



一小群有思想有信念的人可以改变世界，对此绝不要怀疑。
确实，惟有此事改变了世界！

经营 你自己

*When You Mean
Business about Yourself*

(美) 雷·卡普 著
闫鲜宁 译

人生管理的
十堂必修课



机械工业出版社
China Machine Press

经营 你自己

*When You Mean
Business about Yourself*

(美) 雷·卡普 著
闫鲜宁 译

人生管理的
十堂必修课



机械工业出版社
China Machine Press

Ray Capp. When You Mean Business about Yourself.

Copyright © 2002 by Ray Capp.

Published by arrangement with Thomas Nelson Publishing Group.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Thomas Nelson Publishing Group授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-6917

图书在版编目(CIP)数据

经营你自己: 人生管理的十堂必修课 / (美) 卡普 (Capp, R.) 著; 闰鲜宁译. -北京: 机械工业出版社, 2004.7

书名原文: When You Mean Business about Yourself

ISBN 7-111-14457-0

I. 经… II. ①卡… ②闰… III. 人生哲理-通俗读物 IV. B821-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第049031号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李玲 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2004年7月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 5印张

定 价: 18.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007



引 言

我过去几十年都在美国公司里工作，目睹过通货膨胀、外国竞争、石油禁运、生产率下降以及1989年股市阵痛造成的破坏。这是世界历史上最伟大的资本扩张时期，同时也伴随着货币大幅波动、消费主义高涨、互联网泡沫破灭及对全球经济疆界的吃力探索。

成功的商家经受住了以上市场现象导致的全部挑战，也吃下了公司巫医为治病开出的大部分药方，并活了下来。它们迄今仍欣欣向荣，恰当地证明了自己的耐力和弹性。好消息是，这些生存技巧是可移植、可学习、可实践的，可以应用于你一生面临的挑战。

从公司经营方法中，人们可学到许多东西。公司对于生产率、资源利用及规划都是深思熟虑的，而我们大部分人在这些方面仍在继续寻找改进的办法。我们必须承认公司与我们面对同样的世界，而较为成功的公司已开发了有效的反应策略，想改变自己命运的人也可以采用这些策略。

在本书中，我将回顾成功的公司通过痛苦经历而获得的发现，并阐述如何利用它们的经验提升自我。

如果你和埃克森石油公司使依赖于你们的人失望，那你们均达不到自己的目标。如果你和迪斯尼公司的做事方法不对，你们谁都不会成功。正如微软公司必须不断推出新产品，你也必须不断寻找

新的方法，用以为自己的时间投资、精力投资及情感投资获得回报。不要先入为主地认为公司就是大、坏、精于算计、无人情味，并因这些偏见而看不到公司的问题、机会及处事方法。

较为成功的公司都知道，驱使它们前进的实际是企业充满人性的那一面。而且，对公司及生活的研究使我得出结论：成功最终在于拥有一种长期的能力，能理解人及其追求目标时的行为方式。成功的关键是，培养能在生活中带来回报的长期关系。这种回报可以是金钱或爱情。其效率即在于，不用每天都重新开始，像传说中骗人的蛇油推销员那样，总是被人赶出镇子。

在游戏《圣剑启示录》中，魔法师梅林（Merlin）把年轻的阿瑟王变成一只小鸟，以此来教导他成长。对这位君主来说，从新的角度来理解生活是有好处的。这位年轻人当然知道如何生活，但从这一角度思考如何生活及看众人如何做事真是好办法。他原来的平凡视角的局限消失了。他因为能以不同的角度看事情，而学到了东西，也成长了起来。

让我们审视一下成功的公司，看它们看到了什么，想一下它们是如何思考的，并发现我们能从中学到什么。



目 录

引 言

第 1 章 认识你的角色	1
第 2 章 只做正确的事	21
第 3 章 明确目标，就会得到回报	37
第 4 章 知道自己适合干什么， 你就能干得更好	55
第 5 章 经营你的资产	71
第 6 章 发挥特长	87
第 7 章 如果浅尝辄止，你会错过许多东西	101
第 8 章 你可能没有运气，但你必须有勇气	113
第 9 章 选对目标	123
第 10 章 学会变换角色	135



第1章 认识你的角色

世上不是只有你一个人——要去适应你的观众。

你以前可能听说过这句话：“你只不过是在经历一个阶段。”现在请停下来，用新的眼光再看看这句话。想一想，你现在的角色如何，同时思考“阶段”这个词所能表达的全部意思。比如，你已到达生命中的某个阶段。显然，这里谈到的是我们每个人都经历的生命，也就是莎士比亚所称的、从生到死的“7个时期”。但“阶段”这个词还有另一个意思，即每天你还以另一种莎士比亚的含义踏上“舞台”：你站在脚灯边，轮到你出场了。“整个世界是一个舞台，所有的男人和女人只是演员，”《威尼斯商人》著名的台词这样写到：“人们各有自己的入场和退场；而人在一生中会扮演许多角色。”

随着你与生活中的人们相互作用，你每天扮演的角色会不断地定义你是谁。你在一个场合以一种方式呈现自己，而在另一个场合以另一种方式呈现自己。我们常常会把“有两张面孔”的人看做是虚假或虚伪的——但实际上，在每天的不同时刻，我们每个人呈现给世界的可能有5张或10张面孔。然而，所有这些不同角色，还是以某种方式反映了我们内在的真实自我。



在公司的世界里，也就是我度过成年时期的地方，公司例行地将不同的“面孔”——品牌或业务单元——呈现给不同客户。为了有效地做到这一点，它们必须对角色进行管理。你也一样，能够管理自己在不同场合对不同的人呈现的角色。事实上，我在本书中说到的其他每件事情都产生于一个原理：管理好你的角色，你就能够管理好你的生活。学习你该说的台词，走好台步，并且相信你将饰演的各种角色，你就会有出色表现。生活就是舞台，如果你能运用好本书所描述的良好商业惯例，就能够成为表演明星！

认识你的角色

成功的企业，会在不同的市场扮演不同的角色。你应该认清自己随时扮演的角色，并且努力演到极致。

为了在生活角色中取得成功，你必须不断地就如何呈现自己做出调整。每个角色都将有自己独特的要求。比如，在婚姻中获得成功所使用的技巧，与在工作中获得成功所使用的技巧就大不相同。你还会有其他许多角色——老师、朋友、老板、下属、邻居、父母、孩子等等。每种关系都需要不同的行为和技巧，而你必须适应这些要求。

企业界也要求有这一灵活性。例如，通用电气公司包括13家不同的企业，其中每一家都能独立列入财富500强。通用公司的老板杰克·韦尔奇（Jack Welch，已于2001年退休）掌管公司多年，并获得了巨大成功。这家公司销售洗碗机、飞机发动机、NBC电视广告、电脑分时（服务）、核医学照相机、住房抵押和灯泡。韦尔奇及其管理团队不只是经营单个公司，而是经营着一个由世界级组织

质量不是一件单一的事，而是一种氛围、一种气氛、一种强烈的感觉：该公司的一切都做得完美无缺。

——杰克·韦尔奇



构成的网络，其中每一个组织都在自己的业务领域，警觉地应对外着最激烈的竞争者。

对于通用公司的每个单元来说，该特定行业有其独特的顾客群、商业规则和业绩标准。一整套管理上的精妙之处，使通用公司如今能够在26天里生产出1台机车，而不是用1993年所花费的92天。另外一套完全不同的技巧和属性，使通用公司的组织金融集团，在过去5年里完成了涉及价值超过10 000亿美元的公司投资交易。无疑，在不同领域，通用公司对成功所下的定义也不相同。而且我可以向你保证，韦尔奇明白，不能指望他的机车部门与电视部门采用相同的运作方式。

如何用韦尔奇的通用公司那样的效率和成功，来经营你的生活？首先，你必须学会在不同场合成功地与不同的人打交道。你要判断出你必须达到的业绩。调适你的行动，使你在表演的每个特定舞台上，都能将取得明星地位的可能最大化。将你的努力瞄准于从服务的人群中取得可能的最佳反应。这并不意味着你虚伪，这不过意味着，你在测定你进入的每个领域的需求和特征。随时调整你的行为以建立良好形象，这根本没有什么错。然而，要想在某方面成功，必须提出许多问题，然后心甘情愿地按得到的答案行动。

这里举一个例子：我们假定你当了10年家庭主妇后，指望回到拿薪水的生活。你了解到一个文员的职位尚空缺，并且知道对于这个职位来说，你有充足的学历。你去参加面试之前，必须确切了解该公司会要求应聘者有哪些品质。这意味着，你不应在面试中谈论你如何爱孩子，尽管这种品质很有价值，但与你即将表演的舞台并不相关。相反，你要透彻说明，你的正直品格和料理家务的经验，会使你加入该部门后能应付自如。



这一方针并不要求你否认对孩子的爱；事实上，你做这份工作，可能就是为了支付孩子上大学的费用。但首先，你需要与他人建立关系。而且为了做到这一点，你要推销他们想买的产品。

这不是虚伪。找工作时的面试只是一个例子，说明你应调整行为及展示方法，以适应特定观众群。你在生活中要扮演许多角色，每一角色都是独特的。正如通用电气公司预期其灯泡部的产品，明显不同于其小家电部的产品，你要在每个角色的独特情境中扮演好它。

如果你在坐着读这本书，请走出门去，看看世界的真实生活。许多公司对下属事业部的独特需要都处理不好，它们总期望各部门都有同样的计划及同样的信息。这是极其愚蠢的想法。不同的公司之所以能业务红火，是因为它们有服务市场的独特方法。如果企图让所有公司千人一面，就抽走了导致成功的那些独特素质。至于人，也是一样。

定义你与他人的关系

成功的公司就其市场做出定义，以最大限度满足市场的需求。你也应就你与他人的关系做出定义，以知道自己可预期什么情况。

当玩具制造商马特尔（Mattel）公司将吉尔·巴拉德（Jill Barad）提为CEO时，此举显得很有远见。毕竟，巴拉德作为战略营销高手，多年营销芭比娃娃产品线而名声远播。现在，她终于突破了“玻璃天花板”，打破了女性历来难入公司高层的传统。但随后，该公司员工开始传出流言，批评她不像华尔街时下对CEO期望的那样，对公司的关键数字十分着迷。这听起来像一个可以解决的问题，而且这本来可以是一个能解决的问题。但另外



还有其他盲点，至少《纽约时报》1999年在一篇人物特写中是这样报导的。该报导称：巴拉德“基本上没有解决高层经理更换太多的问题，过于专注于已趋饱和的芭比品牌，而且据说不能很好地倾听有良好意图的雇员或想帮忙的客户的意见。公司正在受到损害。”巴拉德于2000年1月辞职。她没能满足CEO 职位提出的独特需要。

这一悲惨故事使我想起《绿野仙踪》。还记得幕后那个男巫OZ吗？当愤怒的多萝西发现这名男巫名实不符，并称他为“一个很坏的男人”时，他纠正了她。“噢，不，亲爱的，我是一个很好的男人……只不过是一个很差的男巫。”当然，没有什么规定说不能又当男人又当男巫，但你要准确知道自己何时在扮演什么角色。否则，如可怜的老男巫一样，你会发现不管自己某一个角色多么好，另一个角色总归要失败。

此外，一个人或一个公司不可能无所不能，也不应设定这样的目标。成功仅在某些环境中的某些条件下，才可以产生。在我们的文化中，我们期望胜者无所不能，这是不可能的。我们每个人必须认识到自己的局限。OZ是个真正可怜的男巫，他真不该当男巫。最终，他聪明地摆脱了这个角色，让我们大家都为之高兴。

20世纪60年代，有一种看法认为，好的高级经理有资格管理任何一种业务运营。虽然现在这可能是真的，但当时该理论是应用失当的。当时，高级经理企图在管理不同公司时采用同样的方式：要求手下写出类似的报告、填写同样的表格、使用同样的比例数字。这种思维今天已不常见，因为一个单一管理团队很难十分老到，能按不同市场的要求领导好每一个下属公司。不同的公司需要有自己的自由度，好的经理会理解这一点，不会对各公司一刀切。更好的办法是，公司就各业务制定不同的成功衡量标准。



通用电气的前CEO杰克·韦尔奇做这件事做得津津有味。

按同样的道理，你需要评估自己的不同角色。首先你为什么
要扮演某一特定角色？你的心理、情感、精神或财务回报是什么？
你为取得这些回报用了适当的技巧及方法吗？最佳的关系是
基于认真、独特及十分具体的互动方法。

请记住这一点，因为它难以被人接受。不幸的是，一旦我们
发现一个“良好”的关系，我们经常企图通过单一的途径来满足
自己的一切需要。而且我们一旦发现与某人结交的成功方法，我
们常会用同样的技巧，去与一生所遇的各种人结交，而不注意关
系的类型或个人的偏好。当然，这么生活很方便，这种做法很简
单，但常常不起作用。如小单位均用同样格式报告营业结果，联
合大企业中的会计会很高兴，但有多少客户买某公司产品是因为
总部的会计会高兴呢？如你与人结交时总是用同一套方法，又有
多少人会满意呢？

我曾见过某大老板在家也发号施令，这类人没认识到一个事
实：他们在单位显示的技能，给其带来了尊敬，但如果用到家人
或朋友身上，只会带来怨恨和疏远。你不能对一切人都用一个方
法，这样不行。

你在某领域应用并取得成功的技能，如套用到另一领域，常
常根本不能成功。有些角色和有些业务是不能相互混淆的。

从心理来说，不要把生意与你的个人生活相混淆。如你可以
在家工作，但不要全天都穿着睡衣。要起床、洗漱、穿戴整齐。
到家中的办公角落开始工作。要从心理上离开你甜蜜的家。这还
意味着：家中的电话也不要接。既然是在家工作，你就不应打电
话与好友聊天。

每一角色都会带来焦虑或压力，要尽力防止其蔓延到你的另
一角色。如果家中的孩子使你生气，那你上班时对秘书嚷嚷也没



用，你的家庭生活还是老样子。在另一方面，你下班后就不应再想工作上的烦心事，家中的孩子需要你的注意。当你与配偶独处时，才可以谈谈工作上的烦心事。

书读到这里，你现在应该明白了，即使你是一名会计，对家中的预算也不要太挑剔。把工作责任和家庭责任混在一起，会使你经常转换思维过程，这会耗费不必要的精力。

如果你经过一天紧张的工作，难以“放松下来”，那你可在回家途中，在地铁中放松领带，别的乘客是不会在意的。回家后要立即换衣服。我们的服装与我们的自我评价相关联，这种自我评价又驱动着我们的行为。

一天之中，你角色的转换越少越好。这很难做到，有时根本不可能。但可将此作为你的理想行为模式。要养成习惯，知道自己每一时刻的角色，并认真按角色的要求去做。必要时，可转换自己的角色，但要尽量地少。这样可节约精力。我认识的人中，能一直做到这一点的极少，但这仍值得一试。要努力“生活在每一瞬间”，时刻意识到自己当前的角色。

为角色排出优先次序

成功的公司开发了有等级的、可以规定和理解的角色。你也必须将生活中的角色排出优先次序。

公司经营各项业务的理由是可以排序的。这一点在公司战略方向转变时，十分明显。因为管理层会确定有生命力的核心业务并全力维护它。该项业务将由公司一直经营下去，而其他业务则会售出或改造。每一业务部门的命运，取决于它在角色等级中的位置。



这一原则意味着，你作为一个个人，也应经常回顾自己对人生主要角色的安排。这是我们称之为“变成熟”的痛苦过程的一部分。

在公司一级，变成熟意味着当兄弟部门占用了更多公司现金时，你这个部门并不从个人角度看此事。事情就是这样。你们两个部门都想用这些现金，但只有一个部门能够如愿，而公司心中自有取舍，因此会就两部门的预期角色发出重要信号。至于问题，有的会解决，有的则不会。从个人角度看，这意味着当你妻子在外面找了一份新工作时，你对家庭时间及资源的新分配办法能予以接受。你知道会有回报，当然也要付出代价。你不会因妻子不再有时间为你做饭而感到不快。

变成熟还意味着大人对小孩布置角色时，如小孩表示反对，大人处理时要坚决。不成熟的人会不分轻重缓急。在现实生活中，家庭实体如要进步，就要完成不同任务并扮演不同的角色。每人都应扮演自己的独特角色，这意味着家人都有不同的责任。你作为“家庭经理”，应帮助“公司”各成员理解其在家庭动态结构中的地位。这对你也适用。如果你不理解自己的角色、自己在总体中的作用，你的行为就可能异常。所以要了解自己的地位，对自己的角色是什么或你该干什么，自己一定不能糊涂。

成功的公司也必须做这件事。例如，保管会计之类的人就是记分员。公司经营结果出来后，他们会分析分类账，并将结果告诉我们。管理层很需要他们来记账。但一流的公司有一个要求：不许任何人停止或放慢经营活动以供他人来记分。记账不应干涉实际业务。商业游戏不会为记分员而停下来。

在公司内部，还有员工支持机构，它们旨在使一线员工更有效率，而不是相反。在我工作过的一家公司中，应收账款经理认



为大家都应帮他评估潜在客户的信誉。他的想法显然不对。

公司在制定优先次序时，先要为各业务确立战略。近年来，报界经常报导“战略规划”。我认为将此解释为一系列事先做出的、分出轻重缓急的决定，就极易理解了。你事先就将大事决定好了。这样，你碰到复杂情况时，就已有了解决对策。这些决定是按等级排列的，而整个过程产生的规律足以引导公司或人生。例如，大家都知道在福特汽车公司，“质量是第一位的工作”。如果要在降低质量及降低废品率之间二者取一，公司会鼓励各主管及雇员选择保证质量。福特说：“如果你抓了质量，营利及工作保障自然就有了。”

成功的公司还会发展综合性的客户群。这样哪一类客户都不会对公司产生过大的影响。公司会格外用心地为客户服务，但同时也会注意不被客户要求牵着走。完全依赖一个市场，是很危险的商业做法。作为个人，如你主要依赖一个情感支持来源，那你的风险也是很大的。

而且，如果你围绕一个人生主题开发出多种有用的角色，你作为一个人就是更均衡的，就有了透视眼光。事情自然看得很清楚，因为你对什么最重要已有更深入的了解。你有了参照点，有了它们，你对命运的控制力更强了。如人们常说的，你不必再为小事抓狂。谁又愿意做一个为小事所累的人呢？

在生活中，你不仅需要知道何时该扮演何种角色，还应知道哪些角色是最重要的。这一知识将基于你预先做的决定。当小丑是很重要的——和孩子一块玩，但孩子要你帮助做作业或应受惩罚时，你就应该变成父母。其他一切都源自这一系列的轻重缓急安排。要用心去演你的角色——当别人用心演时，你也不要吃惊。要认识到，这成套的角色不能老不换。要积极寻求有更好回报的



新角色。要理解别人也会这么做。要开发出一个“角色等级制”，以便为角色确立优先等级，并解决其相互间的冲突。对老的、无效的角色要排除，以便余下的角色可以互补。就生活中心主题可列出优先次序，这样一旦有冲突出现，精力不够分配时，你可以选择只做最重要的事。

管理你的角色

成功的公司对自身多种角色会进行协调。你应管理你的角色，以澄清你的关系。

在促进角色老练度方面，最难办的事情之一可能是以下挑战：应对你对之应扮演多个角色的人。比如，你的老板同时又是你的朋友，你的配偶同时又是你的合伙人，你的老师同时又是你的邻居。在这些情况下，你们可能谁都不清楚该以何身份行事。事情会变得复杂，所以要预先做出决定。先讨论一下，订出规则来保护你与他人关系的要害之处。预先订出计划——否则有你的好果子吃。

要诚恳地努力使角色成熟。雇朋友为你工作，常是个错误并带来很多痛苦。不要这么干，也不要向他们借钱，并尽量少光顾其生意。因为在这些场合下，你很难张口拒绝，结果总是一团糟。朋友的责任常常超过了你的角色的责任。要避免这种情况。如果你作为公司高级经理或个人外出购物，则友谊与你要买的商品并无关联。所以去你该去的地方采购，不必在乎你的朋友在经商。倒不是一次也不从她那里买东西，这只会意味着按你角色的要求去采购，哪里最合适就去哪里。

现在你心中的友情仍使你祝她好运。但你作为专业买手知道该去何处购买。因此，可寄一份对她可能有用的相关剪报，可与



她讨论你的采购实况。有关的信息将帮助她经商。如果你怀有友情，可下次去她店中看看情况有否变化。要让朋友们知道你对这类事的态度。与有些人为友是挺为难的，因为他们老指望你帮他们干一切事，甚至是与友情无关的事。有些人指望你是“死党，能为朋友豁出一切”。对这种人要小心。你不附署名字帮其拿到贷款，他们就不高兴，而实际上你们友情并不深，你只是想一周拉他打一场网球而已。

不要误解我的意思。对不同角色及其要求的尊重，并不意味着“在商言商，友情第二”。要协调一个公司的不同角色，你对公司各项业务均应有总体计划。你对人生的各种角色，也应各有一个计划。否则，你会屈从于次要角色的要求，而忽视了生活中的重要角色。为自己的角色排定优先次序的重要性就在于此。

许多大老板让个人生活过于屈从于职场生活，以致生活极不平衡。直到个人悲剧发生，他们才发现自己的愚蠢，他们才痛苦地发现：“老板”之外的角色也是人生的重要方面。如果爱侣去世了，职场风光又价值几何呢？如果某一关系对成功的公司非常重要，该公司会用心经营它。你也要开发自己所有重要的关系。当然，其中有些关系对你的未来更显得关键。公司也会处理好这种关系。

承认别人的需要

成功的公司知道每一市场的需要都不同。你也应理解，相对应于自己的每一角色，他人也会有明显不同的需要。

如果你达不到客户的期望，你的生意就做不长。只是偶尔一次没有他们想要的商品，那还没有什么，但他们的期望值你绝不能达不到。在实际生活中也是如此，时时如此。你生活中结交的