

海江私董学院专栏 | 焦点访谈

对话海江私董学院创始人殷海江

从专业驱动到使命驱动的私董陪跑教练

《今日 CEO》杂志记者

编者按：

2022 年 9 月，殷海江博士获得全球知名杂志、英国《CEO Today 今日 CEO》高管教练大奖，该杂志编辑采访殷海江博士，介绍殷海江博士从事高管教练二十年+的背后故事，作为“海江私董陪跑教练”流派创始人介绍分享《战略实现与教练实践研究》杂志的各位读者朋友们。

鉴于殷海江博士深耕 CEO 与高管教练八年，英国知名杂志《今日 CEO》将 2022 年高管教练大奖颁发给殷海江博士。作为大陆唯一一位高管教练获奖教练，殷海江博士接受了《今日 CEO》杂志采访。

一、请介绍你自己，你的角色和你的组织。

大家好，我是殷海江，今年五十

岁了，来自中国深圳，既是一名高管教练又是一名连续创业者 - 深圳海江私董学院创始人，法国蔚蓝海岸（尼斯）大学工商管理博士，ICF 国际教练联盟 PCC 认证，中国工信部教育与考试中心专家

到目前学习教练有二十年的时间了，其中有八年的 CEO 教练和高管教练经验，通过原创的“私董教练陪跑®模型”服务亿以上的企业，提升 CEO 领导力，助力企业高层管理干部提高团队绩效，从而助力企业的战略实现。

二、有没有特别的时刻，你知道你想成为一个商业教练？

有的，大概是在 2000 年的时候，当时通过阅读杂志上的一篇介绍教练的文章了解到教练，该文章分享了壳牌公司欧洲某分公司通过教练的方式改善了工厂的效率和业绩，获得巨大的成绩，那是第一次知道教练这个事情，从而了解到教练这个行业，开始学习教练，践行教练。



图1 《今日 CEO》杂志 2022 年高管教练大奖

在 2001 年底到 2002 年春天期间，因为教练的学习，我差不多就有近四千公里的行程，每次三天的学习，每次都是三天三夜坐火车去上海，连续三个月新疆乌鲁木齐 - 上海往返穿梭，就是为了学习教练的方法论，开启自己从事教练的第一步，弄清楚关于教练领域的 WHY- WHAT- HOW，转眼已经二十年过去了。



再次创业后，我将学院的使命确定为“让每位 CEO 发现使命并达成愿景”

三、你为什么选择这条职业道路作为你的重点？

在 2002 年学习教练后，教练这个职业当时在中国还属于一个新鲜领域，不论是对于教练从业者还是客户都处于初始市场的状态，二十年前，教练领域整体发展还仅限于个人教练，而我自己对于对组织的可持续发展更加感兴趣，所以当时发现教练还只解决个人问题的时候，自己就选择在培训和咨询的航道上前行了，大概是在 2014 年之前，我更偏重做一名培训师、咨询师，仅有少量的个人教练实践，自己的主要精力和时间也都放在培训师、咨询师的角色上。

通过我二十多年来的专业成长经历之后，我发现教练和培训师、咨询师是两个完全不同的专业能力。培训师只能解决客户的知识、能力和态度问题；咨询只能解决客户商业发展策略、解决方案问题；而组织的战略实现问题还是无法解决的，怎么办？面对这种状况，客户 CEO 肯定不满意，TA 更希望解决企业的实际商业问题：企业战略实现！

为此，2014 年我再度创业，创办了深圳海江私董学院，从事私人董事会的推广与实践，也开始借助教练的模式服务私人董事会小组的企业家，从而开启高管教练的学习和实践。在

践行的过程中，我发现解决 CEO 最关注的战略实现的问题最好的方式是：教练陪跑的模式，由此在 2016 年首次提出了：私董陪跑理念，借助教练陪跑的方式助力企业的战略实现。并在 2019 年 3 月获得中国国家知识产权局知识产权认证，目前主要服务规模在 1 亿元以上的中国企业家和企业。

四、为了走到今天，你必须克服哪些重大挑战？

从事 CEO 教练和高管教练面对的挑战还是蛮巨大的，服务对象的不同带来胜任力的不同，我个人体会有以下几点：

第一，过去培训师的能力体系和教练的能力体系不同，作为私董陪跑教练来讲最低需要 PCC 的专业认证，而且更需要构建个人教练、团队教练和组织教练的知识体系、能力体系和经验值；

第二，过去作为咨询师侧重组织策略层面问题的解决，只负责提交方案，不负责落地，仅仅是顾问的工作内容，不需要对组织绩效结果负责，而今天私董陪跑教练要解决企业战略实现问题，从解决局部问题到解决企业整体问题，企业战略实现成为唯一目标。

综上所述，我自己从心态层面、知识层面和技能层面都经历了一个重建的过程，几乎是从零开始我的 CEO 教练和高管教练之路，这其中的挑战可想而知。

五、到目前为止，你最骄傲的职业成就是什么？

目前最骄傲的职业成就是从 2019 年至今，助力一家 25 年发展历程的年营收 50 亿元规模的零售企业集团圆满完成三年的战略转型，借助私董教练陪跑 © 模型，通过高管教练、团队教练和组织教练完成企业在转型过程中面临的各类挑战，获得客户极大的认可，顺利完成三年合约，2022 年七月，我们又开启了第四年的私董教练陪跑之旅。

在这三年的私董教练项目陪跑过程中，一方面新冠疫情突袭，而客户又是零售企业，困难和挑战其实也是可想而知的，另一方面客户作为 25 年发展历程的组织面临巨大的变革挑战，诸如被电子商务侵袭市场份额，诸如企业高管团队面临偏老龄化，不具备数字化时代变革基因，诸如同行竞争激烈，犹如肉搏战一样，等等不一而足。面临上述挑战，我们和客户 CEO 在一起，通过私董教练陪跑五

步曲完成了战略转型：

第一步：发现 CEO 使命，开始为期三年的陪跑之旅。通过一对一教练的方式和团队教练的方式，非常完美的让 CEO 个人和集团发现新的使命，勾勒新的愿景，让本次变革突围的动力满满，奠定坚实的动力基础。

随后开启私董陪跑教练 © 模型
第二步：和客户团队通过团队教练的方式一起完成三年战略规划；第三步完成战略实现的关键任务分解，并以此为基础拟定为期三年的行动计划和陪跑里程碑；第四步基于战略实现的关键任务匹配对的团队成员，推行 A 级人才制度，提高人才密度；最后，和客户的高管团队达成共识，厘清和界定了工作边界，提供私董陪跑的三大技术和八大模型，成功的陪跑客户企业完成战略转型。

这三年的私董教练陪跑之旅完全是遭遇战，没有任何一个其它企业案例可以借鉴，我们和客户 CEO 及团队完成各类挑战，三年来发起变革项目超过三十个，全部陪跑完成这些项目，个中滋味只有自己和私董教练陪跑团队知道，回眸一下，即开心也后怕，开心是私董教练陪跑项目完成，后怕是在三年陪跑项目过程中各类挑战层出不穷，有些项目完成的过程还有运气的成分，只能说“运气真好”。

之所以把这个案例作为最骄傲的成就是因为客户非常满意，我自己也非常满意，而且让一家五十亿年营收的老企业焕发青春，拥抱数字化时代成功了，当然是最骄傲的成就了。



图 2 海江高管教练：殷海江

六、在你的职业生涯中，你的实践有什么变化？

首先最大的变化是：从关注事到关注人。

我从 2001 年开始从事培训师、咨询师和教练的专业工作，客户对象从员工的知识、能力和态度提高变化到 CEO 和高管的潜能挖掘和绩效改善，我自己的最大实践变化从关注事情到关注人（和 CEO、高管深深的同在），这是我自己最大实践变化。

其次，工作心态的转变：从事业导向升级到使命导向。2014 年创业深圳海江私董学院之前，作为培训师和咨询师以专业为傲，是事业导向，而再次创业后，我将学院的使命确定为“让每位 CEO 发现使命并达成愿景”，让自己和团队都拥有使命级的工作热情和动力。

最后，从事 CEO 教练和高管教练，自己的成就感发生了巨大变化，价值

感十足。过去是帮助员工实现知识、能力的提升改善，现在是助力企业的战略实现，自己在过程中的成就感、影响力和社会价值是有巨大不同的。

七、如果你可以改变你的角色中的一件事，你会改变什么？为什么？

如果是一件事情，那么应该是我自己英文能力的提升要提上日程。希望接未来的一年里，迅速提高英文能力，让私董教练陪跑 © 模型走上舞台，服务全球更多拥有使命的 CEO 和高管们，让更多的国际企业战略实现。

八、你如何衡量你的成功？

真正能衡量我是否成功的是客户，客户满意度是最好的衡量标准，从 2014 年服务客户的教练年费从年费

1.98 万到 3.98 万再到 120 万 / 年，到今天 2022 年的 200 万 / 年，我觉得这是衡量我成功的最好例证。

九、这个奖项对你来说意味着什么？

首先是谢谢看见，看见我八年来 CEO 和高管教练的努力和实践，八年来，我和团队深耕客户端，其实宣传很少，很低调，所以谢谢看见。

其次是作为教练领域来自中国的创新和原创知识产权：私董教练陪跑®模型第一次走向国际舞台，私董教练陪跑®模型是基于组织战略实现作为唯一目标，将个人教练、教练团队和组织教练整合为一体，通过陪跑的模式，助力组织的战略实现。现在分享给全球的教练同行们，希望得到全球教练同行的建议和指正，一起更好的服务客户，让 CEO 和高管们茁壮成长，让企业战略实现。

最后是私董教练陪跑®模型还有很多可以精进和完善的部分，期待和全球的教练同行们有更好互动，让私董陪跑®就是战略实现的方法走向全球，服务更多企业或个人。

十、在 2022 年的最后几个月，你有什么未完成的计划吗？

就 CEO 和高管教练工作来讲，新书《私董陪跑就是战略实现 - 由此踏上产业冠军之路》即将出版，已经在出版社编辑出版，由于是我第一本书，书的内容也属于创新的内容，因

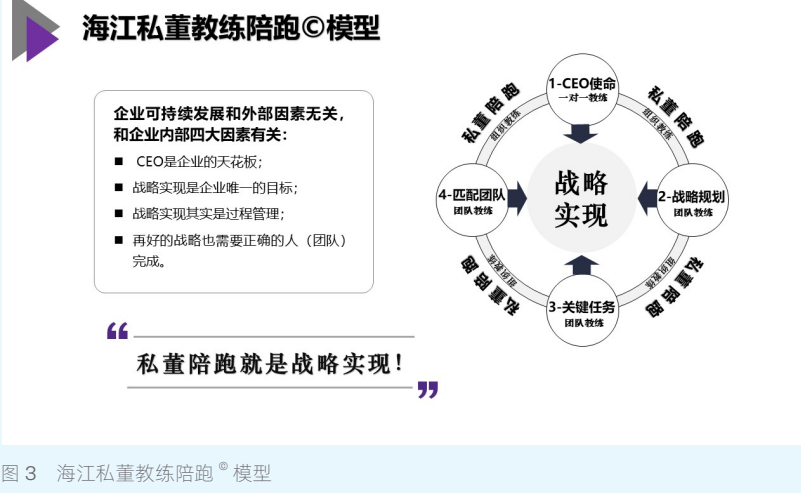


图 3 海江私董教练陪跑®模型

此出版周期比较长，期待 11 月份能出版，我就像期待自己孩子的出生一样，充满期待。

十一、你有什么建议给有抱负的高管教练？

首先，使命驱动是从事高管教练的原点。高管教练之路挑战巨大，与做个人教练完全不同，成长之路困难无数，如果没有使命驱动前行，无法克服这些困难，因此使命驱动是高管教练的基石和驱动力，寻找你的使命吧！

其次，学习能力是基础。做高管教练需要必要的知识储备、能力体系和丰富的经验，具备这些条件需要极强的学习能力。因此，做高管教练，要通过可持续学习的能力来夯实其胜任力。

最后，要有数字化思维。新冠疫情提速了企业的数字化转型，高管客户们已经在数字化转型的路上高歌猛进，如果想和高管客户共舞数字化时

代，作为高管教练就要具备数字化思维和数字化转型能力成为关键点。

十二、是什么促使你为客户取得最好的结果？

借助私董教练陪跑®模型让客户取得最好的结果。

在私董教练陪跑模型实践过程中，不论是 CEO 领导力的陪跑还是高管能力的陪跑，或者企业团队的陪跑，又或者企业战略实现的陪跑，从实战出发，私董教练陪跑是目前 CEO 成长、团队成长和组织成长最好的方式，没有之一。

十三、我很好奇采访中私董陪跑教练®模型对您高管教练工作非常重要，可以多说一些吗？

私董教练陪跑®模型的确非常重要，可以说是核心了。那么私董教练

陪跑®模型也不是凭空出来的，它有三个关键，见图3。

首先，要感谢全球教练前辈们的实践与付出才有私董教练陪跑®模型。

为什么这么说？因为私董教练陪跑®模型是基于组织（企业）战略实现为目标，将个人教练、团队教练和组织教练完美的整合，其中个人教练不用多说，不论是ICF国际教练联盟巨大作用还是全球太多的MCC大师级教练贡献了居功至伟的作用，同时，团队教练要感谢彼得·霍金斯先生的系统性团队教练模型的贡献，组织教练要感谢CCL创新领导力中心做出的实践和总结，因此首先必须感谢他们。

其次，要感谢我的客户们，我自己创新私董教练陪跑®模型完全是客户驱动。

在2014年开始创业私人董事会的事业，发现个人教练解决了CEO的问题，但是企业战略实现仅仅靠CEO是不够的，而企业战略实现是系统性工程，需要多因素集成后才能战略实现，由此将团队教练和组织教

练开始应用到企业，随着我在服务企业数量的增加，融合个人教练、团队教练和组织教练的私董教练陪跑®模型水落石出。

最后，当时在创新私董教练陪跑®模型的时候，主要是从教练视角看企业的战略实现，发现和寻找企业战略实现的关键因子。

例如任何事情成功靠人来完成，那么企业战略实现离不开CEO和高管团队；例如企业战略实现第一要义，战略方向要对；例如任何事情必成的背后是关键因子的识别和执行到位；因此，私董教练陪跑®模型源于实践，高于实践。

十四、你的高管教练实践中有没有对你产生深远影响的故事？

如果有故事那应该是2020年，在私董教练陪跑项目中和客户CEO的个人教练部分共创的故事。

在该项目CEO教练项目中，

CEO教练项目是采用教练约翰·马托尼老师的觉醒领导力模型，觉醒领导力模型的核心是内核驱动外核，即只有内核使命愿景价值观发现和厘清，外核领导力才能提高和发展。

在和客户CEO就内核测评报告解读的后，客户CEO非常认真，封闭三天自己去读书馆查阅书籍和文献，阅读和思考内核驱动的理论和方法，第四天和我畅谈、对话六小时。从心理学到管理学，从组织行为学到心流理论，最后提出创新焦点：心流领导力的概念和模型，我们还一起相约共同研究和践行心流领导力模型，一起出书。

目前，心流领导力®实验室已经搭建一年多了，我们一起将心流理论从个人心流到团队心流，再到组织心流的概念，再到要素都进行了探索和实践，为新书出版做了很多基础的工作，特别开心，我们和客户一起成长，这个影响我深远的高管教练故事。

本篇责任审校：殷海江