

引 言

我在做高管教练时，经常会问对方一个问题：“你是在为你的兴趣工作吗？你觉得自己的天赋适合这份工作吗？”这些企业高管、创业者甚至大型公司老板的回答让我很惊讶，他们当中给出肯定答复的人少于 10%，也就是说，超过 90% 的人认为自己的兴趣、潜力和所从事的职业不匹配。

为什么超过 90% 的人没有从事自己具有天赋或自己喜欢的工作呢？我们又是否可以提前判断哪条职场跑道更轻松、更容易到达职业巅峰呢？

我发现，很多父母非常热心于帮助下一代选职业，告诉他们应该上什么学校、学什么专业、什么样的是好工作等，但事实是计划永远赶不上变化。

我父母那一代人认为孩子理所应当去做公务员、进国有企业工作，但我们那代人在 20 世纪 90 年代赶上了下岗潮。我们的父母觉得玩摄影是“不务正业”，因为当时的社会不需要那

么多摄影师，但谁也没想到现在短视频爆火，摄影这项技能有了更大的商业价值。我们的父母觉得追星没有意义，但现在粉丝经济已然成为一种商业模式。曾经也有父母坚定地让孩子学计算机编程，但现在这批人马上面临与 AI 代码程序员的竞争。

我认为，父母不要轻易帮助孩子规划未来，因为父母自身的认知水平可能就决定了他们的命运，给儿女做出的规划也可能平庸的。

“机会只留给有准备的人”

最近 10 年，我经常帮助各类企业组织进行人才评估，包括跨国公司、国有企业，也有从 0 起步发展到拥有数千人、上万人的新兴民营企业。在做咨询及给商学院讲课的过程中，我接触了大量的职业经理人和创业者。最大的发现和体会就是，在人生和职场取得成功的人，都善于在恰当的时机做出最适合自己的选择，抓住机会。

成功的那一少部分人，我发现他们都比较早地发现了与自身潜力匹配的职业跑道。比如比尔·盖茨、乔布斯和马斯克都是辍学生，他们早早选择了自己认准的道路并坚持不懈，当我们看到他们获得成功时，往往已经是 20 年后了。

很少有人具备提前针对未来做准备的“天赋”，在机会出现

时，大部分人都因为没有做好准备而错失机会，这本书就是通过 PVS 胜任模型来帮你了解与你自身潜力相匹配的最佳职场跑道，让你走上职业和人生的坦途。

人各有天赋

“你具备在哪些方面取得成功的潜力？”

我见过很多因为选择了不适合自己的职场跑道，把一手好牌打得稀烂的人；也见过潜力很一般，却因为一直在自己擅长的跑道上，从而登上职业生涯巅峰的人。我认为，每个人在这个复杂的商业社会都有某些特定方面的潜力（图 0-1），那么你的哪些特定潜力和兴趣，会让你在哪些特定的职业更容易取得成功呢？



图 0-1 人的天赋

我做的“人才测评和辅导”工作就是回答这个问题的，但这是一个小众行业，我在这里解释一下。人才测评一般是评估

一个人将来能否在更高级的工作岗位上取得成功，为企业找到适合做高级管理者的人选。对个人来说，主动寻求清晰的自我认知，为将来做规划，也是人才测评的一部分。很多家族企业对“二代”的评估和选拔也是人才测评重要的市场。

社会分工为每个人潜力的发挥都提供了机会：人的智力因素、认知能力、性格特点、成就动机、价值体系、与其他人沟通的模式等的组合，导致每个人“天生”适合一些职业、岗位和管理层级，以及不同的人的创业、投资天赋各有不同，等等。如果你能找到适合自己的职场跑道并长期坚持，就可以更轻松地在事业上取得超出别人的成就。

我到了 50 多岁“知天命”的年纪，蓦然回首，才发现一个人取得成功的秘诀并不在于拿到什么牌，而在于如何打好自己手里的牌。

天赋和职业的匹配：PVS 胜任模型

那什么是我们手上的牌，我们又该如何用好手上的牌，取得人生和职业生涯的成功呢？在人才测评项目中，为了方便企业和被评估者理解，通过不断简化复杂的领导力和胜任力模型，我总结了一个得到企业和被评估者一致高度认可的模型，这就是 PVS 胜任模型（图 0-2）。

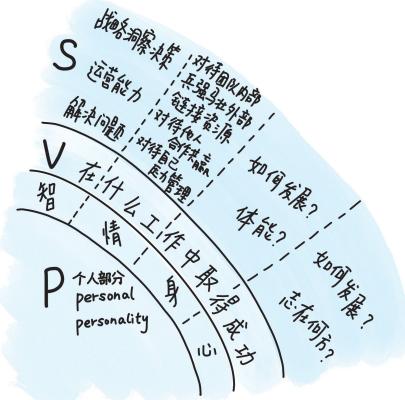


图 0-2 PVS 胜任模型

PVS 胜任模型致力于帮助个体了解自身的潜力（P），明确自己适合在哪条职场跑道上奔跑，这条跑道的要求和价值是什么（V），需要主动学习哪些技能（S）才能到达成功的巅峰。具体如下：

P：自身的潜力

我在领导力教学和人才测评工作中，提出了“心智方程”的概念来代表 PVS 胜任模型中“P”的部分。“P”指的是和个人相关的部分，来自英文“personal facts”（个人的因素）和“personality”（人格特质）。在遗传基因的基础上，经过家庭教育、社会环境和学校教育的后天发展，个体成年后趋于

稳定的个人部分，即“心智方程”。“心智方程”主要由四个方面构成：

(1) “智”：我的天赋是什么？我在做哪些事情上更有潜力？我能解决什么问题？

(2) “心”：涉及每个人的价值体系和动机等。我认为什么是有价值的？我做事的动机或者动力来自哪里？我的信念、梦想、愿景、使命是什么？

(3) “情”：我能感受到不同的情绪吗？我如何控制它们？我如何面对压力？如何跟别人打交道？我怎么对待别人、体会别人和管理别人的情绪？我的沟通方式是否恰当？我在团队中是如何表现的？我是从众还是游离在外、主动引领团队？我是如何面对社会的？

(4) “身”：我身体的基因是什么样的？我注重“修身养性”“锻炼身体”“洁身自好”吗？我是如何分配时间和精力的？

我认为，这四个方面的因素，决定了我们个人的潜力。

V：工作价值观

“V”来自英文单词“values”（价值）和“victory”（成功），即：个体所在的职场跑道的场景是什么样的？这条职场跑道对成功的要求是什么？我们如何选择最适合自己的职场跑道？我们如何在自己选择的职场跑道上取得成功，产生价值？

企业组织是由员工和各个层级的管理者构成的，每个管理

层级具备不同的工作价值观（work values）。拉姆·查兰（Ram Charan）在《领导梯队》（*The Leadership Pipeline*）一书中把规模型公司分成了如下几个简单的领导层级：

- 带领一个团队的管理者
- 带领多个团队的中层管理者
- 副总裁：全面负责企业中财务、研发、运营、销售、人力资源体系等某一个功能模块
- 总裁：即一把手，全面负责一家规模型公司
- 集团领导者：领导一个由多家公司构成的集团

不同层级的管理者为公司带来的价值区别很大，每个层级的管理者都需要充分理解自己所在的层级能为公司带来哪些价值。我在后文对不同的职场跑道都做了明确的澄清，我们要理解不同的职场跑道的价值诉求是什么。

除规模型企业之外，还有大量的自由职业者为企业提供专业化的服务，那么自由职业者如何长期独立生存，体现自己的价值，取得相应的事业成功？

在经济社会中，创业者和企业家往往能起到关键性的作用。在创业之前，他们可能是企业员工、管理者或者自由职业者，当然也有创业者在创业之初没有任何职场经验。这些创业者中有人会创建一家小型专业公司，我们称之为“小而美”的公司；也有人会创建一家小型“贸易公司”，成为轻松的商人。这些人中的极少数，能够把“小而美”的公司或者“贸易公司”做大做强，成为拥有规模型企业的企业家。

另有一部分人充分利用社会的投资资源，开始创业时就在风险投资的帮助下，不断融资并公开上市，成为一家规模型企业的创始人。这些创业者想要长期持续自己的事业，企业就需要不断创造价值，获得客户和利润，并不断加大对产品和服务的投入。

S：不同职场跑道要求具备的技能

“S”来自英文单词“skills”，即我们用什么样的技能，在所选的职场跑道取得“价值和成功”（V）。这些技能包括个体在成年后可以加以训练的部分，我的工作就是通过培训和辅导，帮助管理者或者创业者提升相应的技能，将个人潜力转化为实际的工作能力。

很多管理和领导技能无法在学校的课堂上学到，必须通过在职场中不断实践，才能够形成，具体如表0-1所示。

表0-1 职业各方面的技能

	专业方面	管理方面	领导力
知识	专业相关的知识	管理方面相关的知识	领导力相关的知识
技术	销售七步法，顾问式销售，操作设备，驾驶车辆，代码编程，薪酬体系搭建，项目管理，平面设计，质量体系搭建，财务账目，精益生产，等等	组织设计，目标设立，目标分解，流程把控，设备管理，项目管理，岗位职责说明书、企业文化手册编制，等等	因人而异的委派和授权，高效沟通，团队气氛建设，激励方法，创新—优化z的技能，战略思维，等等

(续表)

	专业方面	管理方面	领导力
能力	高效销售、建立公司的销售体系，复杂业务的谈判，数字化平台建立和运营，建立精益生产体系，制定公司融资商业计划书，公司产品标识设计，建立供应链体系，应对法律诉讼，提供软件解决方案，等等	结合战略建立高效组织，优化精益生产流程，达到超出行业的增长目标，委派一授权，团队分工及协作，研发统筹，工作效率提升，战略规划，等等	愿景，追求创造价值，外部资源协调，影响力，个人魅力，战略和商业洞察，团队的高效协作，辅导下属的能力，持续提升、激发工作热情，捕捉商业机会，创新和稳健的平衡，等等

本书介绍了与个人潜力相关的“心智方程”，以及七条职场跑道的价值诉求（V），告诉我们该“如何选择跑道”及“如何跑”（S）。书中的很多场景案例囊括了职业发展中可能遇到的一些“未知的障碍”。PVS 胜任模型可以帮你选择正确的职场跑道，明确可以利用哪些技能“跨越障碍”，一路抵达事业巅峰。

七条职场跑道

心智方程的不同组合，构成了每个人独特的特点和潜力，这些特点如何对应到个人职业的选择上呢？为什么有的人在一些特定的工作场景中更容易取得成功呢？从商业社会的分工角度，我认为有明确的七条职场跑道（图 0-3）。这七条职

场跑道着重聚焦于企业的场景，排除了政府机构和公共事业等其他机构。但殊途同归，那些希望在不同组织机构中发展的人，也可以参考本书的一些观点。

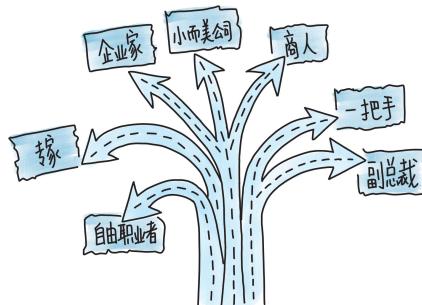


图 0-3 七条职场跑道

1. 成为专业人士，甚至是某一领域的首席专家

猎头和大型企业都青睐于可以解决具体问题的专家。一家规模型企业本质上就是由几十个精通各种业务的多职能的专家构成的，比如预算专家、金牌销售、质量体系专家、风险合规专家、IT 专家、系统流程专家、审计专家、研发专家等。而且，专家也很难被 AI 替代。

我会在第七章对这条职场跑道进行解读，让你了解你的心智方程是否适合成为专家，以及需要掌握什么技能才能更快取得成功。

2. 成为管理者，甚至副总裁

一个人毕业后进入规模型企业，通常是从“个人贡献者”（专业人士）开始逐级晋升，先是带领一个团队，再带领多个团队，在每个管理层级都经历“到岗—熟练—卓越”的转型，不断提升自我，然后做到规模型企业的副总裁。

我会在第八章讲解：如何从个人贡献者转变为团队经理，以及如何理解不同的管理场景，蜕变成为“卓越的管理者”；如何发现机会逐级晋升；这条跑道有哪些特定要求，以及我们如何评估自身的心智方程是否适合。

3. 成为规模型企业的核心决策者，即“一把手”

“一把手”通常是从副总裁等高级管理者中脱颖而出的，“一把手”需要全面理解公司各个部门的业务和职能，既要对公司的整体经营负责，又需要为公司制定或执行长远的发展战略。成为“一把手”可以认为是一个人事业成功的顶点，那么什么样的心智方程适合从副总裁到“一把手”（决策者）的跨越？这些我会在第九章进行具体阐述。

4. 成为自由职业者

无论是一毕业就根据自己的专业独立谋生，还是积累一

定职场经验后再辞职；无论是个人规划，还是无意中促成，选择独立工作的人，一般专业能力都够强大，并且擅长将自身能力转化为客户的解决方案，与客户建立合作关系，成为独立的“乙方”。

自由职业者是一条看起来很“香”但实际非常艰辛的职场跑道，需要不断学习和积累经验，提升自我，利用自己的时间来换取高额报酬。我非常佩服那些自由职业者，他们喜欢钻研、坚持学习、不求安全感、追求自由。他们可能是设计师、作家、独立咨询师、独立律师、培训师、心理咨询师、封面设计师、瑜伽老师等，发达国家把这个群体称为“自我雇佣者”。

我发现身边成功的自由职业者的心智方程都很相似：他们是非常独立的一群人，依靠时间、能力和经验的投入来完成复杂的工作；他们往往才智过人，专业能力强大，对自己有很高的要求；他们不喜欢人际复杂的环境，经常我行我素，不喜欢妥协，但为了完成工作也会与他人建立协作关系；他们大多不喜欢被管理、被约束，在别人给定的目标下工作会让他们很不舒服，更喜欢选择自己特有的方式。

我将在第十章描述相关的场景，帮助你理解和评估自身的心智方程是否适合成为一名自由职业者。

5. 创建或拥有一家“小而美”的公司

“小而美”的公司具备以下几个明显的特征：

• 依靠在某个特定领域的超强专业能力，提供特定的服务，比如商品的标识设计、外观设计、某项专业的数据分析等。规模型企业无法长期雇用这样的专业人士，比如一家企业可能几年才会需要设计一个全新的商品标识。当然，还有很多“小而美”的律师事务所、领导力研究中心、特定行业的战略咨询公司、景观设计公司、财务咨询公司、影视工作室、心理咨询工作室等。

• 公司的创始人或者专家都是多面手，既能够通过商业手段拿到确保自己生存并且赢利的项目，又能够高质量交付。

• 公司管理相对简单，管理成本比较低，效率高。

• 成本低，不需要专职的人力资源和财务人员。非公司核心技术方面的能力，都可以通过与其他公司或者自由职业者协作完成，减少固定成本。

• 个人品牌和个人影响力是“小而美”公司的核心竞争力。

“小而美”的公司大多是由自由职业者发展而来的。如果一名自由职业者经常能接到超过自身交付能力的工作任务，就有可能会寻找一个合作伙伴或者助理来帮助自己。交付能力得到提升，他又会承接更多的项目，循环下去，就可能会创建一家拥有十几个或几十个人的公司或工作室。我本人就带领着一家“小而美”的公司，我认为这类公司会逐渐成为中国商业社会快速发展的企业类型，因为中国的企业正逐步从“大而全”转向经营效率的提升，很多非常规、专业度要求高的事情，交给外部供应商去做效率会更高。

自由职业者和“小而美”公司创始人心智方程区别非常

大，这些差异导致很多自由职业者在招兵买马成立小公司后，遭遇反复失败，投入资源却得不到相应的成果，其中原因我会在第十一章进行解读。

6. 成为创建规模型企业的企业家

无论你是白手起家还是从企业离职下海创业，一般都先要经历“小而美”公司的阶段，赢利后将利润进行再投入，抓住市场机会不断积累和壮大，再逐渐发展为规模型企业。也有可能你在创业之初就得到了足够的投资，或者抓住了一个快速发展的市场机遇，直接创建一家规模型企业。作为一个创建规模型企业的企业家，你需要具备专业能力、销售和市场推广的能力、运营能力、资源协调的能力，以及战略规划和执行能力。将“小而美”的公司转化成为规模型企业，并非易事，原因我同样会在第十一章中详细讲述。

7. 成为潇洒的商人，做小型贸易公司的老板，或者创建一家创新型交易公司

进入这个职场跑道的人通过常年的行业积累，通常具备很好的人脉，有着敏锐的商业嗅觉，反应迅速。他们能在价值链中拿到上游资源，或者和下游需求有特殊的关系；可以利用时间差、信息差来赚取差价；不需要对公司投入过多固定资产，

不用考虑研发等重头投入。

我之所以在定义商人和小型贸易公司时用了“潇洒”两个字，是因为我发现这是一条非常惬意的职场跑道：十几个人或几十个人的团队方便管理、效率高；不用在技术、管理上投入太多，甚至可以没有办公室；所有利润可以马上分配，不用考虑再投入；如果遇到问题，随时改行甚至关门都非常容易。

当然这可能只是看起来光鲜的一面，其实他们需要在人脉关系上花大量精力进行长期投入，否则上游资源很容易跨过他们直接对接自己的客户。另外，如果在业务判断上看走眼，他们也可能会赔一大笔钱，损失几年苦心经营的利润。

我会在第十一章和第十二章中描述相应的场景，帮助你充分理解和评估自己的心智方程，看自己是否适合做一个潇洒的商人。

以上七条职场跑道，如果你的选择更适合自己的心智方程，职业生涯就会更顺畅，成为坦途；如果你的选择与自己的心智方程不相符甚至背离，你的事业发展之路就会充满崎岖坎坷；如果无法正确认识自己的心智方程，频繁尝试和切换跑道，就会贻误时机，甚至误入歧途。

为何超级有潜力的人也会“自我迷失”

有这样一群人，根据 PVS 胜任模型中的心智方程判断，他

们属于超级有潜力的类型，有的毕业于名牌大学，擅长和不同的人沟通，胸怀大志，也愿意投入时间和精力等学习新的技能，但他们职业生涯的终点却很平庸，我把这种现象叫作“自我迷失”（图 0-4）。通过近距离观察他们，我发现这种现象并非个案，主要存在以下几种情况：

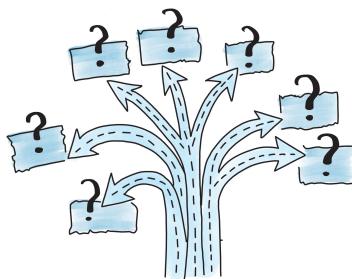


图 0-4 自我迷失

第一种，心智方程和跑道选择错位。比如有的人认为自己适合做“一把手”，其实可能更适合做副总裁。我们一定要在职业发展早期确认自己的心智方程更适合哪条职场跑道，需要在哪些经验技能上进行投入。

第二种，总有新的想法，在几条职场跑道间不停切换，结果在哪条跑道上都没有产生足够的价值。每个人的精力都是有限的，心智方程相似的两个人，一个人将全部精力放在一条职场跑道上，另外一个人把精力分配到三条不同的职场跑道上，那么后者成功的概率可能就只有前者的三分之一。

第三种，人生是一场长跑，即使心智方程非常适合某一条职场跑道，过程也不可能一帆风顺，尤其是“一把手”和三条创业的跑道，存在很多变数、困难与艰辛和高度不确定性。

第四种，过早认为自己是“天选之才”，结果操之过急、过于自信，在他人取得先机时缺乏隐忍，对自己的选择产生质疑并出现摇摆。

每个人在职业发展道路上总有一些高光时刻，需要注意的是要避免让其成为一闪而过的“流星”。在这些年的人才咨询工作中，通过与一些成功人士探讨，我发现每个有潜力的人都有机会取得自己的职场成就，但需要坚持不懈，避免在选择某条职场跑道后停滞、倒退或者自我怀疑。





第一部分

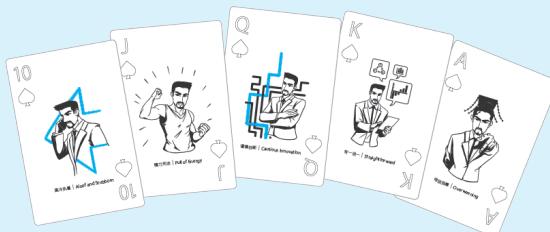
认识你自己：个人心智方程



第一章

你手上有哪些牌

有人将一手好牌打坏，也有人将一手烂牌打出精彩。



PVS 胜任模型的核心观点是，个人的独特潜力是一切选择的基础，我用心智方程代表个人（P）的部分，包括以下四个方面，如图 1-1 所示。

（1）智：基础的智商分布，包括逻辑推理、空间想象、记忆等天赋部分，也包括技能、经验、预测能力、洞察力等解决问题的能力。

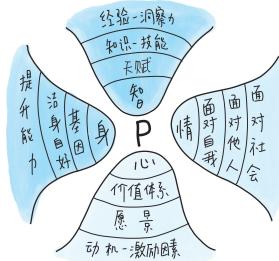


图 1-1 个人心智方程

(2) 心: 个人的价值体系, 包括尽责性、志向、兴趣、愿景、使命感等。

(3) 情: 情商, 包括如何处理情绪问题和压力, 如何对待他人和团队, 个人影响力, 等等。其中, 影响力是领导技能的核心。

(4) 身: 一个人的体能、精力和活力等。

我们要努力将这四个方面的潜力转化为能力, 通过不断积累学习和训练来提升自我。

了解自己的心智方程很重要

2020 年, 我为一家大型互联网公司做外部人才选拔咨询时, 评估的是两位副总裁候选人: 同龄的周总和卢总。

场景 1

周总擅长“刻意而仔细”地规划自己，大学选择了新兴的电信专业，期间苦读英语，毕业后进入跨国电信技术公司，相继在不同的大型外企任职，积累了丰富的从业经验。通过对行业的洞察，他判断电信行业的中国本土企业会快速崛起，于是迅速在华为找到工作并赶上了公司的快速增长期。在华为工作 11 年后，在 40 多岁时他又审时度势，认为一定要赶上互联网这班车，于是进入一家头部互联网企业。可惜，周总加入后不久，这家公司就因经营出现问题面临倒闭。

周总辗转询问了几家互联网公司后，想入职这家我所服务的顶级互联网大厂。他告诉我，每一次换工作，他都有很好的规划，但他的申请还是被总裁和人力资源副总裁一致否决了，原因是觉得他“经验太丰富”了，看上去没有缺点，但对互联网行业的洞察却远远落后于其他几个三十多岁的候选人。

后来我和周总成了熟人，之后他有几次成功应聘了小型创业公司的首席运营官甚至执行总裁的职位，但都在大半年以后被无情辞退或被委婉告知更适合做顾问。

周总之前几次换工作比较顺利，是因为都赶上了行业的上升期，公司业务是“风吹起来的”，他也“顺风飘起来了”。他习惯了在驾驶舱高高在上指挥，没有能力带领风浪中的小船披荆斩棘。有人把这种现象叫作“伪高管”。

卢总的经历与周总完全相反。

场景 2

卢总很少做职业规划，更偏好“摸着石头过河”。他在 25 岁以前从事过很多不同的工作，高中时就在五星级酒店打杂，大学时利用假期打过不同短工，包括在火车站卸货、卖西瓜、在夜市摆摊儿等。卢总很感谢自己的运气，因为高考扩招，他赶上了高考这趟车，毕业后在国有企业成为生产车间的工程师。20世纪 90 年代中期，卢总下岗，在姐姐的劝导下留学去读了 MBA（工商管理硕士）。毕业回国后，卢总加入了一家外资企业并赶上中国经济的快速发展期，开始了在规模型企业长期工作的阶段。10 年时间，他从技术工程师、销售工程师、区域经理、大区经理做到中国区首席代表，经历了各个管理层级和晋升过程中的竞争，也体验过行业起起落落的不同阶段。

虽然身边同事进进出出，但卢总无论到哪个岗位都兢兢业业，从未有过“空窗期”。

卢总虽然和周总同龄，但精通管理的底层逻辑，他经历过各种管理培训和实践，以及复杂的管理场景，从管理代表处的几个人一直干到了管理几千人的团队，这种经历正是我所服务的这家互联网公司所需要的。卢总是企业需要的“真高管”，自然得到了公司重要的岗位。

通过场景 1 和场景 2 两个案例的对比，我们可以看出，卢总与周总在个人特质上存在明显区别。在 PVS 胜任模型中，我把这些归结到个人（P）的部分。我们要深入了解个人的潜力和特点，才能够找到最适合自己的职场跑道。

场景 3

有一次参观美国谷歌公司，一位中国小伙儿热情地接待了我们。他对谷歌公司的运作方式和独特的文化如数家珍，与参观者的沟通也非常好。开始我们都以为他是专业的接待员，后来才了解到他本来是一位通过十几次面试和测试才被录取的代码工程师，但在谷歌公司总部工作时，有几次被公司安排接待来自中国的参观者，突然发现自己在接待和讲解这方面很有天赋，客户反馈也非常好，所以顺利从代码工程师变成了谷歌公司最成功的专业中文讲解员。他本人也认为做讲解员很有成就感，反而觉得写代码非常枯燥。

从知识和技能的层面来评估，他完全可以胜任代码工程师的工作，但他真正的潜力在于成为一位专业技术型公司宣传部门的专家。当然，也许他的父母会认为做代码工程师才是“正业”，做宣传专家是“不务正业”。但是“行行出状元”，也可能谷歌公司正需要一位中文流利、能够提升公司

整体形象的宣传专家呢。企业组织中，这个岗位被叫作对外沟通岗位（external communication）。假以时日，这位代码工程师成为谷歌公司公共关系或者政府关系事务部的总裁也未可知。

我们换一个场景，如果他很早就发现自己在人际沟通方面有天赋，大学选择的也是传媒相关专业，那他在毕业后可能会成为著名节目主持人、财经评论员，或者进入一家大公司的公共关系部门成为公共关系专家，或者进入专业公关公司成为顶级的咨询师，他还会忽略这方面的天赋去写计算机代码吗？

场景3中的小伙子能够进入谷歌公司是因为优秀的写计算机代码的能力，成为宣传专家是偶然，这一机会让他遇到了更符合自己心智方程的工作。这项工作要求把公司的文化特点、组织效率、战略愿景生动地呈现给访问者。对于他接待的对象而言，他是一位经验丰富的专业人士。比起代码工程师，“宣传专家”更符合他的心智方程。

或者说，他早期并不了解自己的天赋和价值体系，他可以成为优秀的代码工程师，但在传媒的岗位上可以走得更远。一生中，其实我们一直在不断认识自己的心智方程的路上，及早有正确的认知，才能在机会到来时更好地把握住。

给“能人”画像

在企业里，老板经常对人力资源部说的一句话是，“给我找个能人来”。这句话听起来很容易，执行起来却很难。怎样的人才能被定义为“能人”？我们能看到的“能人”，都是经过实践验证的，比如场景4中的李总。

场景4

李总大学毕业后进入公司工作，因为业务能力强，很快便得到晋升。公司业务发展非常快，李总在几次快速晋升后，开始负责一项综合业务，管理几十人的团队。后来的几次调动，李总分管不同的业务团队，在不同的行业景气周期（上升期、顶峰期、下降期）都有很好的表现。在主管业务发生变动时，李总了解业务情况后，总能很快就找到最现实可行的解决方案，并结合实际的资源情况进行投入，收获超出预期的绩效表现。他带过的团队，无论接手时情况怎么样，经过一段时间后，都能变得兵强马壮、人才涌现。李总能很快洞察到业务突破点，主动为上级分担，并提出切实可行的解决方案；很多和他平级的总监都愿意与他一起工作，认为和他共事是一件非常愉快的事情；在他的带领下，他的很多下属也成长得非常快。每次更换业务线时，他都会在原来的团队中

找到称职的继任者，这些继任者也都能够按照他带团队的方法顺利过渡，保持稳定的绩效，不会因为换了人就出现问题。

李总这样的，我们叫作“能人”。我们讨论的重点在于什么样的人可以成长为“能人”，成为“能人”需要具备什么样的潜力。我把人的潜力分解成四个方面，也就是心智方程的四个方面构成，以下我先简单分析一下“智”的方面。

“智”：成功的下限

“智”代表的是个体解决事物性问题的智力因素、认知能力、知识技能、经验等的组合，即“智力—经验总结—解决问题的能力—洞察力”。这部分能力是最容易被他人看到和感受到的，我把它设为心智方程的上边（图 1-2）。

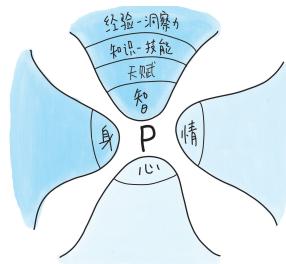


图 1-2 心智方程中的“智”

我们通常说的“能力”，最基础的部分就是人的智力方面的因素。人通过认知能力学习知识和技能，通过实践获得经验。比如场景4中的李总，他在业务岗位上和同事有同样的起点，但业绩可以很快超越同事，这就说明他有较强的解决问题的能力。

那么，支撑能力的基础是什么？与解决问题的能力最相关的是智商（IQ）。智商即智力商数，智力是个体认知数字、逻辑、空间等的能力，包括理解、判断、解决问题、抽象思维、表达观点及使用语言和学习的能力。这部分能力是人的基础认知能力，也是天赋部分。

人生是一个不断认知事物、解决问题的过程。我们在学校将大量时间投入到学习知识和技能上，参加工作后则是在“干中学”，积累经验。这样，遇到实际问题，我们就能以积累的知识和经验为基础，结合新的场景去解决。

我会在第二章对“智”的部分进行详细阐述。关于“智”，大家可以先思考以下几个问题：

- (1) 你是否知道自己有哪些天赋？分别有哪些优势和局限？
- (2) 你对数字、图形、颜色、逻辑、文字等的认知能力，和同龄人相比处在什么水平？
- (3) 你是否总能关注到事物表象之下的底层逻辑？
- (4) 你是否经常总结做事的方法，使其成为可以复制的技能或者经验？
- (5) 以上哪些容易被AI替代？

(6) 既然计算器可以替代人工算数，为什么小学还要练习解答算术题？

“心”：成功的上限

就生命的全程来看，以社会各个方面的成功标准进行衡量，高智商人群和智商一般的人所取得的成就并没有很大的差异。造成这一现象的原因是，每个个体都有不同的动机、价值体系、使命愿景，这也就是心智方程中“心”的部分。

“心”包括每个人的价值观、人生观、世界观，即我们常说的“三观”。在心智方程中，它是一个最重要的方面，构成心智方程的底边（图1-3）。

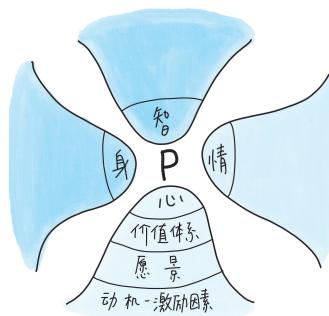


图1-3 心智方程中的“心”

“心”是心智方程的核心，是个体行为的动力来源。“心”决定了人生的高度。这个我会在第三章详细阐述。

在大量高级管理者的选拔面试中，作为评估专家，我经常问的一个问题是：“你的人生目标是什么？”

场景 5

在一家大型企业集团选拔二级公司副总裁的现场，我作为专家也问了这个问题，候选人的回答如下。

甲候选人：“人生目标？这个没有特别想过，就是能把工作干好，承担家庭责任，把孩子带好，自己有些兴趣爱好，多了解世界，多看看世界。”

乙候选人：“人生在世，就是要取得各个方面的平衡，有相应的名誉、一定的财富，活得要比别人精彩些。”

丙候选人：“这个我很早就想清楚了，人生短暂，要看自己能给别人和社会带来什么样的价值。”

这个问题看似简单，但绝大多数被问到的人都无法马上给出答案，即使给了答案，他们经常说的也都是一些具体的目标，人生目标这个立足长远的问题很多人都没有认真思考过。只有少数人的答案我觉得可以打满分：“我希望能给这个社会带来价值。”

之所以问这个问题，我是想知道一个人为什么而活，他的人生是否有清晰的愿景，是什么激励他活下去，以及他的梦

想是什么。这样看来，场景 5 中甲、乙、丙三位候选人，丙的答案更贴近我的标准答案，甲的答案突出了自己的需求和价值，乙的答案更注重“功名利禄”。

我发现，生活中大家似乎很少交流“心”相关的问题，在我们的成长过程中，“智”的方面总是会得到更多关注。很多家长最关心的就是孩子的学习成绩等代表知识、经验和技能的方面，很少跟孩子沟通生命的意义这样的话题。

在“心”的部分，我邀请你思考以下 5 个问题：

- (1) 志向或愿景是天生的吗？如果不是，那是什么时候形成的？
- (2) 你有什么志向？你的使命是什么？
- (3) 哪些志向是你在个人事业发展上更为关注的？
- (4) 志向可以培养和塑造吗？
- (5) 如何激发他人的志向？

“情”：成功的中线

人际交往的基础是人的情商，也就是心智方程的“情”，是右边的支柱（图 1-4）。场景 4 中的李总之所以能够和他人很快建立协作和信任关系，就是因为他的“情”的方面能力非常强。

“情”由三个方面构成：个体如何对待自己的情绪，包括情绪调节和压力管理等；个体如何对待他人，如何进行人际交往；个体如何影响周围的人和环境。

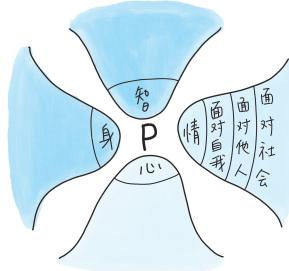


图 1-4 心智方程中的“情”

比如，你的情绪是怎样的，很容易焦虑或者担忧，还是能保持沉稳乐观？你如何对待别人，能和别人共情，还是常常忽略他人的感受？你如何影响他人，是希望能够影响整个团队，还是保持低调默默躲在后面？

这里有一个典型案例。

场景 6

2017 年，一家研究所引进了一位重要的科学家王博士，但王博士无法和团队一起工作，所长找到我，希望我能辅导一下王博士。王博士 15 岁时就考到了著名大学的少年班，17 岁出国继续深造，40 岁左右成为所在领域的世界顶级专家。能够在当时被重点大学的少年班录取，王博士心智方程“智”的方面远远超过大多数人。

王博士胸怀大志，希望改变世界，用自己的毕生所学，以及积累的专业能力，解决地球上数十亿人面临的能源问题。这是王博士心智方程“心”的部分。

王博士的学习和工作习惯也非常让人羡慕，他非常自律，12岁时就养成的作息习惯一直坚持未改：早晨6:30起床，用最快的速度在操场快跑5圈，基本风雨无阻；每天工作15个小时。这说明王博士“身”的部分也很好。

我意识到王博士是一个“超人”，心智方程中“身”“心”“智”三个方面都是万里挑一：拥有超高智商及能力，胸怀大志，还有那么好的身体素质。

同时，我也明白了这位所长所面临的局面。王博士这种“超人”为什么难以与“普通人”一起工作？我想，他可能缺少人际沟通、团结协作这方面的能力，也就是心智方程中“情”的方面的能力。

我成了王博士的教练，来辅导他成为一个“领导者”。我和王博士进行了多次交流，王博士首先意识到所长是位伯乐，这些年所长去国外参加学术会议或交流活动，每次与王博士见面都会与他交流，希望他回国发展，并向他展示国内目前科研环境的优势。另外，王博士还意识到所长领导了整个复杂的项目，包括：

(1) 申请资金和土地，新建科研大楼；

(2) 为了项目成功，调动各种资源备齐了王博士需要的设备；

(3) 围绕王博士的项目，组建团队；

(4) 营造良好团队气氛。

经过几次沟通，王博士充分认识到什么是领导力，并且在工作中开始重视和同事的协作和沟通。

我帮助王博士解决的问题，就是“心智方程”中“情”的部分，通过加强王博士“情”的方面的技能来提升他的领导能力。

“情”是我们人际关系能力的重要方面，往大了说是我们经常提到的领导力，往小了说就是我们如何面对压力和自己的情绪状态，它会影响我们和他人日常沟通的效率。情商也是领导力这一软技能的基础。

“身”：成功的支柱

心智方程的左边是“身”，我把它定义为每个人的身体情况（图1-5）。比如有的人具备良好的身体素质，精力充沛，活力四射。

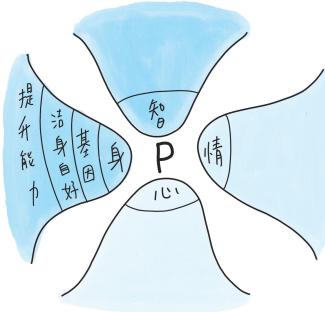


图 1-5 心智方程中的“身”

基辛格 95 岁还能够坐十几个小时的飞机到中国演讲；巴菲特 90 岁还在股东大会上慷慨陈词 3 个小时；任正非 70 多岁依然活跃，一年接受数十次记者采访，面对刁钻古怪的问题，给出缜密的回复；钟南山院士 80 多岁还要一周去 4 次健身房。再看看现实生活中，有的人 70 岁就显得老态龙钟，甚至开始丧失基本的认知能力，行动不便，疾病缠身。除了基因的影响，他们和这些高龄但还很活跃的人的区别在哪儿？

遗传基因和儿童时期的生活习惯，决定了我们身体素质的底子。有的人基因强大，天生身体素质很好，但不“洁身自好”，暴饮暴食，睡眠无规律，抽烟酗酒，等等，年纪不大却可能已经一身病。有的人可能天生身体不怎么好，但通过不断锻炼，增强了体质。你是哪一种？

我会在第五章详细讨论“身”相关的内容。

你在心智方程的哪个层级

心智方程的四个方面，每个方面都包括三个层级。

“智”

基础层：就是智商，我们俗称的天赋。为什么叫作天赋呢？因为它是认知能力中的“先天因素”。

中间层：信息、知识、技能的积累和训练。天赋再高，如果没有知识和技能将天赋转化为对知识灵活的运用、思考、归纳和总结，进而通过训练升华到娴熟的层面，也是空有天赋。莫扎特是天才，但如果不懂乐谱知识，不能通过训练掌握复杂的指法，不断将自己的思想和感受转化为作品，也无法成为钢琴作曲大师。

最高层：一些人的底层认知能力即智商只是处于平均值以上，足够聪明却未必是那 1% 的天才，但他们有很强的好奇心和尽责性，具备探索精神，会不断积累知识并探寻知识的底层逻辑。他们擅长归纳总结，并不断结合实践，从失败中总结经验，不断验证自己的想法，对新出现的情况作出判断，从而精准预测未来。他们所拥有的也就是我们常说的洞察力。“智”的最高层，也就是商业环境下经常提到的战略思考能力或者商业洞察力。

需要注意的是，AI 会逐渐替代很多需要动脑的工作，但如果你能达到“智”的最高层，相信你永远不会被替代。

“心”

基础层：神经体系活跃程度和不同激素的内分泌状况，涉及动力和动机。

中间层：价值体系产生的责任感。比如，妈妈要对孩子的成长负责任，小组长要为团队绩效负责，等等。

最高层：梦想、愿景、使命，即由价值体系产生的兴趣、激励因素。激励因素又分为内部激励因素和外部激励因素。内部激励因素来自自身，外部激励因素则来自外部的要求。

“情”

基础层：对自己的情绪有认知和管控能力。能够准确感知自己的幸福、快乐和悲伤；能够调节和控制自己的情绪，在情绪不佳时，尽量避免被负面情绪所影响。

中间层：能正确感知周围人的喜怒哀乐。能够理解周围的人在不同场景中的反应，知道他们面对同一件事情有不同的情绪和想法。经常能够换位思考，耐心倾听，具备强大的同理心。

最高层：能够主动改善团队的情绪，掌控团队的情绪波动，甚至能够通过沟通、社交快速建立关系。知道如何融入一个陌生的场合，甚至可以通过媒体影响更广泛的大众和不同阶层的人。我见过的一些天生的团队领导者或者演讲者，他们可以让人兴奋、激动或悲伤，有极大的影响力。

“身”

基础层：基因，它决定了我们是否有一个好的身体基础。

中间层：锻炼身体，不会将自己置于透支身体的境地。

最高层：懂得“身体是革命的本钱”，会主动提升身体的素质。我接触的很多强者或者高潜力人才，他们都会不断提升自己的身体能力，以应对高负荷、高强度的工作。

心智方程与关键事件

场景 7

我和张博士是同龄人，他是我见过的牛人之一，考取了协和医科大学临床医学博士。青少年时期父母让他选择从医，但他很快发现自己的性格可能不适合做医生，自己似乎对商业更敏感和感兴趣，那么张博士怎么转到商业相关的领域呢？我们先看看张博士的心智方程。

“心”的方面：他从不把高收入当成重要的目标，30岁前一直在学校度过，没有着急出来赚钱。他坚持自己的梦想，并持续在专业上投入，把一切精力都放在医疗健康相关领域。

“智”的方面：他足够聪明，很容易通过各种考试，于是又考取了哈佛大学的医学管理博士，在33岁前拿到了两个博士学位。

“情”的方面：他为人热情，与同学和朋友的关系都特别好，总是很乐观，经常都是精神饱满的状态。

那么他可以选择什么样的工作呢？当时，顶级商学院对拥有优秀教育背景的人是非常有吸引力的，因为可以以“老师”的身份接触到各种企业家，收入也非常高，于是张博士进入商学院成了张教授。

另外，张博士也保证了自己对工作价值（V）的聚焦，即“商业+医疗”，这也是他重要的“技能+经验”的体现。

在做了十多年商学院的教授之后，张博士终于迎来了一个重要的机会——中国一家顶级药企需要一位首席战略官，他找到了适合自己的PVS胜任模型又能最大限度产生价值（V）的岗位。作为首席战略官，张博士和企业创始人及各个高管进行思维碰撞，理解企业的实战场景，也洞察了研发、运营、财务、组织、人才等各个方面的实践场景（大幅提升各种技能），最终成为一个大型集团医疗板块的总裁。

心智方程四个方面的基础层，构成了我们潜在的特质。任何一个方面有欠缺，都无法在适合自己的职场跑道取得成功和非凡的成就。这四个方面看似独立，其实紧密相关。我们需要不断激发自身的潜力，通过技能学习，进而从内在潜力层到达外显的能力层，如图1-6所示。

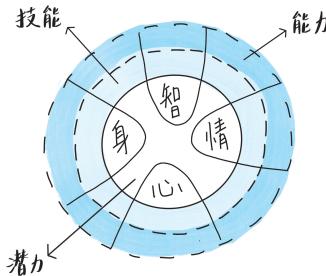


图 1-6 潜力层和能力层

前面几个场景中的案例大部分都与公司组织对高级管理者的要求有关。我曾在一家大型互联网公司的高级管理者选拔项目中设计了考察个人心智方程的方案，其中有一部分需要三天两夜的时间才能完成。

场景 8

在与候选者讨论工作和任务的过程中，我一直在考察他们的心智方程。

“智”的方面：观察候选者的大脑反应速度，看候选者是不是能够灵活运用自己积累的知识体系？能否快速捕捉别人提供的信息，并快速加工这些信息进而得出新的结论？

“心”的方面：观察候选者在面临复杂任务时，会不会选择走“捷径”——这些捷径虽然有效但会破坏商业道德底

线。比如，有的人通过商业贿赂快速拿到竞争对手的信息或内部消息。有的人可能很“聪明”，很快就会发现这些“捷径”，明显会在“心”的方面丢分。另外，我还考察候选者对激励的偏好，比如一些工作没有明确的奖励，一些工作有明确的奖励，如果候选者在有明确奖励的事情中投入更多，就是对外部激励更有兴趣。

“情”的方面：有的候选者擅长和不同的人合作，有的候选者在面对压力或突发事件时能做到镇定自若。到第三天，在已经很疲劳的状态下，有的候选者还能做到关注别人，争取和别人一起完成任务，做到团结共赢；有的候选者却成了四处发牢骚、与别人争吵的“怨妇”。

“身”的方面：三天两夜中，候选者每天只能睡4~5个小时。有些人在第一天和第二天表现都很好，到了第三天，大脑的反应速度变慢，记忆力下降，逻辑思维变差，开始觉得这个选拔毫无意义，进而失去斗志，对完成目标也变得不太上心。但也有一些候选者在极度疲劳的状态下，依然耳聪目明，大脑反应敏捷，为了完成目标，总有源源不断的动力支撑着他们，第三天的表现和前两天的表现相差不大。他们体能强大，对每一件事情都能竭尽全力。

通过场景8，我们可以看到不同的人都处在心智方程四个

方面的不同层级，它们决定了我们的 PVS 胜任模型，哪条跑道更适合，以及在哪条跑道上更容易成功。

场景 9

《伯纳德行动》是我最爱看的电影之一。

电影的男主角是一个善于制造伪钞的犹太人，以伪造证件为生。他在被德国纳粹关到集中营后，被迫参与了英镑和美元的伪钞秘密项目“伯纳德行动”。这个过程中，他既要保证自己能生存下来，又要尽量去拖延纳粹的任务，同时还要保护周围的人。他与纳粹斗智斗勇，在集中营中成为领袖，让很多人活了下来。

场景 8 和场景 9 都涉及“关键事件”。“关键事件”是指，在实际工作中遇到非常具有挑战性的场景或者业务时，有些人通过自己的卓越表现出色完成任务或成功化解危机。例如，有一次，我所在的公司因为战略调整，忽略了一项传统业务，导致这项业务很快出现下滑，对公司亚太地区的销售产生负面影响。公司亚太区的总裁找到我，希望我能够改变业务下滑的趋势。接到任务后，我根据多年来对此项业务的洞察，仅用了半年时间就扭转了业务下滑的趋势，使这项业务重新回到平稳的状态。类似的场景还有：

- 开拓一项全新的业务。
- 在一场复杂的商业谈判中，一个人力挽狂澜。
- 接手一个士气低落的团队，经过一段时间，团队变得士气高涨。
- 华为手机芯片的突破。

在人才测评项目中，我更看重通过关键事件找到那些“领导者”和“能人”。关键事件就是让那些有积累的高潜力人才涌现的机会。

前文提到所有老板都想到“能人”，而“能人”无非是心智方程智、心、情、身四个方面都很强大的人。我会在第二章详细阐述“智”的部分。