

OHMAE KENICHI

大前研一
著

工作力

让你年收入倍增的工作技巧

THE ART OF

WORK

IN THE CYBER AGE



中华工商联合出版社

李颖秋◎译
「日」大前研一◎著

工作力

THE ART OF
WORK
IN THE CYBER AGE

图书在版编目 (CIP) 数据

工作力: 让你年收入倍增的工作技巧/ (日) 大前研一著; 李颖秋译. —北京: 中华工商联合出版社, 2010. 5

ISBN 978-7-80249-243-1

I. ①工… II. ①大…②李… III. ①工作方法

IV. ①B026

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 056036 号

ドットコム仕事術 by Kenichi Ohmae

© 2007 Kenichi Ohmae

All rights reserved.

Original Japanese edition published in 2007 by Shogakukan Inc., Tokyo

Chinese translation rights in China (excluding Hong Kong, Macao and Taiwan) arranged with Shogakukan Inc.

through Shanghai Viz Communication Inc.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01 - 2009 - 7009

工作力: 让你年收入倍增的工作技巧

ドットコム仕事術

作 者: [日] 大前研一

译 者: 李颖秋

责任编辑: 傅德华 沈 佳

装帧设计: 水玉银文化

责任审读: 海 鸿

责任印制: 张 萍

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2010 年 5 月第 1 版

印 次: 2010 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

字 数: 150 千字

印 张: 7. 625

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

书 号: ISBN 978 - 7 - 80249 - 243 - 1/B · 005

定 价: 29. 80 元

服务热线: 010 - 58301130

销售热线: 010 - 58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19 - 20 层, 100044

http: //www. chgsicbs. cn

e-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

e-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,

请与印务部联系。

联系电话: 010 - 58302915

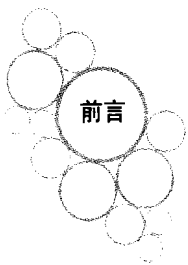
即使职业相同，收入也会相差 100 倍

大约 80% 的日本工薪族都认为自己
是白领，从事着很复杂的工作，并对此
深信不疑。

果真如此吗？让我们先来看看银行
的情况。有些职员的工作只是四处奔波
拜访客户，劝诱客户以定期的方式将钱
存进银行。其工作性质其实与汉堡包店
里的店员一样，按照工作指南办理即
可，工作内容是十分单纯的，但只是因
为有了大学学历，所以熬到了一定年龄
后，其年收入便可达 1000 万日元左右。

这种情况在美国是不可能出现的。
在美国，从事银行窗口业务的职员拿计
时工资，或按照每周的工作日计酬，换
算成年收入，充其量也就 250 万 ~ 300
万日元，而从事外汇交易及开发新的金
融商品的负责人会得到其 10 倍甚至 20
倍的年收入。若按照日本的基准来衡
量，即使是银行职员，尽管职业相同，
但年收入却有天壤之别。

年收入差别巨大的时代到来了。在



前言

年收入差别巨大的时代已经到来

薪金总体中，目前按能力计酬的比例已经不仅仅停留在 10% ~ 30% 的程度，而是出现了更大的变化。

近年来日本的年收入差别变得越来越显著，程序员就是典型的例子。该工作要求程序员能够直接和顾客及企业对话，充分理解对方的业务形态和内容，并判断对方需要什么样的系统。高级程序员还能够在此基础上思考硬件和软件的“体系结构”（结构和设计思想）并提出相应的建议，他们的“年收入 3000 万日元”的价值便理所当然地得到了认可。但相比之下，若只是按照高级程序员设计的体系结构单纯地编写程序代码（用于使计算机动作的程序），其工作价值也不过“年收入 300 万日元”而已，而且为了赶工期还要加班熬夜，可谓是劳心伤神的重负荷劳动了。后者的年收入再也不可能增加了，其原因是，若只是单纯地编写程序代码，印度和中国的程序员都会，今后还可通过网络发出及得到订单，他们大显身手的机会将更多。

而“年收入 3000 万日元”的高级程序员所做的工作目前还不可能交给上述国家的程序员去做。这是由于需要具有与计算机相关的高度知识、从整体构想到具体技术细节都能够与顾客及企业进行沟通的缘故。

实际上我本人经营的公司也在努力寻找这样优秀的高级程序员，并为此提出了相当丰厚的条件，例如年收入可达数千万日元，此外还另有奖金等，这些都是为了获得优秀人才而必备的理所当然的条件。

有些高级程序员的年收入更高，他们能够对顾客及企业做咨询并提出如下建议：“与世界上最先进的企业相比，贵公司的做法已经落伍了，应该将业务形态和内容做如此变更，并开发与其

相适应的系统，请问您意下如何？”这些高级人才的年收入将高达3亿日元。

上述人才的职业相同，都是程序员，但他们的年收入却如此不等，分别是300万日元、3000万日元甚至高达3亿日元，差了10倍甚至100倍。即使是毕业于同等水平的学校，但由于毕业后的目标和努力不同，从而使年收入产生了如此巨大的差别。

日本公司没有DNA吗

使年收入产生差别的原因还有很多。

在美国众多的企业中，存在着一种被称为“SOP”的规则，该规则也可译为“工作标准”。简单地说，就是有关工作的规定，例如顾客进门后，要对其说一声“欢迎光临”。该规定囊括了从接待顾客的方法，到商品的制造及销售过程中所可能发生的全部工作内容。

SOP包括了营业店里的销售指南、工厂中的制造手册等明文规定，而且远远不止这些。

当需要做出特别决定时，例如开始新事业的运作、制定资金计划、处理事故时，需要在何时、以何种时机、由谁来向谁提出报告及下达命令等，这些工作顺序在SOP中都做出了详细的规定。

而有些做法则没有明文规定，是各企业自然形成的，就像“企业的DNA”一样。

从日本的企业状况来看，在工厂的生产流水线方面规定是很齐全的，但在设计、原材料采购、普通的间接业务等方面，多属

于 SOP 欠缺的状态。

因此在划时代新产品的开发上，日本企业多落后于欧美企业。由于是通过人际关系来决定客户的，所以跟不上以联机方式公开地订货及接受订货的新时代的要求，具体表现在做决定时犹豫不决，发生事故时拙劣的危机管理上。

是否理解 SOP 的价值，对今后事业的发展是至关重要的。例如，普通超市的店长是根据现有的 SOP 规定按部就班地工作的，因此其价值就是“年收入 300 万日元”。

但其中有些店长能够通过现场的工作意识到所存在的问题，从而对 SOP 提出自己独到的改进建议，例如“若按照这样的顺序工作将大大地提高效率”、“当顾客少时可兼做其他工作，能创造更多的效益”等。向公司提出的改进方案得到采纳后，他就具有了“年收入 3000 万日元”的价值。其原因是，将新的 SOP 推广到全体店铺，就能够产生巨大的效益，节约了经费。

我也受到了国内外众多企业的委托，要我介绍能够制定 SOP 的人才。对此我提出了如下条件：“必须保证其年收入为 3000 万日元才能介绍。”对方当即允诺“没有问题”，从来就没有发生过为年收入而讨价还价、争执不休的现象。

只能按照现有的 SOP 工作的人与自己能够制定 SOP 并不断加以改进的人之间，存在着如此之大的差距。

若能够制定 SOP，并将其扩大到邻近的行业中，依据全球化商务的常识，其年收入便可一下子提高到“3 亿日元”。如果只是改进现有的 SOP 及制定新的 SOP，那还是停留在“3000 万日元”的水平上。若能够越过企业的围墙，将其“横向展开”，则意味着登上了“3 亿日元”的高峰。

但是当你仔细观察工薪族的状态时就会发现，他们中的绝大多数人还徘徊在“300万日元”的水平上。

无人为工薪族指点迷津

处在35~50岁年龄段的工薪族，因工作上的闭塞感而陷入了一种缺乏朝气的死气沉沉的状态，我将其称作“黑色15年”。在一般情况下，普通的工薪族进入公司后已度过了10年的时光，大约35岁时在工作上已能够独当一面。但由于身处论资排辈的组织中，所以年过50才能拥有较大的权力。其结果是，35~50岁的15年时光都浪费在扬名于公司内部和行业的“营业”即不创造任何利润的内向型工作上，在卷入到人际关系争斗的过程中，逐渐地失去了前进的目标和上进心。

而现在则有必要改变这种认识了。“黑色15年”的时代已经结束，“黑色25年”——比以前更加苛刻的时代到来了，而且这种状况持续下去的话，前后还要再各加上5年，将形成“黑色35年”。这意味着工薪族这一职业中特有的“风土病”将蔓延开来。

工薪族的苦恼也不同于以前了。因与领导、同事、下级的关系搞不好而苦恼，这在以前是典型的情绪性的苦恼，即所谓的“软性苦恼”。过去多采取与领导、老员工商谈或向专家咨询等方法来解决这种苦恼，而且是行之有效的。

但是如今从工薪族的口中听到的却是非情绪性的苦恼，即所谓的“硬性苦恼”，例如其大多数是如何制定自己的职业计划，可大致分为如下3种：

①价值/位置丧失型

因公司裁员、外包（将自己所做的业务委托给外部去做）、破产等原因而不知道将来是否还能留在公司，于是便开始思考如何才能生存下去，但自己又没有特殊的技能和知识，从而意识到将失去“价值”（自己的卖点）和“位置”（给自己发工资的地方），以从事事务性工作的职员居多。

②能力极限型

虽然作为技术专家已工作多年，但跟不上时代的发展，所掌握的知识和技术均已过时，总是担心被年轻人超越，以从事技术工作的职员居多。

③灭绝职业型

自己所做的工作被发展中国家夺走，对自己职业的未来深感不安。在这种类型的公司职员中，具有代表性的是按照订单编写程序的程序员、大量使用自动输入软件从而不需要人工操作的财会人员等。

对于这种“硬性苦恼”，即使与领导、老员工商谈也无法得出答案。在依靠熬年头、按部就班晋升的年代里，以领导、老员工为榜样，模仿其做法就可以了，而如今他们自己也有同样的苦恼，只考虑自己的事情就已经焦头烂额，无暇顾及他人了。

成为“高年收入体质”的四大原则

如今整个世界都卷入到了全球化的浪潮中，犹如网络所体现的，人、金钱、物、信息等都能简单地跨越国境。如果这种状况持续下去，那么在没有国境的战场——全球化的丛林中，只有日本人踌躇不前。要在没有道路的丛林中闯出前进的道路，必须首先制定职业计划，然后坚定地付诸实施，这是非常重要的。在这里我特向读者提出如下四点建议：

①描绘人生的鸟瞰图

如何设定工作上的最终到达点？是想当经营公司的干部，还是做靠个人实力拼搏的技术专家？由此倒过来算一下，你如今处在什么位置上？当你清楚地描绘出人生的鸟瞰图后，也就看到了从目前所处的位置到达最终目标所要经过的道路和自己尚未掌握的知识与经验。只要还想着要到达最终目标，那你的周末和晚上时间的利用方法就会变得和从前不一样了。

②做绕远道的人

在日本，几乎人人都是拿到最终学历后就立即参加工作，到某一年龄段后会晋升到管理层，一直工作到退休……所走的人生道路犹如已被他人决定好了。

但在德国则完全不同，在那里“绕远道”被视为是天经地义、理所当然的。很多人都是上了大学后找个适当的时机休学，花上1~2年的时间到世界各地旅行，然后再回到大学里继续完

成学业，而且大学毕业后先是继续旅行，再根据以往积累的经验参加工作。

人生本来就没有事先决定好的职业计划，那完全应该是自己做出决定的。当职业计划明确后，即使是做自己想做的事情，也会感到时间是有富余的。“绕远道”绝对不吃亏，不仅如此，通过“绕远道”还会使人亲身体会到“全球化的丛林”。

③拥有发现商机的尺子

我在考察外国企业时，一定要参观工厂。

对于白领的工作，若只看一眼是无法判断出其水平的，再加上语言不通，那就更难以判断了。只有工厂是世界的共同语言，当亲眼看到工厂的设备、制造工艺及员工们的工作态度时，马上就能知道，与世界上的最高水平相比，该工厂的水平究竟如何，以及哪些产品可以委托该工厂制造。对我来说，工厂堪称是发现商机、理解世界的一把尺子。

再举一个例子，即使是经常光顾的车站情景等，不论是什么，只要有了定点观测的对象，以其为核心就能够理解世界。

④学会创业

过去是为数很少的精英人士创造了商机，制定了“SOP（工作标准）”，而大多数的非精英人士只要按照规定行事即可。但如今时代已经变化了，非精英人士的工作正在逐渐地被中国和印度等国的工人夺走。要实现由非精英向精英的工作转换，就需要每个人都具有创业精神、欲望和使人奋勇前进的“引擎”。

只有意识到上述四点，才能够搞清楚穿越“全球化丛林”

的前提条件。但前进的道路是十分险恶的，要想自如地运用“IT”、“英语”、“财务”即新的“三大神器”，驰骋于“全球化丛林”中，就需要拥有更高级的商务能力。

坚持“恶魔的论点”，质疑工作常识

要想具有本书所介绍的工作能力并能够充分发挥，首先需要如下两种工作精神。

一种是“恶魔的论点”。这种工作方法是在讨论中总是与对方的意见唱反调，从而使讨论继续进行下去，而所谓“恶魔的论点”就是“总是唱反调”。我本人在麦肯锡公司供职时，在常务会等会议的讨论中总是持反对意见，因此被称为“Mr. Disagree（唱反调的先生）”。从过去的经历中，我深切感受到拥有表明反对的勇气——“恶魔的论点”，这对商务工作者来说是何等的重要。

唱反调是非常痛苦的事情，不论对什么样的好提案都必须持反对意见。而且既然提出了反对意见，就要相应地提出对对方建议的逻辑性的反证和有效的替代方案。这意味着不是有了充分的理由才提出反对意见，而是提出反对意见后再寻找理由。

或许你会感到这样做是毫无意义的，但通过对来自反对者的批评意见做出回答及说明，能够进一步改进提案内容。为了使讨论更加深入而故意唱反调，显然这是很艰辛的工作，但同时也是一种富有建设性的态度。

与上述“恶魔的论点”相反，另一种做法是原封不动地接受对方的意见。这样做不会产生任何需要证明的责任，而且做起

来十分轻松，是智慧懒惰型人的做法。

人分为两种类型，一种是“智慧懒惰型”，另一种是“非智慧懒惰型”。现在假设提出了如下问题：“韩国经济为什么会出现‘V’字形复苏”，对此“智慧懒惰型”的人会真心相信“经济复苏的理由是……”等比较详细的有关人物及新闻媒体报道的说明，并觉得自己已经理解了。

如果听到的说法是错误的，那自己也随波逐流地跟着错了。当不采取“恶魔的论点”这一做法时，即不怀疑“他人的见解”，就不能找到真正的理由。如果是我，首先确立各种假设，然后请公司内部相关的部门分析数据，再实际去韩国走一趟，拜访熟人等，验证该假设是否正确，直至得到令人信服的回答为止，并认真彻底地进行思考。“恶魔的论点”是从智慧懒惰的状态中摆脱出来的非常重要的妙策。

不仅在工作单位，即使在日常生活中也应该具有这种态度，我就是这样做的。三十多年前，有一次看到太太操作洗衣机时便想到：“洗涤的目的是洗去衣服上的污渍，若使用超声波，就不需要漂洗，从而缩短了洗涤时间。”即使在洗头及剪指甲时，也还动脑筋思考着，如何能够改进洗发液和指甲刀等，并将想出来的点子写成稿件，向杂志和书刊投稿。这些点子变成了商品并出现在市场上，那已经是几年后的事情了，有些甚至过了十多年。

大家都会有这样的经历，在召开规划会议时，如果到了会议的前一天才开始制定计划，肯定是想不出好点子的。平时就要以“恶魔的论点”来看待日常的各种事物并抱有疑问，思考其理由和替代方案，养成这种习惯和保持这种态度是非常重要的。

以“秀吉的草履”为榜样，为自己的出场做好准备

我这个人还养成了这样一种习惯，即虽然未受他人的委托但爱思考一些“多余”的事情，例如，“如果我是韩国总统，怎样做才能恢复经济”，“如果我是那个企业的总经理，怎样做才能恢复公司的业绩”等。

倒不是我特别想当韩国总统及大企业的总经理，也不是患有妄想症。在日本流传着一个古老的故事，据说当年丰臣秀吉在服侍自己的主公——织田信长时，总是将织田的草履放在自己的怀里暖着，以便主公随时都能穿上热乎乎的而不是冰冷的草履。我所喜爱的就是实践这个故事的精神。有关丰臣秀吉忠心耿耿服侍主公的逸事很多，而我却从中体会到了另外的含义。

或许织田信长并没有对手下人说过想要穿热乎乎的草履，但是丰臣秀吉却想到了这一点，即随时可满足对方的要求。这意味着自己不论何时何地都能够做到有求必应，而只有平常始终做好了准备的人才能在关键时刻不失时机地充分发挥才能。这是我們所需要的第二种工作精神。

我进入麦肯锡公司后，开始走上了向他人提供咨询的道路。只要是平时能想到的企业，我都要扪心自问，“如果我是总经理，应该怎样进行改革”，并思考相应的改革方案和公司重建方案。在参加聚会时，偶然有与这些企业负责经营的领导进行交谈的机会，以及有时就经营问题商量时，我便说出了酝酿已久的方案。对方很赞赏我所说的内容，并对我能够当场提出解决方案赞叹不已，于是委托我来做相关的咨询工作，这样的事情曾发生过

多次。

马来西亚前总理马哈蒂尔先生曾读过我所著的第一本书——《企业参谋》的1981年英文版——《Mind of the strategist》，于是我便有机会受到他的接见。我谈到了马来西亚的经济改革方案，就像丰臣秀吉随时都准备好的“草履”一样，只谈了几分钟，便深深地打动了。

如果你已经坐在科长的位置上，但只是考虑“我在10年后才能晋升到部长候补，当部长是那个时候考虑的事情，当务之急是将科长的工作做好”，那就大错特错了。

赫伯特·冯·卡拉扬和祖宾·梅塔等音乐指挥大师都有过这样的经历，原来预定的音乐指挥因意外事件而缺席，突然让其代替指挥出场，而名不见经传的年轻人却因此挥舞着指挥棒一举成名。这实际上是他们在人所未见之处付出了巨大的艰辛、多年来坚持不懈地持续练习的结果。

完全可以想象到，在今后的企业社会中，会突然改变人事制度和习惯，大举提拔年轻人。过去在那个年龄段只能当科长，而如今却坐到了部长的席位上；过去在那个年龄段只能当部长，而如今却被提拔为总经理。从现在起就要有所准备，以免晋升后因准备不足而出现手忙脚乱、惊慌失措的现象。

在棒球比赛中经常可以看到这样的情景，随时准备出场的替补投手在旁边的练习场上认真地练习投球，以便在听到“上场”的召唤时，能够立即出场迎战。我们工薪族也要和他们一样，经常不断地练习投球，做到召之即来、来之能战、战则必胜，而不是坐在候补选手的长板凳或观众席上当评论家。

从垃圾箱中得到启发 // 28

以新常识“费用距离”来培养计算成本的能力 // 30

从没有好主意到“依靠他人的力量实现自己的目的” // 31

从通勤电车和超市的“为什么”、“的确如此”中得到获取商机的启发 // 35

通过“内外价格差”来赚钱的商业模式的条件 // 38

第3章

如何面对会议

减少冗长乏味的会议的两个秘诀 // 45

“一页摘要”的弊病 // 48

以“6W2H+2”来阐述自己的提案 // 50

在24小时内提出不同意见及反驳意见 // 51

“可是”、“但是”式的反驳是令人讨厌的 // 53

以质问力反击故意找碴者的“D&D” // 55

第4章

谈判能力

使调动工作的希望顺利得以实现的孙子兵法 // 61

看穿隐藏的利害关系的能力 // 64

能够与对方共享5年后的预测结果吗 // 67

使用“思维框架的转换”解决最棘手的难题 // 68

如何辨别无损失的妥协要点 // 70

第5章

培养人才的能力

把工作交给那些牢骚满腹的部下去做 // 75