



Creating You&Co.

创建你和你的公司

学做你人生
事业的

CEO

LEARN TO THINK LIKE THE CEO OF
YOUR OWN CAREER

[美] 威廉·布里奇斯 / 著
WILLIAM BRIDGES

中国人民大学出版社

Creating You&Co.

创建你和你的公司

学做你人生

事业的

CEO

*LEARN TO THINK LIKE THE CEO OF
YOUR OWN CAREER*

[美] 威廉·布里奇斯 / 著
WILLIAM BRIDGES

张 军 / 校

王广学 蒋 维 许晓茵 / 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创建你和你的公司:学做你人生事业的 CEO
[美]布里奇斯著;张军校;王广学,蒋维,许晓茵译.
北京:中国人民大学出版社,2000

ISBN 7-300-03611-2/F·1087

I. 创...

II. ①布...②王...③蒋...④许...

III. 成功心理学 - 通俗读物

IV. B848.4 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 49869 号

创建你和你的公司

学做你人生事业的 CEO

[美]威廉·布里奇斯 著

张 军 校

王广学 蒋维 许晓茵 译

出版发行:中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部:62514146 门市部:62511369

总编室:62511242 出版部:62511239

E-mail:rendafx@public3.bta.net.cn

经 销:新华书店

印 刷:涿州市星河印刷厂

开本:787×980 毫米 1/16 印张:11.75 插页 2

2000 年 12 月第 1 版 2000 年 12 月第 1 次印刷

字数:164 000

定价:19.00 元

(图书出现印装问题,本社负责调换)



前 言

我们必须遵循变化这个伟大的法则。这是最有力的自然法则。^[1]

——爱德蒙·伯克 (Edmund Burke)

这不是一本教你如何寻找工作的书，绝对不是！关于这方面话题的书已经够多了。这本书的目的是教你如何找到一份属于自己的工作——一份既让你感到满意又有助于你成长的工作。本书并非为那些没有工作的人所写——尽管他们也同样会发现这本书是有用的——本书的对象是那些缺少工作的成就感并且尚未找到与个人发展目标相契合的事业的人，无论他们是否受制于传统的雇佣模式。如果你是这样的人，我希望你能通过《创建你和你的公司》这本书在新的基点上重塑你的事业，这是仅有的两个能经受时间考验的基点——市场需求以及你自己的资源。



正如你将在第一章里所看到的，企图通过找一份固定的职业来确立属于自己的工作或者重塑你的事业是不正确的，因为固定的职业正在消失。在这样一个日新月异的高科技信息时代，固定职业的模式再也不能保证最为有效地完成各种任务。事实上，许多你钟情已久的成功机构在实现其目标的过程中，对固定职业的依赖性已大大减少。

如果你想找一份固定的职业，那么你所寻求的不过是一个正从我们的经济社会生活中消退的东西，因为“职业”已经走完了其发展过程中的鼎盛时期。在《职业的转换》一书中我已经详尽地阐述了“职业的衰落”这一观点。而在这里，我的意图则是在以上观点的基础上进一步为你们提供一些实际的帮助。因此，这本书就是一个创造属于自己的事业的发展规划。

如果你想抓住现实的机会，你得先认识到职业是工业革命的产物，而且职业代表那个时代所特有的工作形式。在1800年以前从来没有人拥有过一份固定意义的职业。“职业”这个词本身并不代表你所“拥有”的，而是指你所从事的活动。几个世纪以来，“职业”的含义一直是指一项任务或者一份工作。同样，也没有类似于职业保障的概念，因为传统意义上的职业在定义上就强调了今天在这儿而明天在那儿的流动性。你今天的职业可能是在下雨前整理干草，明天你的职业可能就是为你的小女儿做一双鞋，而后天可能就是把自制的奶酪拿到邻镇的集市上去出售，一而到了周末，你的职业也许变成了修整房子北面的房顶。你是在“干”职业。

但是随着工业化社会的到来，人们活动的场所开始向工厂转移。在工厂里，工作以完全不同的方式被组织起来。人们开始发现他们自己从事着一种新的工作——他们不仅仅需要和机器打交道，而且，生产流程被分解为各个独立的部分或环节，每个环节分派给一个固定的工人，每个工人被要求在每一天以相同的方式重复着同一个活动。职业从此有了相应的内容和要求（开始是隐含的，后来以明确的方式规定出来），这样，你的职业就是属于你的，而另一个职业就是属于另外一个人的，就像把财产分割成许多部分一样。现在人们是“拥有”职业。事实上，随着时间的推移，人们开始渐渐地感觉到就像拥有



财产一样，人们拥有他们自己的职业。

这样的情形大约持续了两个世纪之后，人们从事工作的方式和结构又一次发生了变化。由于种种我们将在下面加以讨论的原因，信息时代中人们从事的工作并不像工业时代那样适合固定职业的方式。一方面，那些仍然像以前那样雇佣固定职业者，按工作表现支付相应的报酬，监督雇员以保证他们不怠工，并且施行层级制的组织方式的公司，正发现它们的运作遇到了障碍；而另一方面，像 Intel、CNN 和 EDS 这样已基本上抛弃了固定职位的公司，它们的事业却蒸蒸日上。

作为工业时代最重要的一个产物，固定职业是与那个时代的特征相吻合的。这些特征包括：

- 易于分解的职能和责任范围；
- 易于分割的流水线工作流程；
- 可预期的活动序列；
- 零散的和相对较少的变化。

固定职业的出现是因为它是那个时代完成各种生产活动的最为有效的方式。而在今天它已不再那么有效了，因为我们最有效率的生产方式已经发生了改变。这就是为什么传统的固定职业今天正在被临时性工作、项目分包、专家咨询、交叉领域的合作团队或者自我管理的自由职业者所代替。

这解释了为什么一份固定职业只不过在短时期解决了一个人的工作问题的原因。这也同时解释了在今天要找一份固定的职业为什么如此艰难。一个更加可取的行为方式应是找一项真正需要人完成的工作并且向所有需要这项工作的人证明：你有能力以最佳的方式圆满完成任务。事实上一段时期以来，已经有人在不自觉地通过这个途径为自己找到最好的机会——我们常常会惊叹道：“她究竟是如何找到那个位置的？”

本书的目的就在于给出一条通向理想工作境界的可行路径。你可以立即依照这套方法采取行动。本书的写作是建立在这样一个背景下：现实的工作和环境正全面迅速地呈现出“非固定职业化”的特征（这是第一章的主题）。为此，本书向你展示了如何采取下述四个必



要的步骤以顺应后工业社会中巨大的职业变动趋势：

——如何发现并描述在新的工作环境下你具有的独特资源组合（第二——第六章）。

——如何培养出对市场机会敏锐的洞察力并用它来为自己在新的工作环境中找到一个施展个人才能的最佳位置（第七章）。

——如何把你的个人资源与有关机会的外部信息有机地结合起来成为一个运作的“产品”，以将你的事业重新塑造为个人的业务（第八章）。

——如何围绕对上述产品的创造和传送，以重新塑造以个人业务为特征的事业（第九章），以及如何制定一个可行的计划发展这项事业（第十章）。

这四个步骤的目标不只是简单地代表了一种新的理解方式和认知态度，而是一系列可以立即采用的行动计划。当然，你不可能在很短的时间内重造你的事业。就像一艘巨大的航船一样，在转向之前总需要一些时间。但是，你可以立即开始行动并且很快就能看到初步的结果。

从现在开始我们谈论的许多话题将逐步成为事实。年轻人甚至有可能走出校门时就要准备好成熟的计划，以便在一个消解固定职业的社会中谋取到一个属于自己的位置。我们在后面将谈到有可能发生在教育界、工会、政府部门、企业界以及非营利性机构中的种种变化。有的读者可能正是在这些机构的转型当中发现了最适合自己的工作。有的工作迫切需要有人来完成，而这些机构将为我们提供亟需的培训和帮助。

不过，眼下人们基本上只能依靠自己的力量，这正是本书写作的原因。这本书好比你的一张旅行地图，它是实现由你个人向“你和你的公司”转变的蓝图。这并不意味着你必须建立一个形式上的机构或一个自己的公司。事实上，我的目的是告诉你如何识别并利用你的资源，这就像 CEO(首席执行官)对公司的管理一样。转型的结果可能是采取自我雇佣的形式；或者是创建一个新兴的公司；也可能是和你现任的老板结成了一种新的关系。无论你怎么规划你的未来，重要的



是你需要自己去规划而不是力图适应别人已规定好的框架。

在《创建你和你的公司》一书中，我从学术研究和个人经历两个方面总结出了许多经验。1974年我辞去我的最后一份固定职业——大学文学教授的职业，并准备开始新的尝试。当时我根本不知道结果将会如何。糟糕的是，我不知道何去何从。我陷入了这样一个恶性循环（就我个人经历而言）：

你现在想干什么——放弃教授文学；

你所接受教育的目标是什么——教授文学；

你的工作经验是什么——教授文学；

你在哪一领域积累起了支持性的网络——文学的教授。

很可能你内心里也面临着类似的让人发疯的问答题式。

从那时起，我学到了许多如何重塑个人事业的经验，而且我将继续下去。但是我学到的第一个经验，就是许多人在确定生活目标时，遇到的困惑来自于他们将工作与职业混为一谈。（如果这不是一份职业，那么就是义务的工作——对吗？）我们都具有强烈的职业意识：当提到工作的时候，谈论的话题无非是个人如何寻找职业；政府如何创造职业；公司如何向国外输出职业；工会如何保护职业以及我们教育的体制如何教人们为未来的职业做准备，除此之外，我们几乎不知道考虑别的东西。

法学专家瑟曼·阿诺德(Thurman Arnold)曾经说过：人们“相信当熟知的词汇不再能够描绘一个社会的特征时，这个社会就处于分解之中。人们的不幸就来自于他们拥有的词汇已无法描述正在发生的事实”^[2]。是我们用新的方式来思考和谈论工作的时候了，否则我们就无法为我们自己和我们的孩子找到希望。这项任务是完全可行的。到处都可发现相关的迹象和事实——人们以某种方式实现了理想的工作境界；富于创新的公司采取某种方式圆满完成了各项任务。而不好的方面是，和所有重大的社会转型一样，这需要我们放弃一直搭乘的交通工具，暂时做一段艰难的步行。这是一个令人害怕的图景。

当你不得不走出这一步时，一张地图会给你许多帮助。而这本书就是一张向导图，希望你有所帮助。



● 审视工作中的职业转换

在本书每一章的末尾你将看到一些问题（这些问题按某种方式加以归类）或者一些活动的建议。这里我将提供一个简短的测试，旨在衡量你熟悉的一些机构中的“非固定职业化”的程度。这些机构可能是你供职的公司，也可能是一家小小的但却被冠以××集团的个体经营的组织；可能是你求学的教育机构，也可能是你参加的教会；可能是你配偶所在的公司；还可能你曾经工作过的公司。只要是你熟悉的组织都可以。

对以下 25 个陈述在合适的数字上划圈，按以下标准打分：

4：极为赞同。

3：一般性赞同。

2：是也不是……模棱两可，二者都可以。

1：不太赞同。

0：极不赞同。

1. 在我们的组织中，对职位的职责规定是重要的。人们力图保证所有的工作都由相应的个人或部门完成。

4 3 2 1 0

2. 大多数人都是按不同的职能被组织起来，相对说来，混合职能的团队对任务的完成并不重要。

4 3 2 1 0

3. 权威基本上是以职位为基础的，而不是根据特定的情境而定。

4 3 2 1 0

4. 尽管我们有时也谈到鼓励创新和实施创新的能力，但我们很少以此为标准确定人员的奖励和提升。

4 3 2 1 0

5. 组织的领导或经理并不能向公众有效地传达组织的价值观及前景规划；他们对组织的支持只是半心半意的。



4 3 2 1 0

6. 大部分经理人员是凭嘴而不是凭实干领导工作。太多的经理人员并没有做到“身体力行”。

4 3 2 1 0

7. 如果当组织里有一项任务需要完成时，你经常听到人们争辩说：“这不是我的份内工作”。

4 3 2 1 0

8. 有时你会听到人们以“我只是在干我的工作”为借口来做一些并不真正需要或者根本没有任何意义的事情。

4 3 2 1 0

9. 临时工在组织里不承担重要的工作；他们只是用来替代那些暂时缺位的固定工（如果有临时工的话）。

4 3 2 1 0

10. 组织很少采用业务分包的形式；它更愿意依靠自己的员工承担一切需要完成的工作。

4 3 2 1 0

11. 组织还未开始利用有效的通讯技术以帮助员工在家里或客户所在地使用卫星设施或在旅途中办公。

4 3 2 1 0

12. 组织的员工都有一份传统意义上的“固定职业”，如果一个人的任务不能很明晰地与既有的模式相吻合，就会处于一个不太有保障的境地。

4 3 2 1 0

13. 在组织里并没有真正意义上的“放权”，尽管有时也做做决策或权威分散的表面文章。

4 3 2 1 0

14. 在管理层以下，几乎没有员工真正地了解组织的财务状况或者意识到他们的活动会对组织的运作产生怎样的影响。

4 3 2 1 0

15. 如果向组织的员工询问谁是他们的“客户”或“顾客”，你



得到的可能只是一些零散的回答；甚至那些高谈阔论为顾客服务的员工也常常如此。

4 3 2 1 0

16. 在组织里决定地位和保障的是资历和头衔，而不是实在的贡献。

4 3 2 1 0

17. 在组织里任何一个百人以上的部门，都极可能包含三级以上的管理层次。

4 3 2 1 0

18. 组织的员工缺乏强烈的开拓进取精神，而组织文化也没有为那些希望开创新事业的人提供有效的支持。

4 3 2 1 0

19. 当组织已不再需要某些职位时，组织内部缺乏相应的资源以帮助这些员工找到新的方式以发挥其才能。

4 3 2 1 0

20. 组织的计划流程与其客户、供应商和分包商完全隔绝，组织也无法与他们分享关于未来发展的重要信息。

4 3 2 1 0

21. 组织内部的情况经常发生变动。

4 3 2 1 0

22. 组织的业务目前正受到新技术或新产品的影响。

4 3 2 1 0

23. 组织所处的产业或行业中存在着激烈的竞争。

4 3 2 1 0

24. 组织目前正在（或认真考虑）重新设计工作流程。

4 3 2 1 0

25. 在过去的三年中，组织已经通过解雇、提前退休或分流等方式使其减员 10% 以上。

4 3 2 1 0

现在汇总你的分数，总分是_____。



可能你已经猜测到了，分数越高就表明该组织越需要摆脱固定职业的束缚。如果最后 5 个问题（旨在测定实施这种转变的迫切性）和前面 20 个问题（旨在测定实施这种转变的阻力）得分都很高的话，则更需如此。这一独特的组合极不稳定，从而使该组织——以及建立在固定职业基础上的雇佣关系陷入真正的危险中。当你读完第一章后，你就会明白为什么这 25 个问题的答案汇总后就能推测出组织运作的状况及其前景。

Creating You & Co. : Learn to Think Like the CEO of Your Own Career

Copyright © 1997 by William Bridges

Chinese (Simplified Characters Trade Paperback) copyright © 1998 by China People's University Press

Published by arrangement with Perseus Books, A Subsidiary of Perseus Books LLC
through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED



目 录

第一篇 为什么需要创建你和你的公司

第一章

为什么找一份真正好的职业这么难	4
●我们的世界正发生着什么变化	4
●案例荟萃	5
●我们的工作环境为什么又怎样地发生着变化	7
●为什么固定的职业失灵了	12
●集中你的精力做一切需要做的事	14
●欲了解未来图景 先看影视业动态	15
●欲知未来 看一看新兴产业	17
●如何应对非固定职业化的趋势	18
●转型的痛苦	20
●对你的心理准备做一个估测	20



第二章

发挥你的 D. A. T. A. 找到你的

终生事业	26
●内在要素	26
●传统的资格要求	28
●新的资格要求：你的 D. A. T. A.	30
●人们寻求的其他一些资质	35
●我们正进入一个自力更生的新时代	37
●总结	40

第二篇 挖掘你的 D. A. T. A.

第三章

欲望：为什么应该做你想做的事	45
●“我不在乎你想要什么”，老板如是说	45
●为什么欲望会创造成效	46
●明确你的欲望	47
●“需要”是什么	50
●更全面地了解你的欲望	51
●你最终的欲望	56

第四章

能力：你擅长什么	57
●资格陷阱	57
●你知道自己有哪些能力吗	59
●那么……你能够做什么	62
●你有哪些能力	64
●在行动中发现你的能力	64



第五章

气质：和你的职业的关系	67
●气质：构成你这个人的核心	67
●组织应该认真地考虑气质的意义	69
●你属于什么样的气质	70
●不要耗尽自我	71
●你的气质告诉你什么	73
●一个向自己提出的问题	73

第六章

资产：认识你自身的资源	76
●什么是“资产”	76
●你有数不清的资产	79
●文凭和证书	81
●经历	83
●评估你的资产	86

第三篇 把你的 D. A. T. A. 变成产品

第七章

寻找你的机会	93
●你的市场是什么	93
●你干得来吗	96
●如何识别你的潜在市场	97
●识别未被满足的需求	99
●推销与推销你自己	102
●确认你的市场及其需求	103
●结论	108



第八章

创造你的产品	110
●为什么你最好要有“产品”	110
●为什么是“产品”而不是“服务”	113
●变化是怎样创造产品机会的	114
●构想市场	115
●你无须选择布满荆棘之路	117
●产品生产的个性化路径	119
●你自己的产品的成长	120
●“产品”绝不仅仅是企业家的创造	121
●如何着手设计你的产品	123

第九章

运作你自己的微型公司	125
●小生意的前景	125
●你正从事什么样的事业	127
●如何把你的事业重塑到你的公司中	129
●市场营销的帽子	130
●产品开发的帽子	132
●公司运作的帽子	133
●顾客服务的帽子	134
●产品销售的帽子	135
●信息管理的帽子	136
●时间管理的帽子	138
●整体规划的帽子	140
●最后，事业路径的选择	143
●你和你的公司的承受力	144

第十章

制定你的计划并着手实施	147
●商业计划	147