

企业家教练的 自我修养

张中锋

著



孤独的企业家如何找到适合自己的领导力教练——
坐在对面的思考伙伴？

教练如何唤醒企业家心中那个暂时躺着的英雄？

张中锋积累十多年心得，
用100个关键词

破解与企业家的共生之道
说透企业家教练的自我修养

企业家教练的 自我修养



张中锋



著

图书在版编目(CIP)数据

企业家教练的自我修养 / 张中锋著. -- 北京: 中信出版社, 2018.10

ISBN 978-7-5086-9271-5

I. ①企… II. ①张… III. ①企业管理 - 通俗读物
IV. ①F272-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第166505号

企业家教练的自我修养

著 者: 张中锋

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

承印者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32 印 张: 10.25 字 数: 225千字

版 次: 2018年10月第1版 印 次: 2018年10月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-9271-5

定 价: 56.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

自序

诚意与共生

一、缘起

2005年7月的一天，上海波特曼酒店大堂，从晚上8点到凌晨1点近5个小时的时间，时任光明乳业董事长、总裁王佳芬给了我一个重大的机会。我坐在她的对面，专注地感受着这位身陷危机事件中的企业家。终于，那个躺在她心中的英雄慢慢醒来，那个被极度委屈情绪障蔽的真实的王佳芬回来了，就坐在我的面前。后来我才知道，那一刻，是我企业家教练生涯的起点。

在之后的合作过程中，王佳芬跟我说了一段极其重要的话。她说：“中锋，我发现你不仅可以和我谈品牌、公关，还可以谈企业战略、组织发展甚至产业趋势，感觉你比我还懂我们这个行业，我每次和你交谈都会获得新知。”我说：“这是个假象。事实上，我极力避免成为你们这个行业的专家，因为，如果那样我就很容易站在你身后，成为幕僚。我坐在你对面，是思考伙伴。我阅读你，读懂集结在你身上数十年的行业信息，还有你光明的内心。你杰出的领导力得以持续绽放，我勉强是个启发者，更多的时候，

我是个倾听者、提问者和陪伴者。”

就是这次记不清是哪一天的谈话，在我心中种下了种子，生根发芽。在此后十多年的岁月里，我得到了王佳芬持续的呵护、鼓励和支持。多年后我了解到，这种性质的工作，在美国被称作“教练”，以别于顾问和导师。

2008年到2012年，诸多机缘，我开始极其严肃地思考我的使命，不断倾听内心的声音。我发现自己能做的事极其有限，所以我必须集中精力做我最擅长的事。这件事须让我尽可能自在，常有高峰体验。在这个时代的中国，有一个被命名为企业家的群体，他们是生产力的解放者，是最可爱的人，也是承受压力最大、伤病最多的人。我希望做这个企业家人群的陪伴者，全程参与他们杰出生命的建设。我相信，他们对了，中国的商业秩序才可以迁善向美，从而正向推动社会生态的发展。如果我可以深度影响20个行业的领袖，就可以间接影响更多的上下游及细分行业。我决定加入这个推动者的行列。

2012年，我结束原公司所有项目，开始全力聚焦企业家教练这个身份和工作。

二、教练时刻

经过多年的探索，我发现中国企业家对所谓“教练”的需求，客观上也涵盖所谓顾问和导师的工作职责。这三者的定义可以勉强进行如下区分：教练是启发者，是那个帮你找到内在自我、挖

掘潜能的人，他坐在你对面，陪伴着你；顾问是要以某领域专家的身份帮你提供相应解决方案的人；导师要引领你，指方向给你，在你前面看护你。不同企业家在不同阶段往往同时需要这三者，但需要的程度各有不同。这是要面对的现实，也是困难和挑战。我非常幸运，在过往十多年的实践中，在这三个身份里可以自由切换，较好地满足了企业家客户的需求。

作为教练，我总是带着空空如也的状态，坐在企业家的面前。空空如也就是回到原点，是真实的就在这里的状态，是当下。此时，现场的信息处于共生状态，能量充沛。这需要足够的诚意才能做到。我相信，每一位坐在我面前的企业家都是一座高山，有各自的无限风光。我能做的就是让这座山更真实、更完整地呈现出来。我会怀着“见来求者，为善师想”的深度谦卑，无限专注于正在发生的一切，全然交付于现场。也唯有此时，我才能致中，如静静的天池水，一片坦然，获得信步而行的自由感，与山川一会，气象万千。这些中节的声音，是联结，是和，于是“天地位焉，万物育焉”。坐在我面前的企业家只是找回了自己，照亮了自身极小的暗淡角落，我只是触摸开关的那个人。我相信他们有能力解决自己的问题。即使我貌似扮演顾问的角色，也会高度自觉，我只是带他们看见不同的山，和他们一起探寻，共同遇见那个等着我们的答案；又或者我貌似扮演导师的角色，也只是谨慎地领他们回到出发的地点，用手指着他们的前方，他们会听到心里有个声音说：“呵，原来是这样。”

这就是我说的“教练时刻”。这才是所谓的“秘密”。

教练对象对此刻的描述各种各样：譬如豁然开朗，醍醐灌顶；譬如用手指着自己心脏的位置说你可以去到我这里，你可以让我找到真正的自己；譬如双手抖得端不起眼前的一个小茶杯，或者双腿酸软，又或者舒展双眉说“呵，今晚我可以睡着了”；也可以轻松平淡地告诉我一个刚刚做出的重大决策。我知道，此刻，我只是帮他们找回了那个本来完整强大的自己。如此而已。

三、张中锋三原则

我对坐在我面前的每一个企业家都充满感激，他们敞开内心任我驰骋，带我进入更广阔的商业世界，成全了我作为一个所谓教练的本分。这是我的荣幸。十多年来，也是他们和我共生、确认和丰富了由我命名的三原则：回到原点、跨界、聚焦。这几乎就是我的信仰，是我确定自己思维和行为的指针，是我作为企业家教练的法宝，让我具备了更多的信心和能力去服务本就杰出的企业家。

回到原点，事物的本质就会呈现，这可以保证我们做一件正确的事，我们就有了方向和前行的基本动力；跨界，是那一会，是正确的事变精彩的可能，如跨越两岸的美丽桥梁，如天地交接时刻太阳的光辉，如水遇到悬崖生成的瀑布，如走在人群中醒目的混血儿那独特的面孔；聚焦，是集中精力和资源持续做一件事，这会让井里出水，让正确而精彩的事变成价值，结成我们想要的成果。

四、教练修养

教练需要持续地修养，这是个慢慢习得的过程，我还在探索的路上。我能分享的仅有经验如下：以坐在对面的企业家为善师，自觉地向他们学习，借取光芒；要时时向公认伟大的圣贤靠近，阅读并体会他们的教言，用心感知，如在身边，而不只是背诵“子曰”；还有，就是保持自我觉察，自己是不是走在趋向使命的路上，有否分心，是否偏离了方向。

企业家教练身份独特，身受重托，必须时刻保持那份受委托的诚意。要时时检点，以防迷失在教练对象的赞美里。更危险的是动了私心，成全对方的心稍打折扣，你立即就会暗淡下来，不但无智慧可谈，更可能给自己带来巨大风险。动了私心，你就缺乏了勇气，丧失了与企业家真诚对话的能力，甚至成为可能涉及的尖锐关系的牺牲品。

唯有成全对面坐着的人，才能成就自己的使命。这是教练应有的信念，也堪称戒律。

持续地修养需要大量的时间。这些年我自觉地将修养时间和教练时间的分配保持在7：3的比例。我不断确认自己能否回到原点的状态。即使这样，还是满心忐忑，如履薄冰，越探索越觉得不够。事实上，也确实没能照顾好一些曾经坐在我对面的那些贡献于我的企业家，没能为他们持续创造更大的价值。

习得的功夫比技术重要，这是我强调企业家教练修养的原因。这一代中国企业家大多是创业者，有极强的独立人格，内心

强大，英雄型人格居多，满身是伤，勇敢坚毅，也有很强的学习能力。他们与普通的企业高管大不相同。对一个要靠他们这么近的教练来说，被细细打量甚至挑战，是再正常不过的事。除了选择相信和保持教练时刻的无限专注之外，深度的谦卑和全然的交付尤为必要，也更为艰难。而这四点正是我所谓诚意的四个内涵。

教练在被打量和挑战时，要立于我常说的“退尺之地”，留出空间给对方舞蹈。要营造一切可能的场域，让企业家处于自然而然的舒适状态。唯有如此，他才可能呈现更多的真实。所谓的棒喝，绝不是扮演成一个老师的样子，而恰恰是因为自己的“止”，如实地看见那些真实，这才有自然的截断或刀至肯綮的入理拆解。这与傲慢地对打和撕扯风马牛不相及。需要特别说明的是，深度的谦卑绝不是讨好。谦卑是指你用包容、接纳、开放、平静的心态去等待。讨好会让真相迷失，这不是真正意义上的尊重对方，不利于他发现真实的自己。这与教练价值背道而驰。全然交付的全然是说不设防，是无边界状态。教练要先于教练对象交付，教练是那个引发者，要让教练对象尽可能处于自由状态。掩饰、设防都只能表现教练的虚弱，让教练自己满是无力感。

说来说去，还是要回到我强调的日常修养。修养到了，就会有“就是这样”的感觉，不会想到技巧之类的词。你得真实地“是”，婴儿的状态怎么可能靠技巧回去呢？你是，他们才会有“我是”的感觉。你不能按你的想象，让他们成为你要的“他

们是”。

有诚意，才会有共生，才会有这个“我是”的“教练时刻”。

五、践行与时机

如何让这种“教练时刻”成为一种持续的关系？除了上面讲的持续修养之外，我在实践中会保持一种高度自觉。我会让企业家作为自然人的本我人格和作为企业家的职业人格高度联结，和他一起发现并经常检讨和维护。通过联结，把本我人格里的基本信念作为职务人格的底层能量供应，并转换为他们现实中的领导力，向所领导的组织传递，把内在的声音转换成外在的号角，让团队听到，响应并生成协同的力量。而此刻的领导者觉得只是在做自己。人在做自己的时候有强烈的自我实现感，不扭曲，不迟疑，不左顾右盼，纯粹而饱满。他是自在的，是能量最为充沛的，也是最可持续的。这个联结的通道需要长时间看护和保养。

企业如风中远行的船。作为舵手的企业家总是要面临风浪带来的大小颠簸。作为企业家教练，你需要听到企业家内心的声音，足堪信赖；还需要有陪他洞悉商业本质的能力，即所谓虚实相继。事实上，你陪他走深走远了，就会知道，无论多么波澜壮阔的商业现象，背后都只是人性的细节。这也是企业家教练另一个修养的功夫吧。只要被教练的企业家初心不忘，使命尚在，就没有不需要教练陪伴的理由，除非你跟不上他们的成长。

仅就经验来说，以下几种情况教练价值比较容易显现。第一，

企业交接班；第二，并购整合期的高管团队融合；第三，企业出现重大议题或危机；第四，企业转型升级；第五，企业聚焦重大突破性项目的建设期。以上五种时刻都会对企业家的心性有较大考验，需要对关键关系的骤然变化有深刻洞察，需要回到原点，审视自身与企业的使命，找到最佳的平衡点。这时企业家会明显感觉到需要一个听得懂、可信赖的思考伙伴，减少决策的孤独感，找到“我是”的状态。

这些年我做过的几个典型案例也说明了这一点。做女裤的张军先生是在企业计划转型升级遇到障碍时找到我；王佳芬女士是在2005年遭遇企业重大危机时与我相见；魏华钧先生和白照昊先生的案例最为丰富，既是两位领导人交接班时期，又逢企业股权并购期，也存在一定程度上的议题或者危机。正如在案例中呈现的，我的出现都是在他们遭遇艰难的时候，响应了他们的需求，开启了信任之旅。

人在一切妥当、自觉绰绰有余的时候，主动寻求支持的想法会比较弱。这符合人性。另外，企业家教练这种服务模式在中国企业家群体中还不广为人知，很多企业家还不知道有这项服务。当然，我的探索还非常有限，我需要做得更好。这也是我愿意把这十多年的探索心得拿出来分享的主要原因。我也非常感谢这几位企业家愿意把我们一起工作的部分场景分享出来，对他们的慷慨支持，我会视为鼓励和鞭策。当然，涉及企业不便公开的内容，我们只能略去，让读者看到企业家教练贡献价值的逻辑和路径是我们的期望（相关案例可通过网络搜索得到）。

六、展望

时间过得很快，在我服务的案例中，已经有退休的改革开放后第一代企业家。他们面临交接班的重大时刻，更重要的是，他们马上会面临离开战场后如何面对自己、如何与自己更好地相处这样的生命课题。这些英雄非普通人，战场上战胜过无数对手，现在只剩下自己供他去超越了。这是更为艰难的命题。我想尝试继续陪伴他们，参与他们与自己深度和解的生命旅程。

同时，新一代企业家正在成长，特别是大量家族企业的二代面临接班或正在接班的过程中，存在大量与父辈认知的差异，有诸多焦困。我近5年已对这一课题做了些研究和实践。我想在这批企业家准备启程或刚刚启程时，就在他们身边，深切地了解他们。我认为，传承的本质是一种关系。传承双方关系认知的误差是问题产生的根源。我想从这里介入，提供家族企业传承的关系动力。

总之，我会把做企业家的全程陪伴者作为我教练生涯的核心内涵，以回到原点、跨界、聚焦三原则为指导思想，以诚意与共生作为我的教练信念，充盈在我的“教练时刻”。我会继续存养并践行，也邀请所有致力于以此路径贡献于企业家的同道与我一起探索，丰富和提升企业家教练的内涵与质量。

目录

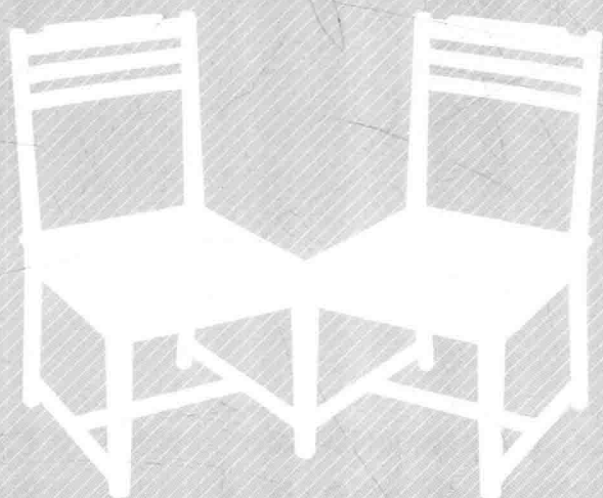
自序 /III

词解·问答 /1

- | | | | |
|-------------|-------------|---------------|-------------|
| 001 教练 /3 | 002 诚意 /6 | 003 相信 /8 | 004 隐私 /13 |
| 005 防御 /16 | 006 恐惧 /20 | 007 超越 /25 | 008 开放 /28 |
| 009 欺骗 /30 | 010 障碍 /35 | 011 谦卑 /37 | 012 本分 /40 |
| 013 伙伴 /42 | 014 惭愧 /44 | 015 特权 /47 | 016 荣誉 /49 |
| 017 余地 /51 | 018 退尺 /53 | 019 节制 /58 | 020 服务 /60 |
| 021 交付 /62 | 022 愿力 /64 | 023 接纳 /68 | 024 无我 /71 |
| 025 安忍 /78 | 026 尊重 /81 | 027 随顺 /84 | 028 赞叹 /88 |
| 029 讨好 /90 | 030 直心 /93 | 031 如实 /97 | 032 平等 /102 |
| 033 专注 /106 | 034 平静 /108 | 035 空空如也 /111 | |
| 036 当下 /113 | 037 止 /115 | 038 觉察 /119 | 039 连接 /122 |
| 040 现场 /125 | 041 倾听 /130 | 042 能量 /133 | 043 意义 /137 |
| 044 感知 /140 | 045 关系 /142 | 046 共生 /145 | 047 人格 /149 |
| 048 信仰 /156 | 049 中和 /160 | 050 权威 /162 | 051 顾问 /165 |

- 052 导师 /168 053 初见 /170 054 辨析 /173 055 需求 /175
056 一对一 /179 057 付费 /182 058 边界 /185 059 约定 /188
060 周期 /194 061 节奏 /198 062 选择 /200 063 放下 /202
064 方便 /204 065 变奏 /207 066 控制 /209 067 截断 /212
068 空白 /215 069 场景 /219 070 活泼 /222 071 误会 /225
072 示范 /229 073 温习 /231 074 评估 /234
075 教练笔记 /236 076 教练的教练 /239 077 庆祝 /242
078 体验 /245 079 语言 /247 080 立场 /250 081 动力 /253
082 系统 /256 083 协同 /258 084 日常 /261 085 行动 /264
086 陪伴 /267 087 保密 /269 088 回访 /272 089 议题 /275
090 提问 /278 091 时机 /283 092 适合 /287 093 挑战 /289
094 答案 /293 095 教练时刻 /296 096 准备 /298
097 存养 /302 098 和解 /305 099 习惯 /307
100 谢谢你 /310

后记 / 313



词解·问答

001 教练

词解

对于教练对象而言，教练是你可以借取的力量，是照见你的一面镜子，是共同发现之路上的善意伙伴。教练过程是一次带你去看实相的唤醒，是你需要前行时的鼓舞，是取得胜利时听到的掌声。

教练是坐在你对面的思考伙伴，是启发者，是陪伴者。教练启发你了解自己更多，拓宽自我边界，减少在黑暗中摸索的时间。教练让你更完整地发现自己。

教练和教练对象都要有诚意，对彼此有笃定的相信、深度的谦卑、全然的交付和无限的专注。

教练要“见来求者，为善师想”。教练要始终以教练对象为焦点，放低自己，倾听教练对象带来的所有现场信息，学会从教练对象身上汲取力量并返还给教练对象。

教练要持续练习专注的能力。教练提供的是积极和谐