

什么是成功？
什么是持久的成功？

万花筒里看成功

■ 劳拉·纳什 (Laura Nash)
霍华德·史蒂文森 (Howard Stevenson)

——一位现年55岁、事业非常成功的风险投资家正在考虑下一个投资计划。他不能确信，自己是否有精力开始又一轮历时7年的高强度融资及咨询活动。“我难以想像自己还会喜欢那样快的工作节奏。老实说，现在我需要关心我的家庭了。但是，如果不像每个人那样拼命工作，我又会觉得自己真没用。也许我该退休了。”

——在一家个人消费品公司，掌管着一个年销量达10亿美元的事业部的总裁发现，由于生产和分销系统存在缺陷，原定的一个新产品线的推出计划将被推迟。但此时，零售商们正急切地等待着该产品面市，公司股价方面压力重重，而该总裁的奖金又与新产品推出的成功与否直接挂钩。如果他勉强按原计划推出产品，那么产品肯定会畅

销——不过那只是暂时的成功。由顾客对产品的不满以及花在修正错误上的时间所造成的代价，显然会影响公司的利润。在这种情况下，怎样做才算是成功呢？

——一位32岁的软件工程师，拥有一个宗教音乐的第二学位。虽然她在事业上平步青云，但总觉得在自己的职业发展中缺了点什么。她渴望高薪经理人的那种生活方式，但软件工作在社会生活中的影响力似乎不如在教堂里的圣会上演奏风琴。而且她还希望今后有一天能拥有自己的房子和家庭。“为什么我不能找到可以给自己带来所有这些的职业？”她非常困惑，“难道这些愿望真的那么不切实际吗？”

本文原载于哈佛《商业评论》2004年07月号，版权归哈佛《商业评论》所有。非经哈佛《商业评论》事先书面同意，该文章的全部或部分均不得以任何方式再造、复制、抄袭、修改、发布、转发、再版或交易。
订阅咨询热线：800 820 5396 网址：www.hbrchina.com

尽

管上述事例可能不尽相同,但涉及的人士都面临一个相似的问题:他们都需要一个综合框架来帮助他们考虑何为成功。而像他们这样的人绝非少数。

一项又一项的调查显示,普通上班族中有相当多的人对工作不满意,并感到精疲力竭,甚至那些有多种职业选择的人也是如此。在2001年“9·11事件”引发的集体反省中,许多在事业上极其成功的人士重新审视了自己对成功的看法。此后不久出现的一系列公司丑闻,使问题变得更为尖锐。就连那些对公司最忠心耿耿的员工也满腹狐疑地问自己,是否会向子女们推荐自己的职业道路和公司。

追求成功犹如射击一组移动目标:每当你命中一个目标,从其他方向又会冒出5个目标。每当实现了一个目标,我们就会感到重重压力——要更卖力地工作以便赚更多的钱,要付出更多的努力,要拥有更多自己喜欢的“玩意”。科学技术和社会的快速变化常常向我们发出新的挑战,而“获得成功”的标准及榜样也在不断变化。

在过去10年中,传统的职业发展道路突然变得毫无意义。专业人士发现,自己在经济繁荣时过度工作,并且需求没有得到满足;而在经济不景气时,自己仍然过度工作,并且竞争力显得很脆弱。太多太多的公司发现,自己采用了错误的标准来衡量成功与否,结果,虽然在20世纪90年代获得巨大成功,但在千年之交却使它们的股东和员工遭受重大损失。追求成功的路途,就好像错觉图形大师艾舍尔(Escher)所画的楼梯那样不知通往何方。

面对这种动荡的局面,许多人认为获得成功就必须采用赢家通吃的方法。他们相信,若要成功,你就得将全部精力用于实现一个目标,无论这一目标是全身心地投入工作,还是致力于成为社区中最棒的足球妈妈(soccer mom)。但是,正如本文开头的例子所揭示的那样,单一的目标无论多么崇高,都无法完全满足个人的复杂需求与欲望。对于实现公司的目标来说,道理也是一样的。

幸运的是,我们不必把成功视为在成就与快乐之间做

出抉择的一场拔河比赛。如果处理得当的话,你为自己和社会的美好生活所抱有的理想,可以成为强有力并且易掌控的成功因素。对懂得持久的成功、做出积极的抉择,并且享受过程乐趣的数百位高成就者,我们进行了研究。我们发现,一些最为成功的人士之所以取得今日的成就,是因为他们对成功的真谛有更深刻的理解,并以灵活变通的方式去实现自己的理想。本文将介绍一种实用的框架,帮助你用这些人士的标准来看待成功。不过,先让我们仔细看看这一模型是如何形成的。

什么是持久的成功?

我们的研究从一个崭新的角度审视了成功背后的种种假设。我们感兴趣的是真正的持久的成功——也就是通过达到你的目标,给你以及你所关心的人带来持久的回报。这种成就会让人觉得自己所做之事是正确的,并且自己是重要的;比起奖金或职务晋升这样的短暂性奖励,它所带来的满足感要持久得多。持久的成功会使人精神振奋,而不是令人忧心忡忡。

与成功的市场战略有可套用的公式不同，没有任何人或任何公司可以全盘照搬别人或其他公司的做法来获得持久的成功。对于什么是真正的成功，每个人（以及每家企业）都有自己独特的见解，而且这种看法会随时间而发生变化。注重家庭生活的人不会把一名公司高管人员长年在外的生活称为一种成功，但是在子女长大成人后，也许会认为外出旅游和冒险是自己想做的事情。天生的投资银行家不会将搅拌水泥看成是职业上的成功，而刚刚建成一座非凡桥梁的建筑工人，也许会在此后的日子里永远为此感到自豪。然而，没有任何人可以取得完全的成功，即便在人们眼中最成功的人士也是如此。我们认识到，让每个人随着时间的推移了解并形成自己对成功的独特看法是非常重要的，因此决定不列举一两个家喻户晓的成功范例作为大家效仿的完美榜样。

不过，出于研究工作的考虑，对于那些按多数标准已经取得了持久成功的人士，我们还是总结出了五项共同特征：成就卓越；希望实现多个目标；具有感受快乐的能力；具有建

立积极的人际关系的能力；以及拥有持久成功的价值观。

我们与一些成功的专业人士进行了60多次访谈，并对在哈佛商学院接受管理培训的90名公司高管人员进行了调查，同时还对我们生活和工作中接触的高成就人士进行了非正式的观察。我们进行了10多次的模型测试（model-testing），每次有50到110位公司主管人员参与。这几个群体中的大多数人是哈佛商学院的毕业生，或者是青年总裁组织（Young Presidents' Organization）的现有成员。我们还研究了普通人提出的有关成功的问题，资料来源于媒体报道以及和朋友、学生和同事的交谈。此外，我们与来自各行各业、具有各种不同经济实力的商界内外人士进行了交流。其中一些人原先曾有全职工作，目前在家做全职父母，而其他一些人则处于事业的巅峰期。

成功的复杂性

成功不仅仅是奋力跑向终点线的一场比赛。通过研究，我们发现持久成功包含四个最基本的构成要素：快乐

（happiness）——对自己的生活感到愉快或满足；成就（achievement）——你取得的成绩超过了其他人苦苦追求的类似目标；意义（significance）——感觉自己对所关心的人产生了积极的影响；传承（legacy）——建立自己的价值观并取得成就以帮助他人获得未来成功的一种方法。

这四个范畴基本上构成了人们试图通过追求和享受成功去获取的东西。缺少其中任何一个，人们便不再觉得自己获得了“真正”的成功。比如说，你在解决了某个生意难题后获得了滚滚财源，却无法感受到快乐，你会认为自己很成功吗？如果一心只顾建立个人的权力基础，最终却不能在权力的宝座上为他人服务，那么从道德上讲你会觉得自己的成功是可取的吗？如果你辞职在家，全职照看孩子，你会有发挥自己才干的足够空间吗？如果你总是吃相同的四种食物，时间长了一定会感到不满意；同样道理，成功的四个构成要素也不可一成不变。因此，你无法将自己的生活截然划分为几个部分，例如把快乐划归自

己的范畴，把成就划归工作的范畴，把意义划归家庭生活的范畴，把传承划归社会的范畴。

除非你能稳定地在所有四个方面都取得成绩，否则任何一方面的成功都不会给你带来满足感。你会受到一种我们称之为“苦恼因子”（wince factor）的困扰：你知道自己所做的事是正确的，但仍然有挫败感。你满脑子想的都是自己也许可以做或得到的其他东西。一想到这些，你所取得的成就和感受到的快乐几乎就烟消云散了。与此形成对照的是，包含所有四种成就的成功会使人的生活丰富充实，这样的成功是持久的。你可以通过一项活动创造这样的协同效应，但也可以通过同时进行的多项活动来获得。在工作压力很大时稍作休息，或者在实现最具有自我发展性质的目标时停下来回馈社会，这些都是很好的例子。

试想一下生活中什么给你带来持久的快乐——也许是你每天进行的乐器练习。与你在工作中或家庭中所承担的主要任务相比，它或许显得那么微不足道。这项活动之所以能坚持下来，是因为随着时间的推移，

它会让你在四个方面都有某些独特的收获：演奏乐器使你放松、心情愉快（“快乐”）；掌握并不断提高一种乐器的演奏水平是一项挑战（“成就”）；当你加入一支与其他乐队竞争或在医院举行音乐会的乐队时，它将给你带来更大的满足感（“意义”）；那些借助于从事某些工作，如招收和培训青年乐手，将这样“不太重要的”技能转化成可“传承”的法宝，从而让下一代人拥有同样机会的人士，将从所谓的业余爱好中找到更深的成功感。

任何重视成功四要素的人很快会发现，要长期在所有四个方面取得成绩是多么困难。随着你逐渐提高你的目标，同时实现四个方面的目标就变得愈加困难了。成功的每一个要素均有一系列不同的特点。为了满足不同的需求，这些要素利用不同的情感驱动力，并以不同的方式排列自己和其他要素的优先顺序。这就是某些人误入歧途的原因，这些人会告诉你，只要做自己喜欢做的事，就会自然而然地获得快乐、成就感以及意义。无论你多么关心自己的工作，

你还是会感觉到一些互相冲突的欲望：是工作还是照顾家庭？是继续研究某个问题还是暂时告一段落？是提高今天的市场份额还是为公司的明天进行投资？你在竞争时所运用的技能与享受乐趣时所用的技能是截然不同的。你可能是在帮助一个朋友，也可能是在关心一个客户，但这些行为（属“意义”范畴）无法代替你为自己公司构建良好的财务体系（属“成就”范畴）时的那种思维以及优先顺序。

了解成功的四个方面各具独特之处，会有助于你弄清自己在从事某项活动时希望得到什么。这样你便可以决定如何去实现最合适的目标。你可能希望在太多的方面取得成绩，同时又不注入合适的资源并正确看待问题；或者你还可能成为某种匹配不当的牺牲品。

使你的期望与适当的成功要素匹配起来，是取得持久成功的一项至关重要的技能。倘若你指望主要通过竞争（一项取得成就所需的技能）来获得快乐，你很可能会变得令自己及周围的人都无法忍受——而且还不知道为何成功会让你变得如此孤独。那些声称难以为

自己或公司确定合适目标的人，常常会陷入如此匹配不当的泥潭。比如说，一家自称家庭友好（family-friendly）的公司，也许会将重要的员工会议安排在很迟的晚餐上，或者在长周末假日期间。

进行分类的这一做法，本身就可以帮助你采取更为果断的行动，并带着良好的情绪和认识去做手头上的工作。你可以不再只以获得多少快乐来衡量工作的好坏，也可以不再只以自己驾驭某个事物的能力来衡量业务的成功与否。相反，你会看到一项工作如何适合一个更大的背景。同样道理，你可以预测自己需要带着何种情绪资本（emotional capital）去做某项工作。如果你试图使自己的成就目标包含快乐或满足的情感，那么你从一开始就为取得良好业绩设置了障碍。然而，如果你不加控制地追求事业的成功，那么又将使自己陷于工作狂的境地而不能自拔。

在我们的研究中，那些取得了令人满意的、持久的、多方面的成功的人士，都有意识地力求在所有四个方面取得胜利，同时不丧失自己的价值观，

不荒废自己的特殊才能。他们似乎凭直觉就认识到了我们所发现的持久成功本质上的矛盾：要在你心目中的美好生活所应具备的各项重要标准上赢得更多的胜利，你就必须依赖于为顾全大局而限制某一活动的做法。或者，用我们的话说就是：“追求要适可而止。”

面对社会上流行的观点——获得成功就是要突破极限，就是要得到更多、变得更为重要、做得更多——这种原则很管用。我们的研究表明，那些精明能干的人士通过特意设定目标限度来使自己获得真正的满足感。他们都拥有我们称之为“切换”（switching and linking）的一种灵活变通的能力：他们能够非常专注地投入到一项工作中，直到给自己带来某种特别的满足感，然后就放下这项工作，满怀成就感并精神焕发地投入到另一类工作中。这样不断变换注意力焦点的行为可以发生在同一项活动中（比如，你的产品战略既基于对利润目标的实现，也基于对顾客关心），也在两个领域之间转换（比如，停下工作去

跟一位朋友开个玩笑）。

在我们的研究中，那些特别擅长对移动目标进行筛选并且只追求能够带来长久回报的目标的人士，具有两个共同的特点。首先，他们把成功视为一种多方面、不断变化的成就体验，一种包含所有四个方面要素的体验。他们并不将自己的成功归因于某一个事件或生活的某一方面；其次，在被认为是他们“真正的”成功的那些具体事例中，包含了大小千差万别的各种成就。他们并没有在每个方面都给自己设定最高的目标，而是将某些目标设定得比较低，另一些目标则需要通过持续的努力才能实现。对于这些人来说，重要的不是所做事情的数量或在某一方面获得多少报偿，而是要在持久成功的四个方面取得恰如其分的成就。这是人人都可以学会的道理；你需要的只是在一个更大的框架中来理解这四个要素的变化原理。

万花筒策略

我们将一项行之有效的成功策略比做万花筒——一个简单的机械装置，由透镜、镜面以及被分隔成几个小隔间的长

筒构成。每个小隔间都装有一些玻璃碎片，当长筒转动时玻璃碎片就会不断地改变位置。虽然这些小隔间是相互独立的，但我们看到的却是由各个小隔间共同组成的一幅独特的画面——镜子反射所有玻璃碎片，增加了图案的复杂性。图案之美源自玻璃碎片组合的多样性和对称性。虽然万花筒中的这些图案从本质上讲具有不稳定性，会随着你自己的转动或外力作用而变化，但随着这些玻璃碎片不断组合成新的图案，就不断给人们带来快乐。

现在让我们想像一种稍微不同的万花筒，一种你自己如何看待成功人生的万花筒。这个万花筒也有四个小隔间——快乐、成就、意义和传承——并且你可以在一生中不断加入一些色彩斑斓的玻璃碎片（即你追求并实现的目标），从而使属于你的独特图案越来越丰富多彩。在这个比喻中，成功包含选择、转动、图案，以及将所有的独立活动联系在一起的一个装置。同时，正如万花筒那样，你必须对着亮光观看图案；通过定期检查四个小隔间所创造出的图案，你很快便能发现在你从事的各项活动中

存在的“漏洞”——那些你觉得需要更加关注的地方——并且确信自己有充足的理由停下手头的其他工作，来修补这些“漏洞”。从目前看，这里的玻璃碎片是足够了，但对于你的一生来说是不够的。

通过研究我们发现，那些取得持久成功的人士依赖于一种万花筒策略来构建自己的宏伟蓝图：他们不仅不断地在所有四个方面添加新的“玻璃碎片”，还有意识地选择自己的行动，从而使得整幅画面能产生赏心悦目的均衡感。由于在各个方面都感到非常满意，这些成功人士就愈加能够将精力转移到另一个更需要关注的方面。这使得他们可以说：“我没有必要不停地做同一件事情，直至感到厌倦、看到它就反感为止。做到这样已经足够了。”他们认识到设定自己的“足够”标准很重要，从而得以免受无休止的“多多益善”的诱惑之害。

这正是你在一位优秀领导者身上所看到的思维方式：尽管面临要在某一方面做到极致的压力，他们仍能从容地预测在成功的四个方面将需要做些什么。这正是本文开头

的三个例子中的当事人身上所缺少的。他们缺乏一个框架来了解并分类整理自己的多种愿望，从而能够在一个适当的目标组合中有序地实现那些彼此冲突的目标。

那位精疲力竭的风险投资家应该从大处着眼，认识到降低成就目标可以在其他方面获得进一步发展，而不要绝望地认为那是失败和“无所事事”。这种“万花筒”视角将赋予他一定的空间，使他能够去培养他所向往的与家人的情感关系。这并不意味着他应该放弃在成就方面的各种追求，他需要做的不过是调整一下自己在这方面投入的精力而已。要做到这一点，他必须拥有比现在更具创造性的思维能力和灵活变通的能力。

那位在推出新产品中遇到麻烦的公司主管认为，自己面临的的是一个在取得短期成绩和长期成绩之间的两难选择。其实他可以采用一个更好的方法，就是从“传承”的角度看待这一挑战：如果他决定将尚不完善的产品推向市场，那么他为该产品的成功以及公司未来管理者的成功建立了一个什么样的平台？从这个角度来思

考问题，有助于这位主管分清事情的轻重缓急。他可以积极地考虑什么是最需要关注的，以及什么是值得为之做出牺牲的，而不必消极地认为自己非进行妥协不可。最终，他推迟了新产品的上市，不仅零售商对最终结果感到很满意，而且公司的产品部门在设计解决方案时还发现了一种新的方法，可以用来协调和充分利用公司在三个国家的技术力量。

那位在编写软件和宗教音乐之间苦苦挣扎的软件工程师，应该在某些方面降低或重新制订她的目标，并在其他方面设立自己的目标。在尝试采用了万花筒策略后，她很快便发现，虽然教堂音乐在“意义”这一范畴上较为突出，但取得成就的空间始终很有限。要成为一名杰出的音乐家，她既不具备技能，也没有机会。而软件工作有可能使她感受到超出原先想像的重要意义。她需要学会改变对工作的看法，强调自己在所制造的产品中创造的社会价值，以及给予他人的帮助。她开始从中看到好处——考虑到竞争激烈且经济收入不高，她将演奏教堂音乐主要看做是寻求意义的一个手段，而

不是获得成就的途径。但是，要同时满足意义和成就这两方面的需求，她必须重新调整自己对工作的投入程度，以便最大限度地减少出差，确保参加合唱团的练习。通过这些活动，她可以实现各种目标，而当她看到这些目标的全景图时，突然间就觉得做出让步似乎更为可取。万花筒中有了这些玻璃碎片，就已经足够了。此外，她还发现这样做会要求自身不断发展——她差点忘了这正是自己非常看重的东西，而现在她对战略性地追求这一目标充满信心。持久的成功需要持久的投入。

制作你自己的万花筒

要制作你自己的万花筒，你首先需要草拟一个基本的框架——在一张纸上画出四个相交的圆圈，并分别标上“快乐”、“成就”、“意义”和“传承”。在每个圆圈中，列出自我、家庭、工作以及社会等几项内容。这将有助于你把各方面的活动全部整理出来，然后决定其中每项分别属于你生活中的哪个主要领域（参见副栏“我的万花筒”）。

接下来，用很短的时间粗

略地写下有关自己取得的成功或获得极大满足的例子。你不必填写每个圆圈中的每个栏目，因为这只是你对自己信念的简单描述而已，不是一幅全景图；你不必为是否应将某个目标归入某项栏目而发愁。只要根据自己的第一直觉来判断就行了。

就以你的大学学位为例吧。你也许觉得从大学毕业是一项很大的成就，可以作为整个职业规划的良好开端，你一辈子都会珍惜它。你的学位代表着你掌握了某些技能。你曾经必须在竞争中获胜，因此才进入了大学，获得了学分。在取得成功之时，你感到了满足。因此你在“成就”圆圈中的“工作”一栏写下“大学”。

但是，如果大学对你来说还具有其他意义，那又该如何呢？比如说，由于你的父母或配偶非常看重你在大学接受的教育，因此你的学位在家庭生活中就具有了重要意义。如果是这样，那么你也许还应该将“大学”这两个字写在“意义”圆圈中“家庭”一栏。

这样做的目的并不是要强行将你的生活划分到一些圆圈和栏目中。相反，这样做可以

帮助你对自己已经体验到的各种满意进行评估，看一看它们累计起来究竟意味着什么？结果常常会令你很吃惊，或比你想像的更丰富。

根据自己年龄的大小，你甚至想描绘出自己生命中好几个阶段的情况。你在40岁时想要的东西会与你在20岁时想要的一样吗？你将来到60岁时还想要同样的东西吗？到85岁时又怎样呢？你是否可以完全放弃某一方面的需要而仍然觉得自己很成功呢？

（许多退休人员以及那些缩短自己的职业生涯而成为全职父母的人往往会掉进这样的陷阱，以为自己想要的东西一成不变）

用比喻的话来说，现在你可以将万花筒举起来对准亮光。请客观地观察一番，然后反问自己：

1. 你的图案组合完整吗？有的部分是否空空如也？其他部分是否太满？在你的各个方面——自我、家庭、工作和社会——是仅有一方面令你满意，还是均为取得成功打下了更广泛的基础？

2. 你的图案有多少种变

化？迄今为止你最大的成功和最满意之事主要表现在哪些方面？漏洞在哪里？过度执著于哪些事情？那些圆圈和栏目中的内容是在不断变化，还是一再重复相同的东西？

3. 你对自己实际上做的

事情有了怎样的认识？你的时间都花在哪里？它与你真正希望从成功中获得的东西有多大的关联？对成功进行的研究表明，导致失败的最大原因之一就是过分依赖于自己最大的几个强项。在所有四个方面，你是否只钟情于做自己最擅长的

我的万花筒



我们通过研究发现，那些取得持久成功的人士借助一种万花筒策略来规划自己的未来蓝图。除了不断地在所有四个方面加入新的活动内容，他们还很注重取得整体上的平衡。如果花一分钟时间将你迄今为止所取得的成功在图上全部列出来，你很快就会发现自己在哪些方面投入更多的精力。

事，而忽视了在所有四个方面都获得满足感的需求？

这里介绍一下万花筒策略是如何帮助约翰获得持久成功的。约翰是一家大型房地产公司的老板，当时他正面临应该如何处置自己公司的难题。在对自己十几岁的孩子大发了一通脾气，并且经历了一连串使他精疲力竭的麻烦事之后，他做出决定，自己必须减少在工作上投入的精力。他不顾家人的反对买了一架飞机，而且还增加了自由支配的时间，但他仍然痛苦不堪。“我知道，为了自己的快乐我应该卖掉部分公司，”他说道，“但是我就是做不到。”

我们建议他将出售一事放入另一个显得比较空的“小隔间”。何不将出售看做是致力于传承的一个举措，而不是追求快乐的一个平台？这样归类是合适的，因为传承就意味着以自己的成就和价值观为基

企业的万花筒策略

是什么造就了公司的持久成功？在我们看来，当企业使个人和社会在持久成功的四个方面（快乐、成就、意义以及传承）均取得成就时，它们就会兴旺发达。毕竟，如果所有员工在工作中都感到不快乐，公司能生存下去吗？在公司中，快乐的氛围是至关重要的，是在一种信任和尊重的企业文化中形成的。如果不是在解决问题和执行上胜过竞争对手的话，又有哪家公司能够获得成功？创新和取得佳绩是企业成就的经典形式。有哪家伟大的公司不为其顾客、股东和社会创造价值？提供这样有益的服务显然意义重大。当然，如果不重视传承，没有哪家公司能够长盛不衰。事实上，保持长久成功的经典范例——例如强生公司（Johnson & Johnson）谨慎处理泰诺（Tylenol）被投毒事件，或者乔恩·波斯特尔（Jon Postel）等人为因特网开发的开放式、标准化的域名系统——均包含了万花筒的四个方面所涉及的成功。

今天的商业道德沦丧和业绩不佳的大多数现象，都可归因于企业没有运用获得持久成功所需的各项技巧。受高层青睐、“业务能力强”的候选接班人，常常追求成就的最大化，但这种做法往往将公司（及

其领导者）搞垮。忽视这一点，会给企业带来种种代价昂贵的成功病，如贪婪、缺乏忠诚和责任感、精疲力竭、麻木不仁，以及由于自己的工作不能为社会做出积极贡献而引起的士气低落。

要在你的公司中创造一个获得持久成功的平台，重要的一点是让大家集体讨论万花筒策略中所有四个成功要素的特点。那些致力于教育员工在这四方面追求成功，并培养“切换”技能（即迅速地将注意力从一项工作转移至另一项工作的能力）的公司，会在公司内部为人们的奉献、快乐、满足和秉承传统创造有利条件。

若想了解你的公司在成功所包含的四个方面的表现如何，请做如下测试：

快乐：贵公司的企业文化是否允许员工们在个人和集体两个层面上放松心情，享受工作？

成就：公司的经济效益是来源于切实解决了新的重大问题，还是来源于没有真正成果的数字游戏？

意义：公司的产品或服务为他人创造了真正的价值吗？

传承：公司是否在对人力资源、创新、客户需求以及系统进行投资，而为未来的成功做准备？

础，帮助他人在你离开后取得成功。约翰记得一位已经离开公司的年轻经理，此人很了解约翰的价值观，并靠自己的本事取得了不俗的成就。他可能对领导分拆出去的新公司感兴趣，而且他很可能继续发展约翰花了毕生心血所打造的那份事业。收购方会需要这样

的一位职业经理人，而约翰与他们做生意时心里也会感到舒服。

在换一个角度看待问题后，约翰更坚定了将公司的一部分卖掉的决心，同时还有一个更丰富多彩的具体目标平台，出售交易可以围绕这一平台进行：确保事业能够传承下

去的条款，用于自我享受的新时间框架，一整套使人振奋、更切实际的成就目标，以及留点空间与妻女在一起而又不必放弃房地产生意的所有挑战的一种感觉。

弄清自己的各项活动在全花筒中所处的位置，使约翰很快认识到自己通过努力想追求和得到的是什么，同时还缺少什么。要有效地将你的精力花于你真正想从成功中获得的东西，关键是将你现在的情况与自己的理想加以对比。明天你希望自己在成功的四要素中各取得什么样的成就？下一个月呢？你的一生呢？

做到“适可而止”

如果注意一下成功四要素及其彼此之间的关系，你就能提高任何一项活动的潜力，从而在许多层面——不管是在工作中、在闲暇时间里，还是在生活中的其他方面——令你感到满意。我们研究过的那些高成就人士，认识到拥有多重目标对于获得自己心目中的真正成功至关重要，同时不管做什么事自己都全力以赴，从而能够为自己以及他人取得巨大的成绩。通过进行“切换”，他

们将自己的注意力集中在一项工作上，而当其他方面产生紧急需求时，他们能极其迅速地转移工作重点及情感投入。他们并未因自己无法在各方面都取得成功而感到沮丧；相反，通过周而复始地依次关注成功各个方面的内容，他们始终充满活力。

那么，你如何才知道何时应该停下某一方面的工作而将精力转移到另一方面呢？这就是“适可而止”（just enough）的概念极其重要的原因。传统意义上的“足够”（enough）二字并未能完全表达其内涵。人们往往用这个词来表达不满情绪，比如说“就这样吧！我听够了！”，或者用它来表示平庸或消极被动，比如说“我只要每天都高高兴兴的就足够了”。而我们所谓的“足够”有其他含义，它更接近其在英语中的本义：在数量或质量上充分满足需求或需要。如果你把成功万花筒里的全景图看得一清二楚，就更容易判断和理解在各项不同的活动中何为“足够”。你会制订切实可行的目标，同时又不会失去追求远大理想的动力。对于沉迷于无止境地追求

“多多益善”的现实社会来说，“适可而止”就是一剂良药。从这个角度看，它会成为你的好帮手，使你主动地进行选择，通过从生活的更多方面获得满足感，从而做得更多、得到更多，而不是更少。

作者简介：劳拉·纳什，哈佛商学院的资深研究员。霍华德·史蒂文森，哈佛商学院Sarafim-Rock工商管理教席教授。两人合著了Just Enough: Tools for Creating Success in Your Work and Life (John Wiley & Sons出版社，2004年)一书，本文由此书改编而成。纳什和史蒂文森的电子邮箱分别是：lnash@justenoughsuccess.com；hstevenson@justenoughsuccess.com。

如对本文观点有任何评论或补充，请发信至：editorial@hbrchina.com，或者登陆网站“在线论坛”：www.hbrchina.com