

做到教练专栏 | 焦点访谈

「见智达·做到教练」创始人访谈

——用脑神经科学重塑组织生命力的教练实践者

殷海江

一、请介绍一下您自己

大家好，我是项兰苹，一个理工逻辑女（哈哈），一直以来都走在经营、创业的路上。2019年3月，联合项兰雯和陈爱芬老师共同创立了「见智达·做到教练」。创业前，在管理咨询行业从业25年，先后担任过管理咨询公司合伙人、北京公司总经理，以及埃里克森教练中国区总经理。

二、与教练的缘分

2007年，我参加了NLP（神经语言程序学）的学习，开始了自我探索之路。

之后的一段时间，亲人相继离世、生重病，每天进出医院，看到各式各样的生命，在病痛的折磨下，是那么的脆弱和痛苦……在直面死亡的过程中，我学习了教练。教练的学习，让我从内在获得了更多勇气、力量和觉知。我也开始探索我的人生使命，我想要成为什么样的人？

一次课堂上，我们在室外练习教练对话，夕阳的余晖洒在周围，天空湛

蓝而清亮。同学缓缓地问出：你真正想要的是什麼？你要成为怎样的人？

我闭上眼睛，眼前浮现出一个画面——未来我要通过传播教练，发掘人们内在的智慧和美好，支持更多的人活出自己的人生。而我自己，要成为一个平衡、成功、幸福的女人！十五年来，我从没有忘记过这个画面。

2011年，我的女儿出生了，我无比珍惜。我开始想，给她怎样的环境和教育，是对她生命最好和最负责的呢？当我了解到，孩子前三年最需要妈妈的陪伴时，我做了人生中一个重要的决定——做三年的全职妈妈。女儿的到来，让我学会了无条件的爱。

2015年，我从全职妈妈成功回归职场，开始担任一家国际教练机构中国区负责人。教练的实践，支持我在照顾好家庭、孩子的同时，也在实现自我、做自己的道路上，这让我越来越有成就感，越来越活出平衡、成功、幸福的状态。

三、什么契机让您选择创办「见智达·做到教练」？

这个问题一下子把我的记忆拉回到了七年前。那时我在国际教练机构担任中国区负责人，带领团队在三年内实现了业绩六倍增长，个人年薪也接近百万。在外人看来，这已经是职业发展的高光时刻了。

正值40岁“不惑之年”，我不断地问自己：“这就是我后半生真正想要的吗？我的人生使命究竟是什么？”通过一段时间自我教练与高管教练，我明确了后半生要通过自主创业传播教练的使命。我渴望更自由地实践教练理念，创造更大的价值，也最终做出了创业的决定。

很多人都不理解——你已经在做教练事业了，收入不菲，职业发展很顺利，为什么还要冒险创业？其实我内心始终有一个声音：“Follow my heart，若不去实践自己的理想，人生将充满遗憾。”

国际机构的职业经历——与国内外同行的交流、了解国际教练发展趋势、参与全球行业会议，公司业绩大幅提升的经历，也在不断增长我的胆



图 1

识和信心，2019年3月，我以“从零到一”的创业方式开启了新的教练事业。

当时我很清晰我的创业初心：通过传播教练支持更多人生命的绽放与未来组织的发展。这一梦想的实现，不是我一个人可以完成的，这需要更多志同道合的伙伴一起同行。

那时，项兰雯和陈爱芬老师，也正处于职业发展的关键阶段，我伸出橄榄枝，分享创业的愿景，邀请她们加入。出于对我的信任，她们很快就决定一起创业了。我们一起走到今天，仍然非常感激当初她们的信任和一路的坚守。都说创业维艰，特别是创业团队的合作充满挑战，但同为教练的我们信心满满——教练思维让我们具备很强的自我觉察能力，遇到问题时懂得“行有不得，反求诸己”。

四、创业的初心与「见智达·做到教练」的核心使命

创业初期，我们经常在爱芬家讨论创业计划。她家有一把特别的椅子，我们称之为“愿景之椅”，每个人都坐在上面分享自己的创业愿景：爱芬希望支持百万女性活出情绪自由；兰雯希望她所到之处都能给世界带来温暖和光明；我的愿景是通过成为“助人者网络的搭建者”，传播教练，支持更多人生命的绽放与未来组织的发展。

后来我们又深入探讨“我们传播教练，本质是在做什么？”，我们的共识是：每一次真诚的教练对话都是在传递善意，而这种善意本身就是最美好的事物。当人们感受到这份善意时，内在的良知就会被唤醒，迸发出惊人的生命力和创造力。

这也最终汇聚成了「见智达·做到教练」的共同使命：激发善意，传播美好，焕发生命力和创造力！愿景也随之生成：构建人们内在的和谐世界，让每个生命都能绽放独特的光彩；成为组织进化的加速器，构建“百花争艳的生态花园”。

五、「做到教练®」模型的独特性体现在哪里？

「DREAM 梦想成真®」模型是我们最重要的创新之一，它的诞生源于我们在实践中的两个思考：首先，传统教练课程多侧重一对一场景，但企业更需要一对多场景的团队驱动。其次，大多数教练系统偏重思考和认知层面，对情绪和身体的觉察有所欠缺，缺乏全人视角。于是我们研发了

「DREAM 模型[®]」：(图 2)

- D (Dream)：运用脑科学原理，帮助客户看见理想的未来愿景 / 目标
- R (Relationship)：建立深层次的信任关系
- E (Energy)：保持中正、好奇、开放的教练状态
- A (Action)：身心合一的行动
- M (Mindstorm)：激发创新思维，调动所有可用资源

这个模型是综合性的教练模型工具，其精妙之处在于将脑神经科学的工具方法、能力状态与全人学习相结合，并与应用场景适配，形成一个简单易用且高效的框架，把看似抽象的概念变成了可操作的步骤，无论是一对一教练、团队教练、团队效能评估、解决组织问题等场景，都可以作为流程和方法进行实操，其通用性使其成为教练和管理者的理想工具。基于全人视角的设计，帮助学员更直观理解并记忆，简单好用。

模型里五个要素的英文首字母恰好组成“DREAM”，寓意“梦想成真”。这一设计不仅便于记忆，还传递了模型的核心使命——帮助每个人实现愿景、达成目标，创造美好未来。

总之，DREAM[®] 模型以其简单易用、全人视角、思维与行动并重的特点，成为帮助个体和团队实现目标的高效工具，同时它也注重内在修炼与外在成果的结合。

六、做到教练发展到今天遇到的最大挑战是什么？

疫情冲击下的生存危机是最大挑战。2019 年 3 月公司正式运营，2020 年初疫情爆发导致线下业务停滞，资金压力剧增。当时每个月发工资都困难，我一度陷入轻度抑郁状态，每天

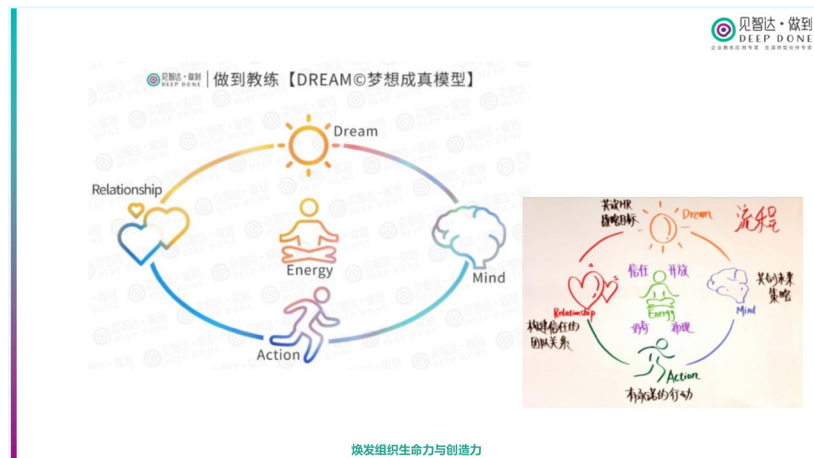


图 2 「做到教练[®]」DREAM 梦想成真[®]

睁眼就焦虑资金问题，甚至自我怀疑。一次教练对话中，我看到了“脚上绑沙袋艰难前行”的画面，意识到“沙袋”是过去的旧有经验、思维以及对失败的恐惧。

我和团队决定“破碎重生”：优化团队合作模式，调整薪资结构和激励模式，团队伙伴转为项目制合作，并尝试线上转型等，也就是从那时起，做到教练开始真正往生态型组织发展，每位团队伙伴不再是“员工”身份，而是“创业伙伴”。

2020 年底，我遇到了一位志同道合的投资人，他看到我们的创业初心和传播教练的价值，仅用 20 天就完成注资，成为了我们的合伙人。也正是这次危机，推动组织从“竞争思维”转向“顺势而为”，近两年实现业绩每年 60% 以上的增长。这段经历让我深刻认识到：“真正的进化需要打破旧壳，哪怕过程充满阵痛。”

七、最值得分享的成功案例？

「见智达·做到教练」的主线业务，一个是支持个人的成长，培养 ICF 国

际认证专业教练，通过培养专业教练支持个体实现生涯转型和人生目标。截至目前我们培养了 250 位左右的专业教练（包含在认证中的教练），支持了 10 万+企业管理者和 HR 实现第二曲线的打造，很多管理者转型成为教练式管理者，HR 转型成为教练型 HR、专业教练和企业教练。

有些企业的 HR，通过学习成为专业教练和「做到教练[®]」授权培训师，在企业中用教练的方式赋能组织发展和业务拓展，个人在组织中的影响力扩大，实现了职业晋升、影响力提升和收入的增加等。这种案例在做到生态当中挺多的。

另外，我们给国有企业、民营企业、互联网公司、外企、教育领域提供教练服务，支持到很多组织的战略共识和落地、团队凝聚力提升、培养教练型领导以及学生身心健康等。去年我们给一家国内知名的制造企业提供了为期 4 个月的「战略共识与落地」教练赋能项目服务，支持 50 多位高管进行关键战略的共识和落地；给一家房地产公司进行了为期 3 个月的「教练型领导」培养项目；今年刚刚结束为期 2 个月的某国企设计公司「教练

式沟通」企业教练陪跑项目，这些都是要拿到具体成果的教练陪跑项目，促进管理者在日常工作中更好地带领团队达成目标，解决日常工作中的各类业务问题，各方面都取得了可见的成果，这些都是我们实践的成功案例。

八、做到教练的未来进化方向？

未来，做到将致力于构建无边界渔业生态型组织，具体方向包括：

- 共赢生态系统：每位生态成员基于天赋与热爱承担独特角色，形成去中心化的互助网络。目前做到教练已经培养 53 位授权培训师，分布在不同城市，不仅讲授 ICF 国际认证「做到教练®」课程和「唤醒情商®」情绪教练课程，同时结合自身优势、热爱、使命，开展“教练+”的领域开拓；做到教练核心运营团队，也结合自身的天赋使命，找到自己的生态位，绽放自己的同时，高效协同，不断创新，更有众多的合作伙伴，发挥各自优势，协作共赢。未来将形成线上、线下自由流动，基于开源价值观的线上、线下赋能平台，创建共赢生态系统。

- 敏捷进化：以“感知未来”为准则，开展基于使命、热爱、内驱力的项目，摒弃机械战略规划。2023 年战略会议上，团队共识出以下行动准则，砍掉“无感”业务，专注出发于使命、发挥天赋热爱、激发善意、贡献他人、焕发生命力和创造力的业务。

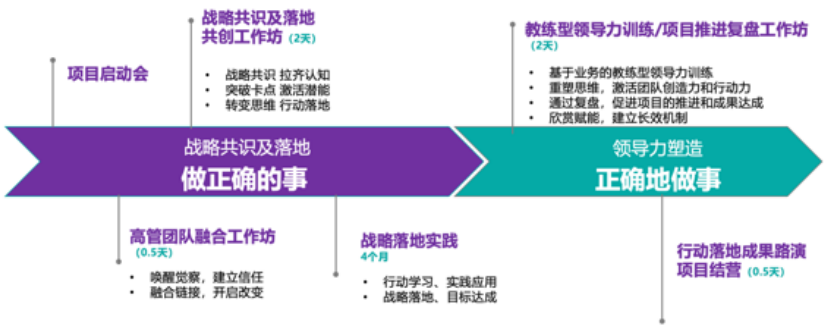
- 模式输出：知行合一一是做到教练的价值观，在支持组织更好

某知名制造企业“战略落地”教练赋能项目



- 参与对象：某企业总经理、厂长等高管55人左右。
- 项目时间：2024年上半年（项目周期4个月）
- 项目背景：
2024年上半年，「做到教练」通过团队教练、教练型领导力训练、行动学习等整合方式，为某企业提供「战略落地教练赋能项目」服务。
2024年是该企业战略落地非常重要的一年，为了充分为业务赋能，助力战略的有效落地，达成领导人才培养和业务目标实现的双成果，经过近2个月充分沟通、调研、策划设计，启动了本次「战略落地教练赋能项目」。
项目第一阶段，「做到教练」7人教练团与55余位高层管理者共同开展了第一阶段的战略共识落地工作坊，通过团队智慧的激发和凝聚，短短两天就达成了愿景的清晰、使命感的建立、思维的拓展、战略的共识、目标的确立、策略的共创、行动的落地，同时也是一次企业文化的升华。
战略落地项目第二阶段，进一步通过「教练型领导力」的训练，把第一阶段工作坊共创背后的底层逻辑、方法论、领导行为赋能给高层管理者们，支持大家通过教练式领导的方式，唤醒团队内在潜力，激发组织活力，构建共同愿景，促进行动落地，助力企业愿景使命的实现！
同时，管理者们都确立了战略落地、日常经营和个人发展的实践项目，将在3个多月的时间里通过行动学习的方式践行落地，并在项目结束时进行了路演，展示了丰硕的成果。

项目设计



路演成果及现场反馈

团队自上而下心态发生了很大的改变.....
各层级员工从原来的交作业的心态转变为主动参与.....
员工从初期的抵触情绪，逐渐转变为被动接受，并最终在看到显著成效后，实现了认知的飞跃，主动拥抱.....

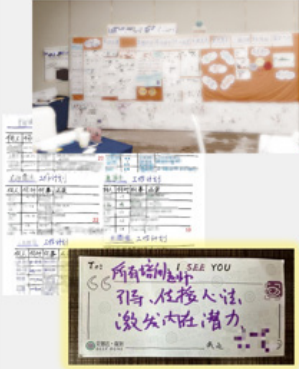
XX指标从最初的11%提升到了18%
XX指标对比去年同比提升了33%
XX指标从上半年的完成率为0，过去三个月实现了30的突破
今年我们有信心超额完成目标

因为有专业的加持，找到了发力点；更重要的是公司上下都想清楚了为什么做.....



明白了
“为什么做”，就解决了一切“怎么做”的问题！
——项兰雯《转念的奇迹》

来自高层的反馈



- ✓ 团队教练的价值：公司人才济济，但是大家的想法平时并没有输出和被采纳，感谢这次团队教练活动，让我们自己唱戏，让大家有机会直接完全把自己的心声和想法表达出来，使得高管团队能够互相学习，优势互补，建立资源共享和情感交流的环境，这个局面可能是我们未来几年内的常态，这个结果也确实超越我们之前的设想。
- ✓ 优秀管理者的关键：成为一名优秀的管理者，不仅仅依靠职位和权力，而是要通过为团队创造价值和引领正确的方向来实现。管理者应该帮助员工发展，使他们即使在企业之外也能有竞争力，不仅是管理者的角色，更多的是教练的角色，带着大家不断的提升。
- ✓ 教练的价值：教练团的老师们不懂我们的业务和专业，但却能在短短两天时间内带来对业务目标共识落地的效果，这是最大的价值，核心关键在于如何激发大家内在的潜力。管理者如果掌握了这套方法，更有利于促进目标共识落地，和企业经营发展。

图3 编者按：上图浓缩了「做到教练®」企业赋能项目的核心思想与成果

的面向未来的过程中，做到教练自身也在实践未来组织的进化之路，我们传播的也是我们做到的，未来还会将我们自己的组织转型进化经验（如疫情下的破碎重生）提炼出“生态组织进化案例”，支持更多新型组织应对BANI和AI时代的挑战；

九、做到教练的不可替代性是什么？

教练行业还处在早期发展阶段，我们需要更多同行者一起推动。“做到教练”也有自己独特的DNA：

首先，兼具“懂企业、懂教练、懂培训、懂成长”的四重优势。我们三位创始人都是资深的教练实践者，专注教练落地应用近15年，是中国教练应用的先行者，也是最早通过教练支持组织战略落地、领导力发展、团队动力激发、文化变革的实践者之一。同时我们也有各自的优势背景：我本人有25年管理咨询培训经验，兰雯和爱芬老师则深耕企业人才发展领域。这都使得我们可以更好地整合优势，以教练为核心，更好地服务于企业。

其次，企业教练服务都是深度定制的，去年为知名制造业客户服务时，我们先用了两周时间深入调研和项目策划，最后设计出的方案完美契合企业战略需求和文化特点。这种定制化能力来自我们多年在企业实践、为企业服务的经验和对教练本质的理解——就像每场教练对话都不可复制一样。

另外，很多客户反馈说，「做到教练」给人最深的印象是那份纯粹的真诚和长期主义，我们不做表面功夫，而是用至纯至善的赤诚之心对待每个客户和合作伙伴，我们传播的一

2023年【做到】团队战略共创

STOP（停止要做的事情）：

- 1、耗能的沙龙
- 2、与战略无关的不擅长的没有热爱的应该的没感觉的

Stop
1 耗能的沙龙
2 与战略无关的
不擅长的
没有热爱的
应该的
没感觉的

图 4

定是我们做到的。疫情期间，即使面临经营压力，我们也坚持不降低服务品质，这种坚守赢得了很多客户的长期信任。

十、目前国内教练行业尚处萌芽期，做到为何选择这条艰难赛道？

教练行业虽小，但它是“百年大变局”中的生机力量。疫情后，越来越多的人开始追寻生命意义（某教练客户曾经在一次教练中痛哭：“我挣够钱了，但活得像个机器，除了钱好像我什么都没有”），企业亟需面向未来的新模式应对不确定性和不可知性，企业已经越来越认识到“传统KPI驱动不了90后/00后团队”。

教练的本质是支持生命进化的哲学，而非工具。很多人在教练对话中看到自己的盲区、恐惧、限制性信念，通过突破这些转念，找到理想的愿景使命，生发出内在动力，实现转型，越来越幸福。这种深度共鸣是AI无法替代的。尽管行业早期不被理解，曾有人质疑“我们太理想主义”，认为教练行业挣不到钱，甚至认为教练太虚不落地……但「见智达·做到」通过顺势而为、自利利他的坚守，踏

踏实做事，近两年业绩实现每年60%以上增长，同行们也发展的很好。我们相信，未来20年教练将成为个人与组织进化的“基础设施”——就像20年前没人相信互联网会改变生活一样。选择这条赛道是“因相信而看见”，正如我在创业初期对团队说的：“我们要做破土而出的那株新芽，哪怕此刻还微不足道。”

十一、三年疫情如何加速教练服务线上化转型？

疫情初期，我们面临生死挑战，原需三天线下交付的ICF国际认证教练课被迫停摆。起初我们尝试做一些轻量级的线上训练营度过这段特殊时期，没想到疫情持续了三年，面对生存，结合我们的自身优势和实践经验，我们对重交付的线下教练课进行了线上化的转型，最终获得了成功，主要依赖三大关键要素：

1. 经验基础：2019年创业伊始，就开发运营了「唤醒情商®21天训练营」，积累了线上训练营运营与社群管理经验，通过“直播课+作业打卡+个案+早晨能量棒”等陪跑机制提升参与度；

2. 技术赋能：疫情催生了线上会议功能的完善和升级，运用腾讯会议分组讨论功能模拟线下小组互动，通过在线白板实现视觉化共创（如用电子便签替代线下即时贴等），将教练课重体验、共创的环节很好的搬到了线上；团队伙伴也迅速学习掌握了直播技术，采购了直播设备，很好的为线上课程提供了直播保障；

3. 研发突破：爱芬与兰雯老师基于最大化学员的体验感和习得需求，重新设计课程，通过各种练习、活动的设计，让学员即使在线上上课，也像线下课一样身临其境。

这三方面，是基于我们从创业开始就积累了线上运营的经验；同时兰雯、爱芬老师是教练和培训方面的专家，对教练式培训的深入研究和理解，形成了非常棒的研发能力，再加上科学技术的支持，使得我们把 ICF 国际认证「做到教练[®]」的核心课程全都线上化了，疫情之后，我们还延续了一段时间的线上、线下同步授课，也受到了企业的欢迎。

十二、在 AI 教练兴起的今天，
人类教练的不可替代性何在？

随着 AI 快速发展，我们也在尝试和 AI 一起工作，有一次与 AI 进行教练对话测试，客户同时体验 AI 和真人教练，结束后客户反馈：“AI 的

回答很标准，但像隔着玻璃交流；真人教练却能让我感到被真正‘看见’”。这种生命的共振，是技术无法替代的本质价值。

AI 可替代标准化教练流程（如按 DREAM[®] 模型提问），但人类教练不可替代性在于：

- 生命温度：真人教练通过眼神、语调与微表情感知客户情绪，而情绪恰恰是教练对话中客户的关键资源和突破点，这点 AI 是做不到的。比如教练对话中，客户突然哭了，教练感知到后当下提问：“此刻，眼泪想要告诉你什么？”；

- 动态共创：基于当下客户所处的状态和场域，教练通过打开视听感通道，在复杂情境中灵活应变，进行生成式的对话和共创。例如，某企业战略共识时，高管 A 突然激烈反对方案，教练现场引导全员直面反对，进行“张力提案”，最终融合多方诉求形成共识，否则这个反对就会变成团队中“隐形的大象”；

- 灵魂唤醒：很多时候，客户的问题浮于表面，教练通过提问层层深入触及深层生命卡点，激发深层自我觉察。一次在企业团队教练探索使命过程中，一位高管看到三年后的愿景和使命，说到“激发我们的使命感，远比给我们奖金更有效！”

- 全人共鸣：教练能同步感知客户的思维、情绪与身体反应。例如，某客户描述目标时双手紧握，教练追

问：“这个动作让您联想到什么？”客户瞬间泪崩，意识到自己对失败的恐惧。

本篇责任审校：段竹颖

主编手记：

作为中国本土教练应用的先行者，「见智达·做到教练」凭借创业6年在“企业教练”领域的深耕，获得行业多项认可：2024 年荣获第十四届培博会新锐品牌 TOP10，2025 年荣获智享会 HR 会员评选的“2025 智享会学习与发展供应商价值大奖——教练技术培训 HR 臻选服务机构”奖。见智达·做到教练 DREAM 模型，将多巴胺目标机制、镜像神经元原理，转化为“战略共识 / 团队信任”的赋能工具；疫情中完成“破碎重生”；从制造企业 4 个月战略落地，到房地产团队直面“隐形大象”——做到教练用脑科学破局教练困境，用实践验证：组织的终极竞争力不在算力在“心力”，“脑神经科学+教练方法”焕发组织生命力和创造力的实践极具价值。