

刘海峰：凭什么帮企业家指点江山

记者 王萍

庞大的和君咨询集团真可谓人才济济，年轻的高级项目经理刘海峰出类拔萃，被评为 2009 年度“优秀和君人”，并担任和君咨询 2010 年度基本法修订委员会委员，2011 年和君咨询组织管理专业委员会秘书、产业研究小组成员。

每个成功的企业家，都有一段不平凡的人生经历。年轻的刘海峰靠什么让企业家相信他能够对自己有所帮助？如果有机会，真想找到之前请他做项目的企业家问问，不知道答案会怎样。

本期“高端访谈”将刘海峰推出，旨在让更多的企业家、企业管理层，认识这位年纪轻轻却已作出不俗业绩的咨询界新锐、精英。

向内蓄势 驾驭未来

记者：刘先生真年轻，请问是哪里人？
刘海峰：年轻说明还能多拼几年。祖籍山东，生在黑龙江，在海南生活过 10 年，在北京落地生根。

记者：听说你的成长故事，让不少和君人感动落泪。请谈谈在你成长过程中，哪些事情对你的人生构成了影响？

刘海峰：不敢当，其实并没有感动天地或苦大仇深的故事。只是在成长过程中，我的经历和零星感悟与许多奋斗中的人产生了共鸣。

记者：能具体说说吗？
刘海峰：一个人的成长经历、社会认知环境很大程度上决定了他的思维模式和未来发展走势。我的人生历程仍不算长，许多当下事情的意义远大于过往。

但如果非要总结，我确实难以用某几个具有冲击力的事件进行说明，更多的是在成长过程中静水流深的历程体悟。比如孩童时期异地他乡的生活成长经历，从成绩垫底到名列前茅的经历等，游历祖国江山的经历，与诸多企业家、名流的交往经历，甚至家庭与情感经历等。这些经历很大程度上拓展了我的认知边界，就像一场冒险旅行，不断冲击着自己的固有思维，影响也是深远的。

其中，产生的重要影响，便是我加入和君咨询的重要原因，无非三条。态度决定命运、气度决定格局、底蕴的厚度决定事业的高度。

人生诸多的如意或不如意，归根结底，我想原因大致也出于此。有了正确的归因，就有了正确对待人生成长、工作、事业的方式。

记者：看你的资料，在北大就比较活跃吧？那时候对职业生涯有没有做一个规划？

刘海峰：看在哪方面的表现。我所在的学院人杰地灵，是各省状元的聚集地。在成绩上，我并不突出。倒是很早的自力更生，并接触了企业与商业，经营了一些知名的社团，让我在成长路径的选择规划上，有了更清晰的认知。在职业的终极追求上，大的方向希望能有个兄弟姐妹团队，共同开辟一番事业，使人生有成就感，使命感；对亲人及社会有价值感。但在具体的规划上，我始终认为次序非常重要。事情需分主次先后，什么事情在什么阶段做，先做什么后做什么。“修身、齐家、治国、平天下”，首先要从人生修为与专业功底两个方面塑造更好的自己，因此在踏入工作的初期，短期的收入、关系人脉、资源反而是次要的。而个人的修为、专业的功底，最应在这个年龄段修炼锻造，而且十分紧迫。

只有向内求，不断蓄势，才能在未来有更好的驾驭能力与释放空间。同样对于专业选择，先专业化、再一专多能、再融汇贯通。选择一个最适宜的专业方向，一以贯之，做深做透，寻找背后的规律，推而广之，就会形成学习研究其他事物的逻辑方法。因此，第一份的职业，就需要以此为判断进行选择。之后的机缘巧合，在学校期间结识了和君，结识了和君商学院，便成为非常理想的一份开始。

看好咨询业未来发展趋势

记者：说说你对咨询这个行业的认识？

刘海峰：概括来说，咨询行业从 90 年代初萌芽，发展至今天，从供需来看，仍处于“有效供给不足”阶段。从需求角度，中国商业大势崛起，各行业各类型企业快速发展过程中，产生了大量的咨询需求。需求是全方位的，系统的，不同企业阶段的需求不同；不同行业的企业需求不同。中国商业生态的丰富多样性决定了对咨询业需求的丰富多样性。

然而，从供给角度，无论在丰富多样性上，还是供给的专业深度及标准化上，都处在初期阶段。用我们开玩笑的话说，“行业内，咨询师与咨询师的差距，应该大于人与猿猴之间的差距”。也确实因为行业信息的不对称和行业的整体不成熟，造成了大量的小咨询公司和专业不强、职业操守缺失的咨询师混迹其中，破坏了整个行业的声誉。

但是，从整个咨询行业未来的发展趋势

看，咨询机构作为管理智囊团机构，无疑将在商界甚至政经界扮演越来越重要的角色。

记者：在咨询这个行业里面，你的收获是什么？

刘海峰：在从事咨询行业的这近 7 年时间里，与上千不同层级、年龄、岗位的客户人员进行深入沟通。咨询过数十家不同行业、发展阶段、不同地域的企业。看过百本专业书籍，听过百场不同领域专家的授课，研究过上百个项目案例，我每年近 80%的时间都在不同企业的现场。这样“行万里路，读万卷书，阅人无数”的经历，很辛苦，对我来说是笔宝贵和厚重的财富。

从专业和修为两方面说举个例子，对于我从事的组织管理及人力资源专业领域，在不同行业的应用方式不同，在不同企业发展阶段的应用方式不同。在接触了不同行业、不同阶段的企业后，对于本领域专业的深度，便有了质的提升。企业现阶段的问题是在上一阶段如何导致的？企业在下一阶段可能会遇到什么问题？企业现阶段的问题应该如何解决？另外，不同行业间虽然经营方式不同，但管理却有相同之处，这里便有许多可守正出奇之处。

而在这 7 年中，因为工作关系，在战略、资本并购、企业文化、营销、财务、IT、法律等各个方面，都在不断加深着相关理解，而这些专业模块，一方面有助于企业的组织管理和人力资源能够站在更宏观视野上思考、解决问题；更能够形成一套系统的认识企业、经营企业的管理思维。而这对于某个企业内的管理人员，经历差异是巨大的。

修为上：主要得益于对诸多人不同人生经历的观察。我们的每一场咨询都会与企业亲密接触，在项目过程中，我们会与诸多的企业家、管理者、基层员工进行正式的访谈或私下深度交流。如果排除专业工作等因素来看，不同的人，过往经历不同、思考模式不同、有优点有劣根，他们的喜怒哀乐、人生经历与体悟、成败，像一面面镜子，折射出来的却是我们自己。来时刻提醒自己，应该做什么，不应该做什么，提醒自身的慎独与提升。

总结来看，收获是宝贵而厚重的，是一段非常难得的人生经历。

记者：在企业家眼里，你们是怎样的人？老师、专家？还是仅为服务人员？

刘海峰：这个问题，我来回答并没有十足的说服力。沟通者的语言由被沟通者来定义，同样对于此事。企业家如何看待咨询师，这几个角色并不矛盾。大部分的情况下，应该是存在的。但我想，角色的定位应该主要取决于两个因素。

一个是企业家对于咨询项目的初衷，另一方面取决于咨询师的专业。大部分的企业家，是带着问题寻找咨询顾问。在此时，“问题”就已经在身份角色上决定了咨询顾问的定位，企业家不仅希望咨询顾问能够给建议，给方案，甚至帮助解决具体的问题。还往往希望咨询师能够更耐心的教会企业家这样一套思路与方法，让企业在未来能够逐步靠自己的力量解决问题。这种情况下，咨询师既是顾问，是企业的服务人员，同样也是企业的老师。当然，也有另外一种情况，便是企业家带着思路找咨询顾问人员，顾问人员仅是执行的操作方，这种情况，企业家与咨询顾问间除了内容执行上并没有其他联系和需要，关系自然就是简单的合作雇用关系了。

另一方面，咨询师的专业和修为也很重要，这决定了我们与企业家沟通问题的层面与深度。能力越强，越专业的咨询师，当然越能够给企业家予以帮助。

相信企业家的客观性和判断力

记者：每个企业都有自己的专业人才，一个企业决定是否请咨询师应该是由很多因素决定的。除了企业自己再三权衡做决定，这其中，咨询师还需要作什么？怎样让企业认识到，自己提供的服务是有价值的？

刘海峰：企业是否请咨询师，首先取决于企业对自身问题的判断，进而产生的需求。这点说起来很容易，实则是件很困难的事。以我的专业领域为例，如果每个企业在各个职能上都有专家人才在运营操作，为何企业管理还一团乱麻？最终在经营上体现为增长乏力、运营效率下降、盈利能力不足，竞争能力降低。企业管理是一个系统问题，企业家在遇到企业问题时，因为缺乏足够的管理经验和理论支撑，往往陷入混沌和困局中。这个时候，就产生了对咨询的直接需要。但是，这只是需求的最初原型。

企业有朦胧的咨询需要，但却难以清晰明了的表达出问题所在，或者，表达的问题往往不是问题的实质，甚至是南辕北辙，这是非常普遍的表现特征。这种情况下，从企业家的角度出发，帮助企业判断、分析问题，就是成熟咨询师要做的第一门功课。在方向性问题没有厘清之前，我们并不倡导企业盲目采



◆ 人物小传 ◆

刘海峰，北京大学光华管理学院管理学及北京大学国际关系学院双学士，曾任北京大学高尔夫球协会会长等职务。强调以“方案设计+落地实施”提供服务，参与至企业经营管理第一线，以成果为衡量标准。

在咨询服务期间，曾长期担任多家企业的管理顾问及兼任和君咨询、九五正德、新东方、绿城集团等企业的培训讲师。2007 年加入和君咨询，荣获和君咨询 2009 年度“优秀和君人”，并担任和君咨询 2010 年度基本法修订委员会委员，2011 年组织与人力资源专业委员会秘书，所负责项目文创科技组织和人力资源项目被评为公司“2011 年度经典案例”。

以组织管控、人力资源、企业文化为专业发展主线，产业研究、资本市场策略、股权激励、股权改造为辅助，具有较为丰富的理论及实战经验。

购咨询服务，这个阶段，我们或者建议先从一个企业“全面管理诊断”的小产品入手，厘清问题，并分析造成的原因，提出初步问题的解决思路；或者，干脆先和企业家交朋友，帮助他逐步分析、发掘问题。

有清晰问题导向的企业，更容易在咨询合作过程中发挥顾问的价值和作用。而盲目的采购咨询服务，不但达不到好的效果，甚至解决了不该解决的问题，反而造成原有问题的加深加重。

返回去说，咨询师首先要帮助企业厘清需求。至于价值，我不认为咨询是一种销售行为，这也是基于市场“有效供给不足”的判断。企业家如果认识到问题的重要性，管理的重要性，自然便有了价值的前提。在这点上，与其我们不断传导论证服务价值，不如做深做透每个项目，把每个项目都当做经验案例来做，自然久而久之便会口碑相传，自然也会形成客户对我们的信任和相对供不应求的项目需求。而在这之中，我们会优先选择对管理需求更明确，更能够达成共识的企业合作。

记者：如果咨询师指出的问题得不到企业家的认可，怎么办？

刘海峰：会存在这样的问题。但根源上，我认为主要的归因还是在咨询师的专业和修为。这有两个情况，一种是问题指向和解决方案是正确的，但得不到认可；另一种是问题指向和解决方案是错误的，得不到认可。当然这里又涉及到，如何判定正确与否的问题。在我们看来，企业管理往往“条条大路通罗马”，不是只有一种思路或方案能够引导企业的发展 and 提升，因此，观点的交锋甚至向左是正常的。但是，无论采取何种方案，能否更系统、全面、更有穿透力地发现问题并解决，这都是方案优劣的评判标准。而相反，如果角度片面、

思考问题局限、漏洞百出，甚至经不起推敲和发问，我想这样的方案，就是必须要推翻和重塑的。我们相信企业家的相对客观性和判断力，企业家是最有动力寻找并认同改变企业方案的人。

真心实意帮助企业家

记者：运用专业知识、技能和经验，通过咨询的技术与方法，帮助个人或组织解决问题或提供方案的专业人员——这是咨询师的定义。大部分成功的企业家，都拥有丰厚的人生阅历，在专业上也可能会有一定的专长。年轻的咨询师，怎么争取获得他们的认可？

刘海峰：企业家的丰厚人生阅历，不少企业家，甚至在某个专业领域有非常高的造诣，他们无疑是我们人生或是专业的导师。通过与这样的企业家近距离接触，让我们受益良多。

我们与企业家的交往，首先是建立在平等、互信、坦诚相待为基础的。但是回到上面的问题，在企业管理的专业问题上，一个咨询师有其特殊的成长经历。通过先进的管理理论和管理工具，并结合大量的案例实操，一个咨询师便有可能在较短的时间内实现高密度的成长。比如，我们接触过不同阶段的企业，在企业早期、中期、成熟期；单一地域到多地域；单产品到多产品；单行业到多元化，不同阶段遇到的管理挑战不同，解决方法不同。而企业家在特定的一个环境中，接触的样本量和信息有限，难以在更大样本、更长周期中思考和解决问题。此外，企业家对于企业管理，也往往会落在经验主义陷阱中，而难以从更系统的角度思考解决企业问题，这都构成了对咨询师对于企业家的相对价值。

怎么争取获得他们的认可？这是一个发心的问题，对于很多年轻咨询师而言，时常会把项目作为战场、企业家作为对手，因此，在依靠自身能力提升而不断加大与企业家的知识落差时，便会运用这样的知识落差去向企业证明“你的强大，他的弱小”。这个时候，发心便不是“为了企业好”，而是“为了证明我比你强”。这是非常危险的一种状态，实际上也是不自信的一种表现，而从结果上，不利于为企业创造真正价值。一个企业带着问题找到咨询机构，这在心理位势上便已经处于弱势位置。因此，咨询师更应该是一种“职业精神、同情心态”站在客户角度，与企业“同思考，共患难”的关系，是一种真心实意帮助企业解决家解决问题的态度，而不是对抗的心态。

记者：就你指导过的企业来看，中国企业普遍存在什么样的问题？或者，你认为，哪些问题在你看来对企业的发展是很可怕的，给企业家们提个醒。

刘海峰：时间关系，我仅作两点分享：第一点，在企业扩张或收缩的过程中，企业一定要形成一套自身的管理章法。

“没有经历过波峰波谷的企业不会走向成熟”。曾几何时，跑马圈地作为企业战略扩张的唯一命题，在大量账面的增长、规模膨胀、利润面前，隐性的经营管理能力，往往成为企业口头重视、行动忽视的工作。

一个企业的有序发展，到底依赖于什么？归根结底，无论是在扩张或收缩中，依赖的缺少基础的管理审慎态度及企业经营章法。

一个经营管理规范的企业，无论在战略选择、资金安排、运营计划、分工协作，都应该具备成熟有效的管理机制和专业高效的团队班子，能够最大限度的实现企业经营的可控，这是一个企业能够持续健康经营的基础。

聚焦，长期稳定的回报，安全的财务边界及风险防控，清晰了战略及管理模式，足够团结且有战斗力的团队，有序的战斗队形。

而与之相对的，目前大量的中小企业，管理随意，看似灵活高效，但实则不知不觉中埋下诸多风险。随着企业的规模扩大，企业家分身乏术，企业越发难以控制。在上山路上跑冒滴漏，和企业下山路上丢盔弃甲。

进不慌，退不乱。如一个成熟的中年人，懂得进退、懂得舍得，做事有章法，一个企业依靠自身的战略思维、管理经验及专业团队，能够获得长期稳定的投入回报，不在某一事某一个时点争强好胜或昙花一现，静水流深，生生不息。我们也真正希望帮助企业塑造这样的企业、长久伫立于中国商业大地。

第二点，企业家在企业内部管理工作推行中，一定要基于系统思考和系统搭建。千万不可盲目推进管理工作。

企业管理工作是分主次先后、相互联系、环环相扣。我在对许多大型集团授课的过程中，反复强调企业管理的系统思维和先后次序，有机会，我也会系统讲讲企业管理的“三条主线，四个基本点”。在许多企业中，也不乏重视管理者，但是许多管理工作做到最后，折腾一圈发现在原点和前提下出了问题，甚至是在错误的基础上开展工作，结果事倍功半，浪费资源且阻碍了企业的发展。

在这里我们就不展开，有机会再细化交流。

