

ズルい
仕事術

“狡猾” 工作术

「日」 胜间和代 著

于广涛 译



为什么这么认真努力，工作效率
业绩成果甚微，导致竞争力不断

「独自分析的能力」
「逻辑思考的能力」
「杠杆撬动的能力」

你也能成为“狡猾”的人！

“狡猾”工作术的精髓——不做自己不擅长的事



外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS

“狡猾”工作术

「日」胜间和代 著
于广涛 译



外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS

图书在版编目 (C I P) 数据

“狡猾”工作术 / (日) 胜间和代著; 于广涛译. —北京: 外文出版社, 2012
ISBN 978-7-119-08036-9

I. ①狡… II. ①胜… ②于… III. ①时间-管理 IV. ①C935

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 238273 号

ZURUI SHIGOTOJYUTSU by Kazuyo Katsuma

Copyright © Kazuyo Katsuma, 2011

All rights reserved.

Original Japanese edition published by DISCOVER 21 Publishing, Inc., Tokyo.

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with DISCOVER 21 Publishing, Inc, through ASIAN VALUE Corporation, TOKYO.

著作权合同登记图字: 01-2012-7149

“狡猾”工作术

作 者: (日) 胜间和代

译 者: 于广涛

责任编辑: 王 蕊

封面设计: 殷志刚

印刷监制: 吴绍辉

出版发行: 外文出版社有限责任公司

地址: 北京市西城区百万庄大街 24 号 邮政编码: 100037

网址: <http://www.flp.com.cn>

电话: 008610-68320579(总编室)

008610-68995875(编辑部)

008610-68995852(发行部)

008610-68996183(投稿电话)

印刷: 三河市华润印刷有限公司

经销: 新华书店 / 外文书店

开本: 1/16

印张: 9.25

版次: 2013 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-119-08036-9

定价: 28.00 元

版权所有 侵权必究 如有印装问题本社负责调换(电话: 68995960)

目 录

前言

阻碍你工作效能的五大症状 / 7

只顾眼前过度投资,对于真正需要的地方却投资过小 / 7

只顾眼前的成本,不考虑与收入的平衡 / 8

由于对最终目标的设定模糊不清,因此变成为了自保的拙劣完美主义 / 10

人们把“工作”作为目的,从而陷入了自觉追求过剩价值的状态 / 12

把认真“工作”作为措辞或挡箭牌,在追求成果方面有所放弃 / 14

“狡猾”拯救日本的理由 / 16

“狡猾”工作术,就是有效运用有限时间及能力以产出附加值 / 16

“狡猾公司”发现蓝海领域,开创并主宰新的市场 / 17

为什么善于“狡猾”工作术的人不招人喜欢? / 19

谁都可以变得“狡猾”! / 22

第一章 “狡猾”工作术成立的三大支柱

三力的相乘效果及平衡的重要性 / 27

“狡猾”的人和不“狡猾”的人的最大区别 / 28

“狡猾”的人不做自己不擅长的事情 / 31

找到自己的长处和短处,分析其原因 / 33

通过逻辑思维力,发现看不见的东西 / 35

利用杠杆力使产出的附加值最大化 / 39

必须付诸实施 / 42

用自己的大脑进行思考,再付诸行动 / 45

第二章 “狡猾”工作术三大支柱之①自我分析力

不能进行自我分析时产生的症状 / 50

洞察之① 彻底查清自己判断失误的原因 / 52

四个直觉判断 / 52

五种过度自信倾向 / 55

莫要中了占卜之计 / 56

洞察之② 自己能做的事情终究是有限的 / 57

了解自己擅长的事情和不擅长的事情,把精力放在专长方面 / 58

我为什么不适合做销售 / 60

利用自我分析工具,预知自己能力的极限 / 63

洞察之③ 应深刻理解自己与他人是以不同价值观行动的 / 64

格拉瑟博士“选择理论”的五个欲望 / 64

与注重是否对路相比,认识到每个人存在的差异更重要 / 67

你的“上层世界”是什么? / 69

与人交往的两类七个习惯 / 70

“自我分析力”的总结 / 72

第三章 “狡猾”工作术三大支柱之②逻辑思维力

构成逻辑思维力的三个力之① 正确设立课题的能力 / 79

没有实现目标?是不是最初课题设定不合适? / 79

建议水平思考 / 83

构成逻辑思维力的三个力之② 对课题进行科学假设的能力 / 85

平时养成提出假设并进行检验的习惯 / 85

所谓建立假设的习惯,就是发挥主动性 / 89

建立假设必需的架构 / 91

构成逻辑思维力的三个力之③ 检验假设必备的信息收集能力 / 94

关于“逻辑思维力”的补充 / 96

第四章 “狡猾”工作术三大支柱之③杠杆力

杠杆力之① 撬动市场 / 103

你每小时的毛工资与净工资? / 103

不惜为提高工作效率进行投资 / 105

通过自己的小时工资看物价 / 106

杠杆力之② 撬动人脉 / 108

人脉杠杆的根本,是要了解自己有多少可以撬动对方的手段和资源 / 108

社会网络的质量决定你的质量 / 110

是否长期积累人脉关系? / 113

人脉杠杆和 SNS / 114

杠杆力之③ 撬动 IT / 116

把机器人帮手谷歌当成自己的朋友! / 117

IT 世界的硬通货是信赖 / 118

对于“杠杆力”来说,非常重要的东西 / 120

要警惕榨取和谎言! / 120

要利用自己网络的综合战斗力解决问题 / 123

为什么有人会中伤诽谤? / 124

“狡猾”工作术最后的秘诀 / 126

结 语 / 129

致 谢 / 137

推荐参考图书一览 / 142

前言

为什么需要“狡猾”？

首先，必须请大家深刻意识到，整个社会患上了“认真病”和“本性主义病”。那么“认真病”和“本性主义病”的症结又是什么呢？

简单说，就是不把工作的业绩作为附加值，即不计算“产出”与“投入”的差值，而只是一味认为只要大量投入，就会成正比大量产出。

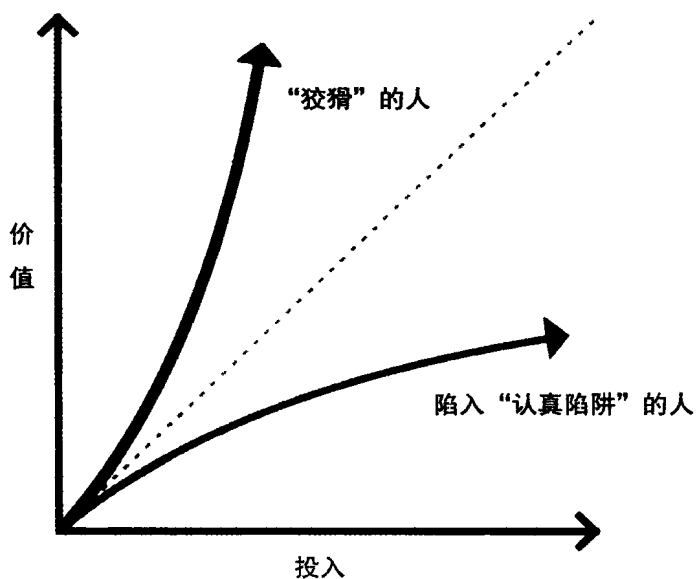
现在大家已经开始发现这确实是一个问题。这是因为大家那么认真勤奋地工作，甚至长时间不休息，然而日本的国际竞争力却在不断下降，市场过度竞争的结果造成供给过剩，宏观经济因通货紧缩而处于低增长。

然而，对于从小时候起就被灌输“努力是美德”、“不能只用成果评价一个人的价值，过程也很重要”的我们来说，附加值必须最大化这一概念似乎还没有被我们接受，也没有变成我们的行动指南。

不仅如此，对于投入少、但却获得颇丰产出的人，周围人就会说：“这个家伙一定有什么见不得人的手段，一定是投机取巧”，并把这种人视为“狡猾”的人，甚至蔑视他们。

但是,本书的目的就是希望大家成为这种“狡猾”的人,因此向大家介绍这种“狡猾”工作术。

在讲这个问题之前,我们首先来分析你那么努力工作,却没有取得良好工作绩效的原因。



$$\text{工作绩效} = \text{附加价值} = \text{产出} - \text{投入}$$

$$(\text{销售收入}) (\text{成本})$$

阻碍你工作效能的五大症状

只顾眼前过度投资,对于真正需要的地方却投资过小

这里具体举例说明。2011年10月我用了一周时间,骑上Ducati(杜卡迪)这家意大利摩托车厂商生产的1200cc排量Diavel摩托车,从东京到仙台,再从仙台乘坐渡轮到北海道的苫小牧,接着到带广、北见,游历北海道。

从外人看,这期间我的工作只是在北见两小时的演讲(主旨演讲一个小时,专题讨论会主持人一个小时)。不过,仅仅演讲的报酬就可以完全支付我在北海道旅行的开销。也就是说,一周只工作两个小时,其他时间就可以自由支配了。如果要问为什么可以做到这第一点,那是因为我很在意工作的附加值。

那么,什么是工作的附加值呢?例如,演讲的附加值是什么呢?关于演讲的附加值我总结有两点。

- 演讲人能吸引众多听众
- 听众听了演讲后受益匪浅,感到不虚此行,非常满意

而且,这个附加值不是花几天时间去精心准备,也不是用PPT准备好天衣无缝的幻灯片,更不是记住演讲中的每一句话。

与其如此,不如彻底了解当地情况,与人们建立网络联系,根据听众的年龄、相貌和表情临场应变调整话题,还要现场与观众互

动对话,还有眼神的交流、演讲的技巧等等,这些都需要平时注意向专家学习、自己反复钻研琢磨才可以做好。

认真做事的人,只把注意力全部放在演讲的准备上。

对此,“狡猾”工作术,则是把努力放在基本的大视野上,尽量减少对一瞬间具体产出的直接努力。

只顾眼前的成本,不考虑与收入的平衡

认真的人,无论做什么事都想着尽量抑制伴随投入的成本。对此,“狡猾”工作术重视与产出的平衡,只要能取得最佳平衡,就会积极投资。

例如,我在骑摩托车从苦小牧返回仙台的渡轮上还在写作本书。傍晚 19 点从苦小牧港出发,次日上午 10 点到达仙台港,确实是一个漫长耗时的行程。在这样的渡轮中最重要的事情是选择客舱。因为在船上的时间不短,要在这里安静思考写作,所以需要有一个足够大的舒适空间。

当时,我查看轮渡船客舱价目单如下:

二等舱	7,000 日元
B 等卧铺	9,000 日元
A 等卧铺	10,000 日元
一等舱	14,500 日元
特等舱	18,500 日元
半套房	26,000 日元
套房	29,000 日元

我看了价目表,又看了房间后,换算成每平方米的价格以及单位时间,毫不犹豫地预定了套房。

为什么呢?最便宜的二等舱是一个大通铺,没有个人封闭空间。卧铺客舱只有睡觉的床铺。因此,只能从一等舱、特等舱、半套房和套房中选择,但一等舱及一等舱等级以下的客舱没有足够的工作空间,电源和冰箱等也没有,不适合工作。

再比较一下特等舱和套房,两者价差10,500日元,套房带晚餐和早餐,假设晚餐和早餐为3,000日元,两者的实际价差缩小了3,000日元,只有7,500日元。由于在船上的时间共13个小时,因此每个小时价差不到600日元。这样,在船上工作就可以把这个差价补回来。

怎么补呢?我的文稿费,杂志每字约几十日元,书稿费则取决于发行方式,一般第一版每字约5日元左右,所以住在宽敞舒适的房间心情好,一小时写几百字乃至几千字都没问题。

但如果我给别人说我乘坐轮渡船的“套房”,一定会遭致大家暴风雨般的抨击,因为这么做太“狡猾”了。其实,我想大家谁都想乘坐“套房”,只是觉得价格贵、太奢侈,因此才不会乘坐。而如果大家能充分利用套房,那我想就不会这么想了,因为可以通过附加值把这份支出收回来。

有人会说,胜间和代有演讲费和稿费,所以她说话很轻巧,但我告诉大家,请不要这么想,因为无论干什么工作,其实可以说都有相同的诀窍。

工作术,值得努力的地方就是产生附加值的源泉,为此,就需要不断对此增加成本和训练,以加大投入。

当然，绝不是削减眼前微不足道的成本，也不是本性主义那种只晓得花时间付出无谓劳动的权宜做法。

由于对最终目标的设定模糊不清，因此变成为了自保的拙劣完美主义

那为什么努力至上主义还能大行其道呢？那是因为没有对终点制定明确的目标，或没有养成可靠计量成果的习惯。正因如此，为了自保，才做出一副“尽最大努力”的样子，以便可以为自己的不理想业绩进行解脱。这样，就有了竭尽全力削减成本，竭尽全力地工作。

我把这个称为“为了自保的拙劣完美主义”。由于担心别人以自己没有尽“一般所说的”努力为由，事后责怪自己，或工作不顺时被别人抓住小辫子不放，因此过度努力以求自保。

之所以有这一现象，其背景在于还有“嫉妒文化”造成的人与人之间的竞争。

由于不能计量目标(OUTPUT)或没有计量目标，所以就用努力(INPUT)进行计量，而且对于完成的成果，哪怕有一点瑕疵，就可以借机严厉指责——这就产生了过剩品质。

例如，在日美两国的亚马逊网站购书，其差异一目了然。

这个差异我在《认真的陷阱》中也谈到过，希望大家有机会可以亲身体验一下这种差异。其实，这种差异就是日美两国亚马逊工作方式的差异。

让我们比较一下 amazon.com(美国)和 amazon.co.jp(日本)寄来的邮包包装吧。

从 amazon.com 寄来的邮包包装有挤压的痕迹，而且书籍包

装也相当简单。纸盒表面粗糙,打印的字迹也不太清楚。即便如此,从美国寄到日本后,也能足以保证商品的品质。因为我购买的不是包装商品的纸盒,而是纸盒中装入的书籍。

相比之下,从 amazon.co.jp 寄来的邮包包装表面进行了光滑加工,打印的字迹也清晰漂亮,纸盒各个角整齐规整。这样的包装用过一次后都不舍得扔掉。说实话,寄来的这个邮盒,以后还可以用作装小什物的储物盒。

那么,要说 amazon.com 和 amazon.co.jp 在重要的网络功能方面的差异的话,它们之间显而易见的差异也让我深感触动。amazon.com 显然在服务功能方面非常完备,例如它的客户论坛中把论坛讨论参与者的身份清晰地区别开来,一看就可以知道发表评论的人是不是在亚马逊购过书,也可以知道其署名是实名还是匿名。另外它的试读功能也非常细致周到,还可以很方便寻找其他版本的书籍。

从这里我们就可以清楚地看到,哪家公司把钱花在了刀刃上?附加值来自哪一块?我经常提到由于 amazon.co.jp 论坛是匿名发表评论,因此比较混乱,其实这个问题可以用附加值分析的方法解决。

但是,在日本亚马逊,次要的邮包盒精致美观,而作为主要功能的商品数据库服务却粗陋不堪,形成了鲜明对照。

这个过剩价值问题还可以举不胜数,比如过度包装的点心盒等等。还有顾客购买的汽车,交车时把车擦得锃亮。我去欧美等国家看到,大部分当地人并不在意汽车外观上的灰尘、伤痕及凹陷等。

人们把“工作”作为目的，从而陷入了自觉追求过剩价值的状态

过剩的不仅是外表的包装。前几年，我家买了一辆国产车，交车时车被擦得锃亮，不仅如此，更令我吃惊的是按钮之多。有很多不知道功能的谜一样的按钮。空调上还安装了尚未给出科学依据的负离子按钮，这不禁让我哑然失笑。

除此之外，还有不少过剩价值，比如副驾驶座和驾驶座可调空调温度，为防止死角在车前方安装摄像头，导航仪和速度仪表可以浮在玻璃上显示等，真可谓无微不至。结果，用户手册写了厚厚两大本。

另外，钥匙插在车上时，登入在车上系统上的我的手机会接到汽车传给我的提示短信，连这个设计都能完美无缺，可下车时女儿忘记关车灯这件事却没有给我提示，几周后准备驾车出门时，蓄电池的电已经消耗完，汽车已经开不起来了。

当然，给经销商打电话后，他们 30 分钟火速赶到，但为此节外生枝另外花费了 30 分钟时间，真的值吗？对方这次出工，难道没有挤压利润率吗？

我还很喜欢看电影，所以家里有各种蓝光播放机。有人会问，为什么要那么多播放机？因为每年厂家都推出新产品，而且每次新产品推出时都要追加一些新功能，可到底有多少人能全部理解和使用这些功能呢？

遥控器的按钮也多得数不清，平时不常用的按钮还专门设计了一个盖子盖上。打开盖子，具体的按钮会展现在眼前，难道推出一个减少按钮总数、简化工艺的产品就这么难吗？

我认为过剩品质及过剩标准只是挤压利润率、增加工作量以及降低生产效率,没有一点益处。

克莱顿·克里斯坦森在他的《创新者的窘境》中反复说明这样一个概念,就是对于超越用户期待的过剩品质将会溢出破坏性的技术,从而威胁现有市场。

也就是说,“狡猾”工作术在某种意义上是自始至终聚焦以下两点,同时专注思考附加值的一种思维方式。

- 是否会成为过剩品质?
- 以后的破坏性技术是什么?

丰田十分认真地实施“技改”,不断努力坚持降低成本,提高生产能力,但当1美元从兑换100日元到兑换76日元时,生产现场的一切努力全都付诸东流。最后,由于日本政府和日本中央银行推动的通货紧缩及过度日元升值,使之创造的价值全都被毁灭。

另一方面,像印度塔塔那样的新兴汽车制造厂家,姑且不论其品质如何,但生产出售了绝对模仿不了的低价汽车。

还有在中国,企业针对市场需求推出了替代汽车的、当地价格约为几万日元到十几万日元的电动自行车,据说全年市场销量有几百万辆之多。实际上,我这里也有一辆让我试用的中国产电动自行车,确实既便利又操作简单,非常实用。进口经销商说,因为有很多产品不能笔直行驶,所以质量检查很费劲,但即便如此,从这种电动车的零部件数及价格考虑,能够实现这种品质,未来还是大有前途的,因此把宝押在了这个生意上。

把认真“工作”作为措辞或挡箭牌，在追求成果方面有所放弃

除此之外，似乎还有很多这样的说法：只要认真做事，结果怎么样就无所谓了，认真做事这个过程很重要，只要有认真做事的态度，别人就无法挑剔了。

我担任咨询顾问时曾学习过 4P 架构，价格(Price)、广告宣传(Promotion)、流通(Place)与商品(Product)的品质一样非常重要，必须取得 4 个 P 的平衡。但在日本，许多事情都一味追求品质，忽视了其他的 P。无论公共部门还是民营企业，对于各种商品及服务，姑且先做准备，再进行销售，几乎不考虑扩大销售。结果，精心制造的优良产品却卖不出去或不为人知。

不知为何日本的企业经营者及官僚，轻视市场营销及沟通，总是觉得只要商品好，顾客一定会找上门，养成了这种乐观看问题的习惯。

也许这也可以称为“努力至上主义”，即只要东西好就不愁市场这种天真想法。

以前，我曾经说过“卖书付出的努力是写书的五倍”，这引起了广泛争论，我为什么会这么说呢？这是因为我认为无论你写的内容多么好，但如果没有人阅读，就没有任何意义。

写一本新书，大约需要花费几个月或半年时间，但为了销售书籍，必须需要更长时间，有时需要几年时间。这种时间分配是需要的。

然而，日本的广告宣传有令人不齿的文化传统。比如饮食店