

生命 不应有 边界

吴咏怡 著



NLIC2970827218

一个领导力教练的生命体悟

我们不能决定生命的长度，
但可以改变生命的宽度和深度。



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

生命不应有边界

——一个领导力教练的生命体悟

吴咏怡 著



NLIC2970827218



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

生命不应有边界:一个领导力教练的生命体悟/吴咏怡著. —武汉:武汉大学出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-307-09791-9

I. 生… II. 吴… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 101481 号

责任编辑:胡 荣 责任校对:刘 欣 版式设计:马 佳 策划:金伯杨

出版发行:武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: cbs22@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷:武汉中科兴业印务有限公司

开本: 720 × 1000 1/16 印张: 13.5 字数: 207 千字 插页: 2

版次: 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 8 月第 2 次印刷

ISBN 978-7-307-09791-9/C · 312 定价: 30.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

编辑荐语

我们每一个人的生命只有一次，没有人能够决定生命的真实长度，没有人能够预知生命的终点时刻，但是，我们可以选择生命的路径，可以拓展生命的宽度，可以让生命更加精彩，可以让生命更有价值。

作者用《生命不应有边界》作为书名，就是想告诉读者，生命的长短是天定，而生命的边界则是人自己设定的，所有的边界都是因为我们在内心深处给自己设定了框框，框框越多，边界就会越牢固，生命的可能性就会越小。

作者长期从事领导力训练和企业教练工作，在管理领域有十多年的丰富经验。在无数的案例中，她深刻地看到“边界”对于人生的局限，看到人们在自己设定的边界之中的无能为力。而无数成功的喜悦让她坚信，只要打破了内心的边界，生命的宽度和广度就会得到延展，一切新的可能性也会因此而产生。

作为亚洲资深的专业教练和训练导师，作者擅长从真实案例中找到突破边界的方法，她的服务对象是企业主以及中高层管理者，这些企业中的核心力量将她所训练的方法用于管理实践中，创造了一个又一个的市场奇迹。

这本书是作者所主持的真实案例的缩影，66篇文章涵盖了团队教练案例、领导力修炼、富二代教育、生死智慧、个人感悟等话题，每一篇文章都有一个真实的故事，记录下了作者的独立思考，故事生动，感悟深刻，给人思考和启迪。

序言：从心印心

在爱情方面，很多人都期待“心心相印”，两人之间不用更多言语，不用刻意表白，却是那么的默契，那么的心有灵犀。只要一个眼神，或者是一个表情，对方就可以知道你内在的想法，就可以感受到你内心的喜怒哀乐。

真正相爱的两个人，关心的不仅仅是彼此的行为，还有彼此的心。

无意中发现，“心心相印”还是佛教用语。在《黄蘗禅师传心法要》中，有“迦叶以来，以心印心，心心不异”的经文。看到这段文字，更加明白了“心心相印”的关键之处，那就是“从心印心”——你要得到别人的真心，首先你自己一定要用真心。

从爱情上的“心心相印”，到佛家的“从心印心”，我越来越觉得世间的很多事情都是相通的，只要找到了关键点，就找到了解决问题的钥匙。

而这个关键点，就是“心”。无论是身处高位的领导者，还是每天负责大量事务的管理者。“心”既是万难之始，也是万事之钥。

我在教练实践中，简单地将管理者的工作分成两个方面，一方面是管理事情，另一方面是管理人。几乎每一个管理者都不会忽视对事情的管理，比如“对事不对人”、“只关注结果，

“不管过程”等管理方式，都是倾向于管事不管人。

然而，所有的事情都是由“人”来完成的，事情只是“人”产生的结果，对“人”的管理是解决“事情”的根本所在。

在管理人的这个方面，我们有必要仔细琢磨“心心相印”这个美妙的词，有必要借鉴它的精髓之处，把它应用在管理上，一定会产生意想不到的奇妙效果。

简而言之，你要管理好“人”，仅仅关注对方做的事情是不够的，你一定要关注对方的“心”——心里的想法、内心的感受、内在的渴望等。

心心相印是一种境界，管理者创造了这种境界后，和下属之间的沟通将变得顺畅，下属能够理解管理者的想法和要求，管理者也能够洞察下属的内在犹豫和顾虑，相互之间的沟通成本大大降低，沟通误会也会迅速消除。

要达到这种境界，有一个关键的动作——从心印心。管理者如果期望下属理解自己、认同自己，首先自己就要由心出发，真心对待。

只有当管理者关注自己的心，真实地面对自己的心，方能把别人放在心上，方能把自己放在心上。只有管理者用心，才能做到从心印心，才能与下属心心相印。

心有多大，舞台就有多大。对领导者而言，心的宽度不仅决定着自己生命的宽度，也影响着别人的舞台的广度。

这本《生命不应有边界》，讲述的就是管理者修炼的案例。这些案例是我从长期实践的大量案例中，挑选出来的很小一部分，其中有故事，也有我的看法，还有对于生命的思考，所有的文章都是真实的体验和感受，是一个曾经和很多管理者一起成长的专业教练的心路缩影。

从2010年开始，我尝试用文字记录下这些真实的案例。没想到这次尝试，让我在字里行间找到了新的生命乐趣，让我在整理思路的过程中再一次得以学习。同时，在合作伙伴金伯扬先生的启发下，我撰写案例的文字组织能力提高不少，非常感谢他对我写作能力的高要求及肯定。

十多年来，我专注于教练技术的实践，和无数的领导者、管理者一起，创造了他们人生中的精彩片段。他们的激情、投入、用心，让我深受感染，支持我在这条道路上执着前行。

感谢几十年来支持我的朋友们，感谢教练之路上和我一起探索的领导者和管理者们，你们发自内心的力量，让我乐在其中，让我更加用心地支持更多的人去拓展生命的宽度。

从心印心，但愿我的这些文字记载能够给您带来小小的收获，也期望越来越多的领导者和管理者成为优秀的教练，在帮助他人成功的乐趣中，迈上新的高度。

吴咏怡

2012 年 4 月

目 录 CONTENTS

Part 1 团队教练案例

- 女企业家的感性纠结 / 1
- 团队“翻墙”技能 / 4
- “受害者”的内外杀伤力 / 7
- “空降兵”不能成为替死鬼 / 11
- 善待婚姻中的合作关系 / 14
- 八年股东拆伙真相 / 17
- 评估培训的前提要素 / 20
- 管理团队就是管理对话 / 24
- 好心未必造就好企业 / 27
- 企业主的“双面人”游戏 / 31
- 流程管理成为挡箭牌 / 34
- “减速”发展未必是坏事 / 37
- 企业主的对手不在外面 / 40
- 企业主被下属制约的困境 / 43
- 不做“哈哈镜”顾问 / 46
- 老板与员工亲密有“度” / 49

Part 2 走在修炼路上

- 天作之合的三个“药方” / 53
- 害怕“失去”大过“失败” / 57
- “包容”不等于“包庇” / 61

懂“投降”才是强的领导	/ 64
管理情绪而不是控制情绪	/ 67
责怪他人还是责怪自己	/ 70
中年高管：年龄不是借口	/ 73
追求梦想不需等到退休	/ 76
做决策亦要“以慢打快”	/ 79
学会公开个人隐私	/ 82
时间管理的重点是分配	/ 85
家庭首席运营官	/ 88
自省是一种领导力	/ 91
“先知先觉”的修炼步骤	/ 94

Part 3 富二代和新一代

富二代需要“向上”包容	/ 98
回归家族企业的挑战	/ 101
富二代的智慧爸爸	/ 104
富二代的成长不能速成	/ 107
激发富二代的成长意愿	/ 110
反思自己还是反思他人？	/ 113
富二代的“懒”借口	/ 116
为人子女犹如打工？	/ 119
学会做合格的父母	/ 123
“很幸福”的个人志愿	/ 126
天下父母请先“看”自己	/ 129
父母纵容的“三十难立”	/ 132
“个性签名”背后的故事	/ 135
年轻一代职场成功秘诀	/ 138

Part 4 反思生死

- 生命中的同行者 / 141
- 人生与“失去”的抗争 / 145
- 生命的二度成长 / 149
- 要活得好，先从死亡入手 / 153
- 19岁也明白生与死 / 156
- 有计划地死亡 / 159
- 悲观的积极主义者 / 162
- 每个人都是孤岛 / 165
- 40岁的人生蜕变 / 168
- 生命的长短和自信无关 / 171
- “黑暗中对话体验馆”的体验 / 174
- 我们都是生命的剧作家 / 178

Part 5 吴心飞扬

- 生命影响生命 / 181
- 高徒才能出名师 / 183
- 兴趣与工作结合的人生 / 185
- 志同道合让人不会孤单 / 187
- 中西合璧的华丽 / 189
- 我的梦想发源地 / 191
- 向吴冠中学习激情与热爱 / 193
- 在潮流中守住心灵净土 / 195
- 寻找自己的安静空间 / 198
- 每一次旅行都是心灵的碰撞 / 201

Part 1

团队教练案例

女企业家的感性纠结

有一天，我在一个交流会上遇到一位女企业家。她掌管着两家企业，一家是新兴行业，从事金融理财；一家是传统产业，主营健康食品的销售。

她的脸色有些憔悴，神态中透露出疲惫。她知道我多年来一直从事企业教练工作，就很直接地向我求助，说近期非常痛苦和迷惘，因为不知道怎样才能把两家企业都管理好。

她说话干脆直接，干练的风格展现在举手投足间。

❧ 情感的纠结

在她的事业版图中，金融理财的投资回报高，过去三年她把90%的精力放在了新产业上。而健康食品产业经营了十多年，业绩一直不错，2008年金融危机爆发，公司第一次出现亏损；2009年进行裁员，2010年开始持平。健康食品产业的竞争越来越激烈，利润空间持续下滑，她感觉到经营压力很大，担忧不能持续盈利。让她纠结和迷茫的，是要不要继续健康食品产业的业务。

我问她：“你最放不下的是什么？”

她说：“是那一帮跟随着我十多年的姊妹！”

我又问她：“你在经营十多年的产业中有什么收获？”

她想了一会儿，给了我一个出乎意料却又充满情感的答案：“从一个少女

成为一个女人！”

我继续问她：“你丈夫是你在经营过程中遇见的吗？”

她无比柔情地点点头……

我明白了，她的痛苦和迷茫来自于情感的纠结。其实，不少创始人在经营历程中，都会碰上情感的纠结，尤其是合伙人之间的战略分歧，让很多人左右为难——分开对彼此有伤害，不分开对企业有伤害。

而她对企业投入了青春和感情，在这里收获了事业、家庭和团队的温暖。从理性的角度来说，她倾向于关闭传统业务，将精力全部集中在金融理财行业；从感情的角度来说，她不愿意这样做，因为这样会带给她情感的伤害。

内心的折磨让她左右为难，无法在决策上雷厉风行。

做事业还是做感情？

在我还没有给她回应时，参与沟通的一位男企业家按捺不住自己的思路，问了她两个问题：“你是做事业还是做感情？你是做投资还是做情感？”

他的区分很到位，问题十分直接。我心中暗暗地说：问得好！

在沟通中，我强烈地感受到了她的内疚感，在面对企业转型时，她没有两面兼顾好，对传统产业不够重视，精力上很少投入，而出现的第一次亏损让她产生了一份很重的愧疚。当我问她：“你对健康食品产业的现状很有内疚感？很自责？”她突然狠狠地吐了一口气，像把积在心中已久的闷气吐出来一样，肯定地说：“是的！”

“那么，你心中有没有定下亏损的底线？这个底线是不是可以作为你是否继续营运传统产业的指标？”

她的回答干脆利落：“有的！”同时清晰地说出了底线数字。

事实上，她早就想好了对策，而且有具体的衡量指标。只是，她不愿意面对传统业务做不好的事实，在情感上更难以接受底线之下的结果。

感性的临界点

男人较理性，女人较感性，这是很多男性企业家和女性企业家不同的地方。很多时候，女性企业家因为这份感性而让团队凝聚，以至团队愿意跟随，

人才得以留住，同时，也会因为这份感性而耽误“迅速、果断”的决策。

这位女企业家称跟随她十多年的工作伙伴们为“姊妹”，这种难舍难离的情感，形成了浓厚的团队“亚血缘”关系：关心这些“姊妹”的下一步，关心公司如果歇业对她们的影响，这份浓烈的情感让她纠缠于其中而不能自拔，使她难以做出取舍。

她具备金融行业的“数据分析能力”，可以在此行业做得有声有色，可是过于“感情用事”，反而迷失在感情之中，而不是将重点放在解决问题上。

团队的亲密，是建立在“目标”、“情感”及“需求”的基础之上，而不是建立在盲目的关爱之上。我引导她去和团队坦诚沟通企业的发展及年度目标，了解那些忠诚伙伴们需要提升的管理能力，关心他们真正需要去完成的目标，为他们打气，而不是只顾自责和内疚。

企业主不能忽视情感，“有情有义”也是很重要的。然而，企业主更重要的是如何让情感和目标双赢，如何让情感与双方的成长多赢。过于感性，可能会失去原则；过于理性，则让人感觉没有人情味。其中的临界点，无法用数据衡量，只能靠企业主自己把握。

团队“翻墙”技能

不少企业主问我，怎么样才可以让员工不设防地打开心扉，和他们亲密地交流？

我回答说需要“用心”和“坚持”。用心关注员工的感受，用心聆听员工的想法，用心关注员工的真实需求。坚持和员工坦诚沟通，坚持挖掘员工的真实想法，坚持相信员工的可塑性。

在“用心”和“坚持”中，企业主可以循序渐进地和员工建立起信任，一方面关注他们的面子，另一方面关注他们的需求，这样，打开他们的心扉就容易很多。

“刀枪不入”的管理者

最近，在我主讲的三天团队训练中，遇上了一位资深的管理者，他是集团子公司的负责人，很想学习团队管理的方法、技巧，所有焦点都在“术”上。

他在听课或分享时都喜欢把双手抱在胸前。我问他为什么有这个姿势，他说是“习惯”。他对别人的个案分析透彻，喜欢给予指导，提问非常到位，可是当分享自己的个案时，他却点到即止。

我好像碰上了一堵厚厚的墙，没有办法越过。在我的不断提问下，他会透露一些内容，但是到关键点时，他就会马上“刹车”，并把焦点转移到其他人身上，让我很是气馁！

第一天的训练结束后，我不断地思考着如何去帮助这位学员。我内心有“放弃”的声音，但是想起他轻描淡写地分享成长中的重要环节时，我内心却有一份触动，心想如果他能够勇敢地面对这个“段落”，他会更有领导魅力，

所以我鼓励自己“继续坚持”！

在第二天的培训中，我特别为他增加了一个“感性环节”。可是他的自我保护机制开动得很快，真的“刀枪不入”。他说他不喜欢把自己的私事公开给公司同事，他在公司只谈工作，他喜欢帮助同事、团队成员分析问题，包括下属的家庭问题，但他绝不透露自己的个人状况。

课室内有数位与他共事多年的同事，他们都非常理解他的为人处事，认为这是职业经理人在职场上常见的自我保护态度，还游说我“放过他吧”。

以理动人，还要以情动人

我理解他的选择——坚持公私分明的习惯，并且划清心理边界。但是，这个选择已让他在团队中产生了疏离及距离。

有一个非常尊重他的另一家子公司的营销经理分享道：“我和你一起在这个公司十年了，但是永远没有接到你寻求帮忙的电话，只有你的手下来电，说情况困难，要我们出手支持。就算在讨论业务的时候，我都没有感受到你的紧迫感和期望别人帮助的意愿。”

他听了这个回馈，没有太大的反应，不过还是感受到了大家对他的关心。他说：“其实我很怕别人不帮我，我生日不敢开生日会，结婚不敢摆喜宴，怕没有人来。”

听到这个分享，我知道他已经开始突破了，开始打开他的内心，谈他公私分明、划分界限的真相。我说：“你的领导风格是以理服人，如果你愿意多加一点以情动人，你会更有魅力！”

我知道他顽强的性格，不会那么容易认同，所以我补上他的口头禅：“回去思考一下吧！”

我没有强迫他立即打开心扉，而是给他空间去思考。他在家和在企业里都是“顶梁柱”，在过去的二十多年已经习惯了背上“一层厚厚的壳”来包装自己，自己一人承担一切压力及责任，不容易即时卸下。我没有期待他即时改变的奇迹出现，只是做一面镜子，尽我所能把所见所闻告诉他，让他在自我反思中产生冲击。

翻过心理边界的高墙

在第三天培训结束前，参加者分享收获。他主动发言说：“我昨天回家思考，其实我已经在家里尝试改变，开始放下姿态，和12岁的儿子以朋友的关系沟通，但没有想到用在工作上，我愿意开始留意自己，在工作环境中多打开自己，多谈自己的生活及感受，也乐意去寻找他人的支持。”他的分享引起全场鼓掌。

下课后，推动他来学习的同事对我说：“在第二天的时候，我内心很不舒服，因为不想看到他为难的表情，不想导师及教练们再深挖下去！但今天我很开心看到他有所收获。”

在组织里，领导者需要做的一个重要工作，是“翻过”团队成员为自己建筑的心理边界的高墙，加强团队的信任度，创造凝聚力。在亲密的情感交流下，让成员感受到组织与职业的温暖，强化团队对企业的认同度，这是吸引及留下人才的秘诀之一。

成功“翻墙”的条件有两个：一个是领导需要耐心、爱心及看人之大，相信成员有自省能力；另一个是成员愿意为自己的成长负责任，愿意自我反思，更愿意发自内心去感受他人！

（本文写于2010年6月17日）

“受害者”的内外杀伤力

在我们的人生中，总会碰到一些“被伤害”的经历。比起“被谁伤害”和“什么样的伤害”更为重要的，是我们如何“看待”这些伤害。这才是真正影响我们未来的“无形之箭”。

伤害发生的那一刻，伤害的行为基本上属于过去。然而，伤害的影响却在我们的内心落地，甚至伴随着时间而逐渐被放大，成为我们与某个人或者某类人相处的隔阂。

在一个组织中，如果管理者放不下内心的无形之箭，就会让自己“戒备森严”，为组织建立起一堵厚厚的防卫墙。

☞ 女高管耍起“太极拳”

她是公司的业务高管，自己报名来参加“性格领导力”工作坊。据她所在公司的人力资源总监透露，她刚在公司里经历了一些不痛快的人事问题，而且态度非常强硬。人力资源总监对她主动来学习感到惊讶，因为并没有为她作安排。

她上课期间的装束变化，让人感受到她性格中的两面性。第一天，她扎了两个小辫子；第二天，则是有点男性化的简单装扮，比较随意；第三天，她穿着裙子，展示出了女性的柔美。这种服饰的改变，代表了她内心的表达，既有单纯的一面也有刚强的一面。

第一天我容许她讲大道理，不要求她谈论自己。因为我们只是刚刚接触，要按部就班地建立起一份信任。第二天我和助教、学员不断地用提问引领她向内看。然而，她不断地反抗，把道理说得头头是道，她的无意识的习惯性反应——为自己不断辩解，让其他人烦不胜烦并不被接受，有些想帮助她的