

和君咨询丛书

三度修炼



- 态度决定命运！
 - 气度决定格局！
 - 底蕴的厚度决定事业的高度！
- 《三度修炼》必将深刻改变中国咨询业的精神气质和命运走向

SanDu Discipline

王明夫 主编

机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

和君咨询丛书

三度修炼

- 态度决定命运！
- 气度决定格局！
- 底蕴的厚度决定事业的高度！
- 《三度修炼》必将深刻改变中国咨询业的精神气质和命运走向

SanDu
Discipline

王明夫 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

态度决定命运，气度决定格局，底蕴的厚度决定事业的高度。作为和君咨询集团的董事长，作者以自己多年在咨询界的历练，按理想篇、理念篇、学习与成长篇、态度篇、境界篇阐述了企业老总和员工如何开展三度修炼。作者在代序“人生如莲”中提到，人生就像是睡莲，成功是浅浅地浮在水面上的那朵看得见的花，这朵花能否开放得美丽灿烂，取决于水面下看不见的那些根系和养分。人格中的假设系统，就像是睡莲中的根，这个根决定着我们的价值观、理念和信念，进而决定着我们对人对事对世界的态度、标准、行为取向和作风。所以，当我们思考自己是如何走向成功的时候，必须潜到人生的水面下去，从关心根和本着手。这就是三度修炼所要解决的问题。

图书在版编目(CIP)数据

三度修炼/王明夫主编. —北京: 机械工业出版社,
2008. 4

(和君咨询丛书)

ISBN 978-7-111-23665-8

I. 三… II. 王… III. 成功心理学—通俗读物

IV. B848. 4-48

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 030954 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 赵泽祥 责任校对: 侯 灵

责任印制: 洪汉军

北京铭成印刷有限公司印刷

2008 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

180mm × 250mm · 20 印张 · 3 插页 · 345 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-23665-8

定价: 38.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

销售服务热线: (010)68326294

购书热线: (010)88379639 88379641 88379643

编辑热线: (010)88379708

封面无防伪标均为盗版

董事长致辞


劳动是我的出身，工作是我的本色，我很高兴和大家一起，在和君咨询的旗帜下度过生命中美好的和不怎么美好的工作年华。

员工是决定和君咨询兴旺发达的第一要素。公司必须设身处地、真心诚意地为员工着想，为员工创造工作岗位，努力改善员工的工作条件，增加员工的收入，改善员工的福利。但我们不止步于此，我们更重视员工的事业心、自我实现和生命意志的自由洋溢。和君咨询必须致力于为所有这些东西的实现创造条件。

而你、我、他，作为和君咨询的员工，也应该牢固树立起为和君咨询作贡献的意识，顾全大局、克己自律，忠诚于公司的使命与利益，服从于公司的管理和约束，以高品质、高效率的工作为公司客户服务，永不停步地追求更高的职业境界和人生境界。

国学大师南怀瑾说：“处世不求无难，世无难则骄奢必起；谋事不求易成，事易成则志存轻慢。”让我们共同努力，将和君咨询成长壮大的进程变成为全体员工在职在岗施展才华和追求事业的生命交响。在这个事业交响之中，我们风雨同舟、和衷共济，感受生命的平凡与伟大、艰难与辉煌！

感谢大家与我同行，祝福大家“咨询人生，快乐丰盛”！



和君咨询集团董事长

2008年2月

代序



人生如莲： 咨询师成长路线图

——王明夫董事长在合伙人例会上的讲话

IV

三度修炼 SANDU DISCIPLINE

人生如莲。人生就像是睡莲，成功是浅浅地浮在水面上的那朵看得见的花，这朵花能否开放得美丽灿烂，取决于水面下看不见的那些根系和养分。我们太在乎成功，往往全部心思都专注于水面上看得见的花朵，却疏于关心决定这个花朵盛开还是枯萎的水面下那些看不见的根和本！人格中的假设系统，就像是睡莲中的根，这个根决定着我们的价值观、理念和信念，进而决定着我们对人对事对世界的态度、标准、行为取向和作风。这些东西就像是睡莲中的本。正是这些根和本决定着我们的人生能否最终开放出成功的花朵。普通百姓并不使用“假设系统”、“价值观”等文绉绉的词语，但同样睿智地识破了人生成功的秘诀，通俗地表述为：态度决定命运！所以，当我们思考咨询师如何走向成功的时候，必须潜到人生的水面下去，从关心根和本着手。换句话说，咨询师走向成功，必须首先端正自己的假设系统和价值观！假设系统和价值观不对路的人，上帝也帮不了他成功！更何况，价值都错位了，成功意义又何在？

提醒各位合伙人，带团队首先要梳理和检视团队成员的假设系统。只有假设系统相通，大家在一起做事才会好合作，否则会摩擦多、怨气重，面和心不和，仅仅依靠利益纽带的合作，会很累！和君的同事们，一定要争取基于价值观的合作。短期合作可以靠利益纽带，长期共事还得靠价值观和“态度”共识，靠灵魂深处的志同道合！

从“人生如莲”的理解出发，我们初步勾勒出和君咨询师的成长路线图：

第一步：咨询师走向成功，最重要的是必须端正价值观和假设系统。我

们的咨询师至少要确立三个假设：一是态度决定命运，二是气度决定格局，三是底蕴的厚度决定事业的高度。据此，和君以后的企业文化建设要围绕态度、气度、厚度来开展“三度”修炼。现在就可以下断论：态度不端正的员工，成长速度会很慢，与同事相处中、工作中、利益分配中总会觉得环境不友好，自己吃了亏，受到了不公正对待；不重视个人修为或最终修炼不出胸襟气度的咨询师，怎么折腾都脱不了小家子气，走不出急功近利的短浅眼界，出不来大格局；底蕴浅薄的咨询师，别指望他能攀登上职业境界的最高峰。我觉得和君咨询的这个三度修炼比彼得·圣吉的五项修炼更有针对性，更重要，更具有东方的智慧。

第二步：坚定职业信念，秉持职业操守。管理咨询是年轻人的最佳职业选择之一。人生在世，无所见识就很难有所作为，真见识就能赢得人们的尊重、尊敬和重视，就能识别机会和赢得机会。年轻人如何尽快地获得见识呢？见多就能识广！从事管理咨询意味着，在你还处在年少懵懂的时候就可以深入到企业的第一线去见识各种企业，领教各种复杂的管理问题和组织矛盾，与各种成功模式、性格特点和精神风貌的老板打交道，体会他们的成功与失败，感受他们的经验与教训。想想看，还有什么职业比管理咨询更见多识广呢？我认为，无论是想做真正的管理思想家还是想做大企业家的人，从管理咨询出发都是最佳的成长路径。我看《麦肯锡传奇》最大的感受是马文·鲍尔那种对管理咨询职业的信念、操守和道德！如果我们这群人真想造就一个有传世意义的中国字号咨询公司，就要像马文·鲍尔那样，对管理咨询行业建立信念，明确立场，秉持操守！真大智者必有大德，非大德者难以成大智，惟大智大德者方可指望成大事业。马文·鲍尔那样的人，有了那种识见、信念、操守和道德感，他领导的麦肯锡自然就能成批成批地造就郭士纳那种量级的大企业家，自然就能做成麦肯锡那样传世的事业。我们这个时代已经很长时间羞于谈论“道德”了，和君从今以后必须大张旗鼓、理直气壮地谈论道德，讲究道德，对公司对员工要提出强硬的道德要求和职业操守标准，要把那些不讲道德不讲操守不讲信誉的人过滤出去！公司数据库里给每个员工都建立了工作档案，档案内容中的重要一项就是你的信誉记录，这个信誉记录要成为考察一个员工的重要指标。信誉记录不好的员工，不能委以重任！

第三步：建立合理的知识结构和深厚的学养底蕴。我们要组织力量系统整理出和君咨询师必须阅读的书目，必须熟悉的案例，必须听的讲座，必须研读的咨询报告，必须养成的精神气质、审美品位和人文情怀等。通过3~

5年的努力，将和君咨询师必须建立的知识体系和学养结构清晰化、逻辑化、明确化，然后转化成一套可实施的培训计划。目前公司试行咨询师的学习和培训记录及积分制度，正是为了督促大家养成积极参与培训和学习的习惯。道行有多高事业有多大，底蕴有多厚事业有多高。每一个咨询师都必须确立这个立场，坚持不懈、持之以恒地实现知识和学养底蕴的积累。

第四步：熟练掌握专业方法、工具和业务模板。我们组织力量编写《咨询方法、工具和业务模板集锦》并开展系列讲座，组织力量编写《用图表说话》并讲座。各位同事，尤其是年轻同事一定要能快又好地使用各种专业方法和工具，把这当作吃饭家伙，当作就像我们中国人用筷子一样的基本功。有的咨询师连做个PPT文件都粗鄙不堪，连画个图表都不会，居然还心安理得。这个样子，老人也就罢了，年轻人还这样，就令人失望，让人看不起，让公司不敢寄以厚望！

第五步：经历大量的覆盖各类商业生态的项目历练。手术医生需要经手足够多的病例才能成为“一把刀”，生物学家需要积累足够多的标本才能成为顶级专家，考古学家需要经历大量的发掘、古玩专家需要过手大量物件才能最终形成顶级专家的那种眼光和直觉，同样地，咨询师能否成为第一流者，最重要的一个指标就是他经手过多少个项目，这些项目的专业品位如何。所以，在和君的任职资格和晋升考评中，项目经验被定为是其中的核心KPI。而有志向的和君咨询师也应该以经历足够的项目历练和积累亲历案例为第一追求，将短期的个人收入当作次要问题，最终练就一流的能力和经历，个人收入和声誉就会像能力和经验的附带结果一样水到渠成。一心算计着项目奖金、眼睛始终盯着钱眼儿的人，从长远来看，最终都挣不到什么大钱。我们国家的传统文化是，君子修为讲究读万卷书行万里路，后来又有说道，读万卷书不如行万里路，行万里路不如阅人无数。我个人的成长经验认为这种说法真是睿智而又深刻的真知灼见。咨询这个行业，使得我们有了阅人无数、阅企业无数的机会。有志向的咨询师一定要珍惜这种机会，深刻认识到这种机会对自身走向未来大成就的决定性意义，要把项目历练和案例积累当作咨询职业生涯的第一追求！熟读唐诗三百首，不会作诗也会吟。我坚信，能够沉潜到企业管理第一线去十年不抬头的人，亲历足够多案例的磨炼，洞察各种商业生态和管理问题的逻辑机理，他终将深得管理之真谛，养成造就大企业或拯救大公司的那种底蕴、能量和远见卓识！

尤其要提醒那些资深的合伙人 and 老同事，你们的经验和能力很宝贵，但不要过早凭借资历吃饭，不要过早回避到第一线去亲历项目，否则不出两年

时间你就会落后，就会找不着感觉，没准你还不自知。如果那样，就悲哀了。我总觉得，不带团队不亲历项目的合伙人，越往后走会越没后劲。目前的咨询市场还很低级，相应地，我们目前的成功也还很低级，给我们带来目前成功的才学和能力层次也还是低级的，这真可谓是“适销对路”啊！才学层次和市场层次的这种适销对路，给我们带来了目前的成功，然而往远处看呢？市场总是要往高级化方向走的，如果我们不能超越适应目前低级市场的才学和能力层次，那就注定了我们没有未来！

第六步：养成良好的职业习惯。这要当作事关咨询师职业成败的关键成功要素来重视。希望大家静下心来花点时间想一想，我们究竟应该养成哪些职业习惯。我这里抛砖引玉说几条：

(1) 朝花夕拾、拾英集粹：做笔记，写随笔，将工作、学习、生活、阅读和交往中有意义的思想、观点、信息、创意、点子、思路、知识、感受、心得、感悟等记录下来，既为了备忘和复习，也为了记录自己的心路历程和成长过程。

(2) 会见客户前做好 N 件事：查找和阅读客户的背景资料；检点着装和仪表；携带名片和笔记本；查看公司数据库，了解公司做过的类似客户案例；与相关人士通电话，沟通客户情况。

(3) 会见客户后做好 N 件事：给客户发个短信或表示感谢或表达愉快感受或表达敬重或表达关怀和问候；做好客户在京逗留期间的后勤服务；做好会谈纪要。

(4) 对客户进行得体的生日祝福和节日问候，不是坚持一年两年，而是坚持十年八年从不间断。

(5) 出差去客户那里的时候给客户带去一些手信；从异地回京的时候给办公室同事带回一些异地土特产。

(6) 学会发起和召集头脑风暴或项目讨论会。

(7) 学会与人分享知识、经验和心得体会。

(8) 始终给人留下信得过、靠得住的印象。

第七步：养成良好的生活习惯和生活态度。不会生活就不会工作，没有正确的生活态度就没有正确的工作态度。也请大家静下心来花点时间想一想，我们究竟应该养成哪些生活习惯，应该确立什么样的生活态度。我这里也抛砖引玉说几条：

(1) 坚持锻炼身体。

(2) 不可一日不看书。

- (3) 作好时间管理，讲究生活平衡。
- (4) 吾日三省吾身。
- (5) 懂得感恩和敬畏。
- (6) 既不懈地追求成功，也坦然地接受平凡。

最近公司发布了《员工健康指南》，就是想从健康的角度为员工提供一些引导。和君的咨询师还应该养成哪些生活习惯，请大家补充。修行的人说，禅即吃饭穿衣。我是越来越体会到，日常的生活习惯和生活态度对一个人的人生成功非常重要，有时候甚至是致命性的。

我坚信，坚持将上述七步做到位的咨询师，终将走向成功！这个“七步”，就是我根据自己的人生经验和职业理解为同事们尤其是年轻的同事们勾画出的咨询师成长路线图。公司将依照这个路线图来为咨询师的成长创造条件，实施持之以恒的咨询师学习和培训计划，营造出人才成长集群效应的环境和氛围。希望大家意识到，公司怎样努力怎样创造条件都是外因，你最终能否成功，主要还是取决于内因，取决于你自己，不要过分归咎于公司条件和环境的不足。所以请大家务必以十年立一志的态度，以修行求道的态度，坚持不懈、一点一滴地将上述七步做到位，将功夫下足！态度决定命运！

和君咨询的成功就寄托在你们的身上，你们成功了，和君也就成功了；你们不成功，和君的梦想将如烟消散！祝福大家一定成功、早日成功！

王明夫



态度、气度、厚度、

《三度修炼》必将深刻改变中国咨询业的精神气质和命运走向！

非静穆心境者，读之不恭；

非心高志远者，读之无用！

深者读之必觉其深，浅者读之必觉其浅。

何不以本书为镜，照照自己之深浅？

[内容简介]

人生如莲：人生就像是睡莲，成功是浅浅地浮在水面上的那朵看得见的花，这朵花能否开放得美丽灿烂，取决于水面下看不见的那些根系和养分。我们太在乎成功，往往全部心思都专注于水面上看得见的花朵，却疏于关心决定这个花朵盛开还是枯萎的水面下那些看不见的根和本！

一个人的态度、气度和底蕴的厚度，就像睡莲中的根本和养分，虽然看不见摸不着，却决定着我们的人生能否最终开放出成功的花朵。普通百姓并不使用“价值观”、“假设系统”等词语，但同样睿智地识破了人生成功的秘诀：态度决定命运！所以，当我们思考人生如何走向成功的时候，必须潜到人生的水面下去，从关心根和本着手。首先必须端正态度，然后致力于升华气度和夯实厚度。态度错偏、气度促狭、厚度浅薄的人，上帝也帮不了他成功！

本书以“三度修炼”为主题，或睿智、或优美、或深情地向人们展示了如何端正态度、升华气度和夯实厚度，最终走向灿烂人生！本书原为和君咨询的内部文化读本，和君员工作为馈赠佳品送予客户和友人，不经意间引起了轰动性的传阅效应，成为企业家和友人们持久谈论的话题。无论是商人还是学者，无论是已经功成名就者还是正在事业征途上打拼的人，无论是事业者还是修身人，凡阅读过本书，无不为之打动。为了满足更多人探寻成功秘诀之需要，现公开出版以飨读者。

本书适合咨询界从业人员、企业中高层管理者、政府经济管理部门人员、商学教师、研究人员、MBA和EMBA学员，以及关心自身心灵世界和学习成长的各界读者。

敬请关注本书博客：<http://blog.sina.com.cn/hjsdxl>



[作者简介]

王明夫

1966年生，我国著名战略咨询专家和投资银行家，和君咨询集团董事长。律师、金融学博士，美国伊利诺大学高级访问学者。历任君安证券研究所所长、君安证券收购兼并部总经理、中国人民大学金融与证券研究所执行所长等职务。同时兼任深圳机场、用友软件等上市公司独立董事，以及香港新东方教育基金会董事。

长期以来为政府、企业和机构投资者担任咨询顾问，擅长企业战略规划、资本运作、企业文化、并购重组、区域产业规划和证券投资等领域，累计经手大型咨询案例数十宗。出版专著有《投资银行并购业务》、《企业竞争力》、《资本经营论》、《蓝筹》等。作者的资本经营理论、公司战略理论、产业整合思想、企业家雇佣资本思想、产业领袖理论、证券投资哲学和投资银行理论等思想和见地，对企业界和投资界有着深刻的影响。

和君咨询追求的风范：卓有识度，圆融会通
和君咨询师的作风：专业、内敛、大气、深厚
和君咨询的文化精神——水的精神：

- 接纳八方来源，终成其大！不拒绝任何加盟的沙石和物障，反而是夹裹前行，壮大自己的力量，勇往直前！
- 无论何时何地，总是改变自己的形态不断寻找出路！
- 任何时候遇到阻挡，总是慢慢蓄积力量，最后加以冲破！
- 历经千里万里、千难万险，始终不改变自己的本质和前行的动力！

和君咨询是中国本土规模最大的咨询公司，提供“管理咨询+投资银行”的双重专业服务。和君人累计经手咨询案例千余宗。

和君咨询网站：www.hjcn.com.cn

和君咨询邮箱：hjcn@hjcn.com.cn

和君咨询电话：010-51268008

策划人：闻洁
责任编辑：赵泽祥
封面设计：中视觉工作室
010-62575575

董事长致辞

代序 人生如莲：咨询师成长路线图

理想篇

安逸成就不了英雄，平庸与伟大无缘。放弃安逸，拒绝平庸，带着水的精神，带着平和的心态和务实的作风，加入到实践崇高理想主义的伟大长征中来，成则光芒万丈凭君子“三立”铸丰碑，败则肝胆相照以情义无价慰平生！

- 一、和君咨询是什么 / 3
- 二、王明夫 2005 年元旦致全体同仁的公开信 / 4
- 三、思想的魅力——王明夫私塾讲演录序 / 6
- 四、用肃穆的学术逻辑为企业家精神唱响时代的圣歌 / 9
- 五、蓝筹梦 / 17
- 六、成为管理学大师 / 20
- 七、管理是一门科学 / 50
- 八、没有什么能够阻挡，你对自由的向往 / 56
- 九、伟大的理想寄予崇高的学子 / 60
- 十、年轻是铁，团结成钢 / 64

理念篇

没有耕耘就没有收获，有一分耕耘就会有一分收获。我们崇尚劳动精神，做企业讲究勤勤恳恳、艰苦奋斗，做人讲究兢兢业业、吃苦耐劳。投机取巧是我们反对的，不劳而获是我们鄙夷的，好吃懒做是我们不能容忍的，非分所得是我们受之有愧的。

- 一、天道酬勤，天道酬情 / 71
- 二、和君的咨询理念、职业操守和同事关系道德 / 74
- 三、员工的成就和管理者的责任 / 76
- 四、他山之石：以恭敬和自重的态度向麦肯锡学习 / 80

学习与成长篇

真正的学习与成长应该从正心诚意、立志修心开始。立高远志而又持平常心者，方能最终行而远、致大成。

- 一、成事成才从何始——新亚学规及其他 / 109
- 二、职业高手是如何造就的 / 112
- 三、阅读指引：建设你的知识结构 / 115
- 四、熟悉 100 个案例：和君历史案例 + 著名商业案例 / 119
- 五、熟悉和理解和君咨询原创思想和观点 / 122
- 六、学习与成长启示录之一：聚焦而且持恒 / 124
- 七、学习与成长启示录之二：Mentor + 项目历练 / 126
- 八、学习与成长启示录之三：思想和见地的力量 / 140
- 九、学习与成长启示录之四：用“心”体悟咨询门道 / 144

- 十、学习与成长启示录之五：持平常心，守责任心，求事业心 / 163
- 十一、走出象牙塔：经济学家与企业家的命运 / 171
- 十二、成为敏锐而且深刻的观察家 / 174
- 十三、从求知与做事到有容乃大 / 201
- 十四、腹有诗书气自华，人通国学身自重 / 203
- 十五、思考的方法 / 210
- 十六、读书的方法 / 218

态度篇

真正的理想主义往往在激情之后。它不是夏日的骄阳，而是秋日的明月，它要经受时光的煎熬和磨砺，要能够接受融入平和、平凡、平淡甚至看似平庸的生活，从容但倔强地蜿蜒，在不经意中成就自己。

- 一、公司兴亡，我的责任；手持和君名片，肩负和君荣辱 / 225
- 二、生命在于运动 / 235
- 三、致新员工的一封信 / 243
- 四、他山之石：任正非致新员工书 / 245
- 五、高飞、重生和团队 / 250
- 六、30岁以前不要计较的事情 / 252
- 七、人生走向成功的最可贵力量 / 254
- 八、你得是有出息的孩子 / 256
- 九、他山之石：柳传志致杨元庆的一封信 / 259
- 十、人生态度和生活习惯参考 / 262
- 十一、职场习惯指引 / 274

Contents

境界篇

真正有传世意义的大成功者，都需要讲究点点滴滴的修身养性。知行并重、雅俗不弃、且行且悟、天长日久的自我修为，方能最终造就人生成就的水到渠成。

- 一、慎独 / 277
- 二、人生的境界 / 286
- 三、我的信仰 / 289
- 四、什么是真正的贵族 / 292
- 五、读冯道，识气度 / 296
- 六、来一点终极情怀 / 303
- 七、生活没有彩排 / 305



理想篇