



骥达

资讯

乔迁之禧



目录

卷首语

◎ 乔迁志禧

名企风采

◎ 东胜，美丽中国梦的践行者

职场精英

◎ 回归客户——记访谈实战派人力资源管理专家葛军

行业资讯

◎ 2017 梅园论剑——闲话：猎头之未来

◎ 山东省青岛市举办军转人才招聘大会 助力退役军人再就业

◎ 首届大中华区 HRVP 高峰论坛成功举办：向世界发出中国 HR 的声音

智慧职场

◎ 80 后上司：我职场更年期了！90 后下属：吓得我方了！

◎ 请警惕你的弱者思维

◎ 纠结，才是管理者的顽疾

案例分析

◎ 《我的前半生》：35 岁危机来临，你靠什么在职场安生立命？

◎ 创业难还是守业难？1400 年前这位帝王给出了答案

◎ 沙僧为什么出工不出力

花开见禅

◎ 成功的梯子

◎ 绝望的背后有一扇窗

职场信息

◎ 梦想会开出奇迹的花

封底

◎ 乔迁旅途





“乔迁”一词，出自《诗·小雅·伐木》，原句为“伐木丁丁，鸟鸣嚶嚶，出自幽谷，迁于乔木”，意思是从深谷中迁到高树上，所以后世把乔迁常常比喻为地位的升高。

2017年7月1日，青岛骥达企业管理咨询有限公司从原址禧迁青岛国际人力资源服务产业园，正式入驻和达中心城B座12层的1217-1220室。这是骥达历史发展中的重要里程碑。

青岛骥达企业管理咨询有限公司始创于2007年，从无到有，从小到现在，经历了十年的风风雨雨。骥达秉承“责任、专业、勤奋、思考”的服务宗旨，与客户成为长期的人才战略合作伙伴；骥达始终以“根源性服务，精准性配置”为企业和人才提供专业和用心的服务；骥达坚持“锲而不舍，金石可镂”的专注精神来诠释工作，先后荣获“中国人才交流协会理事单位”、“青岛市人才服务交流协会理事单位”、“青岛市五星级人力资源服务机构”、“‘骥达咨询’商标荣获青岛市著名商标”等各项荣誉。

骥达禧迁办公新址，不仅改善了公司的办公条件和办公环境，还升级了业务服务内容，延伸、丰富了业务产品线……但，骥达“种善因、结善缘、

得善果”的初心不变，为客户提供“根源性服务，精准性配置”的专业核心服务不变。

骥达将以入驻青岛国际人力资源服务产业园为新的发展契机，积极寻求与国际同行同台竞技的机会，专注专业猎头业务主线；延伸企业管理咨询、企业管理培训、人才测评业务；努力开展RPO招聘流程外包业务；为政府、高校、孵化基地等机构进行院士、千人计划、泰山学者等重点人才引进业务；与北京、上海及海外人力资源服务机构合作，整合资源，进行海外重点人才引进业务。

骥达致力于实现从企业人力资源管理咨询、企业管理培训、人才测评、人才的培训和发展、人才的招聘，雇佣，留用，管理，晋升等对人才整个职业生涯的服务，实现对需求企业的人力资源全产业链服务。

回顾过去，令人鼓舞；展望未来，催人奋进。

值此迁禧之际，骥达向每一位合作伙伴致敬！向每一位服务客户致敬！向今天依然坚守在这块阵地上的每一位骥达同仁及其家人致敬！向对骥达成长予以关注、予以支持的每一位朋友致敬！

祝福骥达所有的朋友喜乐安康！



东胜，美丽中国梦的践行者

1999 年成立至今，东胜集团已发展成为一家拥有地产开发、文化旅游和金融资本三大业务板块的大型优势资源整合商、发展商、投资商、运营商。

“志存高远，睿意进取”是我们秉持的品牌理念，我们以创新理念驱动资金、资源、产业的整合，致力于为城市创造无限可能，为生活创造更多精彩。

在地产领域，东胜集团位列中国地产百强，拥有国家一级房地产开发资质，开发足迹遍布京津冀区域，业务覆盖社区住宅、城市商业、养生养老、教育培训、物业服务 5 大板块；在文化旅游领域，东胜集团旗下拥有康辉旅游、香港四海旅行等资源，并延伸出特色小镇、生态农业板块，开展旅游、度假、住宿等业务的策划及运营管理；在金融投资领域，集团旗下东胜国际金融控股有限公司下属东胜赢信证券有限公司、东胜赢信资产管理有限公司、东胜赢信财务顾问有限公司，以丰富完整的金融产品平台，不断创新的技术手段，为客户提供专业化金融服务。同时，与北京首都旅游集团有限责任公司及建银国际（控股）有限公司联合设立中国旅游文化产业投资基金。东胜集团围绕旅游资源以“旅游+金融”和“旅游+互联网”为主线，构建旅游金融一站式解决方案，为终端客户提供更灵活多样化的消费方式。

东胜集团在每个项目的选择和设计之初，都强调以绿色环保、节能减排、造福人民等需求为开发方向。我们树立“把家建在公园中”的开发理念，不仅提供最优质的产品和服务，更坚持产品与景观的完美结合，努力使建筑与环保节能的梦想成为一



体；我们积极引入国内外先进的教育资源，提升教育结构，拓展教学途径，升级区域内教育品质；我们经过多方考察，引进国际一流养老机构，努力建设完善的养老服务体系，做养老地产业的践行者。

几年来，东胜集团在风云变幻的房地产市场中取得了令人瞩目的发展成就。原因在于东胜人拥有的不可磨灭的高远志向。在这理念的指引下，东胜人不冒进，不草率，精心谋划发展之路，使得企业发展愈发强大。在城市化发展进程中，东胜集团将把握时代脉搏，勇挑重担，精耕细作，开发顺应时代发展的精品。保证对员工负责、对合作伙伴竭诚相待，让业主称心如意。

东胜集团对自己的期望不仅限于成为一家卓越的企业，更致力于成为生态环保领域和城市公共事业的维护者和推动者。东胜集团，致力成为优质资源整合商，充分发扬合伙人精神，秉承“合伙人制度”，实施资本、项目、事业合伙，结合旗下多渠道资源，与客户、员工、合作伙伴和社会共享成长。

东胜集团重视人才发展，将以优秀的企业价值观，卓越的服务态度，打造优质的产品，服务于社会，成就百年基业。

回归客户

——记访谈实战派人力资源管理专家葛军

国内实战派人力资源管理专家，资深管理培训师、咨询师。

曾先后在世界 500 强大宇集团、海信集团等多家大型企业任职，具有近二十年的企业管理经验，六年以上的人力资源总监工作背景。

现已参与主导过数十家企业的管理咨询项目，培训指导过数百家企业的各级管理人员。

初见葛军老师，一身的书卷气，如果介绍是一位高校教授，我更愿意相信。

骥达：感谢葛老师接受骥达管理咨询事业部的邀请，专程从项目管理现场赶到我们公司。

葛军：应该的，六年前和贵司杨舜尧总经理匆匆一面，我们就一见如故，现在很荣幸能再次接受骥达邀请，期待我们的再次合作！

骥达：葛老师您也了解，骥达始创于 2007 年，始终秉承“责任、专业、勤奋、思考”的服务宗旨，与客户成为长期的人才战略合作伙伴；始终以“根源性服务，精准性配置”为企业和人才提供专业和用心的服务。葛老师既是行业内以“实战派”而著称，又秉持以客户为中心的思路而服务，我们双方在理念上完全一致，能谈谈您在产品线和品牌打造方面的独特之处吗？

在企业管理、培训及咨询经验的基础上，葛老师悉心研发的“实战型中层管理技能系统提升课程”，因逻辑性、系统性、全面性、实战性强，得到受训企业的广泛好评，多次被不同地区、不同行业的企业指定为年度系列培训课程。

葛军老师坚持与企业实际发展相结合，每年定量全程参与不同类型企业的咨询项目，以此确保课程内容实战、实操，不脱离企业。培训过程中结合企业实际，采用深入浅出、浅显易懂的授课方式，



赢得了学员的尊重和敬仰。作为国家人力资源管理一级师认证培训讲师，现已培训人力资源管理师各级学员 5000 多人次。

在培训方面，葛军老师在国内率先

提出了培训“五级评估”管理理论，使培训真正做到了从培训前到培训中直至培训后的全过程评估。使受训企业深刻感触到培训前后的变化，提升了企业的收益。指导学员在学中练、练中学。

骥达：感谢葛军老师介绍的体系化咨询顾问方案。骥达将以入驻青岛国际人力资源服务产业园为新的契机，专注专业猎头业务主线；延伸企业管理咨询、企业管理培训、人才测评业务；努力开展 RPO 招聘流程外包业务；为政府、高校、孵化基地等机构进行院士、千人计划、泰山学者等重点人才引进业务；与北京、上海及海外人力资源服务机构合作，整合资源，进行海外重点人才引进业务，实现对需求企业的人力资源全产业链服务。

同时也感谢葛军老师接受骥达的邀请，成为青岛骥达企业管理咨询有限公司专家顾问团的特邀专家。

葛军：也谢谢骥达给我提供的合作平台，让我能继续把自己系统的体系化解决方案推广到更多需要的企业。也相信通过骥达十多年沉淀的文化和客户资源，未来会有更多企业、员工和职业经理人受益骥达的人力资源全产业链服务。

2017 梅园论剑——闲话：猎头之未来

6 月 16 日，上海苏州河畔，良友生活记忆馆。店堂内书上联“良书良画良功永”，正应昔时民国《良友画报》海派遗风，今有当朝《第一资源》风云际会；下联“友直友谅友多闻”，恰合当地“父母官”主持静安区人力资源和社会保障局局长王光荣暨嘉宾海德思哲中国区董事长郭皓、伯乐 CEO 庄华，或披长衫，敦和风雅，或着西服，旷达不拘，风华雅集，一时无俩。以近梅园路中国上海人力资源产业园之因缘，遂名之曰：“梅园论剑”。

清心雅集引发深长思之：

顾问价值安在哉

馆内洞箫鸣响《梅花三弄》，清幽玄妙，宾主相挽落座。面临技术变革与社会嬗变，举凡“人工智能、大数据、深度学习……”冲击频仍，甚至有美国政府官员危言耸听地说，自动化与人工智能技术的发展，可能使美国 25% 左右的中年人失业。王光荣率先发难，激将“亮剑”——“猎头还有未来吗？”

“谈未来是件危险的使命，勇敢预测等于自杀”，久经沙场的庄华侃侃而谈：“猎头的未来，当然不会是 20 多年前设想的今天，其定义完全不同，新的未来一定是大的未来”。他细述道：“行业的复杂性、技术与社会的变革，加之中国又有不同于其他地区的特质，人工智能、大数据、深度学习……机器正在影响着猎头的价值推动”，他亮出



观点：“SaaS 能完成人岗匹配，但却不一定能取代顾问，对候选人的判断是顾问价值的体现，我对人性管理的未来表示乐观”。

郭皓的切入点则是猎头作为商业组织的由来：

“猎头作为商业组织的根源，来自工业时代的信息不对称性，猎头承担了信息补充和传递的使命；而大数据时代是一个信息的‘裸体’时代，人们正在步入一个透视性的大数据时代”。他的忧心忡忡溢于言表：“一旦信息对称完全达成，会让人质疑商业组织是否还会存在？顾问价值是否还存在？”郭皓清醒地判断说，这一时代“目前尚处兴起阶段，仍未到达其高潮”。

庄华的思维规迹仍然我行我素：“顾问不是中介，猎头顾问的投入、理解、感知和给出的职场建议，使聘雇双方都可以从中看到其附加值。从这点上说，人工智能无法取代猎头”。他坚持的理由是，



无论技术如何变革，“对于人性的描述”是亘古不变的，“从孔孟时代的‘人之初’也者，到巴菲特有关‘恐惧’和‘贪婪’的概括一以贯之，无论高管抑或初阶人才，其人性表现也大同小异”。

曲水流觞四边历史变迁：

雇主市场与雇员市场

博弈双方声节慷慨，俯仰可观。王光荣继续单刀直入进入“铸剑”环节——“猎头会称为下一个围棋吗？”

庄华坦承：“挑战来自候选人，20 年前的猎头市场是‘雇主市场’，那种人才稀缺、服务、选择，信息不对称，当时只需侍候好客户；随着技术和职场情报交换透明度和人才稀缺性的提高，以及谈判能力增强了，如今则属‘雇员市场’，要求对候选人职业诉求进行帮助引导并了解其内心动机，由单向代表客户变为双向匹配”。

郭皓抛出话题：“为什么有的猎头公司老是在 20—40 人的规模止步不前？”他自问自答并从人文社会学层面深入剖析说：“这不是业务的问题，是管理层的问题，技术从来不是为组织服务，管理的

基础问题是每一个员工变得难管了，世界变平了，民营企业面临的挑战是业务紧速扩张，人才大量流失。技术并不必然导向员工更爱企业，与组织选择反其道而行之，技术直接导向的是社会层面，社会圈子变大了，敬畏缺失、心神游荡会是常态化现象，个人力量在上升，组织力量在下降和瓦解，无论喜欢与否，‘头疼员工’在持续增多……科技发展并不导致组织壮大，世界正在变平，对霸道总裁的仰慕之心并不会增加”。

良辰美景荟萃集思广益：

大数据时代的未来

一端狂狷博闻，一端磊落涤荡。王光荣步步紧逼，继续“论剑”——“猎头的痛点是什么？哪些服务和产品是可被代替的？”

郭皓祭出老乔布斯的说法，即人工智能（AI）替代不了哲学和艺术，艺术和哲学只有人类具有。这一观点得到了座中信息技术人士的共鸣：“人工智能的长处在于客观问题，而不是主观评价，对于商业预测甚或决策，人工智能其实是无能为力的”。

郭皓从自己的日常生活经验入手说，在大数据的体验应用中作为凡夫俗子的消费者并未主导，但却是在大量地贡献着大数据，大数据的安全性值得忧患系之。郭皓断言：“未来会有技术绝对垄断的群体产生”，他引用 10 年前的数据表明，美国平均 1000 家企业拥有 2 家猎头公司，而中国目前是 200 家企业有 5 家猎头公司提供服务，他推断其中固然有人员流动和人才稀缺性因素的存在，但流动变大的背后一定有技术推手的因素作祟。但“我们



还有时间，我表示谨慎乐观”，郭皓成竹在胸。

郭皓的商业组织论点与庄华的“人性说”不谋而合：“商业组织源于生存压力和效率提升的需求，换言之即恐惧和依赖，其成长和扩张的原动力来自欲望或贪婪，科技则是源于好奇。目前，组织分裂与个体自由并行不悖，其不确定性在增强”。郭皓惯常的华彩句式在延续：“科技使世界更疯狂”，他预见到，“在数字为王的时代，以 SaaS 为代表的智能方式匹配不是终极点，未来简历公众化等数据运用将会大行其道，5 年后，因应数据源和数据运用的发展，所有商业模式将会重构，数据运用的垄断公司会出现，数据拥有权等法律课题也将会浮出水面”。

庄华则从猎头成本转移的角度出发回应王光荣的问题。他说，招聘服务与猎头标准的博弈中，猎头走到了现在，而进一步的化解则需依赖于科技，业务流程的速度正更趋于短平快，未来说服端会进一步交给客户，未来甚至已经出现的趋势是，一批猎头科技公司的涌现以及对猎头顾问阅历要

求的提高和行业细分场景的进一步演化。听众席中也有人交流说，对候选人的创业服务也是猎头可能的延伸服务之一。

郭皓也认同于此：“猎头也是猎物。今后猎头从业人员将不会直接从校园输送，所谓工作机会的价值在升高”。“似乎猎头顾问的价值在降低，但在 money, people, technology 三者中，people 应该永远占第一位，可目前却是 money”，以隔空呼应庄华前述的顾问不可替代性的说法。

古琴琤琮，中正平和；笛声悠扬，清幽深远。老成持重的王光荣语重心长地作结道，也许“技术未必是猎头的终结者，把握、适应、运用甚至驾驭，才能成就更好的未来”。生灭之间，一切都只是缘起缘灭，旧去也，新来也，新者未必不如旧，教人思之，只是又来了一回旅程，不至于非要分出大悲喜。

——摘自网络

山东省青岛市举办军转人才招聘大会 助力退役军人再就业

在“八一”建军节即将到来之际，青岛军地两用人才市场举办“青岛市 2017 迎‘八一’军转人才招聘大会”，近百家用人单位现场招聘。

自主择业军转干部具有特殊的经历、阅历、知识、经验和执行力优势，转业后是十分宝贵的人才资源，近年来受到国内众多用人单位的青睐。为积极配合国家深化国防和军队改革，促进军民融合，进一步开发军转人才资源、鼓励军转就业，7 月 19 日，在“八一”建军节即将到来之际，青岛军地两用人才市场举办“青岛市 2017 迎‘八一’军转人才招聘大会”。

本次招聘会共吸引了近百家用人单位，现场提供了众多适合退役军人的岗位。其中，青岛国际机场集团有限公司、青岛市海慈医疗集团等提供了医生、检验师、临床博士等岗位，青岛建城置业有限公司、青岛市政空间开发集团海外事业部等提供了副总经理、总经理助理、财务经理以及土木工程、道路、桥梁等相关专业的工程师岗位。此外，自主择业军转干部创立的企业也提供了工作岗位，如青岛西海岸航海职业学校、青岛国际邮轮航空培训基地、中航天鹰(青岛)无人机航空科技公司等企业为军转人才提供了行政副校长、学生管理处长、办公室副主任、运营总监、市场专员、教学主管、研发中心总监、营销主管、法务等多个岗位。



据了解，经前期征询就业意愿，本次青岛有近 200 名自主择业军转干部提出了就业需求意向。这些退役军人就业的积极性比较高，就业的愿望比较迫切。他们中 90% 以上具有个人专长，90% 集中在 50 周岁以下，91% 在转业时为团职干部，66% 具有本科文化程度，硕士学历占 21%，博士学历占 3%，68% 需要在行政、管理类岗位及公益类岗位就业。另外，他们在计算机、通信、法律、机械、船舶、航空、机电、翻译、维修、房地产、会计等经济社会建设方面也将会积极发挥作用。青岛军地两用人才市场按供需比 3:1 以上的比例，为这些有就业需求的退役军人匹配了岗位。

青岛军地两用人才市场于 2016 年启用以来，根据军转人才招聘需求和人才储备情况，已在重要节点先后组织 4 次军转人才专项招聘大会，共为 500 多位军转人才匹配了就业岗位。（李英）

——摘自网络

首届大中华区 HRVP 高峰论坛成功举办： 向世界发出中国 HR 的声音

7 月 14 日，“2017 大中华地区 HRVP 高峰论坛暨第一届中国人力资源优秀品牌展”在上海盛大召开。本次大会由上海三享两益青年职业发展促进中心(MeetHR 招聘兄弟会)联合智阳网络技术(上海)有限公司发起，上海市人力资源和社会保障局作为官方指导单位，上海人才服务行业协会作为支持单位，可谓中国最高级别的 HR 峰会论坛和最盛大的人力资源服务商展会。6 位超级企业 HRVP 演讲嘉宾，500 位世界 500 强知名企业 HRD 济济一堂，60 家知名 HR 服务商首次联袂参展，人力资源行服务业论坛同期上演，3000 位 HR 共襄盛举，现场一票难求。

主持人袁鸣在一开场就跟大家介绍，李克强曾说：“中国有 1.7 亿受过高等教育和专业技能培训的人才，世界总量第一的人力资源是中国发展的最大的金矿”。未来 5 年人力资源服务业将迎来爆发式的增长与整合，中国的人力资源行业发展已受到全球基金和投行的高度关注。以前是跨国公司在华设立分公司，而现在越来越多的中国公司走出去，“互联网+”催生的超级公司管理着全球化的业务、资产与跨国人才。在信息技术、人工智能等被快速迭代的今天，可能企业最后剩下的核心竞争力便是“管人”。大国战略 一带一路 下，中国 HR 的商机和战略应该如何跟着业务拓展，为企业创造更大价值，也是本次大会探讨的话题。阿里巴巴 HRVP 苗翠花、滴滴出行高级副总裁陈玮、复星集团 CHO 康岚分别分享了他们的中国超级企业 HR 的实践心得；台湾广达电脑集团前 CHRO/VP 李玮，金光集团 APP 人力资源总经理刘忠钦，联合利华 HRVP Daphne Xiao 则带来了全球化视野的真知灼见。会中，上海市人力资源和社会保障局就业促进中心副

主任程征东为他们颁发了“乐业上海·HR 精神奖”，上海人才服务行业协会秘书长朱庆阳也参与了圆桌讨论，政府和行业协会参与，让此次盛会更添生态意义。

当代最具影响力的管理咨询大师拉姆·查兰，在一年之内发生了从“炸掉人力资源部”到“现在是 HR 的时代”的理念转变；被誉为人力资源管理的开拓者戴维·尤里奇说，“HR 要成为业务伙伴，应该在企业中扮演好四大角色：战略合作伙伴、HR 效率专家、员工支持者和变革推动者。一个月前，本次大会的发起人、HR 领域公益社群和孵化器的践行者赵伟在聊起 HR 领袖时说，”世界级的 HR 思考和践行者向行业发出了他们的观点，那中国呢？我们自己的 HR 领袖呢？我们要向世界发出自己的声音！”于是就有了这样一场大会。

上海三享两益青年职业发展促进中心理事邵琦在会场向大家宣布，由 MeetHR 着力打造的“HR 说”——最大的人力资源自媒体资讯平台在现场震撼发布，中国第一家专注于人力资源领域的创新创业孵化平台 MeetHR 众创空间博人眼球，HR 公益项目“馒头计划”备受认可，作为联合政府、产业、人才、技术资源合作创新、产业共融的创新理念，不断在人力资源行业公益创业的践行者赵伟说，“如何共同为中国人力资源产业乃至中国全球化进程做出更大的贡献，共筑中国 HR 人的伟大，是我们一切的初心。”联合主办方智阳网络技术(上海)有限公司 CEO 王颖娜说：“MEETHR 是甲方及公益力量的联合，智阳则是带着共享共赢共发展的基因，致力于为乙方联合打造 妙市场，为 HR 共享生态圈作出自己的贡献！”

——（摘自网络）

80 后上司：我职场更年期了！

90 后下属：吓得我方了！

随着 90 后成功世袭“垮掉的一代”的名声，今日出校门已勇闯职场十数载的 80 后已经身处社会中坚。在更广阔的职场，尽管小有成就，身居公司“骨干”、“中层管理者”甚至“高层管理者”要位，但随着身上的书生气息逐渐消散，大环境下的前途迷茫给 80 后带来了尴尬癌——职场“更年期”，目前也随时要犯病！这可要是吓死对工作满意度偏低的 90 后下属们了。

80 后职场更年期之痛

所谓“职场更年期”，是指在职场中女 35 岁男 40 岁前后出现的发展瓶颈，在职场出现上升停滞等状态表现出的焦虑不安、烦躁等一系列情绪变化等症状。职场更年期危害极大，它有可能导致生理更年期提前爆发，也会引发个人一系列职场大崩溃现象产生。

追溯溯源，80 后本是就业难的一代。如今的就业市场来看就业面供大于求，优异待遇的岗位少之又少。占尽天时的 70 后，早已把持更高层位置，拥有更多的职场资源。80 后只能兢兢业业从 0 做起小白领，历经劫难，突破重围，努力成为“公司骨干”、“中层管理者”。按理说功成名就该一享荣华，没想到世界经济下行，各行各业突然困难起来，但房价却涨起，一洗 80 后职场成就。前方高能后方无助，80 后连啃老的退路都没有，混得不好，连找个对象都要费劲了。

此时的 80 后还有解救自己的可能，那就是从中层上攻“高层管理者”，但谈何容易。奔四的光



景带来的“职场更年期”已经来临，作为中层的 80 后想要获得晋升，就要面临夹在高级管理者和 90 后一线员工之间的悲催现实：当你的工作出现偏差，很难在上下级之间做出平衡，大概率会受到两个方面的指责。高层会怀疑你的工作能力，这还不严重的后果，如果导致不信任产生，这才是最要命的！而在困难时刻，很难控制的 90 后员工群体还容易在公司内部中伤自己的部门经理，这种事件数不胜数，每个 80 后管理者都会遇到。更为绝望的是这些中伤传达到高层后，又加深了高层怀疑，质疑你管理水平。

如果解救没有成功，职场更年期之下的 80 后兵败如山倒。危机感、压力感随之而来，工作内外，加上各种生活琐事，很可能导致职场元气大伤，对自己的身体也可能带来危害。

80 后如何应对职场更年期

对于客观职场带来的更年期压力的负面影响，80 后应该拿出初闯职场的勇气和信心，通过一系列主观因素去化解或延缓不利症状带来的痛苦：

不忘初心，继续学习接纳新知识。互联网时代，

市场和周边环境变化太快，机遇稍纵即逝。业务压力之下，必须保持知识储备的快速更新。只有加强学习，接纳新理念，提升自己的管理水平，业务水平，确保自己不掉队，不慌张。

团队合作，充分信任依靠 90 后下属。别忘记年轻时的自己在职场之中是如何过五关斩六将，获得荣誉与成就的。你能办到的事情未必现在 90 后下属办不到，要充分相信和授权给有能力的下属，确保团队合理充分运转。

加强运动，合理分配体力和精神。不良习惯下的生活失衡会导致精力涣散，难以维持现在高强度工作中的高速竞争。一定要加强运动锻炼，合理分配精力，才能有在职场中持续发展的本钱。好的身体才会有好未来！

懂得放弃，避免重大失误带来的损耗。人在河边走哪有不湿鞋。如遇重大决策失误，要及时刹车，将损失降到最低，迅速总结原因，改变计划再争上游。千万不能独断专行，带着不愿意调整策略的情绪妄想侥幸，那样事情会变得难以扭转。

定期休假，缓解心情外出找灵感。走出去休假好处很多，不仅仅是调整心情，维持身体健康，更能让更广阔的世界展现在你面前。一些好的灵感，该做的正确的决策和创意，也许就在休假目的地等着你。

前车之鉴 90 后要尽快做四件事

再说到 90 后的你了，这个时候已经充分了解到职场更年期对一个人的折磨的负面之大，危害之大。是时候提前布局，为 90 后不远要经历相同际遇的自己做好打算。

自我完成职业规划。如果你的 80 后上司不幸中招职场更年期，那么大概率他们在关键的上下级沟通中懒得搭理你了，工作上不会给予你更多指导关怀，下班估计也不会跟你打什么正经交道了。别

在等 80 后领导解救你了，自己要尽快行动。工作是一件需要理智的事情，所以 90 后千万不要在工作上耍自己的个性了，要尽快积累工作经验攒足资本，学习岗位技能，布局未来。这种积累包括人际关系，经验，人脉，口碑等等……均要重视起来。

激流勇进竞争自救。80 后职场更年期的症结在于遭遇职场瓶颈，上升停滞，这给你提了个醒——要避免前辈的遭遇，就要提前竞争，尽快突破未来的发展瓶颈。如果 90 后的你打算不显露你的才华，坐等 80 后上司变伯乐，那就来不及了！你要主动出击去找更大、更多的伯乐。不会向老板们推销自己，付出智慧汗水承担组织重担，完成项目业务获得业绩，是不可能在职场竞争中胜出的。

不要发起职场王者荣耀。职场如战场，80 后已经爬到中层，但其实也是小心翼翼，每日如履薄冰。你的上司也必然会带领你参与这些职场内斗战争，这是不可避免的。但是有一点，90 后的你不能担当先锋，首先发起这场职场王者荣耀。公司内斗的参与者中，只有少量的人会获益，大部分人会成为牺牲品，希望不是身先士卒，挑起战争的你。

职场不好玩，你该怎么办？……早想退路，想好退路！这是毋庸置疑的答案。如果你在 80 后上司身上看不到希望，也对自己未来经历 80 后一样的职场更年期阶段看不到希望，你应该提前考虑改变——创业去！但在此之前，你还在职场，还在这个圈子，你就可以为自己设定一些创业前的准备步骤，在目前的职场储备好未来创业的一些基本素质。比如抗压承受力、市场调查、发现与解决问题的能力等等，这些都是能为你未来创业成功打下坚实基础的技能。

最后，希望看到本文的你职场无此更年期，人人平稳度过。

——摘自网络

请警惕你的“弱者思维”

年纪越大，看的人越多，经历事情越多，越坚定这么一个观点——造物者与人之间差距的，真的就不是差在钱上，而一定是差在思维上。

有些人说我这是站着说话不腰疼。其实只有穷人才觉得，“有钱了就什么都有了”——这个真是扯淡。思维没跟上，即使中了彩票几千万，也会马上败光，更别提什么财富增值的可能。

很多人事业起不来，财富无法实现大的增长，一般不是缺资金，更可能是缺思维。

现在和一些人聊天，只要看他思考问题的角度，看待事情的方式，一般就能判断出这个人未来行不行，或者说现在混的这么好就是有原因的。有些人说性格决定命运，我倒更倾向于认为是思维决定命运。有些人即使现在事业没起来，可能只是缺少一个风口和平台，但是你知道 ta 的 insight 很强，只要风口一开，必成大器；而另一些人，ta 混成现在这个迷茫的样子，其实就是注定的，而且可悲的是，知道未来也不会有太大的起色。

这两年自己的成长过程中，最大的财富，真不是银行存款的数字，那只代表过去的财富；而自己的思维方式，思考体系，比以前高了几个维度，这个自己是有感觉的。这种思维的升级，来自于自己看更大世界带来的更高眼界，来自于和各个领域牛人的交流碰撞启发，来自于自己平台和圈层升级后的思维迭代。

这才是最安心和踏实的。知道哪怕现在一无所



有，也可以凭这个东山再起。

所以有些人职场上起不来，不是弱在看得见的行动上，而是弱在一种虚的东西，我称之为：弱者思维。

今天想和大家分享下我认为的几种典型“弱者思维”。

1.

对于自己不懂的新生事物

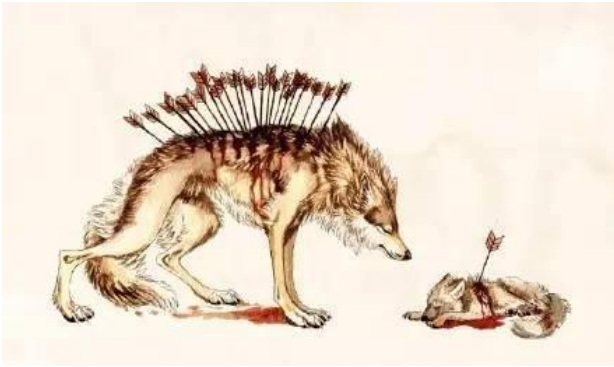
不是选择了解，而是拒绝

然后找出拒绝的理由，证明自己正确

举个例子，比如这两年直播比较火，争议也比较大。

如果你问一些人对于直播怎么看，首先，他们自己没尝试过直播，然后就会根据自己得到的二手信息判断说：直播，不就是一帮整容过的网红脸在镜头前露腿么，说些毫无营养的话，太 low 了。

确实，这是直播的 1.0 版本，也是野蛮生长的阶段，但是未来的直播，从美女网红向各领域 KOL 扩展，一定会走向大众化、垂直化和专业化。你都



不了解，就直接否定这个现象，就等于否定了未来的可能性和你的参与度。等到有一天你身边的某个朋友在直播红利期迅速圈粉成为 KOL 的时候，你方才醒悟和惊呼——但是，你太晚了。

而你看另一些大咖们，他们对于陌生领域或新生事物的判断，从来就是谨慎但乐观，喜欢亲自体验。罗振宇当直播出来的时候，一个四十多岁没有颜值的胖子，跟着一帮美女主播同一平台，乐呵呵地做着直播，经常插一句“谢谢 XX 送的保时捷”，多搞笑，多和谐。

我现在基本上能做到，当我完全无法理解一个新生事物的时候，我第一反应不是用我传统的观念去质疑，而是保持像小孩子一样的好奇心，去了解，去发现，去找到存在必定合理的逻辑。

这样，你就有可能比大多数人，更快一步找到风口，更早一步采取行动。

而弱者思维的人，永远都只能活在现在，而无法拥有未来。因为陌生的未来才是现在，而你熟悉的现在，已经成为过去。

弱者思维不仅反对新生事物，更要命的是，他会找出一堆二手理由，去否定他，以满足自己的天然正确。这个其实更可怕。

比如别人的突然成功，你不认为是背后的努力和眼光，而认为是运气或巧合，表示不屑，觉得“我

也可以，只是我没那么做”——这是弱者思维。

当新生事物和大脑原有的思维产生冲突，做否定的结论实在太容易了，意味着大脑可以不走出舒适区，还是可以惬意地走原来的路；但是如果新鲜事儿和原来的认知冲突，你试图说服自己否定自己的话，不仅打击自信，还要以一种烧脑的方式去探究，太累了，太辛苦了。

所以，对新生事物的否定，本质上是源于内心的自卑和脆弱，因为弱，所以需要去保护，需要去捍卫。简称，自我麻痹，自我开脱。

所以弱者思维的人，很有可能一辈子注定翻不了身，因为不是缺钱缺机会，而是缺更大的包容胸怀，和格局。

2.

希望轻松得到

而不愿付出代价

希望不用花什么成本，最好免费得到一样好东西，是典型的弱者思维。

因为贪小便宜的心理害死人。

不妨自黑一下，去年我就一直嚷嚷着要减肥，要健身，要瘦成一道闪电，结果一直没有成功，而且在健身房因为姿势不对，造成了一些运动损伤。今年我请了一个私教，真不便宜，800 块港币一小时，他就很专业地分析了我身体肌肉和骨骼的一些问题，告诉我之前训练的方式方法不仅没有帮助，反而有可能伤害身体，并给我做了一对一的健身计划。

但是我当时贪便宜呀，觉得私教太贵了，想省钱啊，觉得自己看看 Youtube 的视频就差不多了呀，下载个健身软件在家练就就可以了呀。

贪便宜确实能省钱，但牺牲了更大的时间成本和机会成本，其实更不划算。

同样 20 分钟，如果你用来集赞换红包的话，是不是就意味着放弃了把这 20 分钟用于成长提升的机会？

别跟我说 20 分钟得不到突破，万一你用这 20 分钟录制了一段“蓝瘦，香菇”的视频发到网上，第二天早上就红了呢？

听说蓝瘦香菇哥前两天都结婚了啊。人家已经娶到那个“第一次为一个女孩子这么想哭”的女孩子了，好么？

别跟我说“万一”才不会轮到自己。你知道买彩票的人除了助力了社会福利事业，还有啥别的值得尊敬的地方吗？那就是，别人至少舍得投资那回报未知的几块钱。

而你不舍得，只会骂别人异想天开好吃懒做。

当然，这里要把那些视**为人生唯一出路的投机者除外。

你永远要相信，好东西一定不便宜。互联网最大的好处在于，一样好东西因为可以被 N 人购买，从而降低了每一个人的成本，但低成本并不表示没有成本。

我们要知道，如果 2017 年以前好东西还能以免费的方式给到大家，是因为它需要获取流量和用户，那么今年开始，当移动互联网通路已经铺成，好的东西一定会收费。**因为收费才体现价值对等，免费永远是不正常的。**

就像前两年的专车市场补贴大战，大家好像可



以花很少的钱就拥有更好的出行服务，但是现在价格又上来了，其实不是价格更贵了，而是市场回归理性了。当然，我个人认为专车市场已经开始走向垄断了，开始令人讨厌了。

其实贪小便宜的这种思维方式，本质上也印证了一个人的性格，是属于“索取型人格”，还是“付出型人格”。

弱者一般都是索取型人格，因为害怕失去，希望得到更多，便不断攫取；而强者一般是付出型人格，知道自己精神的富有，更包容，更懂感恩——**更愿意创造些新东西给别人，世界便逐渐转移到他们手上。**

而哪一种人更受欢迎，更容易让大家愿意帮助他成功，大家心里都有数。所以到最后，强者愈强，弱者愈弱。

别总把时间花在抱怨“我好迷茫”上或者求助“下个风口在哪里了”，其实风口一直都在，一直在呼呼地吹，只是你自己的思维屏障，人为挡住了吹向你的大风。

所以，与其羡慕外面的可能，不如先改变思维方式吧。

——摘自网络

纠结，才是管理者的顽疾！

我们很多企业无法快速成长，很大原因是他们都有病，叫做“纠结”。

在企业中，一旦管理者犯了纠结病，会快速传染，最终变成一个纠结的企业。

企业得了纠结病，会有哪些症状呢？

——有些企业规模尚小，很简单的事却无法决策，行动迟缓；

——看似所有人都在忙，却实际在按部就班，缺乏发展增量；

——各层管理者都缺乏敢于拍板做事的人，都在抱怨老板不授权，老板却一脸委屈；

——引进一个小小的新工具都能激起千层浪，不是去想怎么用好，而是在想何必用？

——现在的就是最好的，最好的就是什么都不要变化！

——上级怪下级没有执行力，下级怪上级变来变去，互怪！

。 。 。 。 。 。 。 。 。 。 。 。 。

各种各样的症状很多，背后的原因就是太多，纠结了。

其实每个企业都存在矛盾，也每天都面临各种各样的矛盾，作为管理者应该迅速理顺思路，传递目标，上下共识，切忌纠结，一旦确定方向，**做起来总比站在原地思考要好**，当然过程中要注意及时纠偏。

有一个故事是关于慈禧太后坐汽车的，听说慈禧第一次看见汽车后，给出一个神评价：“跑这么



快要吃很多草吧？”后来经过解释，慈禧接受了汽车可以不用吃草后，更严重的问题发生了。慈禧发现车夫居然坐在她的前面，这可是大逆不道的事情，于是要求其跪在面前开车，车夫只能蹲下来用双手来控制油门和刹车，有一天出行因为看不到前方的情况而差点引发车祸。慈禧发现无法让车夫跪下开车，破坏规矩的事情最大，于是又重新用大轿子出行，把车放在花园里荒废着。

有朋友说，这个故事是挺好笑的，但慈禧不纠结啊，你看她决策多快，让人跪下开车，不行就不用车。

其实这也是纠结，而且是很严重的一种纠结病，也是老胡对于成长型企业，尤其是传统行业的企业，所非常担心的一点，这种纠结就是“走回头路”！

知道新的事物好，但放不下自己固有的东西，甚至要捍卫自己的那点小心思，总是学会用一句话来当借口：“要符合我们的实际情况。”，这句话是没错的，但总是用错地方，成为了不去谋求改变的借口！

因此，很多企业一成不变，各职能部门看似各行其是，甚至有没有公司目标，他们都是看起来干得好好的。管理者知道有问题，但好像又没有问题，企业还在盈利，客户关系也还良好，员工也还稳定……，这个过程中，纠结病就埋下了，不敢于挑战更高的目标，不敢于为了更高的目标而牺牲一些现有的利益，自然也就不敢于改变自己的行为，这个也不行，那个也不行，最终原地踏步。

对于存在纠结病的企业，老胡有几点建议：

1. 树立挑战性的目标

还在纠结性管理的企业，一定还没有遇到生死危机，还能活的好好的，但惰性就出现了。而最具有激励性的事物，莫过于设立具有挑战性的目标并匹配相应的奖惩。

有的企业说，我们这个行业都差不多，也没看到谁做多大的，我们人才也不够，能稳住就行。对于这样的话，老胡听的很多，只想说：要么好好找目标去，行业内不行，就找行业外的标杆，总有某些方面是值得你学习并努力去改进的。设立目标之后匹配资源，不要因为当前的问题就停步不前，做企业永远只有两个选择，要么生，要么死，没有第三个！

2. 错了，就要认！

下属纠结的很大部分原因，是不知道做下去对不对还是错！因此，他不敢动！久而久之，就形成了一种现象，上级戳一下，下属动一下，不戳不动！

我们要有一个管理价值观，那就是：**下属的错，上级都有责任！**

因此，改变下属的纠结，首先上级要认错，接下来做三件事情：

第一件事，交代给下属的工作，告知明确的结

果要求，认真告诉他这是我这个上级想要的！下属的任务就是交出我要的结果来，而不是去想为什么做！

第二件事，如果事后发现这个工作安排有问题或者被更上级质疑，请记住，和你的下属无关，除非他没有按你的要求去行动，没有交来你要的结果！因此，在更上级面前，在客户面前，你要承认错误。

第三件事，与下属一起回顾，加强相互的了解和思路认知，这样循环下来，你就更敢于授权，敢于让他去做，这份信任也会让下属敢于去主动思考并积极做事，记住：谁都希望自主自发地安排自己的工作。当然，这个的前提是思路、技能等的匹配到位。

3. 忘掉退路

作为企业的领导者或者其他管理者，当你决定做一件事情时，那就一定要去做！行动前要充分调研、筹划和统一认知、考虑风险。一旦决策，就不要再犹豫，尤其是边做边想，万一不行，还可以怎么怎么样，这就跟慈禧太后一样，前进不了，就回到十年前。

做企业，最怕的就是心中有退路；做管理者，最怕的就是让下属觉得你心里并非坚定认为要这么做！

当然，要做到这些要点，还需要系统且专业地进行各种管理活动，包括内外部分析、企业目标的设定、风险评估、计划制定与分解等工作。但只要开始去动手改造自己的纠结，就是对的！

**没有一个病，是通过抱怨或者呻吟而治好的！
更没有哪个企业，是通过纠结而优秀的！**

——摘自网络

案例分析

《我的前半生》：35 岁危机来临， 你靠什么在职场安生立命？

最近热播电视剧《我的前半生》中的罗子君（马伊琍饰）是一位 35 岁左右的妈妈，大学毕业在外企工作半年后便在老公陈俊生（雷佳音饰）的“要求”下辞职在家做起了全职太太，约 10 年没有工作的罗子君在被离婚之后为了争取儿子的抚养权和以后的生计，必须打起十二分的精神去找一份工作，可是面临 35+ 的年龄和基本无工作经历的困境，罗子君能靠什么技能在职场江湖打拼？

35 岁的困境

在职场，35 岁一直是个分水岭，公务员及事业单位招考的年龄界限设在 35 岁，甚至前段时间传出“华为清理 34 岁以上员工”的消息，让 35 岁以上的老员工为自己捏把汗。剧中罗子君在想到自己在 30 多岁的年纪还要出去打工也是哭哭啼啼，不知道自己拿什么与年轻貌美的小姑娘竞争？

其实对于一直上班的 35 岁左右的员工，差不多也有 10 年的工作经验，生活和工作都开始趋于稳定，走过的桥比刚毕业的大学走的路都多，但是经验丰富并不代表含金量高，也就不能具备高竞争力。美国文学家及哲学家亨利·戴维·梭罗说过：“最令人鼓舞的事实，莫过于人类确实能主动努力以提升生命价值”。35 岁应该说是职场生涯重要的承上启下的阶段，能不能启下还要看之前的积累，积累越多越吃香！

如何备战 35 岁？



相比剧中人物罗子君，其闺蜜唐晶（袁泉饰）可谓 35 岁职场精英典范，一路从职场小白成长为行业大 V，工作节奏一般人跟不上。两人同一年毕业于同一所大学，是什么拉开了两人的差距？相信大部分观众都看到了唐小姐的努力！唐晶在离开上海去香港入职之前，拿出了自己作为新人时所做的笔记，记录了贺涵老师（靳东饰）教授给她的专业知识以及职场解决方案的一点点滴，为自己量身定制了一份职场生存法则。没有了贺涵这种超级大神的指导，我们该怎么更好经营 35 岁之前的自己？

1. 时间管理。我们经常说自己有多忙多忙，尤其是在刚刚接触一份新的工作的时候，忙的更是不可开交，其实你并不知道，你有的是时间。记得 TED 演讲者 Laura Vanderkam 女士曾经讲过如果处理事情就像处理热水器坏掉一样紧急，你总是会挤出足够的时间；一直没有时间打扫的百叶窗，如果有人出价 10 万美金，你是不是会立马打扫起来呢？

德国诗人歌德说：“重要之事绝不可受芝麻绿豆小事牵绊”。那么什么是重要的事情呢？不妨想

象一下年末评估时完成哪几件事情会让你感觉充实而有趣！将时间用在有意义且重要的事情上，不要再执念与无意义的杂物，从而构建想要的生活。不妨从写下明天的工作计划开始吧！

2. 技能提升。罗子君十年没有工作，看似已丢失了所有的工作技能。在贺涵给她介绍了一份奢侈品服装的销售工作后，罗子君利用平时逛街购物对奢侈品行当的专业的见解打动了店长，甚至得到三个月的月销售冠军。学会本行业所需的专业知识技能并有所发展很关键，你需要强化专业技能或者再发展其他技能。罗子君在调到企划部的之前，意识到自己的不足，便利用空闲时间学习起了专业绘图软件。

美国思科集团总部的资深 HR 经理 Cameron Hilton 先生说：“Learning is Earning！”尤其对于科技行业来说，刚刚毕业的时候，你可能掌握了当下最新最热门、需求量最大的技能，也很容易找到了一份合适的工作，但是五年之后，知识就变得陈旧，不断学习对于 IT 员工来说显得尤为重要，否则很容易被新毕业的大学生取代。就像 iPhone 每年不断更新一样，个人技能就好比操作系统，每年要更新自己技能提升竞争力。

3. 职场定位。俗话说：“三十而立”，职场目标及定位不清晰是职场最大的风险，尤其到了 35 岁更应该把握自身的职场定位。剧中罗子君在面临从销售调到企划部的转折点时，她已经学会思考未来的职业规划和定位，选择了离职跳槽，选择成就更好的自己，做出这个决定的时候令之前最看不起她的贺涵都为她点赞。

在 30 多岁这个年纪，生活已经步入正轨，与其一直犹豫徘徊在“跳不跳槽”的边缘，不如静下

心来思考自己的职业定位，按照职业规划来指导择业，这样工作起来也会更加游刃有余。

对于 35 岁这个交叉口，处于这个交叉口的人有话说：

也曾一度认同“35 岁是人生职场分水岭”的说法，为此也曾困惑过、恐慌过，但在 37 岁时还是毅然决然地选择了跳槽，而且自认为比较成功。事实证明，随着年龄的增加，阅历的丰富，处于这个年龄段的职场人更能在工作中展现出处事沉稳、轻车熟路、游刃有余的职场风采。由此看来，35 岁应该是人生发展的鼎盛时期，是积累人生宝贵财富的最佳阶段。

35 岁，对于 35 岁的人来说的确是个坎。上有老下有小的生活，工作上经验比较丰富，但是也容易被老板定型。如果 35 岁在公司还没有大的发展，35 岁以后在公司也就是混日子了。所以，建议 35 岁之前的朋友，还是提早准备。

处在不同的位置，人生的 35 岁有很多的考虑。我今年刚刚好 35，现在在任总经理。人生的 35 前应该是为成功人士工作，35-45 是与成功人士合作，45 后应该要做一名成功人士。应该在 35 时好好把握，再过几年就要变成“三高”人士了，高年龄、高年资、高工资。为了企业付出，到最后可能老板还认为是包袱。

35 岁不能做为人生中的一个分水岭，这可以联系到我们所说的创业，其实不管年龄多大都可以从新来规划自己的人生，创业路上没有尽头。

您的 35 岁（会）是什么样子的呢？

——摘自网络

案例分析

创业难还是守业难？1400 年前这位帝王给出了答案

如今的科技创业圈常常感慨：“创业难，守业更难。”这是一种思考也是一种指引。

《资治通鉴·唐纪》记载：贞观年间，唐太宗李世民和身边的侍臣聊起了管理话题：“创业与守业哪个难？”房玄龄回答说：“建国之前，与各路英雄一起角逐争斗而使他们臣服，是创业难！”魏徵则说：“自古以来的帝王，没有不是艰难地取得天下，又在安逸中失去天下，是守业难！”唐太宗总结了二人的观点：“玄龄与我共同打天下，经百死得一生，更知道创业的艰难。魏徵与我共同安定天下，常常担心富贵引发骄奢，忘乎所以而产生祸乱，所以知道守业难。但是创业的艰难，已经成为过去，守业的艰难，正应当与诸公慎重对待。”房玄龄魏徵等人拜谢说：“陛下说的这些话，是天下的福气！”

守业，也是一种创业

从太宗皇帝的话中，我们可以看出一代明君唐太宗在治理国家的过程当中，很认真的区分了创业期和守业期，并且告诫创业班子要时刻谨记管理制度创新的重要性，主张用不同的管理方法去应对创业期和守业期。

唐太宗具有惊人的管理艺术。他之所以下了这么一个极具辩证意味的结论，表明了他已经看透了



问题的本质，从而坦言了治理国家的心声，君臣对话即是一个集思广益探讨管理解决方案的沙龙。在抛出“创业与守成熟难”这个话题之前，唐太宗已发觉管理上出现了一些问题：譬如有功臣宿将，因创业成功而产生了麻痹大意的心理，有人居功自傲；有人则开始打起“小算盘”，潜心于经营个人或小集团利益……这些都是不利于国家治理、政治清明的苗头，由此，唐太宗提出该话题给创业班子讨论，希望以此提醒诸位创业合伙人切勿让胜利冲昏了头脑，切勿在和平环境中栽了筋斗。他的做法既肯定了功臣宿将们的创业打拼，又敲打了他们守业需要更加认真参与管理，可谓一箭双雕！

《贞观正要》是一部更为详尽记录唐太宗日常言行的典籍。其中有注“自古创业而失之者少，守成而失之者多。”

古为今用，约 1400 年前的帝王都悟出了创业守成的辩证关系，在如今这样一个创业绽放的时代，唐太宗的结论就更值得我们深思了。初创企业



的管理者必须清醒地认识到企业是处在创业期还是守业期。如果是创业期，那么就必须以创业的解决方式来解决，如果是守业期，那么就得用守业期的解决方式来解决。

也有观点认为，创业期或守业期与企业创立成长的时间长短并没有直接的关系，有的企业过了十年二十年还处在创业期，而有的企业不到三年五载就步入了守业期。企业如何来衡量呢？

创业，永远没有终点

世界经理人明星经理人博主牛根生认为创业永远没有终点，创业和守业不是前后关系，不是并列关系，而是包含与被包含的关系：创业是永恒的，守业是相对的；守业是创业的另一种表现形式，一切守业都是创业的子集。

许多人误解创业是需要“动”的，守业是需要“静”的；创业是需要“激情”的，守业是需要“寂寞”的；创业是需要“扩张”的，守业是需要“内敛”的；创业是需要“大刀阔斧”的，守业是需要“平平淡淡”的……一句话：创业比守业离创造更近，守业比创业离激情更远。

这世界只有“创业态”，没有“守业态”。创业是惟一的“长生不老”药，当你不再创业而妄想“守业”的时候，前面的路只剩下一条：萎缩，衰落，死亡。要么自我革命，要么被人革命，没有第三条道路！

翻开厚重的历史，我们也可以清晰的看见曾经的诺基亚、柯达的陨落源于固步自封、抱残守缺，不思进取，曾经利润丰厚、家喻户晓的巨头企业，倒下仅仅也只是瞬间发生的事情。

对于企业管理者而言，不论是创业还是守业，都需要一种创业精神——不断学习开创性思考、锐意进取永远不满足，这样的企业才有坚强的生命力。守业是创业另外一种形式的存在。

——摘自网络

案例分析

沙僧为什么出工不出力？

有一个笑话，说《西游记》里，沙僧最好演，因为只有五句台词，第一句是：大师兄，师父被妖怪抓走了。第二句是：大师兄，二师兄被妖怪抓走了。第三句是：大师兄，师父和二师兄都被妖怪抓走了。第四句是：师父，你放心，大师兄会来救我们的。第五句：大师兄说的对。

沙僧给人的印象就是个沉默寡言的老好人，取经走了十四年，基本上就没他什么戏。妖精都让大师兄打了，行李都让二师兄挑了（很多人被 86 版电视剧误导了，其实在原著中沙僧是很少挑担的，大部分情况下是猪八戒在挑担），他只负责牵着白龙马，可是白龙马是西海龙王三太子变的，用得着牵吗？行李里面只有一个紫金钵值点钱，其他没什么值钱的东西，行李用得着看吗？

在取经队伍中，沙僧的工作任务和孙悟空、猪八戒是基本相同的，负责消灭妖怪，保护唐僧，使取经队伍得以前进。第三十一回孙悟空对黄袍怪说：“你来，你来，消灭你，才是功绩！”第五十七回观音对孙悟空说：“比那妖禽怪兽、鬼魅精魔不同。那个打死，是你的功绩。”估计到了灵山，是要看打死多少妖怪计算绩效工资，因此后来孙悟空评上了斗战胜佛的职称。难怪孙悟空一听见某处有妖怪，就心花怒放，连说老孙来了。比如乌鸡国那一回，孙悟空听了唐僧讲乌鸡国国王托梦给他后说：“不消说了，他来托梦与你，分明是照顾老孙一场生意。”猪八戒看见一个死妖怪（比如蟒蛇精），也要上去筑一耙，好算做自己的功劳。



但是沙僧很奇怪，非常的淡定。从头看到尾，沙僧总是说，我看着师父，当师父被捉走后，他又说我看着行李，想帮的时候就上去打打酱油，不想帮就搬个小板凳坐在旁边看热闹，时不时还说几句风凉话，再就是干脆让妖怪抓去，一上场打不了几下就束手被擒了，总之是不肯卖力上前。唯一他打死的一个，还是个冒充自己的猴妖。他成为职场上的“三不”男人：不负责、不掺和、不出错。如果西行一路，孙悟空出力 100% 的话，猪八戒可算是 60%，沙僧顶多 40%。原来沙僧才是隐藏最深的神话版“心机婊”啊。

前文分析过了，沙僧的能耐跟孙悟空、猪八戒是差不太多的，作为第一个被观音选中且寄予厚望的人，他为什么就不打妖怪呢？他难道对绩效工资不感兴趣吗？沙僧这是肿了么？

当初观音与沙僧达成的交易是：沙僧保护唐僧安全=不再飞剑穿心+官复原职。老沙在天庭工作多年，他心里十分清楚，不再飞剑穿心这个承诺，以观音的能力是完全可以兑现的，而官复原职——继



续当玉皇大帝的保镖，几乎比较难以实现。天庭的编制是很紧的，一个萝卜一个坑。他被开除了仙籍之后，玉帝身边肯定会有新的保镖，他官复原职意味着，观音要说服玉帝把别人替换掉，这个难度可想而知。也就是说，他再怎么努力，也是不太可能官复原职的。但是他只要留在取经团队当中，就不再被飞剑穿心了。

沙僧最大的需要是安全需要，因为一旦取经不成，团队解散，唐僧可以回长安，孙悟空可以回花果山，猪八戒可以回高老庄或去栈洞，唯独他没有地方去，他不可能再回流沙河吧。

因此，对于沙僧来说，最划算的策略就是混：既不很努力，也不得罪人，更不会离开，而且还不让团队解散。因为一旦团队解散，取经失败了，他就只能回到流沙河，继续忍受飞剑穿心的痛苦。

所以在第四十回，孙悟空因唐僧不听他意见而被红孩儿捉走，提出“该散了”时，八戒马上附和说“趁早散了”，而沙僧的反应则是：打了一个失惊，浑身麻木道：“师兄，你都说的是那里话。我等因为前生有罪，感蒙观世音菩萨劝化，与我们摩顶受戒，改换法名，皈依佛果，情愿保护唐僧上西方拜佛求经，将功折罪。今日到此，一旦俱休，说出这等各寻头路的话来，可不违了菩萨的善果，坏了自己的德行，惹人耻笑，说我们有始无终也！”

其实沙僧就是一个很会说场面话、不干实事、

瞎混的人。他的这番表态，马上让孙悟空消了气。像这样一个混日子的人，为什么还能留在取经队伍当中，没有被清理出去呢？

因为沙僧谁都不得罪，从孙悟空的角度看：老沙偶尔帮忙打妖怪，又不争功，人很 nice；从猪八戒的角度看：老沙偶尔帮忙挑担，又不争功，人很 nice；从唐僧的角度看：小沙经常陪着唠嗑，人很 nice，领导就从来没有批评过他。

所以，沙僧一直跟着取经队伍在走，尽管他不打妖怪、不干重活，但依然是在履行劳动合同，观音菩萨也不能单方面毁约，没把他这个只出工不出力的人清理出去。

现实启示

按照双因素理论，导致员工满意的因素与导致不满意的因素是有本质差别的，赫茨伯格将它分为保健因素和激励因素。沙僧之所以缺少工作动力，主要的原因在于只有保健因素起作用（加入取经队伍可免除万剑穿心之苦），而没有激励因素。

保健因素只能起到保持员工积极性和维持工作现状作用，如：规章制度、工资水平、工作环境、劳动保护等，处理得不好会引发人们对工作的不满情绪，但处理得好也只不过预防或消除了这种不满，而不能起真正的激励作用。换句话说，这些因素，只能安抚员工而不能激励员工。

与保健因素相区别的是激励因素，包括：工作表现机会和工作带来的愉悦；工作上的成就感；由于良好的工作成绩而得到奖励；对未来发展的期望；职务上的责任感等等。只有激励因素才能真正起到对员工的激励作用。

作为领导者要做的是，尽量把保健因素转化为激励因素，避免把激励因素转化为保健因素。实践



中把激励因素转变为保健因素的例子很多。比如：有的公司每年都发放不随公司业绩浮动的、固定数额的奖金；还有的公司仅仅按照员工的司龄来晋级等等。相反，如果依据员工的业绩和努力程度发放数额不等的奖金，将会使员工明显预期到，努力工作的行为会给个人带来有形的物质利益，从而使员工获得极大程度的激励感。

当然需要注意的是，在进行目标激励时，目标设置不能太高，承诺的奖励也不能太高（比如像沙僧的官复原职），否则员工会觉得是很难达到的，这时激励因素就会变成保健因素了，员工就不会努力去争取。最合适的目标，应该跳一跳够得着的。

常见误区

一些领导者把留住人才与提高员工积极性等同起来。事实上，两者是有差别的。工资与福利不是激励因素，工资高可以降低离职率，但不会提高员工的工作积极性，但如果随便降低员工的工资或降低福利，就会导致员工的不满，发生人才流失现象。

例如，有一家企业前几年经营业绩下滑，为了降低成本，将所有员工工资下调 20%，并减少一部分福利（出差补贴、餐补），结果导致很多员工不满，纷纷跳槽，半年之内，核心员工流失 45%。

许多领导在管理沙僧这一类员工时都犯过错误，往往认为这类员工听话、服从安排，始终和领导保持高度一致，不提反对意见，就认为他们忠诚、可靠，因此就重用他们，把他们放到重要的位置上，结果却被这类人给坏事了。

像沙僧这类人表面上看对组织没什么影响，实际上他的破坏力是非常大，他们就是马云所说的兔子一类的员工。一个组织要保持健康持续的运转，是必须要把沙僧这一类人清除出去的。当然，做为领导者，也要反思自己的领导行为，有没有充分调动他们的积极性，有没有激发他们的工作热情。

在你的组织中，有沙僧这类员工吗？你是怎么管理他们的？

本文摘自作者新书《西游领导力》第六章第四节

成功的梯子

某公司招聘营销经理，经过角逐，张、王、李三人进入了由公司总经理亲自主持的最后一轮考核。

出人意料的是，老总开车把三位年轻人拉到一座果园里，指着三棵高大的结满果子的苹果树，对疑惑不解的三人说：“看到了吧，你们每人一棵树，看谁摘得果子最多，谁就能成为本公司营销部经理的最终人选。”老总说完，三个人就直奔果树，开始了最后一轮的较量。张君身高臂长，站在树下，上下左右一顿忙乎，片刻间就摘了许多果子。王君虽没有张君高大，但他身手矫健，像猴一样爬上树，左右开弓，眨眼间也收获颇丰。只有李君长得又矮又胖，尽管他满头是汗，但成果明显落后于张、王二人。“要是架梯子就好了，对了，门卫室也许有。”李君急中生智，快速跑向门卫室。他微笑而又诚恳地向门卫师傅说明情况，而刚才老总领着三人进来时只有李君和门卫师傅打过招呼，师傅显然对他印象很好，二话没说，爽快地从屋后搬来了一架可折叠的铝合金梯子，李君谢过师傅，拎着梯子兴冲冲地跑回果园。有了梯子，李君变得游刃有余，摘起果子随心所欲。此时，张、王二人遇到了难题。张君虽生得高大，却怎么也够不到高处的果子；王君虽身手敏捷，却也不敢爬到细枝上去摘。这时他俩也想到了借用梯子。绕了一大圈，哪能找到梯子的影子？等他俩气喘吁吁地回来，老总郑重宣布：“比赛停止，李君被聘为营销部经理。李君高大比不过张君，灵巧比不过王君，但面对困难，却能迅速找到解决问题的办法，说服了门卫师傅，借到了梯子，变劣势为优势，打开了局面，这是一个营销部经理最难能可贵的素质。”此时此刻，张、王二人羞愧地低下了头，输得心服口服。

由此，我想到了美国前任总统小布什。小布

什中学读书时成绩很差，贪玩且喜欢恶作剧。但受其父影响，却有着从政的理想。老布什知道他的志向后，就送他一句话：“要记住每个和你有过交往的人的名字。”后来小布什依靠父亲的关系进入耶鲁大学主修历史，成绩还是一般，大多课程仅得 C。但他一直牢记父亲的话，大学四年，他熟记了 1000 多个同学的名字。毕业后工作还是如此，结识并熟记了更多人的名字。后来，小布什在 53 岁竞选总统时，他当年的同学和同事给予了他有力的支持。在竞争激烈的美国社会，小布什正是凭着感情这架梯子直上青云。

在我们每个人的成长过程中，相信许多人都有这样的同感，就是很多我们看起来很一般的同学、同事和朋友却在若干年后在大家不经意间变得令人刮目相看，做出了令人意想不到的成就。其实，他们自有过人之处，但这“过人之处”在很大程度上是指他们具有很强的“梯子意识”，善于借梯给力，会找并善找梯子，具有主动搭接梯子的良好情商。这种“梯子意识”引申开来，就是指良好的人际关系意识、敏锐的观察思考意识、超前的创新意识、捕捉稍纵即逝的机会意识等等。

天台十万八千丈，祥云送我上青天。当今社会，是竞争激烈的社会，是社会分工精细化的社会，是信息整合共享的社会，是相互紧密依存的社会。当我们每个人在职业或事业的路途上，信心十足，奋力前行的时候，别忘了应时常抬头看看外边的世界和周围的风景，牢固树立“梯子意识”，学会借梯给力。同时要充分利用好自身以外的资源，这样往往会收到事半功倍的效果。

——摘自网络

绝望的背后有一扇窗

这天，世界著名画家吴炫三油画展在台湾历史文化博物馆开展。他与许多台湾名流、收藏专家和绘画爱好者一样，慕名前往参观。他站在吴炫三的油画前，深深地被其油画艺术所震撼。他思索再三，决定要拜吴炫三为师，专心学习油画。

他被自己这个想法吓了一跳。因为，他刚刚学习绘画，没有一点基础，甚至连一般的油画知识都不懂。同时，他还是一位残疾者，他的四个肢体只剩下一条左腿，眼睛也瞎了一只。就凭这样的基础，这样的条件，著名画家吴炫三能收自己为入室弟子吗？不可能。可是，学习油画的强烈欲望占据了他的思维。他想，只要自己的思想坚定，意志坚强，吴大师一定会收自己为徒弟的。

他拖着一条假肢向吴炫三走去。这次油画展来的社会名流和收藏专家很多，吴炫三应接不暇。他默默地站在吴炫三的身后，等待他。终于，吴大师有了一点空闲，在椅子上坐了下来。他抓住这个机遇，急忙站到了吴炫三的面前。

他看着吴炫三的眼睛，红着脸说，吴大师，我要拜您为师，我要跟您学习油画！吴炫三看着这个冒失的无臂青年，心里咯噔一下：哪有这样拜师的呀！吴炫三的入室弟子要么是有名人推荐，要么是



通过作品打动吴炫三，让吴炫三认为这个孩子有巨大的绘画天赋。可是，他什么也不是，甚至缺乏拿画笔的双手。

吴炫三问，就是你？他说，是我！吴炫三问，你用什么绘画？他说，我虽然没有双手，但是，我有嘴，我可以用嘴绘画！吴炫三仔细地看了看他，然后，摇了摇头，对他说，对不起，年轻人，我已经很长时间没有收入室弟子了。

吴炫三拒绝了他。那一刻，他绝望了。他的脑子一片黑暗，没有了太阳，没有了月亮，没有了色彩。他木然地站在那里，低着头，不知所措。这时候，展厅里又来了几个油画收藏专家，吴炫三急忙站起身，前往迎接。

他不死心。他要拜吴炫三为师，他要学习油画。他听人说，吴炫三每周三下午在台湾艺专开设油画课，他决定前去旁听。周三这天，他让朋友骑着摩



托带他去台湾艺专。他好说歹说，门卫终于同意他进去。可是，他来到画室的门口，从中午 12 点等到下午 6 点，也没有见到吴炫三的影子。他失望地走出艺专大门的时候，天已经下起了细雨。朋友带着他往回走。在一个下坡处，摩托车滚下了山坡。他的一只脚滚出了老远。朋友吓得魂儿都飞了。不过，这只是一场虚惊。因为，那只脚是他的假肢。第二个星期三，朋友再也不敢用摩托车带他了。可是，他仍然缠着朋友不放。朋友没法儿，便陪他坐公交车前去。不过，他再次扑了个空。

是消息不准确？还是吴大师临时有事儿？他托人打听。原来，吴炫三由于专心创作，时间很忙，所以，他的油画课很不准时。他听到这个消息，很高兴。因为，这说明他还是有希望的。他打定主意，吴炫三不收他为徒，他绝不罢休。他不再跟朋友一起去了。他决定一个人前往。这次，他还像往常一样，坐在画室的门口，支起画架，用嘴咬着画笔，一边练习绘画，一边等吴炫三。不知不觉，学

校已经是灯火通明。这时候，他站起身，准备收拾回家。可是，当他转身的时候，他发现自己身后站着一个人。这个人不是别人，正是自己日思夜想的油画大师吴炫三。吴炫三被他的执著和顽强的毅力所感动，决定收他为徒。自此，他与吴炫三结下了深厚的师生情谊。

6 年过去了。这天，吴炫三决定举办一次酒会。不过，这不是一般的酒会，这个酒会的四周挂满了爱徒的油画作品，而参加酒会的人全部是台湾、香港等地的著名收藏家。大家看了这些油画，根本不相信这些作品是用嘴画出来的。这时候，吴炫三把他请了出来，让他现场作画。大家信了。吴炫三说，其实，人间最好的作品都不是用手画出来的，而是用心画出的。大家深受感动，他的作品被抢购一空。

他叫谢坤山。目前，他已经是全球著名的口足画家。他的作品流传到世界各地，他的故事被翻译成 19 种语言，在全球传颂。有人说，他不只是台湾的，也不止是中国的。他是世界的，是人类的。他的精神激励着世人。

绝望的背后有一扇窗。精诚所至，金石为开。
只要不懈努力，就一定会获得成功！

——摘自网络

梦想会长出奇迹的花

如果你拥有梦想，那么你的人生就多了一种希望与可能，如果你坚定地朝着梦想前进，那么你的人生会一点一滴地改变，如果你永不放弃，那么你就一定会达到梦想的天堂。

任何人从一开始就是平凡的人，但是不是每个人最终都是平凡的人？这中间的过程就是差距产生的直接原因，我们把这一段路称为个人的成长与奋斗之路。

印度电影《摔跤吧，爸爸》对我的感触很深，这是一部有关亲情和梦想的励志电影。电影女主人公吉塔的父亲心中一直藏着一个摔跤梦，那就是成为世界冠军，为国家争光。但是他年岁已高，一直没能实现梦想，只能把这个愿望寄托在自己的孩子身上，遗憾的是他的妻子一连生了三个孩子都是女孩，在别人看来，女孩是不应该参加摔跤比赛的，但是在吉塔父亲的心里，女儿不比男儿差，男儿能做到的事情女儿也能做到。于是，他严格训练他的两个女儿，希望她们能继续他的梦想。吉塔和她的妹妹在接受父亲疯狂式的训练后，非常不理解父亲的所作所为，她们甚至觉得被剥夺了自己的人生，直到她们参加一个女孩的婚礼时，另外一个女孩的一番话，感动了她们。另外一个女孩告诉她们，你们的父亲是一个伟大的父亲，他试图在改变你们的人生，在我们这个小村庄里面，任何女孩子都逃脱不了世俗的生活，跟锅碗瓢盆过日子，嫁给一个陌生的男人，结婚生子，然后就是普普通通的一辈子。而你们的父亲是在规划你们的人生，帮你们走出世俗的生活模式。直到那一刻，吉塔心中的梦想瞬间被点燃了，她更加清楚地明白自己想要什么，需要什么，该做什么，于是她坚定不移地走在摔跤的路上，从一个小村庄冲向大城市，跻进国家队，立志

要摘取摔跤桂冠。当然这一路，最让人感动的是一直站在吉塔身后的父亲，那个睿智、执着、刚强，近乎疯狂的父亲，永不妥协和放弃的父亲，成为了吉塔成功路上的导师。

父亲告诉女儿吉塔，只要你心中一直相信自己能做到，就一定能做到，这便是坚定的信念。梦想的实现首先需要一个坚定的信念，信念就像永远照在前方的灯塔，一直指引着我们前进。

不是每个人的身边都拥有这样一个父亲，会去发现你的潜质，点燃你的梦想。人也不是生来就有梦想的，梦想是在人生的路上寻得的，然后会让你觉得为之付出和行动具有高于生命本身的意义和价值。

著名导演、编剧、演员史泰龙曾经创作的第一个剧本四处投稿，但不幸的是被拒绝了一千多次，但是他没有放弃，最终被一家制片公司录用，他幸运演了剧本的男主角。

爱迪生花了整整十年的时间研究蓄电池，其间不断遭受失败的打击，但是他咬牙坚持，经过了五万次左右的试验，终于发明了蓄电池，被人们授予了“发明大王”的美称。

著名印象派画家梵高一生穷困潦倒，但是他仍然坚持自己的梦想，给世人留下了佳作《向日葵》《星空》等。

成功不属于任何人，成功只属于那些拥有梦想却一直坚持着的人，至少他们会跟成功靠得更近。

裴多菲说，理想失去了，青春之花也便凋零了，因为理想是青春的光与热。梦想会让人变得年轻而幸福，梦想会让人变得充实而有意义。

梦想就是心中播下的种子，如果你用心浇灌，它就会发芽开花，和阳光一样美丽。（摘自网络）

招 贤 榜

公司名称	职位	年薪
某医药企业	医药研发	50 万
某快消企业	营销总监	20 万
某制造企业	区域销售总监	50 万
某外贸企业	营销副总	50 万
某地产企业	投融资总监	60 万
某地产企业	城市总经理	100 万

精 英 榜

人才	学历	职位	专业
某先生	本科	产品经理	计算机科学与技术
某先生	本科	营销总监	市场营销
某女士	硕士	人资总监	工商管理
某先生	硕士	市场经理	MBA
某先生	本科	区域经理	国际贸易
某女士	硕士	财务总监	会计学

乔迁旅途

十年光阴，一路旅途
从 20 平米的小间创业
而今喜迁 5A 级写字楼
在 CBD 的核心区
俯瞰灯火阑珊的城市
回顾走过的这段路
我们是否走得太久

十年风雨，一路旅途
时间是一把尺子
在度量我们走过的岁月
时间是一枝镌刻的笔
在书写着我们的每一步足迹
天道酬勤，自强不息
我们迎着前行必经的风雨

十年艰辛，一路旅途
为了目标打拼
也为欣赏沿途的风景
一群人打造一个平台
一个团队成就一份事业
不忘初心的骥达人
未来的我们会更美

