

一部全方位展现中国培训行业及从业者的纪实性文学作品



培训圈

天琦 / 著

群众出版社

——《中共中央关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》

培训圈

王 强 著

中国社会科学出版社

PEI

XUNQUANPEIXUNQUAN

PEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIXU

ANPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIX

UNPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQ

UNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEI

PEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQUAN

ANPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQUA

UNPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQUA

ANPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQU

QUANPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQ

UNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIXU

PEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQUAN

QUANPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIX

UNPEIXUNQUANPEIXUNQUANPEIX

UNQUANPEIXUNQUANPEIXUNQU

ANPEIXUNQUAN

培训

卷

天琦 著

群众出版社
· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

培训圈 / 天琦著. —北京: 群众出版社, 2018. 3

ISBN 978 - 7 - 5014 - 5805 - 9

I. ①培… II. ①天… III. ①长篇小说—中国—当代 IV. ①I247.5
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 053645 号

培训圈

天琦 著

出版发行: 群众出版社

地 址: 北京市丰台区方庄芳星园三区 15 号楼

邮政编码: 100078

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市泰锐印刷有限责任公司

版 次: 2018 年 3 月第 1 版

印 次: 2018 年 3 月第 1 次

印 张: 11.625

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

字 数: 332 千字

书 号: ISBN 978 - 7 - 5014 - 5805 - 9

定 价: 39.00 元

网 址: www.qzchs.com

电子邮箱: qzchs@sohu.com

营销中心电话: 010 - 83903254

读者服务部电话 (门市): 010 - 83903257

警官读者俱乐部电话 (网购、邮购): 010 - 83903253

文艺分社电话: 010 - 83903973

本社图书出现印装质量问题, 由本社负责退换
版权所有 侵权必究

目 录

第一章 重新步入职场	1
第二章 有人喜欢打烂一手好牌	7
第三章 奇葩组织的奇人奇事	84
第四章 培训纪律最严明的组织	149
第五章 共同制造的行业现状	181
第六章 渐行渐远的同行朋友	203
第七章 有为青年在焦虑中成长	217
第八章 有想法有担当的管理者	248
第九章 不拼价格不降品质	265
第十章 心有向往却无疾而终	273
第十一章 心有余而力不足的无奈	283
第十二章 西赴非洲提供培训	296

第一章 重新步入职场

1

故事是从2013年8月末开始的。

那个时候的安嘉琦并没有想到，自己做全职母亲，在家三年，重新步入职场的第一份工作，仅仅干了四个月，然后，就迅速地离开了。

以安嘉琦的个性和风格，以安嘉琦过去对职场和个人发展的理解，她还是更希望在一家公司工作的时间尽可能长久一些的。

只是，随着经历和思考的增多，同时也不断看到更多的人和事，现在，安嘉琦的想法也多少有些改变。

她意识到：如果发现与公司、与人不适合，就没有必要再耽误时间和精力，尽早地离开也是一个不错的，甚至是更好的选择。一个人在职场中的发展，还是要尽量找到那些价值观正向的组织。人生中经历的事情、遇到的人，都会给自己留下或多或少的痕迹和影响，如果发现组织或者某些人对自己有可能产生不好的影响，还是尽量早些远离比较好，免得受其影响。最可怕的是，在一个文化不好、价值观不正的组织环境中待的时间久了，自己也会不知不觉地受其影响、受其害。

2

2013年的安嘉琦，三十六岁，来自东北的一座三线城市。

安嘉琦个子不高，只有一米五五，小骨架，始终很瘦；五官清秀，性格文静内向，不爱多说话。

随着年龄和经历的增长，随着在职场上的发展，随着心态的逐步平和，嘉琦越来越呈现出一种知性美。她的好朋友江千慧说嘉琦“是一个温润如玉的女子”；也有培训界的朋友说，“一看到嘉琦，就能看出读书的女人不读书的女人在气质上的明显区别。”

来到北京后，嘉琦主要从事管理培训的市场和销售工作。出于工作需要，也是因为自己想学习，最近几年，嘉琦更是读了许多有关管理、经济、心理学、销售等多个领域的图书。

大学毕业后，因为妈妈的强烈要求，安嘉琦只有先回到家乡。工作几年后，嘉琦才离开家乡来到北京。

2

有的时候，走在北京的街道上，看着两边林立的高楼，安嘉琦都会有一种做梦的感觉：我，怎么就会来到了北京呢？

安嘉琦考虑事情向来是比较长远、全面的，她会把所有有可能的情况尽可能地想在前面。她作决策时，会反复思考不同的选择有可能产生的不同后果，会反复考虑有可能产生的短期的、长期的、关键的后果和回报，而她最终选择的往往是那些有利于产生长远的、对自己更为关键和更为重要的回报的决策。而为了这个长远回报，嘉琦可以暂时放弃近期的收益。

在孩子出生后三年，安嘉琦并没有正式工作，而是在家里做全职母亲，以照顾孩子为主。

嘉琦庆幸于做了这样的选择。她的女儿成长得很好，很少生病，嘉琦从来没有半夜抱着孩子去医院的痛苦经历；女儿健康、独立、乐观、大方、懂事，这些都让嘉琦感觉很欣慰、很有成就感。

现在，女儿上幼儿园了，嘉琦也需要重新出来工作，她也很想重新出来工作，她不想与职场、与社会脱离得太久、太远。

想来想去，嘉琦最终决定，还是继续从事管理培训工作。来到北京后，她从事企业管理培训工作有几年时间，积累了一些经验和资源。嘉琦还是挺喜欢培训行业的，而且她觉得自己的性格也很适合从事培训

工作。

在家照顾孩子的三年，嘉琦并没有完全脱离培训行业，她始终关注、了解着业内的信息。有时，有些老客户提出培训需求，嘉琦也会为其提供相关的培训，只不过是

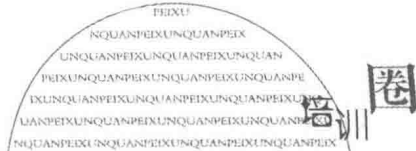
5

通过朋友的培训公司签订合同完成项目的。

安嘉琦进入培训行业比较偶然。她来到北京后的第一份工作是在一家培训公司。在那之前，她从没有接触、了解过培训行业，也从来没有参加过一次培训。

当时，那家培训公司以公开课为主，没有人专职负责企业内训业务，也没有人会做企业内训。一个偶然的机会，一家企业，是公司的老客户，向嘉琦提出内训需求。企业人力资源经理在电话中对嘉琦说了一句其他培训公司是如何做的，就是从听到这句话开始，嘉琦开始真正地琢磨培训、琢磨企业内训，开始全面了解培训课程、培训师，学习内训流程、管理、销售技巧等，学习其他培训公司是如何开展内训业务的。

在学习和实践中，嘉琦快速地成长起来，并很快拥有了自己对企业内训业务的心得、理解和经验。



6

不到五个月，安嘉琦就遇到了一位高水平的管理顾问成皓霖。从与成皓霖第一次合作开始，她就敏锐地发现成皓霖与其他培训师有着很多不同的地方，成皓霖所讲授的课程内容更具有深度和价值，对企业和个人的帮助更大。自此，安嘉琦与成皓霖开始了长期的、经常的合作。

可以说，安嘉琦对管理、行业、课程等各个领域的理解，都是通过听成皓霖的课程而快速提升的。

安嘉琦确实从成皓霖的课程中得到很多的启发和帮助。

曾经有个合作项目，嘉琦在机场准备登机的时候，还在犹豫是否现在就和客户联系培训的事情：她需要说明一些情况，希望客户能够改变一些想法，尽早确定与自己的合作。这时，猛然间，她想到成皓霖在课程中讲到的那一句：“敲吧！不敲，门是不会开的。”于是，安嘉琦当即给客户打了电话，说明了相关情况。等到嘉琦下飞机时，客户与她联系，确定了培训合作。

4 一次培训，嘉琦刚进教室，正好听到成皓霖讲到一句“业绩业绩业绩，展示展示展示”。当时，她都有种被闪电击中的感觉。

而成皓霖也看到安嘉琦的好学、努力和快速成长，很乐意指导嘉琦，为嘉琦提供了很多建议。

成皓霖对嘉琦的评价是：“安嘉琦聪明、有悟性、学习能力强。她成长的速度太快了，她在两年内达到了其他人努力工作五六年才能达到的水平。”

而安嘉琦觉得，自己只是比较用心、比较好学。可能，培训行业还没有一个培训顾问能像自己这样，详细记录下培训师所讲授的内容吧。

对嘉琦而言，工作的目的并不仅仅是挣钱，她更在意从工作中获得的有助于个人成长的一切知识、经历、思考等这些无形的东西。

成皓霖在课程中讲授的许多有关人生、管理、教育、心理学、历史等方面的内容，对嘉琦个人是极有帮助的。

嘉琦很明白，如果生命中能够遇到水平很高的人，是非常幸运的，一定要好好珍惜。高水平的人与平庸的人在思维上肯定是有着差异和差距的，一定要向高水平的人多学习、多请教。如果自己能够得到高水平人的指点，将会事半功倍，这将是她个人成长的加速度。

后来，安嘉琦在谢丽尔·桑德伯格所著的《向前一步》中读到引发自己共鸣的那一句话：“不是找个导师你就能变得优秀，而是脱颖而出，你才会得到一位好导师。”

7

嘉琦一直没有想过自己成立公司，这其中有缺乏自信的原因，更主要的是，她不想那么累。

只是，随着时代的变化，也是因为经历了一些事、遇到了一些人，嘉琦也在经常自问：自己是不是需要做些改变？只是她一直没有下定真正的决心。

安嘉琦亦知道，她性格内向、喜欢独处、向往自由，她最大的享受就是一个人静静地听音乐、看书；她不喜欢与其他人争执，很多时候她都会保持沉默和忍让；她淡泊名利，不喜欢成为焦点和中心，她更喜欢做幕后英雄。

5

她一直认为自己是个很好的助手，也一直希望可以找到好的领导、好的平台发挥自己的优势和长项。但她也多少有些意识到，自己总是希望找到好的上司、好的平台，只想成为一个很好的助手，或许是因为自己有些自卑、有些低估自己；或许，也是因为自己并没有给自己提出更高的要求吧。

8

安嘉琦的一位同乡朋友舒宁得知嘉琦要重新出来工作，就大力推荐她到《最新管理实践》杂志社工作。三年前，舒宁就想介绍安嘉琦来这

第一章 重新步入职场

第二章 有人喜欢打烂一手好牌

1

舒宁向安嘉琦介绍《最新管理实践》杂志和有关培训的相关情况。听上去,《最新管理实践》是个很不错的平台,有着很好的业务基础。

《最新管理实践》杂志社成立已经将近二十年,在北京的媒体业也是有些知名度的。

《最新管理实践》杂志是社长王磊的父亲王兴华一手创办的。当年,王兴华带领着自己的几位老朋友、老同事,依靠他自己的资金,从零开始,逐步将杂志社发展到今天。杂志社的发展过程也是历尽艰辛,也曾经用错人,也曾经上过当,也曾经有过很艰难甚至难以以为继的时刻,但王兴华带领着团队闯过重重难关,逐步走上发展的正轨,而且越来越顺。

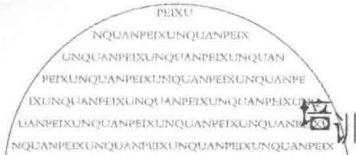
杂志的定位、风格、理念、业务内容和业务模式是王兴华从杂志社成立伊始就基本确定的。杂志上刊登的许多文章并不是很长,但文章内容与企业管理实践结合得很紧密,具有很强的可读性。

7

杂志创办于20世纪90年代,当时正逢创业高潮,国内很多的民营企业都是通过《最新管理实践》杂志获取管理知识,逐步发展起来的。

这些老读者、企业家们对杂志和王兴华有着很深的感情,也有很深的信任感。他们中的很多人说,他们能有今天的成就,就是得益于这些年来坚持每月阅读杂志和参加杂志社主办的培训和会议。有一些企业,每年订阅几百份杂志,企业中所有的中高层管理者每人一份。还有些企业,订阅上百份杂志,并在杂志的封面上打上企业LOGO,赠送给自己的上下游客户。

很多熟悉杂志的人都很清楚,王兴华对《最新管理实践》杂志的感情非常深厚,几乎把它视作自己的“第三个孩子”。



现在的杂志社社长是王兴华的大儿子王磊，主要负责杂志和杂志运营公司的经营和管理；总编是王兴华的小女儿王森，主要负责杂志内容把关、编辑部的管理等。

王兴华最近几年身体有些不好，现在基本不管杂志社的事情，但每个月的月初，他还是会来杂志社参加全体会。

杂志社开展培训业务已经有十三年，主要以管理培训为主，内容涉及管理的各个领域。现在，杂志社主要是举办公开课，每个月会在北京举办一到两个班的公开课，每年也会到外地举办两三个月的公开课，还会组织企业到知名的大企业参观与出国考察等。另外，杂志社每年还会举办一两个大型会议、论坛等。杂志社的客户多是杂志的读者。

舒宁曾经参加过几次杂志社主办的公开课，每次公开课的人数都很多，有不少大企业和知名企业都会派管理者来参加。

早几年前，杂志社举办一期公开课，来二三百人是经常的事情。有时一期培训，一家企业会派几十位管理者来参加。要知道，杂志社的公开课收费标准并不算低，而且基本没有折扣。虽然现在每期公开课的参加人数比以前少了很多，但每个月也能正常举办，一个培训班大概能有四五十人到七八十人。

8 嘉琦从舒宁那里了解到这些，她确实很想见识、学习一下杂志社的运营方式。

现在免费的、收费的公开课都已经越来越难举办，而杂志社还能每期都如期举办，人数也不算少，是件挺不容易的事情。她想，其中一定有很多可取的、可以学习的地方。

2

舒宁介绍安嘉琦和社长王磊见面沟通。两个人谈得很不错，对彼此的印象都很好。

王磊，四十七岁，个子高高的，戴着眼镜，白白净净的，本人比实际年龄要显得年轻许多。他说话声音平和，语速不快不慢，给人的感觉

很儒雅、很温和，整个人显得很有修养、很有礼貌。舒宁向嘉琦介绍过，王磊曾经在日本留学、工作将近十年。

王磊向安嘉琦介绍了很多杂志社有关培训的情况。

杂志社最近几年的培训业务做得并不好，去年已经感受到培训业务的下滑，今年的公开课业绩下滑得更加明显。参加公开课的人数明显减少，有些班只有二三十人来参加，这在以前是根本无法想象的。最关键的是，现在参加公开课的新客户很少，有时一个培训班都没有一个新客户参加；而且，参训人员和企业对公开课、培训师的意见越来越多；销售人员也反馈说，推广公开课越来越难，客户会有各种理由不来参加公开课。

王磊认为，公开课的下滑有可能和他最近几年的放手有关系。以前，他会负责公开课的课程设计和培训师邀请；而最近这三年，他不再负责公开课的具体事务。

培训，一直是杂志社的基础业务。杂志社每个月举办公开课，可以借此扩大客户基础和影响，销售人员每个月也有内容可以与客户保持联系和沟通。杂志社的会员单位确实不少，只是他们大多是因为要参加公开课而加入会员的。如果公开课业务下滑，新客户减少，对杂志社的整体业务，包括会议、会员单位、活动等都会产生比较大的影响。以前杂志社公开课业绩最好的时候，每期参加公开课的企业和人员都是很多的，而当时杂志社并没有成立专门的销售团队推广公开课，他们只是在杂志上发两期公开课的广告，读者们看到广告就会主动报名参加培训。那个时候，一个公开课来二百人左右是很平常的事情。当时公开课邀请的多是国内知名的培训师和高校教授，也有很多现在知名的培训师当初是从杂志社的培训班开始获得知名度、逐步扩大个人影响的。王磊说了几位培训师的名字，安嘉琦都知道。确实，这几位目前在培训业内的知名度都很高，都是比较资深的培训师。

9

杂志社一直想开展企业内训业务。但是，现在的销售人员基本没有人会做企业内训。以前，杂志社有专人负责内训，也是从那时起把内训业务做起来的。几年前，其人离职后，就没有人会做内训，也没有人专职负责内训业务了。

3

听王磊讲到这里，安嘉琦感觉很奇怪，为什么会没有人做内训呢？以杂志社每月的公开课资源及杂志社的客户基础，开展内训业务应该是更加顺理成章的事。现在，企业培训多以内训为主，内训的需求量很大。很多培训公司就是通过举办公开课联系客户，从而进一步带动内训业务的。

王磊对这一点也感觉很奇怪。杂志社的老客户，很多项目，比如公开课、会议、广告、活动等都与杂志社合作，却唯独从来不与他们合作内训。王磊曾经想过原因，有可能是因为目前的销售人员不懂、不会做企业内训，毕竟企业内训要求的专业性、沟通能力要更高一些；也可能是因为公开课和培训会员是现成的项目，更容易成单，而做企业内训很麻烦，需要了解培训需求、出方案、联系培训师，等等。另外，内训的不确定性和竞争更大些，很有可能会出现销售做了各方面的工作，忙了一大通还不一定能达成合作的结果；而且，即使达成了内训合作，内训的业绩额与公开课、会员单位相比而言，也不占优势，没有多少的提成。

但是有一点，王磊始终没有想明白，如果说企业内训的利润低，那么，其他培训公司多是只以企业内训为主，甚至只做内训，从来不举办公开课，他们又是怎么做到的呢？

目前的销售人员都不会提供培训方案，他们经常向王磊提建议，希望杂志社可以招一个人专门根据企业的需求提供企业内训方案。王磊希望安嘉琦入职后，能够把杂志社的企业内训业务开展起来。

与王磊的一番交谈让安嘉琦感觉有些意思，但她心中又有种说不出的感觉，她总觉得杂志社的内训做不起来是有些复杂的因素在其中。

4

最近几个月，王磊开始亲自主持销售部的相关管理工作，并重新负责培训等所有业务。因为公司的总经理兼销售部主任文娟前段时间进行了心脏手术，需要在家休养一段时间。

王磊认为文娟很能干，这几年杂志社的发展多亏有了她。文娟很厉害，她主要负责杂志社的会议赞助和培训会员的销售业务，并且每年的销售额都是整个销售部中最高，能与第二名拉开很大的距离。曾经有一年，整个销售部的销售额达到杂志社成立以来的最高值，远远超出年初订下的目标，王磊感到特别激动和感动。开年终表彰会的时候，王磊当众说：“很感谢文娟，真想拥抱她。”但那一年，王磊还是扣除了文娟的部分年终奖金。如果仅以部门销售额计算，文娟是可以拿到全部的年终奖的；但王磊这样做的理由是因为“销售团队没有按要求培养起来”。

听到这儿，嘉琦心里不由得一动：文娟身为管理者，手下有十几个人，自己又做销售，居然还是销售额最高的，这本身是有些管理上的悖论的。究其原因，有可能是文娟一个人强，其他人弱；也有可能是，文娟并不希望其他人强。

11

5

随着互联网的发展，平面媒体越来越不好发展，《最新管理实践》杂志社也感受到了各种压力和危机感。杂志社于是开始寻求转型和突破，准备也发展新媒体。

2013年年初，王磊曾经与从杂志社离职的一位记者孙雨飞联系，有意邀请孙雨飞回来，专门负责新媒体的工作。

孙雨飞曾经在《最新管理实践》杂志社工作将近十年。从某个程度上来说，孙雨飞是杂志社自己培养出来的。孙雨飞是公认的能干、思路清晰、有想法、文笔很硬，颇有“女强人”的风格。在杂志社工作的那

第二章 有人喜欢打烂一手好牌