



开疆企业管理咨询（上海）有限公司

企业详情

企业官方注册名称：开疆企业管理咨询（上海）有限公司

企业常用简称（英文）：KEYSTONE GROUP

企业常用简称（中文）：开疆

所属国家：中国

中国总部地址：上海市长宁区天山路1111号现所·创邑MIX304-305单元

网址：www.keystonegroup.cn

所属行业类别：领导力发展培训、个人能力发展、教练技术培训

在中国成立日期：2007年

在中国雇员人数：20

业务详情

1、主要客户所在行业：生命科学（如医药、医疗器械等）、IT信息技术，半导体及通讯、机械制造、化工与石化、电子电气

2、曾服务过的客户案例

客户案例一：

所提供的服务类别	领导力发展培训
客户公司性质	民营
客户公司行业	电子电气
客户当时的需求	该集团是全球知名的智慧能源系统解决方案提供商，在电力新能源行业深耕近40年，依托“发-输-储-变-配-用”全产业链优势和数字化技术，目前业务遍及140多个国家和地区。2020年，作为集团全产业链的海外发展平台——“国际贸易公司”正式成立，肩负着集团深入推进全球区域本土化战略落地的重担。 当下，该国际贸易公司正在以本土化为抓手，推动海外子公司卓越运营，构建“大电气、全渠道”的多元化业务架构，持续推进国际化人才梯队建设，打造全球新的开放创新团队和敏捷组织。



	从公司的角度来看，全球疫情管控的结束，带来了国际业务的陡然增长，2022年全球2300余家经销商，营收同比增长了46.47%，截止到今年上半年，营收再次同比大涨近三成，如此快速的发展使得对管理者自驱力、创新力以及管理能力的要求不断提高。 从团队的角度来看，由于国际贸易公司成立时间较短，整体人员较年轻化，管理经验的不足和主人翁意识的欠缺，影响着公司运营效率的提升，整个管理团队的运营效率也就无法完全支撑当下极速增长的业务模式，也可以说是阻碍了国际市场的增长速度。 着眼当下及未来，作为公司的管理者们也意识到提升自身效能的紧迫性，以及人才梯队搭建的重要性，为了能够赋能管理团队、提升运营效率，公司多措并举，也曾组织过不同形式的培训项目，但传统培训往往更加注重知识技能的输入，无法很有效的让管理者们真正发生态度和行为的转变，距离管理者们真正想要突破的状态差之甚远。 为了深入了解客户的需求和期望，开疆采用了深度访谈的研究方法，与企业的十多位干部及其上级主管进行了深入的对话。通过运用专业的访谈技巧和分析工具，我们成功地捕捉到了他们在角色认知、工作态度、团队协作以及文化融合等方面的真实想法和感受。 经过细致的分析和整理，我们发现该企业面临的挑战主要集中在以下两个方面： 1. 企业的洲区干部在很大程度上仍受困于传统的角色认知，未能及时适应新的职责和使命要求。他们在角色转换上显得力不从心，对新的角色定位和目标设定表现出明显的迷茫和不确定性。 2. 企业内部存在一种普遍的“打工者心态”，员工缺乏主人翁意识，工作效能和自驱力不足。同时，由于部门内部缺乏有效的沟通协调机制，加之员工之间明显的文化差异，导致企业内部协作存在一定的困难。 基于以上发现，开疆咨询将结合自身丰富的行业经验和专业知识，为企业提供一系列具有高度针对性和可操作性的解决方案。我们的目标是帮助企业重塑这些干部的角色认知，激发他们的工作活力和创新能力；同时，通过他们自身的改变，来领导提升员工的归属感和协作精神，从而为企业创造更大的竞争优势。
具体服务内容	开疆根据该企业面临的挑战以及调研后总结的问题，从改变态度、提升认知、行为转变的成人学习与发展的特点，设计并实施解决方案，使得学员真正从“让我变”到“我要变”。 阶段一：共识目标，制定个性化发展计划



在项目启动初期，开疆与学员的上级主管进行深入交流，明确公司的长期战略规划和短期业务目标。随后，根据组织和上级主管的期望，结合学员自身的反思，教练引导学员定制个人发展目标，这些目标将紧密结合公司的战略方向 and 他们的个人职业发展需求。

为了实现这些目标，开疆为每位干部提供一对一的辅导和支持。通过与他们直属上级的紧密合作，确保这些目标具有可衡量性和可达成性，从而形成一份真正的“双赢协议”。

阶段二：综合训练，提升领导力效能

在这一阶段，学员们采取主动学习、实践思考和复盘的方法。他们带着问题和目标去积极寻求答案，利用教材提供的知识和工具，获得如何在工作中进行科学实践的指导。同时，学员们在实际工作中运用所学的领导力知识和技能，通过完成具体的工作任务和挑战，检验并提升自身的领导能力。

在教练的引导下，学员们共同参与讨论，分享各自的经验和见解，相互启发，共同解决问题。这种互动方式有助于深化和拓展他们的知识领域，并增强他们的学习参与感和团队归属感。

阶段三：深度体验，实现态度与行为转变

随着项目的深入进行，干部们逐渐适应并享受这种领导力发展训练模式。他们体验到领导力提升带来的个人和团队成就，从而更加坚定地践行所学的领导理念和方法。让干部们在亲身体验中加深对领导力的理解，并实现态度和行为层面的真正转变。

阶段四：评估与反馈，见证成长与改变

在项目结束时，开疆对干部们的领导力提升效果进行全面评估。通过目标达成率、实际产生的效果，360度反馈等方式来衡量干部从思维-态度-行为的转变。

同时，开疆也会组织一次总结会议，邀请教练、学员及其直接上级共同参与。在这次会议上，学员们分享成长和收获，以及他们在领导力发展过程中的感悟和体会。通过这种方式，不仅能够让学员们感受到自己的成长和改变得到了认可和鼓励，还能够为公司未来的领导力发展提供宝贵的经验和借鉴。

本次培训项目，开疆起到了3个关键作用：

首先，专业且科学的培训体系支撑项目有效落地。开疆始终站在成人发展的角度，西学东渐，近30年的学习沉淀与研究，把东西方科学的管理方法论，应用在我们中国的本土企业。自主研发的“3A模型”，从态度、认知、行



	为三个维度贯穿培训项目始终，明显看到学员的转变从“让我变”到“我要变”，使得培训做到真实有效。 其次，依托丰富的实战经验，迅速精准诊断客户痛点，对症下药。在项目初期，针对该公司的种种现状与挑战，结合行业背景趋势进行科学分析，同时对管理干部开展点对点访谈，即掌握了公司层面组织对培训的需求，也兼顾着学员个人的突破要点，做到个人目标与组织目标拉齐，最终形成可衡量可落地的有效解决方案。 此外，开疆培养的庞大教练队伍为项目实施提供了有力保障。开疆综合分析该企业的种种特点，筛选匹配了最合适的教练来交付此次项目，该教练拥有超20年跨国企业人力资源管理和领导力发展的经验，先后服务过BP集团，壳牌石油集团等。不管是从经验上还是从专业上都能够充分地给予学员们想要的输入。最终使得整个项目成功落地。
服务成果	经过本次培训的实施，此项目取得了显著且可量化的成果，学员领导力的提升主要体现在以下几个方面。 首先，在效率方面，项目评审时间从原先的大约2小时缩减至仅30分钟，这一变化显著提升了评审流程的效率和响应速度。同时，通过调整管理流程，我们观察到迭代次数和延期数量显著下降，进一步证实了管理优化对于项目推进的积极作用。 在个人能力提升方面，培训增强了学员的授权能力，这体现在员工问题减少了50%，表明员工在得到更多授权后能够更自主地解决问题。此外，通过培训，学员也提升了帮助和辅导员工的技巧，使得员工在更合适的位置上能够更充分地发挥自己的潜力。 团队协作也是本次培训的重要成果之一。学员学会了如何寻求跨部门的反馈和改善，从而提升了团队协作的技能以及解决问题的能力。这种改变显著减少了内部冲突，现在50%的冲突案例可以由团队自行解决，无需上级介入。 在业务层面，培训的效果同样显著。肯尼亚子公司的业务增长了350%，而南非办事处的业绩提升了50%，这些数据充分证明了此次领导力培训项目对于推动业务发展的积极作用。



	值得一提的是，两位新同事在培训过程中也展现出了他们的潜力，并找到了自己的职业发展方向。这不仅对于他们个人是积极的成长，也为公司注入了新的活力和潜力。 此外，本次培训还得到了上级领导的高度评价。他们表示：“这次培训非常成功，学员们的学习态度和成果都非常出色。我相信他们将在未来的工作中发挥更大的作用。” 综上所述，本次领导力培训的实施取得了显著的成果，体现在效率提升、个人能力提升、团队协作改善以及业务增长等多个方面。这些成果不仅得到了学员的高度评价，也在实际业务数据中得到了验证。
--	---

客户案例二：

所提供的服务类别	领导力发展培训
客户公司性质	民营
客户公司行业	化工与石化
客户当时的需求	该企业基于行业发展趋势及自身竞争优势，决定进行规模扩张和业务转型。经过前期分析和梳理，公司明确了5年发展战略，前景乐观。 为适应业务扩张和转型需求，公司目前采用事业部架构进行业务发展，急需大量管理人才，特别是经营型人才。由于过往主要以生产为导向，虽然大部分管理人才出身于生产管理岗位，经验丰富，但缺乏经营意识和业务线综合运营管理经验和能力。 为了解企业当前面临的挑战，开疆对近20位中高层管理人才进行了访谈。内容涵盖公司战略实施过程中的挑战、日常管理工作中的挑战以及个人能力提升需求等。经调研，公司管理层在能力方面主要面临如下挑战： 1. 管理层缺乏系统思考以及全局观，导致内部协作也出现障碍； 2. 缺少内在动力，危机感弱，公司经营和发展压力集中到最高层； 3. 部分管理者出现“管理错位”问题，公司组织效能较低。 此外，企业过去也对中高层进行过管理和领导力培训，目前仍有几位高管在读EMBA。但是他们的学习成果转化到实际管理工作中的能力提升并不明显，主要体现在： 1. 学习的知识和工具与实际管理场景中的业务挑战契合度不高；



	2. 尽管管理认知有所提高，但个人管理习惯难以发生改变，知行合一非常困难。 所以，干部培养的有效性本质上还是需要管理者对自己的管理行为有清晰的自我觉察，明确自己与公司发展现状的需求存在差距，从“要我学”转变为“我要学”。从态度上完全接纳自身需要作出的改变，才能支撑公司业务的发展和壮大。 开疆项目组对调研内容进行分析、讨论并得出结论。 高管层会出现能力方面的问题的主要原因是： 1. 角色认知和定位不清 2. 个人目标和组织目标没有高度结合 3. 重要工作优先级不明确、关注过程过多，关注结果过少 4. 缺乏“自我效能感”对公司涉及的新兴领域有恐惧，缺少勇气 5. 过往的业务模式、管理风格、工作经历，甚至领导风格导致了现在管理上的思维和行为习惯。
具体服务内容	根据以上的分析开疆将“通过核心团队的能力建设，促进公司第三次创业成功”作为本次项目的目标，目标根据重要性分为两个层级： 1. 最高优先级：现任高管胜任岗位，推进重要业务按时按质完成； 2. 次优先级：培养高管接班人，充实强化核心力量。 为企业达成意愿以及战略上的设想，实现本次项目目标，开疆给出未来三年的干部培养计划，采用开疆的领导力发展训练体系为企业增加人才厚度，逐步实现良将如云。 经过与企业多轮的沟通和探讨，一致认为组织变革期间，管理者更要从内心深入“革自己的命”，极度认可开疆的领导力训练体系的底层逻辑，希望通过训练，高层领导者能够实现思维意识的变革，带领团队共同奔赴企业的愿景以及宏伟蓝图。 第一批参训人员为企业高层和部分中层共计21人，第一阶段先采用《有效的个人生产力》领导力发展模块进行训练，为期四个多月。从训练干部的管理自我到管理团队从而带来绩效的提升开始，使各级管理者清晰认知自身的角色，将有限的时间和精力投入到本角色最应该关注的事情上，从而提升个人效能，这一部分主要用教练辅导的方式进行效果的达成。

**阶段一：双赢协议——依托组织目标，共识个人发展目标**

项目启动前期，教练与集团董事长明确了公司的发展战略规划、未来要达成的重点工作和目标。董事长也就此次开展的高管领导力发展项目的目标，提出了对每位高管的期望。

在此基础上，教练协助每位学员和其直属上级，围绕集团未来发展愿景和战略方向、学员所在岗位的角色定位、当前面临的挑战以及需要提升的能力，进行一对一的梳理和辅导。最终转化成SMART目标作为双赢协议，每位学员的双赢目标因角色、岗位而定。如此，定制化的辅导才能更有针对性地帮助学员突破他们自身的挑战，使得训练更有成效。

同时，每位学员的双赢目标达成率将作为本次培养项目的可衡量评估维度之一，他们带着需达成的业务目标和个人成长目标开启领导力发展之路。

阶段二：训练+实践+教练辅导，高效提升领导者的自我管理能力和

在教材、辅导流程和教练的共同作用下，帮助领导者厘清自己的角色定位、工作重点及时间和精力的合理分配，聚焦于对当前角色具有高回报的关键活动，以提高个人工作的效率和效能。学员在训练和实践的反复过程中，进行了深刻的自我反思，并配合项目节奏调整自身。

在项目中期的评估环节，教练引导每位领导者及其直属上级回顾阶段性目标的完成情况和达成率，总结前期个人在态度和行为层面的改变，以及形成的新的管理习惯，肯定对团队和组织价值贡献。这为调整目标，提出更高挑战，从而推动业务发展和个人能力提升提供基础。

阶段三：体验式学习渐入佳境，态度及行为改变成效初显

在项目后半阶段，针对提升领导者的团队管理能力进行辅导。学员从最初对大量实践和思考任务的不适应，逐渐转变为现在的渐入佳境，也感受到了领导力训练模式对自身和团队的助益。这种训练与实战结合的体验式学习，真正促成了态度层面的转变，并落实到行动层面。

阶段四：有实有据，看到态度和行为可衡量的转变

项目结束时，教练、学员以及直接上级就双赢协议的目标达成率、个人态度和行为的转变进行最后一次三方沟通，共同分享学员的学习收获，以及周边360度的相关人对学员发生变化的反馈和评价。从业绩表现等量化结果可见，态度和行为转变也产生了明显成效。

开疆的关键作用

1. 业务导向：以达成组织目标、绩效为出发点对关键岗位的干部进行辅

	导，在辅导过程中将业务场景、管理场景与学习进行强链接，能力提升的同时解决业务问题，每个学员的双赢协议推动组织绩效达成； 2. 上下同欲：通过项目设计的标准环节，三方访谈巧妙的链接了上下级的沟通桥梁，对公司战略以及目标上下对齐，通过教练的引导和链接使上下级沟通更顺畅，学员表示这个环节增进了彼此的理解，沟通效率明显提升； 3. 建立良好学习型组织的基础：董事长不断强调组织能力的提升，建立学习型组织的文化和机制至关重要，通过开疆对集团最高层级的干部辅导，目前最关键的管理层已经具备了学习的习惯和氛围，更多的是需要带动下属共同学习，自上而下的建立学习氛围，提升学习力。
服务成果	前期每位学员都有个人目标作为项目的可衡量结果的评估依据，开疆将学员期初设计的目标达成情况进行统计，每位学员双赢目标达成率均达到75%以上，领导力能力提升也达到95%。 态度和行为上也发生了明显转变： 1. 思维模式的转变：主要体现在系统思维的建立以及目标导向的加强，过去，管理者更注重行动和过程，对目标的坚定性不足，现在绝大多数高管都以经营情况、目标的达成结果作为日常管理的首要管理行为； 例如，项目辅导期间正值公司冲刺年度利润指标。考虑到行业环境不佳，公司主营化工产品制造，利润增收空间有限。起初，管理层主要从降低成本、控费用等角度进行思考。经高管领导力发展训练项目的学习以及教练的辅导后，高管快速成立冲刺项目组，集中业务负责人开拓思路，转变为以创收为主的思维，如贸易、创新营销、并购等方式制定利润增加规划，形成约2亿元的实现路径，并启动实施。 2. 行为模式的转变上：通过对每月、每周、每日的工作进行计划，有意识地把时间和精力用在当前角色最重要的事项上，通过提前设定工作计划聚焦重点工作推进。 例如，某关键业务转型项目处于节点，总负责人因应对日常事务无暇关注棘手问题。辅导后其进行自我调整，重点解决最关键的难题，项目取得进展，为公司转型发挥了关键作用。 客户真实反馈



	1. 集团目标开始上下统一 - 参与项目的均为集团关键高层，经过辅导，大家在目标认知(明确性、可测量性、可达性等原则，上下对齐)上取得较大统一，内部协作极为顺畅，沟通成本降低，内部效率得到提升。 - 特别在年底冲刺利润指标期间，管理层开拓思路，在创收方面集思广益，取得了良好效果，两个月新增创收利润2500余万元。 2. 逐渐打破部门壁垒 公司采用事业部制，管理干部之前普遍只关注各自业务，较少从集团角度思考，项目让总裁、副总及各事业部负责人共同参与，加强了交流和理解，大家可站在集团发展高度审视业务，提出建议，组织氛围更佳。 3. 训练内容具有系统性 结业仪式上，集团CEO表示，此次领导力发展项目是他迄今为止学习过最系统与现实工作结合最密切的项目。在学习过程中，管理层解决了一些业务发展和目标完成问题，并在动力、视角、格局等方面明显提高，各位管理干部的学习态度和认真程度也让他很欣慰。只有提升高管团队士气和个人能力，才能带动组织整体能力提升。希望大家将学习价值进一步下沉和扩大。 4. 学员掌握自我觉察的能力 项目最显著成果在于高管思维意识发生转变，如更关注战略思考而非事务工作，这源自大家在教练引导下不断自我反思和调整，区分管理者和领导者角色，将时间和精力更聚焦于高管核心工作，以创造组织发展的持续价值。
--	--

客户案例三：

所提供的服务类别	个人能力发展
客户公司性质	民营
客户公司行业	电子电气
客户当时的需求	该企业是我国芯片设计领域的龙头公司之一。凭借多年来自主开发的坚守与努力，使众多电子消费品的智能控制实现了国产替代，为中国人享受到便捷的现代生活做出了重要贡献。 但是近年来，该企业的发展陷入停滞，组织发展成为关键挑战。问题有三： 第一，人员能力成长缓慢，产能无法提升。 企业发展停滞的一大主因是研发设计的产能受限，基层技术人员只能完成相对简单的工作，大部分项目需要依靠少数中层干部（核心技术人员）来



	完成。 第二，设计工作标准化建设缓慢，产能无法提升。 解决产能的另一个方向是通过加强设计过程的复用化、标准化来降低设计难度，使初级技术人员能够快速胜任更多工作。但由于中层忙于各项目的交付，标准化建设也时断时续且质量不佳。 第三，新品研发进度严重滞后，无法进入新市场。 该企业非常看好汽车电子市场的前景，因此3年前聘请了专家进行新产品的研发。但专家一直难以融入公司，在工作方法、工作承诺、资源支持等方面产生了很多抱怨，这直接导致新品研发进度严重滞后。不仅如此，由于矛盾越来越难以调和，公司和专家都有了分手的想法，新品研发可能完全停止。 综上，组织发展成为关键挑战，该企业的发展战略面临落空失败的境地。 在厘清锁定上述问题后，开疆采用了工作观察、教练式访谈、资料研读等综合手段，进一步洞察问题根因。 在产能提升方面，中层干部还不够胜任管理角色是比较明显的。事实上，该企业高层和相当一部分中层都看到并承认这是核心问题。但改变之所以没有发生，其中根因有二： 第一，高层和中层在使改变发生这件事上没有树立目标，态度均不坚决。 虽然大家都看到了干部问题的关键性和严重性，但面对现实业绩都出现了妥协。在中层干部角度，公司的业绩结果最为重要。因此即便有改善自身工作模式的一些行动，为完成业绩也会轻易牺牲掉。高层则结果为王，对实现业绩的过程缺乏关注。虽然时不时宣称提升管理能力的重要性甚至亲自开展一些示范动作，但一旦来了业务会立刻放弃之前的努力，可以同意中层忙于业务的任何解释，甚至直接安排中层介入项目。 久而久之，大家形成了问题归问题还是业绩最重要的默认共识。现实业务和管理提升成了相互对抗的死结。 第二，提升管理者能力的方法不科学。 该企业之前开展了大量的培训工作，从MBA课程到学习某为，再到定制化的培训方案。大家确实学到了理论、工具和经验，但是这些既不能保证知识与每个人独特个性和动态工作场景的适配性，也不能在实际应用时帮助学员完成从心理到行为的系统建设，更违背了间隔重复、积跬步至千里、系统提升等成人发展的科学规律。 低效的培训不仅白白浪费了公司不菲的投入；更糟糕的是使大家形成了管理能力很难提升的认知，承担管理角色的自信心严重不足。至此，“管理随缘，业绩为王”成了大家心照不宣的秘密，现实业务和管理提升的死结难以打开了。 在专家融入方面，根因是双方在认识和解决工作问题时没有形成一致的
--	--



	出发点，导致冲突不断、相互抱怨。 对于专家，数十年世界顶级公司的历练使其将界限分明的职责、清晰严谨的流程、计划即现实的人力物力支持以及自己的丰富经验潜移默化成为“标准”。然后会用“标准”去衡量该企业的工作。该企业的管理者则倾向于用“结果”去衡量工作。 显然，双方各有一套认识 and 解决问题的系统。当在某些点上意见一致时，该企业会认可专家的水平，并在一定程度上对自身产生否定，专家则进一步增强了对“标准”的信任。当在某些点上不一致时，该企业会认为专家不切实际甚至没有真心为公司着想，专家则会认为该企业不专业。既然你们认可我的专业性，那为什么在那个点上听我的，在这里又不听呢？在这样的不断拉扯中形成了隔阂与矛盾，直至今日难以调和的局面。 因此我们需要在短期处理彼此情绪后，帮助双方建立起看待问题的共同出发点，然后才可能客观看待“标准”和现实，在解决工作问题的同时逐渐理解彼此。
具体服务内容	基于以上的问题界定和洞察，开疆提出了三步走的解决方案。 第一步，设计并实施目标共识工作坊。首先在教练引导下，帮助该企业高层、中层和骨干强化从公司理想（愿景）到战略到个体理想的强链接，使个体深刻体悟到公司发展与我有关。然后采用共创方法，从公司发展的挑战步步深入到管理者转变的议题，成为公司重视的显性目标。 第二步，采用著效训练体系的科学方法，通过教练辅导帮助每位学员从业务挑战、管理挑战出发探索自身的工作平衡举措，建立阶段改善目标，包括但不限于角色认知、目标管理、优先级和时间分配、沟通管理、授权管理、团队管理等个人能力、软能力、效能提升等。然后带着目标进入训练系统，从每日的实际工作开始启动改变，达成目标。 第三步，帮助学员熟练运用第二步学到的方法直至成为习惯，形成能够“基于目标，自我结构化反思并行动”的自我进化能力。 备用步，一对一教练辅导。基于对专家问题的洞察，我们认为采用与其他学员一样的方法已经可以解决。但为最大化保证胜率，根据专家在前两步的实际进展，必要时将补充一对一教练辅导。 在本项目中开疆主要起到了3个关键作用。 第一，帮助该企业清楚界定了关键问题。开疆以战略实施为主线，采用约束理论和关键路径法清楚界定了现实问题。这使得界定出的问题一定是最高价值问题，能获得高层持续的重视。且问题数量不多，更利于力出一孔的解决。 第二，没有粗暴地套用管理理论和最佳实践，而是尊重现实，从事与人的全面视角洞察本质，提出了可行且有效的解决方案。



	第三, 采用了著效训练体系, 通过科学方法使人在实际工作中修炼提高, 事成、人成。
服务成果	经过前两步为期3个月的实施, 该企业已经获得重大进展。 在产能提升方面, 需要中层亲自参与的项目下降了50%, 公司项目承载量提高了30%。研发标准化工作制定了清晰计划, 3个月的进展已经超过过去3年的总和。中层和基层员工的精气神均肉眼可见的提升。 在专家方面, 新品研发获得突破。专家开始主动承担员工的技术培养责任。与该企业其他管理人员融合迅速, 已经看不出曾经有明显隔阂。目前该项目已进入巩固习惯阶段。

客户案例四:

所提供的服务类别	个人能力发展
客户公司性质	合资
客户公司行业	计算机硬件
客户当时的需求	该公司是一家全球领先的科技公司, 业务范围广泛, 涵盖PC、移动设备、数据中心和方案服务等领域。凭借业界最领先的渠道体系, 该公司一直以来都致力于与渠道合作伙伴共同成长。在多年的发展历程中, 每当行业面临转型和升级的关键时刻, 公司都会选择带着渠道一起赋能、转型, 以应对行业变革。这种一以贯之的做法, 也是该公司每次变革转型成功的重要因素之一。 当前, 面对新一轮的数字化转型浪潮, 该公司再次展现出其在推动智能化转型方面的决心, 以满足客户对综合解决方案的需求。经过六年的布局和积累, 变革已经进入了深水区, 该公司于今年启动了新的销售策略。 为了高效推进变革转型, 与合作伙伴实现共进共赢, 公司计划开展对其核心经销商的赋能培训, 帮助其提升专业能力、市场竞争力以及商业创新能力, 以更好地应对行业变革和市场挑战。 在疫情之前, 该公司定期为经销商群体举办培训, 深受欢迎。然而, 随着市场环境、消费需求和行业竞争的变化, 该公司正处于变革转型的关键时期, 对经销商的赋能需求也发生了变化。 从该公司的角度来看, 此次转型是一场深层次的变革。作为转型的引领者, 如何与合作伙伴(经销商)共同应对变革的挑战, 确保他们在变革的航船上共同前行, 是一项重大挑战。



从经销商的角度来看，经济下行周期中，市场萎缩，企业级产品的垫资金额大，使得他们不敢轻易尝试转型。此外，客户需求的不断变化对经销商的商业思维、经营模式、团队专业能力和人才储备提出了更高的要求。

在培训方面，传统的培训方式往往较为碎片化、不系统，无法在短时间内为经销商提供有效的赋能。传统的培训方式已成为对经销商有效赋能的关键制约因素。如何为经销商提供有效的商业突围、能力提升和业绩改善，是工作坊运行中需要解决的核心问题。

综上所述，该公司及其经销商面临着多方面的痛点。该公司需要采取创新的策略和方法，为经销商提供全面、系统和实用的赋能支持，以共同应对市场变革和转型挑战。

为了有效地对公司的经销商总经理进行赋能，开疆咨询建议首先进行深入的调研，以了解经销商的整体情况和需求，同时也要了解各地区负责人的想法和意见。因此，开疆分别从区域负责人和典型经销商两种不同角色的视角进行访谈调研。

通过访谈调研，开疆不仅更加全面地了解经销商总经理们的需求、挑战和期望，以及他们对市场变化和行业趋势的看法，还收集到各地区负责人的意见和建议。这些信息有效地帮助我们制定实效性强的培训方案。

以下是调研结果的整体呈现：



© 开疆咨询(上海)有限公司 | 保留所有权利



以下是从认知、态度、能力三个方面得出的现状：



维度	问题/挑战	原因
认知	对该公司的转型知之甚少	■ 双方存在明显的信息衰减问题，导致经销商对公司战略认知不足
态度	对该公司的转型主要持支持与拥趸态度，但紧迫感与主动性不足	■ 厂商之间竞争激烈，经销商选择余地大 ■ 转型对企业的综合能力、人才储备要求大，加之经济下行周期，市场萎缩状态，企业级产品的垫资金额大，不敢轻易尝试。
能力	客户关系依赖性强，干预客户能力弱	■ 商业模式单一，依赖政教关系，经营深度不足 ■ 对行业与客户应用场景认知不足，商机识别与挖掘能力弱

© 开疆管理咨询（上海）有限公司保留所有权利



整体而言，大部分经销商对于该公司的转型虽持支持态度，但基本呈现“紧迫感不足、主动性不强”之基调，其自身的商业思维有待突破。

具体服务内容

根据调研的结论，开疆认为，本次工作坊的目标是“树信心”，一方面赋能经销商总经理，在剧变的 market 环境下规划好未来的业务路径，对自身及未来充满信心。

另一方面，让经销商更加了解该公司转型的举措和决心，增加认同感与信任度，增进双方的合作粘性。

基于以上目标，开疆围绕“创新机-赋新知-促行动”逻辑主线，开展赋能工作坊的设计，以下是整体方案的介绍：

主题	经销商现状 (要解决的问题)	内容	目标
创新机	■ 经营压力大 ■ 商机挖掘能力弱 ■ 转型紧迫感不足	■ 商业模式画布9要素分析及演练 ■ 当前商业现状分析、创新与突破	■ 掌握商业创新方法论 ■ 提升客户需求挖掘能力 ■ 建立价值销售意识
赋新知	■ 变革存在盲区 ■ 团队管理、核心人才留任难	■ 变革心智模式六周期理论 ■ 创建鼓舞人心的愿景	■ 有效引领和管理变革 ■ 掌握调动团队信心的方法
促行动	■ 从愿景到行动落地缺乏方法论 ■ 自我提升意愿不强	■ 角色认知目标分解GPS	■ 建立从目标到行动的系统思维以及方法论，助力总经理从愿景到行动落地

© 开疆管理咨询（上海）有限公司保留所有权利



以下是一些重点环节的介绍：

1. 最佳实践案例分享：在开训后，导师安排了让各组每位成员相互认识的同时，分享一个自己经营公司过程中的值得自豪的战绩或经历的活动。最后筛选出了值得全班同学学习和参考的最佳实践案例。借鉴同行、同业人的经验，是成人学习的有效途径。每组的最佳案例分享让工作坊实现了开门红！

2. 深入浅出的商业模式画布教学：导师运用外部经典案例以及经销商自身的业务经历，为学员们深入浅出地讲解商业模式画布的9要素。通过讲解和



演练，让学员们更好地理解商业模式画布的涵义、逻辑顺序和内容确定的意义和方法。

3. 核心难点解析与补充：针对商业模式画布的核心和难点——价值主张，引导学员深入探讨客户的需求和痛点，发掘出差异于竞争对手的独特价值主张：不仅包括产品或服务的实用价值——“你能做什么”，更重要的还要有你的精神价值——“你为什么这样做的使命意义！”来自浙江的张总的企业价值观“做事让人放心，做人让人感动”，不仅打动了他的所有客户，也打动了同期所有学员老总们！

同时，导师还为学员补充了与创造客户价值相关的概念和实施方法，如核心竞争力、客户净推荐值（NPS）、关键时刻（MOT）等。

6期的工作坊，经销商老总们不仅在第一天晚上上下课前完成了过去常规的政府、教育客户的未来新打法的商业模式画布，还通过在每期学习群的持续分享，学习到了不同期次学员拟定出的有关医疗、农业、制造业、国企、民企、军队等行业客户的商业模式画布，从而对今后本企业的客户和业务开拓，收获了极为有益的路径参考。

4. 分组讨论与经验分享：在每期工作坊的第二天上午，开疆安排了分组讨论会，话题包括实施商业模式画布的难点、怎样洞察客户痛点、怎样了解客户的NPS等。通过讨论和经验分享，让学员们拓展了思路并获得实用的方法。六期下来，讨论的话题包括：

- 实施商业模式画布的难点
- 怎样洞察客户痛点
- 怎样了解客户的NPS
- 怎样提升客户的NPS
- 怎样做到价值导向
- 团队管理难点
- 对新生代管理的建议，等

在现场，大家根据世界咖啡的讨论结果，针对关键难点进行了应对策略的知识性输入：

1. 如何有效引领和管理变革：导师介绍了变革心智模式的概念，并带领学员针对企业经营或变革项目进行了相关练习，帮助学员更好地理解和应对变革。其中一位学员按照变革心智模型进行了项目实操后，由最初的怀疑抵触转变为对导师的相见恨晚，并感叹道“如果自己早一点听到这部分内容，可以少损失几百万。”导师在现场也幽默地回应道“这个内容是不是值一个小

	目标呀？” 2. 如何调动团队信心：导师带领大家创建鼓舞人心的愿景，并根据方法论进行了具体的练习，将有效愿景落到纸面，以激发团队成员的信心和热情。该过程也突破了学员对愿景“虚大空”的认知，大家未曾想到有效愿景需要同时具备可想象、值得做、可行、聚焦、灵活、易于沟通等特点。其中更有一位60后经销商在描绘公司有效愿景的过程中发现了商业模式的缺陷，这堂课也给出了他极大的启发。 这一环节的设计有效地达成了本次工作坊“人事兼顾”的原则。工作坊前三分之二的部分更多地围绕“事”的层面行讲解和讨论如何实现商业突围。而后三分之一则聚焦在“人”的层面，关注如何引领和管理团队，以及如何调动团队成员的信心和积极性。这种综合的培训方式不仅能为学员赋能有效的 New 知识和新技能，还能帮助其更好地应用到实际工作中，实现个人和团队的共同成长。 开疆的关键作用： 1. 变革管理的专家：开疆咨询在变革管理领域拥有丰富的经验和专业知识。通过深入了解市场和经销商的痛点、需求，为客户提供了具有针对性的解决方案，帮助其合作伙伴突破原有商业思维，更好地应对市场变化和经营发展需求。 2. 客观独立的第三方：作为第三方机构，开疆与客户保持着密切的合作关系，但同时保持独立性和客观性。开疆根据自主研发的“三位一体”模型，对影响经销商有效转型的态度、知识、能力等三方面因素进行了系统调研和分析，为客户提供客观详实的结论和建议，确保开疆的分析和建议不受任何利益影响，也为工作坊的设计提供了强有力的依据。 3. 创新思维和解决方案的引领者：在工作坊中，开疆引入了创新思维和解决方案，为经销商提供了全新的视角和思考方式。开疆不断探索新的方法和工具，以帮助经销商更好地应对市场挑战 and 客户需求变化。 4. 长期跟踪和支持者：开疆不仅关注项目本身，更关注项目长期的成功和影响。在项目结束后，开疆持续追踪并指导经销商的发展，确保项目的长期成功。开疆的专业团队将不断提供必要的支持和帮助，确保经销商能够持续发展和提升。
--	--



	综上所述，开疆咨询在本项目中发挥了变革管理专家、客观独立的第三方、创新思维和解决方案的引领者以及长期跟踪和支持者等独特价值，为本次经销商赋能工作坊项目提供了全方位的支持和指导。
服务成果	一、以下是整体描述 课程评分：高达9.5分（满分10分） 满意度：内容编排、老师授课、服务等满意度均94%以上 学员主要收获： - 感受到公司的良苦用心及大格局，双方粘性得到增强； - 经营与管理思维得到突破； - 对未来经营发展充满信心； - 拥抱变革，坚定转型决心； - 掌握企业走出困境的方法，助力公司迭代升级； 二、以下是具体描述 1. 对工作坊评价极高：绝大部分学员认为本次工作坊实战性强、专业度高、接地气、授课方式新颖，通过2天学习收获满满，受益匪浅。 » 01 实用 ■ 实战性比较强，主要把知识点运用到项目和管理上进行分享总结 ■ 实用、操作性强 ■ 脚踏实地，对症下药，对症下药 ■ 轻松、愉快的学到了实用性很强的管理理念 ■ 受益匪浅，学以致用，可操作性强 ■ 有部分内容可以学以致用，放到实际工作中去 ■ 学习到了好多比较实用的课程 » 02 专业 ■ 有条理，有深度，有内涵 ■ 创新的很深刻，学到用商业模式画布的方式来分析、运用 ■ 老师用心良苦，挖掘大家痛点，就大家关心的问题找到解决办法 ■ 帮助打开了思路，给出了指导方法 ■ 学习到了系统的知识，更好的服务公司 ■ 对公司管理提升有非常大帮助 » 03 接地气 ■ 培训接地气，很实际 ■ 上课幽默，有层次感，满满都是行动方案，受益匪浅 ■ 受益多，以实际案例，解读经营活动中，答疑解惑 ■ 干货满满 ■ 精彩！动听！通俗易懂 ■ 比较切合实际 » 04 新颖 ■ 课程安排充实，授课方式新颖，互动环节有创意 ■ 学习心态模型闭环收益匪浅！ ■ 学习了新理念和思维 ■ 课程生动，互动性强 ■ 实用、创新、独特 ■ 新颖，有意义 ■ 脑洞大开 » 05 受益 ■ 收获满满，对工作运营思路更加清晰明确 ■ 通过学习收获满满，解决很多公司经营困惑 ■ 受益匪浅，醍醐灌顶，受益匪浅 ■ 收获非常大，颠覆认知； ■ 充满活力，动力，电力的培训，收获满满 ■ 受益匪浅，积极进取，永不放弃 ■ 收获到了朋友，收获到同行的更多的经验，很多非常有用 » 06 感谢 ■ 感谢平台对经销商的良苦用心，设身处地的为我们排忧解难，不遗余力 ■ 感谢平台和导师这两天用心的打造学习氛围 ■ 人一生中都需要学习，感谢遇到良师 ■ 非常感谢给我们多举办这类活动课程 ■ 受益匪浅，相识相知，继续合作 ■ 精彩，感恩，收获 © 开疆咨询(上海)有限公司 版权所有 2. 现场效果显著：在老师们的精彩讲解下，学员们迅速掌握所学知识。学员积极参与，学习氛围浓厚，在课堂中相互激发和共创，产生更多的思考和洞察，培训效果显著。 “这是迄今为止我参加过的最受益的培训!!!” “人生头一次没打瞌睡的上课体验。” “上您的课，大家把心都打开了!” “两位老师触发了我们自己的动力。每个人无法接受自己认知能力以外的灌输，哪怕一点点改变，何况一群内心骄傲且优秀的人，更难！共鸣，自觉，自发！太棒了！”

更有学员赋诗《幸会》赞美：
受邀欢入蜀，幸会各方侠。
三商无点墨，收益难开花。
宝典今相授，悟心始启发。
老夫且不懈，种瓜方得瓜。
(注：三商是指情商、智商、逆商)

3. 学以致用：课程结束后，学员们能够运用所学知识，分析企业现状，制定经营策略，推动业务拓展和管理水平的提高

- 工作坊结束一周后，已有学员陆续在企业内部转训，为核心员工讲解商业模式画布、变革心智模型等工作坊所学内容。
- 通过内部转训，更多的员工掌握了新知识和技能，并将其应用到实际工作中，实现了知识的传播和应用，有利于公司整体的发展和进步，如：回来几天了，每天都在讨论，各个部门做自己的商业模式画布，在价值主张、价值导向上做了很多延伸，大家得出的结论是——目标明确，思路清晰，方法有效，便于及时反馈修正。
- 我那个班有3个同学跟我开始生意上的合作了！
- 更有学员在工作坊结束后，按照老师的思路管理公司，2个月后收入增加了1000多万！

如下是一个工作坊前后的对比：

维度	挑战	培训后的状态
认知	经销商对转型及相关产品了解少	■ 突破商业思维，明晰未来方向 ■ 树立价值导向，拥抱长期主义 ■ 消除一定信息差，重新认识企业
态度	支持与拥抱为主，但紧迫感与主动性不足	■ 拥抱变革大势，坚定转型决心 ■ 有目标有动力，对未来经营发展充满信心 ■ 感受到企业的良苦用心及大格局，双方粘性得到增强
能力	客户关系依赖性强，干预客户能力弱	■ 掌握方法与工具，助力公司迭代升级 ■ 部分学员及时转训，督导员工学习使用，明确思维逻辑和价值定向，极大提振信心

© 开曼管理咨询有限公司（上海）有限公司 | 保留所有权利



档案内容更新2024年09月