

穆胜 著

2.0 私董会

PRIVATE
ADVISORY
BOARD
2.0



中国人民大学出版社

穆胜◎著

2.0 私董会

PRIVATE
ADVISORY
BOARD
2.0

中国人民大学出版社
· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

私董会 2.0/穆胜著. —北京: 中国人民大学出版社, 2016. 10
ISBN 978-7-300-23162-4

I. ①私… II. ①穆… III. ①企业家—组织管理学—研究 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 160591 号

私董会 2.0

穆胜 著

Sidonghui 2.0

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 148mm×210mm 32 开本 版 次 2016 年 10 月第 1 版

印 张 10 插页 2 印 次 2016 年 10 月第 1 次印刷

字 数 196 000 定 价 49.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错

负责调换

赞誉

PRIVATE ADVISORY

BOARD 2.0

穆胜博士在诸多的私董会实践中，把这个源自国外的管理工具进行了持续改造，形成了他的一套体系方法论，不仅解决企业家和企业的领导力问题（私董会 1.0 的传统），还解决他们在实践中的专业问题，深度伴随企业落地方案（私董会 2.0 的创新）。有兴趣的人们可以亲近这个道场，快速摸清互联网时代的商业逻辑，解决自身转型发展中的当务之急。这就是本书最大的价值。想来，穆胜博士把自己的兴趣放到这个领域，把一个国外的舶来品改造为一个全新的管理工具，也许正是为了让企业家和高管们用不断自我迭代的姿态去迎接未来吧！

周云杰 海尔集团轮值总裁

穆胜博士仪表堂堂，勤奋执著，却并非一个象牙塔里的玉面书生，而是将自己的激情始终沉浸于优秀一线企业的实践中，并孜孜不倦地钻研如何实现高效能地智慧分享，在不断创新中不断成就私董伙伴。为此，我们共同创造打磨出了一种全新的私董会 2.0 模式，在如今各行其是、纷纷攘攘的私董会中，可谓独树一帜。

杨光 《中外管理》总编

四联曾经是一家传统大宗商品流通类企业，但我们一直关注趋势，希望对接互联网的商业生态。闯入自己未知的领域，需要的不仅仅是果敢，还有智慧。在穆老师的私董会和战略会上，四联不仅得到了私董伙伴们的智慧支持，开始用互联网的视角来审视自己未来的商业模式，还将这种理念在管理层中形成了共识。当前，四联的转型依然“在路上”，但相对于埋头赶路的企业，我们跑得更轻松，因为我们的背后是私董会 2.0 的智慧道场。

廖承涛 《中外管理》私董会领秀 001 组成员，北京四联创业化工集团总裁

对于未来，没人狂妄到可以自称驾轻就熟，所以，找到智慧的源发地，及时充电才是关键。私董会 2.0 打造的智慧道场就是这样的所在，它的神奇在于，能够形成开放的智慧碰撞，让参与者变得更好。祝愿穆胜博士的私董会 2.0 作为一个新兴管理工具能够百年传承，如同历久弥新的国药品牌广誉远一样。

郭家学 东盛集团广誉远国药董事长

2015 年秋末，有幸邀请到穆胜老师，帮助马克华菲进行未来 3 年战略的修订组织内部探讨。在为期两天的战略研讨中，穆胜老师借助私董会 2.0 的道场，和我们进行了一场“月球漫步”。在战略会的现场，我和高管团队的伙伴们讨论、商议、争执……智慧的相互碰撞源源不断。有作为问题所有者在被轮问时的汗颜，有作为桌长在寻找解决方案中的纠结，有最终达成战略共识并明确未来方向时的欣喜。这一过程对我来说也是一种自省和反思。战略的选择关乎

未来，而预知未来最好的方法，就是营造出最优的环境，求胜于未知。希望私董会 2.0 模式能为更多的企业提供“对话”的道场，为未知的未来提供生长和开花结果的土壤。

杨坤田 马克华菲创始人、首席执行官

私董会是未来商学院大墙外最好的学习形式之一，也是最接地气的企业家学习型自组织。如果说私董会 1.0 是围绕以教练为中心的学习方式，那么私董会 2.0 就是体现互联网平权精神的最佳载体。总裁教练不仅能够与企业家平等交流，更能通过战略会、经营会深入到企业内部，与核心高管甚至基层骨干连接互动，实现真正的“打穿打透”。这样的私董会才是企业最需要的，才能真正给商业世界带来创造性推动！

徐建新 胜宴私董会时代胜宴小组成员，奥普生物医药创始人、董事长

当今社会已开始步入高速迭代、万物互联时代，企业家现有的知识、经验、能力正受到挑战。私董会 1.0 将私董伙伴们带入了一个无私、深究、激辩、追源的场景，领导力的本源得以澄清。私董会 2.0 在此基础上创造了一个更广阔深入的场景，企业内部最深层的痛点被击穿，内外思想融通，并直达企业落地层面。平权的对话机制通过战略落地过程导入企业，随风润物。这对中国企业的助力，不可估量！

杜云丰 胜宴私董会时代胜宴小组成员，引行金融创始人、董事长

私董会最大的特点就是互联网思维。这个组织中的每一位成员

都可以用“利他精神”奉献知识，同时又能对你需要的知识进行“按需调用”，如此一来，这个智慧道场将生生不息。

刘元柏 胜宴私董会时代胜宴小组成员，光博士美业集团总裁

企业的天花板，就是老板的天花板。老板作为成年人，不需要被教育，但需要被提醒。穆胜博士把互联网的“扁平化，去中心化，跨界合作，快速迭代”等特点淋漓尽致地体现在私董会 2.0 的方方面面，打造了一个“梦幻道场”。私董会开启思想，战略会达成共识，经营会进行落地。这三大场景环环相扣，动态迭代，实现了对企业的深度伴随。

吕雅丽 胜宴私董会时代胜宴小组成员，六良生态创始人、首席执行官

古语有云：“能用众智，则无畏于圣人矣！”穆胜博士的私董会 2.0，众筹企业家的“智”来解决企业家自己的问题，是顶级企业经营管理智慧的碰撞与升华，更可延伸至企业内部解决部门问题。幸得穆胜手博士不吝在本书中宣讲理念的同时教授方法，值得去实践！

吴龙江 华夏航空总裁

穆胜博士思维严谨，语言犀利，气场强大。一场战略会梳理下来，趣搭科技的商业模式和战略体系已然形象可视，且堵点清晰，关键策略跃然纸上。在我们高速发展的关键时点，得遇穆胜博士，着实有幸！

覃兆梅 趣搭科技创始人、首席执行官

企业家的不断自我突破，是企业从小到大、从弱到强的必要条件。终于，有穆胜博士这样的有“智”之士，协助企业家们共同成长。管理有基本原理，经营有商业逻辑，这些本来需要千百次试错、付出海量成本才能获得的“真知”，在私董会 2.0 的道场里变得唾手可得。授人以鱼不如授人以渔，从这个意义上讲，私董会 2.0 的方法甚至比这些“真知”更加重要。

曾力 中兴通讯全球人力资源总监

这个世界上的所有问题都与人有关，我相信，只要安排好人与人对话的频率、质量和深度，见微知著，这个世界就和谐了！感谢穆胜老师的洞见和无底线的干货分享，读完本书，我强烈希望成为私董会 2.0 的企业实践者！

马成功 乐视人力资源总经理

舶来品私董会的本意是让企业家互照镜子，提升心性。穆胜博士提出的私董会 2.0 却锋芒相向，偏偏要解决老板们转型中的实际问题。也许，私董会只是穆胜博士拿来顺手一用的标签，他的真正意图是以“对话”为基石构建企业转型的道场，因为，互联网时代最需要的不再是强人的决断，而是平等对话中酝酿的智慧风暴。

王正翊 《中欧商业评论》主编

媒体是学商两界的桥梁，其职责是将商业的变迁用理性加以呈现。我们最大的快乐无疑是见证伟大管理工具的诞生和伟大企业的

成功。拿到本书，我已经确认了前者，我也相信，更多的企业会从私董会 2.0 的工具中受益，走向辉煌。

陈志强 《商界评论》主编

推荐序一
探索时代的底层逻辑

研究海尔的学者很多，穆胜博士是很特别的一位，他总能够看到海尔每次自我迭代背后的深意，并且给出自己一针见血的判断。诸多判断得到了海尔首席执行官张瑞敏先生及其他管理层的认同，让我们颇有“高山流水遇知音”之感。

这次，他邀请我为他的新书做序。本以为，这本新作是关于商业模式或组织模式的研究；没想到，

这却是一本关于企业家之间和企业内部“如何对话”的作品。他说：“与其说，私董会 2.0 用了海尔的一些东西（如宙斯模型），不如说，私董会 2.0 拥有与海尔平台同样的底层逻辑。”

底层逻辑？私董会 2.0 是一种企业家、高管之间的对话工具，海尔的平台则是一种商业模式或组织模式，两者有共同的地方吗？这个被穆胜博士形容为“智慧道场”的场域究竟有怎样的神奇？

带着这样的疑问，我快速阅读了本书。在若干次对内容的共鸣中，我已经毫不怀疑他将海尔与私董会 2.0 相联系的合理性。在这个互联网时代，海尔正在探索一种对接未来的管理范式；穆胜博士则是在探索一种对接未来的学习道场——私董会 2.0。正因为对接未来，正因为迎接趋势，我们双方都必须理解时代的“底层逻辑”。

一个传统制造行业的巨头，在互联网时代究竟能有多大的作为？海尔“自杀重生”的实践一直伴随着这些质疑。直到现在，海尔在实践创客平台近两年的时间里，已经有 20 多个小微^①获得了 A 轮融资，部分小微甚至成为行业内头名（如雷神游戏本电脑），质疑声才稍微平息。

那么，海尔凭什么打造创客平台呢？或者说，创客凭什么愿意到海尔的平台上来创业呢？看得见的是海尔在渠道和 6 000 多

^① 海尔所谓的小微企业不同于工商注册意义上的小微企业，而是指在海尔平台上成长起来的有经营权的模拟公司或正式公司。之所以叫小微，是为了强调其与母体的独立性和自身的灵活性。当下，海尔平台上有的小微已经达到几十亿元的年营收规模。

家销售网点上的优势，是海尔在成熟供应链上的优势，是海尔品牌作为背书的优势……看不见的却是海尔这个平台的精神底层——海尔是一个“释放人性，交互智慧”的道场！

我们一直在打掉科层制，其实，要打掉的不仅仅是组织上“有形的科层制”，更是人们“心里的科层制”。但是，在一个科层制的社会里，打掉企业里的科层制已经不易，打掉人们心里的科层制更是难上加难。还好，海尔自创立开始就有一种“平等的文化”来对抗科层制，我们一直喜欢“自以为非”，这本身就是拒绝树立权威。近年来，张瑞敏先生甚至强调“管理无领导”，让创客们自组织，自己去决定自己的命运。2016年6月，在耶鲁大学首席执行官峰会“传奇领袖奖”的颁奖仪式上，张瑞敏先生在获奖感言中说：“哪个企业家要是觉得自己是传奇，他应该去看心理医生。我们要让平台成为传奇，让每个人在平台上成为传奇。”企业家放低自己的身段，转型为平台的搭建者，让位于创客的成长，这就是平等文化的最好体现。

提倡这种平等文化，并不是因为我们被互联网时代倒逼，需要“利用”创客们的智慧，如果是那样，我们就仍然逃不开功利主义。其实，让创客们释放智慧，实现自我，本身就是目的。我们追求人性的释放，希望在海尔的平台，创客的智慧能够最大限度地闪耀出光芒。正因为如此，海尔的平台上才能够创意不断，并且结出诸多商业果实；反之，如果我们笃信权威，科层林立，这些创客们的智慧可能永远被埋没在他们的怀才不遇里。其实，“道法自然”，最大的自然就是人性，人性追求平等，追求实

现自我，我们在最大限度上给予他们这样的可能性，这就是海尔平台最重要的核心竞争力。

诚如穆胜博士在书中所言，私董会 2.0 的道场也是一个“平台”，无论是作为社群平台，还是作为知识平台，最需要的都是一种“平等的精神”。这个平台之所以能够产生智慧交互的结果，根本原因在于营造了一个平等对话的氛围。我相信，这就是私董会 2.0 最重要的核心竞争力。

当然，让平台拥有平等精神的底层逻辑并不是要让大家去“玩情怀，做文化”。情怀说得出口，文化挂得上墙，但很难落得了地。要落地，需要一系列工具的支撑，这些工具打掉了组织的科层，打掉了心理的科层，最后才让平台上的人们用平等的姿态进行智慧交互。穆胜博士在诸多的私董会实践中，把这个源自国外的管理工具进行了持续改造，形成了一套体系方法论，不仅解决企业家和企业的领导力问题（私董会 1.0 的传统），还解决他们在实践中的专业问题，深度伴随企业落地方案（私董会 2.0 的创新）。有兴趣的人们可以亲近这个道场，快速摸清互联网时代的商业逻辑，解决自身转型发展中的当务之急。这就是本书最大的价值。

匆匆一览书稿，书中的若干案例活灵活现，企业家、企业高管在私董会里摸索商业逻辑的场景跃然纸上，诚如海尔曾经无数次在探索中前行。走到今天，海尔仍然不敢说自己是成功者，但我们有信心走出一条自己的路，原因正是在于我们用了类似私董会 2.0 的道场来迭代自己。海尔的平台是开放的，平台上的平等

对话无时无刻不在发生，这让我们永远可以加入内外部的智慧来自我强化。所以，我们会向这个时代的答案靠近，越来越近。想来，穆胜博士把自己的兴趣放到这个领域，把一个国外的舶来品改造为一个全新的管理工具，也许正是为了让企业家和高管们用不断自我迭代的姿态去迎接未来吧！

张瑞敏先生曾说：“没有成功的企业，只有时代的企业。”其实，这句话用到学者身上也是一样的，即“没有永远正确的学者，只有紧跟时代的学者”。学者只有紧跟时代的变换，才能在实践的前沿获取真知。穆胜博士就是这样一个“时代的学者”，他愿意去倾听时代的声音，愿意不断“自以为非”、“创新创业”^①，用观点推动商业的进步。

希望这个时代多一些这样的学者，诚如我们希望这个时代多一些与海尔同行的企业。

周云杰

海尔集团董事局副主席、轮值总裁

^① 海尔文化的核心有两条：第一是“永远以用户为是，永远自以为非”；第二条是“创新创业”。

推荐序二
在私董会 2.0 里，
企业家发现了企业家

私董会作为舶来品在当今中国的风行，与其说是发端于它本身的独特魅力，不如说是源于中国企业的现实巨大压力。

如今，市场化运营的中国企业纷纷迎来了疾走狂奔 20 年来最大的成长拐点与发展瓶颈。在 2015 年《中外管理》主办的第 25 届官产学恳谈会上，一位和我们杂志伴行了多年的民企老板，私下里愁容满面地对我讲：过去的 20 年

来虽然也历经坎坷，但从来都能自信应对。唯独这次的坎儿让他强烈意识到，自己以前的那些经验完全派不上用场了。如今他满面愁容，对未来十分迷茫，脸上已完全看不到一位民企老板常见的那种意气风发。

我相信，我们大家都可以轻而易举地说出很多身边企业深陷纠结的案例。因为这本就不是哪个企业、哪个行业个性化的困难，而是全面性、全国性的。而当我们站在更高处，则会看到：整个中国的市场化企业已经走完了它们的第一个成长周期。说成长周期是含蓄的，因为，当这已远不是产品周期、市场周期，甚至涵盖了微观文化周期、宏观经济周期时，往往意味着成批量的企业生命周期已经进入“某个特有阶段”。

因为，我们企业所有的逻辑、所有的手段、所有的文化，都是在我们的市场在扩张、我们的企业在扩张的基础上建立起来的。但速度引擎一旦不复存在，生存模式也就失效了，一切麻烦都将暴露。而我们却发现自己全无经验。于是，当高速成长已成明日黄花，接下来该怎么办？当屡试不爽的镇企法宝突然不再好使，接下来该怎么办？这成了大家共同的难题。冲过去了，你可能就是下一个稻盛和夫；冲不过去，一切风光都将烟消云散。

这时，对深陷迷茫的企业家最有用的，不是 EMBA 课程，不是权威论述，不是完美模型。因为那些书本里及课堂上的教授们自己并没有做过企业，更没有一个做完过一个完整的经济周期。企业家，特别是中国企业家，面临着独特而复杂的生存环

境，急需的是接地气的实实在在的本土化一线实操经验。一旦找到了，企业就才有了第二春。

于是，企业家发现了企业家，发现了彼此，走向了彼此。

在这样的大环境下，如今各种企业家俱乐部和私董会可谓风起云涌。但是，如何将企业家各自的实操经验真正务实高效地分享给急需点拨的对方，同时自己从中也有所汲取？私董会如何不仅成为推杯换盏的社交空间，还真正成为一个解决企业家现实问题的交互平台？这都是当下市场化的中国企业之间能否实现集约资源、共享智慧、抱团取暖的关键问题。

2015年3月，穆胜博士与《中外管理》共同发起了独具特色的“《中外管理》私董会”，组建了“领秀001组”，矢志要解决的，就是这些现实问题。穆胜博士仪表堂堂，勤奋执著，却并非一个象牙塔里的玉面书生，而是将自己的激情始终沉浸于优秀一线企业的实践中，并孜孜不倦地钻研如何实现高效能地智慧分享，在不断创新中不断成就私董伙伴。为此，我们共同创造打磨出了一种全新的私董会2.0模式，在如今各行其是、纷纷攘攘的私董会中，可谓独树一帜。

一年实践下来，我们的私董伙伴，从素昧平生到亲密无间，从犀利诘问到自我觉醒，并已纷纷果敢地在自己的企业里实践着各种转型与变革且卓有成效。看着他们的凝眉逐渐舒展，我站在一旁，可以很欣慰而自信地对所有朋友说：我们在做的，是值得更多企业家去关注、去体验、去共赢的一种有益尝试！