



漫画 章丽珍

“私董会”是个怎样的圈？

成员高度信任，寻求深度学习和社交；定期头脑风暴，解决企业发展困难

身处剧变时代的中国企业家，正越来越多地通过“私人董事会”这一新模式寻求深度学习和社交。该模式简称“私董会”，也称总裁私董会、总裁私享会，一群人试图通过这种持续创新的社交组织来解决现实问题。

近日记者调查得知，这一新生事物在甬城商界也在悄然流行。这个流行于业界精英中的交际圈究竟有何神奇之处呢？

不只是“头脑风暴”，更是优势互补

4月8日，在宁大中澳MBA校友会第二次会员代表大会上，该校友会同时还成立了私董会——宁大中澳企业家俱乐部。发起人沈功灿表示，在校友会的基础上成立私董会，目的是把一群具有相似背景、面对相似问题的企业家聚在一起，通过“互照镜子”的方式，了解自己的优势和劣势，并在此基础上有效提升领导力和企业业绩。

“不仅是‘头脑风暴’，还会对会员提出的问题，通过会议研讨、联系第三方机构、实地考察等方式共同解决并给出合理方案。”沈功灿说，他们会每月举行一次例会，围绕企业经营与管理中的各种实际问题展开深度研讨。

“私董会最火爆的时候是在2014年前后。”聚贤堂私董会的郝春民告诉记者，当时宁波的私董会遍地开花，有20家之多，但是一阵风刮过后，所剩无几。

“以前的私董会提倡‘不为企业解决具体问题’，严格恪守提升企业家领导力的红线。”郝春民说，但随着互联网时代的到来，私董会也在迭代升级，“能否为转型升级中的老板们提供新的价值，成为私董会组织者们的努力方向。”

郝春民说，单一的头脑风暴是不够的，为此，聚贤堂私董会今年对接了100多家创投机构和第三方服务机构，希望切实解决企业在经营过程中遇到的问题。

据了解，私董会因构成人员大部分是业界精英人士，因此在外人看来也披上了神秘面纱。比如聚贤堂私董会成员一般有12人左右，成员需要签订保密协议。当然最为重要的原则是，私董会的成员要来自不同的行业，还要考虑企业家的年龄、性格等因素。“很多时候是百里挑一。”郝春民说。

能收获高质量的企业咨询

“我因为技术出身，对公司的财务规划考虑欠周全，所以公司新三板上市后融到的资金，除了用于公司的发展外，剩余的大都投资了固定资产，这导致公司的资产负债率很高，不知道该如何盘活公司的资产，解决公司的困局？”前两天，在宁波新三板私董会的一次小组会议上，某公司老总张俊（化名）道出了心中的困惑。

话音落后，私董会的成员就开始帮他分析投资比例、利润率、财务状况等等。有成员还向张俊推荐了一家上市背景的创投机构，希望这家机构能帮他重新配置资产。

“我觉得挺好的，不仅能收获高质量的企业咨询，还能对接有效的资源。”张俊说，他们更像是彼此的良师益友。

记者采访发现，近年来，宁波很多企业家加入了各种各样的“私董会”，而随着企业家需求的变化和私董会更加务实的作风，私董会已悄然成为众多企业家解决发展困扰的一个良好平台。

去年12月份，在宁波新三板私董会的小组会议上，其中一家新三板企业董事长抛出问题：这家企业挂牌后，发展比较缓慢，销售业绩和利润一直上不来。大家讨论后发现，该企业主要存在内控问题，而且平时的无效支出太多。会议结束后，根据大家的建议，宁波新三板私董会为其对接了创投机构。

此后，该企业的月度 and 季度经营会议，创投机构都会全程参与，还帮助企业制定了比较详细的月度、季度和年度的销售任务和利润指标，并制定了三年内登陆IPO的计划。同时派人进驻企业，筹建商务组帮助企业进行组织架构调整，以及进行市场化运作推广。

今年一季度这家企业的变化很明显，其销售业绩增长了近20%，利润率也大幅提高，以前一年的销售额只有6000万元，利润不到400万元，今年销售额预计有望突破1亿元，净利润有望突破1000万元。

成员间互相信任最为重要

一家私董会负责人向记者表示，私董会还有一个非正式的作用，即联络情感。

“企业家们大都比较孤独，所谓‘高处不胜寒’或‘男儿有泪不轻弹’，很多话与同事没法说，说给家人听又未必能得到理解。”这位负责人说。

私董会发展需要具备两个条件，一个是无条件的爱，打开心扉；另一个是无条件的关注，沟通过程是一个完整的思考决策行动的过程。私董会因为比较私密，大家甚至会讨论家庭关系怎么处理。

“我们前段时间一个小组会议就讨论了一位企业家的感情问题。这位企业家与一位女下属发生了情感纠葛，一开始因为关系好，送给了对方部分股权，现在因为闹僵了，为企业发展，想收回股权，但是不知道怎么收回。”该负责人说，要是大家不信任的话，这类问题就没办法讨论。

“你的视野就如同一个圆圈，当你知道的越多，圆圈越大，你的视野就越

开阔，这也意味着你未知的领域就越大。”在甬港现代科技园主任赵庆看来，未来私董会的价值势必体现在实战和创造价值上，大家在一起，互相照镜子，彼此之间信任越深，信任度越高，分享和创造的价值才会越大。

“我们的私董会更有针对性，服务的群体更加明确，就是为新三板企业服务的。”宁波新三板私董会秘书长章钊说，私董会的成员来自不同的行业，不存在竞争关系，在会上不仅要打破成员原有的身份地位差别，建立起高度信任的关系，更重要的是大家在一起，一定要群策群力，把自己的实战经验拿出来分享，一起发掘问题本质。

“这也是私董会能否长期开下去的关键所在。”章钊说，如果私董会的成员之间只是泛泛之交，讨论的问题就不会深入，也不会有实际的成果产生，成员参加一次发现一无所获，就不会参加第二次了。
记者 王婧