



世界咖啡： 一种有效的团队学习方法

——以中粮大悦城行动学习为例

陈万思 周伯承 杨百寅 杨滕晰 | 文

在“世界咖啡”汇谈中，我们既是感性的，可以心灵彼此走近；我们同时又是理性的，能够直面业务痛点，创新探索新知。更让我们惊喜的是，无论是新观点的迸发，还是团队熔炼的程度，或是行动方案的落地及优秀人才的发掘……这一切总是超出人们的预期。

团队学习最大的魅力在于与实际业务挂钩，短期能看到产出，长期坚持能让组织产生化学反应。

在团队学习中，团队既是问题的提出者，又是问题的解决者，同时也是行动方案的执行

者，三者合一。它是充分相信团队、依赖团队，萃取组织智慧的有效学习方式。

行动学习法，在中粮又被称为“团队学习法”，是中粮最重要的管理工具，推动了战略转型、业务突破、文化重塑及人才队伍的建

陈万思：华东理工大学商学院教授
周伯承：中粮集团上海大悦城人力资源总监
杨百寅：清华大学经济管理学院伟创力讲席教授
杨滕晰：清华大学经济管理学院博士生

设。目前它作为一种工作方法，已经渗透到中粮的每个业务单元与职能板块一把手的管理实践中，成为管理环节上的重要有机组成。

在行动学习的具体工具运用上，“世界咖啡”不仅简单易操作，也以其感性有温度深受人们喜爱。此外，“世界咖啡”的内容可以无限边界，它已成为团队专题研讨的核心学习方法。在“世界咖啡”汇谈中，我们既是感性的，可以享受在满屋飘香的咖啡馆里，心灵彼此走近；我们同时又是理性的，能够直面业务痛点，抑或创新探索新知，思想相互碰撞；我们更是惊喜的，因为“世界咖啡”的产出总是让人意外：从新观点的迸发，到团队熔炼的程度，再到行动方案的落地及优秀人才的发掘……这一切总是超出人们的预期。

世界咖啡，是什么

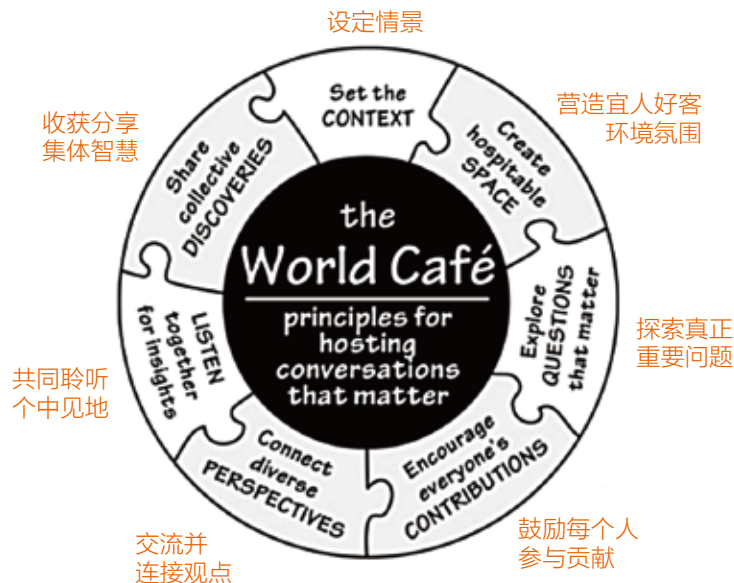
1995年1月一个多雨的清晨，“世界咖啡”因缘际会在朱安妮塔·布朗（Juanita Brown, Ph.D.）与戴维·伊萨克（David

Isaacs）家的客厅诞生。经过多年的实践与经验沉淀，两位创始人在《世界咖啡》（The World Coffee）一书中，充分地论述了世界咖啡对创造集体智慧的价值，详尽分析了七项核心设计原则，并重点阐述了“世界咖啡”主持的艺术。

世界咖啡是“用对话解决问题、找到方案”的学习方式，在一种真诚互利和共同学习的精神下把人们齐聚一堂，通过营造朋友聚会式的休闲氛围，让背景各异、观念不一，甚至素不相识的人能够围坐在一起，进行心无障碍的轻松交流和畅谈，让深藏的思想碰撞出火花，形成集体的智慧。它是构建学习型组织的基本方法，是团队协同共进的高效工具。

学习型组织理论创始人彼得·圣吉，盛赞世界咖啡的学习方式：团队学习的最有效方式就是世界咖啡深度汇谈。当深度汇谈成为一种氛围与习惯，团队学习带来的集体智慧，将会给组织带来持续的创新与发展。现代管理学之父彼得·德鲁克也表达了高度认可：世界咖啡

图1 世界咖啡的七项基本设计原则



如何面对外部市场冲击与压力，建立信心突破现有的经营瓶颈，主动寻求变革与创新，保持大悦城在上海的持续引领，是摆在上海大悦城团队面前必须重新思考的问题。

交谈提供了能将分析转变为深刻变革的工具和将天才人物紧密相连的结构。

世界咖啡，怎么做

世界咖啡是创造集体智慧的深度汇谈方式，是经过设计的团队共创的学习方式。在《世界咖啡》中介绍的七项基本设计原则，帮助驾驭汇谈，真正聚焦业务痛点，推动创新，萃取集体智慧。七项基本设计原则概要如图1所示。

世界咖啡在中粮大悦城的实践

问题背景与业务挑战

行动学习法作为中粮“团队学习法”的重要工具，已经渗透在中粮各个职能领域与业务各个环节，成为推动工作的有效方法。

在中粮大悦城，依照团队自身智慧共创，聚焦解决问题，也是保持大悦城鲜活创造力的原动力。

近年，电商的冲击与商业综合体同质化竞争白热化，以及新零售的异军突起，给实体商业的经营带了巨大的压力与挑战。大悦城经过10余年发展，已成为中粮集团城市综合体的核心商业地产品牌。每座大悦城秉承“年轻、时尚、潮流、品位”的品牌属性，从目标客群需求出发，致力于为18-35岁的新兴中产阶级打造充满惊喜的购物体验场所。

作为魔都爱情地标的上海静安大悦城，已开业三年，如何面对外部市场冲击与压力，建立信心突破现有的经营瓶颈，主动寻求变革与创新，保持大悦城在上海的持续引领，是摆在

上海大悦城团队面前必须重新思考的问题。

具体的业务挑战包括：如何既面向未来，又须解决当下的业务痛点；如何放下职能思维，打破“部门墙”，直面问题本身；应该如何思考并畅想大悦城未来的变化方向等等。

“世界咖啡”行动学习法，无疑是寻求上述问题和业务挑战解决之道的有效方式。实践也证明，“世界咖啡”深度汇谈无疑是此类问题解决的正确选择。

议题的选择

“世界咖啡”议题的选择非常关键。“探索真正重要的问题”是汇谈的关键因素。用精心设计的问题去激发创新思维与落地行动，对于“世界咖啡”汇谈是否成功非常关键。马利·金博格在《问题的艺术》中指出：本质上的问题和行动是密切相关的，它们闪耀着火花，为注意力、觉察、能量和努力导航。这也是我们人类生命进化的形式……创新源于提出真正的问题，即答案还未揭晓的问题。

对于上海的中粮大悦城而言，本次“世界咖啡”的汇谈既要能面对眼前的业务真实问题，聚焦业务痛点，同时也要确保话题的可延展性与开发度。具体到上海中粮大悦城的实践，经过与商业业务部门反复的讨论、打磨、沟通，深度汇谈最后选取了客群客质、运营经营指标突围与招商痛点及商业发展新趋势四个主题进行研讨。选取的这些课题，看似是某一职能部门的事，实质是商业核心部门的招商、市场、会员与运营管理等职能共同面对的课题。这些课题实际上已经超越了职能界限，实质为影响公司经营的关键问题。

本次汇谈因为高度关注对研讨问题背景的深度解读，所以在研讨前，我们还邀请相关部门对消费者画像、对客流客质现状、招商状况做了深度分析，并邀请行业专家对时尚潮流做解读，在汇谈开始前做深度分享，让参加汇谈者有更多信息的输入。

谁来做馆长

馆长是“世界咖啡”中非常关键的角色，其核心职责有如下三项：（1）欢迎成员来自自己所在的咖啡馆喝咖啡；（2）全面、完整地再现上一组喝咖啡的人的观点；（3）记录并引导发言。



馆长主要从以下三方面发挥价值：

（1）氛围打造。营造自己所在的咖啡小馆的氛围，确保汇谈者的心灵自由与心理安全。

（2）内容连接。将上一轮的观点与间接呈现，传递给下一轮喝咖啡的人，做好彼此间思想、观点的连接。

（3）过程催化与冲突处理。过程中尊重每一位参与者的意见、让他们的思想感到受重视，并对过程中有些观点或情绪的冲突做好引导，即强调贡献，而非批评。

馆长至少具备以下三项胜任力特征：

（1）善于倾听他人的观点。让发言者感到自己的意见备受重视、已被聆听与记录；同时不掺入自身的观点，而是原汁原味地还原小组智慧本身。

（2）人际洞察力。在研讨过程中关注到小组成员的参与度，不能成为几个人的发言阵地，鼓励每个人都要有观点；当有人出现游离时，需要把他拉回到汇谈中来。

（3）一定的引导技巧与处理冲突的能力。本次汇谈实践，严格依照以上特征甄选馆长。为了让馆长更聚焦于现场氛围的调动，专门配置了馆长助理，其胜任特征要求还包括：思路比较敏捷，平时在团队就有一定的活跃度，具有服务精神。为确保汇谈的效果，提前一周组织了馆长培训，将流程进行了一定的演练。

参与汇谈人：谁来喝咖啡

“世界咖啡”汇谈人，可以是初次见面的朋友，也可以是在一起工作合作多年的伙伴。更多强调的是汇谈人的多元性，确保汇谈人对话题有充分的兴趣。同时，也需要具备一定的人员规模。

2019年春天，中粮大悦城“世界咖啡”汇谈人选取了商业线的关键经理人与部分核心

图2 世界咖啡流程设计

- > 第一轮：讨论30分钟
馆长不动、组员轮动至下桌
- > 第二轮：讨论30分钟
馆长不动、组员轮动至下桌
- > 第三轮：讨论30分钟
馆长不动、组员轮动至下桌
- > 第四轮：讨论30分钟
 - 馆长及馆长助理整理、归纳形成结论
 - 馆长分享成果、成果点评



骨干员工，共计近30人参加。这些核心骨干员工在工作场景中有思想、有见解，敢于表达。职能条线尽可能丰富，包含招商、推广、运营、大数据分析及物业条线的员工，同时也考虑男女、新老员工的合理搭配。

打造场域：在哪里喝咖啡

打破传统的会议空间，营造宜人好客的环境空间，打造随和有温度的交流空间，对于“世界咖啡”的场域打造非常重要。场域打造的实现方法是多样的，如，把会场布置得像个真正的咖啡馆；使用一些艺术、音乐和绿色植物；使用一些手绘的图案，营造沉浸式的学习空间；每个“小咖啡馆”布置成关系密切的小团队，每桌又能与更大的整体做连接等。总而言之，营造WARM、SAFE、FREE、SCENE CREATION（温馨、安全、自由、场景营造）的社交环境，让思想者们更坦诚、自由地交流，迸发出创造力。例如，基于大悦城购物中心的优势，我们直接选择了位于上海大悦城的实体星巴克咖啡馆。那天，我们与星巴克店员沟通后，决定将下午的星巴克咖啡馆作

为汇谈专场，让大家在暖暖的阳光照耀下，在咖啡飘香中，彼此走近，脑力激荡，引发思想的火花。

流程设计：怎样让每人都能喝上好咖啡

“世界咖啡”汇谈过程可以是自由的，也可以是经过设计的，可以根据自己的需求和状况来“烹饪”出独具匠心的汇谈。具体流程如图2所示。

流程1 馆长就位

当引导人宣布研讨开始，四位馆长开始履行职责，摆好飘香的咖啡，热情好客地迎接各位思想顾客的光临。

流程2 小组讨论

每个人充分发挥个人的意见，放下自己的身份，畅所欲言，并做好观点间的连接。讨论时间为30分钟，每组七名成员，尽量确保每个人都表达观点。

流程3 思想顾客移步下一个咖啡馆

当铃声响起，各位喝咖啡的思想者，会依次走向下一个咖啡馆，直到喝完四个咖啡馆的咖啡；馆长原地不动，热情招待新一轮顾客的

打破传统的会议空间，营造宜人好客的环境空间，打造随和有温度的交流空间，对于“世界咖啡”的场域打造非常重要。

到来，并原汁原味的将上一轮的思想果实讲给新顾客听。

在整个过程中，各位汇谈者渐入佳境。在第一轮的汇谈时，大家逐步进入角色，但有些人还会比较谨慎……然而没多久，大家都能敞开心扉沉浸其中，热烈交换想法。第二轮汇谈时，馆长发自内心的真诚使大家更加兴奋，大家乐于移动脚步，遇见未知的思想。整个汇谈，无一人提前离场。

关键人物：谁来主持咖啡盛宴

“世界咖啡”的主持，是汇谈现场的关键人物。在朱安妮塔·布朗与戴维·伊萨克看来，“主持”不仅仅是汇谈现场的主持人，更重要的是汇谈全流程的设计者。前面谈到的每个环节，他都需要参与，包含是否适合选择世界咖啡的汇谈方式、汇谈主题、哪些人参加等。汇谈现场主持人的出现，是汇谈开始的重要仪式环节。自此刻能量聚集，大家深刻感受到，将开始的是一件非常有意义、有价值的事情。

作为“世界咖啡”的主持人，必须具备以下特点和能力：

自信。主持人一定要相信自己能引导好这场汇谈，相信有能力创造一个让所有人充分发挥潜能的空间。

能够营造安全、自由的汇谈人文环境。主持人必须明确说明汇谈的目的与价值；鼓励每个人表达自身观点等，催化小组间观点的连接。最后，处理冲突。对过程中可能出现的观点冲突、人际冲突具备一定的技巧与能力去解决。

本次中粮上海大悦城的汇谈主持人，由汇谈的组织方人力资源负责人担任，包含全流程的设计与当天的现场汇谈主持。

小组呈现与行动计划

此环节是“世界咖啡”汇谈过程中最精彩也是最震撼的环节，是此次汇谈思想盛宴的成果呈现。小组呈现方式多样化，如书面呈现，思维导图呈现，画布呈现或可视化图形的呈现等。本次汇谈的成果呈现，从以下三个维度展开：

两个层面的记录。为确保客观性与尊重每个人的思想，馆长助理原始记录了每个人贡献的思想观点；同时，在此记录上归纳总结，形成了总结发言的核心观点。

汇报。由馆长向大家汇报，明确由馆长身份汇报，代表的集体智慧的汇报，而非个人或某些人的思想呈现。最后由馆长助理的补充汇报，确保了观点的完整性、丰富性。

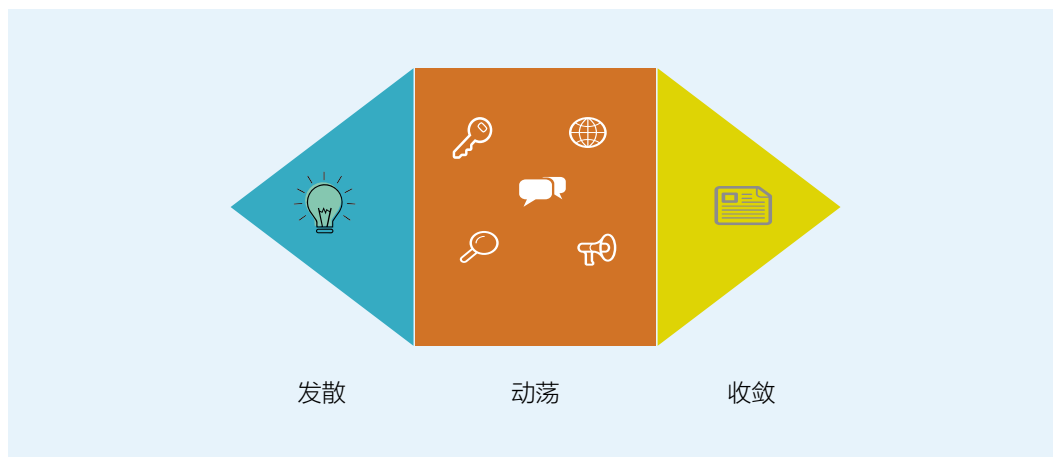
领导点评。团队领导高度肯定团队共同的思想智慧，明确各项工作部署，并明确责任人与具体的时间节点计划。

反馈与复盘

本次中粮大道“世界咖啡”汇谈的反馈与复盘包括以下几个方面：

参与度反馈。现场问卷调查发现，学员们对会务的满意度为100%，对氛围营造与场地选择的满意度均为90.91%；所有的学员都表示能够充分表达内心的真实想法；75%的人对行动计划的落实持积极乐观的态度，25%的人持一般态度。大家表达得最多的是彼此在一起的陪伴。

图3 群策群力三阶段



成果产出。具体包括：（1）深度思考重要问题。回溯客群客质、运营经营指标突围与招商痛点及商业发展新趋势主题研讨目标，每个主题都凝聚着近30人的智慧贡献，思考非常具有深度，而且观点及论述犀利彻底，直击痛点。如，提到项目应聚焦窄客群还是适度延展，是在儿童业态上坚守还是应适度尝试，运营工作的偏差与错位等；（2）熔炼团队。商业核心的职能部门与团队得到了融合，深刻的理解公司经营目标实现的背后，各条线你中有我，我中有你，打破了职能局限，站在公司经营的角度去思考问题；（3）提升团队能力。在本次汇谈中，持续传达的一种声音是，团队面对的问题必须依靠团队去解决，而且团队是有能力去解决的。

组织策划复盘。从全流程的角度，做及时总结与复盘，从成功因素与改进因素两个角度进行总结：成功的因素包括前期策划准备周全，在内容的设计上与相关业务领导反复、充

分地沟通与不断修正，确保能直面业务的痛点，能引发汇谈者的兴趣；在营造安全、温暖的物理与人文环境上下功夫；对馆长人选谨慎挑选并对其在汇谈前开展世界咖啡操作关键技巧培训。改进因素包括在前期通知、动员的宣传基础上，给大家发一份精美的邀请函，让汇谈者更有仪式感；从汇谈成员的角度，邀请些大悦城的优质会员，更丰富思想的角度；汇谈的闭环环节可以扩大范围，让公司更多的人分享并落地思想成果。

“世界咖啡”全案小结

“世界咖啡”作为团队学习有效的方式，它完全符合群策群力的“钻石模型”，模型涵盖了群策群力的三个关键阶段，分别是发散、动荡和收敛（如图3所示）。

阶段1 发散

此阶段最重要的是要有足够多的观点输入，关键在于量大于质。当人们走进咖啡馆，

动荡是“世界咖啡”汇谈中真正产生智慧、产生洞察，让大家对问题产生全新观点的关键阶段。是一个必须来到，且无法绕过的阶段。

图4 世界咖啡的实施关键流程与核心要点



每个人都能畅所欲言地表达观点，这就是发散。观点没有对错，越多越好，任何一个议题都凝聚了在场的每一个人的智慧。

阶段2 动荡

此阶段通常是激烈的讨论，甚至有时会带有情绪或观点上的冲突。这个阶段一定会到来，而且必须到来，是无法绕过去的。因为这是一个真正产生智慧、产生洞察，让大家对问题产生全新观点的关键阶段。在一个咖啡馆，当每个人表达观点后，彼此间会有交流、探讨、摩擦与碰撞，形成小组此阶段对咖啡馆的贡献。更值得一提的是，在此次世界咖啡里，不仅小组内有碰撞、观点的质疑，而且小组与上一小组间的观点也会发生连接、交融与碰撞。

阶段3 收敛

将碰撞过的观点聚焦在一个点或几个点上，通常会有一些收敛的工具和方法。此次“世界咖啡”使用了同类整理、二维矩阵等方法，不仅有效收敛聚焦，而且形成可执行的行动方案。

从实践的角度，总结“世界咖啡”的实施

关键流程与核心要点如图4所示。

“世界咖啡”憧憬：创新时代的集体创造力魔法

“世界咖啡”是精心设计的汇谈流程，是播种、收获成果、提炼新种子，并再次在新土壤中种植的循环过程；能让员工从忙碌的工作场景中抽离出来，进行沉浸式的思考，挖掘团队中每一个人的潜能，更重要的是能够彼此走近、相互连接，最后实现思想能量的迸发；是用对话解决问题、找到方案、采取行动的团队学习方式。

在当前不确定性日益增强、组织结构扁平化的变化趋势下，如何利用集体智慧去突破管理难题？在消费者与生产者的边界愈加模糊，如何让“听见炮火的人”真正有机会参与决策？如何在众说纷纭的时候建立起团队的共识？世界咖啡，无疑提供了一种有效的工作方式。✎

本文责任编辑：罗西文
luoqw@sem.tsinghua.edu.cn