

兰刚 著

解码私董会

PRIVATE
ADVISORY BOARD



机械工业出版社
China Machine Press

PRIVATE
ADVISORY BOARD

解码私董会

兰刚◎著



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

解码私董会 / 兰刚著. —北京: 机械工业出版社, 2014.11

ISBN 978-7-111-48349-6

I. 解… II. 兰… III. 企业家—俱乐部—研究 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 243020 号

企业家私人董事会在中国蓬勃兴起, 方兴未艾, 作为将这一模式从美国引入中国的第一人, 作者将通过此书系统阐述私董会的理论基础, 私董的使命和价值观, 私董会小组的定位与组建, 私董会议的流程和主持艺术, 私董小组活动的架构和设计体系, 一对一辅导的工具和方法, 并探讨私董会未来的发展方向及其发展将给整个教育体系带来的冲击和变革等, 全面深入呈现一幅私董会的全景图, 为私董会在中国的发展正本清源, 让更多人看到私董会如何帮助企业家们提升事业成就和生命品质。

解码私董会

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨

责任校对: 殷 虹

印 刷: 北京天宇万达印刷有限公司

版 次: 2014 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 7.625

书 号: ISBN 978-7-111-48349-6

定 价: 45.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

推荐序

私董会进入专业化时代

私人董事会作为一种后 EMBA 时代企业家的新型学习模式，近两年迅速蹿红，一时成为各个企业家圈子热议的话题。如今，经常会听到身边的企业家朋友见面时相互问候，私董会到底是什么，你有没有体验过私董会，你加入了哪个私董会小组，你们的私董会是怎么玩的等。看来对于私董会，企业家们既充满了好奇，也有不少疑问和困惑。

私董会的兴起得益于其迎合了时代潮流的召唤。一方面，很多企业家在读完 EMBA 以后，需要解决如何将所学的知识落地的问题，私董会这种以集体对话为核心的学习模式，起到了帮助企业家人完成知识转化的作用；另一方面，在移动互联网的猛烈冲击下，很多原有的理念，经验和模式都正在被打破，不确定性成为新常态，企业家们面临不少新的挑战 and 迷惑，相较于传统的静态学习而言，私董会这种围绕解决企业家当下的

困扰展开的动态学习，更能满足他们的需求。传统的学习方式是推送式学习，老师在课堂中将前人积累形成的知识成果推送给学生；而今天，社交媒体的快速发展不仅使得知识传播的速度空前便捷，而且使得参与知识生产的人数激增，形成了知识唾手可得，甚至严重超载的局面，学习的主动权正在交回到学习者手中，他们完全可以根据自己的需求选择吸收相关知识，从而将推送式学习转变为拉动式学习。

在私董会议中，私董并不是给答案的那个人，答案是大家围绕所探讨的问题共同产生的。企业家根据他所需要解决的困扰展开拉动式学习，成为学习的真正主人。从时间维度来看，学习型组织创始人彼得·圣吉和奥托教授亦在《第五项修炼——心灵篇》中指出，传统的学习模式是向过去学习，学习前人的成功经验和理论成果，但在今日这个快速变化的时代，我们更需要向未来学习，通过从深入观察，到精修反思，再到由心而动的U形思维，和自己内在的源头进行联结，去感知正在呈现的未来，生发出全新的智慧和行动。私董会的魅力正在于为企业家们创造了一个集体U形思考的场域，让他们可以定期回到这个拥有高度信任的场域中来，在行动中反思，在反思中行动，不断前进。

在目前甚嚣尘上的私董会热潮中，兰刚，一直潜心钻研私

董会的理论和方法体系，他在这本书中介绍的外滩七步和外滩五功等私董之道，既建基于西方的U形理论，又吸收了东方哲学中的不少思想精华，这种专业的态度和精神是值得肯定和尊敬的。私董会要想真正成为企业家们值得信赖的长期学习伙伴，一定要走专业化发展的道路，实实在在为他们创造价值。企业家都是善于发现价值的人，只有坚持以专业的态度做专业的事，才能在各种纷纷扰扰的私董会机构中脱颖而出，得到他们的认可和青睐。

祝私董会在中国一路走好，帮助更多中国企业家提升事业成就和生命品质！

忻榕

中欧国际工商学院管理学教授

《商业评论》总策划

前言

一切才刚刚开始

这是一本真心诚意、掏心掏肺的私董会专著，也是我献给这个新生儿的一份五周岁生日贺礼！

我和私董会的缘分要从5年前说起。2009年当美国历史最悠久的私董会机构——伟事达国际通过朋友介绍来找我出任他们在中国的创始CEO的时候，我听了半天介绍仍然懵懵懂懂。作为一个靠听课长大的中式教育样本，我很好奇居然有一帮企业家会为了对话和分享，竟愿意付费走到一起。他们告诉我，在找我之前的过去两年多的时间里，已经面试了近百位候选人，要么他们没看上别人，要么别人不相信这种事会在中国发生。总之，两年多下来，就没有一个人愿意干这件事！

听到没人肯干，我的直觉告诉我，机会来了。作为一个创业家，我一直笃信，没人想干的事往往就是最好的事，一旦你干成了，你就是开疆者，多少在历史上总会留下个印记。同时，

从一个创业家的感受来说，我觉得如果当年我第一次创业时，能有这样一个企业家小组帮我出谋划策，肯定能帮我解决不少困惑，我也就不会把我创立的第一家公司在 10 年后卖给美国人了，说不定自己坚持干，还能干得更好。既然是对我有价值的事，我相信对其他创业家也会多少有些价值。就这样，靠着内心声音的指引，我开始了推广私董会的“疯狂之旅”！

我遇到的第一个难题就是怎么诠释这个概念。当时美国人用的英文词是 **Peer Advisory Group**，直译就是“同僚咨询小组”，我一听，跟企业家讲这么文绉绉的东西，肯定不行。既然我们主要的推广目标是 CEO，首先就要听上去高大上，于是想到私人定制，就在前面用了“私人”两个字；再一想，这种十几个人一起开会的形式和董事会不是很像吗，而且 CEO 最熟悉的就是和董事会打交道，终于，“私人董事会”这个词就这么出来了。没想到，5 年后的今天，这个词像 **EMBA** 一样，成了一个新的标准术语，大家都喜欢这么用！

我遇到的第二个难题就是如何选择市场区间展开推广。美国人主张先只做英文人群，我说肯定不行。因为我参加过另外一个国际性的企业家组织——**EO** 组织的活动，里面绝大多数都是老外，或从国外回来的 **ABC**，开会都讲英文。一打听，上海分会都成立了七八年，居然只有三四十个会员，对主流社会完

全没有任何影响力，只是个自娱自乐的独立小王国。

我跟美国人说，咱们在中国要么不做，要做就一定要影响到中国的主流企业家群体，尤其是民营企业群体，这些人是中国经济的脊梁，不去了解他们对这个模式的反应，就跟没进中国市场一样。美国人不置可否，说他们在日本也尝试发展本地企业家，但很多年来都不成功，凭什么在中国就会成功呢？我说在日本不成功的事，在中国恰恰就很可能成功。中国的企业家精神现在更像美国，反倒和日本差异很大。只要我们能为他们创造实实在在的价值，他们肯定是愿意埋单的。

在我的一再坚持下，我们终于开始同步在中国的外企和民企 CEO 中进行推广。不到两年时间，就从无到有，成立了好几个专业的私董会小组，比例也正好，一半是英文组，一半是中文组。老实讲，两边观察下来，我发现中文组的氛围更活跃、更开放，成员之间的关系也更亲密。很多中国民营企业家不仅有头脑、有思想，还特别爱表达、爱分享，讨论中常常火花四溅，把私董会的魅力展现得淋漓尽致！

这样埋头苦干推了 3 年后，去年突然一下子，私董会火起来了，一时间从南到北，在大小各种企业家圈子里，大家都在谈论私董会，体验私董会。当然，根据我的创业经历，一项新事业的拓展往往就是在 3 年后渐入佳境的。同时，去年也

是大家都开始谈互联网思维的时候，私董会在这个时点爆红，也是时势造英雄，因为它是一种完美体现互联网思维的新一代企业家学习模式——去权威，去中心，社群化，以学习者为中心，学习者也是知识生产者，等等。借着移动互联的东风，刮起这样一场企业家的学习革命也就不足为奇了。

去年对我来说另外一件大事就是遇到了外滩董事会。外滩的创始人宋岩和我一见如故，很快就走到了一起。我们两个人都是把私董会视为终身事业的人，充满激情和使命感。他对东方哲学很有研究，我在西方文化中浸淫多年；我创立了伟事达中国，他创立了领教工坊。我俩一碰撞，很多有趣的事发生了，尤其是在私董会的理论和方法的系统梳理与中西融合方面，外滩董事会一下子走到了前面，形成了“有中国特色”的私董会理论和方法体系，为私董会在中国的专业化发展打下了坚实基础。

我在本书中介绍的外滩七步法、外滩五功等，凝结了我们这几年在私董会领域的大量探索和实践积累形成的智慧成果。之所以拿出来和大家无私分享，是真心想为私董会在中国的可持续、专业化发展贡献我们的一份力量。

私董会的爆红，一方面当然令人欣喜，另一方面也吸引各路人马来搭顺风车，一时间大江南北，各种机构纷纷改旗易帜，

挂上各种私董会的招牌。但其实很多人根本没搞明白私董会是怎么回事，鱼龙混杂，弄得很多企业家认为这不过又是一种新的“忽悠方式”。

此情此景，固然令人忧虑，但我一直是个天生的乐观派。任何新事物的兴起都难免伴随着泡沫。我相信企业家的眼睛是雪亮的，随着行业的日渐成熟和视野的不断开阔，企业家会越来越能分辨哪些是专业的私董会，想进都不一定进得去的；哪些是假冒伪劣的私董会，不要钱都不要去的。

真正专业的私董会小组一定是企业家学习的“奢侈品”，有门槛，有格调，还有点神秘。能够带好这种小组的私董在中国目前是非常稀缺的。他们怀着高度专注的工匠精神，一个人带好一两个组就很不容易了，每个组也不过 15 个人，相对于中国几千万企业家群体来说，这不是奢侈品又是什么呢？

越是喧嚣的时候，真正心怀热爱的人越是要沉下心来，苦修内功，不断提高专业水准，这样才能在泡沫褪尽后，走得更坚实，走得更长远。企业家都是善于发现价值的人，如果你真的能创造价值，就无须担心他们会不会认可。

我说这是一本真心诚意的私董会专著，因为它确实是非常用心写就的。私董会这个新生儿今年已经 5 岁了，而我的第一个 5 年的使命已经达成，那就是推广私董会的概念。在下一个

5年，我新的使命是让私董成为一门真正严肃的专业，成为一份受人尊敬的职业。这本书于我，也是一个新的起点！

我们不着急，一切才刚刚开始。如果你看完此书，觉得私董会很好玩，自己也有足够的能力来玩，就和我们一起牵手迈步，开启这段激动人心的旅程吧！

目 录

推荐序 私董会进入专业化时代

前 言 一切才刚刚开始

第一部分

理论篇 1

第 1 章 私董会的基本理念 2

第 2 章 何为私董之道 15

第 3 章 私董会的内核：U 形理论 39

第二部分

方法篇 61

第 4 章 私董的内功心法 62

第 5 章 私董的招式技法 72

第 6 章 如何组建私董会小组 85

第 7 章 私董会小组会议怎么开 100

第 8 章 如何不断丰富私董会小组成员的体验 126

第 9 章 如何保持私董会小组的长期发展	151
----------------------	-----

第三部分

效用篇	173
------------	------------

第 10 章 私董会造就卓越领导者	174
-------------------	-----

结 语 私董会的未来会怎样	212
---------------	-----

附 录 A 私董会会议实录	216
---------------	-----

第一部分

理论篇

T_{theory}

第 1 章

私董会的基本理念

1.1 私董会是什么

从我 2009 年开始担任伟事达中国的创始 CEO，将专业的私董会模式引入中国，经过 5 年不懈的市场培育，私董会终于在中国火起来了。一时间，从南到北，各种名目的私董会如雨后春笋般冒出头来，好不热闹。很多人只是体验过一次私董会议，以为私董会就等于主持一场问题解决会议，回去就忙着挂起私董会的牌子，开始建组了，实在让人啼笑皆非。国人很善于学习，但也常常一拥而上把一些很好的东西迅速就弄得臭大街。因此，很有必要在此时出来正本清源，通过解码私董会，说一说关于私董会的那些事。

首先，私董会是后 EMBA 时代企业家理想的终身学习方式，而不是另一种形式的授课或培训。在这个资讯爆炸，知识唾手可得的时代，企业家缺的不再是更多的知识，而是明心见性的智

慧。后 EMBA 时代，企业家学习需要从听课走向反思，从优术走向明道，从受教走向互动，从后观走向前瞻。私董会在此时的爆发并非偶然，它满足了这个崭新时代企业家的新需求和新动向。

私董会是帮助企业提升事业成就和生命品质的现代道场，不是换个招牌的又一个企业家俱乐部。当下 CEO 面临的烦恼不是社交机会太少，而是社交活动太多，泛泛之交甚广，莫逆之交难觅。看似认识不少人，静下心来想一想，却发现真正能够交心谈心、倒倒苦水、掏心窝子讲讲真话的人不多。私董会营造了一个高度私密的安全空间，帮助企业家在其中卸下面具，袒露心声，相互帮助。于是，美妙的信任产生了，一生的挚友找到了！

私董会是创造一个智慧生发系统，不只是主持一场问题解决会议。很多体验过私董会议的人，都对其解决问题的七步或八步法印象深刻，于是以为这就是私董会的全部内涵，只要记住这个流程，照葫芦画瓢地去主持一场类似会议，就是私董会了，于是自称为所谓的“私董会主持人”。的确，问题解决是私董会的核心模块之一，但远非全部。私董会教练（在外滩董事会我们称他们为“私董”）需要掌握一整套专业知识和技能，才能胜任这一角色。我们常说，“私董”有三重境界：底层是主持，中层是引导，高层是修炼。

私董会是“知易行难”的苦差事，不是一夜暴富的印钞机。好多人以为搞私董会很赚钱，于是一头扎进来。其实要建立一个