



格局 进化

拥有怎样的格局
就拥有怎样的命运

王吉鹏◎著

那些没人教就悟不透的
职场智慧

▲
谋大事者首重格局。

——曾国藩
▼

 中国人民大学出版社

格局 进化

王吉鹏◎著

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

格局进化 / 王吉鹏著. — 北京: 中国人民大学出版社, 2017.3

ISBN 978-7-300-24012-1

I. ①格… II. ①王… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第025124号

格局进化

王吉鹏 著

Geju Jinhua

出版发行	中国人民大学出版社	
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码 100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)	
经 销	新华书店	
印 刷	涿州市星河印刷有限公司	
规 格	148 mm × 210 mm 32 开本	版 次 2017 年 4 月第 1 版
印 张	7 插页 2	印 次 2017 年 4 月第 1 次印刷
字 数	134 000	定 价 36.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

序

我们现在都在谈大众创业，万众创新，也就是“双创”，其实，创业也好，创新也罢，都是需要基础、需要本钱的，要有能力储备，管理能力就是其中一项重要的能力储备。我们不像国外那样分工明确，国外如果你有技术想创业，就有风投来投资，然后去市场选职业经理人来管理。这种分工在国内不是很明显，在国内，创业者一般是有技术，一冲动就创业去了，既是老板，又是技术人员、财务人员、营销人员，还是人力资源经理，在这种情况下创业者就需要具备管理素质。

管理素质的提升有两个渠道，直接经验和间接经验。直接经验就是你自己去摸爬滚打，间接经验就是去书本上学或者请教别人，本书是介于直接经验和间接经验之间的。我积累了几十年，把我的感受分享给大家，让更多的人可以有选择地吸收和借鉴，多好！而且我本人就是职场菜鸟打工仔开始，从基层到中层再到高管，做到

集团总裁，然后创业自己做老板，自己一层层的进阶都经历了，格局慢慢进化，我始终是场上的运动员，而不是观众。

我们现在的企业大部分都是野蛮生长的，原来的经济形势好，大部分都能存活，能发展，一些还成了风口上“飞上天的猪”；现在新常态了，考验企业的系统能力了，原来重经营轻管理的风气必须扭转，不能用经营能力和经营业绩来替代管理能力，已经到了需要系统补短板的时候了，管理能力就是主要的短板之一。我不但要出《格局进化》这本书，还要不断地出书，给大家分享，因为我还在做咨询，我每天都在吸收别人的经验和教训，按照我们仁达方略管理咨询公司的使命传播这些先进的管理思想、实用的管理技术给大家，帮企业和企业人补短板。

现在很多管理传播方式，包括顾问也好，讲座也好，图书、培训也好，有几个“化”我觉得需要去面对和改变。

第一个就是片段化，断章取义，“企业要成本低、效率高，要以为人为本”云云，听着都很好，但都是片段化的。系统看，这里有好多“扣”、好多逻辑要去解决，片面地讲没有什么意义，有时候还很有害。

第二个就是鸡汤化，弄一些哲理语言去替代管理技术，例如学国学什么的。不是说这些没有用，而是你必须达到一定程度，你的管理基础比如基本管理理念、基础管理制度、组织架构、适当的管

理人员都有了以后，你才能去玩一些艺术。连科学基础都没有，上来就玩艺术，打太极，把企业给弄得一头雾水。

第三个就是洋化的趋势仍然存在，崇洋媚外，拿来很多国外的东西。“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”，淮南的橘子移种到淮北，就结不出甜美多汁的果实；同样道理，国外的一些管理理论用到国内就未必适合。我们不能总是“拿来主义”，置中国管理实践于不顾，言必称微软、苹果、丰田。它们有长处，我们要学，但是中国企业的生存环境和发展路径有很多独特性，要有本土化的东西，寻找适合的管理方法论尤为重要。

第四个就是想象化，或者可以叫象牙塔化，构造了一个环境推理了一个模型就觉得了不得，哪有这么做企业的？比如说今年“两会”，一个央企集团老总向李克强总理诉苦，说他们在全国有760多家空壳公司，为什么呢？比如，到郑州投标，郑州的人说了，你在我这里没有法人企业，没有资格投标，所以你只能在郑州开个公司才能参与竞标。这就是中国，别想象化。我记得当年写了一部书稿找人大的某教授给我看，他看完了之后，慷慨激昂地给我说了半天，然后我说你给我讲的这些对企业有什么作用呢，结果他特别经典地回了句“那我就不管了”。

上面谈了谈管理，接下来我们谈谈格局。有这样一句谚语：再大的烙饼也大不过烙它的锅。这句话的哲理是：你可以烙出大饼

来，但是你烙出的饼再大，它也得受烙它的那口锅的限制。我们所希望的未来就好像这张大饼一样，是否能烙出满意的“大饼”，取决于烙它的那口“锅”——这就是所谓的“格局”。

什么是格局？格局就是指一个人的眼光、胸襟、胆识等心理要素的内在布局。一个人的发展往往受局限，其实“局限”就是格局太小，为其所限。谋大事者必先布大局，对于人生这盘棋来说，我们首先要学习的不是技巧，而是布局。大格局，即以大视角切入人生，力求站得更高、看得更远、做得更大。大格局决定着事情发展的方向，掌控了大格局，也就掌控了局势。

一个人格局大了，未来的路才能宽！如果把人生当作一盘棋，那么人生的结局就由这盘棋的格局决定。想要赢得人生这盘棋的胜利，关键在于把握住棋局。在人与人的对弈中，舍卒保车、飞象跳马……种种棋招就如人生中的每一次博弈，棋局的赢家往往是那些有着先予后取的度量、统筹全局的高度、运筹帷幄而决胜千里的方略与气势的棋手。

为何要有大的格局？在今天这个知识不断更新的世界里，我们在不断刷新自己的知识结构，有一点最重要，就是尽量酝酿一种大胸怀。大境界才能有大胸怀，大格局才能有大作为。

成功者运气的背后隐藏着大格局。拥有怎样的格局，就拥有怎样的命运！拥有大格局者，有开阔的心胸，不会因环境的不利而妄

自菲薄，更不会因能力的不足而自暴自弃。格局狭小者，往往会因为生活的不如意而怨天尤人，因为一点小的挫折就一筹莫展，看待问题的时候常常一叶障目不见泰山，成为碌碌无为的人。

大格局有大方向，不因为外界压力而改变，不追求违背客观规律的速成。痛苦和迷茫，往往是因为方向不明。挫折是人生的必然过程，别把自己定位在失败者的位置上。失败者往往是被自己打倒的，输得起才能赢得起，对可能出现的问题做好准备。

大格局有大器量，不被琐屑小事牵绊。器量大小决定事业的大小。用人可用之处，不求全责备。别让猜疑毁了你的人生，原谅别人其实就是放过自己。宽广的心胸稀释人生痛苦，看淡名利得失，保持平常心，坦然面对生活。

大格局有大志向，每一天都是一个进步的过程。没有比人更高的山，没有比脚更长的路。

定位高的人不会让自己得过且过，不仅胸怀大志，还会从点滴做起。为了明天的成功，耐住今天的寂寞，集中精力支配自己的时间。

曾国藩在谈到如何将事业做大时有这样一句名言：“谋大事者首重格局。”大格局是一种智慧，大智若愚；大格局是一种境界，大勇若怯；大格局是一种深度，大音希声；大格局是一种品性，大巧若拙；大格局是一种姿态，大象无形。有大格局的人，自然就会

拥有一种开阔的精神气象，这就是成功者的气场。人生有很多的不确定性，什么样的格局决定什么样的人生。大格局成就一个人的坚韧和智慧，既可以入世去担当责任，也可以平静地面对自己内心的躁动。如此，什么样的诱惑和险阻之坎都可以平安渡过，最终以顶天立地的人格力量打开一片新的天地。

写下这篇序言的时候，北京已是深秋，五彩斑斓。阳光照进办公室，温暖惬意。我在用文字跟大家交心，感觉就如秋日阳光。祝愿大家学到管理真谛，真正把握企业生存发展规律，进化格局，创业的能成功，经营的能发展，企业越来越好，社会越来越好，人生越来越好！

王吉鹏

目录

Contents

初入职场 / 1

避开职场致命弱点/ 3

先讲条件还是先投入? / 5

天上不会掉馅饼, 掉了也落不到你嘴里/ 7

提升自己的简单方法/ 10

不怕慢, 就怕站/ 13

细节的威力/ 16

“不服输”是成功的催化剂/ 19

成长=生存+发展/ 21

忍耐是人生的必修课/ 23

分成三六九等的是权限而不是人格/ 26

客户面前的自尊和中立性/ 28

不要把别人的好视为理所当然/ 30

不要为没有发生的事情而焦虑/ 32

保持一颗平常心/ 34

十年河东, 十年河西, 但老理儿不变/ 36

要大气/ 38

要练口才/ 41

要默契/ 43

有理不在声高/ 45

让领导画圈，而不是填空/ 47

不要低估别人的智力和能力/ 49

正面回答问题/ 51

努力，可能不成功；不努力，一定不可能成功/ 53

职场中坚 / 57

为什么要理解老板？/ 59

千万不要“纵容”上司/ 61

为什么要让老板做“好”人，中层做“坏”人？/ 64

千万不要认为上司比你傻/ 66

尝试说“这事我来负责”/ 68

认真能把事做对，用心能把事做好/ 71

只要合理，怎样变动都可以/ 73

上侵下职要不得/ 76

别越位，也别被“造越位”/ 78

什么时候该睁一只眼闭一只眼？/ 82

别人对你的印象，取决于你自己展示的形象/ 84

来说是是非者，必是是非人/ 87

不要撒谎，更不要揣着糊涂装明白/ 89

6+18可以等于1吗？/ 91

别让自己的头脑成为别人思想的跑马场/ 94

总有先知先觉者、后知后觉者和不知不觉者/ 96

资历重不重要？/ 98

观念转变/ 100

强调事情要可控/ 102

不要限于局部/ 104
崇尚简单, 尊重多元/ 106
形式为内容服务/ 108
守时, 但不要期望别人也守时/ 110
对事不对人/ 112
直面问题/ 115
好记性比不过烂笔头/ 117
节俭不是小气, 小气未必不好/ 119
离开后应该如何评价前公司? / 122
创新无所不在/ 123

企业舵手 / 125

如果没有做大的心态, 肯定做不大/ 129
不是不会做, 而是没有想到, 没有首先做到/ 132
要对新事物敏感/ 135
不是揣到兜里的才是钱/ 138
预则立, 不预则废/ 140
要敢赌/ 142
要冷静/ 144
承认世界的多样性: 什么人都有, 什么事都可能发生/ 146
鳄鱼法则/ 148
失败是进行时/ 153
物极必反/ 155
田忌赛马跟管理是相通的/ 157
指地不打粮, 指儿不养娘/ 159
有些事并不像它看上去那样/ 161
做生意不等于做企业, 发财不等于发展/ 163
企业发展辩证法/ 166

做产业还是搞投资？ / 171
买两厘米的钻头，实际是要两厘米的孔 / 174
要成就目标还是要体积目标？ / 177
孤独是一种力量 / 179
慎选合作伙伴 / 181
对标、借鉴和自己的节奏 / 184
吃别人的堑，长自己的智 / 186
怎么看“救人于危难”？ / 188
分清立场冲突和利益冲突 / 190
只要不要命，都好商量 / 192
避免想在先，做在后，起大早，赶晚集 / 194
事必躬亲危害甚大 / 196
做要事，而不是急事 / 199
一分钱难倒英雄汉 / 201
坚守正确的价值观 / 203
不要用黑白道的规矩去解决商业中的冲突 / 205
要懂法 / 206
企业最终是社会的 / 208

后记 / 210

初入职场

从前我们去上班，父母总是嘱咐：在单位要勤快点，多听领导的话，尊重老同志，早点儿去别迟到……而兄弟姐妹经常交流工作的经验，哪怕不在同一个单位、同一个行业工作的，也没准会交流一些投机取巧的经验。过去，单位对新人也是呵护照顾有加，活儿不会干有人教你干，出错了会宽容对待，实习一年结束了还会颁发一个红本本代表转正了，颇有仪式感。这些都是社会的教化功能。

如今这些社会教化都消失了，取而代之的是对职场新人寄予无限的期望。很多所谓的职场教父给职场新人跟打了鸡血似的说：“你是最棒的！”“你是唯一的！”“你可以改变世界！”如果一个清华或北大的学生进了单位，大家都会抱着一种“我看你怎么干”的态度，整个职场环境就不和谐了，菜鸟不认为自己是菜鸟，别人也不把你当菜鸟，期望很高，也不甚宽容。实际新人就是一个初入职场的菜鸟，人情世故、企业伦理根本不知道，盲人瞎马，胡冲乱撞。

企业内部本身都有企业文化，甚至还有公司政治存在。企业文化和公司政治你怎么适应？所以应该去获得一些这方面的信息和知识。比如，“让领导画圈，不要让领导填空”，这些都是需要学的。通过学习，可以让职场新人避免很多不必要的代价，有时甚至是血的代价。我有一个大学本科同学，当年分到一个特别好的单位，工作一个月因为不适应，竟离家出走，人生就此拐弯，这就是典型的职场不适应造成的。

我和几位志同道合的朋友，曾经想在各大学开办讲座，为即将进入职场的应届毕业生讲授企业是怎么运作的，大集团是什么样的架构体系，有些什么工作规则，等等，打算每人只象征性地收100元钱，北京30多所高校立马积极回应，可惜教育部不允许，说免费可以考虑。这就勉为其难了，我们可以义务讲，问题是帮我们联络组织的人怎么办呢？最后就只能是尽社会义务，勉力为之，能讲一场是一场，影响力甚微。

现在已是移动互联网时代了，技术发达，资讯传播迅速而广泛，可惜我那帮同仁早就兴趣分散，难成合流。我这些年又时间金贵，连为学生讲座的时间都难得有，只有积聚零散的时间，积少成多，凝成文字，与大家共同分享，一起进步。些微文字，也许可以帮助菜鸟实现职场上的晋升和成长，从刚进入职场时的懵懵懂懂，到后来处理工作中的游刃有余；从刚入职的心高气傲，到遍尝酸甜苦辣后的虚怀若谷；从参加入职培训时的“呆头鹅”，到带领团队克服困难独当一面的“领头羊”……我们期许并祝愿大家获得职场上的格局进化，但不是让大家学厚黑学，变成职场“老炮儿”。

最后祝愿每个人都能海阔凭鱼跃，天高任鸟飞。

避开职场致命弱点

“泛而杂”在职场中是一个致命的弱点。优秀的员工是那些集中精力、锲而不舍的人，他们一锤又一锤地敲打着同一个地方，直到实现自己的愿望为止。在激烈的职场竞争中，如果你能在一个目标上集中注意力，便会很快做出成绩，脱颖而出。世界上成千上万的失败者，并不是因为他们没有才能，也不是因为他们没有决心，而是由于他们不肯集中精力的缘故。

在这个世界上，谁也不是超人，我们必须学会聚焦，将事情一件件处理，这样虽然表面上看起来慢，但这种慢，其实就是快。无论什么人，假若他一开始就能善用他的精力，确定主意以后，立刻按照事先确定的目标循序渐进，不使它分散，那么他就有成功的希望。

职场中那些取得成功的人，不仅养成了集中精力工作的习惯，而且还把集中精力工作看成是自己的使命。有一个精干的职业经理，在某个时期，同时接到两个其他公司的聘书，因为钦佩他的才干，聘请他去担任经理职务，可是他却都回绝了。一些关心他的朋友问他，为什么不愿意接受别的公司的聘请。他们认为他有能力身兼多职。他是这样回答的：“我因为不愿把自己的精力分散，使各方面都受到损失。”

一个人的精力是有限的，把有限的精力分散到几件事情上不是明智的选择。企业也是如此，现在流行的“专业化”“聚焦战略”等就是这种观点的应用。乔布斯致力于生产苹果手机，这为他赚进了数不清的金钱，也开创了手机数码新时代。所有出类拔萃的人往往都把某一个明确的目标当作他们努力的主要推动力。在进行工作时，应该集中精力于当前正在处理的事情。如果注意力分散，头脑不是在考虑当前的事情，而是想着其他事情的话，工作效率就会大打折扣。即使事情再多，也要一件一件进行，做完一件事情就了结一件事情。全神贯注于正在做的事情，集中精力处理完毕后，再把注意力转向其他事情，着手进行下一项工作。

张女士在出版社从事校对工作，她曾为自己定下一条原则：除非有特殊紧急事件，否则就要全身心地投入到校对工作中去。她将所有的精神集中在一件事上，即创造一个有创意与高效率的工作环境。换句话说，一坐到桌前，她就不再想别的事，哪怕手中的书稿校对到只剩最后一页，她也绝不去想下一部书稿的事。没多久，张女士就发现，她的这条原则能让她专心致志地去做事，而且很少感到校对是一件枯燥无味的工作。她甚至发现一个小时的专心工作，抵得上一整天被干扰工作的成果。

当你集中精力于眼前的工作时，你会发现自己受益匪浅——你的工作压力会减轻，做事不再毛毛躁躁、风风火火。工作精力的集中，还能激发你更热爱公司，更热爱自己的工作，并从工作中体会到更多的乐趣。