基础之上，还能快速、敏捷地响应内部的移动学习需求	7	5.38%
不清楚	3	2.31%

对于大部分企业而言，移动学习平台为专有的 App，并且为外部采购（参考图表 5&6）。然而外部采购供应商难免遭遇“定制化”程度不够的问题，结合图表 7，我们发现目前**大部分企业认为外部平台对企业移动学习需求的定制化程度低，或仅有少量的定制化。**

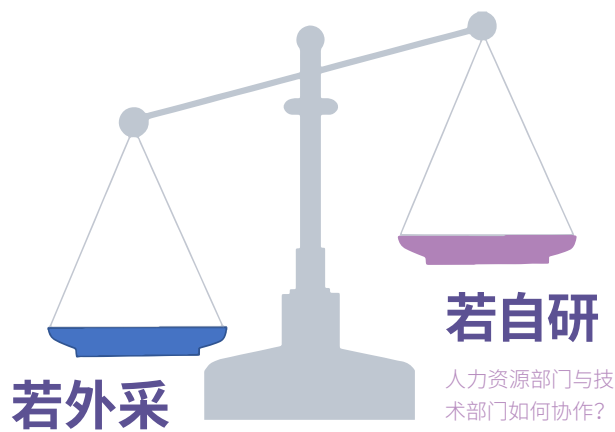
参考携程的案例片段及本次报告顾问的观点洞察，不得不说，在移动学习开展的初始阶段，**外部采购平台或解决方案能快速实现基本**

功能，节约了企业前期探索的成本。然而随着企业移动学习开展的日益成熟，必然会产生越来越多需要定制化的内容。此时如何实现本地化的需求？

#### 少部分企业可实现自研，此时人力资源部门与技术部门如何协作？

从图表 6 中我们不难发现，不少企业也已经具备了自行研发移动学习平台的条件与实力，结合某金融企业 Q 的案例和携程的观点洞察，**在这些自行研发平台的企业中人力资源一方面面向“客户”（员工），会获取各种各样的需求，另一方面需要与技术人员合作，把握好研发的步调与节奏，那么人力资源部门应该如何寻找到这其中的“平衡点”？**

结合以上数据，在平台来源上，企业的挑战点主要包括：



如何响应企业本地的定制化需求？

#### 案例片段 携程

##### 采购决策

携程作为一家互联网企业，具备平台研发的实力与基础，但经过考量后仍选择外采移动学习平台，其主要的考量因素为：

- 时间的要求：**移动学习平台的上线时间内部已经基本确定，此时再进行研发，时间的投入量难以把控，而外部平台往往已经有较为成熟的方案并且可以承诺明确的上线时间，能较快实现基础功能。
- 成本的考量：**与外部采购相比，一个 IT 人员开发期间的人力成本往往也是更高的，外部采购也有利于成本的节约。

## 案例片段 某金融企业 Q

### ◆ 学习平台——自行研发移动端学习平台的步骤与方法论

#### + 自行研发的背景与出发点

正如上文所言，企业 Q 一开始所采用的学习平台无论是移动端还是 PC 端，均采购的是第三方的服务。这在起步阶段能够有效地满足学习的需要，但是随着移动学习的不断成熟和需求的多样化，第三方的服务逐渐无法很好地支持，主要体现在以下几个方面：

- PC 端的平台和手机端的 APP 不是同一家供应商，数据难以对接；
- 随着移动学习成熟度的提高，不断产生新的功能需求，但是第三方做的更多是运维，新功能开发不能达到预期；
- PC 端的技术还是基于微软的技术架构，但是这个技术架构在行业内已经被淘汰，企业也需要随之调整。

基于以上痛点，随着公司内部 IT 技术日益成熟，企业 Q 也可以基于新的技术重新架构移动学习平台，甚至可以借这一契机，用 Saas 系统与集团层面业务条线的技术基层架构相融合，打通整个集团的移动学习，让移动学习的应用面更广。

#### + 研发过程

##### • 产品开发阶段

由于曾经累积了近 5 年的在线学习平台运营经验，企业 Q 的产品开发并不是从 0 开始的，在 IT 团队的产品经理与人力资源部门对接时，HR 能够清楚地表达需求，产品经理本身专业度也较高，双方的沟通和理解都是较为顺畅的，这是产品开发阶段的重要前提条件之一。

紧接着，企业开展了为期 3 天的会议，拆解了近 140 个用户故事，用一系列的产品设计与协作工具从中提取出功能需求点。但是在功能需求点提取后，企业 Q 遭遇了一个难题：如何确定这些功能的优先级排序？经过一段时间的探索，企业 Q 设定了两个判定维度来确定优先级：功能实现的难易程度、用户的感知强度。评估功能实现的难易程度是出于开发团队的人力投入考虑，而评估用户的感知强度是从用户使用的角度评估这个功能的重要性。综合两个维度的评分结果，企业 Q 完成了对这些功能点进行优先级排序，然后再由 IT 团队着手开发。

##### • 上线测试阶段

在移动学习平台上线后，人力资源部门和开发团队之间的磨合出现了一些问题：在 APP 上线后，既需要优化现有功能，

也要开发新功能。这就导致很可能之前提出的功能需求还在开发过程中，但新的功能需求又出现了，甚至新的功能需求与之前的需求还会存在冲突，这也给开发团队带来了挑战。

在磨合的过程中，企业 Q 梳理了一个系统的沟通流程和关键点的时间表，具体包括以下节点：

1. 业务提交需求
2. 需求冻结 + 评审
3. 页面设计完成
4. 迭代（启动、结束、测试）
5. 版本发布

每个月固定产生 2 个版本，需求冻结后，IT 团队就专注于功能开发，有效避免了原有的问题。

##### • 稳定运行阶段

截止 2019 年 3 月，该 APP 基本进入稳定运行阶段。目前 APP 的主要功能包括：

通用功能	1. 面授培训的线上管理功能（包括学习通知、签到等） 2. 线上内容的学习（视频、pdf） 3. 考试（含问卷功能，选择题、开放式题目等） 4. 问吧（涉及 8 个品类的知识）
讲师工作台	内容发布和管理：员工可以上传自己制作的内容，运营管理员对上传的内容进行审核和管理。
搜索	基于“工作问题的在线学习解决方案平台”的定位，APP 首页有搜索框，员工可以输入工作任务关键词搜索需要的内容，并根据员工的搜索推荐相关的课程、知识、内容。
工作小工具	员工可以添加自己的工作日志，记录各项工作的完成情况
个人中心	1. 学习任务清单 2. 学习数据 3. 学习积分 4. 对平台的贡献值 5. 学习兴趣分布 6. 学习记录
师课	对于精选的认证讲师，可以展示讲师的个人风采、信息和具体的课程内容。
会议预定	企业 Q 有专门的培训基地，其中有很多会议室，为了方便学员和讲师，大家可以直接在系统上预定会议室。
问吧	类似与学习社区，员工可以就工作中遇到的问题在上面提问。但是这个功能尚未大面积推广，目前会考虑到的问题包括：问答的内容与质量等。虽然设置了敏感词筛选的功能，但仍需实时人为监控发布内容是否得当，是否违反银保监会和公司相关风险合规要求。

## 观点洞察 Chris Kimmell 英孚教育全球研发中心执行副总裁

### ◆ 当前市场上各种移动学习平台最为常见的问题、不足有哪些？

随着学习平台从台式机时代过渡到笔记本电脑时代，再过渡到智能手机时代，我们面临的一个巨大挑战就是屏幕的不断缩小。当然，如果只是针对手机屏幕设计一种自学式的体验，还是比较简单的。但是现在让我们先讨论一个更复杂的使用场景：在线的小组课程。

在小组课程上，我们需要老师的视频图像，还有4到6个学生的视频图像，此外还有授课的内容或者PPT，提前写好的

课堂笔记，此还得有一个聊天窗口或者“白板”来让学生交流想法，另外还得有方便老师控制屏幕的界面，好选择向学生展示的内容，等等……怎样在一个小屏幕里塞进这么多东西？这是很困难的。我们绝对不想缩小字体，把界面搞得密密麻麻的——像航天飞机仪表盘那样的密密麻麻的布局是要不得的。

所以，要想确保学习效果和吸引人的体验，同时又要适应手机的小屏，就必须有经过深思熟虑的用户体验设计和UI设计。接下来要进行多轮可用性测试和用户测试。正确的设计是需要花时间的。

## 观点洞察 中国电信 王猛

### ◆ 对于是否使用外部供应商的思考

在平台是否需要使用外部供应商这一点上，主要取决于企业移动学习发展所处的阶段。在移动学习开展初期，内部的经验、资源相对缺乏，也没有较为成熟的运营思路，使用外部供应商可以较快地让移动学习在企业内。但是随着实践的成熟，企业会形成自己的思路，随之便会对提出一定的个性化需求，此时便需要结合实际，完善本地化的应用。

其实是否需要使用外部供应商并不绝对，企业完全可以结合需求，灵活“借用”外部的技术和产品，与自有平台进行互补，

而未必是完整的解决方案与平台。企业要掌握的是核心的数据、流程、架构，外围的能力系统，并不一定全都要自行开发，而是用市面上或者整个行业里较好的、符合大众习惯的产品即可。当然前提是企业有一个比较强大的运营团队，因为最后呈现在用户面前的，并不一定是这些成型的产品，而是各种学习活动、内容、专题设计的组合，这些都要依赖运营团队。所以内部对于这些技术平台功能的要求可能只需要稳健好用即可。企业呈现给学员的是重新打造、组合的一个平台界面与门户，而适度的运营可以弥补技术的不灵活。

## 观点洞察 携程大学 移动学习管理团队

### ◆ 如何看待员工对移动学习平台提出的需求？

作为一家注重服务的互联网企业，携程的核心企业文化便是“以客户为中心”，对服务十分重视。因此在移动学习平台刚上线时，各种各样的需求、建议纷至沓来，这对于产品的改善是有利的，但如果对所有的需求都予以回应，一方面难以承担这么大的负荷，另一方面过于高频地反复对产品进行迭代，也容易让技术团队应接不暇。

针对这一现象，携程认为可以考虑的解决思路如下：

1. 在用户需求和实际功能改善之间做好平衡和系统化思考，分辨出是真需求还是伪需求，做好优先度的排序；
2. 产品经理或人力资源部门人员需要提升在产品开发、运营方面的专业度；
3. 定期对系统、产品进行维护与迭代；

### ◆ 如何兼顾自上而下与自下而上的需求？

携程认为，可以将自上而下和自下而上的过程分别对应视为“TO B”和“TO C”的过程。这两种过程视角不同，对需求进行挖掘与包装的方向也随之不同。

1. 自上而下——“TO B”：企业培训必不可少地存在自上而下的部分，如：企业文化学习、企业制度学习等。移动学习在这样的场景之下更多是一个工具，并且需要更多地考虑管理者的需求并且做相应的包装。在结果层面，也要做好期望值管理——与自下而上的需求相比，可能并不一定有非常“热闹的结果”。
2. 自下而上——“TO C”：C端的需求更加注重挖掘用户的心理、成长路径，甚至要了解用户在企业晋升通道、职业生涯发展方面的内容。

### ◆ 当现有平台无法满足员工需求时该怎么办？

平台的功能显然是没有办法满足所有人的需求的，当需求短期内无法实现时，携程认为可以有以下解决思路：

1. 首先产品经理需要识别需求：是真需求还是伪需求？什么样的需求是有价值的需求？什么样的需求其实并不紧急？
2. 其次，当需求确实存在且有价值，但短期内无法实现，那运营的就承担“补坑”的角色，通过活动等柔性的方式“曲线救国”。

## 方案形成

结合以上案例实践和观点洞察，针对前文所提出的问题和挑战，我们认为主要有以下可供参考的解决思路：

### + 若外采，如何响应企业本地的定制化需求？

- “部分自研”：平台的研发并非完全需要由企业“包揽”，企业不妨盘点、梳理自身已有的资源与人才，了解就研发过程而言，已经可以实现是哪些研发步骤。而对于暂时无法实现的，可以部分调用外部的服务或人才。
- “曲线救国”：对于亟需响应但暂时无法调用内外部资源实现的需求，可以借助活动的运营和流程制度的梳理优化，“柔性”地实现一部分。

### + 若自研，人力资源部门与技术部门如何协作

- 人力资源部门与技术部门的定位**：人力资源部门更多面向员工（客户）收集需求与反馈，而技术部门则根据需求实现平台功能。技术是“酷炫”的，同时也是“冰冷”的，但是人力资源的工作是人打交道、有“温度”的。所以如何如何让技术更好地与移动学习平台所收取到的用户需求去结合是 HR 与技术部门合作的关键点。
- 协作时问题与挑战聚焦**：在移动学习平台上线后，在优化产品的过程中，人力资源部门会获取大量来自于用户的需求与反馈，此时若对这些需求没有进行梳理与判断，“一刀切”地提交至技术部门，无疑会导致迭代无休止、技术团队对产品需求真实性的质疑和排斥。久而久之，人力资源部门与技术团队之间的合作便会出现摩擦。
- 人力资源部门要“像产品经理一样思考”**：员工需求的产生往往是源源不断的，对于移动学习产品开发周期和资源来说，满足所有的需求显然并不现实。人力资源部门在面对各种需求时，更应从“产品经理”的角度，通过培训或相关书籍的阅读，学习产品研发的相关知识，提升专业度，包括
  1. 识别出需求的真伪与轻重缓急；
  2. 梳理与技术部门的关键沟通节点与产品开发周期，共创一个健康、有效率的产品更新迭代流程。

## 数字化应用程度

### 数字化市场概况

移动学习平台的出现为企业收集员工的学习行为数据提供了可能性，企业若有效利用这些数据，既可以了解到员工的学习情况，又可以移动学习管理流程的优化提供依据。然而，在数据应用方面，大量企业的实践可能仍处于起步阶段（参考图表 8）。

图表 8 应用方式 \ 应用程度

	平台或软件暂不支持这一功能的实现	能实现，但没有体系化的管理流程与动作（如：月度盘点、分析等）	能实现，并且有体系化的管理制度与操作流程（如：月度盘点、分析等）
纵向：数据应用深度			
收集学员原始学习数据了解其学习进度、完成率 (N=141)	8.51%	52.48%	39.01%
初步的分析，如：学员学习偏好、学习习惯等 (N=131)	32.06%	44.27%	23.66%
结合其他人力资源数据（如：绩效数据、业务数据等）为员工全生命周期管理提供决策依据 (N=127)	51.18%	28.35%	20.47%
	横向：能否实现 / 是否有体系化管理流程与制度		

上表我们可以从纵向与横向两大维度进行解读：

**+ 纵向——数据应用水平不高**：我们发现大部分企业对于数据的应用处于“收集学员原始学习数据了解其学习进度、完成率”及“初步的分析，如：学员学习偏好、学习习惯等”层面，对于学习数据的综合应用甚至为员工全生命周期管理提供决策依据的企业仍相对是少数。结合与人力资源从业者的访谈，我们发现其原因主要有两个：平台本身功能受限（如：**平台本身的数据结构中并没有相应的字段**）以及**企业缺乏数据的积累，无法进行更为复杂的分析与建模**。可见基于这些原因，短期内要改善企业的数据应用情况并不现实，企业**不妨尽可能累积数据资源，形成一定的数据量，待平台功能较为完善或移动学习供应商市场较为成熟后再进行更为深入的数据应用**。

**+ 横向——缺乏体系化的管理流程与动作**：不论在哪一层面的数据应用，即使平台功能可以实现，往往也没有较为体系化的管理流程与动作，对于数据的使用是较为碎片化的。我们与人力资源从业者访谈后，了解到原因往往在于**企业对于数据应用重视度不足，意识不到数据可以带来的价值；个体可能会对其有所认知，但没有上升到组织层面的意识**。作为移动学习项目的管理人员，应该尽可能推动相应机制的建立，让复盘数据成为一种“规定动作”。

## 企业实践 & 观点洞察

结合上述对数据的分析，我们认为需要重点解决的问题主要有两个：

- + 企业可以借助移动学习平台收集、累积哪些学习数据；
- + 通过对数据的复盘和累积，可以怎么用、其价值是什么。

针对这两大问题，我们可以先参考下文的案例片段。

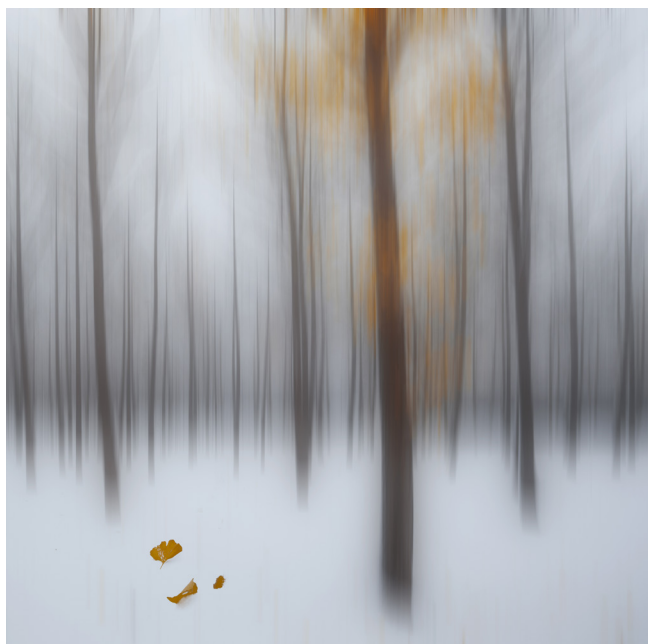
### 案例片段 某多元化集团 X

#### ◆ 平台功能

##### + 学习数据统计、分析

移动学习平台为集团 X 的学习数据收集与统计也带来的诸多便利，每个月平台均会输出相应的学习报告并定期复盘，报告包含的数据有：

- **热门课程排行榜**：结合每门课程的学习人次统计得出；
- **学员学分、积分排行榜**：来自于员工的学习行为和参与微课大赛等活动获得的奖励。
- + **平台便捷性和课程反馈**：集团会定期收集员工使用平台的便捷性反馈，另外针对每一门课程也会复盘其评价，对于点击率低、评价反馈不佳的课程，集团会考虑将这门课程“下架”。而热门、反馈佳的课程，集团也会考虑未来更多采购、开发同类的课程。



### 案例片段 中国电信

在有了成型的平台后，中国电信也在多年的实践中，收集、累积了珍贵的“数据资产”，为后续的数字化应用奠定基础。

#### ◆ 数据收集维度

- + **线下培训数据**：学员档案、讲师授课数据、全集团的面授培训开展情况、每个月各省县开展的培训主题、授课讲师、学员反馈等。
- + **线上学习数据**：行为时间、学习时长、完成情况、考试结果、资源使用数据等。
- + **来自人事系统的基本数据**：员工所属岗位、年龄等。
- + **业务系统数据**：未来，中国电信会与业务系统进一步打通，将不涉及敏感信息的业务数据（如：员工能力模型）逐渐对接进来。

#### ◆ 数据应用层面

- + **满足管理的需要**：任何管理者想实施了解培训班开展的情况，都可以通过数据辅助平台获取课程情况及评价；整个集团的培训从业人员，可以通过数据辅助平台，了解到自己所辖范围内培训的开展情况，包括：培训完成度、每个班主任培训质量等；最后，按照国资委的要求，央企每年都要上报培训年报，在没有上线移动学习工具时，培训数据的收取效率较为低下，准确度也常常存在一定的问题，但是现在借助平台，数据可以自然而然地生产、记录，从而自动形成年报，大大提升了培训管理的效率。
- + **投入产出比分析**：结合后台培训质量数据、对资源利用数据进行培训的投入产出比分析。
- + **为业务部门人才培养的决策提供依据**：中国电信有若干新业务尚待开拓，如 5G、云计算、物联网等，这些新业务需要优先培养、发展一批人才。在获得集团的授权后，电信学院可以及时提取到相关业务培训开展情况的报表，整理分析后再给到集团，提供人才培养决策的依据。
- + **讲师与课程资源平台**：所有授课的讲师（包括内外部、兼职与全职，总数约 4 万名）数据，中国电信微信公众号上设立了专有平台，学员可以直接查询讲师等级、授课记录、课程打开率等。企业大学优秀的课程资源也可以在微信平台上直接获得。
- + **未来——实现个性化推送**：在智能化日益发展的今天，中国电信也希望在未来能够基于员工的业绩表现和岗位要求等数据，进行重点人群分类，形成标签，实现学习内容的个性化推送。“个性化”即根据不同员工的特性和情况匹配课程内容；“推送”即提升内容、信息的触达率。

**观点洞察** Chris Kimmell 英孚教育全球研发中心执行副总裁

◆ **移动学习平台往往会形成学习者学习情况的数据，作为管理者应该关注哪些数据？这些数据应该如何更好地应用？**

首先要说的是，仅仅拥有了数据，并不意味着你已经坐在了“金矿”上。这是因为最重要的并非拥有任何数据，而是拥有优质、合格的数据。

我在游戏行业工作过很多年。在我们刚开始接触大数据的时候，有一次我们的一款热门游戏卖出了600多万份拷贝。当我们查看收集到的游戏数据时，我们注意到，一个特定的事件已经发生了超过20亿次。20亿次可是一个很大的数字了。但它意味着什么？它代表了哪些用户行为？它能以某种方式为我们所用吗？答案是：不知道，看不出来，用不上。所以仅仅拥有大量数据，并不代表我们就富裕了。

不过，我确实为一些构建或部署移动学习平台的人提供了指导。你想关注的事可能有很多（比如如何增加收入机会，如何降低运营成本，等等），但在这次讨论中，我将重点谈谈学生的学习成果。比如，我们如何确保我们的产品代表了最好、最快的学习方法？

在这种情况下，大部分人希望的是利用数据，为学生找到最佳学习路径，实现最佳的学习效果。所以，你首先要关注那些能够影响学生的学习效果和学习过程的东西，比如让哪个老师去教一个学生；学生最喜欢哪些课程或者课程计划；学习活动的类型和顺序；每个学习活动的时长；以及对于此前开展的相关活动，在活动之前或之后，有没有可供比较的评估数据，等等。你要在数据中找到一些象征“好”的学习效果的“信号”，然后把上述数据和活动向这些“好”的成果上靠。

在某些情况下，一些聪明的人（比如学科专家、数据分析师等）已经足以发现数据反映的模式。其他情况下，你可能需要借助于现代化的机器学习技术。

顺便说一句，机器学习是一个热门话题和时髦的术语，它出现的频率与数据一样多。但需要提醒各位的是，机器学习并不能解决所有问题。有时，一位好的、传统的专家，或者一个简单的人工编制的算法，要比一个机器学习团队或者机器学习程序更好用。

比如，5到10年前，神经网络（目前大多数机器学习技术背后的一种人工智能技术）最早的用途是用来创建推荐引擎。比如说，如果你买了产品X，神经网络算法就会接着推荐你购买产品Y和产品Z。

这在潜在结果的数量非常大的情况下很有用。拿西方的音乐来举例。现在的任何一个音乐APP（比如potify或者Apple music），都存有大约4000万到6000万首歌曲。面对这么多的选项，使用推荐算法来发现其他歌曲是非常有用的。但是如果我们再拿电影举例（比如iTunes上的电影），有史以来人们拍的电影只有1.8万部到2万部左右。这个数字和音乐比起来并不算多。

所以，如果我和你都创建一个80年代朋克摇滚歌曲的播放列表，那么我俩的列表中可能会有一些相同的歌曲，但我们挑选的大多数歌曲都是不同的。如果我们都创建一个类似的电影播放列表，假设我们都想挑选几部有史以来最好的科幻片，那么结果恰恰相反。在我们的列表中，很有可能会有很多相同的电影。音乐列表的差异，和电影列表的重叠，实际上是由每个类别的数据量的差异导致的。音乐有几千万个选择，而电影只有几万个选择。

那么，这对你的数据和移动学习平台有何意义？当你研究你的数据策略时，一定要注意你拥有多少有意义的的数据。如果你只有几万个学生，那你可能并不需要昂贵的机器学习解决方案。你只要基于一些学术专家和一两个数据分析师，也能构建一个很好的系统。

## 📁 方案形成

### + 企业可以借助移动学习平台收集、累积哪些学习数据？

- 平台自动生成、记录的学习数据：课程点击率、课程学习完成率、课程播放时长、学员学分和积分等；
- 基于学员反馈的数据：课程评价、讲师评价、学员线上考试成绩等；
- 线下学习活动数据：包括线下课程开班情况、讲师信息、课程评价等；
- 来自人事系统的数据：员工的年龄、性别、所属部门与岗位等；
- 来自业务部门的数据：业务运营状况、财务数据、岗位胜任力模型、员工绩效考核数据等。

### + 通过对数据的复盘和累积，可以怎么用、其价值是什么

- 结合业务部门的数据或财务数据，进行更为精准的**培训投入产出比分析**；
- 线上线学习数据、课程数据、讲师数据整合，打造集成化的**企业内部学习管理平台**；
- 结合学员反馈的数据和平台记录的学习数据，了解课程质量和讲师质量，**优化课程和讲师结构**，及时将质量不佳的内容改善或下架；
- 结合学习数据、反馈数据和人事系统数据，进行课程内容的**智能化精准推送**，让员工学习到更加“喜闻乐见”的内容。



# 内容

## 从无到有——放什么内容？内容从哪儿来？

### 内容应用及来源概况

#### + 内容应用

图表 9 您所在企业的移动学习内容有哪些 (N=150)

	数量	比重
员工自我管理与职业素养提升 (如：时间管理、人际沟通、目标管理等)	109	72.67%
业务专业技能提升 (如：行业课程、各部门必备技能课程等)	108	72.00%
企业层面核心必修知识 (如：党课、产品知识、企业文化、公司政策、法律法规等)	94	62.67%
通用软技能提升 (如：领导力、变革管理等)	91	60.67%
语言学习 (如：英语、小语种等)	35	23.33%
员工个人兴趣培养 (如：育儿、茶道、健身课等)	28	18.67%

移动平台上应该放什么内容——这一问题不论是数据还是实践中所体现的 (参考图表 9)，企业已经形成了共识：**以业务应知应会的内容、员工自我管理与职业素养提升类课程为主。**

我们在往届调研开展时与人力资源从业者访谈时曾得到的反馈为：领导力、变革管理类的软技能课程往往并不适合应用移动学习这一方式，大量企业仍采用的是传统的线下教学。但是值得关注的是，本次调研中我们发现 6 成企业已经在通用软技能的培养中使用了移动学习，那么在这样的培养中：**移动学习扮演了怎样的角色？发挥了怎样的作用？**我们在下文中将结合案例进行总结。

#### + 内容来源

图表 10 您所在的企业移动学习内容的来源及其占比 (N=150)

	数量	比重
内部开发	105	70.00%
移动学习平台自带内容	92	61.33%
从非移动学习平台供应商采购的内容	60	40.00%
不清楚	23	15.33%
其他	8	5.33%

另外，在学习内容的来源上 (参考图表 10)，采用内部开发的企业近 7 成，开展**微课大赛已经成为很多企业均会采用的手段**，其运作也较为成熟，因此我们不再展开分析。**那么除此之外还有哪些渠道能从内部萃取出有用的知识与课程？**我们也会结合案例总结若干新的方式与做法。

### 企业实践 & 观点洞察

#### 案例片段 北汽

#### ◆ 混合式学习——与线下人才培养项目的紧密结合

借助移动学习平台，北汽实现了人才培养项目的创新，在混合式学习上有了新的突破。结合不同层级的人才培养项目，主要体现在：

**+ 中高层管理者培养项目：**通过线上线下相结合的混合式项目制学习，干部可以在线下面授培训中获得系统化的内容学习，同时可以在线上班级中完成预习、复习、答疑交流等环节，提升培训效果。另外，利用在线直播功能，开展案例式经验分享。来自企业内部、富有代表性的真实管理案例，启发了干部们对自身工作的思考，在学习借鉴互动中提升管理水平。

**+ 青年人才：**北汽股份拥有大量青年人才，他们是最有活力、最具创新力的群体。对于这部分人群最需要解决的是如何吸引他们学习——过去填鸭式的教育已经很难起到较好的效果。因此，利用在线平台，北汽会设计一些有趣味性的学习方式，如：

- **游戏化学习：**用闯关的形式让学员完成学习任务。
- **直播：**直播的特征之一便是短平快，这与移动学习的特质也较为契合，每次直播课的时长约为半小时。
- **微视频大赛：**员工可以在线上平台上直接对作品进行投票，提升了全体员工的关注度和参与度。

**+ 专业技术人才：**企业内拥有大批实战经验丰富的工程师，这些技术人才无疑是企业的宝贵财富，如何将这些人群的知识萃取并沉淀，完善企业现有的知识体系是北汽重点考虑解决的问题之一。除了搭建内训师队伍，培养一批工程师讲师外，移动学习平台为北汽又提供了新的思路。现在，通过微课大赛，专业人才也可以制作微课，将微课留在平台上。同时在平台上可以开设不同的业务专栏，专业人才能在属于自己的专栏上呈现优秀的内容。这些上传至平台的课程可以让学员进行评论与互动，直接打通了管理者与一线员工之间的沟通渠道，扁平化的设计进一步促成了学习型组织的打造。

## 案例片段 华住

### ◆ 内容制作

华住集团线上课程内容自行研发与制作的比例是 95%，这些内容常常来自于一线工作人员的真实工作场景。基于这样的课程制作原则，华住的线上课程无论是参与课程制作的人员还是学员，都有很强的参与感与代入感：

**+ 本色出演：**当某些员工本职工作表现十分出色时，会将该名员工的真实场景记录下来，华住大学在其中需要做的工作主要包括前期的项目脚本、思路设计，教学视频的拍摄，以及后期的剪辑、配音或者文字添加。

**+ 情景剧：**即包含了表演、交互等更加丰富元素的一种课程形式，课程主题包括“如何合理理财”、“如何避免套路贷”等。华住大学主要负责剧本的设定和配音工作。同时，区别于其他课程类型，参与课程录制的员工需要有一定的“演技”，华住大学也设立了专门的项目让员工提升演员的技能，如：面对镜头的表现力等。

**+ 直播：**直播相比传统的课堂学习，在镜头前自如地讲课难度会更大。因此华住在直播的课程形式上，也采取相应的管理措施：

- **推广步骤：**华住推广直播是自上而下的，起初倾向于邀约高管，授课内容多为公司的规章制度，这些是员工的必修课。虽然获得了不错的点击率，但是内容相对单一。接着，华住与各个事业部合作，由事业部推荐讲师授课，此时内容更多与业务相关。截止目前，直播讲师不再由华住大学定向邀约，而是由各个事业部自行提出需求、推荐讲师，华住大学仅需要对讲师、内容进行审核，并在直播现场提供简单的配合即可。经过这一系列的过程，便形成了自主直播的机制，现在每个月各个事业部都会自行发起直播。

- **选择合适的直播讲师：**华住搭建内部讲师团队已有多年的经验，因此在内部讲师团队的储备上较为丰富。但是并不是所有的讲师都适合、都有能力做直播，因此前期的讲师筛选就显得较为重要。一方面，华住会选原本授课技巧较好的讲师“大咖”；另一方面，也会邀约拥有最佳实践的专家，阅历和经验的“加成”让这部分人至少不会怯场，并且具备一定的自信度和专业度。对于授课效果好的讲师，华住建立了长期机制，即每个月、季度均会邀约参与直播，使其成为直播的常驻嘉宾。

**+ 游戏化学习：**形式类似于微信曾经推出的“头脑王者”，在同样的时间内答对的题目多者为胜。为了在排行榜中取得较好的名次，员工会反复刷题，同时也温习了知识点，游戏化学习主要有三种形式：

- 针对全品牌通用的酒店业务 PK 赛，如酒店运营挑战赛、会员权益 PK 赛；

- 与品牌联动，推出品牌专项挑战，如全季的服务技能 PK 赛、niiiice café 的趣味咖啡知识竞赛；

- 企业大学针对时下热点推广趣味活动，如垃圾分类 PK 赛。

**+ 微课大赛：**2018 年华住首次向全品牌推出了微课大赛，由于是首次开展，当时活动是自下向上发起的，因此高管的支持力度可能有所不足，同时中层管理人员对一线员工是否能有精品产出存在质疑，也担心会影响这些员工的本职工作。针对这一问题，华住大学合作了当时刚收购的桔子品牌，在品牌整合之际就微课大赛活动进行线下工作坊的试点（推广比赛的过程也是一个品牌文化融合、企业大学与桔子水晶学院部门融合的契机）。试点成功后，其他子品牌的管理人员对一线人员的最佳实践有了很强的信心，陆续开始效仿，2018 年度共收获 400 多门精品微课。2019 年推出了第二届微课大赛，华住大学吸取了前一年的经验，在项目启动时，让各个子品牌的高管参与拍摄视频课程、直播。高管作为讲师和内容输出方参与进来，身体力行，这也增加了员工对微课大赛的参与度，2019 年的微课大赛势如破竹，共收到 1400 多门微课作品。

**+ 目前，**微课的制作已经与员工的晋升挂钩，员工在晋升时，必须用一门微课来呈现出自己的专长。

## 案例片段 携程

### ◆ 学习内容

#### + 平台承载的学习内容类型

- **UGC：**该部分内容多为一些来自于员工的碎片化知识。企业大学会制定课程开发流程和要求，让员工基于自己真实的工作场景去开发课程，确保碎片化的知识也能在一定程度上支撑业务。

- **携程大学与各业务单元联合建设开发的课程：**该部分课程更偏向与业务应知应会的内容，因此内容较为繁多。企业大学更多是将业务人员召集起来，合作开发精品类课程或给予微课制作的培训。

- **携程大学自行开发的经典课程：**主要包括战略类、文化类的课程、携程沉淀下来的管理方法论与工具、企业内优秀的管理实践等。

#### + 与现有学习项目的结合

大量学习发展项目仅依靠移动学习是难以真正产生效果的，那么移动学习在原有的传统学习发展项目中应该承担怎样的角色呢？携程尝试了如下的结合：

- **新晋管理者培训项目：**携程内有大量的一线管理者，该项目的覆盖人群近 4000 人。为此，携程先进行了线上培训的覆盖，在线上学习任务完成的过程中，学员需要自行总结、提炼、开展话题讨论。只有完成线上所有学习任务后，才可以进入线下学习环节。在线上学习环节所总结、提炼的内容，也会成为线下培训工作坊的主题。
- **6-Sigma 培训项目：**该项目针对所有质量管理人员和带领 6-Sigma 的员工开展，项目所涉及的员工量也较大。移动学习的加入可以让员工提前了解、掌握相关概念与工具的应用，实现“基础扫盲”。
- **移动化的语言学习与测试融入人才管理全流程：**高质量的国际化人才是携程的制胜法宝。招聘环节，携程要求所有面试官都需要进行英语测试，目前几个事业单元已陆续使用外部合作伙伴移动学习产品进行英语流利度水平测试；人才盘点过程中，携程会建立岗位胜任力模型，为岗位画像匹配相应所需的语言能力等级，并为与国际化战略紧密相关的岗位提供及时有效的培训以助其快速技能提升，应对国际化过程中的实际落地需求。面对这样多元且迫切的由实际业务升维带来的外语提升需求，外部合作伙伴解决方案的移动平台扮演了功不可没的角色，与几个业务单元合作期间，平台可触达率高，结果可视化，使学员的学习旅程丰富高效及培训发展管理人员的项目管理游刃有余。



**观点洞察** Ian Sato 中国区学术事务总监 英孚教育企业与政府解决方案

◆ **与传统线下学习相比，移动学习具备怎样的优势？可以解决哪些原有传统线下学习存在的问题？**

✦ **移动学习的优势**

传统学习的最大问题是很难找到学习的时间。但这并非成人人才有的问题。即使是在很多人的幼年时期，也经常会有借口玩耍而不愿意学习。因为对于学习，人的惰性并不会随着年龄的增长而改变多少。而作为一个成年人，我们的时间却越来越被工作、会议或者社交填满，那么，学习的机会就更少了。

众所周知，要想学好一个东西，必须利用好课外时间。但是在日常生活中，我们什么时候才是真正空闲的呢？对我来说就是早晚上下班的时候。我经常发现，有些上班族在地铁上会看 20 分钟动物打架的视频，好让自己不那么无聊。为什么不把这变成一个学习的机会呢？在此之前，课堂和职场的划分太过黑白分明了。它营造了一种“我现在在工作，所以我不应该学习”，或者“我现在在学习，所以我不应该工作”的感觉。

我认为在中国，课堂和职场要比美国更加泾渭分明。比如说，我 15 岁时就有了一份兼职的工作。不过这只是为了告诉你们，学习和现实世界是有重叠之处的。现在我们看到，越来越多的工作和学习正在以非常严肃的方式重叠，因为今天你需要的技能要比二三十年前多得多。移动学习已经释放了很多潜力，而且随着技术的发展，它还将继续释放更多潜力。

所以，移动学习解决了摆在大多数人面前的一个难题——没有足够的学习时间。它可以随时随地让人进行学习，从而使我们能够克服成年人学习的最大障碍。不过，很多移动学习解决方案都存在一个弱点，那就是如何确保学员长时间的参与。

以语言学习为例，在现实中，我们学习一门语言是为了能够用到它。如果没有机会使用这门语言，很多人很快就会失去动力，除非他们有很强的理由继续学习。这时，我们就要让生动的课堂体验与移动学习的时间效率相辅相成，使它真正大放异彩。

## + 比解决问题更重要的是……

实际上是否应用移动学习和纯粹的课堂学习没有孰优孰劣之分，区别只在于哪一种更适合目标学生群体。而且我认为，很多企业要想改善他们的全球业务，最重要的一步不仅仅是要找到正确的解决方案，还要找到问题所在。

很多公司一上来就会说，我们有哪些人和哪些部门需要搞培训。但是以语言学习为例，很多时候我们进入了一个部门——比如说营销部门，我们会发现，经理们的英语水平一般都比总监强。这是一个非常有趣的现象，尤其在中国，经理们的英语水平通常比他们的老板强。这些经理们并不需要英语培训，真正需要英语培训的人，是那些决定谁需要英语培训的人——也就是总监。站在全球角度，如果你想提高效率，你谈话的对象就要少一些，总监就要和总监对话，副总裁就要和副总裁对话。但如果这种层级的沟通没有效果，下面的一切就会非常混乱，你的时间就总是会很紧张。

所以我认为，大多数公司面临的一大问题，就是发现问题本身，但很多公司都认为自己已经解决了这个问题。我曾听说过一些案例，有些公司虽然有非常严肃的需求，但是却被推到了一个错误的方向上，这只是由于供应商没有足够的多样性培训选择。所以它在成本效益上是低效的，它非但没有帮助这些公司，反而成了他们的一种负担。所以我认为，发现真正的问题，然后提供真正的解决方案，这是最重要的步骤。至于采取线下学习还是移动学习，很大程度上取决于学生的具体需求、动机以及其他一些因素。

## ◆ 移动学习与传统线下学习是怎样的关系？是移动学习会取代传统线下学习？还是两者相辅相成？

### + 移动学习与传统线下学习的关系

传统学习和移动学习之间的关系，很大程度上取决于移动学习的类型。但简言之，答案是否定的，我不认为移动学习将会取代传统的线下学习，至少不是百分之百。原因在于线下学习的人的因素，它可以在一定程度上被复制，但它永远无法被移动学习所取代。

我认为有一个理念是很关键的，那就是你对学习环境的理解。以往，移动学习主要用来帮助学生预习或者复习课堂知识。在这种学习环境下，移动学习只是一种“调味品”，线下的传统学习才是“主菜”。时至今日，这种情况已经颠倒了过来。随着移动互联网技术的进步，移动学习已经成了学习的“中流砥柱”，而线下学习的主要目的，则是要让学员在真实世界的交流中进一步练习和完善。

另一个很好的例子是烹饪。现在人们经常通过 Youtube

等媒体学习如何烹饪，而不是像过去那样去上烹饪课。因为烹饪用的材料是一种很有价值的资源，如果你事先知道了在有限的烹饪时间应该怎样去做，那么你在真正烹饪时就会高效得多。

——移动学习和线下课堂教学的关系也与此类似。

### + 移动学习与传统线下学习如何相辅相成？

我认为这很大程度上取决于移动学习和课堂学习之间的比例。一般来说，教师的教学时间确实是一个更有效率的环境，因为只要小组的规模足够小的话，学生就真正有机会去使用这门技能和获得反馈。但如果学员对于线下学习和移动学习的积极性是一样的，那么移动学习只需要加入教师的反馈和一些不同的媒介，就能达到和课堂一样的效果。如果你需要老师的话，你就在手机上观看视频，你需要做的就是正确地跟着这个视频学习。另外，课堂学习可能还有视觉体验的元素，比如你能看见老师和同学，能与他们进行交流和互动等等。

## ◆ 在学习中，移动学习可以发挥怎样的作用？

### + 移动阅读学习

不同类型的阅读方式会考察你的理解能力，然而并非每种类型的阅读都很吸引人。对于某些类型的阅读，你需要另一种刺激来记住这些信息，比如小测验，或者阅读理解问题等。另外，在任何新闻报道的评论区都能看到成千上万条评论，这是因为大家想与阅读到相同内容的人交流。我认为在这方面，移动学习与一个读书俱乐部没什么不同。也就是说，在阅读的时候，你不仅想自己获得体验，还想了解其他人的感受。我认为，将学习与社交因素相结合，能够为用户创造一种持久的、有吸引力的体验。

### + 创新的人们的学习体验

你需要不同形式的刺激来保持人们的兴趣，而兴趣才是学习的主要动力，不管以前还是以后都是如此。所以你要模拟那些有趣的场景，或者问一些问题，看看大家看到、听到、读到了什么，这些都是保持学员参与度的重要方法。另外，你还需要保持所有人的参与度，因为移动学习是可以大面积扩展的，它甚至可以在全国乃至全世界范围内产生影响，前提是大家没有很快就放弃。另外，移动学习领域的创新大大提高了学习的互动性和沉浸感，教师和用户可以通过移动端建立联系，但是身体语言、眼神接触、握手、拥抱……这些都是我们作为人类真正需要的东西。要真正学会一门技能，我们也需要将这些因素嵌入到学习环境中去。

## 观点洞察 携程大学 移动学习管理团队

### ◆ 移动学习与传统线下学习的关系

市场上经常会出现一旦涌现新生事物，大家就“一拥而上”并极力鼓吹的现象。移动学习前几年也出现过这样的情况，近年来大家已经能够比较理性地看待了。首先携程认为移动学习是不可能取代传统线下学习的，因为人归根结底是社会性的动物，需要有线下的互动与交流，所以它与传统线下学习应该是相辅相承的关系，两者分别承担不同的学习内容，也需要结合

人不同的学习阶段进行应用。

移动学习所能实现的更多是学习内容的快速覆盖，基础扫盲。以语言学习为例，背诵单词、了解语法等学习内容，移动学习是很好的方式；但如果以“开口说”为目标，仍需要通过与人的交流才能实现。因此，要实现一项技能的活学活用，移动学习和线下传统学习的方式都应该结合使用，才能让学习转化的效果更为明确。

## 📁 方案形成

### + 在通用软技能的培训中，移动学习发挥了怎样的作用？

- 学习流程简化：如打卡签到、学习文档上传与下载、投票、学习地图和学习任务的管理等功能的实现；
- 承载项目中的轻量化学习内容：如课前预习、课后复习、概念学习等；
- 大批量学员的初筛：对于有一定准入门槛的学习与发展项目，可以用移动学习平台进行筛选，如只有学满一定学时或通过线上考试才可以进入下一阶段的学习，保证学习资源最大化的利用；
- 学习趣味度的提升：游戏化学习方式的引入等。

### + 除了微课大赛，还有哪些方式可以丰富平台上的课程内容？

- **真实工作场景中的工作录像**，适用于有一定规定动作的业务学习内容，如：销售话术、规定的服务流程等；
- **定向邀约高管、专家，进行直播**，提供员工与这些人员的互动机会；
- 与业务部门共同开发业务应知应会的内容，**形成“固定套路”的课程**；
- 对于成立时间较长的企业来说，**一些优秀的管理经验和方式**可以沉淀下来，成为经典课程。

## 从有到优——优质的内容如何从“幕后”走向“台前”？

### 企业移动学习内容定位概况

#### + 内容应用

图表 11 您公司对移动学习内容的定位为：(N=150)

	数量	比重
仅满足最基本的培训、学习需求即可	54	36.00%
在满足基本培训、学习需求的基础之上，走精品化路线，打造明星课程或明星项目	84	56.00%
不清楚	12	8.00%

移动学习发展至今日，不少企业已经不满足于解决最基本的培训、学习需求，开始考虑走精品化路线，打造明星课程或项目（参考图表 11），移动学习作为互联网时代的产物，如何打造“网红”和“爆款”课程是互联网思维下另一种精品课程打造方式。

当然就课程内容本身而言是否优质，考验的是企业原有学习发展体系的成熟度和是否具备有效的经验萃取方法论，与移动学习的关联并不直接，因此我们不会对“如何做精品内容”做分析，而是寻找优质的学习内容与移动平台之间的链接——不少企业内部并不缺乏优质的学习内容，但是“酒香也怕巷子深”，员工并不了解这些内容或者平时并没有注意到这样的学习机会，移动学习与互联网思维有着天然的结合点，因此互联网思维可以用于内部优秀移动学习课程的推广，如某金融企业 Q 便是用爆款、粉丝、自媒体的思维开展微课大赛，以此为抓手组织员工开发了大量高质量的内容。



#### + 企业实践

##### 案例片段 某金融企业 Q

#### ◆ 内容打造：从平台到内容，从流量思维到精品思维

平台顺利导入、员工的活跃率也达到预设目标之后，企业 Q 认为需要从流量思维向精品思维转变，着重提高学习内容的质量。

平台上线之初，企业的目标是上线 1000 门课程，但当时其中仅有 200 门课程，剩余的 800 门均需要企业自行开发。虽然在动员了全体员工自己制作微课后，内容数量快速增加，但内容质量却参差不齐，甚至还存在合规性风险（如：有员工上传了来自别的公司的课程内容）。面对这一问题，企业 Q 采取了两大措施：一方面加强现有内容的审核、审批管理，另一方面则是以微课为抓手组织员工开发高质量的内容。

#### + 微课定位

企业 Q 对微课的定位可以用三大关键词概括，即：爆款、粉丝、自媒体。

- **爆款**：资源聚焦，打造产品；
- **粉丝**：主要指两部分人群——一部分是本来就有学习主动性的员工，这些人很容易就成为内容的粉丝；另外一部分是参与微课制作的员工，他们做了课程之后自然就希望更多的人看到。
- **自媒体**：每个参与微课大赛的员工都是自媒体，每个人自己就是宣传的节点，也会自发地去宣传。

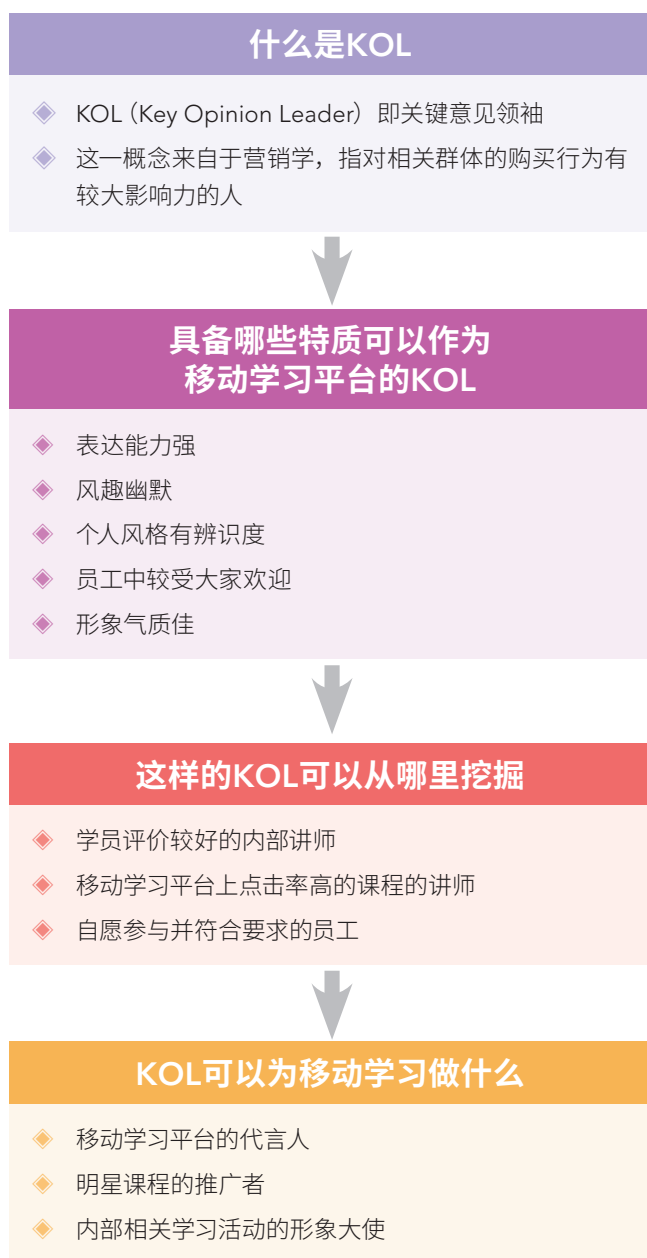
#### + 微课大赛

每年 5、6 月份企业 Q 均会组织一次微课大赛，并且会组织人员到各个机构进行“赋能”，如：提供微课开发的工具、方法的指导等，然后再由员工提交作品，作为种子开发师；接着，全体员工进行第一轮投票，从中选出一批认证微课开发师；随后，再进行第二轮投票，从认证微课开发师里面选出表现突出的老师；到了教师节前后，企业结合教师节的背景，为这些讲师颁发奖励；直至 10 月，企业 Q 会对微课大赛产出的作品进行分组归类，并上传到平台。

在这个过程中，企业 Q 会对参与的员工发放积分，然后根据积分提供奖励，物质奖励包括电影票、小礼品等；精神奖励是向公司全员发送邮件进行表扬、颁发流动红旗等。

## 方案形成

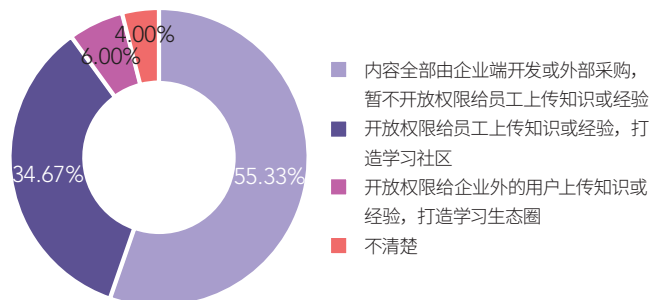
在如何应用互联网思维运营上，企业的玩法都有所不同，我们在企业访谈及案例采访的过程中，发现应用较多的是以“网红”的形式推广和打造精品课程和项目，因此我们不妨从“人”的角度入手——与过去推崇权威相比，网络所带来的最大影响之一便是“去中心化”，人人都可发声，人人都是自媒体，即企业未必需要邀约权威或高管作为讲师，而是寻找具备合适特质的“代言人”，打造内部专属的“KOL”。人力资源部门则更多是提供这些 KOL 曝光的机会及平台进行“引流”，给予 KOL “吸粉”的机会。结合人力资源从业者的建议，我们对 KOL 打造的思路可以是：



## 共生、共创——学习社区与生态的打造

### 学习社区与生态打造概况

图表 12 您在移动平台上的学习内容来源的开放度为 (N=150)



员工在实际的工作中常常会遭遇一些问题或挑战，同样地也会不断涌现优秀的解决方案和经验，这些都是来自于一线的、鲜活的学习内容。但这些内容也很容易随着人员变动和时间的推移而流逝，那么这些内容如何被组织捕捉到甚至成为组织层面的知识？知乎、贴吧等社区的出现似乎为企业提供了新的解决思路：**为什么不在企业内部设置这样的“知乎”或“贴吧”呢？员工可以在这样的内部社区中分享工作中所遇到的问题，同时也能结合自身经验为他人的困惑进行答疑。**

**移动学习平台则是为实现这样的功能提供了天然的“触点”，**依托于移动学习平台的社区，既为社区中的知识碎片转化为平台上的内容提供了渠道和可能性，又能与已有的课程内容很好地进行联动与结合，基于以上的优势，近年来也陆续有企业着手依托移动学习平台，开设了这样的学习社区，结合我们的调研数据，我们发现会“开放权限给员工上传知识或经验，打造学习社区”的企业已达 3 成（参考图表 12）。

值得注意的是，有一小部分企业已经开始“开放权限给企业外的用户上传知识或经验，打造学习生态圈”。**学习生态圈同样作为知识内容分享的社区，与学习社区的不同点在于其面向的人群更为广泛，除了企业内部员工外，还进一步赋能业务上下游、已有客户群体，建立起一个业务生态，甚至可以构建盈利模式。**这一方面的实践，市场上目前并不多，其原因往往在于对于企业本身在行业中所处的位置有较高的要求：**往往必须作为行业中的领头羊、标杆企业或资源集成平台，并且有深厚的知识内容的沉淀，在行业中这些知识都可以有一定的通用性。**

我们尝试在下表中对学习社区和学习生态圈的概念和特性进行一个梳理：

## 思路清单 2：学习社区和学习生态圈的区别

概念	面向人群	定位与目的	对企业本身的要求
学习社区	企业内部员工	服务内部，发现来自一线的问题与优质经验	有相应的机制与分享平台即可，企业本身并不一定在行业中有绝对的领导地位。
学习生态圈	行业上下游、企业现有服务客户	为整个行业增值赋能，甚至可以从产生商业价值	往往必须作为行业中的领头羊、标杆企业或资源集成平台，并且有深厚的知识内容的沉淀，在行业中这些知识都可以有一定的通用性。

图13 若您公司会开放一定的权限给员工或企业外的用户上传知识和经验，目前的挑战是：(N=61)

	数量	比重
分享的内容质量参差不齐，精品知识难以被发掘	40	65.57%
缺乏足够的人力、物力进行管理或运营	32	52.46%
优秀的分享内容难以沉淀与体系化	27	44.26%
整体活跃度不足	26	42.62%
发言的合规性难以把控	13	21.31%
不清楚	3	4.92%
其他	1	1.64%
暂时没有挑战	1	1.64%

由于学习生态圈的打造一方面在企业中的实践相对较少，另一方面企业适用面存在针对性，因此本次研究中并不重点展开，感兴趣的读者可以参考下文携程的案例片段。旅游定制业务近几年来是较为热门的新兴业务，对应地也涌现了一批旅游定制师，但是无论是高校还是先有市场，均没有较为体系化的学习内容。携程作为行业中的龙头企业，能够结合累积下来的产品、经验、旅游目的地资料制作成课程，出售给需要提升技能的定制师，并且提供认证。定制师考试通过后，将获得携程和国家相关单位一起颁发的证书并能有更多的从业机会。从而实现了业务生态的“闭环”。

与此同时，我们不妨将眼光更多聚焦于学习社区的打造，对于大部分企业而言打造学习社区仍是具备一定可行性的。然而在打造学习社区的过程中，也面临着诸多挑战（参考图13），其中较为突出的便是：“分享的内容质量参差不齐，精品知识难以被发掘”、“缺乏足够的人力、物力进行管理或运营”、“优秀的分享内容难以沉淀与体系化”及“整体活跃度不足。”我们可以归纳总结为以下问题：

+ 社区内容如何“提纯”与“沉淀”？

+ 如何对社区进行运营管理，提升整体活跃度？

针对这两大问题，我们可以先参考中国电信的案例、专家观点洞察，然后再结合与人力资源从业者的访谈，形成解决方案。

## 企业实践 & 观点洞察

### 案例片段 中国电信

#### ◆ 内容建设——打造移动学习社区

在变化越来越快速的今天，企业内的知识从产出到最终沉淀，往往需要较长的时间周期，如何快速、敏捷地从组织、群众中萃取出有价值的内容是企业不得不思考的问题，借助移动学习平台打造移动学习社区是较为有效的方式之一。

#### + 学习社区运营模式

中国电信的学习社区较为庞大，其中社区的整体运营及与教学本身相关的模块由集团层面企业大学集中管理、策划，而各个业务相关的板块则交由各个业务部门与条线分别运营。各业务板块都会配备社区的“版主”，关注板块中的言论与动态。当业务人员对这一产品理解不足或对社区运营技巧掌握程度不足时，集团企业大学也会给予一定的解答与支持。

#### + 知识沉淀与萃取

每年中国电信都会由组织正式发起面向一线的知识挖掘活动，每个社区也会非正式地开展多种知识挖掘活动，如：某社区会开展空中微课，当观看人数超过一定数量后，便会提供相应标准的奖金。来自一线的内容，中国电信会从生命周期、适用人群等角度去统筹推广应用。

## + 未来创新

未来中国电信也会考虑引入更加灵活、有趣的内容激励方式来刺激内容贡献者参与进来（如：打造内部网红直播讲师等），从而打开局面、实现创新、推动更高效更规模的内容挖掘，让企业中更多的知识来自于一线，让内容更加鲜活实用。

### 案例片段 携程

#### ◆ 打造旅游行业的“学习生态圈”

旅游行业是一个较为丰富的行业，上下游所涉及产业较多。携程作为整合了诸多商家与资源的平台方，在移动学习市场化方面并非单纯地对外输出课程或解决方案，而是更倾向于“赋能”产业上下游，在携程的平台上建设酒店大学、门店大学、旅游学院等组织。以当下较为火热的旅游定制业务为例，携程所采用的商业模式为客户在平台上填写需求，由定制师“抢单”。旅游定制作为新兴业务，目前大部分高校中并无现成教学资料，国内专业的旅游定制师缺口也较大。此时，携程作为行业中的龙头企业，能够结合累积下来的产品、经验、旅游目的地资料制作成课程，形成可供售卖的课程，出售给需要提升技能的定制师，并且提供认证。定制师考试通过后，将获得携程和国家相关单位一起颁发的证书并能有更多的从业机会。

## 观点洞察 中国电信 王猛

### ◆ 如何让学习社区维持活跃

学习社区维持活跃的关键条件之一就是要有专人去运营、干预，不能让大家进入社区就看到杂乱无章的东西，这样很快就会没有生命力。当学员进入社区后看到现在有活动可以参加并且参与还可以获得奖励，社区参与度高，氛围便营造起来了，但要有专人营造这个学习的场景和氛围。

在活动的设计上，应尽可能简单，不需要学员投入大量精力，并且有阶段性的反馈，让大家看到是组织在运营这个活动，员工只要付出就会有回报。这点和互联网思维一样的是，要有意见领袖和社群运营者来组织。第二就是企业里面也要有官方认可的保障机制（激励机制），只是反馈不一样，互联网反馈的是员工的名望和声誉、在互联网上的品牌，而组织内部要有明确的物质和精神激励，让很多人走上台前，展示自己。（中国电信为重点社区活动，都会由工会配上企业内部的内定级荣誉）

## 方案形成

### + 社区内容如何“提纯”与“沉淀”？

- 设置精品贴、点赞或知识挖掘活动等玩法，从社区成员的平时浏览、点评中找到优质的内容。
- 及时对内容进行梳理与归纳，并且可以对贡献了优质内容的社区成员提供内容置顶、积分、贡献值、物质方面的奖励。
- 将优质内容进一步整合，形成专题或周报，进行全员的推送。
- 对于本身不会受时效性影响的优质内容，可以作为微课的素材，制作成移动平台上的课程，整合进现有的内容体系中。

### + 如何对社区进行运营管理，提升整体活跃度？

- 设立专门的团队或人员对社区进行管理与运营。其中，人力资源部门或企业大学更多从社区本身运营稳定性、内容审核、整体策划等角度切入进行管理；另外在社区各个细分板块，可以指派与之内容较为相关的业务部门，从业务部门中选取负责人作为版主进行管理，人力资源可以对其进行运营方法论等方面的培训支持。
- 建立线上社区成长机制，如用户等级等，让社区成员能通过发言、互动、参与社区活动获得相应的成长积分奖励。必要时，成长等级可与企业内现有福利进行联动，即到达某一等级可以兑换企业中相关的福利奖励。
- 开展社群中常规化的运营活动维持稳定的社区流量，也可以结合时事热点开发新活动，进一步吸引新用户加入进来。但活动的设计应该尽可能低门槛、易参与，参与即有回报。

# 思路清单及指南整合

## 运营

### 思路清单 1：移动学习各阶段运营要点



## 平台

### 1 关于平台来源



#### ◆ 若外采，如何响应企业本地的定制化需求？

- “部分自研”：平台的研发并非完全需要由企业“包揽”，企业不妨盘点、梳理自身已有的资源与人才，了解就研发过程而言，已经可以实现是哪些研发步骤。而对于暂时无法实现的，可以部分调用外部的服务或人才。
- “曲线救国”：对于亟需响应但暂时无法调用内外部资源实现的需求，可以借助活动的运营和流程制度的梳理优化，“柔性”地实现一部分。

#### ◆ 若自研，人力资源部门与技术部门如何协作

- **人力资源部门与技术部门的定位**：人力资源部门更多面向员工（客户）收集需求与反馈，而技术部门则根据需求实现平台功能。技术是“酷炫”的，同时也是“冰冷”的，但是人力资源的工作是人打交道、有“温度”的。所以如何如何让技术更好地与移动学习平台所收取到的用户需求去结合是 HR 与技术部门合作的关键点。
- **协作时问题与挑战聚焦**：在移动学习平台上线后，在优化产品的过程中，人力资源部门会获取大量来自于用户的需求与反馈，此时若对这些需求没有进行梳理与判断，“一刀切”地提交至技术部门，无疑会导致迭代无休止、技术团队对产品需求真实性的质疑和排斥。久而久之，人力资源部门与技术团队之间的合作便会出现摩擦。
- **人力资源部门要“像产品经理一样思考”**：员工需求的产生往往是源源不断的，对于移动学习产品开发周期和资源来说，满足所有的需求显然并不现实。人力资源部门在面对各种需求时，更要从“产品经理”的角度，通过培训或相关书籍的阅读，学习产品研发的相关知识，提升专业度，包括：
  1. 识别出需求的真伪与轻重缓急。
  2. 梳理与技术部门的关键沟通节点与产品开发周期，共创一个健康、有效率的产品更新迭代流程。

### 2 关于数据应用



#### ◆ 企业可以借助移动学习平台收集、累积哪些学习数据？

- **平台自动生成、记录的学习数据**：课程点击率、课程学习完成率、课程播放时长、学员学分和积分等；
- **基于学员反馈的数据**：课程评价、讲师评价、学员线上考试成绩等；
- **线下学习活动数据**：包括线下课程开班情况、讲师信息、课程评价等；
- **来自人事系统的数据**：员工的年龄、性别、所属部门与岗位等；
- **来自业务部门的数据**：业务运营状况、财务数据、岗位胜任力模型、员工绩效考核数据等。

#### ◆ 通过对数据的复盘和累积，可以怎么用、其价值是什么？

- 结合业务部门的数据或财务数据，进行更为精准的**培训投入产出比分析**；
- 线上线学习数据、课程数据、讲师数据整合，打造集成化的**企业内部学习管理平台**；
- 结合学员反馈的数据和平台记录的学习数据，了解课程质量和讲师质量，**优化课程和讲师结构**，及时将质量不佳的内容改善或下架；
- 结合学习数据、反馈数据和人事系统数据，进行课程内容的**智能化精准推送**，让员工学习到更加“喜闻乐见”的内容。

## 内容

所处阶段	解决方案及思路清单						
 <p>从无到有</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>在通用软技能的培训中，移动学习发挥了怎样的作用？</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 学习流程简化：如打卡签到、学习文档上传与下载、投票、学习地图和学习任务的管理等功能的实现；</li> <li>• 承载项目中的轻量化学习内容：如课前预习、课后复习、概念学习等；</li> <li>• 大批量学员的初筛：对于有一定准入门槛的学习与发展项目，可以用移动学习平台进行筛选，如只有学满一定学时或通过线上考试才可以进入下一阶段的学习，保证学习资源最大化的利用；</li> <li>• 学习趣味度的提升：游戏化学习方式的引入等。</li> </ul> </li> <li>◆ <b>除了微课大赛，还有哪些方式可以丰富平台上的课程内容？</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 真实工作场景中的工作录像，适用于有一定规定动作的业务学习内容，如：销售话术、规定的服务流程等；</li> <li>• 定向邀约高管、专家，进行直播，提供员工与这些人员的互动机会；</li> <li>• 与业务部门共同开发业务应知应会的内容，形成“固定套路”的课程；</li> <li>• 对于成立时间较长的企业来说，一些优秀的管理经验和方式可以沉淀下来，成为经典课程。</li> </ul> </li> </ul>						
 <p>从有到优</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ <b>打造企业内部 KOL，让优质内容从“幕后”走向“台前”</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 什么是 KOL           <ol style="list-style-type: none"> <li>1. KOL (Key Opinion Leader) 即关键意见领袖。</li> <li>2. 这一概念来自于营销学，指对相关群体的购买行为有较大影响力的人。</li> </ol> </li> <li>• 具备哪些特质可以作为移动学习平台的 KOL           <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td>1. 表达能力强</td> <td>2. 风趣幽默</td> <td>3. 个人风格有辨识度</td> </tr> <tr> <td>4. 员工中较受大家欢迎</td> <td>5. 形象气质佳</td> <td>6. ……</td> </tr> </table> </li> <li>• 这样的 KOL 可以从哪里挖掘           <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 学员评价较好的内部讲师</li> <li>2. 移动学习平台上点击率高的课程的讲师</li> <li>3. 自愿参与并符合要求的员工</li> <li>4. ……</li> </ol> </li> <li>• KOL 可以为移动学习做什么           <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 移动学习平台的代言人</li> <li>2. 明星课程的推广者</li> <li>3. 内部相关学习活动的形象大使</li> <li>4. ……</li> </ol> </li> </ul> </li> </ul>	1. 表达能力强	2. 风趣幽默	3. 个人风格有辨识度	4. 员工中较受大家欢迎	5. 形象气质佳	6. ……
1. 表达能力强	2. 风趣幽默	3. 个人风格有辨识度					
4. 员工中较受大家欢迎	5. 形象气质佳	6. ……					

所处阶段	解决方案及思路清单		
 <p>共生、共创</p>	<p>◆ 思路清单 2：学习社区和学习生态圈的区别</p>		
	<p>面向人群</p>	<p>定位与目的</p>	<p>对企业本身的要求</p>
	<p>企业内部员工</p>	<p>服务内部，发现来自一线的问题与优质经验</p>	<p>有相应的机制与分享平台即可，企业本身并不一定在行业中有绝对的领导地位。</p>
<p>行业上下游、企业现有服务客户</p>	<p>为整个行业增值赋能，甚至可以从产生商业价值</p>	<p>往往必须作为行业中的领头羊、标杆企业或资源集成平台，并且有深厚的知识内容的沉淀，在行业中这些知识都可以有一定的通用性。</p>	
	<p>◆ 社区内容如何“提纯”与“沉淀”？</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 设置精品贴、点赞或知识挖掘活动等玩法，从社区成员的平时浏览、点评中找到优质的内容。</li> <li>• 及时对内容进行梳理与归纳，并且可以对贡献了优质内容的社区成员提供内容置顶、积分、贡献值、物质方面的奖励。</li> <li>• 将优质内容进一步整合，形成专题或周报，进行全员的推送。</li> <li>• 对于本身不会受时效性影响的优质内容，可以作为微课的素材，制作成移动平台上的课程，整合进现有的内容体系中。</li> </ul>		
	<p>◆ 如何对社区进行运营管理，提升整体活跃度？</p>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 设立专门的团队或人员对社区进行管理与运营。其中，人力资源部门或企业大学更多从社区本身运营稳定性、内容审核、整体策划等角度切入进行管理；另外在社区各个细分板块，可以指派与之内容较为相关的业务部门，从业务部门中选取负责人作为版主进行管理，人力资源可以对其进行运营方法论等方面的培训支持。</li> <li>• 建立线上社区成长机制，如用户等级等，让社区成员能通过发言、互动、参与社区活动获得相应的成长积分奖励。必要时，成长等级可以与企业内现有福利进行联动，即到达某一等级可以兑换企业中相关的福利奖励。</li> <li>• 开展社群中常规化的运营活动维持稳定的社区流量，也可以结合时事热点开发新活动，进一步吸引新用户加入进来。但活动的设计应该尽可能低门槛、易参与，参与即有回报。</li> </ul>		

## 参调样本

注：本次调研数据的收集时间为 2019 年 9 月至 10 月。

附表 1 参调行业 (N=301)

	数量	比重
制造业	54	17.94%
汽车及零配件	39	12.96%
IT/ 软硬件服务 / 电子商务 / 因特网运营	25	8.31%
制药 / 生物工程 / 医疗设备 / 器械	24	7.97%
批发 / 零售	21	6.98%
房地产开发 / 建筑工程 / 装潢 / 设计	17	5.65%
银行 / 保险 / 证券 / 投资银行 / 风险基金	15	4.98%
快速消费品 ( 食品 / 饮料 / 化妆品 )	15	4.98%
电子技术 / 半导体 / 集成电路	10	3.32%
航天 / 航空 / 能源 / 化工	9	2.99%
交通 / 运输 / 物流	9	2.99%
机械 / 设备 / 重工	8	2.66%
通信 / 电信运营 / 网络设备 / 增值服务	7	2.33%
教育 / 培训 / 科研 / 院校	7	2.33%
家电	7	2.33%
仪器仪表 / 工业自动化	6	1.99%
餐饮 / 娱乐 / 旅游 / 酒店 / 生活服务	6	1.99%
服装 / 纺织 / 皮革	6	1.99%
医疗 / 护理 / 保健 / 卫生	6	1.99%
中介 / 咨询 / 猎头 / 认证	6	1.99%
农业 / 渔业 / 林业	5	1.66%
家具 / 工艺品 / 玩具	4	1.33%
贸易 / 进出口	4	1.33%
物业管理 / 商业中心	2	0.66%
广告 / 公关 / 媒体 / 艺术	1	0.33%
其他 ( 如 : 环保、直销等 )	10	3.32%

注：本题为多选题，多元化业务的企业会选择多个所处行业

附表 2 企业规模 (N=301)

	数量	比重
100 人及以下	14	4.65%
100 人到 499 人	56	18.60%
500 人到 999 人	47	15.61%
1,000 人到 2,499 人	55	18.27%
2,500 人到 4,999 人	45	14.95%
5,000 人到 9,999 人	25	8.31%
10,000 人及以上	59	19.60%

附表 3 是否为上市公司 (N=301)

	数量	比重
是	144	47.84%
否	157	52.16%

附表 4 企业性质 (N=301)

	数量	比重
外商独资	125	41.53%
中外合资	32	10.63%
国有企业	42	13.95%
中国私营及民营企业	76	25.25%
多种所有制混合	26	8.64%

附表 5 目前是否开展了移动学习 (N=301)

	数量	比重
是, 开展了	150	59.76%
没有, 但曾经开展过	7	2.79%
没有, 但未来计划开展	64	25.50%
没有, 暂时不计划开展	21	8.37%
不清楚	59	23.51%

## 标杆数据

### 运营

附表 6 移动学习所处的阶段，更接近以下哪种表述 (N=150)

	数量	比重
项目、内容运营：事件、需求驱动；目的明确，时效性强；由临时团队组织负责，并无特定的部门或专业的团队来持续关注其发展。	61	40.67%
产品、品牌级运营：用户驱动；主题聚焦、人群聚焦；有专业团队负责其持续运营及作用发挥；	65	43.33%
平台、生态级运营：战略、文化驱动；用户、产品、运营、管理相互促进，多个项目与品牌同时活跃，满足整个企业的学习与发展的需要。	24	16.00%

注：以上分类参考自本次报告顾问王猛先生（中国电信）

附表 7 开展移动学习希望达成的主要目的为 (N=150)

	数量	比重
作为线下学习、课堂学习的补充与扩展	102	68.00%
节约培训成本	79	52.67%
打造学习型组织、营造学习氛围	77	51.33%
迎合员工的工作性质（如：长期不在办公室、异地等），方便员工随时随地学习	67	44.67%
扩充员工的知识储备	58	38.67%
作为企业知识、课程管理的核心平台	55	36.67%
提升员工的能力	47	31.33%
作为一种福利满足全体员工的基本培训需求	44	29.33%
培训体量大，提升培训效率	41	27.33%
跟随技术发展趋势	32	21.33%
传递企业文化或战略	29	19.33%
为人才的储备、培养情况提供管理和跟踪平台	27	18.00%
达成管理层 / 总部的要求与行政命令	22	14.67%
解决业务问题	19	12.67%
讲师风采和课程的展示平台	11	7.33%
助力组织战略的达成	11	7.33%

附表 8 截至目前，您所在企业的移动学习项目已经开展了多长时间：(N=150)

	数量	比重
1年(含)以内	34	22.67%
1年至2年(含)	44	29.33%
2年至3年(含)	31	20.67%
3年至4年(含)	13	8.67%
4年以上	25	16.67%
不清楚	3	2.00%

附表 9 移动学习面向的人群包含以下哪些层级：(N=150)

	数量	比重
全员	93	62.00%
基层管理人员（一线主管或一线经理）	29	19.33%
中层管理人员（经理至部门总监或负责人）	24	16.00%
个人贡献者（普通员工）	19	12.67%
不以层级划分适用人群	18	12.00%
高管人员（总监以上公司高管，C-level）	18	12.00%
新入职员工	16	10.67%
不清楚	2	1.33%

附表 10 为了提升员工参与移动学习的积极性，贵公司主要依靠以下哪些方式推动：(N=150)

	数量	比重
借助宣传渠道进行宣贯	94	62.67%
提升学习内容的趣味性（如：游戏化等）	67	44.67%
提供激励手段	64	42.67%
试点推广，以点带面	58	38.67%
场景化学习，嵌入具体的学习发展项目或业务项目	55	36.67%
制定强制性的制度	54	36.00%
借助高管的影响力	46	30.67%
内部的活动与赛事	45	30.00%
树立标杆与典型	39	26.00%
其他	2	1.33%

### 平台

附表 11 您对所使用的移动学习平台的评价为：(N=150)

	数量	比重
运行很好，远远超出预期	1	0.67%
运行较好，超出预期	33	22.00%
运行情况和预期效果一致	84	56.00%
运行一般，与预期效果存在一定距离	27	18.00%
运行不好，与预期效果存在较大距离	3	2.00%
不清楚	2	1.33%

**附表 12** 您在采购外部平台时,会较为关注:(N=150)

	数量	比重
平台上课程内容本身的质量	64	42.67%
价格	53	35.33%
平台上课程种类的丰富程度	45	30.00%
交互平台易用性	39	26.00%
平台本身是否能实现一定的定制化、个性化	34	22.67%
软件技术稳定性	32	21.33%
信息安全性与保密性	29	19.33%
平台所使用技术与内部现有数字化系统的兼容性	26	17.33%
是否采用了新兴的技术(如:智能数据分析、智能推送学习内容等)	24	16.00%
有同行或权威机构的推荐	19	12.67%
平台上线时间是否与内部相关项目开展的进度可同步	9	6.00%
是固定的商务合作关系,不会有太多的采购决策过程	5	3.33%
不清楚	4	2.67%
其他	7	4.67%

## 内容

**附表 13** 针对视频、音频形式的课程,其平均时长约为:(N=150)

	数量	比重
10 分钟以下(不含 10 分钟)	35	23.33%
10 分钟(含 10 分钟) -20 分钟	46	30.67%
20 分钟(含 20 分钟) -30 分钟	27	18.00%
30 分钟(含 30 分钟) -40 分钟	22	14.67%
40 分钟(含 40 分钟) -50 分钟	9	6.00%
50 分钟(含 40 分钟) -1 小时	1	0.67%
1 小时以上(含 1 小时)	2	1.33%
无该类型课程	1	0.67%
不清楚	7	4.67%

**附表 14** 针对移动学习,您公司如何让员工在学习过程中实现互动?(N=150)

	数量	比重
通过移动学习平台本身承载的功能、技术实现互动,如:点赞、弹幕、评论、问答等	78	52.00%
通过特定的学习形式实现,如直播、游戏化学习等	37	24.67%
设计相关互动机制,如积分、经验值、勋章、排行榜等	85	56.67%
其他	1	0.67%
以上均无	1	0.67%
不清楚	10	6.67%

**附表 15** 贵公司移动学习平台上的内容,是否对外输出(市场化)?(N=150)

	数量	比重
是,并且会收取一定费用	9	6.00%
是,但暂不收费,仅作为提升企业影响力、形象的手段	6	4.00%
否,但未来考虑实现	46	30.67%
否,未来也无实现计划	71	47.33%
不清楚	18	12.00%
其他	7	4.67%

## 评估

**附表 16** 贵公司是否会对移动学习这一学习方式进行评估?(N=150)

	数量	比重
是	73	48.67%
否	46	30.67%
不清楚	31	20.67%

**附表 17** 评估移动学习的指标包括:(N=73)

	数量	比重
学员满意度	62	84.93%
在线考试成绩	51	69.86%
月活率	47	64.38%
激活率	39	53.42%
点开率	36	49.32%
平台稳定性	35	47.95%
员工行为改善情况	24	32.88%
留存率	21	28.77%
员工绩效改善情况	20	27.40%
培训 ROI 或 ROE	11	15.07%
不清楚	4	5.48%
其他	1	1.37%

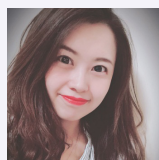
## 案例启示

### 案例启示

# 北京汽车在线学习平台建设及应用：以互联网思维助力企业人才与组织发展



**贾颖华**  
培训总监 | 北京汽车股份有限公司



**乔晨阳**  
培训经理 | 北京汽车股份有限公司

### 移动学习的导入背景

#### ◆ 汽车产业自主品牌发展的必然选择

在互联网时代和复杂多变的 VUCA 环境中，汽车行业的快速发展，以及未来网联化、智能化、多元化的发展趋势，企业需要加快人才发展和组织建设的步伐。

汽车管理人才及专业技术人才作为人才队伍的重要组成部分，是加快汽车行业升级，提高企业自主创新能力，推动技术创新和科技成果转化实践的推动者。发展自主品牌汽车，人才培养是关键，特别是对于制造业而言，人才的作用对于企业的发展影响十分巨大。

#### ◆ 实现企业可持续发展的重要举措

北京汽车作为北汽集团的重要整车企业，公司战略逐步向差异化、电动化、智能化、网联化、国际化、服务化等方向转变，在战略转型过程中，人才的培养速度及储备愈需要加强，从而适应公司的发展需求。人员能力提升是加强自主品牌竞争力的重要举措之一；同时，培训资源共享平台搭建、以岗位价值创造为核心的培训体系建立是培训管理模块的重要工作目标。

#### ◆ 移动学习开展的目标

面对日新月异的技术变革，通过对企业外部环境的分析，同时考虑到人力资源活力激发的需求及北汽股份培训工作的痛点问题，建设北京汽车在线学习平台成为了应对内外部环境变化的有效举措。北京汽车在线学习平台的建设综合考虑组织业务需求与员工发展需求，以助力实现公司战略落地、业务开展和支撑员工发展为目标，一方面有力提升北汽股份人才队伍的能力和素质，为企业的发展提供源源不断的核心人力资源；另一方面沉淀组织智慧，传承优秀经验，进一步建

设学习型组织、赋能业务，助推企业发展。具体来看其目标主要包括：

- **对于企业**：助力企业知识的积累和传承，进一步建设学习型组织；集中采购实现资源共享、节省成本，提高投入产出比；
- **对于员工**：打破时间和地域的界限，解决出差多及工学矛盾的问题；丰富的外部资源库，满足员工多样化需求、开拓视野；加强学习自主性，激发学习热情，实现个人及组织能力提升；
- **对于 HR**：利用学习管理工具，实现培训信息化管理。

### 运营

通过建设在线学习平台，北汽股份主要从以下三方面升级人才管理手段：

- ◆ **管理理念——由负激励转变为正激励**。如学时的考核，过去只能依靠线下培训，有了移动学习平台后，线上的培训资源会加强员工自主学习的习惯，推动自主学习、思考、实践等；
- ◆ **管理方向——由单一学时考核向多元化管理转变**。即不仅仅在学习平台上授课、学课，还会让学员进行分享和交流，增加了社交互动的功能，激发员工自主学习的意愿；
- ◆ **管理平台——通过平台，完善的后台管理系统，实现数据化管理学习行为更加高效、精准、全面**。如：基于学习行为的及时记录，能让学习管理者的工作效率有所提升。另外，平台有社交化分享的功能，员工不仅可以进行学习，也可以提供内容，实现向内容创造者的转变。

## ▶ 平台选择

为了确保系统上线后的运行顺利和用户体验，企业成立了专门的项目组，共同参与决策。项目组在平台上线前期做了精心的准备工作。主要流程如下：

- ◆ **Step1 收集需求**：项目组组织了项目交流会，收集各单位对于移动学习平台和供应商的需求。
- ◆ **Step2 产品试用**：项目组搜寻了市场上主要的移动学习平台供应商，并且与各个供应商进行了需求的沟通。为了搜寻最适合的供应商，罗列了最为关键的几大选型要素，制作了相应的考评表格。考评要素主要包括：界面友好度、课程质量、使用感受等。确定了候选供应商后，申请试用账号，组织总部培训负责人、各下属单位的培训负责人、各下属单位内的培训管理员一起参与账号试用，反馈使用体验。
- ◆ **Step3 需求和产品分析**：一段时间的试用之后，项目组组织了第二次项目交流会，让参与试用的人员结合自身的需求、产品的功能和供应商的服务进行分析。
- ◆ **Step4 招标环节**：各个需要上线移动学习平台的下属单位派代表参与供应商的最终评估，选定供应商。
- ◆ **Step5 试运行与优化**：选定供应商之后，项目组再次和供应商澄清了组织内部对移动学习的需求，同时，在内部做了试运行，把试运行过程中遇到的问题反馈给供应商。直到试运行顺利进行，项目组正式开始在组织内上线移动学习平台。

## ▶ 平台上线推广

平台上线之初，项目组担心在组织内推广一个全新的平台，员工是否会登录、使用。带着这样的担心，项目组采取了一系列的措施：

- ◆ 在同一个时间点对所有单位同时上线移动学习平台，开通账号，向员工发送邮件，让员工激活账号；对于长时间没有激活的同事，项目组会向对方发送提醒邮件。
- ◆ 制作线下宣传海报，张贴在员工能够看到的地方，让员工意识到移动学习的存在。
- ◆ 利用公司 OA、微信公众号等，进行平台功能推介等宣传活动。线下培训扫码，这是一个很好的推广移动学习平台的抓手，通过这个简单的动作让大家知道移动学习平台，然后再慢慢养成使用习惯。
- ◆ 充分利用平台功能，鼓励员工打开移动学习的 APP。如：公司内部的调研放到平台上开展，员工打开 APP 后会发现里面的课程，感兴趣的课程便会进行学习。
- ◆ 组织各所属单位培训负责人，定期对移动学习项目做复盘，不断

研讨与调整推广措施，提高员工的活跃率。

## ▶ 混合式学习 ——与线下人才培养项目的紧密结合

借助移动学习平台，北汽实现了人才培养项目的创新，在混合式学习上了新的突破。结合不同层级的人才培养项目，主要体现在：

- ◆ **中高层管理者培养项目**：通过线上线下相结合的混合式项目制学习，干部可以在线下面授培训中获得系统化的内容学习，同时可以在线上班级中完成预习、复习、答疑交流等环节，提升培训效果。另外，利用在线直播功能，开展案例式经验成果分享。来自企业内部、富有代表性的真实管理案例，启发了干部们对自身工作的思考，在学习借鉴互动中提升管理水平。
- ◆ **青年人才**：北汽股份拥有大量青年人才，他们是最有活力、最具创新力的群体。对于这部分人群最需要解决的是如何吸引他们学习——过去填鸭式的教育已经很难起到较好的效果。因此，利用在线平台，北汽会设计一些趣味性的学习方式，如：
  - **游戏化学习**：用闯关的形式让学员完成学习任务。
  - **直播**：直播的特征之一便是短平快，这与移动学习的特质也较为契合，每次直播课的时长约为半小时。
  - **微视频大赛**：员工可以在线上平台上直接对作品进行投票，提升了全体员工的关注度和参与度。
- ◆ **专业技术人才**：企业内拥有大批实战经验丰富的工程师，这些技术人才无疑是企业的宝贵财富，如何将这些人群的知识萃取并沉淀，完善企业现有的知识体系是北汽重点考虑解决的问题之一。除了搭建内训师队伍，培养一批工程师讲师外，移动学习平台为北汽又提供了新的思路。现在，通过微课大赛，专业人才也可以制作微课，将微课留在平台上。同时在平台上可以开设不同的业务专栏，专业人才能在属于自己的专栏上呈现优秀的内容。这些上传至平台的课程可以让学员进行评论与互动，直接打通了管理者与一线员工之间的沟通渠道，扁平化的设计进一步促成了学习型组织的打造。

## ▶ 成功经验与建议

回顾移动学习项目的推进过程，北汽股份的进展比较顺利，这得益于几个方面的因素：

- ◆ **尊重人性**
  - **把握关键期建立学习习惯**（上线初期激活率公示跟进、周期性学时提醒）
  - **多点刺激保持学习热情**（多种形式的课程、高频率多样化活

动推出)

- **线下流量牵引线上流量** (品牌项目混学环节设计、线下金牌讲师线上直播等)

#### ◆ 借力思维

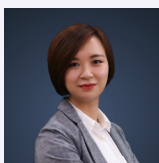
- **拉动同盟** (与各业务单元管理者共识学院价值，赋能培训管理员及 HR 分担运营)
- **示范效应** (如财经直播、质量四级文件专栏建立、合规闯关等功能应用榜样)
- **顺势而为** (借势营造氛围，如产品发布、双线联动等大活动配套措施)

#### ◆ 科学分析

- **选对数据很重要** (要选择对分析点有效度的数据，在准而精不要多而杂)
- **主观印象不可要** (要尊重事实，尽量避免主观的、点状的思维)
- **分析之后要行动** (大数据分析确定方向后结合更精准的调研来聚焦行动)

## 案例启示

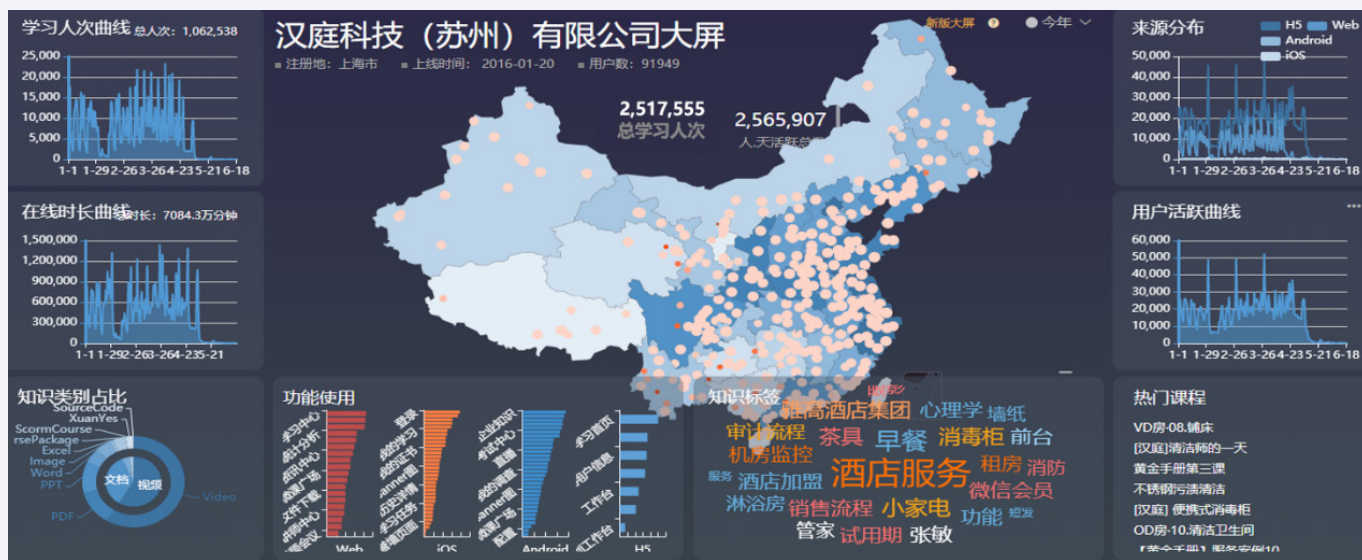
## 华住：移动学习的运营与推广



刘胜男  
副总监 | 华住酒店集团

## 项目背景

华住集团自 2005 年创立以来，其酒店品牌已经覆盖高端、中端和大众的多元市场，旗下拥有 90,000 多名员工，其中一线员工占了较大的比重，这也决定了华住的培训内容很大一部分与一线员工的工作技能相关（如：SOP 类的培训等）。然而，集中面授需要大量的成本投入，因此高管层面大力支持移动学习这一培训方式的推广。对于华住而言，移动学习是必然的趋势。



## 移动学习的推广与运营

## ◆ 具体措施

虽然使用移动端在国内已经较为普遍，但将其用于学习并且产生较好的学习效果仍需要企业在制度、激励等各个方面“下足功夫”。华住集团在推广与运营移动学习时，主要采用了以下的措施：

- **制度保证**：为了让移动学习能尽可能高效地在企业内全面展开，华住设立了部分制度，如：设置学分并与绩效绑定、与部分项目绑定运营 O2O 等。
- **学习习惯培养**：在员工入职后、正式接受培训前，获取知识的渠道均较为单一。在这样的“空档期”，华住开始在移动学习平台上推送“每周一课”，即每周会给员工推送一门适合他岗位的课程，内容均为员工所属岗位“应知应会”的知识点，时长约为 3-10 分钟。员工每周在学习后需要通

过进行考试，这一举措旨在养成员工的学习习惯。

- **定期反馈的机制**：华住大学会与各个事业部的培训对口人与事业部高管定期沟通培训现状，其中也包括移动学习这一学习方式的应用情况。在对移动学习后台学习数据沟通后，事业部高管会立刻给予反馈，也会提出更高的期待与要求。借此，事业部培训对口人也会意识到管理者对移动学习的关注与重视，从而推动移动学习在各个事业部的推广。

## ◆ 挑战与解决方案

2013 年，华住刚引入移动学习平台，对于当时的华住大学而言，线上课程还在筹备阶段，无论是课程制作技术还是内容质量，都有一定的提升空间，这对移动学习推广初期的“吸粉”显然是不利的。

华住推出的第一个项目是“每周一课”，当时华住遭遇了一些工

学挑战，当员工需要每周都学习课程，同时还承担着来自业务的工作压力时，“抱怨”便会产生。

面对这两大问题，华住大学开始与各个事业部就这些问题进行沟通，从中寻找 CEO 重视度高、团队执行力强、员工配合度高的事业部进行试点，先取得阶段性的成果。随后再向其他子品牌进行推广。初期各个事业部的执行情况会参差不齐，但通过一段时间的磨合，大家逐渐趋向步调一致，并且可以将各个子品牌的学习情况公示出来，互相 PK，形成了学习氛围。

目前，“每周一课”已经成为华住最基础的一个常态项目，每个品牌都养成了定期学习的习惯；这个项目也开启了华住移动学习的首次胜利，为之后 6 年其他项目的推广积累了运营 & 推广经验。

## 内容制作

华住集团线上课程内容自行研发与制作的比例是 95%，这些内容常常来自于一线工作人员的真实工作场景。基于这样的课程制作原则，华住的线上课程无论是参与课程制作的人员还是学员，都有很强的参与感与代入感：

- ◆ **本色出演**：当某些员工本职工作表现十分出色时，会将该名员工的真实场景记录下来，华住大学在其中需要做的工作主要包括前期的项目脚本、思路设计，教学视频的拍摄，以及后期的剪辑、配音或者文字添加。
- ◆ **情景剧**：即包含了表演、交互等更加丰富元素的一种课程形式，课程主题包括“如何合理理财”、“如何避免套路贷”等。华住大学主要负责剧本的设定和配音工作。同时，区别于其他课程类型，参与课程录制的员工需要有一定的“演技”，华住大学也设立了专门的项目让员工提升演员的技能，如：面对镜头的表现力等。



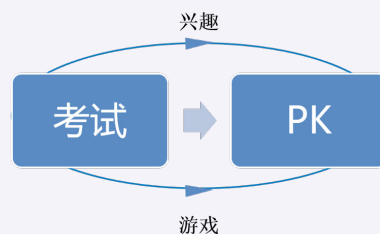
- ◆ **直播**：直播相比传统的课堂学习，在镜头前自如地讲课难度会更大。因此华住在直播的课程形式上，也采取相应的管理措施：
  - **推广步骤**：华住推广直播是自上而下的，起初倾向于邀约高管，授课内容多为公司的规章制度，这些是员工的必修课。虽然获得了不错的点击率，但是内容相对单一。接着，华

住与各个事业部合作，由事业部推荐讲师授课，此时内容更多与业务相关。截止目前，直播讲师不再由华住大学定向邀约，而是由各个事业部自行提出需求、推荐讲师，华住大学仅需要对讲师、内容进行审核，并在直播现场提供简单的配合即可。经过这一系列的过程，便形成了自主直播的机制，现在每个月各个事业部都会自行发起直播。

- **选择合适的直播讲师**：华住搭建内部讲师团队已有多年的经验，因此在内部讲师团队的储备上较为丰富。但是并不是所有的讲师都适合、都有能力做直播，因此前期的讲师筛选就显得尤为重要。一方面，华住会选原本授课技巧较好的讲师“大咖”；另一方面，也会邀约拥有最佳实践的专家，阅历和经验的“加成”让这部分人至少不会怯场，并且具备一定的自信度和专业度。对于授课效果好的讲师，华住建立了长期机制，即每个月、季度均会邀约参与直播，使其成为直播的常驻嘉宾。



- ◆ **游戏化学习**：形式类似于微信曾经推出的“头脑王者”，在同样的时间内答对的题目多者为胜。为了在排行榜中取得较好的名次，员工会反复刷题，同时也温习了知识点，游戏化学习主要有三种形式：
  - 针对全品牌通用的酒店业务 PK 赛，如酒店运营挑战赛、会员权益 PK 赛；
  - 与品牌联动，推出品牌专项挑战，如全季的服务技能 PK 赛、niiiice café 的趣味咖啡知识竞赛；
  - 企业大学针对时下热点推广趣味活动，如垃圾分类 PK 赛。



◆ **微课大赛**：2018年华住首次向全品牌推出了微课大赛，由于是首次开展，当时活动是自下向上发起的，因此高管的支持力度可能有所不足，同时中层管理人员对一线员工是否能产出精品存在质疑，也担心会影响这些员工的本职工作。针对这一问题，华住大学合作了当时刚收购的桔子品牌，在品牌整合之际就微课大赛活动进行线下工作坊的试点（推广比赛的过程也是一个品牌文化融合、企业大学与桔子水晶学院部门融合的契机）。试点成功后，其他子品牌的管理人员对一线人员的最佳实践有了很强的信心，陆续开始效仿，2018年度共收获400多门精品微课。2019年推出了第二届微课大赛，华住大学吸取了前一年的经验，在项目启动时，让各个子品牌的高管参与拍摄视频课程、直播。高管作为讲师和内容输出方参与进来，身体力行，这也增加了员工对微课大赛的参加度，2019年的微课大赛势如破竹，共收到1400

多门微课作品。

◆ 目前，微课的制作已经与员工的晋升挂钩，员工在晋升时，必须用一门微课来呈现出自己的专长。



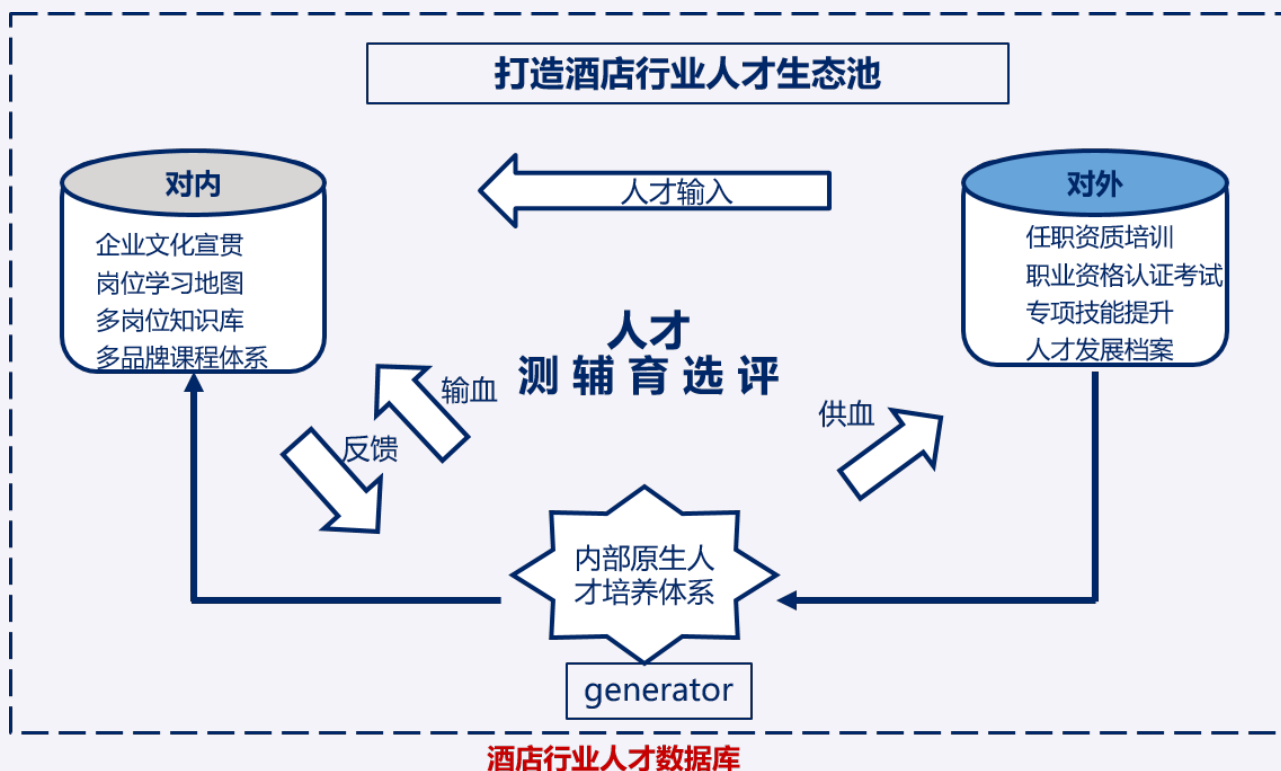
## 未来展望

### ◆ 市场化

华住的企业大学沉淀了丰富的内容，且形式多样。因此华住期望未来能够输出华住在酒店行业的经验、知识，发展成华住商学院。对于精品课程，也考虑是否可能作为增值的项目（即作为新产品、新运营活动的增值项进行收费，由“免费”转向“收费”）进行一定的市场化。

### ◆ 技术平台

随着移动学习的不断发展，华住已经有了一些定制化的需求，而现有平台已经难以满足。如果单纯靠内部研发，所需要的时间、成本都有挑战。因此，企业也在考虑是否能从“ONE HR”的理念入手，内部整合或从外部采购一个整合的数字化平台，将所有数据都集中在这个平台上进行处理，为未来形成员工全生命周期数字化管理打下基础。



## 案例启示 某多元化业务跨国集团 X：让移动学习自然发生

### 业务背景

某多元化业务跨国集团 X 下属 7 个产业集团，其中有 4 个为上市公司，业务涵盖了动力、能源、金融、地产、半导体、汽车等。近年来，集团 X 的业务快速发展，已在多个业务领域内奠定了龙头企业的地位。其资产、员工除了遍布国内大江南北外，在海外也设置了多个业务机构，未来海外业务将进一步拓宽。

### 开展移动学习的契机点

结合以上业务背景，集团 X 开展移动学习前在培训方面的主要痛点为：

- ◆ 业务分布地域广泛，员工规模庞大，难以统一开展培训活动；
- ◆ 部分员工位于偏远地区，传统线下活动开展便利度低，这部分员工缺乏学习资源与机会。

因此，集团 X 于 2015 年上线了移动学习平台，希望借助这一方

式一方面解决以上痛点，另一方面，也想利用移动学习平台，建立良好的企业学习文化，使员工更好地得到业务方面的提升。

### 企业人才发展体系

#### ◆ 培训体系

集团 X 关注员工职业发展，建有完善的员工职业成长路线，并根据员工职业发展定制完整的学习地图，为集团培养领军型管理人才和专家型专业人才，保障集团未来发展对人才的需求。

集团内的培训分为多个序列，如：管理序列、技术序列等，并且搭建了多种课程体系，如：领导力养成课程、专业技术养成课程等。其中，涉及到战略、企业文化的课程由集团内部讲师自行讲授，其他课程类型中，部分为外部采购的版权课程。

涉及到人才梯队建设的培训，培养方式以传统的面对面授课、工作坊、游学为主，移动学习主要在预习、考试环节嵌入；而其他与业务知识相关的课程，员工均有机会在移动学习平台上进行学习。

人才发展战略培训需求分析	岗位胜任能力培训需求分析	员工绩效差距培训需求分析
↓	↓	↓
领导力养成课程 专业人才养成课程 价值观养成课程	管理序列 技术序列 职能序列 操作序列	专业技术养成课程 操作类课程体系 入职教育课程

#### ◆ 相关团队及职责

- **人力资源部**：负责设计企业人力资源制度和整体的规划与统筹，制定移动学习的实施方案；
- **企业大学**：负责具体的落地实施，在移动学习方面会组织具体的培训及课程的安排、采购。

### 移动学习的推广与发展

集团 X 移动学习平台初搭建时，企业内出现了员工学习积极性不足的问题，上线率并不高。结合全集团的数据，除了最基层的一线员工和位于偏远地区的员工外，其他员工对移动学习平台的使用率仍然有很大的提升空间。员工使用移动学习平台的场景常常限于临近考核时“临时抱佛脚”式的学习，并未形成习惯。发现了这些问题后，企业大学将问题反馈至人力资源部门，由其设置相应的制度来应对这一

挑战。目前企业 X 推行移动学习平台主要借助以下制度及措施：

- ◆ **借助新员工入职培训，提升全员感知：**新员工入职时均会接受相应培训，在该培训中必须借助移动学习平台预习资料、学习并通过最终考试。这让员工在初入公司时便感知到了移动学习平台的存在，为后续的持续使用奠定了基础。
- ◆ **与晋升、发展挂钩：**员工每年有晋升机会时，晋升条件中除任职岗位绩效、是否获得过“先进”外，还有的必备条件之一就是员工在移动学习平台的学分是否达标，否则无法晋升。
- ◆ **精品课程 VIP 名额限量发放：**与 X 集团合作的供应商平台会给予集团一定的 VIP 名额，拥有 VIP 名额可以学习一定的精品类课程。学员要获得 VIP 名额必须累积学时到一定的数量，在获得名额后也非“一劳永逸”，学员仍需每周满足 4 个小时的收听时长才可以继续保持 VIP 的资格。VIP 资格每周均会在企业中滚动，不符合条件的学员，其名额便会释出，留给下一个有资格的学员。
- ◆ **核心的培训内容：**在移动学习平台上，集团 X 上线了如涉及企业文化价值观、各个岗位应知应会的业务知识等类型的课程，并且需要用平台参与、通过考试，这些学习内容都是员工必须了解的核心课程。
- ◆ **举办微课大赛：**员工可以结合自己的工作制作微课小视频，然后上传至该平台。审核通过后，集团会根据学员的点击率、好评率给微课制作者发放相应积分，这些积分均可以兑换内部礼品。
- ◆ **减少打开成本：**集团 X 内部已有整合的手机端平台，平台上包含了人力资源办公、财务、协同办公等多种功能，是一个员工使用率较高的集成系统。为了进一步减少打开成本，该系统上开放、嵌入了移动学习平台端口，员工在打开这个办公软件时便可以顺便进行学习、考试。

## ▶ 平台功能

### ◆ 学习数据统计、分析

移动学习平台为集团 X 的学习数据收集与统计也带来的诸多便利，每个月平台均会输出相应的学习报告并定期复盘，报告包含的数据有：

- **热门课程排行榜：**结合每门课程的学习人次统计得出；
- **学员学分、积分排行榜：**来自于员工的学习行为和参与微课大赛等活动获得的奖励。
- ◆ **平台便捷性和课程反馈：**集团会定期收集员工使用平台的便捷性反馈，另外针对每一门课程也会复盘其评价，对于点击率低、评价反馈不佳的课程，集团会考虑将这门课程“下架”。而热门、反馈佳的课程，集团也会考虑未来更多采购、开发同类的课程。
- ◆ **内部讲师、微课管理平台：**每年集团 X 均会开展讲师大赛，最

后的投票环节主要借助移动学习平台开展，讲师个人也可以在平台上展示个人风采，进行拉票动作；另外，员工所制作的微课也可以直接上传至平台，供学员学习。

## ▶ 未来发展规划与展望

- ◆ 进一步更新移动学习平台的课程，通过外采和鼓励更多员工制作、上传微课的方式，完善现有课程体系与种类
- ◆ 作为行业标杆，希望可以制作在行业中有标杆意义的课程，对外部市场开放，宣传企业品牌，让行业中更多的企业也使用集团的移动学习平台。
- ◆ 加强移动学习的智能化程度，让课程的推送更为精准。

## 案例启示

## 某金融企业 Q：移动学习平台的自行研发之路

## 移动学习平台发展历程

某金融企业 Q 是一家全国性的金融保险机构。该企业凝聚一流人才，建立了多元的人才培养机制，为员工提供行业领先的发展支持。其中移动学习是培养人才的重要手段之一，自 2013 年起，企业 Q 就已经开始推广使用线上学习，并且前后经历了 3 个阶段：

- ◆ **第一阶段——外部采购 PC 端学习平台**：2013 年起，企业 Q 开始从外部采购在线学习平台，当时更多基于 PC 端，其功能主要用于线下面授培训的线上管理，如课程通知、签到等。
- ◆ **第二阶段——外部采购移动端学习平台**：至 2015 年，企业 Q 从第三方采购了移动端学习 APP，以 O2O 的形式，将线上和线下的学习结合起来。在这一阶段，该企业的愿景是“打造工作学习的共享空间”，在两年内陆续采购了近 200 门线上课程，进一步完善了线上学习内容。
- ◆ **第三阶段——自行研发移动端学习平台**：2018 年 1 月起，企业 Q 开始着手自行研发移动学习平台——自学 365，并于 9 月正式上线，愿景也转变为“打造基于工作问题的在线学习解决方案平台”。经过一段时间的运营后，使用人群从单一的业务单元扩展到整个业务线，使用人数也从一开始的 3000 人增加至 30000 人左右。

## 学习平台——自行研发移动端学习平台的步骤与方法论

### 自行研发的背景与出发点

正如上文所言，企业 Q 一开始所采用的学习平台无论是移动端还是 PC 端，均采购的是第三方的服务。这在起步阶段能够有效地满足学习的需要，但是随着移动学习的不断成熟和需求的多样化，第三方的服务逐渐无法很好地支持，主要体现在以下几个方面：

- PC 端的平台和手机端的 APP 不是同一家供应商，数据难以对接；
- 随着移动学习成熟度的提高，不断产生新的功能需求，但是第三方做的更多是运维，新功能开发不能达到预期；
- PC 端的技术还是基于微软的技术架构，但是这个技术架构在行业内已经被淘汰，企业也需要随之调整。

基于以上痛点，随着公司内部 IT 技术日益成熟，企业 Q 也可以基于新的技术重新架构移动学习平台，甚至可以借这一契机，用 SaaS 系统与集团层面业务条线的技术基层架构相融合，打通整个集

团的移动学习，让移动学习的应用面更广。

### 研发过程

#### 产品开发阶段

由于曾经累积了近 5 年的在线学习平台运营经验，企业 Q 的产品开发并不是从 0 开始的，在 IT 团队的产品经理与人力资源部门对接时，HR 能够清楚地表达需求，产品经理本身专业度也较高，双方的沟通和理解都是较为顺畅的，这是产品开发阶段的重要前提条件之一。

紧接着，企业开展了为期 3 天的会议，拆解了近 140 个用户故事，用一系列的产品设计与协作工具从中提取出功能需求点。但是在功能需求点提取后，企业 Q 遭遇了一个难题：如何确定这些功能的优先级排序？经过一段时间的探索，企业 Q 设定了两个判定维度来确定优先级：功能实现的难易程度、用户的感知强度。评估功能实现的难易程度是出于开发团队的人力投入考虑，而评估用户的感知强度是从用户使用的角度评估这个功能的重要性。综合两个维度的评分结果，企业 Q 完成了对这些功能点进行优先级排序，然后再由 IT 团队着手开发。

#### 上线测试阶段

在移动学习平台上线后，人力资源部门和开发团队之间的磨合出现了一些问题：在 APP 上线后，既需要优化现有功能，也要开发新功能。这就导致很可能之前提出的功能需求还在开发过程中，但新的功能需求又出现了，甚至新的功能需求与之前的需求还会存在冲突，这也给开发团队带来了挑战。

在磨合的过程中，企业 Q 梳理了一个系统的沟通流程和关键点的时间表，具体包括以下节点：

1. 业务提交需求
2. 需求冻结 + 评审
3. 页面设计完成
4. 迭代（启动、结束、测试）
5. 版本发布

每个月固定产生 2 个版本，需求冻结后，IT 团队就专注于功能开发，有效避免了原有的问题。

#### 稳定运行阶段

截止 2019 年 3 月，该 APP 基本进入稳定运行阶段。目前 APP 的主要功能包括：

通用功能	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 面授培训的线上管理功能（包括学习通知、签到等）</li> <li>2. 线上内容的学习（视频、pdf）</li> <li>3. 考试（含问卷功能，选择题、开放式题目等）</li> <li>4. 问吧（涉及 8 个品类的知识）</li> </ol>
讲师工作台	内容发布和管理：员工可以上传自己制作的内容，运营管理员对上传的内容进行审核和管理。
搜索	基于“工作问题的在线学习解决方案平台”的定位，APP 首页有搜索框，员工可以输入工作任务关键词搜索需要的内容，并根据员工的搜索推荐相关的课程、知识、内容。
工作小工具	员工可以添加自己的工作日志，记录各项工作的完成情况
个人中心	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 学习任务清单</li> <li>2. 学习数据</li> <li>3. 学习积分</li> <li>4. 对平台的贡献值</li> <li>5. 学习兴趣分布</li> <li>6. 学习记录</li> </ol>
师课	对于精选的认证讲师，可以展示讲师的个人风采、信息和具体的课程内容。
会议预定	企业 Q 有专门的培训基地，其中有很多会议室，为了方便学员和讲师，大家可以直接在系统上预定会议室。
问吧	类似与学习社区，员工可以就工作中遇到的问题在上面提问。但是这个功能尚未大面积推广，目前会考虑到的问题包括：问答的内容与质量等。虽然设置了敏感词筛选的功能，但仍需实时人为监控发布内容是否得当，是否违反银保监会和公司相关风险合规要求。

## 运营推广

在研发了属于自己企业的移动学习 APP 后，企业 Q 着手在全公司层面进行推广。推广的目的主要有两个，一是提升 APP 的激活率，二是确保员工在激活 APP 后仍会持续使用。

### ◆ 提升 APP 的激活率

一方面，人力资源部门多次、反复与员工进行沟通、宣贯，推进员工 APP 的激活；另一方面，企业 Q 也将移动学习的使用（包括学习时长和月活率两个指标，学习时长的要求是每月平均学习时长至少 1 小时，月活率达到 50% 以上）嵌入到了整个部门的绩效考核中。对部门进行考核，可以发挥群体压力的作用，由部门推动大家去学。最终我们的激活率达到了 97% 以上。

### ◆ 确保员工在激活 APP 后仍会持续使用

针对如何确保学员在激活之后真正使用移动学习平台的问题，企业 Q 认为首先要明确移动学习在公司中的定位——基于工作问题的在线学习解决方案平台，解决的是公司层面的学习需求，而不是为了满足个人工作之外的学习需求。接着，基于这一定位，企业 Q 做了如下机制上的设置：

- 设置必修课；
- 开设“高管大讲堂”和“经理人 10 分钟”，形式均为专题课程视频；
- 设置学习积分，员工完成学习之后会得到学习积分，积分与晋升相关。

## 内容打造：从平台到内容，从流量思维到精品思维

平台顺利导入、员工的活跃率也达到预设目标之后，企业 Q 认为需要从流量思维向精品思维转变，着重提高学习内容的质量。

平台上线之初，企业的目标是上线 1000 门课程，但当时其中仅有 200 门课程，剩余的 800 门均需要企业自行开发。虽然在动员了全体员工自己制作微课后，内容数量快速增加，但内容质量却参差不齐，甚至还存在合规性风险（如：有员工上传了来自别的公司的课程内容）。面对这一问题，企业 Q 采取了两大措施：一方面加强现有内容的审核、审批管理，另一方面则是以微课为抓手组织员工开发高质量的内容。

### ◆ 微课定位

企业 Q 对微课的定位可以用三大关键词概括，即：爆款、粉丝、自媒体。

- **爆款**：资源聚焦，打造产品；
- **粉丝**：主要指两部分人群——一部分是本来就有学习主动

性的员工，这些人很容易就成为内容的粉丝；另外一部分是参与微课制作的员工，他们做了课程之后自然就希望更多的人看到。

- **自媒体**：每个参与微课大赛的员工都是自媒体，每个人自己就是宣传的节点，也会自发地去宣传。

#### ◆ 微课大赛

每年5、6月份企业Q均会组织一次微课大赛，并且会组织人员到各个机构进行“赋能”，如：提供微课开发的工具、方法的指导等，然后再由员工提交作品，作为种子开发师；接着，全体员工进行第一轮投票，从中选出一批认证微课开发师；随后，再进行第二轮投票，从认证微课开发师里面选出表现突出的老师；到了教师节前后，企业结合教师节的背景，为这些讲师颁发奖励；直至10月，企业Q会对微课大赛产出的作品进行分组归类，并上传到平台。

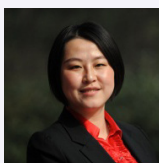
在这个过程中，企业Q会对参与的员工发放积分，然后根据积分提供奖励，物质奖励包括电影票、小礼品等；精神奖励是向公司全员发送邮件进行表扬、颁发流动红旗等。

### 经验总结与建议

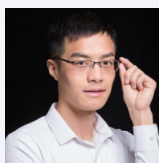
在推广移动学习的时候，可以采用较为强制的制度去推，也可以用温和的方式去激励员工使用。但尽量还是用温和的方式去做，这样大家的满意度、接受度都会更好。企业Q前期通过考核推动了员工激活，但后期产生了反作用，员工心理上有抵触，这样便违背了开展移动学习的初衷——不是为了活跃率，而是为了让员工去学习，去用工具解决工作中遇到的问题。所以，后来企业Q弱化了时长和活跃率的考核。

## 案例启示

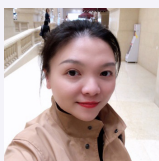
## 携程：以柔性的方式推广移动学习



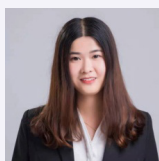
陈琳  
高级培训经理 | 携程集团



韩浩  
携程大学培训经理 | 携程集团



潘之漪  
携程大学在线学习平台运营高级经理 | 携程集团



张亚南  
携程大学培训经理 | 携程集团

### ▶ 移动学习开展背景

携程集团是一家领先的在线旅游服务提供商，旗下品牌包括Tirp.com、携程、天巡和去哪儿。携程集团能够整合复杂的旅游相关信息并通过其先进的移动端 app，网站以及 24 小时不间断的免费客户服务中心提供旅游产品预订和服务，帮助商务和休闲用户获取信息，降低成本。携程集团自 1999 年成立、2003 年纳斯达克上市以来发展迅速，已经成为全球最大的旅游服务提供商之一。携程总部设在中国上海，员工超过 30000 人，目前公司已在北京、广州、深圳等 95 个境内城市，新加坡、首尔、爱丁堡等 22 个境外城市设立分支机构。作为中国领先的综合性旅行服务公司，携程成功整合了高科技产业与传统旅游业，被誉为互联网和传统旅游无缝结合的典范。

携程上线应用移动学习的契机来源于企业战略的调整和外部学习趋势的影响：

- ◆ **“平台化”与“全球化”的企业战略转向：**携程作为旅游行业中的龙头企业，本身的业务便是平台式的，学习方式势必也要走向平台化，赋能企业内的各个业务单元；而随着携程将业务越来越多地推向全球，企业中的新员工培训、企业文化培训等也需要国内外达成统一，若缺乏高效工具的支持，也会影响培训效率。
- ◆ **外部学习趋势：**移动端的学习已经悄然成为趋势，并且在功能上能够与携程原有的 PC 学习平台互补。

### ▶ 移动学习发展历程

携程移动学习项目自 2018 年 6 月起开始立项，10 月正式上线。自立项至今，也经历了不同的阶段：

- ◆ **招标和采购的阶段：**对于携程而言，移动学习的运营是一个全新的领域。为了更快加深对移动学习的了解，在这一阶段企业大学进行了“疯狂地补课”，采用的举措为与多家供应商进行对接与

访谈，并且结合内部技术人员的建议与反馈，逐步建立对移动学习市场的认知。

- ◆ **平台框架形成阶段：**直至 9 月，携程已经初步形成了移动学习的平台框架。临近平台上线，携程发现“货架”虽然已经形成，但“货品”却并不丰富——即移动平台上课程内容仍然较少。原有的 PC 端学习平台上虽有课程内容，但单课长度过长，课程体系也较为庞杂，与移动学习平台所匹配的学习习惯不符，因此也难以直接移植。课程内容的搜集成为了该阶段的当务之急。携程采取的做法是在十一长假期间，发动全体携程大学成员制作微课，形式可为图文、视频。假期结束后，涌现了大量优质的微课内容，也奠定了移动学习平台的课程基础。随后，携程从过往积累的課程中挑选优质内容，重新剪辑成微课；精选优质内容，由供应商开发出一批优质微课，课程体系也日益完善。

### ▶ 运营

流量的从无到有，从有到多，从多到稳，都考验着企业对移动学习运营方式。携程也经历了这样的历程，为了保证用户流量，携程进行了诸多尝试，其中在各个阶段被证明有效的策略主要如下：

- ◆ **从无到有——用户量破千**
  - 携程大学的培训面向整个企业，而管理员面向整个事业部。因此，企业大学采取的策略便是开通这些管理员在平台上的权限，让管理员自行制作、运营、宣传符合自己事业部业务的课程，以达到赋能业务单元的目的。
  - 结合公司的司庆日，通过线下展位宣传，让员工扫码、下载移动学习 APP、注册账号、激活，并提供小礼品。
- ◆ **从有到多——用户量破万**
  - 制定一定的“强制措施”，如结合员工必须参与的信息安

全培训，携程大学提前与技术部门共同研究后台系统制作 Demo，评估是否能承载大量员工的开始需求，在各方面都做了充分的准备，员工在接受信息安全培训后，必须用移动学习平台进行考试。

◆ **从多到稳——流量持续稳定**

- **坚持以邮件的形式发送全员信**: 该方式一次性触达近 3 万人，员工扫码就可以进行课程学习，其触达率会比 APP 端的通知更高，也更容易被员工感知到。
  - **全方位地吸引全体员工**
1. 结合公司的战略，在公司有新战略时借助移动学习的方式让全员都能了解。
  2. 对于热门业务，如：旅游定制业务、线下门店等，员工的兴趣度较大，携程便会结合热门业务找对应讲师讲授微课，制作员工“喜闻乐见”的内容。
  3. 结合时事热点，如“携程大数据杀熟了吗，真相在这里！”携程便会请到大数据专家，与内部员工进行沟通、澄清。
  4. 与企业文化紧密结合，如举办年会时，近 2 万名员工会因为时差等原因无法亲临年会现场，携程便制作了年会花絮剪辑（包括现场的文化故事，老板讲话等），在周末依靠移动学习平台第一时间进行推送，获得了极高的点击率。另外，和年会相结合还有每年一次的文化大奖评选，评选的同时携程会从各个事业部中提取案例。携程当时便在线上开发了案例点赞的功能。为了形成闭环，每个案例都代表了一个部门和负责人，通过点赞，实现“让谁上讲台就你说了算”，点赞最高的负责人会以课程的形式给员工讲授该案例是如何实践的，用了什么方法，最后的总结是什么，收获是什么。过年期间往往都是企业移动学习平台流量较少的时间段，携程通过这一系列方式使用户流量仍保持在了较高的水平。


19

## 让谁上讲台，由你说了算

● 集团年度盛典上的文化故事，是让你热泪盈眶，还是热血沸腾？短短几分钟，还没看过瘾？  
◆ 携程大学发起课程点赞+评论活动！

**动动手指，为你心中的平凡英雄点赞吧！**  
截止2月10日0:00，评分+评论数最高的视频，携程大学“一念”课程工作室将邀约故事主人翁，**揭秘背后的“故事”！**  
这一次，让谁上讲台，由你说了算！



**TRAINPAL项目**  
在欧洲大陆，展现中国速度！

英国，一个深以火车工业为傲的国家，却在为中国速度喝彩！携程的这只中国“小老虎”，助客节省90%火车票价，瞬时引爆60倍流量，跻身英国市场前三，让老牌脱口秀节目为之喝彩，也登上了多家主流媒体头条。

**高铁游项目**  
三周，让“不可能”变为可能

你见过凌晨四点的上海携程总部大楼吗？你试过深度了解全国范围内的800个高铁站吗？你知道让800个高铁站与1400+家景点在地图上无缝对接需要多长时间吗？三周，就是三周！



**SOS项目**  
危险！不怕，有携程在！

铁上洒花轿，雪中送炭难！印尼火山喷发、北海道地震、台风“飞燕”……每一次危险降临，携程都在灾难发生的第一时间迅速反馈、度假、玩乐、西线队、大住宿、机票、用车等团队联动全球SOS救助中心，真正做到和客户“时刻在一起”！

**西藏团队**  
雪域雄鹰，不忘初心

西藏，是中国速度最慢和最晚到达的地方，当其他OTA纷纷选择撤离这一市场，有一批携程人，决定坚守。高寒、缺氧、文化差异？在这些携程人的眼里，方法总比困难多。是他们用脚步丈量拉萨的大街小巷，为公司绘制了一张雪域地图。



**迪士尼客服故事**  
每一次伸手，就是一个圆梦的旅程

一张不寻常的卡片，是支撑重症小女孩活下去的希望，也是携程人最真挚的心意。不在业务范围内，但在力所能及的范围内，乐园内售后的陈燕说，客户的事儿就是携程人的事儿。每一次伸手，就是一个圆梦的旅行。携程，让旅行更幸福！

**参与方式：携程大学Pro首页Banner——课程评论**

## 平台管理

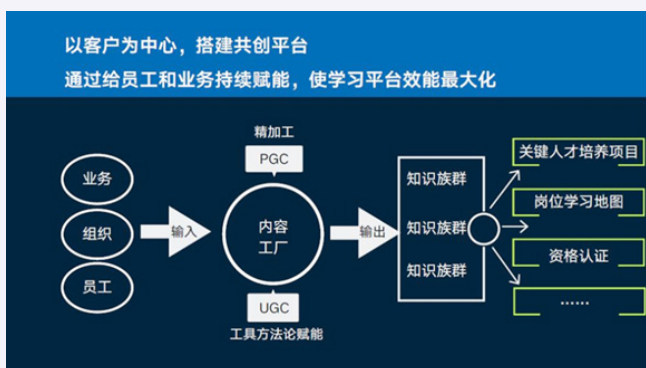
### ◆ 采购决策

携程作为一家互联网企业，具备平台研发的实力与基础，但经过考量后仍选择外采移动学习平台，其主要的考量因素为：

- **时间的要求**：移动学习平台的上线时间内部已经基本确定，此时再进行研发，时间的投入量难以把控，而外部平台往往已经有较为成熟的方案并且可以承诺明确的上线时间，能较快实现基础功能。
- **成本的考量**：与外部采购相比，一个 IT 人员开发期间的人力成本往往也是更高的，外部采购也有利于成本的节约。

### ◆ 打开端口设置

目前携程的移动学习平台的打开端既保留了功能较为完善的 App，又同步在微信端、OA 办公软件端设置了打开端口。其中 OA 办公软件员工在日常工作中使用频率最高，携程便在 OA 办公软件的“黄金位置”增加了移动学习入口，目前来自于办公软件的用户已占总用户的 50% 以上。另外，在与 OA 端对接时，为了使打开成本进一步降低，携程也采取了部分创新性的措施：原本打开一门课程，需要先在办公软件点击携程大学入口，找到课程后再在移动学习 APP 端扫描课程二维码。现在携程对 APP 端进行了二次开发，借助办公软件右上角的扫码功能便可以直接跳转至所有的考试、课程、签到、问卷等。



## 学习内容

### ◆ 平台承载的学习内容类型

- **UGC**：该部分内容多为一些来自于员工的碎片化知识。企业大学会制定课程开发流程和要求，让员工基于自己真实的工作场景去开发课程，确保碎片化的知识也能在一定程度上支撑业务。
- **携程大学与各业务单元联合建设开发的课程**：该部分课程更偏向与业务应知应会的内容，因此内容较为繁多。企业大学更多是将业务人员召集起来，合作开发精品类课程或给予

微课制作的培训。

- **携程大学自行开发的经典课程**：主要包括战略类、文化类的课程、携程沉淀下来的管理方法论与工具、企业内优秀的管理实践等。

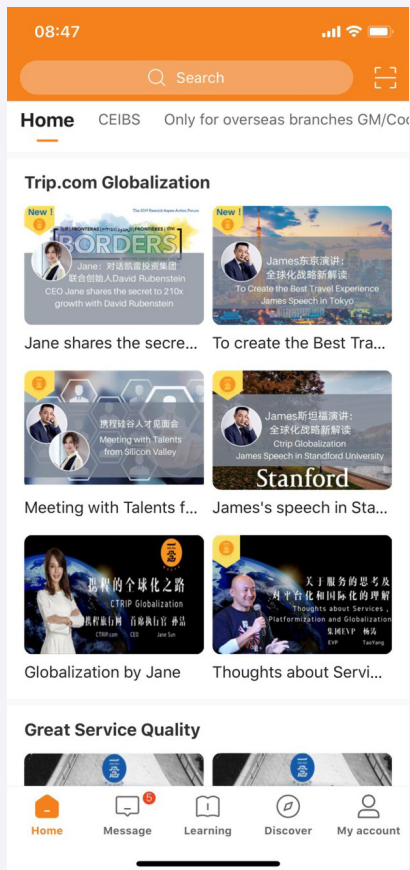
### ◆ 与现有学习项目的结合

大量学习发展项目仅依靠移动学习是难以真正产生效果的，那么移动学习在原有的传统学习发展项目中应该承担怎样的角色呢？携程尝试了如下的结合：

- **新晋管理者培训项目**：携程内有大量的一线管理者，该项目的覆盖人群近 4000 人。为此，携程先进行了线上培训的覆盖，在线上学习任务完成的过程中，学员需要自行总结、提炼、开展话题讨论。只有完成线上所有学习任务后，才可以进入线下学习环节。在线上学习环节所总结、提炼的内容，也会成为线下培训工作坊的主题。



- **6-Sigma 培训项目**：该项目针对所有质量管理人和带领 6-Sigma 的员工开展，项目所涉及的员工量也较大。移动学习的加入可以让员工提前了解、掌握相关概念与工具的应用，实现“基础扫盲”。
- **移动化的语言学习与测试融入人才管理全流程**：高质量的国际化人才是携程的制胜法宝。招聘环节，携程要求所有面试者都需要进行英语测试，目前几个事业单元已陆续使用外部合作伙伴移动学习产品进行英语流利度水平测试；人才盘点过程中，携程会建立岗位胜任力模型，为岗位画像匹配相应所需的语言能力等级，并为与国际化战略紧密相关的岗位提供及时有效的培训以助其快速技能提升，应对国际化过程中的实际落地需求。面对这样多元且迫切的由实际业务升维带来的外语提升需求，外部合作伙伴解决方案的移动平台扮演了功不可没的角色，与几个业务单元合作期间，平台可触达率高，结果可视化，使学员的学习旅程丰富高效及培训发展管理人员的项目管理游刃有余。



## ▶ 打造旅游行业的“学习生态圈”

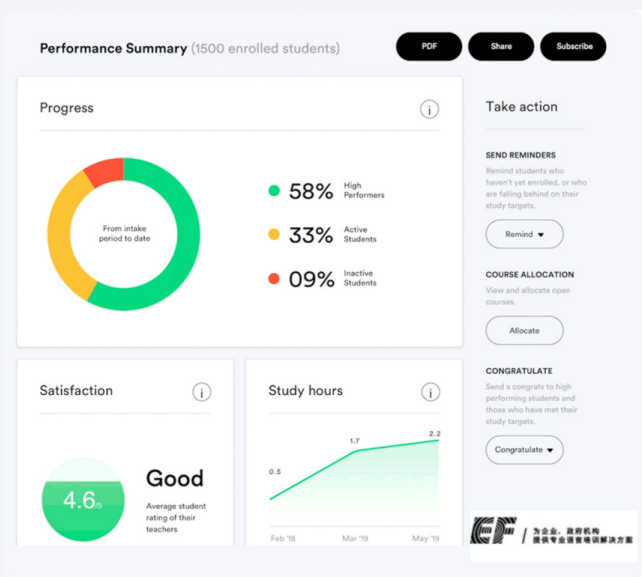
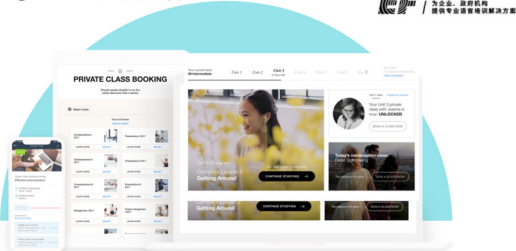
旅游行业是一个较为丰富的行业，上下游所涉及的产业较多。携程作为整合了诸多商家与资源的平台方，在移动学习市场化方面并非单纯地对外输出课程或解决方案，而是更倾向于“赋能”产业上下游，在携程的平台上建设酒店大学、门店大学、旅游学院等组织。以当下较为火热的旅游定制业务为例，携程所采用的商业模式为客户在平台上填写需求，由定制师“抢单”。旅游定制作为新兴业务，目前大部分高校中并无现成教学资料，国内专业的旅游定制师缺口也较大。此时，携程作为行业中的龙头企业，能够结合累积下来的产品、经验、旅游目的地资料制作成课程，形成可供售卖的课程，出售给需要提升技能的定制师，并且提供认证。定制师考试通过后，将获得携程和国家相关单位一起颁发的证书并能有更多的从业机会。

## ▶ 评估体系

针对移动学习，携程会关注 3 大指标并进行拆解，分别对应不同的模块：

- ◆ **丰富度**：对应课程内容；
- ◆ **活跃度**：对应运营；
- ◆ **满意度**：对应平台功能。

### EF English Live 主要平台功能



**携程大学 Trip University**

**覆盖率 > 85%**

**TLDP线上培训邀你回顾!**

【注：统计截止8月15日，课程资源不会过期，仍将开放给TLDP项目人员随时学习哟！】

**7个部门100% Team Leader参加学习**

最好学Team Leader都在这些部门里!

机票	华南	华北	华西	华东	内容信	HR
BG	分公司	分公司	分公司	分公司	息中心	31人
377人	233人	208人	117人	108人	47人	

**日均学习4.66分钟，人单次页面访问量2页**

“夜猫”学员最晚4点还在学，“早鸟”学员5点起床打卡!

**8门课已学人数2000+，课程平均分4.9分**

**测一测，携程的方法论你掌握了多少?**

为了巩固学习内容，顺便让大家自测一下学习成果，携程大学的阶段性回顾（三）也已经发布!

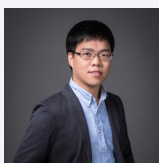
【首页打开“考试中心”即可看到！】

## 项目收益与成果

在使用了移动学习平台这一工具后，携程主要达成了以下成果：

- ◆ 让全球的培训达成一致，培训效率有所提高，促使全球化战略的达成。
- ◆ 在运营移动端平台的同时，把课程平台进行了梳理与分类，让课程框架更为丰富与完善。

## 案例启示 中国电信：让知识真正流动起来



**王猛**  
在线学习运营总监 | 中国电信学院

### 业务背景

中国电信开展移动学习的契机主要来自于外部环境刺激和内部员工需求。从外部环境来看，业务的竞争已经越来越激烈，无论是前端的营销，还是后端的技术研发、运行、维护，中国电信始终响应国家的要求，承担应尽的社会责任，不断发展，砥砺前行，因此对业务能力的要求也从未放松。而从内部看，中国电信员工规模较为庞大，自有员工数量约为 30 万人，另外还有部分员工为外包员工，因此传统的线下培训无论是在成本还是在效率上，都已经逐渐难以满足日益增加的培训需求。移动学习在这样的背景下，成为了较为合适的选择。

### 发展历程

中国电信于 2010 年启动移动学习，经过多年的发展，对于移动学习的认知也在不断发展变化，回首往昔，电信一共经历了三大阶段：



#### ◆ 2010-2014：技术导向

在这一阶段，企业更多想打造的是一个移动学习产品，即将资源学习、社区交流等 PC 端较为成熟的模块，通过移动 APP 承载。借助组织的力量进行大量推广、运营后，历时半年至一年，中国电信基本实现了移动学习的全覆盖。但随着时间的推移，问题也逐渐浮现，即在有相关活动时，员工的参与度、活跃度很高，活动一结束，使用率便急剧下降。这也成为中国电信在下一阶段着重解决的问题。

#### ◆ 2014-2018：业务导向

进入第二阶段后，基于前一阶段所出现的“用户粘性”问题，中

国电信开始思考：移动学习对现有的传统培训、企业流程，到底能够起到什么样的作用？能够革新、颠覆、还是提升效率？电信得出的答案是：对于移动学习的认知不能仅停留在“移动”上，而是要回到“学习”的本质，即要寻找企业内已有流程，结合最后的业务场景，将移动学习嵌入、优化。这一阶段的关键点并非在于最后产品所呈现的服务，而是“冰山之下”对于业务需求场景的深入调研，不断靠近学习的本质，这样才能做出在企业中长久生存的流程与学习产品。

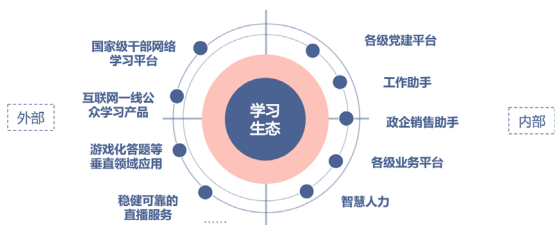
#### ◆ 2018-现在：应用导向

步入 2018 年，随着移动学习产品成熟度不断提升，越来越多业务线的培训由移动学习平台承载，员工也会提出各种各样的需求，运营的压力与日俱增。“如何在固定的资源下响应越来越多的需求”成为了这一阶段中国电信重点思考的问题。为了解决这一问题，中国电信在移动学习的运营上又打开了新的局面：即移动学习运营团队负责运营最重要的门户，同时将门户核心的能力共享至企业各个业务部门的产品。员工并不一定需要专门打开移动学习平台进行学习，而是在自己业务部门原有的 APP 上也有入口可以学习知识、获取信息。如：当员工在自己业务 APP 上进行工单审批时，便会推送相关的学习信息。这一举措使打开成本进一步降低，学习的发生更加自然，与业务场景的结合更为深入，实现了知识、信息在整个组织内的流动。

虽然中国电信将门户核心的能力共享至各业务部门的产品，但是“形散而神不散”，所有的用户数据、学习资源、员工的学习档案等核心数据最终依然会汇总至运营团队。因此一方面，用户流量来源的渠道更多；另一方面，移动学习平台上计时、断点续看、统计等功能的建设往往也需要大量的时间、资源的投入，业务部门直接调用这些功能可以避免重复建设，节约成本，提升落地效率。

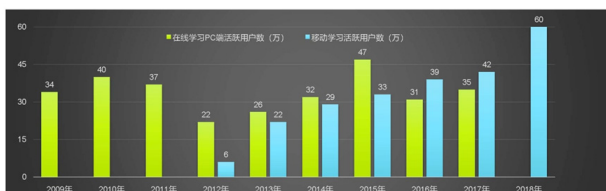
当前，中国电信运营的大方向已经基本奠定——扁平化管理，集约化数据。未来，该企业也将不断打造、完善内部的学习生态。

## 培育学习生态：释放产能、开放共享



积极引入外部各类优秀平台与内容，提高员工的学习体验，满足多样化的学习需求，基于员工工作场景，与内部各大业务APP整合，开放网大核心能力，做源头活水

## 中国电信移动学习流量发展趋势



## 移动学习应用场景

在移动学习常规应用场景基础上，近年移动学习在中国电信内部正探索“智慧学习”或“注智学习”模式，目前学习场景主要分为两大类：

- ◆ **前置**：这一场景主要与精准营销相关，结合业务运营商的用户画像数据、行为分析，系统会将客户特点进行分析并推送给客户经理，让客户经理的营销更为精准。
- ◆ **后置**：系统会根据员工的业务数据形成相关模型，如：服务能力、营销能力等，按月生成雷达图并且与平均值进行比较，表现低于平均值的维度会推送相应的培训课程，帮助员工更好地提升自我。

## 运营团队概况

中国电信的移动学习平台一直由专门团队进行运营，该团队的组成、重心、业务模式结合实际不断变化与调整，目前该团队的职责范围涵盖了移动学习运营、平台搭建、内容建设等工作，员工在使用移动学习的过程中，有任何问题也可以咨询团队。

在组成人员方面，除了标准化程度较高的工作（如：coding等）会通过外部资源解决外，诸如架构设计师等角色在团队中均有配置。这样的人员组成能够更好地实现高效统筹、并行多个项目，减少了内部专门构建一个技术团队的压力。

## 平台搭建与数字化应用

在平台的搭建上，中国电信采用的是“综合研发”的模式，即平台的整个架构设计、主要内部流程自行研发。而涉及到代码实现时，会与外部合作伙伴共同完成。在这样的模式下，中国电信的移动学习实现了高度的定制化。

在有了成型的平台后，中国电信也在多年的实践中，收集、累积了珍贵的“数据资产”，为后续的数字化应用奠定基础。

### ◆ 数据收集维度

- **线下培训数据**：学员档案、讲师授课数据、全集团的面授培训开展情况、每个月各省县开展的培训主题、授课讲师、学员反馈等。
- **线上学习数据**：行为时间、学习时长、完成情况、考试结果、资源使用数据等。
- **来自人事系统的基本数据**：员工所属岗位、年龄等。
- **业务系统数据**：未来，中国电信会与业务系统进一步打通，将不涉及敏感信息的业务数据（如：员工能力模型）逐渐对接进来。

### ◆ 数据应用层面

- **满足管理的需要**：任何管理者想实施了解培训班开展的情况，都可以通过数据辅助平台获取课程情况及评价；整个集团的培训从业人员，可以通过数据辅助平台，了解到自己所辖范围内培训的开展情况，包括：培训完成度、每个班主任培训质量等；最后，按照国资委的要求，央企每年都要上报培训年报，在没有上线移动学习工具时，培训数据的收取效率较为低下，准确度也常常存在一定的问题，但是现在借助平台，数据可以自然而然地生产、记录，从而自动形成年报，大大提升了培训管理的效率。
- **投入产出比分析**：结合后台培训质量数据、对资源利用数据进行培训的投入产出比分析。
- **为业务部门人才培养的决策提供依据**：中国电信有若干新业务尚待开拓，如5G、云计算、物联网等，这些新业务需要优先培养、发展一批人才。在获得集团的授权后，电信学院可以及时提取到相关业务培训开展情况的报表，整理分析后再给到集团，提供人才培养决策的依据。
- **讲师与课程资源平台**：所有授课的讲师（包括内外部、兼职与全职，总数约4万名）数据，中国电信微信公众号上设立了专有平台，学员可以直接查询讲师等级、授课记录、课程打开率等。企业大学优秀的课程资源也可以在微信平台上直接获得。
- **未来——实现个性化推送**：在智能化日益发展的今天，中国电信也希望在未来能够基于员工的业绩表现和岗位要求

等数据，进行重点人群分类，形成标签，实现学习内容的个性化推送。“个性化”即根据不同员工的特性和情况匹配课程内容；“推送”即提升内容、信息的触达率。



## 内容建设——打造移动学习社区

在变化越来越快速的今天，企业内的知识从产出到最终沉淀，往往需要较长的时间周期，如何快速、敏捷地从组织、群众中萃取出有价值的内容是企业不得不思考的问题，借助移动学习平台打造移动学习社区是较为有效的方式之一。

### ◆ 学习社区运营模式

中国电信的学习社区较为庞大，其中社区的整体运营及与教学本身相关的模块由集团层面企业大学集中管理、策划，而各个业务相关的板块则交由各个业务部门与条线分别运营。各业务板块都会配备社区的“版主”，关注板块中的言论与动态。当业务人员对这一产品理解不足或对社区运营技巧掌握程度不足时，集团企业大学也会给予一定的解答与支持。

### ◆ 知识沉淀与萃取

每年中国电信都会由组织正式发起面向一线的知识挖掘活动，每个社区也会非正式地开展多种知识挖掘活动，如：某社区会开展空中微课，当观看人数超过一定数量后，便会提供相应标准的奖金。来自一线的内容，中国电信会从生命周期、适用人群等角度去统筹推广应用。

### ◆ 未来创新

未来中国电信也会考虑引入更加灵活、有趣的内容激励方式来刺激内容贡献者参与进来（如：打造内部网红直播讲师等），从而打开局面、实现创新、推动更高效更规模的内容挖掘，让企业中更多的知识来自于一线，让内容更加鲜活实用。

## 专家洞察

### 专家洞察

## 英孚专家洞察：移动学习平台的搭建、应用与推广



Chris Kimmell

英孚教育全球研发中心执行副总裁 | 英孚教育

### 什么是移动学习平台？

#### ◆ 关于“移动”

过去“移动”是指带着一台笔记本电脑，去那些能获得 WiFi 网络连接的地方(比如单位、家里或者咖啡厅等)。但在过去十年里，“移动”开始越来越多地等同于“智能手机”，以及任何能收到手机信号的地方(比如坐地铁或者公交车，在某个地方排队，在公园里等等)。

所以，现在的“移动”指的是你使用的设备(比如你的手机)，以及你在哪里使用(也就是你能带着手机去的任何地方)，但它同时也指你什么时候有时间学习(比如什么时间最方便)。这往往是移动学习最重要的一个方面，因为现在我们已经可以在任何地方学习了，所以人们现在还要考虑什么时候有时间学习的问题，而不仅仅是在哪里学习的问题。

#### ◆ 关于“学习平台”

学习平台实际上只是一个将学生与课程和老师连接起来的工具。它利用软件体验来承载学生的学习内容、学习方式以及最终的学习成果。传统上，这意味着学习平台主要注重学术理论、专业教师的参与和高质量的课程。移动学习平台将这些因素交织在一起，以促使学生学习成果的达成。

### 移动学习平台通常可以通过哪些技术、功能更好地吸引员工来学习？

随着学习平台变得愈发移动化，市面上也出现了与移动学习平台共存的其他多样化的移动 APP 和学习体验。这些体验也会对用户的预期产生重大影响(比如 APP 的外观如何，使用起来是否简单，是否有趣或者吸引人)。因此，随着学习平台日益移动化，它们必须满足用户对一个“好”的移动学习平台的期望。这意味着移动学习平台的开

发者不仅要注重学术理论，还要关注那些常用于音乐、新闻、社交、游戏等各类 APP 里的吸引人的体验。

大概一年多前，Netflix(一个在欧美国家大获成功的影视流媒体服务商)的首席执行官曾指出，Netflix 面临的最大的竞争威胁，并非来自其他流媒体服务(比如迪士尼公司最新推出的流媒体服务)，而是来自视频游戏《堡垒之夜》。他当然不想让 Netflix 变成一家游戏公司。他的意思是说，用户每天的时间是有限的，而很多企业都在争夺用户有限的时间。

移动学习平台也是一样的。我们不仅要通过新的体验和技术(比如机器学习、个性化学习等)来推动学术课程和理论，还要意识到，我们要针对学员一天里有限的几分钟时间进行竞争。我们的竞争对象还包括游戏、影视流媒体服务、微信、脸书、抖音以及任何其他的热门 APP。所以，如果你想把更多的学员吸引到你的学习平台上，你不仅要关注有助于推动学习成果的技术，还应该关注那些能够吸引和保持学生的参与度的体验。

### 当前市场上各种移动学习平台最为常见的问题、不足有哪些？

随着学习平台从台式机时代过渡到笔记本电脑时代，再过渡到智能手机时代，我们面临的一个巨大挑战就是屏幕的不断缩小。当然，如果只是针对手机屏幕设计一种自学式的体验，还是比较简单的。但是现在让我们先讨论一个更复杂的使用场景：在线的小组课程。

在小组课程上，我们需要老师的视频图像，还有 4 到 6 个学生的视频图像，此外还有授课的内容或者 PPT，提前写好的课堂笔记，此还得有一个聊天窗口或者“白板”来让学生交流想法，另外还得有方便老师控制屏幕的界面，好选择向学生展示的内容，等等……怎样在一个小屏幕里塞进这么多东西？这是很困难的。我们绝对不想缩小字

体，把界面搞得密密麻麻的——像航天飞机仪表盘那样的密密麻麻的布局是要不得的。

所以，要想确保学习效果和吸引人的体验，同时又要适应手机的小屏，就必须有经过深思熟虑的用户体验设计和 UI 设计。接下来要进行多轮可用性测试和用户测试。正确的设计是需要花时间的。

## ▶ 如果一家企业打算自行研发移动学习平台，它应该具备哪些条件？

按重要性分解可以分解为以下几方面的因素：

### ◆ 战略业务目标

当然，你的目标是教学，但你必须首先有一个战略业务目标。最重要的是，你想投入多少时间和金钱来实现这些目标？

### ◆ 教学策略

你想教什么？怎么教？对此，你的策略是什么？

### ◆ 师资

老师是教学方面的专家，而且最擅于推动学生的学习成果。但是聘用老师的成本是很高的（既包括老师本身的人工成本，也包括招聘、培训、支持和保留成本。）

### ◆ 课程和学习活动

这一点就取决于你的教学策略了。你是打算自己编写课程，还是买其他机构的授权？前者的成本更高，但它使你具备了一个独特的卖点，而且它也是你自己的知识产权。但后者更快、更便宜。

### ◆ 吸引人的体验

正如我上面所说的，理论学习并非是唯一重要的部分，你可能有最好的教学策略和最好的课程，但如果你的学生觉得它很无聊，那你就什么也学不会。那么，你的团队能打造出吸引人的体验吗？

### ◆ 服务和软件开发平台

- 首先是你的设备策略，你是做 APP 还是做网站，或者两者都做？你的目标学生群体最经常使用的是哪一种？你是需要支持所有设备，还是只需要支持少数几种设备？
- 一旦确定了这些，你就可以问你的首席工程师（或者技术总监）关于软件开发平台的问题了。我们究竟是应该开发一个原生应用程序，以获得更好的外观和体验，然后再额外搞几个软件团队针对不同平台进行优化（比如一个负责 iOS，一个负责 Android）？还是我们在很多软件平台中选择一个能与软件团队共享代码和资源的，然后把它部署到多个设备类型上（比如 React Native）？

## ▶ 移动学习平台往往会形成学习者学习情况的数据，作为管理者应该关注哪些数据？这些数据应该如何更好地应用？

首先要说的是，仅仅拥有了数据，并不意味着你已经坐在了“金矿”上。这是因为最重要的并非拥有任何数据，而是拥有优质、合格的数据。

我在游戏行业工作过很多年。在我们刚开始接触大数据的时候，有一次我们的一款热门游戏卖出了 600 多万份拷贝。当我们查看收集到的游戏数据时，我们注意到，一个特定的事件已经发生了超过 20 亿次。20 亿次可是一个很大的数字了。但它意味着什么？它代表了哪些用户行为？它能以某种方式为我们所用吗？答案是：不知道，看不出来，用不上。所以仅仅拥有大量数据，并不代表我们就富裕了。

不过，我确实为一些构建或部署移动学习平台的人提供了指导。你想关注的事可能有很多（比如如何增加收入机会，如何降低运营成本，等等），但在这次讨论中，我将重点谈谈学生的学习成果。比如，我们如何确保我们的产品代表了最好、最快的学习方法？

在这种情况下，大部分人希望的是利用数据，为学生找到最佳学习路径，实现最佳的学习效果。所以，你首先要关注那些能够影响学生的学习效果和学习过程的东西，比如让哪个老师去教一个学生；学生最喜欢哪些课程或者课程计划；学习活动的类型和顺序；每个学习活动的时长；以及对于此前开展的相关活动，在活动之前或之后，有没有可供比较的评估数据，等等。你要在数据中找到一些象征“好”的学习效果的“信号”，然后把上述数据和活动向这些“好”的成果上靠。

在某些情况下，一些聪明的人（比如学科专家、数据分析师等）已经足以发现数据反映的模式。其他情况下，你可能需要借助于现代化的机器学习技术。

顺便说一句，机器学习是一个热门话题和时髦的术语，它出现的频率与数据一样多。但需要提醒各位的是，机器学习并不能解决所有问题。有时，一位好的、传统的专家，或者一个简单的人工编制的算法，要比一个机器学习团队或者机器分析程序更好用。

比如，5 到 10 年前，神经网络（目前大多数机器学习技术背后的一种人工智能技术）最早的用途是用来创建推荐引擎。比如说，如果你买了产品 X，神经网络算法就会接着推荐你购买产品 Y 和产品 Z。

这在潜在结果的数量非常大的情况下很有用。拿西方的音乐来举例。现在的任何一个音乐 APP（比如 potify 或者 Apple music），都存有大约 4000 万到 6000 万首歌曲。面对这么多的选项，使用推荐算法来发现其他歌曲是非常有用的。但是如果我们再拿电影举例（比如 iTunes 上的电影），有史以来人们拍的电影只有 1.8 万部到 2 万部左右。这个数字和音乐比起来并不算多。

所以，如果我和你都创建一个 80 年代朋克摇滚歌曲的播放列表，那么我俩的列表中可能会有有一些相同的歌曲，但我们挑选的大多数歌曲都是不同的。如果我们都创建一个类似的电影播放列表，假设

我们都想挑选几部有史以来最好的科幻片，那么结果恰恰相反。在我们的列表中，很有可能会有很多相同的电影。音乐列表的差异，和电影列表的重叠，实际上是由每个类别的数据量的差异导致的。音乐有几千万个选择，而电影只有几万个选择。

那么，这对你的数据和移动学习平台有何意义？当你研究你的数据策略时，一定要注意你拥有多少有意义的数据。如果你只有几万个学生，那你可能并不需要昂贵的机器学习解决方案。你只要基于一些学术专家和一两个数据分析师，也能构建一个很好的系统。

## 未来，哪些技术将借助移动学习平台能够得到更好的推广和应用？

关于技术与未来，有很多的选择。在当我们思考未来时，我们通常会研究未来三到五年的趋势。这段时间里的趋势就会与今天有很大不同，会让我们对当前正在建立的体验产生不同的看法。但实际上，这个时间已经很近了，所以我们在未来 12 到 24 个月内就应该开始进行试验了。

我会特别关注一个有可能对移动学习平台产生重大影响的发展趋势：虚拟现实。VR 技术有两个重要的优势：第一是身临其境的体验，第二是让学生不会因为犯错而感到不舒服。

正如我之前提到的，移动学习平台也在与游戏和视频服务等争夺用户的时间。但一种精心设计的 VR 体验则能解决这个问题，因为它会让你置身于现实世界之外。当你戴上 VR 头盔，你所看到的只是一个为你创造的数字世界。你不会在手机上看到新的通知，你不会看到风吹过树叶，你也不会看到教室外边那只欢快的小狗。一个精心设计的 VR 体验，会让你沉浸在它的世界中，让你保持专注。而在这样一个充满刺激的世界里，专注才是学习的关键。

第二，研究表明，人类与数字角色互动的方式，与他们和真人互动的方式不同。当我们与数字角色互动时，我们会放下内心的压抑，不会再担心犯错误，这一点对学习非常重要，从下面的例子中就能看出。

以英语在线的学习小组课程为例，通常是一个老师对四到六个成年学生。很多人反馈了一个共同的问题，就是学生希望在小组课上有更多的发言时间。比如，如果一节课是 30 分钟，如果有 6 个学生，通过简单的数学计算就会得出，每个学生最多只有 5 分钟的发言时间，前提是老师在课上什么都不说。然而这是不可能的，老师总是要说些什么的。所以学生通常只有一两分钟的时间来练习口语。如果学生想要更多的发言时间，我们会建议他们上一个私人的一对一在线课程，这样他们就有了更多时间来练习口语。学员通常的回答是：“算了吧！我的英语不好，不能和老师一对一的直接交流。”这就是问题所在，人们都是害怕失败的。不管你是学英语的中国学生，还是学法语的德国学生，所有人都害怕在别人面前犯错。

下面再说 VR。Oculus 是欧美市场的 VR 头显设备制造商，它的

一项研究表明，人们在 VR 世界里与数字角色互动时的行为，与现实世界中与真人互动时的行为是不同的。在虚拟现实世界中，人们更容易放下顾虑，尝试新鲜事物，而不用担心失败。

我们已经利用这些知识打造了自己的 VR 原型产品。打个比方，我们建立了一个虚拟的咖啡馆场景，人们可以与虚拟的“咖啡师”交谈，练习点一些食物或饮品。我们发现，大家对学习的沉浸到了惊人的地步，他们愿意一遍又一遍地犯错。在我们的可用性测试中，我们不得不违背用户的意愿，把他们从“虚拟咖啡馆”里强制踢出去，因为下一个参与者马上就要开始了。

因此，虽然今天的情况是“移动学习平台 = 智能手机学习”，但也许三五年后，情况将变成：“移动学习平台 = 沉浸式虚拟现实体验”。

## 专家洞察

## 英孚专家洞察：移动学习 VS 传统线下学习



Ian Sato

中国区学术事务总监 | 英孚教育企业与政府解决方案

## ▶ 与传统线下学习相比，移动学习具备怎样的优势？可以解决哪些原有传统线下学习存在的问题？

### ◆ 移动学习的优势

传统学习的最大问题是很难找到学习的时间。但这并非是人人才有的问题。即使是在很多人的幼年时期，也经常 would 找借口玩耍而不愿意学习。因为对于学习，人的惰性并不会随着年龄的成长而改变多少。而作为一个成年人，我们的时间却越来越被工作、会议或者社交填满，那么，学习的机会就更少了。

众所周知，要想学好一个东西，必须利用好课外时间。但是在日常生活中，我们什么时候才是真正空闲的呢？对我来说就是早晚上下班的时候。我经常发现，有些上班族在地铁上会看 20 分钟动物打架的视频，好让自己不那么无聊。为什么不把这变成一个学习的机会呢？在此之前，课堂和职场的划分太过黑白分明了。它营造了一种“我现在在工作，所以我不应该学习”，或者“我现在在学习，所以我不应该工作”的感觉。我认为在中国，课堂和职场要比美国更加泾渭分明。比如说，我 15 岁时就有了一份兼职的工作。不过这只是为了告诉你们，学习和现实世界是有重叠之处的。现在我们看到，越来越多的工作和学习正在以非常严肃的方式重叠，因为今天你需要的技能要比二三十年前多得多。移动学习已经释放了很多潜力，而且随着技术的发展，它还将继续释放更多潜力。

所以，移动学习解决了摆在大多数人面前的一个难题——没有足够的学习时间。它可以随时随地让人进行学习，从而使我们能够克服成年人学习的最大障碍。不过，很多移动学习解决方案都存在一个弱点，那就是如何确保学员长时间的参与。

以语言学习为例，在现实中，我们学习一门语言是为了能够用到它。如果没有机会使用这门语言，很多人很快就会失去动力，除非他们有很强的理由继续学习。这时，我们就要让生动的课堂体验与移动学习的时间效率相辅相成，使它真正大放异彩。

### ◆ 比解决问题更重要的是……

实际上是否应用移动学习和纯粹的课堂学习没有孰优孰劣之分，区别只在于哪一种更适合目标学生群体。而且我认为，很多企业要想

改善他们的全球业务，最重要的一步不仅仅是要找到正确的解决方案，还要找到问题所在。

很多公司一上来就会说，我们有哪些人和哪些部门需要搞培训。但是以语言学习为例，很多时候我们进入了一个部门——比如说营销部门，我们会发现，经理们的英语水平一般都比总监强。这是一个非常有趣的现象，尤其在中国，经理们的英语水平通常比他们的老板强。这些经理们并不需要英语培训，真正需要英语培训的人，是那些决定谁需要英语培训的人——也就是总监。站在全球角度，如果你想提高效率，你谈话的对象就要少一些，总监就要和总监对话，副总裁就要和副总裁对话。但如果这种层级的沟通没有效果，下面的一切就会非常混乱，你的时间就总是会很紧张。

所以我认为，大多数公司面临的一大问题，就是发现问题本身，但很多公司都认为自己已经解决了这个问题。我曾听说过一些案例，有些公司虽然有非常严肃的需求，但是却被推到了一个错误的方向上，这只是由于供应商没有足够的多样性培训选择。所以它在成本效益上是低效的，它非但没有帮助这些公司，反而成了他们的一种负担。所以我认为，发现真正的问题，然后提供真正的解决方案，这是最重要的步骤。至于采取线下学习还是移动学习，很大程度上取决于学生的具体需求、动机以及其他一些因素。

## ▶ 移动学习与传统线下学习是怎样的关系？是移动学习会取代传统线下学习？还是两者相辅相成？

### ◆ 移动学习与传统线下学习的关系

传统学习和移动学习之间的关系，很大程度上取决于移动学习的类型。但简言之，答案是否定的，我不认为移动学习将会取代传统的线下学习，至少不是百分之百。原因在于线下学习的人的因素，它可以在一定程度上被复制，但它永远无法被移动学习所取代。

我认为有一个理念是很关键的，那就是你对学习环境的理解。以往，移动学习主要用来帮助学生预习或者复习课堂知识。在这种学习环境下，移动学习只是一种“调味品”，线下的传统学习才是“主菜”。时至今日，这种情况已经颠倒了过来。随着移动互联技术的进步，移动学习已经成了学习的“中流砥柱”，而线下学习的主要目的，则是

要让学员在真实世界的交流中进一步练习和完善。

另一个很好的例子是烹饪。现在人们经常通过 Youtube 等媒体学习如何烹饪，而不是像过去那样去上烹饪课。因为烹饪用的材料是一种很有价值的资源，如果你事先知道了在有限的烹饪时间应该里怎样去做，那么你在真正烹饪时就会高效得多。

——移动学习和线下课堂教学的关系也与此类似。

#### ◆ 移动学习与传统线下学习如何相辅相成？

我认为这很大程度上取决于移动学习和课堂学习之间的比例。一般来说，教师的教学时间确实是一个更有效率的环境，因为只要小组的规模足够小的话，学生就真正有机会去使用这门技能和获得反馈。但如果学员对于线下学习和移动学习的积极性是一样的，那么移动学习只需要加入教师的反馈和一些不同的媒介，就能达到和课堂一样的效果。如果你需要老师的话，你就在手机上观看视频，你需要做的就是正确地跟着这个视频学习。另外，课堂学习可能还有视觉体验的元素，比如你能看见老师和同学，能与他们进行交流和互动等等。

### ▶ 在学习中，移动学习可以发挥怎样的作用？

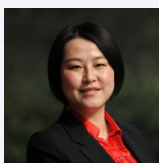
#### ◆ 移动阅读学习

不同类型的阅读方式会考察你的理解能力，然而并非每种类型的阅读都很吸引人。对于某些类型的阅读，你需要另一种刺激来记住这些信息，比如小测验，或者阅读理解问题等。另外，在任何新闻报道的评论区都能看到成千上万条评论，这是因为大家想与阅读到相同内容的人交流。我认为在这方面，移动学习与一个读书俱乐部没什么不同。也就是说，在阅读的时候，你不仅想自己获得体验，还想了解其他人的感受。我认为，将学习与社交因素相结合，能够为用户创造一种持久的、有吸引力的体验。

#### ◆ 创新的人们的学习体验

你需要不同形式的刺激来保持人们的兴趣，而兴趣才是学习的主要动力，不管以前还是以后都是如此。所以你要模拟那些有趣的场景，或者问一些问题，看看大家看到、听到、读到了什么，这些都是保持学员参与度的重要方法。另外，你还需要保持所有人的参与度，因为移动学习是可以大面积扩展的，它甚至可以在全国乃至全世界范围内产生影响，前提是大家没有很快就放弃。另外，移动学习领域的创新大大提高了学习的互动性和沉浸感，教师和用户可以通过移动端建立联系，但是身体语言、眼神接触、握手、拥抱……这些都是我们作为人类真正需要的东西。要真正学会一门技能，我们也需要将这些因素嵌入到学习环境中去。

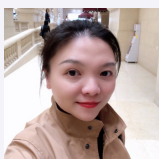
## 专家洞察 携程观点洞察：移动学习的柔性运营管理之道



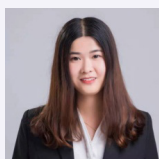
**陈琳**  
高级培训经理 | 携程集团



**韩浩**  
携程大学培训经理 | 携程集团



**潘之漪**  
携程大学在线学习平台运营高级经理 | 携程集团



**张亚南**  
携程大学培训经理 | 携程集团

### ▶ 如何平衡“强管控”与“柔性管理”？

移动学习在企业内初步上线时，往往面临着推广、吸引流量的问题，很多企业会认为高管的“一声令下”是最为有力和有效的。诚然，在短期内高管的行政指令的确能够让移动学习“遍地开花”，但如果不真正形成用户黏性，这样的方式是难以持续的，必须要结合“柔性管理”。

另外企业文化也决定了推广时各项举措大致的方向与风格。以携程为例，携程作为一家互联网企业，其企业文化一直是“弱管控、强赋能”的，所以一味地依靠行政指令进行强推只会造成“水土不服”，引起用户的反感。

那么如何平衡“强管控”与“柔性管理”？携程认为可以参考的解决思路主要是：

- ◆ **企业大学更多作为“赋能者”的角色**：将移动学习这一工具的使用赋能给各个事业部，如：在各个事业部中选出专门的管理员开通管理员权限与账号，让事业部自行运营，对于学习结果“自负盈亏”。
- ◆ **内容为王**：将业务应知应会的内容、企业文化价值观相关的培训与移动学习结合，如必须通过移动学习平台进行这些学习内容的考试，让学员在移动学习平台上的学习自然而然地成为“规定动作”。

### ▶ 如何看待员工对移动学习平台提出的需求？

作为一家注重服务的互联网企业，携程的核心企业文化便是“以客户为中心”，对服务十分重视。因此在移动学习平台刚上线时，各种各样的需求、建议纷至沓来，这对于产品的改善是有利的，但如果对所有的需求都予以回应，一方面难以承担这么大的负荷，另一方面

过于高频地反复对产品进行迭代，也容易让技术团队应接不暇。

针对这一现象，携程认为可以考虑的解决思路如下：

- ◆ 在用户需求和实际功能改善之间做好平衡和系统化思考，分辨出是真需求还是伪需求，做好优先度的排序；
- ◆ 产品经理或人力资源部门人员需要提升在产品开发、运营方面的专业度；
- ◆ 定期对系统、产品进行维护与迭代。

### ▶ 如何兼顾自上而下与自下而上的需求？

携程认为，可以将自上而下和自下而上的过程分别对应视为“TO B”和“TO C”的过程。这两种过程视角不同，对需求进行挖掘与包装的方向也随之不同。

- ◆ **自上而下——“TO B”**：企业培训必不可少地存在自上而下的部分，如：企业文化学习、企业制度学习等。移动学习在这样的场景之下更多是一个工具，并且需要更多地考虑管理者的需求并且做相应的包装。在结果层面，也要做好期望值管理——与自下而上的需求相比，可能并不一定有非常“热闹的结果”。
- ◆ **自下而上——“TO C”**：C端的需求更加注重挖掘用户的心理、成长路径，甚至要了解用户在企业晋升通道、职业生涯发展方面的内容。

### ▶ 当现有平台无法满足员工需求时该怎么办？

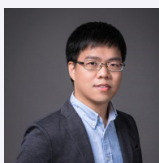
平台的功能显然是没有办法满足所有人的需求的，当需求短期内无法实现时，携程认为可以有以下解决思路：

- ◆ 首先产品经理需要识别需求：是真需求还是伪需求？什么样的需求是有价值的需求？什么样的需求其实并不紧急？
- ◆ 其次，当需求确实存在且有价值，但短期内无法实现，那运营的就承担“补坑”的角色，通过活动等柔性的方式“曲线救国”。

## 移动学习与传统线下学习的关系

市场上经常会出现一旦涌现新生事物，大家就“一拥而上”并极力鼓吹的现象。移动学习前几年也出现过这样的情况，近年来大家已经能够比较理性地看待了。首先携程认为移动学习是不可能取代传统线下学习的，因为人归根结底是社会性的动物，需要有线下的互动与交流，所以它与传统线下学习应该是相辅相承的关系，两者分别承担不同的学习内容，也需要结合人不同的学习阶段进行应用。

移动学习所能实现的更多是学习内容的快速覆盖，基础扫盲。以语言学习为例，背诵单词、了解语法等学习内容，移动学习是很好的方式；但如果以“开口说”为目标，仍需要通过与人的交流才能实现。因此，要实现一项技能的活学活用，移动学习和线下传统学习的方式都应该结合使用，才能让学习转化的效果更为明确。



王猛  
在线学习运营总监 | 中国电信学院

## 推广期间，如何找到企业内部传承与创新的“平衡点”

中国电信是一家文化传承较为厚重的企业，虽然会有创新，但是也必须不断传承。移动学习一度作为新生事物，必然面临着“支持”与“质疑”两种声音。针对不同的两种声音，均需要理性看待。

### ◆ 对于“质疑方”的思考

“质疑”方代表的往往是一种管理思路，如：令行禁止；有明确的管理要求、流程、办法进行管控；以结果为导向倒逼运营管理工作等。这样的方式虽然可以在前期快速推广移动学习，但也很有“杀伤力”，员工和各级单位的体验和感知会存在问题，对移动学习的持续开展不利，因此强推并不可行。面对质疑，可以采取的措施包括：不断完善产品、关注使用场景、与关键任务、角色不断沟通，达成共赢，以此获取他们的支持。

### ◆ 对于“支持方”的思考

“支持”方的观点也需要理性看待。支持者更多用移动互联网的眼光来看待我们内部的学习产品，但也可能脱离了企业的实际。内部的学习产品并非纯粹的互联网产品，仅仅依靠有趣、酷炫、前沿的技术、用户体验，在短期内或许可以获得一定的用户忠诚度，但是长期来看需要反复地对产品进行滚动与迭代，这便意味着大量的资源和人力投入。互联网产品背后通常都有盈利模式和商业模式，投入便会收到市场的反馈与回报，从而带来可持续的资源来投入产品和运营的优化迭代。但是很多企业在这一块的成本较为固定，很难有这样的资源投入来跟进。

### ◆ 最终方案的考量角度

对于中国电信来说不管是移动学习还是整套线上的学习体系，基于以上思考，初期推广阶段更多倾向于寻找中间的“平衡点”，即既要融入互联网的开放、注重体验的特质，又要和企业内部的文化、流程有所结合，不能脱离业务实际。

这一“平衡点”，每个企业都会不太一样，这便是在互联网思维和企业实际现状中间调解那个“滑块”。如果企业非常年轻、开放和多元，可能要更偏向互联网的运营模式，但如果企业文化倾向于传统、严谨，那可能就要更加关注与管理制度、内部流程的结合。

这样的“平衡点”会体现在移动学习的各个细小的环节上，如：是否允许将移动学习平台上的内容下载或分享到社交媒体、是否需要实名制等，决策的结论可能是直白清晰的，但是决策的过程就是在寻找这一“平衡点”。以是否需要实名制为例，如果没有使用实名策略，在类似中国电信这种规模的企业中，社交化学习和分享便会难以实现，员工在移动学习社区中言论的引导和管理也会成为巨大挑战。而采用实名制后，员工的一切行为可与本人挂钩，对员工来说不仅是约束，更多的是激励他在更大的平台上展现自我。

## 针对管理者，如何在移动学习内容上“下功夫”

在学习习惯上，管理者和普通的员工可能并没有太大的差异。但是在学习内容上，针对管理者还是会需要有一些特殊化的考虑：比如现在我们的管理者大量看的是业务技术的东西，以前可能认为管理者做好经营管理就可以了。但现在是在“两手抓，两手都要硬”。另外，大量一线直接贡献的内容在给管理者看之前，也会经过提炼和加工。我们希望管理者通过这些学习内容，能够了解到业务发展的关键点在哪里，为制定后续策略提供参考。

## 对于移动学习运营团队的思考

如果企业希望将移动学习真正做好并且实现可持续运营，一个专门的运营团队是必不可少的。管理咨询、面授培训这类项目的特点是在一定时期内充分投入，聚焦纵深创造价值和影响力，项目和项目之间，不一定有很强的传承和延续性，因此需要有强大、可调动的专家力量，但设立专门的运营团队显得不是那么必要。但是移动学习的运营是“小火慢煮”，效果的呈现是长期运营、积累的结果，并且并没有多次试错的机会，因此更需要专门的团队长期深耕，负责对局势进行判断，对于培训需求也要有更加深入和精准的理解。

## 对于是否使用外部供应商的思考

在平台是否需要使用外部供应商这一点上，主要取决于企业移动学习发展所处的阶段。在移动学习开展初期，内部的经验、资源相对缺乏，也没有较为成熟的运营思路，使用外部供应商可以较快地让移

动学习在企业内。但是随着实践的成熟，企业会形成自己的思路，随之便会对提出一定的个性化需求，此时便需要结合实际，完善本地化的应用。

其实是否需要使用外部供应商并不绝对，企业完全可以结合需求，灵活“借用”外部的技术和产品，与自有平台进行互补，而未必是完整的解决方案与平台。企业要掌握的是核心的数据、流程、架构，外围的能力系统，并不一定全都要自行开发，而是用市面上或者整个行业里较好的、符合大众习惯的产品即可。当然前提是企业有一个比较强大的运营团队，因为最后呈现在用户面前的，并不一定是这些成型的产品，而是各种学习活动、内容、专题设计的组合，这些都要依赖运营团队。所以内部对于这些技术平台功能的要求可能只需要稳健好用即可。企业呈现给学员的是重新打造、组合的一个平台界面与门户，而适度的运营可以弥补技术的不灵活。

## 如何让学习社区维持活跃

学习社区维持活跃的关键条件之一就是要有专人去运营、干预，不能让大家进入社区就看到杂乱无章的东西，这样很快就会没有生命力。当学员进入社区后看到现在有活动可以参加并且参与还可以获得奖励，社区参与度高，氛围便营造起来了，但要有专人营造这个学习的场景和氛围。

在活动的设计上，应尽可能简单，不需要学员投入大量精力，并且有阶段性的反馈，让大家看到是组织在运营这个活动，员工只要付出就会有回报。这点和互联网思维一样的是，要有意见领袖和社群运营者来组织。第二就是企业里面也要有官方认可的保障机制（激励机制），只是反馈不一样，互联网反馈的是员工的名望和声誉、在网上的品牌，而组织内部要有明确的物质和精神激励，让很多人走上台前，展示自己。（中国电信为重点社区活动，都会由工会配上企业内部的定级荣誉）

## 衡量移动学习所带来的价值的新思路

- ◆ 评估指标不是“为设立而设立”，而是设立时充分明确背后的意义是什么。
- ◆ 除了体系化的评估指标外，还有两大维度可以较好地衡量企业内移动学习是否发挥了价值：一是移动学习平台上涉及到了多少业务条线，业务条线是否会基于移动学习产品去开展工作、项目；二是每年组织是否还会为移动学习保持资源投入，如果没有价值企业就不会为此再投入资源。

人力资源智享会 (HREC) 是高端、专业、广具影响力的, 面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2019 年 6 月 30 日: 智享会付费会员企业超过 3800 家, 已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中, 超过 90% 的企业正在享受智享会的各项服务。智享会的产品和服务覆盖人力资源全领域, 且形式丰富、立足前沿、全方位满足人力资源人士的“学习需求, 采购需求, 激励和认可需求”。

### 智享会满足学习需求

**线下学习渠道:** 每年 (1) 举办超过 40 场的大型品牌年会及展示会; 众多细分领域的品牌盛会已深入人心, 成为专业人士学习前沿趋势、优秀实践的首选。(2) 超过 30 场 HR Frontier 活动与标杆企业探访带您深入剖析领先企业的最佳人力资源实践。(3) 覆盖人力资源各模块、领导力开发和软技能发展的超过 100 场的公开课培训和内训, 提供会员企业一站式的学习解决方案。(4) “享问” 微咨询平台, 帮助 HR 找到指定领域的专家, 在碎片时间中获得专业咨询、靶向指导。(5) Member Bridge 一对一会员互访服务, 每年帮助超过 200 家会员企业对接搭桥, 促进企业会员之间的深度交流, 满足会员之间经验分享的需求。(6) 智享会公益教练俱乐部, 致力于教练技术的实践和应用, 并通过教练技术帮助企业或个人实现突破、找到方法、达成目标, 过去 4 年已经累计招募经过专业认证教练 50+, 服务超过 500 名会员, 满意度超过 99%。

- **线上学习渠道:** 70 多场空中课堂与网络会议使会员足不出户就能了解管理前沿、法规动态。
- **阅读和深度学习渠道:** (1) 6 期《HR Value》杂志兼具理论性和实践性, 读者人数超 3 万名。(2) 24 份权威研究报告, 200+ 中国本地实践案例, 覆盖人力资源各个领域: 管理培训生项目、人力资源共享服务中心、人才管理与领导力发展、蓝领员工管理、社交媒体与人才招聘、校园招聘、在线学习与移动学习、人力资源业务伙伴、变革管理、人力资源数字化转型、弹性工作制与灵活用工、企业绩效管理改善与优化、企业员工健康福利与健康管理等, 提供人力资源行业的洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享, 帮助人力资源从业者做出科学决策。

### 智享会满足采购需求

- 智享会每年在中国主要城市举办覆盖学习发展、招聘任用、薪酬福利、人力资源数字化各主题的大型专业研讨会和展示会, 吸引超过 500+ 中国最顶尖人力资源服务机构和解决方案供应商, 全面满足会员企业采购需求。
- 线上供应商采购指南 (The Purchasing Guide), 基于行业内上千位人力资源专业人士的用户真实评价形成, 帮助人力资源从业者在采购服务时节省时间、降低风险。
- 内训咨询服务平台, 每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。
- 智享会会员共保池, 结合会员集体采购力量, 降低保费。

### 智享会满足激励和认可需求

- 智享会以“汇聚优秀企业, 发现最佳实践, 引领人力资源行业发展”为目标, 每两年举办的“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典, 作为中国人力资源业界的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则, 邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委会, 打造出专业、公平、公正的人力资源奖项, 以激励和认可行业中的优秀企业、优秀团队、优秀实践和优秀人物。
- 《HR Value》杂志、调研报告及案例、会议论坛等汇聚大批行业领先企业, 成为展示优秀实践和团队成果的舞台。



欲了解更多详情

电话: 021-60561858 传真: 021-60561859

智享会官方网站: [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博: <http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号: HRECChina

# 智享会人力资源实践研究院

## 研究院介绍与定位

智享会人力资源实践研究院关注人力资源热点话题，每年为智享会会员呈现 24 份研究报告。努力为人力资源专业人士提供市场洞察分析、前沿趋势以及优秀实践分享，帮助人力资源从业者做出科学决策。

- ◆ 数量：全年 24 份研究报告，涵盖人力资源各模块的热点话题。
- ◆ 类型：针对不同人力资源热点问题，采用不同的研究方法并产出不同类型的报告
  - Benchmarking (数据对标)：针对市场的热点问题，以数据对标为主的调研研究
  - Practice Mapping (实践地图)：梳理、总结和归纳人力资源某一特定领域最佳实践的研究报告
  - Blue Print (行动蓝图)：针对某一人力资源实践领域，提供模型、体系及步骤性指导的调研研究
  - Trends Exploration (趋势探索)：聚焦人力资源行业趋势性话题，提供趋势解析与洞察以及行动指南的调研研究
  - Deep Topic (深度话题)：深度话题研究，主要针对更为聚焦和精专的话题
- ◆ 定位：客观、前沿、落地、专业
- ◆ 人员：10+ 位全职专业资深顾问，多年致力于人力资源行业性研究。

## 广受行业赞誉的旗舰报告

- ◆ **招聘**
  - 招聘技术路线与效能提升研究报告
  - 企业校园招聘实践调研报告
  - 企业入职管理与培训管理实践调研报告
  - 社交媒体与人才招聘调研研究
  - ……
- ◆ **人才发展与培训**
  - 企业移动学习项目调研报告
  - 企业内部讲师团队搭建与培养调研研究
  - 中国企业国际化人才发展与培养实践研究
  - ……
- ◆ **薪酬福利**
  - 企业员工健康福利与健康管理调研报告
  - 企业高管福利管理与实践调研研究
  - 企业弹性福利管理与实践调研研究
  - ……
- ◆ **信息技术**
  - 人力资源共享服务中心研究报告
  - AI 技术在人力资源领域的发展与应用研究
  - 离职风险管理与流动预测研究报告
  - 人力资源数字化转型调研研究
  - People Analytics 的发展与应用研究
  - 人力资源信息化管理调研研究
  - ……
- ◆ **其他**
  - 弹性工作制与灵活用工研究报告
  - HRBP 能力发展提升研究
  - 变革沟通管理实践调研研究
  - 企业绩效管理改善与优化调研报告
  - 企业工厂蓝领员工管理状况调研报告
  - ……



为企业、政府机构  
提供专业语言培训解决方案

## 关于英孚教育

### 关于英孚企业与政府解决方案：

英孚企业与政府解决方案隶属于英孚教育，专注于为企业、教育部门和政府机构提供语言技能、领导力和跨文化沟通的培训课程，助力客户在全球化时代中取得成功。迄今为止，其已为全球超过 2,500 家企业提供语言培训解决方案，2017 年福布斯百强排行榜中 70% 的公司曾与英孚有过合作。

欢迎通过官网 <https://liuxue.ef.com.cn/corporate/> 或关注官方微信账号“英孚教育企业解决方案”了解更多。





# 第三届移动学习调研报告 —— 持续经营，让学习成为习惯

---

THE 3<sup>rd</sup> CHINA MOBILE LEARNING SURVEY REPORT —— MAKING LEARNING A HABIT WITH CONTINUOUS FACILITATION