

Practical Exploration

实践探索

一家年营收 2 亿的民营零售企业如何在疫情三年逆势增长

基于私董陪跑模型的企业“战略实现”实践与分析

殷海江

关键词：教练技术；创新；战略实现；私董陪跑



殷海江：

法国蔚蓝海岸大学博士，21年教练、咨询和培训的专业经验，2014年创立深圳海江私董学院，借助私董会模式服务企业家客户群体；2016年基于企业家需求提出私董陪跑模型，并于2019年成功申请国家知识产权著作权。目前主要服务客户以营收规模在10亿元以上的实体企业为主。

邮箱：46990995@qq.com

手机/微信：18923721377

摘要

企业战略实现过程中，多数企业会寻求外部第三方专业机构进行支持和协助，包括培训、咨询、顾问和教练等方式。在诸多第三方协助企业战略实现过程中，不同方式产生不同的价值，对企业战略实现也起到不同的作用。

私董陪跑模型的提出时间为2016年，由殷海江博士在从事私人董事会2年的实践后提出。其核心理念是围绕企业战略实现为核心目标，借助一对一教练、团队教练和组织教练的方式。创新的整合私董陪跑模型，经过三年实践后，于2019年3月将该模型申请中国国家知识产权并成功。

私董陪跑模型由教练团队入驻企业，采取私董陪跑五步曲，即CEO使命发现、基于愿景的战略规划、战略实现关键任务梳理、盘点并匹配战略实现团队、陪跑战略实现关键任务，从而完成企业的战略实现工作。从2019年开始，截止2022年年底，殷海江博士借助私董陪跑模型，助力一家年营收近2亿元的零售企业在新冠疫情背景下逆势增长，取得战略转型成功。

私董陪跑模式属于全球创新，也是唯一将一对一教练、团队教练和组织教练融为一体的教练模型。虽然从发现并建模再到实践，只有6年的时间，但是该模型助力企业战略实现的有效性达到100%，值得研究和推广。

关键词

教练技术；创新；战略实现；私董陪跑

私董陪跑模型介绍

企业的可持续发展是每位企业家最关注的话题，一方面企业可持续发展靠企业内部力量，另一面可以借

助外部力量，促进企业可持续发展。在企业发展历程中，诞生并形成成熟模式的包括但不限于培训模式、咨询模式、顾问模式和教练模式等。

从文献和资料显示，培训只能解决企业人员的知识普及、技能提高和态度转变的职能，咨询只能解决企业组织维度的策略、流程、制度等问题，顾问主要是非连续性地解决企业家或企业临时发生的问题，而教练作为诞生于上个世纪的新兴管理技术，侧重在个人潜能激发和目标达成的职能。

私董会形态诞生于1957年，由美国威斯康星州企业家罗伯特诺斯（Robert.Nourse）与其他4位CEO定期的圆桌讨论演变而来。他们为这种人脉圈内部的交流起名为TEC（决策者委员会）。2006年私董会模式传入中国，起名叫私人董事会。从数据和文献显示和分析，私董会属于针对企业家群体的团体教练模式，侧重于私董会小组企业家的成长。

2014年，笔者开始创业做私董会事业，从事2年后发现，私董会可以通过一对一教练和团体教练的方式，协助企业家成长。而对于企业来讲，私董会只解决企业家成长的问题还不够，因为一个企业真正的可持续成长、可持续发展，光解决企业家的问题是不足的，企业战略实现才是核心。这就意味着私董会既有它的有效性，也有它的局限性。

在企业家最关心的问题，学习成长和整合资源分别排到第4位、第5位，排不到前3位。

对于多数企业的企业家和CEO来讲，排到第一位的事情是企业要活下去。你要付房租，要付人工，如果没有收入进项，而成本还在增加，可能就会产生亏损，导致企业关闭或倒闭。

笔者在与海江私董学院001组私董会小组的企业家进行一对一的访谈和交

流后，也和中国私董会同行进行交流和讨论后发现，如果让企业可持续发展即战略实现，必须全方位、全流程和全过程地进行过程管理，而教练管理技术可以陪跑企业完成战略实现。

因此，2016年在从事私董会事业两年后，笔者基于私董陪跑如何助力企业战略实现，提出四个假设：

假设1:就企业可持续发展来讲，CEO是企业的天花板，即不论是战略规划还是战略实现的过程，CEO的决策决定了企业的一切。

假设2:就企业可持续发展来讲，战略实现是企业的唯一目标。不论是市场拓展、技术研发还是其它职能，核心都是服务战略实现。

假设3:就企业可持续发展来讲，战略实现其实是过程管理。发现战略商机的企业很多，但是为什么战略实现的企业很少？99%的企业失败的

核心原因之一，是缺少对战略实现的过程管理。

假设4:就企业可持续发展来讲，再好的战略还是需要正确的人（团队）来完成，而对于CEO来讲，选拔正确的人是非常重要的胜任力。没能选拔到正确的人实现战略，这也是很多创业公司失败的核心原因之一。

从四个假设出发，笔者基于私董陪跑的模式，借助个人教练、团队教练和组织教练的方式，完成企业战略实现的关键任务：CEO成长+基于使命的战略规划+实现战略的关键任务+胜任关键任务完成的团队，然后借助私董陪跑的模式，完成基于战略实现的各项关键任务，用3-5年的时间持续陪跑企业，完成企业的战略实现。

图1：私董陪跑模型 2.0，摘自殷海江博士新书《私董陪跑就是战略实现》





三年来，私董陪跑模型获得客户的认可，并促使两家企业按照既定战略规划完成目标。

研究理论

私董陪跑模型属于教练领域创新的模型，该模型基于企业战略实现为核心目标，将一对一教练、团队教练和组织教练融为一体，采取五个步骤，有序地在全流程、全过程进行教练陪跑模式的推进，从而实现企业的战略。

一对一教练诞生于上个世纪 70 年代，由添高威通过打网球的经历，帮助高管转换思维，激发潜能的实践。经过多年的实践和进化后，目前已经形成系统的一对一教练体系。其中，ICF 国际教练联盟作为全球权威的非盈利组织，起到了规范、专业和推广的巨大作用。

团队教练诞生于上个世纪 80 年代末 90 年代初。随着企业对团队目标达成的渴望，邀请教练对企业的高管团队进行教练服务，基于团队和个人的目标、目的和属性的不同，团队教练在实践中也形成了自己的体系，包括流程、模型和方法论等内容。

其中，来自英国的彼得霍金斯教授在其新书《高绩效团队教练》提出系统团队教练模型，采取五步曲，将团队的成长与发展进行系统性的教练陪跑。由于该五步曲的首个字母都是 C，因此俗称彼得霍金斯的 5C 模型。

组织教练诞生于本世纪初，全球知名领导力发展机构——CCL 创新领导力中心将个人教练、团队教

练融入到企业组织目标达成的过程，逐步形成了今天还在进化发展的组织教练范式，其流程、模型和方法论在逐渐规范中。CCL 在所著的《组织教练手册》中，将组织教练在企业的实践进行了系统整理，并将实际运用在组织可持续发展过程的教练实践进行了方法论与实践案例的汇总。

私董陪跑模型由笔者在 2016 年提出，到 2019 年该模型定型，并成功申请中国国家知识产权局著作权专利。从 2019 年下半年起，笔者连续通过私董陪跑的方式陪跑两家企业，其中一家年营收近 2 亿元，另一家年营收 50 亿元。三年来，私董陪跑模型获得客户的认可，并促使两家企业按照既定战略规划完成目标。

私董陪跑模型的特效是全球第一次将企业战略实现作为教练实践的目标，将系统性、整合性和应用性进行完美的整合和实践，而且该模型在不同规模的企业进行了有益的实践，取得 100% 的成功。

研究方法

个案研究法 (case study) 亦称个案历史法，是指对某一个体、某一群体或某一组织在较长时间里连续进行追踪调查，从而研究其行为发展变化的全过程。它包括对一个或几个个案材料的收集、记录，并写出个案报告。

个案研究一般对研究对象的一

些典型特征作全面、深入的考察和分析。在大多数情况下，尽管个案研究以某个或某几个个体作为研究对象，但这并不排除将研究结果推广到一般情况，也不排除在个案之间做出比较后在实际中加以应用。

本文的案例来自一线实践，通过个案研究法，可以从理论到模型，再到实践企业的战略实现拆解，从而很好地解决了私董陪跑模型对战略实现影响的关键路径。

案例研究

本次案例在中国广西壮族自治区的首府南宁，是一家零售超市，2019 年的营收在 1.8 亿 +，当年邀请深圳海江私董学院的教练团队进行合作。

该客户已经创立十年，在无法持续扩张的背景下，经过私董陪跑教练团队持续三年的陪跑服务，虽然经历了 2020 年至今新冠疫情的袭扰，仍然逆势新开门店 2 家。目前该公司有 3 家门店，2022 年的营收在 2.5 亿元左右，相比 2019 年增长了 38%。

通过私董陪跑该客户以来，海江博士采取了三年三步走的战略规划，并且逐一实现了各年的战略目标，取得了客户的认可。

第一年：基础年

首先，私董陪跑教练团队通过一对一教练的方式，让该企业 CEO 叩问初心，寻找并发现其使命，从而焕

发使命的事业动机。

其次，借助团队教练的方式，发现该企业十年无法扩张的基础原因：缺少可复制的商业模式。

最后，采取组织教练的方式，完成该超市开办连锁的相关制度、流程，并搭建人才培养体系。

第二年：成长年

第二年，私董陪跑教练团队一方面用团队教练的方式推进该企业的各项工作，另一方面借助一对一教练方式，对该企业关键岗位的高管进行教练。

与此同时，通过组织教练的方式，该企业成功开设第二家门店，期间采取团队教练方式，进行新开门店第一年的经营管理过程陪跑，有针对性地解决了新开门店生存问题。

第三年：突破年

第三年，私董陪跑教练团队一方面借助团队教练方式，修正了两年前的制度、流程和体系，另一方面就该企业多店管理模式进行探索和创新，并形成一整套的经营管理模式，有力地助力客户开设第三家门店，为该客户后续持续发展奠定坚实的制度基础、流程基础、体系基础。

从这三年该客户的经营成果来看，相关数据如下：

1. 年营收，在新冠疫情背景下，年营业收入从 2019 年的 1.8 亿元增长到 2022 年的 2.5 亿元；
2. 利润率，从 15% 增长到 17%；
3. 门店数，从十年只有一家到 3 年 3 家门店；
4. CEO 的成长，从职业经理人思维升级到企业家思维。

2020 年，私董陪跑教练团队新签订一家年营收 50 亿元的集团企业。该集团成立了 25 年，深耕区域市场，

是当地龙头企业；在数字化转型与疫情防控的大背景下，企业可持续发展面临极大的压力。

集团 CEO 邀请私董陪跑团队继续采取私董陪跑模型进行服务，连续服务三年，助力客户战略转型成功。至 2022 年年底，该集团已经成功地迈入数字化企业的正确轨道。

综述

综上，相较于传统的第三方机构助力企业具有点触式（培训）、不提供实施交付（咨询）、不系统（顾问）的特点，私董陪跑借助一对一教练、团队教练和组织教练的模式，围绕企业战略实现，以全流程、全过程地饱和式的时间投入，完整、系统地解决从方案到落地，从企业家到团队，从计划到实现的所有问题。

“私董陪跑就是战略实现”作为私董陪跑模型的核心宗旨，就是只要有助于战略实现的关键任务必须完成，有力地修正了其他第三方机构提供的培训、咨询、顾问服务的不足之处，获得了客户的认可。

从与其他第三方助力企业可持续发展的对比来看，私董陪跑模型弥补了多项不足，如：

1. 私董陪跑可以弥补传统培训模式的绩效转化问题，解决传统培训无法跟进学员能力真正提升的问题；
2. 私董陪跑可以弥补传统咨询模式无法执行的问题，彻底解决了传统咨询模式从方案到绩效结果无法落地的顽疾；
3. 私董陪跑可以弥补传统顾问模式非连续性解决难题的问题，将企业问题融入系统视角，采取全流程、全过程地解决问题；

4. 私董陪跑可以弥补传统教练模式在 To B 方向的难题，探索出一套基于战略实现的系统教练服务企业模型。

总之，通过本案例企业的三年私董陪跑实践，从客户认可和实际企业经营结果来看，私董陪跑模型可以有力地助力企业战略实现。

参考文献

1. 王阳明·传习录·上海·上海古籍出版社·2021
2. John P. Kotter 变革之心·北京·机械工业出版社·2021
3. 库泽斯 Jim Kouzes & Barry Posner 领导力·北京·电子工业出版社·2018
4. Peter Hawkins·高绩效团队·北京·中国人民大学出版社·2018
5. Mihaly Csikszentmihalyi 心流·北京·中信出版集团·2018
6. Hermann Simon 隐形冠军·北京·机械工业出版社·2019
7. Tom Peters 追求卓越·北京·中信出版社·2012
8. Larry Bossidy & Ram Charan 执行·北京·机械工业出版社·2018
9. 张利华·华为研发·北京·机械工业出版社·2017
10. Ichak Adizes 企业生命周期·北京·中国人民大学出版社·2017
11. Center for Creative Leadership·组织教练手册·北京·电子工业出版社·2017
12. Vikki G. Brock 教练技术 - 教练学演变全鉴·北京·北京联合出版公司·2016
13. Michael E.Porter 竞争战略·北京·中信出版社·2012
14. Project Management Institute, PMI 项目管理：知识体系指南第六版·北京·电子工业出版社·2018
15. John Mattone 领导力核能·北京·北京联合出版公司·2017
16. 殷海江，《私董陪跑就是战略实现 - 由此踏上产业冠军之路》，电子工业出版社，2022