

WHAT
YOU ARE

哈佛大学 最启发心灵的人生课

哈佛教授的人生路线图，帮你实现自己独特的潜能

[美] 罗伯特·史蒂文·卡普兰 (Robert Steven Kaplan) ◎著
杨洋◎译

REALLY
MEANT TO DO



中信出版社·CHINACITICPRESS

WHAT
YOU ARE
REALLY
MEANT TO DO

哈佛大学
最启发心灵的人生课

[美] 罗伯特·史蒂文·卡普兰◎著
杨洋◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

哈佛大学最启发心灵的人生课 / (美) 卡普兰著 ; 杨洋译. —北京 : 中信出版社 , 2015.1

书名原文 : What You're Really Meant to Do

ISBN 978-7-5086-4895-8

I. ①哈… II. ①卡… ②杨… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 245730号

What You're Really Meant to Do by Robert Steven Kaplan
Original work copyright © 2013 Robert Steven Kaplan
Simplified Chinese translation copyright © 2015 by China CITIC Press
ALL RIGHTS RESERVED
www.lib.ahu.edu.cn

哈佛大学最启发心灵的人生课

著 者 : [美] 罗伯特·史蒂文·卡普兰

译 者 : 杨 洋

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 三河市西华印务有限公司

开 本 : 787mm×1092mm 1/16

印 张 : 12.5 字 数 : 200 千字

版 次 : 2015 年 1 月第 1 版

印 次 : 2015 年 1 月第 1 次印刷

京权图字 : 01-2013-6913

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

书 号 : ISBN 978-7-5086-4895-8 / B.146

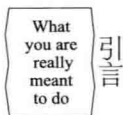
定 价 : 38.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由发行公司负责退换。

服务热线 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com



实现你的独特潜能

~~~~~  
最重要的是：不要自欺。

——《哈姆雷特》  
~~~~~

“成功”意味着什么？你如何实现自己的梦想？

成功意味着获得斐然的成就吗？意味着拥有可观的财富、身份、地位和权力吗？还是意味着取悦你的父母、家人以及朋友？我写这本书不仅是为了回答这些问题，也是为了勾勒出一幅人生路线图，来帮助你实现自己的愿望。在沿着这幅人生路线图前进的时候，你需要采取一系列步骤，回答一系列问题，而这一切都需要你既观察外界，又审视内心。此外你还需要培养一系列新的技能和习惯，其中一些可能会比较具有挑战性，让你感到不舒服。

另一条道路

过去的 30 年里，我一直在努力解决这些问题，渐渐地我觉得，实现自己愿望的关键不在于“做一名成功人士”，而是在于努力实现自己的独特潜能。这就需要你自己给成功下一个定义，而不是接受别人的定义。

对于很多人来说，在这条道路上前进非常不容易，因为它迫使我们了解自己，迫使我们屏蔽很多外力，这些外力会深刻影响我们对事业和生活的看法。要在这条道路上前进，你可能还需要培养笃定的心态，当你做的决定遭到家人、朋友和同事的鄙视时，你要经受得住他们不露声色的讥讽（或强烈的反对）。

这本书描绘了一条不同的道路，我相信，这条道路最终可以让你活得更加充实。书中的内容是我从自己的职业生涯、生活经历和经验教训中提炼出来的；我管理过各种各样的人，为他们提供咨询建议，希望帮助他们每个人实现自己的独特潜能，在这方面我积累了不少经验教训。

走这条道路需要你鼓起勇气，付出汗水。它不会给出简单省事儿的答案，也不会把你带到某个最终目的地。实际上它是由多个阶段组成的，会持续一生之久。它会让你培养起一种不同的心态和一套新的工作习惯。

我第一次谈到这条道路，是我在金融服务行业工作的时候。这 20 年来，我在全球很多地方掌管过很多业务，处理过很多具有挑战性的事件，管理过很多不同的人，为他们提供相关建议。在这些阅历的帮助下，我对领导力的作用、个人发展和人类潜能的本质拥有了更加深刻的洞见。

2005 年秋，我进入哈佛大学教书，这时我开始更加系统地思考这些问题，并且更多地向别人传授这些概念。在 2008 年 7 月到 8 月的《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）上，我发表了一篇关于这个主题的文章。一些读者看过文章之后，想和我讨论如何把这些概念运用在他们自己身上，我经常接到他们

的电话、电子邮件，接待他们的亲自拜访。

多年来，在为众多学生和管理人员提供建议的过程中，我经常观察到这样一个现象：卓越的公司和非营利机构创造了一种培养和鼓励人们去实现自己独特潜能的环境。

2009年，我开始在哈佛商学院教一门名为“真正的领导者”（*The Authentic Leader*）¹的课程。该课程最初是由美敦力公司（*Medtronic*）²前任首席执行官比尔·乔治（*Bill George*）根据他的名作《真北》（*True North*）一书开设的。这段经历不仅进一步促进我的想法成型，而且也给我在领导力方面的活动和建议开拓了一个新的层面。

我们每个人都是独一无二的

在任何一种情形下，我们每个人都有独一无二的技能和特质可以运用。我们有不同的人生故事、长处和短处、爱好和激情、渴望和癖好。因此对我们每个人来说，最理想的道路应该各不相同，这样才对不是吗？那么，我们为什么常常要努力模仿他人，把自己硬塞到千篇一律的成功框架里呢？

想想你认识的一些人，他们选择了适合自己的道路。也许他们自己创业，投身到一个貌似不太可能获得丰厚利润的事业中，或者加入了一个非营利机构，或者选择了其他一些职业，全然不顾眼下什么才是“热门”、“炫酷”的工作。

这样的人很多都默默无闻。但有一些人，比如史蒂夫·乔布斯和比尔·盖茨，他们出现在商业杂志的封面上，被誉为杰出的成功人士，尽管他们从大学辍学，开始在自家的车库里创业的时候，并没有人为他们鼓掌喝彩。

这些人为什么拥有选择自己道路的勇气呢？难道他们是天生的奇才，无论选择什么样的道路都会大获成功吗？还是他们培养了一些特定的习惯和心态，可以

帮助他们发挥自己的潜能呢？

你真正注定要做的事

我相信有一种心态和一些具体行动，是你可以用来帮助自己实现独特梦想的。有一些习惯，是你培养来帮助自己更好地了解自己，提高自己的能力，遵循自己的信念的。还有一些具体的做法，是值得你在生活和事业的发展中考虑借鉴的。

这本书的目的不是帮助你攫取物质财富、地位或权力，也不是帮助你找到成为“大赢家”的窍门，而是帮助你发现自我。它的目的是帮助你更好地了解自己的技能，认识自己是什么样的人，并界定你想要的东西是什么。它旨在帮助你制定策略，为你的生活 and 事业导航。这本书描述了一种系统化的思考和学习方法，帮助你增加实现自己独特潜能的可能性。

后续章节详细介绍了一个严谨的过程。这个过程不会过度诉诸情感，也不会提供笼统的答案和简单省事的解决方案。它不能替代精神病医生、心理学家或其他精神健康专业人士的帮助（如果你觉得自己可以从这种帮助中受益，我强烈建议你寻求它们）。事实上，它的目的是帮助你增强你现有的自我发展能力，并且培养新的能力。

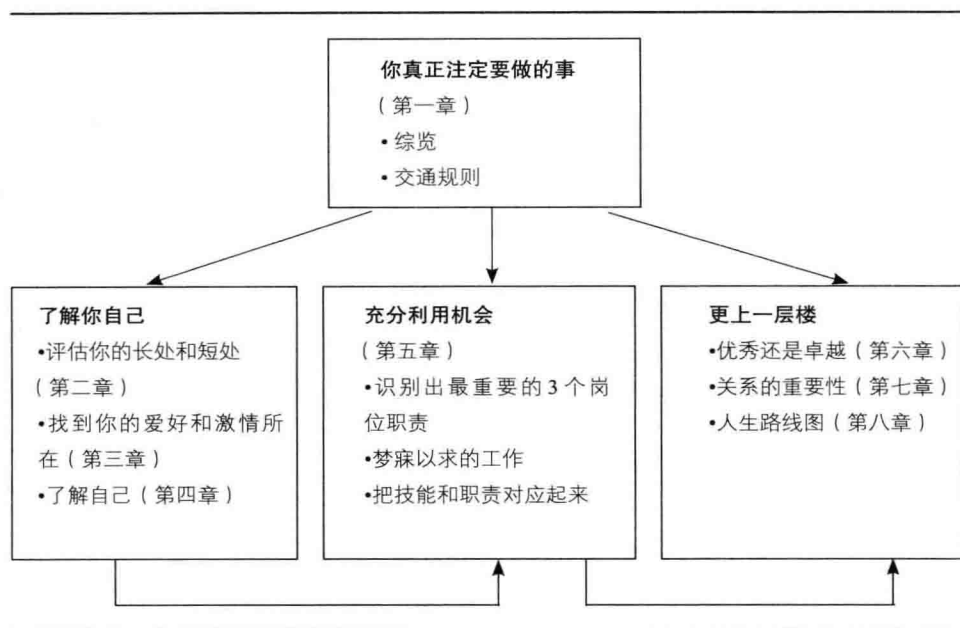
你在本书中学到的内容有一些可以立刻派上用场，另外一些则可能需要几年的时间才能融会贯通和实际应用。关键是，请不要试图抵达某个特定的目的地，也不要编制一张特定的时间表，而是要学习如何开辟自己的道路。

发挥你的潜能

正如我的上一本书《哈佛大学最受欢迎的领导课》(*What to Ask the Person in the Mirror*) 一样, 这本书也建议你向自己提出一系列问题, 并做大量练习。

我在上一本书中涉及的问题, 可以帮助你成为更加出色的领导者, 更好地改善你的公司。而本书鼓励你提出的问题以及采取的行动, 则有助于你认识自己, 发挥自己独一无二的潜能。再说一次, 它的目的不是帮助你赚取更多的钱, 爬到更高的位置, 掌握更多的权力——尽管我坚定不移地认为, 只要你沿着这条道路走下去, 这些结果最终都会变得更加容易实现。实际上, 这本书的中心思想是铺设一条可持续发展的道路, 以便实现个人的成长和成就。

基于图 I-1 所示的框架, 本书分为 8 个章节, 分别如下:



第一章，你真正注定要做的事。在本章中，我介绍了“发挥你的潜能”的前提，还提出了在这条道路上前进的“交通规则”。对于培养一种可以帮助你掌握本书每个部分的内容，并最终将其理念付诸行动的心态来说，这些规则是必不可少的。跟进行任何长途跋涉一样，在启程的时候拥有正确的心态是非常有用的。按部就班地遵循本书的建议可能比较容易，但要融会贯通这些步骤，可能就需要你重新审视自己墨守的一些陈规和态度了。这个飞跃具有挑战性，可能需要花上一些时间才能实现。

第二章，评估你的长处和短处。这听上去很容易，但对有些人来说，做这种评估可能会出乎意料的困难。在向我咨询过的人中，有相当一部分人对自己的核心长处缺乏清晰的认识。另外，大多数向我咨询的人都不能准确地描述自己的短处。本章需要你弄清楚自己有哪些长处和短处。它不仅介绍了如何做到这一点，还讲解了应该如何制定一个过程，让你在余生中不断重新评估自己的技能。

本章建议了几种方式，你可以用它们来找到并管理自己的长处和短处。我在本章中解释了教练的角色，并探讨了为什么你有必要在一定程度上暴露自己的缺点，这样才能更好地管理你的技能。

第三章，找到你的爱好和激情所在。你真正喜欢的是什么样的工作？你是怎么发现这一点的？爱好和激情跟事业成功有什么关系？做你喜欢的事情真的可以在事业上带来丰硕成果吗？你应该现在就追随自己的爱好和激情，还是需要等到积攒了一些钱之后再说？你的才能跟你的爱好和激情有多匹配？

很多人难以弄清自己的爱好和激情是什么，特别是当他们做一份自己并不真正喜欢的工作的时候。这种情况可能会导致恶性循环：由于对工作缺乏激情，你丧失了进取的动力，而这也许意味着你更有可能无限期地陷在那份工作里。如果你不喜欢一份工作，你就很难成为那个领域的一流好手。在这一章中，我会介绍一些方法来帮助你认清自己真正的爱好和激情所在，并探讨如何把爱好和激情转

化为潜在的工作和事业。爱好和激情有助于你扬长避短，克服你在职业生涯中面临的诸多障碍和挫折。

沃伦·巴菲特（Warren Buffett）的成功开始于一个简简单单的爱好：选股。多年来，他都在管理一个小规模的投资基金。他以自己的长处为根基，成为了一位出色的首席执行官，并创办了一家杰出的公司。由于他喜欢自己的工作，所以他会利用自己最初的长处来培养新的长处，而且也愿意去学习新的技能。

第四章，了解自己。你的生活故事是什么？你是否知道，你脑海中的负面想法可能会阻碍你的发展？你是否觉得自己遇到了阻碍，无法采取一些你需要采取的行动？本章介绍了如何辨识你的盲点，以及你为什么需要了解“自己做一些事情的原因”。了解你自己，会深刻地影响你在生命中做出的决定的质量。你必须学会管理的最重要的人就是你自己。

第五章，充分利用机会。本章介绍了如何把你的长处和短处、爱好和激情，以及你对自己的理解协调匹配起来，以便在当前或未来的工作中做出骄人的成绩。本章还强调了你需要开展足够多的分析和调查，来确定你工作中最重要的三个职责。你知道它们是什么吗？你能把它们写下来吗？你喜欢这些职责吗？你在这些职责上投入了时间吗？你有没有努力培养自己的技能，以便提高自己执行这些职责的能力呢？

发挥潜能需要你在“如何分配时间”上做出明智的选择。它需要你选择一个行业、一个工作职能、一个公司，去努力。回绝不适合你的工作，跟选择正确的工作一样重要。如果你深受金钱、地位和他人意见的影响，或者你不清楚自己的爱好和技能是什么，做出这样的选择就会特别困难。你需要给自己找到合适的位置，这个位置要能够给你提供散发耀眼光芒的机会。

第六章，优秀还是卓越。本章介绍了一些重要的无形资产，随着时间的推移，这些资产将会越来越多地决定你能否发挥自己的全部潜能。它跟你的心态和

行为有很大的关系。这一章讨论了做对别人有益的事情，而不考虑自己在其中有什么好处可捞——像负责人一样行事——会带来什么好处。它讨论了相信“公正终将实现”的重要性。我还探讨了“明哲保身”的问题——比如太想当老好人，不说出自己的想法，不表达自己的意见，有时候甚至会和稀泥。不明确表达自己的主张，不设置道德界限，不向掌权者说真话，这些做法可能会导致一些本来前途大好的专业人士表现不佳，而且还有可能限制他们的事业发展。

第七章，关系的重要性。发挥潜能不是你单枪匹马就能办到的事情。在职业生涯中的很多时候，你都需要获得别人的帮助。但是培养关系说起来容易做起来难。我们中有很多人以为自己跟其他人之间来往密切，拥有牢固的关系——直到我们处在压力之下、开始寻求帮助的时候才会意识到：我们还没有培养起与那些可以为我们提供反馈和建议的人之间的重要关系。

有些人关心你，在乎你，可以向你直言一些残酷的事实——你需要听到这些事实，即使你不想听。培养与这些人的关系极为重要。这些人在乎你，宁可冒着惹你生气的风险来告诉你事实。他们可以发挥重大作用，让你看清楚现实状况究竟是怎样的。

尽管人们在Facebook或Twitter上密切相连，但他们孤立无援的程度还是常常令我感到惊讶。根据我的经验，妨碍我们发挥自身潜能的关键障碍之一就是孤立无援。每个人都有盲点。或迟或早，我们都需要向别人寻求帮助，都会在一定程度上暴露自己脆弱的一面。

我自己有过这样的经历。很多年来，我非常害怕在一大群人面前讲话。我坚信自己做不到这一点，也不好意思向我的同僚和老板承认这种恐惧。我甚至为此拒绝了晋升，因为如果我负的责任更大，我就需要更频繁地面向很多听众讲话。最后我终于鼓足勇气，向一个密友承认了这种恐惧。结果在那次交谈之后，我开始寻找方法，学习如何面对人群发言。事实证明，对于我来说，把注意力放在

“说出心里话”上——讲我真正相信的东西——有助于克服恐惧。但是，如果没有别人的帮助，我是找不出来这个方法的。

你是否拥有几个值得信任的同事或朋友，他们在乎你，关心你，可以倾听你的想法、理解你的处境，并为你提供一些你需要听到的反馈？这些人不一定是你“最好的朋友”，但他们应该是你可以信任的人，是你可以向其吐露秘密的人。本章还探讨了这样一个事实：学习为别人提供反馈往往有助于你更好地了解自己，有助于你变得更擅长跟他人培养密切关系。

第八章，人生路线图。什么可以帮助你遵照本书开出的处方行事呢？什么又会阻碍你呢？你如何克服这些障碍？短期内的资金问题和其他危机会如何影响这个旅程呢？本章将利用一些练习和工具，帮助你把这本书的核心思想融合成一个可持续发展的过程。

前面的道路

达成目标的正确方式不止一种。每个人都有大量的途径来实现自己的潜能。世界在不断地变化。生活经常会一阶段一阶段地展开。随着世界的发展，以及我们不断学习、成长和培养自己的能力，我们的潜能也很有可能发生变化。

发展潜能的关键并不是勾勒梦想，或依靠理想主义就能实现。它是一个过程，需要采取具体的行动、反复练习、严格自律，并且付出艰苦的努力。它富于挑战，可以给你带来回报，而且不会有终点。你会发现它值得你付出努力——而且从长远来看，这个过程将帮助你在生活和事业中获得更高的满意度和成就感。

What
you are
really
meant
to do

目
录

引言 实现你的独特潜能 V

第一章

你真正注定要做的事

踏上征程 001

第二章

评估你的长处和短处

负起培养自身能力的责任 019

第三章

发现你的爱好和激情所在

放飞你的梦想 047

第四章

了解自己

叙事的力量 067

第五章

充分利用机会

绩效和职业生涯管理 091

第六章

优秀还是卓越

品行和领导力 117

第七章

关系的重要性

一个好汉三个帮 141

第八章

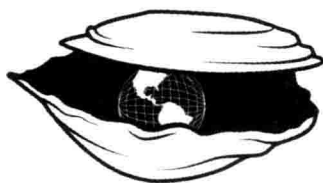
人生路线图

整合各种因素 165

致谢 165

注释 183

What
you are
really
meant
to do



第一章 你真正注定要做的事

踏上征程

- 你对成功的定义是什么？
- 你会采取哪些步骤来实现自己的愿望？

我的工作最好的方面之一，就是有机会
我与商界人士、非营利机构领导者，以及希望讨论重大、敏感问题的学生们进行交谈。这些谈话往往会归结到他们可以做些什么事情来成就梦想、发展潜能上。他们的背景、经历和具体情况各异，但是对于如何找到生活的意义并从中发掘尽可能大的价值，每个人都感到了一定程度的灰心丧气和困惑不解。

在本章中，我会讲述几个这样的故事，以及我自己的相关经历——并且引出这样一个观念：你可以定义你自己对“成功”的概念，实现你自己的独特潜能。为了帮助你应对这个挑战，我还建议你遵循5个“交通规则”。它们可以培养正确