

第十六条军规 秉持公心。

做公司，最重要的是人，人是一个公司的核能。但是，人开始一起做事，事大于人，“戏大过天”，我们一起发力做的这个事，在这段时间里，大于你我，甚至大于天。事大于人，更大于你自己的自我(Ego)。

在事面前，人退后。在团队的利益面前，个人退后。事成了，人就成了。团队牛了，队长和团队成员也就牛了。

我在麦肯锡的时候，诚心请教过我的一个长期客户：“老哥，您这么多年做了好些投资和并购，包括并购一些欧美企业，至少现在看，没有一个失败，全是成功。这不符合常理啊！您的成功秘诀是什么？”

“没有私心。在做项目时，没有私心，把自己放在事后面。”我客户和我说。

第十七条军规 实事求是。

有些鸟来到这个世界，就不是为了躲枪子儿的。有些人来到这个世界，就是为了成事的，而不是为了躲事的。成事的一个重要基础就是：实事求是。费尽心力去遵从金线原理，把事想清楚、说明白，如果到最后不能实事求是，那一切归零。其实，有时候不实事求是，不仅仅是归零，还会出现负数。

作为解难者，底线的底线是：不能指鹿为马。

赵高欲为乱，恐群臣不听，乃先设验，持鹿献于二世，曰：“马也。”二世笑曰：“丞相误邪？谓鹿为马。”问左右，左右或默，或言马以阿顺赵高。或言鹿者，高因阴中诸言鹿者以法。后群臣皆畏高。

赵高是坏人，没得好死。作为解难者，不做赵高是底线的底线。

一旦遇上指鹿为马的人、机构或环境，快

第十八条军规 鼓励异见。

任何个人，包括领导，都有局限性。有时候是知识结构的局限，有时候是智商、情商、成长背景和常识积累的局限。

真正伟大的解难团队要强调表达反对意见的责任(Obligation to dissent)。注意，不是反对的权利，是反对的责任，如果你不同意，你必须高声说出来。哪怕你是团队中级别最低、资历最浅的，你也有表达反对意见的责任。尽管你级别最低、资历最浅，但是你在某些议题的最前沿，最了解一手资料，对于这些议题，你比其他任何人都有发言权。

团队里级别最高、资历最深的人应该是此原则的第一推动者。

如果资深人士反对和破坏这个原则，他注定不会成为一个伟大的解难者。在麦肯锡，这样的人会被开除。

坚定地反对但是不让人反感，是个技术活。一个常用技巧是设问：“如果假设能成立，我们需要相信什么？”(What would you have to believe?)另一个常用技巧是用事实和数据说话。事实和数据胜于雄辩，逻辑胜于情感。

晓之以理，动之以情。先用事实、数据、逻辑和金线原理说话，说完了，说不出来了，再谈感情，再动之以情。

第十九条军规 提纲挈领。

所有关键议题解决完，不是解难的终点。

千万不要忽视交流。团队知道了这个了不起的答案，和决策者/重要利益相关方知道这个了不起的答案不是一回事，和决策者/重要利益相关方认可这个了不起的答案不是一回事，和决策者/重要利益相关方会坚定执行这个了不起的答案也不是一回事。

我见过很多失败的解难努力。和常识不符的是，大多数失败不是因为没能遵循金线原理，不是没能建好一个基本合格的金字塔，大多数失败是因为没有做好总结归纳以及没做好之后的沟通。仿佛一个团队辛辛苦苦建好了一座壮丽辉煌的金字塔，但是没有修好一条路让世人来到它的面前，没有向世人揭示它的了不起。

除了不重视之外，还有什么困难妨碍了总结归纳和充分沟通？