

《教练的智慧》

黄俊华 著

前 言

本书的教练，指的是企业教练、态度的教练。

教练以人为本，教练帮助被教练者拿金牌。

然而，如果你没有承诺要实现目标，教练不能帮助你；

如果你拒绝更有效的方式，教练不能帮助你；

如果你已经在人生的比赛中退役，停止了进取的脚步，教练不能帮助你。

因为，教练的智慧其实是赢的智慧。

有哪些习惯阻碍了我们去赢，或者阻碍我们获得更大的成果？

身边还有什么资源我们没有充分运用？

你会真正地聆听吗？

为什么区分是一种重要的能力？

你真的知道自己想要什么吗？

如果你对以上问题感兴趣，那么请你继续往下读，一群优秀的企业教练正在后面的七十多篇故事中等着你。

目录

告诉他们，那是雪条、雪条.....	4
健康的习惯.....	6
镜子.....	7
心态.....	8
可爱的怪兽.....	9
大象与狮子.....	10
打开笼门.....	11
汤勺的形状.....	12
汤勺的形状.....	13
危机.....	14
舍得.....	15
影响.....	16
激扬稟赋，启导宏才.....	17
就是你.....	18
听出来的财富.....	19
聆听.....	20
发问.....	21
蜘蛛无辜.....	22
天天圣诞.....	23
你喜欢吃榴莲吗.....	24
不执著与不进取.....	25
只要找到路.....	26
去你想去的地方.....	27
对了又如何.....	28
到底想要什么（一）.....	29
到底想要什么（二）.....	30
迁善.....	31
九型人格.....	32
欣赏每个人.....	33
做自己想做的.....	34
大王与小六.....	35
木乃伊汤与怪诞节.....	37
教练身心语.....	38
杯中禅.....	39
善用资源.....	40
船票的妙用.....	41
另一只蜘蛛.....	42
野花的香味.....	43
七种武器.....	44
自信.....	45
上去的勇气.....	46
信不信任.....	47

信任充值卡.....	48
假与真.....	49
点钞机的声音.....	50
格斗与探戈.....	51
太阳与星星.....	52
活在当下.....	53
撞板与撞彩.....	54
生命中不能承受之轻.....	55
我和教练有个约会.....	56
焦点的运用.....	57
出死入生.....	59
补品与药品.....	60
团队精神.....	61
别怕犯错.....	62
每一天.....	63
爱的自以为是的猪.....	64
学习与超越.....	65
大与小.....	66
以人为本.....	67
地球故事.....	68
过把教练瘾（一）.....	69
过把教练瘾（二）.....	70
干脆去做.....	72
十张名片.....	73
教练与扶贫.....	74
教练与应变.....	75
不必担心.....	76
我所认识的梁立邦.....	77
不要信我.....	79
后记.....	81

告诉他们，那是雪条、雪条……

这个世界永远不会有真正属于你的玫瑰园，除非你自己去种玫瑰。

教练技术是一种针对人的心态的新兴管理技术。

掌握并运用这种技术的人就是教练。

Lawrence 是教练，汇才的首席教练。

《羊城晚报》这样形容他：“梁立邦，从外表看来没有什么特别，个子不高，带着眼镜，胖胖的。梁立邦，特别，全世界只有 5000 名教练，他是其中一位。”

梁立邦是 Lawrence 的中文名字。那么，这位首席教练和雪条有什么关系呢？事情是这样的。

在某次训练的间隙，我听到有学员在和 Lawrence 聊天。于是我凑上去听，心想这是个免费索取首席教练的机会，不索取白不索取。做不了首席教练，做个首席索取也不错啊。据说乐百氏集团主席何伯权聘请 Lawrence 作为私人教练，每小时的费用数千元呢。

于是听到了 Lawrence 八几年在北京买雪条的故事。当时北京人不知道冰棒还有另外一个雅号叫作雪条。因此，Lawrence 总是会遇到这样的问题：雪条是什么？接着会有人告诉他：你说错了，那叫冰棒。“后来，我不断告诉他们，那就是雪条、雪条……慢慢地，人们就知道什么是雪条了。我再说买雪条时，别人都会觉得我讲的对、讲得好了。”讲到这里，Lawrence 孩子般得意地开怀大笑起来。

我不知道与 Lawrence 对话的那位同学作何感想，反正我自己是感触颇多。这虽是件小事，但 Lawrence 那种认真、负责任和坚持的态度令人起敬。难怪他的企业会如此成功！有这种精神，还有什么事情做不到？在那种情况下，通常人们（包括我）会买了雪条就走了，或是下次改口说买冰棒就是了。或许就是这一点决定了谁是首席教练。

联想到我许多写现代诗的朋友，经常会抱怨读者的层次太低，读不懂自己的作品。因此，要么降低品位，迎合读者的口味，要么孤芳自赏，拒绝读者。

但我们为什么不可以耐心地教育他们，让他们懂呢？

这个世界永远不会有真正属于你的玫瑰园，除非你肯自己去种玫瑰。

曾看过某传媒一则消息，说欧洲某些著名的交响乐团为了让大众理解交响乐，每年都会特别去一些社区进行演出、普及交响乐（原来欧洲人也并非是天生就懂交响乐的）；很多成功企业也是在不断教育消费者，而培育出一片又一片的市场的。我觉得他们的做法与 Lawrence 如出一辙，都是自己去负责、都是自己去开垦玫瑰园。

如果再有写诗的朋友遇到别人不懂什么是超现实主义或者深度意象之类的东西，我先请他不要埋怨中国的农民太多或者慨叹怀才不遇，也不要退缩回去，搞小圈子艺术。我会给他讲 Lawrence 在北京的故事，并请他想象一下 Lawrence 开心地吮吸着雪条而不是冰棒的样子和那种——确实不一样的滋味。

健康的习惯

成功就是一种健康的习惯

“我们饿了之后要吃饭，这是一种自然。但吃什么，却是一种习惯。”只是Lawrence 所做的一个区分。

区分这两者有什么作用呢？

实际上做这个区分的前提是，我们常常把自己的习惯当作自然。也就是说我们觉得许多事情都是必然的，是不可改变的。这就抹杀了我们主动选择的可能。

在内地的时候，一些做业务的老手总爱说做业务的人一定要擅长抽烟、喝酒打麻将，这样和人搞好关系，做成生意。用一句方言说，才能“吃得开”，意思是才会受人欢迎。

其实，这就是把“习惯”当作“自然”的一种表现。没错，我们需要和别人搞好关系，但不一定非要通过抽烟、喝酒、打麻将这样的方式才好。

教练黄荣华（英文名 Eva）在谈到他的一个理想时说，她想建立一个各方面素质都很高的社区。因为她发现，某些地方在发展经济时，总是会出现“黄、赌、毒”的现象。Eva 想用自己的成功来证明，要发展经济、赚钱并非只有一种选择：做健康、高尚的事情，同样可以赚钱。

我们可以有另外的选择。

这是又是一个“习惯”与“自然”的区分问题。

Lawrence 在有一次训练结束时总结了一句话，我觉得挺好。他说，我们训练的目的就是为了培养大家健康的习惯。实际上，成功就是一种健康的习惯。

那么，最后一个问题就是，你是否想要成功？

镜子

教练的作用就是让被教练者自知

古今往来，关于镜子的比喻，也许最有名的就是唐太宗李世民的那段了：

以铜为镜，可正衣冠；

以人为镜，可知得失；

以史为鉴，可鉴兴衰。

唐太宗作为一代明君，创建了“贞观之治”的盛世，使中国的国力在当时远远超过其他的国家。他的话，我们应该认真聆听。

从唐太宗这三个由小到大的比喻中，我们最少可以得出一个结论，那就是镜子的作用非常重要。

那么，为什么镜子的作用如此之重要呢？

我们还是先看看历史人物是怎么说的吧。

老子在《道德经》中说：知人者智，自知者明（我猜“明智”就来源如此。）

《孙子兵法》里的“知彼知己，百战不殆”就更为脍炙人口。

统计一下就会发现，在两位古人的话中出现频率最高的就是“知”字。镜子的作用正是在于“知”。

Lawrence 说：作为专业教练，我们相信每个人都是愿意进步的、去自我改善。一旦他真正看到自己的位置或者状态，他完全有能力去做出选择，去自我改善。人们不去改善自己，往往是因为他们没有真正看清自己是怎样的。

教练的作用就是让被教练者自知。

因为教练不是别的，正是现代社会中的一面镜子。

心态

心态的变化是决定性的因素

周末，两个朋友约我去田贝打乒乓球。他们两人中一个水平比我高，另一个则不如我。不过奇怪的是那天我和他们比赛的结果却恰恰相反——我常常是打败水平高的，却输给水平低的。

我反省了一下，发现了其中的奥秘。

我们三个人虽然水平有高低之分，但实际上差距并不大。平时大家经常在一起打球，互相的特点都比较了解，谁发挥的好一点谁就可能赢。我和水平高的打，心里特别重视，所以打的比较好；和水平低的打，觉得自己赢定了，不是太在乎，于是输掉不该输的比赛。

在这个过程中，心态的变化是决定性的因素。

可能很多人都听过下面这个故事：

有两个推销员到非洲去推销鞋子。到了非洲之后，他们发现原来非洲人是从来不穿鞋子的。其中一个沮丧地说，这里的人没有穿鞋的习惯，肯定没有鞋的市场；另一个则非常高兴，他说，非洲人没有穿过鞋，正说明了这里很有潜力，市场大的很呢！

可以想像的到，第二个人在事业上比第一个人更容易成功。因为只要你愿意去积极地发掘，就有可能性、就会有机会。

不同的心态带来不同的行动，而不同的行动又会带来不同的结果。我们自我改善的时候往往容易从行动上入手，但如果心态没有改变的话，效果是有限的。教练技术就是针对人的心态，从根本上解决问题。

同样乘坐在一艘船上，同样遇到不好的情况，不同的人会有完全不同的态度。

有人会抱怨：这个鬼天气，为什么没有风来帮助我们航行。

有人会等待风起。

有人会努力划船。

还有人会说：没有桨，用手划。

可爱的怪兽

烦恼其实是一次很好的机会

Elsie 是一名教练。下面要讲的是，她是如何教儿子面对困难和烦恼的。

生而为人，每一个儿子都会遇到困难和烦恼，每一个母亲都要面对这样的儿子。只不过，不同的母亲会有不同的处理方法。Elsie 是怎么做的呢？

她告诉儿子，不要把困难看成困难。

“那把它看成什么呢？”儿子问。

把它看作你平时最爱玩的电子游戏中的那些怪兽。当它来的时候，你不要怕，你只需要用力地打它，打败它。你甚至可以想：呃，又有得玩了。你玩游戏的时候，不是越大的怪兽越刺激好玩吗？

“如果我打不过它，失败了怎么办呢？”

那又有什么关系呢？你平常是怎么做的？不就是重新开始游戏，再玩一次吗？

我相信，Elsie 的孩子在遇到困难时，肯定和别的孩子有所不同，因为听完这番话，连我自己也觉得玩电子游戏有崭新的意义了。

佛家说：烦恼即菩提。

我对这句话的理解是：烦恼其实是一次很好的机会，可以让我们重新审视自己和世界，思考如何解脱。事实上，如果没有烦恼，也就不需要什么解脱了。正如在一场游戏中，没有怪兽就没有什么好玩的一样。

而说到失败，那不过是我们每天要面对的众多结果中的一种而已。

烦恼也好，困难也好，怪兽也好，失败也好，关键是你以什么态度来对待它。

如果你愿意换一个角度，换一种心态，你会发现，我们生活中有很多形形色色的怪兽，原来都可以是那么可爱的。

大象与狮子

有时候经验会成为障碍

人们曾经观察到这样一个现象：牵一头大象，用一条细绳就可以了。而牵一头小象，却需要粗绳。因为大象已经被约束惯了，他没有想过自己的力量完全足以挣脱绳子的控制。而小象则不一样，它没有形成被约束的惯性思维，尽管力量小，但是它比大象更危险。

还有一个现象，也和动物有关：一头狮子在铁笼内呆久了，哪怕你放它出去，它也不愿意出去。它觉得外面太陌生了，还是笼中更安全。它没有看到，在笼外，有着那么辽阔的世界。

在《第五项修炼》中，有一章是关于心智模式的，作者写到了人在生活中形成的固有观念是如何限制我们发展的。佛教中也有“知见障”一说。意思是：有时候，我们的知识、见识、或者过往经验会成为我们了解真相的障碍。

所谓“无知者无畏”，就如那些小象。

而大象和狮子枉为地球上重量级的动物，却臣服于一个小小的固有观念。

当然，人的智商（或许还有情商）显然比动物高多了。瞧，我们不是提出了心智模式，我们不是更早之前就知道有“知见障”的存在了吗？

铁笼的门早已经打开，那些绳子也细的和我们增长的力量不成比例。

只是，为什么你还要呆在那里呢？

打开笼门

打开笼门
让鸟儿飞走
把自由还给鸟笼

这是台湾诗人非马的一首小诗。这首诗的点睛之笔是最后的“鸟笼”二字。如果写成“把自由还给鸟儿”的话，这首诗就没有什么出奇，甚至算不得是诗。

那么，“把自由还给鸟笼”又有什么特别的呢？

特别之处就在于，我们往往只看到打开笼门，鸟儿获得了自由。而很少看到鸟儿获得自由的同时，鸟笼也获得了自由。诗人通过精练的语音向我们展示了出来。

一些夫妻或者情侣总希望能看牢对方，外面的世界靓仔靓妹太多，仿佛一不小心对方就会鸟儿似的永远飞走。于是在日积月累的担心中将自己异化成一只鸟笼。殊不知，在囚禁对方的同时，你自己也失去了自由。因为你不信任对方，总要时时刻刻看管、监视、提防，使得自己也耗尽心机、耗尽精力和时间。

然后，这只鸟笼还会慨叹：活着真累啊！

你肯定会累的，除非你愿意打开笼门，让鸟儿飞走，把自由还给自己。还有一种可能性就是，当你打开笼门，鸟儿反倒是愿意回来了。因为敞开的鸟笼已经不再是牢房，而成了一个温暖的窝，或是一棵舒适的树枝。

汤勺的形状

(一)

我们对事务的观念，决定了它所能发挥的作用

在电影《黑客帝国》（又名《22世纪杀人网络》）中有一个细节，男主角碰到一个小孩，他能让手中是汤勺随意弯曲成任意各种形状的。男主角也想像他那样，但却怎么也做不到。后来对方告诉他：你已经把这个汤勺固定地看作汤勺了，所以不能让他随意弯曲；而我头脑里没有这个固定的概念，所以能让他随意弯曲。

这是以部科幻电影，情节自然荒诞离奇。但它包含的寓意却给了我们不少启发。

当我们给身边的人、事务帖上某个标志的时候，就不会有其他的什么可能性。而我们开放地去看事务，不局限于原来的观念时，就会拥有很大的弹性、很多的可能。

比如，作为一个企业领导者，当他用一个固定的概念、一个框框来看他的员工的时候，他的员工是很难有自己的创意、突破或者作为的。反过来，当他愿意“空”掉或者说放下自己固有观念、概念、假设去对待员工时，员工就有了发挥潜能的空间了。因为你的观念会直接影响到你对待员工的行为，也会影响到员工自己的行为。

一张纸，当你把它只是看作纸的时候，它就只具有纸的普通功能。但是小孩子可以将他折成纸飞机，成为心爱的玩具；有的国家用纸来造桥，人、车都可以从上面通过；在艺术家和魔术师的手里，纸又会有种种不同的用途。

我们对事务的观念，决定了它所能发挥的作用。

世界就是一支汤勺（一支喂养大全人类的汤勺），他愿意为你展现那么多的形状。

不过，你是否已在你的心头为它准备好这样一个巨大的舞台。

汤勺的形状

(二)

只要有益于达到目标，不必执著于是与不是

汤勺（或者别的事务）可以有不同的用途，完全不必局限于固有的概念。

那么，它在什么时候需要有什么可能性呢？

那要看你的目标是什么。

曾有人问我：“你说打破人的框框，但从辩证法的角度来说，打破框框本身又何尝不是一个框框。而且，打破框框，也可能进入另外一个框框啊！”

我回答她：“没错，你说的很对，每个人都有自己的框框。你可能会在突破某个框框的同时进入另外一个框框。不过，我们打破框框是有一个方向的，而不是为了打破框框而打破框框。选择哪一个，关键在于哪一个可以更有效地支持你达到目标。”

只要有益于达到目标，你不必执著于它是，也不必执著于它不是。

当你的目标是需要有新的功用的时候，你可以打破框框，撕掉你为汤勺帖上的标签，去发挥汤勺的其他可能性。

当你的目标是要喝上一口汤的时候，那么再简单不过了，它就是一把汤勺。

危机

危中有机别放弃

中国的文字是很奇妙的。而且，很多字眼里隐含着古老的哲学思想。

比如本文的标题“危机”一词，就含有道家的基本思想。

“危”是危险，“机”是机会。二者本为一体。两个字合起来的意思，用我们现在流行的话来说就是：挑战与机遇并存。用道家的说法就是：阴中有阳，阳中有阴。一幅太极图早就将“危”与“机”的互动关系表达的淋漓尽致了。

不过我们现在说到“危机”的时候，常常只看到他“危”的一面，而看不到“机”的一面。我们一听到“政治危机”、“经济危机”等字眼的时候，立刻觉得这是一个坏消息。

所以很多负面的对话就出现了：诸如“现在生意不好做”啦、“没有市场”啦、“经济环境不好”啦，“资金不足”啦，等等。

当一个人总是说“不可能”、“不可能”时，也许就真的不可能了。

所谓有信心不一定能赢，但没有信心一定会输。

教练的工作就是帮助被教练者建立正面的态度，发现新的可能性。

在某个体验式的活动中，一开始时参加者抱怨活动的器材没有固定，影响他们完成活动。他们觉得器材不固定是一个不利因素。但到了后来才发现，幸好器材没有固定，才使得大家有充分运用和发挥这些器材的空间，最终圆满完成了这个活动。

美国作家梅尔维尔说：逆境犹如刀子。抓刀口会伤手，但抓刀把就有帮助了。

只要你能从“危”中看到“机”，将“危”转化为“机”。

只要你记住：危中有机别放弃。

舍得

小舍小得，大舍大得，有舍有得，不舍不得。

舍得是中国古而有之的一个词语、一种哲学思想。

在教练文化中它有另外一种表述方式：愿意放下我所拥有的。

最初我看到这句话时，我以为我完全理解了，后来才知道那不过是一知半解。尤其是在自己做教练的过程中，我发现这是一句非常管用的话。

它包含两层意思。

愿意放下我已拥有的成功，这样才能取得新的、更大的成功。

愿意放下我已拥有的失败的体验和结果，才能以积极的态度重新开始。

只有放下手中握住的东西（无论是成功还是失败），才能去把握新的东西。

每时每刻的放下，意味着不断不断地进取，意味着过去的成功和失败都不会成为我们迈向新的成功的障碍。

因为，要想“得”，先要“舍”。

影响

影响是避免不了的，问题上如何去利用

一本杂志中有一篇文章的题目为“别让冲突影响业务”。Eva 一见之下，立刻说道：“应该改为‘如何利用冲突影响业务’。既然有冲突，影响就是不可避免的，问题是你如何去运用。”

这中间的区别在于对“影响”的看法。影响不一定是坏事，影响可以是负面的，也可以是正面的。

正如 Eva 所说的，问题是你如何去运用。

有一次一位学员在为自己开脱时说：“我之所以这样，是受了他们的影响。”

教练当即问到：“为什么不是你影响他们呢？”

是啊，为什么我们总是把自己放在被动的位置上呢？

我们为什么总是被影响，就好像我们不具有影响力似的。

我从未完整地读过列夫 - 托尔斯泰的一部作品，但他有一句话多年来我一直印象深刻。他说：“我的全部思想就是——如果说邪恶的人们能够积聚成一股力量的话，那么善良的人们也同样应该如此。”

借用托老夫子的句式，我也可以这样来结束这篇文章：

如果负面的事务能够造成影响的话，那么正面的事务也同样应该如此。

激扬稟赋，启导宏才

突破个人狭小的框框，世界就会不一样

教练文化最精髓的一点就是——你不仅自己可以成功，而且可以激励他人成功。

所以汇才选择“激扬稟赋，启导宏才”作为公司理念。

我曾问 Lawrence 这句公司理念是不是他的杰作。Lawrence 很诚实地回答说不是，是他的一位朋友创作的。

我不知道原创作者的本意究竟是什么。因此，我为他演绎了一个版本。

“激扬稟赋”是说一个人本来就具有很多天赋，只不过没有很好的利用出来。人是这个世界上最大的资源，对人的浪费是世界上最大的浪费。所以，我们要激发自己的潜能，最大限度地发挥，取得最大成果。其实，我们的稟赋就是上帝在生命的银行里为我们存下的一笔巨款。如果你懂得善用他，你就是富翁；如果你不会用它，你就是穷光蛋。

“启导宏才”又是什么意思呢？很多人一辈子最大的目标就是自己的成功。同时，他的上限也就是他个人的成功。事实上个人的成功算不上真正的成功。而我们真正意识到我们要去“启导宏才”的时候，要去让更多人成功的时候，这个上限就被打破了，视野一下就会开阔许多。而且，在我们激励他人成功时，一种发作用力也会让我们更加成功。

正所谓：取法其上，而得其中；取法去中，而得其下。一个人的目标有多大，胸怀有多宽广，他的成就就会有多大。

周恩来在中学时期的一篇文章中写到：为中华崛起之读书。很难想像如果他是为钱包之鼓起而读书，他后来还能成为一代伟人吗？

在向他人如此阐释是时候，我觉得我自己产生了某种激情。我感到某种力量来到了我身上。人性是相通的，我相信能够激励我的那种力量也一定能够激励所有的人。

突破个人狭小的框框，世界就会不一样。

“激扬稟赋，启导宏才”这句话，对于我们每个人来说，都是一件礼物。

就是你

在某次活动中播放了一部影片，是史泰龙主演的《龙出生天》。电影说的是美国某座城市中发生了意外爆炸，很多人被困隧道底，最后历经艰辛、出生入死的故事。

看完电影后，大家纷纷分享自己的感受，很多人都从中看到了自己的影子。

其中有一个片断对我个人很有启发。

有几个押解中的囚徒被锁在囚车中，发生意外后无法出来。这时女主角出现了。不过他只是惊慌失措地喊了一句：“我去找救星”，就想转身离去。其中，一个囚徒大声喊到：“你不就是那个救星吗？”

女主角没有再去找任何人，而是自己开始了救援行动。

果然，女主角成功地救出了车内所有的囚徒。

这上个很聪明的囚徒，他的聪明激励了女主角，也拯救了自己。

我们很多时候就会象那个女主角一样，总觉得有人可能天生就是救星，就是领导，就是王侯将相或是什么大人物。

我们为什么不可以是他们？

我们为什么不能在关键时刻比他们更先站出来？

就是你，没有别人了，你就是那个人，那个起决定性的人。

法国存在主义哲学大师，唯一在获奖后拒绝领奖的诺贝尔文学奖得主萨特说：“一个人想成为什么人，他就会成为什么人。”另一位印度哲人的话更符合我这篇文章的主题，所以我用来作为这篇文章的结尾。

他说：每个人都是佛陀，只是他自己不知道。

听出来的财富

阿静从内地刚来到深圳时去拜访一个保险客户。

那个客户不会说普通话，只会说上海话。阿静听了半天也不太明白对方在说什么，唯一听明白的是：好像他的子女对他不太好。

对方从表情上也看得出阿静听不懂他的方言，但仍然自顾自地说个不停。他只是想满足自己倾诉的欲望。

阿静刚入行做保险，什么都不会，面对这个客户，她唯一能做的就是聆听。

没有想到，谈话结束的时候，她签到了她的第一份保单。

聆听是教练的基本能力。也是沟通与交流的基础。

具备聆听的能力，才具备一面镜子基本的关照能力。

通常你在听的时候是带着一个自己的看法去听呢，还是完全放开，不带任何设想的去听？你听到的只是你喜欢听到的那一部分呢还是听对话的全部？是否与你“对口型”的话你才愿意去听呢？你是否从来都只听到自己的对话？你是听到事物的本身还是听到你对这个事物的判断？

如一个杯子，如果是装满了水的话，你是无法再往里面加水的。只有杯子有空间的时候，才能盛装外来的水。也许原来的那杯子水已经很好，但如果你愿意开放，你将有机会获得更好的水。

聆听如此，只有放下成见，开放自己的空间，才能有效地聆听。

所谓听出来的财富，或者说，整个教练技术所带来的财富，其实归根结底不是别的，正是去掉我们对人、对事、对自己的固有观念所带来的财富。

聆听

有效的聆听在于能够听到自我

有一次，Lawrence 在讲到“聆听”时说：“我们所有的东西都是听回来的。”

为什么呢？

他用了一个例子来解释。

“比如，你看到你面前这块白板，你就会听到头脑里说‘这是白色’，因为，过去的经验告诉你拥有这样的特点的东西叫做白色。如果你过去根本没有这样的经验，你听到的将是‘这是什么东西’？”

这个例子说明，我们在听的时候，通常不仅听到很多话，还听到许多自己过去经验的声音。

所以真正的聆听者，或者说有效的聆听者，会清晰地区分出在自己听到的东西里面，哪些是事物本来的面目，哪些又是自己的经验或者判断。

此时此刻，亲爱的读者朋友们，你又听到了什么？

发问

发问是教练四种能力中的一种。

在福建莆田广化寺佛经流通处所印的释金明著《唯识方便谈》一书中，有一个有趣的故事，深入浅出地展示了发问的妙处。

故事是这样的——

武则天的女儿太平公主是一个佛教徒。有一次她去大慈悲寺拜佛，方丈陪她去游览寺院。公主听到树上鸟叫，很高兴的说：“多么悦耳的声音阿！”

方丈问到：“请问公主，您是用什么去听鸟的叫声的？”

公主说：“当然是用耳朵去听！”

方丈：“那么，死亡的人有耳朵吗？”

公主：“有”

方丈：“死亡的人能听到鸟鸣吗？”

公主：“死亡的人没有灵魂，怎么会听到鸟声？”

方丈：“睡着的人有耳朵和灵魂吗？”

公主：“有”

方丈：“那么，睡着的人听到鸟叫吗？”

公主愣住了，接下来，方丈开始向公主展示佛学的奥妙。

所谓大疑者大得。发问是一种清晰事情真相很好的一种手段。提出问题意味着探索的开始，发问的过程也就是揭示矛盾，找出答案的过程。这一点在上面的故事中已有充分的表现。

佛教印心经典《楞严经》中释迦牟尼与阿难“七处征心，八还辩见”的对话也是发问的绝好例子，只是原文比较长，也比较深奥，所以不在此处引用。有兴趣者可以找来对照印证。

江山代有才人出，各领风骚三百年。

禅宗公案以成为古香古色的经典。在今天，你若想亲身领略当年唯识论大

师直指人心的发问风采，就去和我们的企业教练对话吧。

蜘蛛无辜

生活由你决定

Elsie 的儿子曾见过一只巴掌大小的蜘蛛爬上父亲肩头，所以一直很害怕蜘蛛。

Elsie 问他为什么这么怕蜘蛛，他说：“蜘蛛太难看了，所以我怕。”如果运用教练的技巧，你会听到，这句话的意思是：蜘蛛太难看了，让我害怕。是蜘蛛的问题，不是我的问题。我是没有办法的。

Elsie 又问：“是不是所有人都害怕蜘蛛？”

“不是，你就不怕，我的一个同学也不怕。”

Elsie 再问：“同一个蜘蛛，有人怕，有人不怕，那么是由谁去决定怕还是不怕呢？”

儿子想了想说：“是人去决定的。”

Elsie 问了最后一个问题：“那你有什么决定？”

“哦，”儿子的表情舒展开来，“那蜘蛛没什么可怕的了”。

如果你留意的话，你会发现 Elsie 只是问了四个问题，事情就解决了。真可谓空手夺白刃。这就是教练四种能力中发问能力，教练通过一系列有方向的问题，帮助你清晰事物本来的正式面目，让你自己找出问题的真正原因所在。数年后，Elsie 提起这件事情以后，她儿子只是记得曾经害怕过蜘蛛。

在给我说这个故事的时候，Elsie 特别强调，最后儿子说的是，“蜘蛛没什么可怕了。”而不是“我不怕蜘蛛了”。其中的区别在于我不怕了，后者是以蜘蛛应该被怕为前提的，我只是找到了一种方法，所以我不怕了。而前者的意思是，蜘蛛本来就没有什么可怕的，这是从更根源解决问题。想一想，通常我们是怎么对待害怕蜘蛛的儿子的？“连蜘蛛都怕，真没有出息。”“蜘蛛难看，你不看它不就行了？”第一种说法是在指责；第二种说法首先肯定了蜘蛛是难看的，不过你可以逃避，说这话的人在教你一种方法，而非真正解决问题。

其实，你觉得蜘蛛难看，蜘蛛说不定还觉得你难看呢！

我们在工作中，生活中总会遇到这样、那样的“蜘蛛”。

那么，你又会有什么决定呢？

天天圣诞

爱趁现在。最好的时机，往往就是现在

Loretta 告诉教练 Megan 她要去捐血。

“好哇！” Megan 问她，“你会什么时候去呢？”

“我打算圣诞节去。” Loretta 回答到。

“那你捐血的目的是什么呢？” Megan 继续问她。

“当然是救人啦！” Loretta 不假思索地说。

“现在是几月份？” Megan 问了第三个问题。

“八月。” Loretta 开始感觉到自己什么地方不妥了。

“既然是救人，为什么不立刻去救，要等上几个月呢？”

Loretta 显然觉得圣诞节捐血比较特别，比较有意义，所以选择这个日子了。但是 Megan 通过几个问题帮她清晰了自己真正的目的：到底是想救人呢还是想做一些对于自己有纪念意义的事情？

如果是在实践耶稣济世救人的精神，哪一天不可以是圣诞节呢？

Loretta 很快就去捐血了。

谁能保证我们一定有明天呢？谁又能保证我们一定能够等到某个固定节日呢？

如果你想去捐血，如果你想去爱，如果你还有一句话没有说出来。那么今天，今天就是最好的日子。

你喜欢吃榴莲吗

榴莲是一种亚热带的水果，被称为“水果之王”。喜欢吃的人会觉得其味美妙之极，往往会一边品味“金枕头”或者“第二十六”，一边赞不绝口；而不喜欢吃的人则会连闻到味道都受不了，我还记得在泰国时导游叮嘱我们不能把榴莲带回酒店以免影响其他住客。

有一天，在 Lawrence 的口里，我听到一句和榴莲有关的话语：

“你喜欢吃榴莲吗？”

当时 Lawrence、我和另外一名学员在一起交谈。那位学员说她不喜欢某某同事，一看见那个人就讨厌，不想和她一起共事。然后，Lawrence 就问了她这句话：

“你喜欢吃榴莲吗？”

“不喜欢”。那位学员回答。

“那吃榴莲是不是不对呢？”

“当然不是。”学员再次回答。

“好啦，” Lawrence 笑着说：“你有没有发现你不喜欢某样东西不等于这样东西就不对。不喜欢就是不喜欢，不对就是不对。你可以不喜欢那个人，但是并不妨碍你和她一起工作啊。你可以继续不喜欢她，不过你也可以继续和她一块共事，是不是？”

学员点头称是。

在这里，Lawrence 运用的是四种教练能力中的区分能力。

区分，借用《大学》中的一个概念叫作：格物致知。意思是把不同的事物分门别类，使我们能够清楚地知道他们分别是什么，有什么特点。

通过区分，我们可以更清晰我们的状态。比如，我们可以区分我们的喜好我们的判断、我们的情绪与事情的真相之间的区别，而不会过分执著于自我，可以更开放、更包容地生活。

所以，当你在日常生活中以自己的喜好来处事的时候，我想你不防像 Lawrence 那样自问一句：“你喜欢吃榴莲吗？”

不执著与不进取

教练蔡智明在某次接受采访时说，自己学会了不执著。于是，又被问到另一个问题：“不执著与不进取有什么区别呢？”

这个问题问的很好，我们常常对一些表面上相似的事物区别不清。比如，勇敢与大胆。这两个词在字面上好像没有什么区别。但是 Lawrence 从教练的角度作了区分：勇敢是负责任的，而大胆是不负责任的。

好了，言归正传，来看看蔡智明的回答。

“区别在于，进取的目标是不变的，但是不再执著于要用什么样的形式。”蔡志明谈到从前自己回到家里是从来不做家务的，总觉得自己是个大男人，这是应该的。当时他没有意识到自己的这种观念影响了家庭关系。

后来他主动做一些家务。因为他知道自己的目标是要一个好的家庭关系，没有必要太在乎自己做不做一些家务这些形式。

也就是说，他进取的是搞好家庭关系这一目标，不执着的是达到这一目标用什么形式。

当然，区分不执着与不进取的关系远不止做家务这么简单，我们完全可以把它运用在生活的各个方面，去实现我们的目标。

采访者还问蔡智明，有了这个区分之后，两夫妻的关系是不是更好了？

“当然”，蔡智明毫不含糊地说。

“最好的时候有多好？”采访者刨根问底（这是执着还是进取？）

“最好的时候”，蔡智明不愧是位很有经验的教练，它的回答严谨而准确：“就象——两公婆那么好”。

只要找到路

当你有一个目标时，整个世界都会为你让路

我们在研讨会、工作坊或别的什么活动开始之前，都会有一个定向的环节所谓定向，顾名思义就是确定方向，明了此次活动的目的。同时，也包含有激励和鼓动的成分在内。这是把教练四步技巧中的“厘清目标”日常化、习惯化的表现。

小学时我们学过一个成语：“南辕北辙”。

说的是古代有一个人想去南方，却不辨方向，驾着马车驶向了北方。有人告诉他，你走错路了。他说，没关系，我有很好的马，很棒的马夫，还带了很多的盘缠。

殊不知，马车越好，马夫越棒，盘缠越多，自己离目标就越远。

这就是目标不明的危害。

不必笑古人的愚蠢，想一想，我们自己在工作和生活中有多少南辕北辙的时候？

美国电影《骄阳似我》的主角同时是一位具有惊人数学天赋和痞子气的少年。这个少年不愿正视自己的理想，抱着玩世不恭的生活态度。他的心理医生问他为什么要在大学里做杂役，他说是为了打一份工。心理医生就问他：如果仅仅是为了打一份工，到哪里都可以，为什么非要到大学里呢？

少年无言以对，愤怒地离开了。但他却不能不思考这样一个问题。

当他清晰自己的理想的时候，生活就不一样了。

当你有一个目标时，整个世界都会为你让路。

有这样一种说法：没有目标而导致失败的人，远远多过没有才能而导致失败的人。

所以，厘清目标非常重要，它是其他行动的基础，也是四步教练的第一步。

这是避免南辕北辙，节约资源的一种有效方法。

本文的题目“只要找到路”中的“路”字就含有目标的意思，启示标题只是说了一句话的前半部分，这句完整的话是“只要找到路，就不怕路远。”

去你想去的地方

去广州的某次会议上，有一个抽奖的小游戏。每个人都抽到一张纸条，纸条上有一道智力题，会后将进行答题抽奖。坐在我旁边的一位嘉宾拿他的纸条问我。题目是：一个人拿着玻璃杯，你知道他想去哪里吗？

“他要去哪里呢？”

我的回答是：“当然是想去他想去的地方了”。

在这个题目中，手拿玻璃杯的字眼不过是个障眼法，是转移人视线的。

这种题之所以能够迷惑人，是因为人有很多固有的观念。比如，经验告诉我们，拿着玻璃杯通常是做以下事情：去节水、去刷牙、去化学实验室，等等。但是，我为什么不可以拿着玻璃杯去做别的事情呢？说不定那个人只是想拿着玻璃杯扔进垃圾桶呢。

这道题让我们认识到：我们是多么容易忘记我们自己的目标。在各式各样的障眼法面前，我们往往看不清自己究竟要去哪里。比如，我们往往因为别人对我们的态度而转移我们的目标。

这就是厘清目标的重要性。

有人说：所谓障碍，就是当等你目光从目标上移开时所看到的丑陋的东西。

我们一生中，肯定会遇到大大小小、各式各样的“杯”。

但是不管是“玻璃杯”、“塑料杯”或者是别的什么，你千万别忘了，你是要去你想要去的地方。

对了又如何

谭公、谭婆和赵钱孙是《天龙八部》里着墨不多，却又颇具个性的人物。三人年轻时处于一种三角恋的关系。只因赵钱孙处处要争个输赢，才让谭公得了手，使得本来有可能成为“赵婆”的“小娟”成了“谭婆”。

这位赵钱孙可谓是目标不明了。

是的，你证明了自己是对的（多年来你一直这么做）。你对了，你赢了，可是一个又一个的小娟离开了你。

你赢了，身边的人都离开了你，孤零零地活在世上，赢了又如何呢？

你对了，你的企业垮了，你对了又如何呢？

苦苦硬撑着，究竟为了什么？

教练说：“活在当下。”

过去的已经过去。

清晰你的目标，别再失去下一个“小娟”。

到底想要什么（一）

在一次教练技术介绍会上，蔡智明分享了自己的一个故事。

由于接近年底了，很多款都需要收回来。蔡智明和一家单位约好下星期一去拿一笔款。他如期去后对方却说没有，他心头一下子就无名火起。但这仅仅是几秒时间，他很快就提醒自己：我是来收钱的，不是来吵架的。

蔡智明问到：“究竟是什么原因拿不到呢？我可不可以帮助你？”

对方回答：“要审发票、提货单、税票等。”

蔡智明又说：“这几样，我上星期已全部给到你们了。你说今天可以搞掂，我才来的。是不是审批有什么困难？”

对方有点不好意思了，说：“那你等一下，资料在经理那里，我去问问。”

事情就这样搞掂了。

试想，如果当时指责对方，很可能是一个完全不同结果。

这中间，我们可以看到蔡智明是怎么教练自己的。

不过，故事还没完。在介绍会结束的时候。有一个嘉宾去问蔡智明：“有没有收不到款的时候？”

当时我就在旁边，我的第一反应是：这个人在挑衅。

结果蔡智明还是很耐心地跟对方分享他在那件事情的过程中运用教练的体会。同样的道理：他想要的是对方理解教练文化而不是争执。

可见，厘清目标不只是在训练中、分享中，而是随时随地我们都要警醒自己：

我们想要的到底是什么？

到底想要什么（二）

“教练核能”是掌握教练技术其中的一个工具。它的重点是让人懂得清晰地区分。

阿光的一个同学上了“教练核能”，于是总爱用里面的语言来跟阿光交谈。

比如什么“现在是你的猪在说话……”，“你核能了没有？”等等。阿光没上核能，听不懂，觉得对方语无伦次，好像在耍弄他，于是很气恼。

他告诉了我这件事。

我对阿光说：“我们说‘厘清目标’，有时，不仅自己要知道自己的目标，也要帮助别人清晰目标。因为有时对方是不知道自己想要什么的。

比如这件事，你可以问他到底是想要什么？如果他是想要你明白他的意思的话，你可以回应给他，他这样做是无效的，是达不到目标的，因为你听不懂；如果他的目的只是跟你开个玩笑，那你也可以器量大一点，不必耿耿于怀。”

阿光欣然释怀。

Megan 在跟我分享时说：“在和被教练者谈话时，必须清晰他的目标。有时他是想向你拿一个方法；有时他是真的想得到教练；而有时他已经有一个自己认为最好的方法，他只是想得到你的肯定。知道他到底想要什么，才能有效地教练他。”

这本书有好几篇文章是关于“厘清目标”的。

在不同的时候，不同的地方，针对不同的人，会有不同的效果。运用之妙存乎一心。

迁善

迁善的目的是为了更有效。

“迁善不是 **change**，而是 **shift**。在电脑的键盘上就有一个 **shift** 键。它的用途是换档，比如大小写的变换。”

说上面这些话的，当然又是我们的 **Lawrence**。

Shift 与 **change** 有什么不同呢？

Change 的意思是改变，改变之后就无法还原。**Shift** 是换档，如果有需要，还可以换回来。是否换档，要看目标是什么。

所以，在教练文化中的迁善，不是一个道德范畴内的概念。

迁善的目的是为了更有效。

你有否在夏天见过一些苍蝇，它们不断地在窗玻璃上的同一个地方碰撞，然而无论它们用多大的劲，都飞不出去。

对于这些苍蝇来说，最重要的不是力气。

迁善才是它们的出路。

九型人格

对不同的人应该采取不同的激励方式。

某人为了让不同国家的人去做事，采取了不同的方法。他对德国人说：“这是命令。”对美国人说：“这是自由的需要。”对英国人说：“这是绅士行为。”对日本人说：“此事有利可图。”对中国人说：“这是为了母亲的荣誉。”

果然，所有的人都奋不顾身、勇猛异常地完成了任务。

这是一个笑话，而且显然是虚构的。不过，它阐述了这样一个道理——针对不同的人应该采取不同的激励方式。

俗话说：一母生九子，九子各不同。

九型人格，就是将人类千差万别的性格归纳为九种基本型。根据对象性格类型的不同，采取不同的方式对待。这是一种起源于古希腊的学说，有各种不同的运用。比如，国外有的医生就用来辅助医治病人。

而教练技术则是把它运用在企业管理上。

通过九型人格，我们可以更好地了解每一种人格的基本需要和基本恐惧，更有效地实施教练。就像前面的笑话一样，可以用不同的方式去激励不同的人。一些学习教练技术的同学纷纷说，可以用来管理员工、了解客户，甚至可以用来谈恋爱。

对于一个教练来说，九型人格也是警醒自己、有方向地锻炼自己的一个有效工具。因为它不仅可以让我们了解别人，也可以让我们更了解自己。

了解自己，并且，善待自己。

欣赏每个人

欣赏每个人是一种视角和胸怀，也是一种能力。

有位教练在谈到九型人格的时候说：她学了九型人格的一个好处是学会去欣赏别人。以前她总不喜欢弟弟贪玩的秉性。九型人格让她知道弟弟是属于第七型的多面手，有这样的特点，因此她也开始欣赏弟弟。（如果世界上全都是一本正经的人，该会多闷哦。玩有时也是一件好事。）

欣赏每个人是去看他的长处和特质，在教练他的时候可以让他扬长避短，更好地取得成果。

教练在很多时候要被教练者打破他的框框，不要被自己的假设限制。不过教练自己也是有一个假设的，甚至可以说，教练的一切工作正是基于这个假设。

这个假设就是：相信每个人都是愿意向善、愿意上进的。

那么这样会不会太唯心了呢？

Lawrence 作了一个很好的区分：我们相信每个人都是好人，不等于每个人都会做一个好人应该做的事，除非你肯做一些事情，令他们如此。

这是一个很重要的区分，不仅在这里，在其他关于心态的地方也是如此。

欣赏每个人是一种视角和胸怀，也是一种能力。但仅仅懂得欣赏是不够的，我们还需要主动做一些事情，让对方真的像我们欣赏的那样，活得精彩。

做自己想做的

首先我们读一读下面两段文字：

“我喜欢画漫画是因为‘我是我’，‘我在扮演自己’……做自己最喜欢的事，自然有无穷的动力。”

“‘真我价值系统’是一套协助我们从内心深处认识自己、正面善用自己的工具。所谓核心价值，就是一种驱使我们在做到某些事情时，能获得极大的满足感的动力所在。这种动力所在或核心价值，是因人而异，令人无比享受、乐此不疲的。”

第一段话出自台湾漫画家蔡志忠，第二段话是对教练技术的一种工具“真我价值系统”的介绍。这两段话表达方式不同，但说的都是同一件事。

兴趣是最好的老师。兴趣也是最好的奖励。

有的人把工作当作一种享受，就是因为他们在做自己想做的事。

在一次采访中，记者问教练 **Catherine** 为什么离开原来那间不错的美资公司，转而从事教练这个行为？她回答道：“我有一个大学师兄，名叫陈毓祥，他在 **1996** 年保卫钓鱼岛的运动中的牺牲了。这件事对我触动很大。我开始反思自己的生活。我当时已经是一个兼职教练，并且也很喜欢这份事业，但放不下原来的工作及拥有的一切。陈毓祥一事让我看到做自己喜欢的事情的意义和动力。我想与其到年老时后悔，不如趁早作决定。”

最近有为问 **Catherine**：“你已做了五年的教练了，你不会觉得厌倦吗？”

“不，我挺开心的，因为这是我的真我价值。”这是 **Catherine** 的回答。

教练会在教练的过程中利用“真我价值系统”这种强而有力的工具，去激发出被教练者的正面动力，从而创造最佳表现。

这是一种有效的激励方式，而为是需要激励的。

做自己喜欢做的，并且自然而然地取得成就，是一件很过瘾的事。

不信的话，去问问蔡志忠，去问问我们的企业教练 **Catherine**。

大王与小六

“白马带着她一步步的回到中原。白马已经老了，只能慢慢走，但缰是能回到中原的。江南有杨柳、桃花、有燕子、金鱼……汉为中有的英俊通武的少年倜傥潇洒的少年……但这个美丽的姑娘就像古高昌国人那样固执：那都是很好很好的，可是我偏不喜欢。”这是金庸小说《白马啸西风》的结尾。

从教练技术的角度来看，江南虽好，去并非那位姑娘的真我价值。真我价值是一个人真正的需要，了解对方的真我价值，就可以与之更有效的沟通。

阿静是一位从事保险业的职员，也是一位教练。她给我们讲了一个类似的故事。

这是关于她 11 岁的儿子的故事。

阿静一直以为儿子是一个很内向、不爱说话的人，但某天和儿子的一场扑克游戏改变了她的看法。两人玩的是一种为“争上游”的游戏，这是在中国老百姓中很流行的扑克牌玩法。它的规则是：在每次新开一局时，前一局的负者要向胜者上缴一张最好的牌，以示奖罚。

有一局阿静输了，正好她手上有一张大王，这可是最大的一张牌。她想让儿子开心一下，于是说：“儿子，妈妈给你一张大王。”“但儿子并不象想象中那样开心。阿静问他为什么给他大王还不高兴，儿子说：“我不想要大王，我想要一张小六。”原来他手上已经有三张小六了，再多一张就可以凑成“四大金刚”了。

阿静非常感慨：我们一直以为自己已经给了他最好的东西了，没想到他需要的不是这个。他有他自己的需要。于是她问儿子：“你是喜欢妈妈给你买电脑、游戏机呢，还是喜欢妈妈跟你聊天、关心你？”儿子没有立即作选择，却说：

“妈妈，你再说一遍刚才的话。”

“为什么？”

“因为我想听”

那天，阿静儿子跟她聊了足足三个小时。

其实，这是我们通常易犯的错误。人们经常会给孩子一堆高级的玩具，给恋人昂贵的钻戒或项链，给父母补品或更直接的货币。然后就可以理直气壮地说我已经给了你最好的东西了，你还要怎样？

这就好像我们喜欢吃苹果，于是把苹果串在钓钩上，扔进水里，并对水里的鱼说：我已经给了你这么好吃的东西了，你为什么还不上钩？

你猜鱼会怎样呢？

“苹果是很好很好的，可是我偏不喜欢。”《白马啸西风》里那位姑娘的回答将会重复一次。当然，如果鱼可以说话的话。

木乃伊汤与怪诞节

有一个笑话，是这样讲的：某一天在中国的某个地方发现了一具千年前的木乃伊，引起一阵轰动。之后出现了一个问题：怎么处理它？于是出现了三个不同的答案。北京人说：拿来考古，做历史研究。上海人说：拿来举办展览，向观众收门票。广东人比较特别一点，他们的意见是——拿来煲汤。

这个笑话表现的其实就是我们在教练技术中说的文化差异，作者分别捕捉了北京的学术氛围、上海的商业意识、广东的饮食传统等特点来制作了这个笑话。

不同的国家、地域、社团、种族、家庭之间都会存在文化差异。

教练 **Simon** 是香港人，他第一次在内地过圣诞是在 1998 年。那天他和 **Elsie** 去逛街，看到满街都写着“圣诞快乐”的标语。由于看惯了繁体字，他不熟悉简体的“圣”字，觉得好像是一个“怪”字。于是他对 **Elsie** 说：“真奇怪，内地人怎么过圣诞节呢？”“当然，后来他明白了那是个简体字，也明白了内地人并没有怪到要过“怪诞节”的程度。

在教练导修堂上，曾看过一部美国影片，其中有这样一个情节：某位女教师为了阻止两个准备打架的学生，就对其中较壮的一个说：“你比他强壮，不要欺负他。”不料这句话反而加剧了两个学生之间矛盾，一场也许可以避免的打架成了势在必行。因为那个被看成弱者的学生一定要以此来证明自己。

这些都是文化差异的不同表现。

所以文化差异对我们是很重要的。在生活、工作的各个方面都存在文化差异的影响。

你甚至可以从失败中去学习文化差异，就像那个美国影片中的女教师一样。

教练是一面镜子，他不应该因为文化差异而削弱他的中立性，变成哈哈镜或别的什么。

愿意去了解不同国家、社团、地域、民族……的文化差异，意味着愿意放下固有观念去聆听和学习。掌握文化差异，就可以更有效地教练他人，也教练自己。

教练身心语

“身、心、语代表身体、情绪和语言，三者是有互动和牵制关系的，当人的情绪波动的同时，身体亦有相应的反应。”

早在《史记》中就有关于人的身心语的描述。

在“荆柯刺秦王”一章时，“田光向太子丹推荐荆柯时曾阐述说，血勇之人，怒而面赤；脉勇之人，怒而面青；骨勇之人，怒而面白；那时人们把这个问题分析得入骨三分，一直深入到生理上。田光对荆柯的评价是：神勇之人，怒而色不变。”（摘自张承志《清洁的精神》）

Eva 曾说过这样一件事。她说某人在说“**Yes**”的时候（配以点头的动作），她从对方表情上收到的却是在说“**No**”（配以摇头的动作）。

所以作为一个教练，在聆听的时候，不仅要听对方所说的话语，而且要听对方说话的全部，留心“身心语”，听对方的本意。

中医的望闻问切广为人知，这也是关于身心语的学问。

有位教练在跟我聊天时谈到这方面的内容：“比如你想呕吐，很可能说明你平时压抑了太多的情绪，你的胃负荷太重，在向你传达信息了。”

是的，我们自己的身体，我们身边人的身体向我们吐露了太多的秘密，但是我们很多时候都视而不见、听而不闻。

难怪在教练技术的学习过程中，我会有这样的体会：

我真正拥有了的眼睛和耳朵。

杯中禅

教练技术中有一个部分是“情商与禅修”。也许你会问：教练和禅有什么关系呢？

我曾听过一个关于坐禅的趣事：某人某天在打坐时突然想起某某还欠自己一笔钱没还。于是第二天便去讨了回来。后来，他逢人就说坐禅确实好处多多。

我相信这个故事有一定真实性。为什么呢？

我们来看一个物理现象。把一杯自来水注入玻璃杯中，对着阳光，你会看到杯中有许多的尘埃在水里飘转沉浮。如果你将杯子平稳放置，渐渐地尘埃会沉入杯底，而杯中水则变得清澈起来，可以清晰地映照外物。

禅并不神秘，它本来就是我们的生活的一部分。

坐禅的过程就如同前面描述的物理现象一样。

人就是这杯水。而人的各种念头就是尘埃。人越是心浮气躁，尘埃就越多就越是阻碍你看清真实的世界。当你静下来的时候，心中的杂念就像尘埃一样沉淀。你对外物的观照也会变得晰起来，也会容易记起一些在纷纷扰扰中遗忘的事。

沉淀尘埃，看清事物本质。这就是佛家“定能生慧”的原理。

我们都知道，教练是一面镜子，去反映被教练者的状况。如果这面镜子反映的总是自己内在的尘埃，很显然不能帮助被教练者。

禅宗的静坐法门，讲究内心安定，对身外事物不偏执，这正是培养管理情绪能力的最佳工具。

有效地管理情绪，才能成为一面明净的镜子。

没有平静的心，如何看得真？

善用资源

如果你善于运用，资源就会成为财富。

如果你是一位管理者，你或许会有这样的经验：有的员工完成一件工作就已疲惫不堪了，而另外一些员工同时进行几件工作依然很轻松。

造成这种差别的原因很多，其中一个因素往往就是对资源的利用能力不同。

你是如何看待资源的呢？在你的眼中，哪些事物是资源，哪些事物又不是资源呢？

是否你的下属才是资源，而你的上司就不是了呢？

是否比你强的人才是资源，比你弱的人就不是呢？

是否朋友才是资源，而对手就不是呢？

你又是如何对待你自己这个资源的呢？

你为身边的事物都贴上了什么样的标签呢？

我们对资源的观念，决定了我们能否有效利用资源。

在普通人的眼里，一棵树就是棵树，一丛草也不会有什么特别的地方。但是从中医的角度来看，大地上每一种植物都是药材，都可以用来治病救人，关键在于你怎么去用它。

武侠小说中也经常会有这样的描写：某个功夫出神入化的高手，任何东西到他手上都会成为致命的武器。虽然小说的情节大多是虚构的，但它揭示的道理

却是真实的。

可以说，我们一生下来，就进入了资源的怀抱中。

如果你不会运用，资源就只是资源；如果你善于运用，资源就会成为财富。

事半功倍或者事倍功半，点石成金或者点金成石，就看你如何选择。

船票的妙用

有一个笑话，说的是某人乘船去某地，由于他买船票后就没剩什么钱了，所以在船上一直不敢买东西吃，一连饿了好几天的肚子。别人叫他去吃饭时，碍于面子，他总是说已经吃饱了。直到下船的时候，他才从别的乘客那里知道，原来在船上吃饭是免费的，吃饭的费用已经包含在船票中了。

此人懊悔不已。

Eva 在接受中央电视台采访时说，“（从前）我内心一直不是很欣赏我自己拥有的。所以把自己局限在某一个层面上面。当我接触了训练以后，我第一个最大的发现就是，其实很多事情都是我们自己在局限自己。当我把这些想法放开以后，我看我的空间很大，我也有很多好的方面可以运用出来。”

确实如此。

人生是一次漫长的航行。当我们获得生命的时候，每个人都从上帝手中领取了一张相同的船票。但是不同的人会对这张船票的作用会有不同的理解。而不同的理解也会决定不同的结果。我相信，当 **Eva** 下船的时候，肯定不会是饿着肚子的。

“伟人之所以看起来伟大，只不过因为我们自己跪着。”

所谓激发潜能，其实就是让你站起来，打开自己给自己设置的框框，从而可以获得成功。

诗人北岛在一首诗中写到：人生是一次机会，仅仅一次。

是充分发挥船票的各种作用呢？还是把船票机械地看作船票、不可作其他

用途呢？

是饱餐一顿，还是忍饥挨饿？

若要如何，全靠自己。

真的不需要，还是没想到？

另一只蜘蛛

每个人都要为自己的贫穷负责。（某银行广告）

我是看蔡志忠的漫画开始了解中国传统的释、儒、道的。通过漫画这层糖衣，苦涩的古代智慧和我們亲近了许多。而且让我渐渐意识到，我们自己就是这些优秀传统文化的继承者。

说了这么多，不过是为引出另一只蜘蛛。

在蔡志忠的漫画《禅说——尊者的棒喝》中，有个关于蜘蛛的故事，大意如下：

有个和尚，每次入定都遇到一只大蜘蛛来跟他捣蛋。于是，他去告诉另一位老和尚，说：“我入定，蜘蛛就出现了，无论我怎么赶它，它都赶不走。”老和尚告诉他：“下次你入定时，准备一支笔，如果蜘蛛再来，你就在它的肚子上画一个圆圈作记号，看看它是何方的怪物。”

和尚照办了，当他在蜘蛛肚子上画了一个圆圈后，蜘蛛就走了，他也安然入定。

待他出定，一看，赫然发现，那个圆圈就在自己肚子上。

蔡志忠在故事末尾作了这样的注释：人生中往往会遇到很多的困扰与烦恼其中最大的困扰往往来自自己。

“大多数人想改造世界，少数人想改造自己。”但改造世界是从改造自己开始的。

Lawrebce 有一些更通俗的说法。在我们为了某些事情而指责别人的时候，他总是让我们转过头来看自己。

“因为，”他说，“如果你把责任推在别人身上，那你就是被动的，你的命运也就把握在他手上。如果他不改变，你就一辈子没希望，你在哪里都会有机会碰到他或者他这样的人。相反，如果你自己承担责任，你就是主动的，因为你不需要等待别人的改变，可以自己去把握命运。”

Lawrebce 在说什么？

不就是那只蜘蛛吗？！

野花的香味

邓丽君有一首歌名叫《路边的野花不要采》，曾风靡一时，人们都知道野花比喻着什么。春节晚会上的一位相声演员把原词改为“不采白不采”，引起不少人会心的一笑。

这虽然只是相声里的小噱头，但反映了出一种心态，那就是——家花不如野花香。

很多时候我们都会有这样的错觉：最好的女孩是那个还没有追到的女孩；最好的员工是还没有聘请回来的员工，仿佛一旦聘请回来，人才就会变成庸才。当有了这个判断之后，你就会进入一个两难的选择：要么长伴家花，永远只能在VCD里欣赏、在头脑里想象野花的种种情趣；要么“不采白不采”，冒着种种危险，将一朵朵的野花添加进人生的收藏夹。

有一位在深圳学习教练技术的同学就在这种两难处境之中。在深圳，野花有另一个专用名词——二奶。这位同学的妻子在外地，在深圳陪伴他的就是一位“二奶”。经过系统训练之后，他感到非常矛盾，一方面想要做一个负责任的男人，另一方面又觉得还是野花更好。于是他将这个难题拿去请教我们的专业教练**Lawrebce**。

Lawrebce 没有落进矛盾的选择之中，他是这样回答的：

家花也可以有野花的香味。

一股清新的芬芳扑面而来。我有点分辨不出这是一个企业教练还是一位浪漫主义诗人的回答，或许二者本来就有共通之处吧。总之，这句极富诗意的话带来的，是在两难选择之外的第三条道路，一种新的可能性。

实际上，你的家花又何尝不是别人眼中的野花呢？只要你愿意转变心态，愿意去培育，家花确实可以散发出浓郁的野花香味，甚至可以比野花更香。

为什么不可以让自己多一种选择呢？

后来，没过多久，那位深圳同学处理好与“野花”的关系，把“家花”连同父母都接到了深圳。

我不知道还会有多少朵无奈的家花会因为 Lawrebee 的这句话而改变命运，我只知道我刚刚讲的不是故事，而是一件真人真事。

七种武器

“世上绝没有任何一种暗器能比孔雀翎更可怕，也绝没有任何一种暗器能比孔雀翎更美丽。没有人能形容它的美丽，也没有人能避开它，招架它。”

这是古龙小说《七种武器》的片段。小说的主人公高立为了对付仇家的追杀，被迫去向朋友借孔雀翎。借到孔雀翎之后，高立从战战兢兢变得信心倍增，果然杀掉了仇家。而且，他并没有动用孔雀翎。更戏剧性的是，他不小心掉了这举世无双的武器。最后，他的朋友告诉他，原来借给他的孔雀翎是假的，真的早就丢失了。

古龙在这片小说的结尾写到——

“这故事也给了我们一个教训。

真正的胜利，并不是你能用武器争取的，那一定要用你的信心。

无论多可怕的武器，也比不上人类的信心。

所以我说的第二种武器，并不是孔雀翎，而是信心！”

是心态的变化而不是武器本身决定了最后的胜利。

小说中人与武器的关系，对应于企业里，就是人与硬件（设备、资金以及其他资源等）的关系。而教练技术就是通过调整人的态度来充分发挥各种“硬件”的作用的，是一只给人信心的无形的“孔雀翎”。

《七种武器》的另外几篇：“离别钩”、“长生剑”、“多情环”、“碧玉刀”、“霸王枪”、“拳头”等，都充满人本主义的精神，强调人的作用大于武器。

有一句广告语说：每一个男孩子都是李小龙。

果真如此，我们拥有的武器又岂止七种？

自 信

在一次研讨会上，有人告诉 **Lawrence**，他很不自信，他不知道如何才能自信。

Lawrence 对他说：其实我听到你是很自信的。你那么自信地告诉我你不自信。你对你的不自信是那么地自信。你怎么可以说你不自信呢？

Lawrence 的话听起来有点像绕口令。

其实每个人都拥有自信，关键在于你是把自信用于“我做不到”呢，还是用于“我一定能做到”。

对于自信，**Lawrence** 还这样说过：

我们的训练不是教你什么叫做自信，自信有什么好处，自信内涵又是什么我们不关心这些概念。我们根本就是要激发你的自信，让你成为自信的人！

上去的勇气

把勇气转一个方向，会有不一样的结果。

户外展能训练是一种设在户外的新兴体验式训练，它通过高空和地面的各种活动，来训练参加者的团队精神、人际沟通、自我超越等方面的素质。

“跳出真我”就是户外展能训练中的一个高空项目。它要求参加者爬上一个数米高的柱子，然后跳下来，去击打前面代表人生或者事业目标的红球。

它最难的地方就是在爬上柱子顶部前的最后一两步。因为，四周没有什么可搀扶、支撑的。在地面生活惯了的人们，往往会感觉心里很不踏实、空荡荡的。

如果是在地面完成这个动作，相信大家都没问题。当高度不同的时候，人的心态已经发生了变化。

我曾经目睹有个女孩子，爬到中途就不敢上去了。在犹豫了几分钟之后，她想从原路爬下来。尽管明知道身上系着保险绳，尽管曾经看见其他人成功地完成，尽管同伴们在下面不停的鼓励，她还是克服不了内心的恐惧。

看见她往下爬，教练在下面喊到：“你除了下来之外，还有什么选择呢？”

其实，我们仔细想一想，上去需要勇气，下来又何尝不需要勇气呢？

下来，意味着承认自己失败，意味着辜负了同伴们的鼓励，意味着……。上去和下来，同样需要付出代价，但结果却完全不同。我们为什么不把向下的勇气转一个方向，让自己去获得成功呢？

在生活中也是这样，与其把时间、精力用来逃避、用来收拾残局、用来为自己的失败辩解、开脱，不如用来克服困难，让自己成功、让自己胜利。

聪明的读者朋友，算一算这笔并不复杂的帐目，你一定知道该怎么选择！

信不信任

现代管理学中有一个概念叫做“授权”。事实上，不少成功的管理者都非常善于充分授权。

而授权源于信任。

但很多人在谈到信任时都觉得太理想化，在现实生活中很难做到。常常会听到这样的问话：“你信任我呢？那借钱给我好不好？”意思是不借钱给我就等于不信任我。

为了清晰地区分，Lawrence 曾与一个女孩有过这样的对话：

“你信任的男人有多少？”

“很多。”对方回答。

“那你是不是会嫁给他们每一个呢？”

“当然不会啦。”

“所以你信任一个人，并不等于你就要做一些事。”

有人因为别人借钱不还，就再也不信任所有人。他没有区分开信任是信任借钱是另一个范畴的行为。他不在财务管理、法律知识等上面去改善自己，避免同样的事情再次发生，反而用不再信任别人来惩罚自己，使自己损失更大。

所以我们说信任是一种心态，要与另外的事情分开。

我信任你，并不等于我要借钱给你；反过来，我不借钱给你，也不等于我不信任你。

我信任你。

信任充值卡

信任是一种人与人之间良性互动的关系，而不是一种无原则的行为。

比如，你信任一个朋友。不过他的公司向你的公司贷款，你同样需要考察他的偿还能力，同样需要按程序办理。当你这样做的时候，并不会损害真正的信任关系。

信任有时和人品有关，有时和能力有关。

教练大雁要在下午三点钟参加一个训练，需持续几个小时。而儿子的公共汽车充值卡里没钱了，明天又一定要用。时间紧迫，又一时找不到熟人可以帮忙。

在情急之中，大雁在参加训练的酒店里找到一个从来不认识的保安，他说明了情况，并交了500元钱请这位陌生保安代为充值。那个保安显得有点吃惊不过还是答应了下来。

等到晚上九点钟，训练结束了。大雁去找那个保安。一路上他也有些忐忑不安：毕竟大家素昧平生，对方会守承诺吗？然而，令他感动的是。那个保安一直在等他，并且退还给他五十元钱，说是充值卡最多只能充入四百五十元。

你相信别人的时候，对方也会收得到。

正如我们的训练中很多练习所证明的，信任是一种巨大的力量。

我想说大雁的儿子拿到手的充值卡，价值不止四百五十元钱，人与人之间那份难得的信任，已令它升值。

假与真

有一位学员，是一个生意人，他在生意场中打滚多年，觉得人与人之间没有什么真诚可言。他说就算他对别人笑，别人也不理睬他，只是觉得很狡猾。

他在和 **Lawrence** 对话时表达他的观点：生意场上所有的人都是假的，都是很虚伪的。他不相信会有什么真的东西。所以自己也用假的一套来对人。

(聆听：因为别人是假的，所以我也要假。)

Lawrence 对他说：“你认为所有人都是假的，你看得出其他人都是假的，而且你也很假地去对人家。对不对？”

学员说：“对啊。”

然后 **Lawrence** 一语道破：“这句话的背后说明你里面其实是有一个‘真’的东西的。你说你不相信人是‘真’的，但是有啊，最起码有一个人有，这个人就是你自己！因为没有‘真’，何来‘假’呢？”

“啊！对哦！”学员心头豁然开朗。

“同样的，别人里面也有一个‘真’存在的。只要你愿意把你的‘真’拿出来，人家也会愿意拿出来。” Lawrence 完整地结束了对话。

那位学员的面孔在整个过程中起了很大的变化，显然真正收到了东西。

这是一个澄清真相与启发正面态度的过程。

不止那位学员，我相信很多人——你、我、他、她，都会在其中学到很多东西，很多好东西。

点钞机的声音

有一位学员，是一位房地产商，他有一项业务是出租广州某地的一栋楼宇。这栋楼宇的位置不算特别好，而且同一地段也有好多类似的物业。所以楼宇的出租情况并不理想。

在经过一系统的训练之后，他心态发生了变化。这种变化也直接反映在他的经营方式上。原来他的物业出租的附加费很高，现在他改变策略，降低附加费以薄利多销的方式来达到与客户的共赢。

制定这一策略后，他就去参加训练中的一个五一节“成长心连心”，以义工的身份为老师、家长、学生举办富于启迪性的慈善活动。

活动结束后，当他回到公司的时候，意外地发现他的物业出租率从以前的百分之十，猛增到百分之九十。他问工作人员是怎么回事。工作告诉他，他走后

位客户来找他。工作人员告诉客户，老板去做善事去了，要过几天才回来。没想到那位客户很快签了订单，随后还介绍了另一些客户来。

于是这里生意一下子旺了起来。

这位学员非常开心，即刻打电话告诉他的教练。他在电话中对他的教练说看来因为我做了善事，所以福至心灵了。

他还问教练：你有没有听到我旁边点钞机的声音？

后来我们闲聊的时候分析，得到这个成果可能有多方面的原因。比如，可能是薄利多销的策略产生了作用，也可能是因为客户知道他做善事而增加了对他的信任。但是不管是哪一个原因，都源于付出与共赢的心态。

正是这一点，让点钞机发出悦耳的声音。

格斗与探戈

学员麦广帆，是做饮食业的，从中山起家，越做越大，从最初的一间酒楼逐渐开到了现在的几十家。

他在给我名片的时候，很风趣地说：“这上面还有六个企业没有列上去。没办法，发展太快，来不及印新名片。”

他介绍道，传统的饮食业大多是家庭式管理——自己做老板，老婆收银，舅父采购，姨妈家姐都来帮忙。

麦广帆说：“我还是很相信科学管理的，要不然，我现在开了几十家酒楼，哪来那么多老婆帮我收银？”

企业越来越大，仅靠自己一个人，是怎么也忙不过来的。所以，他愿意付

出更大的利益给他的高层管理者，给员工，宁可自己只收入百分之五十。

麦广帆说得很实在：“如果你不付出另外百分之五十的话，可能你的百分之五十也保不住。与其大家都没有，不如共同来创造那百分之百。以前很多老板是看不到这一点的。也许正因为如此，才迫使我自己走出来做老板。”

麦广帆显然是一个精明的商人。他的观点和做法正符合了教练文化所提倡的双赢之道。

事实是，如果你的手下有能力自己做老板，而你又不能满足他在收入或自我发展上的需求的话，他很可能真会走出去，成为你强有力的竞争对手。

我们知道在互为敌我的格斗中，通常是一方输得很惨，另一方也胜得很惨可以说是两败俱伤，没有真正的胜利者。

将惨不忍睹、你死我活的残酷格斗，变为互相配合、进退有致、你来我往的优雅探戈；将竞争变为合作。

这是什么？这就是“双赢”。

太阳与星星

在失去太阳的时候，主动地去拥抱星星。

据说有一次，教练卫有恒的夫人不小心掉了一大笔钱，于是打电话给他。卫教练在电话中问道：“在这个过程中，你学会了什么？”

卫夫人本想得到一些安慰，没想到迎头听到这么一句专业的教练发问，真有点哭笑不得。

听到这个故事，我的第一个反映是：真是职业病，三句话不离本行。第二个反映是：此人深得教练之妙。

过去的事情已经过去，后悔也改变不了这个结果。

所以我们说：活在当下。因为你惟一真正拥有的，就是现在。现在包含了一切过去和未来。

印度诗人泰戈尔在他的诗中写到：如果你为失去太阳而哭泣，你也将失去星星。

法国诗人勒内·夏尔也有近似两句诗：懂得静观大地开花结果的人，决不会为失去的一切而痛心。

卫有恒的做法，就是在失去太阳的时候，主动地去拥抱星星。

从不幸中学习其实是在最大限度地减少损失。也许，我们每个人都避免不了错过太阳的时候，每个人都会有遭遇不幸、失败的时候。只不过，不同的人会用不同的态度去面对。

而谁能够拥有星星，谁就是最后的胜利者。

活在当下

在前面的文章中，我曾经两次提到“活在当下”。不过，此刻我想请你忘掉前面的内容，活在这一篇文章中，活在你正在阅读的每一个字里。

“人总是为过去的事而后悔，为未来的事而担忧。如果人能够真正活在当下这一刻，是不会有烦恼的。”

南宁的一位同学与人分享了一个自己活在当下的故事。

他和一个酒店策划了一个演艺活动。邀请一群由中国的大牌明星组成的足球队到酒店与观众吃饭、共同活动。在活动的头一天晚上接到通知，原定下午六

点半来的明星们，临时改为晚上九点来。可是票已经卖出去了，就算退钱也挽回不了酒店的信誉。

好多人都彻底崩溃了。事情怎么会搞成这样？

后来这位学员说：既然情况已经是这样了，那就活在当下，接受这个情况吧。我们看看最坏打算是怎么样的？还有什么更好的办法？经过讨论，果然想到了一个补救的办法：在第二天大做广告，通知观众吃饭的时间不变，活动时间改为晚上九点。除了各大报纸广为宣传之外，还特别请示副市长同意，电视台每半小时插播一次广告。

结果是不但没影响活动效果，反而因为大量的广告，多来了很多观众。

这个故事正好印证了 Lawrence 对活在当下的解释：

生活就好像一部电影，每一秒钟都可以是电影的开始，你都可以重新去导演后面的剧情。犯了错误不要紧，你每一秒钟都可以重头来过。

撞板与撞彩

在这里，撞板的意思是碰壁、失败、不走运。

而撞彩的意思自然就是运气好。

在一次训练开始前，教练卫有恒阐述了二者的关系：“我们常常看到别人成功了，就以为人家是撞彩。你只看到别人撞彩的时候，没看到别人撞板的时候。其实他在撞彩之前可能已经有很多次撞板了。”

卫教练一边说，一边在纸板上画了几个圈，并且用图形来演示自己的意思

“不过，每一次撞板都可以让我们知道离目标还有多远。（他用笔在图中点划着）然后，我们可以调整。也许下一次就可以撞彩了。”

稍停了一下，他继续说：“我们撞了彩，但不是说就可以永远撞彩下去了。我们又会在另一个层次上撞板、撞板、撞板……撞彩……再撞板……”

讲得够清晰了吧？

不过，我们都知道一篇文章要生动好看、寓教于乐，最好能有一两个案例佐证。

撞彩的是卫教练当天下午就贡献了一个自身的案例给我。当然，他并不知道我会写这样一篇文章。

下午的训练结束后，我们作了一个总结。说到其中临时变换了一个练习时卫有恒说：“我会根据现场来的人的情况做调整的。”

“但是，如果来不及准备工具怎么办？”有人问。

“不用准备，我随手可用的练习就有好几个。”卫教练回答道，“不过，之前我已经准备了十几年。”

生命中不能承受之轻

标题上这句有点深奥、看似悖论的话是捷克著名作家米兰·昆德拉一部风靡当代文坛的小说的名字。它是什么意思呢？

通俗地说就是闷得慌、百无聊赖的意思。更准确一点的解释是：一个人找不到生命的价值和意义的茫然感，一种难言的空虚。

我不知道你有没有过这样的体验，工作的时候怕累怕苦，但真的让你什么都不用做的时候，反倒更没意思、更没劲。

我在 1999 年写过两句诗，表现的就是这种情况：

更多的人死于无聊

而不是核弹。

Eva 有时会连续做一些难度颇大的训练。我们有时都担心她能不能吃得消，但她自己却不太当回事。我想，因为这是她热爱的事业。

同样是 Eva，她在接受中央电视台采访时说：她曾经周游世界各国。在去了很多地方之后，发现自己想做的事都完成了，反而觉得失落感更大。于是她决定自己创办公司，并且承诺要将素质训练带到中国。短短几年，就在香港、广州、深圳、上海等几个地方开设了分公司。

有首歌唱道：女人家创业实在是难，十道关口九道闸。

确实不容易。正如教练的本义一样，Eva 不仅重新为自己生命赋予了意义，赋予了沉甸甸的重量，也创造了他人的无数精彩。

“生命中不能承受之轻”另有一个美国版本。原话如下：

“一个闲着无聊的人比勤奋工作的人更容易生锈。”

这句话你不一定听说过，但说这句话的人独创的烤鸡你多半吃过。这种鸡的名字就叫做肯德基家乡鸡。

我和教练有个约会

有时候，教练需要挑战被教练者去做一些他们自认为做不到的事。

我听 Lawrence 说过这样的故事。

某个知名企业的老总想参加在香港的训练，但正好在越南有个重要的经销商会议几乎是同时召开。“鱼”与“熊掌”，难以取舍。

于是，Lawrence 挑战他两件事都做到。

这仿佛是不可能做到的。越南到香港没有直达的飞机。而经销商会议和香港训练的时间很接近。

但结果是，那位老总开完经销商会议后，转了两次飞机，及时赶到香港参加了训练。

这里面的启发很多。

首先，我们要看到同时做到两件事的可能性。我们往往因为看不到这种可能性而丧失了不少机会。比如“要事业就不能要家庭”之类的观念。如果我们一开始就把“事业”和“家庭”看成两个对立的事物，只能二取其一，那么想要做到两全其美就很难了。除非，你肯打破前面的假设。

其次，我们要学会区分“不想做”和“做不到”。很多时候我们是“不想做”或者“没想到还可能做到”，而不是真的“做不到”。

第三，我们不要去代替别人做决定，诸如：“他肯定做不到的”、“他没办法筹到资金的”、“他不会帮助我的”等等。说不定，他会比你想象的做得更好。

教练的眼光总是向前的，所以他会看到更多的可能性。

在教练的挑战下，有时我们自己都感到惊奇，原来我们可以做到这么多的事，而且，可以做得这么好！

焦点的运用

训练让我如此美丽。

2000年4月，我们去杭州搞了一次针对老师、家长、学生的“成长心连心”活动。这次我们请到了Eva来主持。

活动前，Eva为大家做了定向。

“……我们的的确确是有一个目的，就好像（某某）同学所讲的，是想要付出给身边的这些人。可是当你付出给身边的这些人的时候，如果你的焦点是在你自己身上的话，你会跟你来这里的目的一样吗？（有同学回答：背道而驰的。）背道而驰的。所以我想你到这里来呢——我想暂停一下——我想知道你到底要不要在这个星期真的因为你在这里，所以杭州的老师跟学生，因为你而对所有中国大地、这片黄土地上的中国人的关系、以及人对社会的责任，各方面都有一个提升，都有一种全新的感受，你是否想要这样的？（同学们答道：是。）啊如果你想要这样的话，我会有一个邀请——把所有你个人感举的东西先放在一边我可以向你保证，你想体会到的那些，在这个过程中你会自然而然地感受得到……”

这次定向一气呵成。我想我是从这一次开始了解什么叫定向的。如果没有这个定向的过程，整个活动的效果肯定大打折扣。

而且，我相信，Eva在做定向时，她自己也是把焦点放在目标上的。因为只有进入一种忘我的状态之中，说话才可能如此自然流畅，在富有生动诗意的同时又有严密的内在逻辑。

杭州的一位姓卢的女同学在分享时说：我觉得Eva很美丽，那是一种发自内心的美……。

广州的一位同学在接受中央电视台采访时谈到Eva：其实我有点怕她。她做训练时可以完全不顾自己的形象。很厉害！不过，我们知道她是为我们好，是为了让训练的效果更好。这也是让我们尊敬的地方。

Eva的焦点不是在自己的形象上，而是在训练的效果上。

这一点，所有参加训练的人完全能收到。

现在，让我们把焦点收回来，再来感受一下Eva“成长心连心”定向的后面部分。

“……所以关键不是关于你会如何如何，而是关于这些人，这些每天有机会跟你接触的人，他们会得到什么，会从我身上感染到些什么？——因为你就像阳光一样。然后他们会有一种根本不能用言语讲出来的那种体验。完全是用心来连心的——所以为什么我们会叫“成长心连心”呢！……往后的那种感受，不需要我讲，你自己去体会。……”

同样的，文章写到这里，我也不用多讲了。剩下的，请您自己去体会。

出死入生

有一个管着 300 多名员工的工厂老板，一直非常努力地工作。有一次他患

了急性阑尾炎住院，正好邻床的病人在他住院期间死了。死者家属免不了伤心哭泣。

眼睁睁地目睹了这一幕，这位老板非常伤感，觉得活着真是没意思——自己辛辛苦苦地做，到头来还不是一场空。这位老板变得很消极，和以前判若两人。

Lawrence 在和他对话时知道了原由，就问他：“你今年多大了？”

“42岁。”对方回答。

“42岁，难道你从前这么多年不知道你是要死的吗？”Lawrence 再问。

“知道。”

“对。我们每个人都知道。但是为什么你会突然变得这样呢？就好像你从前不知道似的。生命本来就是一个绝症。只不过所有的人都想方设法不让自己立即死，不让自己那么快死，想方设法延长生命。但我们都会死的。你也肯定会死的。不过在你死之前，你打算留下些什么？你打算为你的老婆、孩子，你的员工留下些什么？”

我猜那位老板大概活转来一半了。

“你有300多名员工，每个员工背后都有一个家庭，每个家庭都联系着一个社区。你可以做的事很多。何况，你都还不知道自己什么时候会死呢！”

结局是这位老板解开心中死结，恢复了从前的活力，更积极地去面对生活。

Lawrence 在跟我谈到这件事的时候说，那位老板对死亡的态度转变过程，正如禅宗的几个境界：最初我们看山是山，看水是水；后来我们看山不是山，看水不是水；最后我们看山还是山，看水还是水。不过此山不再是彼山，此水也不再是彼水。

正如那个工厂老板同样会死，但他看待死亡的态度已经不同。

到这里，我想无须解释，你也一定明白为什么这篇文章会叫做“出死入生”了吧？

补品与药品

有一个同学和他的父亲都生病进了医院，饱受病痛折磨。痛定思痛，这位同学对父亲说：“花这么多钱吃药，倒不如在健康的时候买些补品来吃。”

吃补品是防患于未然，让健康者更健康；吃药品则是亡羊补牢，不得已而为之。

我们都知道这一点，但是知道并不等于做到。

在经济特区深圳，人们是这样表达的：今天工作不努力，明天努力找工作。

被称为日本经营之神的松下幸之助也说过：教育及训练员工很贵，但不做的话代价更贵。

这些不同的表达都是关于生活态度的：面对一些我们始终都要做的事，逃避是没有用的。你是主动进取呢？还是被动执行？

想一想，面对企业、工作、家庭、情侣、朋友，我们有多少时候是可以选择补品而不是药品的？

你会做出正确选择的，我知道。

毕竟和吃药比较起来，进补更合算。而且，显然滋味要好得多。

团队精神

在我们为企业所做的训练之中，最多的是关于团队精神的。这说明了一种需求。

有一个故事，不知发生在何朝何代。说的是一位父亲在临终时把所有的儿子叫到身边，然后，他让儿子们进行了一次关于团队精神的“体验式学习”。

他拿了一支筷子，让其中一个儿子折断。这个轻易就折断了。

他又拿十支筷子，让那个儿子折断。那个儿子无法折断了。

父亲用这种方式告诉儿子们团结的重要性。

这个故事还有一个少数民族版，只不过，把其中折筷子的情节改成了折箭。

国外也有一种说法：依靠个人 100% 的力量，倒不如依靠 100 个人 1% 的力量。

可见，不管现代、古代，不管哪个民族、哪个国家，团队精神都是非常重要的。

许多年前，有人说：一个中国人是一条龙，三个中国人一条虫。

你可能不承认这种“虫”理论。不过你大可不必为此生气。因为，我们完全没有必要为别人的错误而惩罚自己。这不值得。

其实，如果你是真“龙”的话，你可以有一种比生气更好的方法——用行动证明他是错的。

别怕犯错

害怕犯错是最大的错误。

“敢去做就是好事。你现在缺少的只不过是经验。”在我刚到公司不久时 Lawrence 对我这样评价。后来，他又对我说了另外一句话：“害怕犯错本身就是最大的错误。”

这让我对自己有一个警醒。

害怕犯错实际上就是把自己置身于一个安全的环境里面，不愿冒险。

“做多错多，能够不做最好不做，或者尽量少做。”“不求有功，但求无过。”“多一事不如少一事。”诸如此类的对话就是犯错的具体表现。甚至，这些对话渐渐演变为一些人的处世态度。

这样的结果是失去锐气、创意和活动，心态保守，不敢去尝试新事物。

事实上，从不犯错的人是没有的，从不犯错的人也不可能取得成功。

犯错的时候，往往也是我们自我反省、自我学习的好机会。正如某公司人力资源总监说的：我们允许下属犯错误，如果哪个人在几次犯错误之后变得“茁壮”了，那对公司是很有价值的。

从某种意义上来说，犯错是在交那笔不得不交的学费。

当然，别怕犯错也不是说可以永远犯错，更不应该犯同样的错。允许交学费，但也不能光交学费不毕业。

人们习惯于为成功者献上鲜花和掌声，但在很多时候，如何对待失败者，往往会决定一个团队或者一个企业的成败。

总之，建立正确的态度，我们就能够处理好自己与错误的关系，就能够超越错与对的二元对立去做事、去成功。

每一天

有一部名叫《鬼眼》的美国影片，说的是一个能与鬼魂交流的孩子。我对那些离奇的情节并不太感兴趣，但其中有一个细节却深深地打动了我。

那是影片快结束时，那个特异的孩子决定告诉母亲困扰他很久的秘密：他能看见鬼魂。刚开始他母亲不相信，以为这个孩子出什么问题了。直到孩子说出这样一件事：“外婆回来过，她说你在地坟前问过她一个问题，她的答案是：‘每一天’。孩子接着问：“妈妈，你到底问了外婆什么问题？”

这时，他看见母亲泪流满面、哽咽不已。

他母亲回答道：“我问你外婆，她生前是否曾为我感到过骄傲。”

这是最好的嘉许，也是最好的激励。

常常是这样，一句嘉许或者激励的话语，会有起死回生的力量。

有一个高考状元在回顾自己的求学之路时说，很感谢他的父亲母亲。正是由于他们“二老”互相配合，一个不断鞭策、批评，另一个不断的鼓励、赞许，从正反两方面给予动力，自己才有今天的成绩。

教练技术中也一样有挑战与激励。让被教练者完成一些有时自己也没想到能够完成的目标。不管是压力还是动力，目的都是一个：让被教练者去赢。

去赢，母亲当然会为你感到骄傲。

每一天。

爱的自以为是的猪

放下执著，获取成功。

《爱的自以为是的猪》是日本的一本漫画书。它以漫画这种形式来表现了生活的道理。

我们从书名中就可以看出几分玄机。其重点在于自以为是的“是”字。在这里，“是”的意思是“真理”，通俗点说就是“标准答案”的意思。自以为是的意思就是自己以为自己的想法是真理，自己以为自己是正确的。

漫画用一些浅显的例子来说明，当你自以为是的时候往往你只是站在自己的角度看问题，换一个角度，可能就是一个完全不同的答案了。

所以我们没有必要执著于自己的某些观点。

这本漫画的部分内容和教练文化有相似之处。

广州有一个从事广告业的学员分享了自己与客户交流的体会。

他说：学教练前总爱以自己的喜好来做事。自己觉得设计得靓的东西，如果客户认为不靓的话，就认为肯定是客户没眼光，不懂欣赏。就会千方百计去说服客户接受自己的观点。这样造成了与客户的诸多矛盾。

而现在，他明白了自己的目的是要完成客户想要的东西，而不是要客户认可自己的审美观。然后，再进一步清晰客户的目标是什么，自己所做的事是否为了这个目标。如果是，就坚持下去；如果不是，就放下自己的执著。

他获得了客户的认同，同时也获得了新的定单。

好多教练家里都会有一些猪的玩具。不仅因为这些毛茸茸的玩具憨态可掬，可以作为装饰，更是为了时刻提醒自己：我们是多么容易自以为是。

学习与超越

真正的自我超越是没有止境的。

在“CCCP2000 专业教练”小册子的教练导师名单中，我们可以看到这样的内容：“梁立邦……现肄业于南澳大利亚大学管理哲学博士。”“卫有恒……现肄业于英国利斯特大学科学硕士。”

这里的“肄业”究竟是什么意思呢？其实它和“毕业”“结业”相对应，意思是“正在攻读，尚未毕业”。

他们都年近 40，事业有成，仍然在孜孜不倦地学习。这种精神比他们已有的成就更让人钦佩。

“树的方向，由风决定；

人的方向，自己决定。”

所以，我一定要一一

以今日之我，胜昨日之我；

以明日之我，胜今日之我！

这是戴晨志《激励高手》封面的一段话。

很多企业的会议或训练中都引入了九点游戏。

这个原本属于几何范畴的游戏被人们引入企业管理，这件事本身就是一次思维的创新。而且，这个游戏确实能巧妙地启发人突破框框。

不过，当我们跳出九点之后，是否想过，还有一个新的九点在等待我们突破。我们又在那个新的九点、新的框框里呆了多久？得到一个答案的时候，不应该是一次完结，而是又一次探索的开始。

真正的自我超越是没有止境的。所以，我们提倡终身学习。

因为，就像梁立邦和卫有恒一样，我们每个人都是一辈子“肄业”于人生这我大学之中的。

大与小

学习从学习者开始。

在为某机构做的训练上，有的参加者认为某个练习太小儿科，用来训练学习还可以，但自己已经是MBA、博士，甚至博士后导师了，什么道理不懂，什么场面没见识过，哪里还需要学习这些东西。

针对这些问题，卫有恒说：“有智慧的人可以从小事上学会大道理。因为在小事上学习成本低。学了之后可以用在大事上。”

懂得在小事上学习的人是真正的聪明人，他在小事上学会的东西往往可以让他避免在真正需要时付出更大的代价。

有的人在理论上、概念上懂得非常多，但能用出来的、能变成成果的很少而且这样的人很容易满足于自己概念上的“知”，动不动就觉得自己什么都懂了。因而不愿、不屑再去学习和行动。

能否在小事上学习也表明了一个人学习能力的高低。学习能力高的人，可以在小事、在能力不如自己的人身上、在逆境中、在很低的条件下学习；而学习能力低的人正好相反。

很多人满嘴都是“学习型企业”。可是如果你不主动学习的话，再好的概念也没用。

因为，真正的学习是从学习者开始的。

以人为本

有一次，在谈到“人文机构”的概念时，Eva 讲述了一部她看过的外国电影——

电影的主角是一个具有改革思想的年轻医生，他重视医学中人的重要性。

有一次，医院中的医师按照制度给其他学生讲解病例，用了一个病人为例指着病人的身体讲了一大串如果病情恶化会如何如何之类的医学术语、理论。完全没有留意到病人在听的过程中已经紧张恐惧得不知如何是好。

那位年轻医生实在忍不住了，问了一个跟医学完全无关的问题：“请问这位病人叫什么名字？”

“哦，”那位医师这才意识到病人的存在，“这位是某某太太。”

病人这才缓过一口气来——终于有人意识到自己是个人而不是医学样本了！

后来，年轻医生自己办了一所医院。这所医院的宗旨不是关于医疗制度，而是病人本身。

在一些训练中，教练会要求参加者完成一些量化的目标。

其实，完成那几个数字固然重要，但更重要的是在这个过程中学会和人建立一种崭新的关系。

人类努力工作、生产和劳动，但常常会忘了我们的初衷——我们所有的努力都是为了人本身。发展人文机构的目的是为了改善人的生活素质，无论是在物质上，还是精神上。

离开了人，任何数字、任何学说都是没有意义的。

而教练，正是一种人性化的管理技术。

地球故事

电视片《地球故事》中有一位非常出色的非洲猎人。他以狩猎为生，直到一位西方摄影师慕名而来，请他做向导。他从这位摄影师那里学到的第一课就是把大象的生活画面拍下来，卖录相带所赚的钱，远远超过杀死一头象所赚的钱。

后来，这位猎人变成了一位环境保护者。

这里面，首先是观念的转变，由此带来了行动的转变。

在工作和生活中，在和他人的相处中，有多少时候我们扮演着狩猎者而不是环保者的角色？又有多少无辜的“象”曾被我们射杀？

你是否从那位猎人的故事中受到启发，看到其他的可能性呢？

教练文化的其中一个理念就是——转变观念，就意味着财富。

或者说，意味着更多的财富。

在公司里，我们将用过的纸翻过来，再利用一次，用于复印或写一些内部的东西。这种纸，我们称为“环保纸”。不仅仅是省钱，更重要的是保护环境。也许这一点点的行动对环境的直接影响微乎其微。但是，它至少宣传了环保的观念培养了环保的意识。

我们曾提出：一树在你手，百鸟有归巢。

人、鸟、树之间有着不可割裂的联系。

所以我认为环保就是：和他人、和植物、和动物、和整个大自然建立一种健康和谐的关系。一种让人、鸟、树都拥有持久快乐的关系。

环保意识是一种系统思考的思维模式。

这是必须的。毕竟我们，我和你，亲爱的朋友，正如一本杂志上所说的，都共同生活在地球这个谁也无法逃离孤岛上。

过把教练瘾（一）

在教练技术学习中，有一个参加者分组互相练习教练的过程。我们一组四人，我教练的对象是阿明。

她说：“我近来感觉比较烦躁。”

“烦躁什么呢？”

“主要是我想自己出来做事，但孩子要上学，我又要去接送。很矛盾，所以烦。”她说。

“你的目标是什么呢？”我开始运用教练四步技巧的第一步。

“我想自己做事，又想照顾好孩子。”我感觉她回答的是心里话。

“那么，烦躁对你实现目标有没有帮助呢？”我问。

“没有。”

“那你还有什么更好的选择呢？”我继续发问。

“本来也请了人，他们找不到路。”阿明回答。

“是他们真的找不到呢？还是你担心他们找不到呢？你有没有让他们试过？”

这是教练四种能力中的区分。

“对，我应该让他们试一下。”她笑着说。

“什么时候？”这时，练习时间到了。我赶快问完最后一个问题。

结束后我感到非常开心，不仅仅因为我在小组中得分最高，更是因为我觉得自己真的有能力教练别人、帮助别人。

我体验到教练们所说的满足感。

过把教练瘾（二）

学完教练技术后几天，同学阿光打来电话，希望能得到一些教练。

是怎么回事：一个和他友情很好的女孩告诉他。结婚后丈夫对她很不好，她宁肯自己住办公室，也不想再和对方住在一起。她想离开丈夫回娘家，又怕父母不接受；想离婚，又怕会被社会鄙视，担心其他男孩子不愿接受她。

阿光看见她痛苦，想帮助她，但不知从何入手，觉得自己无能为力。

我听后，开始了我的教练。

* 我说：“你有没有留意其实她的担心只是她的假设——父母、社会、别的男孩子可能真像她想的那样，不接受她。但也可能事情完全和她想的不一样。她的担心只是众多可能性中的一种而已。还有，你应该让她清晰自己到底想要什么样的生活。如果她选择的真是自己想要的生活，有何必在乎别人的态度呢？”*

阿光很高兴地说：“看来你在教练技术中确实学了很多东西。

我本来觉得没有办法的，但是现在觉得自己可以搞掂了。

我又说道：“你有没有发现，刚才你告诉我没有办法帮助她。而现在你还没有给那个女孩打电话，她也不知道你有了这些想法，并没有做出任何改变你就觉得可以搞掂了。”

“是哦。”阿光同学也意识到这一点。

“所以能不能搞掂这件事，是谁的问题呢？是关乎那个女孩呢？还是关乎你自己？”

“对，是我的问题。”阿光回答到。

“那你会怎么样呢？”我追问到。

阿光说了他想采取的行动，还分享了很多他的感受。 #

如果你是个细心的读者，你一定注意到前面出现了两“*”符号和两个“#”符号。不要以为这是印刷错误。这是一个方便读者区分的符号。区分什么呢？听听

Lawrence 的。

在我将此事拿去请教 Lawrence 时。他告诉我：前面部分（即两个“*”号中的部分）是在做顾问的工作，是教练的顾问。是在教别人去区分、去做一个教练的方法。后面部分（即两个#号中的部分）才是做教练的工作。

以自己的经验教对方方法（不管什么方法）的是顾问；而针对对方心态，让对方照镜子、看自己的就是教练。这就是顾问与教练的区别。

干脆去做

学员阿静有一次出差花了一笔费用，想拿去报销，但不知道这种情况能不能报销。于是她很犹豫，怕被拒绝，很没面子。

但后来她转念一想：不做，只有一个结果，那就是不能报销；做了，可能会有两个结果，一个是不能报销，还有一个是可以报销。多一个可能性，为什么不选择后者呢？

她去问了财务，结果很顺利地解决了问题。

北京作家史铁生在“活到自己最骄傲的年龄上”突然失去双腿。这个打击太大了，他一次又一次地想到了死。但是他终于想明白了一个道理：死是一件始终会到来的事，是一件无论 you 做什么也不会错过的事。你又何必这么急呢？反正不会有更大的损失了，说不定活下去还会有额外的收获呢。不活白不活！

他说他想通这个道理之后感觉心情特别轻松，就像一名小学生想到在做不完的功课之后会有一个长长的寒假在等着他一样。

这种心态让史铁生活了下来，并成为著名作家。

这个世界上因为这样的想法而发明创造的东西实在不胜枚举。

远的不说，就说这本书。我最初根本没想过要写成一本书，只是觉得可以在这方面有所作为，就提笔写了几个故事，没想到竟一篇一篇地写下来，成了你现在看到的样子。

十张名片

2000年6月20日，我策划的主题为“教练（Coaching）——提升企业生产力的新技术”的研讨会在广州举行。这是中国首次教练技术研讨会。为了确保成功，我请了Lawrence来主讲。

研讨会很成功，其丰富的内容和新颖的形式获得了广泛好评。里面有企业运用教练的个案分析、放录像演示教练技巧、体验式活动“变化者与观察者”等等。

其中交换名片的环节却最令我难忘。研讨会开始时，Lawrence对在场的200多位来自珠江三角洲各个企业的管理者说：“现在，大家先交换名片，互相认识一下，看谁交换的名片最多。”场面一下子活跃起来，人们互相打招呼，换名片。

结束之后，Lawrence总结成果：“拿到一张名片的请举手。”有一个人举手。

“两张名片的请举手。”“五张名片的请举手。”“七张名片的请举手。”“九张名片的请举手。”人们纷纷举手回应。

“十张名片的请举手。”有两个人举手。这时，我看见Lawrence自己也举起手来：“我自己也是十张名片。”原来他也参与进去交换名片了。

这让我很意外。同时，也令我自我反省：“为什么我没有去参与呢？”原因是：我觉得自己是策划者、组织者，是工作人员，是不能参与的。其实，有谁这样规定呢？由于这样一个想法，让我没有采取行动，因此没有十张名片的成果。

Lawrence虽然是教练，但并没有局限于“教练”这个概念里。

性格即命运。

我看到Lawrence永远都会乐呵呵的，有几分小孩子脾气，随和而真实，永远不会顶着乏味的“教练”或“导师”的头衔，孤零零地站在讲台上。亲和力随时都能让他和他的名片走下台来，向你伸出手，说：“哈罗，我是Lawrence。”

教练与扶贫

中国地域广阔，由于地理、历史、文化、民族等各种原因，各地方经济发展不平衡。沿海比较富裕，而内陆比较贫困。为了缩小贫富差距，政府实施了扶贫政策。

但在某些落实扶贫政策的地方却出现“越扶越贫”的怪现象。后来经过调查，才知道当地的某些人原来还懂得自己想办法挣钱养活自己，有了扶贫政策后，反倒依赖政府救济，不愿再去辛苦劳动。反正饿不死！

于是一些专家提出，扶贫工作不仅要“输血”，更需要“造血”。要被扶贫的对象自己拥有“造血”功能。这样才能根本解决问题。

我不是经济学家，不敢妄评国家的政策。但我觉得“造血”理论与教练技术的某些观点有异曲同工之妙。

我们常说：给人一条鱼，只能养活他一天；让人学会捕鱼术，才能养活他一生。

教练技术的特点就是，让被教练者清晰自己，打开固有观念，用自己的方法去获取成功，而不是简单的教对方一个方法。因为给对方一个现成的方法，容易让对方产生依赖思想，停止自己去探索的脚步。这样反而限制了创意，其实对方完全有可能找到更好的方法的。

正如伽利略所说：我们不可以教晓人们任何东西，只可以帮助他们自我发现。

教练，就是一面让你自我发现的镜子。

我们想要的是，这面镜子不仅能扶贫，更能让富者更富。

教练与应变

作家王蒙有一篇小小说，大概意思是这样的：

甲和乙是两个邻县。两个县都想发展体育运动。甲县让运动员们练短跑，运动员们个个争先恐后，你追我赶，很快就使甲县的短跑水平上了一个台阶。乙县也搞短跑，但乙县运动员的作风迥异于甲县，他们比赛时不是往前跑，而是互相使绊子，你拉我扯，我当不了冠军，你也别想取胜。乙县的管理者无计可施。

后来，有一个上级领导来考察，知道了这个情况。于是领导作了一个决定——甲县继续发展短跑，乙县运动员改练摔跤。

这是一个根据实际情况应变的例子。

Lawrence 说：21 世纪，人的应变能力比计划能力更重要。

确实，现代社会瞬息万变。一个人或者一个企业，如果能够把握先机、果断应变，必然能在激烈的竞争中取得优势。

被称为万经之首的《易经》中的“易”字就是变化、更替的意思，《易经》就是关于变化的学说。很多人现在重新把这部经典运用于商业管理和日常生活，就是想掌握应变的窍门。

在前面的小说中，领导者不拘泥于形式，针对实际情况采取因应措施，使得两个县的运动员可以各展所长，皆大欢喜。

那么，教练与应变又有什么关系呢？

首先，应变的关键在于学习。所以自彼得·圣吉在《第五项修炼》中提出

学习型企业以来，学习型企业就成为一种潮流。

而在数年以后，彼得·圣吉在回答“为什么企业仍未学习”时说：“……学习之道并不是从别人身上得到答案……学习的出现是因人们愿意在繁复的操作过程中，不断寻找方法去自我反省——或者雇佣一个具备学习‘工具’和‘技术’的教练。这些工具或技术是有异于坐享他人的答案……而是帮助培养个人独立思考能力去找出自己的解决方法……”

帮助培养个人独立思考能力去找出自己的解决方法，这是教练的特点，也是教练的应变之道。

不必担心

“你不必担心，因为当你担心的时候，你的担心肯定会发生，你担心也没用。比如，当 James（我的英文名）想去吻一个女孩子的时候，如果他担心那个女孩子会给他一巴掌的话，那他也就不用担心了，因为他肯定会得到那一巴掌的。”

在某次工作坊前的定向中，我们的企业教练卫有恒这样回答 Maggie 的某个担心。因为我正好站在旁边，所以被拉进去，做了他的比喻材料。

这是卫教练对于担心的态度。其他教练又会有什么样的态度呢？

2000年7月我们去上海做了一次招聘会，为公司的上海发展计划提前做准备。出发前，负责招聘会的同事 Joyce 总是担心会漏掉什么物资。于是 Elsie 对她说：你肯定会漏掉什么的。不过，你也肯定有办法搞掂的。

果然被 Elsie 不幸言中。我们乘飞机到达浦东机场时，竟然拿错了皮箱。一箱子的文件、宣传品变成了小孩子的玩具、图书。我们的皮箱里放着这次来上海的几乎全部重要物资，如果这个皮箱丢了，这么多人就算是白来上海了。

后来我们通过拿错的别人皮箱中一本书里的手机话费发票，几经周折，找回了皮箱。

完全应验了 Elsie 的预言。

可见，担心本身是没有用的，它不能对我们的目标有任何帮助。不如放下

担心，把精力投入到如何做好该做的事情上，这样或许能避免你所担心的事情发生。

活在当下，才是积极应变之道。

我所认识的梁立邦

2000年5月1日，在西丽湖汇才团队户外展能基地，一个人影从十几米高的木塔上跳下来，在空中滑行几十米。其间那个人影不断冲拳踢腿，姿势活泼潇洒，既像武侠电影中的侠客，又像一个贪玩的小孩。

这是户外展能训练中的高空项目“空中走廊”。而这个人影就是梁立邦。

梁立邦出生于香港，曾在加拿大驻华大使馆做过商务官，所以大家习惯叫他的英文名：Lawrence。

作为训练过乐百氏、润迅、国泰航空、深圳市委党校、中山大学管理学院MBA中心、广州物资集团、深圳证券交易所等多家机构的专业教练，Lawrence为人机智、幽默风趣而不失严谨。他常说人们容易争拗是因为每个人都坚持自己是对的。有一次，有一位学员问他：“你和Eva（中文名叫黄荣华，梁立邦的夫人，汇才首席导师。）会不会吵架？”“当然会啦，”他爽快地说，“因为我们也要证明自己是对的嘛。”

其实，这就是他作为企业教练的自醒能力。

另一次，我们和一家广告公司谈设计，他像孩子拣糖果一样拣了一款：“我中意这个（广东话：这个。）”对方以为方案通过了，个个眉开眼笑。不料他狡黠地笑了笑，“不过我说了不算数，因为我怕老婆。”

第一次见到 Lawrence，是我去面试时。感觉他很像金庸，给人一种大智若愚的印象。

当我接到通知去面试时，我已经忘记我是否应聘过这家单位。（Lawrence 也对我说他们从来都是在学员中挑选而不对外招聘这个职位的，所以直到现在我都不知道我那页名为“剑客档案”的简历是如何辗转到 Lawrence 手上的。）我初次看到人力技术有限公司的字眼时，完全不知道是干什么的，我以为是职业介绍所或猎头公司，而且我当时刚刚进到深圳一家颇有名气的广告公司做策划。因此，我对这次面试不怎么重视，什么资料也没带就去了。

和 Lawrence 一谈之下，我立刻后悔了。我发现这家公司很不错，尤其是这个老板，很有个人魅力。在我和他谈话的过程中，我感觉一种无形的温和而深厚的智慧包围了我，虽然不知道这种智慧来自于人类的哪一个源头，但我确实感受到了。谈话很愉快，我想在这种老板手下做事，一定很过瘾。

我开始怪自己太轻率，没好好准备自己的资料，以至失去了一次好机会。不过我决定还是要尽力一试。于是我对 Lawrence 说：“很抱歉我今天没带资料来，不过你可不可以出个题目，我现在试给你看。”Lawrence 同意了，让我写一份公司简介。我一边写 Lawrence 一边和我聊。过了几分钟，他问我做完没有。我说还有一句话。

他说：“如果你觉得这句话对你很重要，你就把它写完吧。”

“这个老板对人宽厚、通情达理。”这件小事让我做出这样的判断，并且更坚定了到这里来的决心。

我争取到了第二天再见 Lawrence 的机会。这一次我准备好我写过的从文学作品到经济类作品的全部资料，甚至专门去万佳百货买了一双新皮鞋。果然是皇天不负有心人，如愿以偿。

后来，在有一段的工作中，我很没有自信，好像连最简单的一封信函也不会写一样。那次，Lawrence 让我给 CCCP2000 专业教练中某位导师写封嘉许信。我连写了好几次都没写好，感到十分沮丧。这时 Lawrence 打来了电话。

“你肯定能写好的。”他说，“不过你要用心去写。不要那些华丽的语言，因为我们所有的东西都是要用心说出来的。”

我又写了一次，这一次，写好了。

而且，从那一次开始，我觉得写东西变得顺了起来。

和 Lawrence 接触的整个过程，可以用一句广告语来总结。

这句广告语很多人都很熟悉了，那就是——

沟通从心开始。

不要信我

一、

不要信我

我不是天使。不是圣人。不懂长生。不预知未来。不能使人从死里复活。不会让你们永远不累、不渴、不饿。不可阻挡罪恶。只是，我也不嫉妒。不自夸不张狂。不做害羞的事。不求自己的益处。不轻易发怒。不计算人的恶。不喜欢不义，只喜欢真理。我只知道——爱。爱，让我们活着。

——德兰修女（1910—1997年）

我在 Eva 深圳公寓中看到这段话时就忍不住把它抄下来。它刊载于香港一份报纸上，Eva 把它裱在一个镜框里。闻弦歌而知雅意，透过这个镜框中德兰修女沧桑而宁静的面容，我仿佛看到镜框主人的一部分思想。

我在本书中写到了几位教练，我的初衷是想通过这些活生生的人和事，让读者更感性地了解教练的本义。其中很多篇章都是写教练的技巧的。事实上，做一名教练，还需要有一个立场。

德兰修女的话，在我看来，就是一种立场。

二、

立场往往是一些颠扑不破、历久弥新的事物，是不随时间和环境变化的原则。

这个世界上有一种人是使命感很强的人，他们通常会有坚定的立场。这是他们最难战胜的地方。有一位云南同学送给我一本名为《成功之路》的笔记本，上面有一段话就是描述这类人的。

“以原则为生活重心的人，见解不同凡响，思想行为也自成一格。由于拥有坚实的内在为基础，所获得的高度安全感、人生方向、智慧与力量，使其能享有操之在我且充实的一生。”

三、

教练 Shirley 在教练客户的时候受了很多委屈，觉得无法忍受了，于是跑去对另一位教练叶晓燕大吐苦水，说：“我不想做教练了。”

叶晓燕什么都没说，只拿了一首诗让她读。

“人们不讲道理、思想谬误……”她读了一遍，觉得心中触动颇多。

叶晓燕说：“你再读一遍。”

她真的再读了一遍，这一次，更是百般滋味涌上心头，她忍不住放声痛哭了一场。

哭完之后，Shirley 继续开始她的教练工作，并且取得了不错的成绩。

据说佛教中最大的布施，不是财布施，而是法布施。

遵照这一原则，我将那首诗摘录于下，但愿您也能像 Shirley 一样从受益。这篇文章是关于“立场”的。而这首诗，正好是注释“立场”的绝妙好辞。

此诗录自加尔各答儿童之家希舒·巴满墙上一一

人们不讲理、思想谬误、自我中心、不管怎样，总是爱他们；

如果你做善事，人们说你自私自利、别有用心，不管怎样，总是要做善事；

如果你成功以后，身边尽是假的朋友和真的敌人，不管怎样，总是要成功；

你做的善事明天就被遗忘，不管怎样，总是要做善事；
诚实与坦率使你易受攻击，不管怎样，总是要诚实与坦率；
你耗费数年所建设的可能毁于一旦，不管怎样，总是要建设；
人们确实需要帮助，然而如果你帮助了他们，却可能受到攻击，不管怎样总是要帮助；
将你所拥有最好的东西献给世界，你可能被踢掉牙齿，
不管怎样，总是要将你最好的东西献给世界。

我们做不了伟大的事，只能用伟大的爱做小事。

——德兰修女

后记

教练是一种技术，也是一种能力。

当这本书快完成的时候，我真正成为了一名专业教练，去实践教练的酸甜苦辣、挑战与精彩。通过亲身体验，我完全明白书不能尽述教练的丰富与生动。

它缺少那种现场感。

必须要说，教练文化并没有什么特别出奇之处。

你也许发现其中很多道理你早就知道。甚至，聪明、渊博的你可以讲得更深刻、更富有启示性。

然而，任何事物都有其存在之道。企业教练作为一种管理技术出现、存在发展的意义就在于：教练把这些智慧系统化、专业化，将道理或理论化为体验和

成果，并形成一套易于实际操作的工具。

这使得更多的人，尤其是那些企业管理者能够实际地去运用那些直指人心的古今智慧来创造佳绩。

写作这本书，是想以生活化、趣味化的形式，让大家轻轻松松体验教练。我想看到你打开它的时候起码获得阅读的愉悦感。当然，如果它还能给你的生活你的工作带来别的意外收获的话，我将衷心为你感到高光，真的。

由于作者的取向与体裁的选择，本书重点呈现一些具有启示性的故事。因此，它不是关于企业教练的标准教材，也不是企业教练的工具书。系统介绍教练理论与实践的专著《教练致胜》和教练成功案例集《你可以做得更好》稍后将出版。到时大家可以将三本书互动阅读、使用。

最后要感谢曹国轩（John Cho）先生精心设计的插图，他的辛勤工作使得本书多了一种新的可能——以亲切、愉快线条的形式，直接抵达读者心灵。

2001年5月 黄俊华于深圳