

郝明义 著

工作DNA

骆驼卷

写给中层员工

你已经在工作岗位上累积了相当的经验与能力，是可以被依赖的中坚干部。

你像一只骆驼，只能在茫茫的沙漠中默默地行走。上司，像是头顶的烈日；下属，像是脚下火烫的沙子。但你却是荒沙大漠中最令人心安的身影。

骆驼，需要专业与稳定。

全新修订版

郝明义 著

工作DNA

骆驼卷

写给中层员工

全新修订版

WorkDNA

图书在版编目(CIP)数据

工作DNA. 骆驼卷 / 郝明义著. —南京: 译林出版社,
2013.8
ISBN 978-7-5447-4068-5

I. ①工… II. ①郝… III. ①工作方法—通俗读物
IV. ①B026-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第145415号

本书由台湾大块文化出版公司授权北京凤凰壹力文化发展有限公司独家
在中国大陆地区出版简体字版,发行销售地区仅限中国大陆地区,不包含香港、
澳门地区。

书 名 工作DNA: 骆驼卷
著 者 郝明义
责任编辑 王振华
特约编辑 杨 松 谢晗曦
出版发行 凤凰出版传媒股份有限公司
译林出版社
出版社地址 南京市湖南路1号A楼, 邮编: 210009
电子邮箱 yilin@yilin.com
出版社网址 <http://www.yilin.com>
印 刷 三河市华润印刷有限公司
开 本 640×960毫米 1/16
印 张 11.5
字 数 126千字
版 次 2013年8月第1版 2013年8月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-5447-4068-5
定 价 22.80元
译林版图书若有印装错误可向承印厂调换

增订三卷本总序

在工作的路程上，我有很多意外。

少年时期，许多师长期许我未来的工作和写作、出版相关，但是出于叛逆心理，我却一直排斥。直到后来毕竟进了出版业。

进入出版业之后，我一直认为自己可以做个编辑，不懂业务更别谈经营管理。可是后来却被提升到总经理的位置。

之后，我一直认为自己顶多适合专业经理人的工作，从没有创业的兴趣与动力。可是在突然的转折之下，我不得不从零打起公司，挂起董事长的头衔。后来还不只一个。

一九九八年初版的《工作DNA》，本来近乎随笔，记我个人在这个过程中的一些心得。七年后，趁着要出大陆版的时候，我在原书的结构下做了些补充，成为《工作DNA》修订版。

初版的《工作DNA》把工作分了基层、中坚干部和决策者三个层次。到修订版时，我进一步把这三个层次形象化，成为鸟、骆驼和鲸鱼，并增加了许多引申和解释。大约也在那同时，我开始思考是否应该把“鸟”、“骆驼”、“鲸鱼”三种不同层次的主题分别独立，各写成一本书，让各个主题有更充分的说明。

这个想法在心底起伏了很久。又过了六年之后，我终于完成

这件事情,有了《工作DNA》增订三卷本的《鸟卷》《骆驼卷》《鲸鱼卷》。

我希望,这三本书一方面可以因此而各自独立、要表达的更清楚,另一方面也能保留最原始版本,也是我写这本书的初心:一个工作者想把他心头的点点滴滴,烤成一块蛋糕和大家分享的心情。

所以,这还是一个人在他工作过程里的笔记和涂鸦。很多时候他像在跟别人说些什么,其实更多的还是在自言自语。

初版前言

写这本书，有一个远的理由，有一个近的理由。

在工作的历程上，我是个非常幸运的人。

每个阶段，都遇到愿意提拔我的人，愿意和我一起奋斗的同事。因此，多少有些说起来应该不至于乏味的经历和心得。

如果这些经历和心得贡献出来，能为某一天的某一位读者，在他的工作生涯上有所参考，是否也可以算是对提拔过我的人、帮助过我的人的一些回报？

这是远的理由。

一九九七年与九八年交关之际，工作量很大，压力很重。我要完成许多责任极重的工作任务，并且时限卡在那里，没有一件可以前后挪动。

有一阵子，每天早上醒来，都有点怀疑自己是否能如期完成这些工作。

因此，当夏瑞红来找我，要为《中国时报》浮世绘版开一个专栏时，我没有考虑太多就答应了。

在当时喘不过气的工作负担下，每个星期写一篇专栏，反而成了烘一块蛋糕的想象。

烘一块蛋糕，喘一口气，让自己繁杂的思绪有个稍息的时间。

但，这个专栏必须是谈工作的。

这样，这块蛋糕才有把握做得还可以下口。

这是近的理由。

在专栏开始的时候，我先想好了书的架构。

我一直都是个上班族。

所以，这是一本谈工作的书，虽然也可以给个人工作和创作者参考，但主要是谈上班族的工作，给上班族阅读。

我也一直都在出版业工作。不过，这本书里许多故事都在出版业之外，我希望出版业以外的上班族也能阅读得很有趣味与体会。

于是，我先定好章节和其中可能的内容。

因此，现在您读的并不是一本结集出版的书，而是一本一年前规划好的书。

除了极少数和新闻相关的话题之外，这本书写作的进度和内容都是既定的。出书之前，我再新加一些章节，调整一些文字，并且在有些文章后面增加一点后记、一点涂鸦。

因为谈什么事情都喜欢扯到工作，不少人说我是工作狂。

我不以为然（当然，没有一个工作狂会自己承认的）。

我只是因工作而受益良多，因此对工作有一份感激之情。

因为工作，我从无知转而大开眼界；因为工作，我从偏激转而温和；因为工作，我从毛躁转而学习沉着。

也因为工作，我对生命的态度有了转变。

一九八九年，在一个奇特的际遇下，我突然得知因为脊椎严

重扭曲变形，自己可能来日不多。看着X光照出来的片子，我对
自己脊椎所受的重伤目瞪口呆。

脊椎的两种画法



A. 一般状况

B. 我的状况

医生告诉我：最好的选择是不要上班，辞职回家，尽量做些
趴着工作的事情，以免脊椎的创伤进一步恶化。

于是我一个人去了夏威夷的一个离岛。

我要为了多活一些时间，而回到家里做些静态的工作，还是
要尽情继续现有的工作，最后脊椎随时可能突然承受不住压力而
崩溃？

思索一个星期之后，我选择了后者。与其为了多活几年而设
限生命，当然不如把生命浓缩于尽情的冲刺。

十年过去了，我并没有死。但直到今天，脊椎的危机也并没

有解除（我常常嚷着要减肥，实在和美观无关）。

我总是没法把工作步伐放慢，部分是个性，部分和这有关。生命既然无常，应该尽量多加利用一点时间。

后来一路奔跑过来，有得有失，却终究形成一些面对人生的态度。不是工作的触媒，我办不到。

工作对我的启发，这还只是一点点。

工作早已是我们生活中占最大比重的一件事情。

就一个上班族而言，无论喜欢与否，我们对自己最亲密的人，以及对自己最深感兴趣的事物所能付出的时间，不论在质或量上，都永远难以和工作相提并论。

所以，我们怎么看待工作，就是怎么看待生命，如何善用工作，也就是如何善用生命。

这不会因为行业或职位的相异而有所不同。

每个人都有一工作。每个工作都在诉说、启发其特有的意义。

只看我们是否能够倾听、领会。

九八年初要写这本书的当时，不知道和后来的发展比起来，当时那点工作压力其实根本算不得什么。

同样的，当时也不知道每个星期做一块蛋糕的过程，逐渐还多了点跟自己对话与提醒的味道。

也就是说，蛋糕做着做着，自己也吃起来了。

而现在，蛋糕送到了您的眼前。

希望您喜欢。

奋进吧，骆驼！

工作的人，大致可以分为三种阶段：出社会不久的新人、中坚干部与高层主管。

这三个阶段的人，可以比拟为三种动物。

刚出社会不久的新人，像是一只鸟。刚刚孵化，开始要学习飞翔的小鸟。

工作了一段时间，成为公司或组织里的中坚干部之后，成了一只骆驼。

有幸，或者有需要，从中坚干部更上层楼，成为一个公司或组织的决策者，那就是成了一条鲸鱼。

三种动物，各有不同的环境，各有不同的生存条件，各有不同的发展机会与风险。如果我们能认清这些，那就比较可能让自己生存得更自在一些，比较可能摆脱一些近于宿命的纠缠，也比较可能发生更有力的进化。

这本书讲的是骆驼的故事。

工作了一段时间，成为公司或组织里中坚干部的人的故事。

这段时间，你已经在工作岗位上累积了相当的经验与能力。因此，你的公司、你的上司愿意信任你，或者使用你，一再把沉重的工作负担交付下来，让你承担。你的生活里，大致已经成了家，

或者为人父，或者为人母，有你的家庭责任要尽。你已经不像小鸟那样可以任意飞翔。甚至，有变动的机会给你，也已经不习惯轻易尝试。

你像一只骆驼。

骆驼只能在茫茫的沙漠中行走。

上司，像是沙漠中头顶的烈日；属下，像是脚下火烫的沙子。两相煎熬。而你只能忍辱负重地行走，默默地行走。

骆驼的机会，在于看起来几乎没有任何风险。

你职位上的工作，大都已经驾轻就熟，不但熟，还是全公司里最熟的。新进的属下，没有你了解；比你资深的上司，可能已经离开这个工作太久，没有你记得清楚。你是一个可以被依赖的中坚干部。

骆驼的风险，在于看起来几乎没有任何机会。

漫漫黄沙，一望无际。你被托付了重任，所以一切都理所应该。甚至，加在你身上的重担太多，根本就连你的身影也被淹没。

你不但是一只骆驼，还是一只被遗忘的骆驼。偶尔，在夜里匍地休息的时候，你望着天边的流星，会许个愿，希望摆脱这个宿命。

骆驼的工作基因，是专业与沉稳。

不发挥这两点，即使你已经成为骆驼，也行走不了多远。甚至，容易成为被劫掠的骆驼。

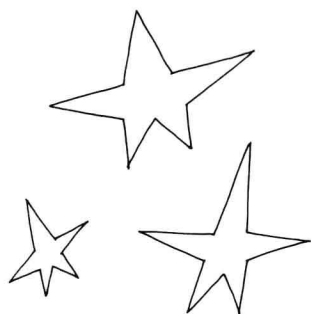
你越能善加发挥这两点，越能让自己成为荒沙大漠中最令人心安的身影。甚至，有需要，有可能的话，进化为下一阶段的鲸鱼。

但，并不是成为鲸鱼之后，你就不需要骆驼的基因。

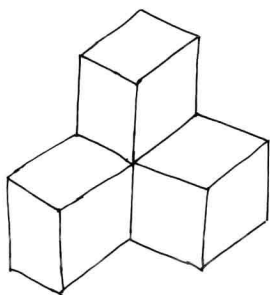
你会发现，即使成为鲸鱼，如果你能不忘保有骆驼的基因，你的发展会更踏实、更坚固。

同样地，在骆驼的阶段，你如果能继续保有鸟的基因，你如果能及早植入鲸鱼的基因，那你会发现，原来你就是移动的长城。

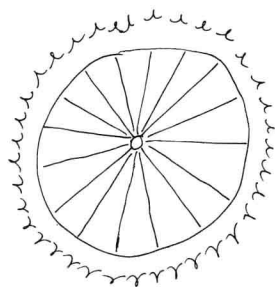
奋进吧，骆驼！



鸟的热情与勤快，像一颗颗星星。



骆驼的专业与沉稳，像一个个砖块。



鲸鱼信仰的价值与永无止歇，像一个风火轮。

骆驼卷

目录

增订三卷本总序	1
初版前言	3
奋进吧，骆驼！	1

1 心态

更上层楼的充分与必要条件	2
机会和“类职位”	5
起步的三个注意	8
你有过这样的回忆吧！	11
有一个朋友的重要	14
有一个对手的重要	17

为受伤而叫好的时刻	19
细腻的心思	22
最佳状态	24
贵人是怎么出现的	27
贵人的真面目	30

2 观念

情绪的力量	34
承诺的范围	37
纪律的作用	39
诚实的功能	42
羞耻的推动	44
行业与职业的时态	46
创造还是交换	49
“动中见静”与“静中见动”	52
你的行业是什么作用？	55
从驶酷特到服务	58

3 方法

我们能掌控什么？	62
立场的层次	65
方向的风雨	68
方法的左右	71
惯性的掌控	74
犯错之后	77

4 故事

比尔·盖茨和沈从文	82
我的同学和普拉蒂尼	84
所谓“业余”	87
黑泽明的条件	89
谢大夫的顺序	91
赛尔乔·莱翁内的节奏	94

5 回忆

石博士和我的玻璃屋	98
熬夜的回忆	102
九十：一只忘不了的骆驼	105

6 知识

理性思考的依据	120
谈谈方法之外	131

7 生活

工作压力的形状	136
如何消除压力	139
灯红酒绿	143
微型人生	146

读一本小说吧	150
--------	-----

8 附录

一个出版者对二十一世纪的一些想法	156
------------------	-----