

姜汝祥 / 著

# 请给我结果 4

要结果，关键在执行



## 什么是真正的执行力

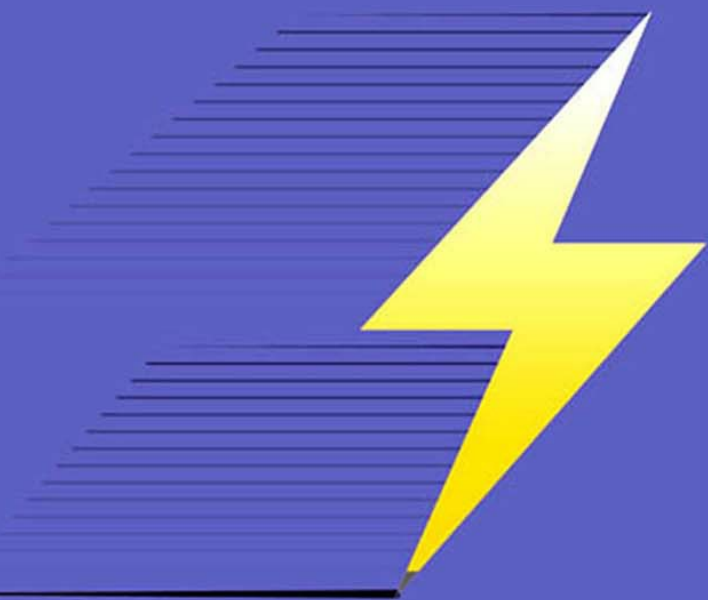
头脑执行、快乐执行、创意执行的关键方法

中信出版集团

姜汝祥 / 著

# 请给我结果 4

要结果，关键在执行



什么是真正的执行力

头脑执行、快乐执行、创意执行的关键方法

中信出版集团

# 版权信息

书名:请给我结果.4, 要结果, 关键在执行

作者:姜汝祥

出版时间:2020-06-01

ISBN:9787521714562

中信出版集团制作发行

版权所有·侵权必究

# 第1章

## 虚假执行力

这是一个属于移动互联网的时代，这是一个属于80后、90后甚至00后的时代。在全新的时代，我们仍然绕不过一个词：执行。执行意味着结果，意味着活在当下，意味着把梦想变成现实。

然而，存在着两种执行力，一种是真正的执行力，另一种是虚假执行力。比如强调“无条件服从”“没有任何借口”“心态决定一切”等，表面上看似乎也是执行，但长此以往，执行力反而会下降，我称这些为虚假执行力！

虚假执行力有五种表现。

### 虚假执行力之一： 无条件服从—— 只强调员工的服从，不强调员工的智慧

很多人讲执行力，很喜欢讲员工的无条件服从，它是代工生产时代的产物，实际上是一种基于“规模制造”的执行力，是一种把人当作工具的虚假执行力。

（1）过去代工生产时代，强调员工无条件服从，目的是机械化大生产，实现规模效率。

（2）现在是品牌创造时代，强调员工智慧，目的是关注用户，为用户提供个性化的独特价值！

### 代工生产时代，强调员工无条件服从

改革开放初期，所谓的“两头在外——原料在外，市场在外”，打造出来的是一大批代工企业，它们以山寨模仿为潮流，以速度为竞争优势。

举个温州打火机的例子，20世纪90年代，国际上最新款的打火机，不出数月温州就可以量产；并且会不断改进，出厂价不到日本同类产品的1/5。

模仿速度快，成本低，加上绝对的价格优势，市场生产几乎处于癫狂状态：货车就等在路边，一下装配线，马上打包发货。

此时，以代工企业为代表的中国经济发展，技术是西方的，产品是西方的，企业要做的只是模仿，要的就是快，要的就是把成本降低，要的就是员工服从。

此一时彼一时，时代变了，“无条件服从”反而成了劣势。

### 品牌创造时代，强调员工智慧

今天，中国经济正在从制造转向创造，从代工生产转向品牌制造。

什么是品牌，什么是创造？所谓品牌，关注的是最终消费者；所谓创造，需要的是员工的智慧。从代工生产转为品牌制造，中国经济的转型对员工的要求，从单纯的体力发展到脑力加体力，或者说，全部是脑力。

以玩具生产为例，合俊集团，全球最大的玩具代工企业，2008年在东莞倒闭了。而中国的玩具企业70%做代工生产，那几年，整个行业几乎都在寒冬中挣扎。

此时，员工再怎么无条件服从也无济于事，再怎么无条件服从也不能让企业活得更好！

这说明，能够推动中国经济的不再是员工的手脚，而是员工的头脑。

在整个玩具行业挣扎生存的时候，有一家玩具企业正相反，活得非常好，这家公司叫广东奥飞动漫文化股份有限公司（简称奥飞动漫），它是我亲自服务过的一家企业，我们为这家公司提供过战略与执行一体化服务。这家公司的前身叫广东奥迪玩具实业有限公司，是一家传统玩具公司，也做过代工生产。

该公司从2004年开始转型，立志做“中国的迪士尼”：自己拍动漫，收购电视台，开发动漫玩具，打造“奥迪玩具”“奥飞文化”品牌。

2009年，在整个玩具行业最惨淡的时候，奥飞动漫A股火爆上市，被誉为“冬天里的一把火”。

品牌创造，奥飞动漫需要的执行力不是无条件服从，而是对目标客户和娱乐需求的准确理解，而这种理解背后是员工的智慧。

奥飞动漫拥有上百个动画制作及管理团队，在动画、漫画、电视剧等主要创意、制作人员中，有相当一部分人来自香港。《火力少年王》《铠甲勇士》《电击小子》《果宝特攻》等一系列经典动漫深受孩子喜爱。

奥飞动漫能取得成功，在于它做到了一个字“准”。准，是这个时代的特点。谁能够准确理解用户的内在需求，谁能够让员工创造性地满足用户需求，谁就能活得更好。

准，就要关注用户，就要激发员工智慧！

## 虚假执行力之二： 没有任何借口—— 只强调员工责任，不强调领导者责任

“没有任何借口”是前些年很流行的口号，但在讲究品牌与创造力的今天，“没有任何借口”就是一种虚假执行力！

为什么？因为“将在外，君命有所不受”，让人把“借口”讲出来，也许正是我们改进工作、创造价值的机会！有句话说得好，“问题即机会”。

要知道，执行不只是员工的事，它首先是领导者的事！

但“执行力”已经变成领导者的首选借口，如果公司做不好，一句话就推得干干净净：“执行力不行。”于是，我们常常听到这样的话：“公司战略是没有问题的，就是执行有问题。”

这句话表面上没有问题，但是如果认真分析一下，就有问题了。我们只需要深入问一句：员工执行力为什么不行？

在你只讲员工责任、不强调领导者责任的时候，其实是把执行力本身的完整结构切割开了。

比如学生学习，很多家长都会说：“这个孩子不认真读书。”那么孩子为什么不认真读书呢？家长会说我其实给孩子制定了一个计划，给孩子构建了一个未来，战略没问题了，就是孩子的执行力不行。

这样讲表面上没什么错，好在我们都上过学，都有自己的切身体会：孩子不学习，是因为不想执行家长制定的学习计划。换句话说，你做的战略是你的战略，不是我的战略，我凭什么按你的要求去做？

家长忽略了自己的责任，即尊重孩子。如果不让孩子自己做计划，就不可能有孩子的执行力。执行力的天然结构是不能切割的。

如何把公司的战略变成每个员工的战略？如何把公司的战略转化成员工的行为？这个工作应该由谁来完成？

我的结论是：这个工作主要是领导者的责任，不应该是员工的责任！

军队作战，领导者也要自己做通团队的思想工作。如果不能将战略转化为将士的行为，他就不配叫统帅，只能叫参谋或书生。

我们过去在强调员工执行力的时候，其实强调的就是结果。因此，领导者不需要多说什么、多做什么，考核就行了，发奖金就行了！

这是一种什么逻辑？！执行不是简单地让敢死队冲锋，这套逻辑的背后，是执行力的误区：我们过分强调员工的责任，却不强调领导者的责任。

### 虚假执行力之三： 心态决定一切—— 只强调员工心态，不强调制度和流程

大家要明白一点：企业需要的是组织化的执行力，而不仅仅是个人化的执行力！

现在，很多公司热衷于心态游戏，甚至有的还很极端。可为什么执行力会变成心态游戏？

很重要的原因是，我们没有花时间认真研究一件事情的顺序或逻辑结构。当公司没花最大的力气去做这件事，而是让员工发挥主观能动性突破一切障碍、战胜一切困难，执行就成了“虚假”的心态游戏。

我们可以问一个问题：在什么情况下，特别需要一个人发挥主观能动性？

举个例子，有人掐着时间赶飞机，一旦堵车，主观能动性就出来了。他就猛跑、猛冲，甚至跟人吵架。为什么？没时间了。

为什么没时间？因为没有提前做准备。

反过来，如果先在网上把登机手续办了，然后坐地铁去机场，就不会有任何问题了。

这些准备工作没有做好，又选择一辆出租车，或者选一个驾驶技术不怎么好的司机，而且时间还那么赶，那最后的一切就只能靠执行力了。

所以，执行力有一个非常致命的假象：不提前研究事情的逻辑，也不提前研究路径，没有把该消除的障碍消除掉，最后就只能强调员工的心态了！

越是缺乏制度的公司，越是对流程缺乏准备的公司，就越强调心态，越强调“虚假执行力”。

虚假执行力执行的过程感觉很好，却很害人，因为虚假执行力将导致公司永远不能做大，或者做大了也总会出事。没有内在的结构做支撑，必然依赖人的主观能动性来弥补制度的缺陷。

只强调员工的心态，而不强调公司的组织制度和流程，公司规模小还没关系，公司规模一大就会出大问题，这是虚假执行力的典型表现。

## 虚假执行力之四： 集体利益高于一切—— 只强调团队利益，不强调个人利益

虚假执行力的第四种表现，是强调团队执行时提倡所谓的“集体利益高于一切”，却不强调个人利益，更不强调个人利益与团队利益互为结果的团队文化。

这样，时间一长，大家都反感集体，觉得被集体愚弄了。

为什么会感到被愚弄了？因为个人永远是商业的出发点，或者说，每个人参与商业活动，首先考虑的是个人利益，然后才是集体或团队利益。所谓的市场经济，就是一种制度设计，让个人追求利益的同时，他人利益与社会利益也能得到实现。

市场经济能够取胜是有理由的。同样，所谓的公司，也是一种制度设计，这种制度设计的核心在于，每个人为团队利益考虑的时候，个人利益会自动得到实现，而不是损害个人利益。

我们要明白一个基本点：团队执行力来自基于个人利益的团队实现，或者叫社会实现。真正的团队文化，不是来自少数服从多数，而是来自个人利益等于团队利益！

当然，在这里，个人利益并不光指物质利益，个人利益也包含个人价值的各个方面，有物质利益，还有地位、声望、归属感等等。

现在很多公司都在讲团队执行，把团队抬到至高无上的地位。这表面上没有错，但认真去看，会发现背后存在很大的问题：在强调团队的时候，把团队当成一个让队员无条件服从的借口。

这不是真正的团队精神，也不是真正的团队管理。真正的团队是什么？

问自己一个简单的问题：家庭是中国最好的团队，那家庭是如何形成的？我们过年为什么要回家？我们清明为什么要回去祭祖？我们为什么要参加别人的婚礼？为什么要给老人祝寿？

请问，没有这些家庭文化，能有家庭吗？家庭只不过是家庭中每个成员基于血缘的一种利益认同，大家相信每个人的付出都会得到其他人同样的回报，这就是家庭文化。家庭凝聚力只是家庭文化的一种体现而已。

所以，真正的团队是什么？真正的团队是：公司的领导层基于员工的“产权”，提供双赢的制度环境，与员工平等沟通，让公司的价值观、公司的战略、公司的重大事项成为每个人实现利益的一部分。

只有让每个队员在内心对团队有真正的归属感，让他们感到团队的强大就是个人利益的强大，这个团队才是强大的团队。

如果我们内心没有归属感，利益没有实现渠道，就没有办法对公司的不同意见做出反应，有人破坏公司的利益（或者个人利益）也没有办法去制止……如果在做一件事的时候说，“为了团队你必须这样做”，那么又会是怎样的场景呢？

这是以团队之名行强迫之实！所谓少数服从多数，就成为强迫的借口。以团队为名，强迫员工服从，最终摧毁的是团队的根基。

## 虚假执行力之五： “木桶短板”—— 只强调竞争力，不强调核心竞争力

第五个虚假执行力，体现在很多公司强调的执行中，它没有强调独特的用户价值，执行远离了核心竞争能力的打造。大家要明白：

真正有效的执行，不是做得更多，而是做得更少！

为什么真正有效的执行不是做得多而是做得少？德鲁克在《卓有成效的管理者》中讲得很清楚，要想真正有效，需要一段时间只做一件事，要做到这一点，就要放弃不值得做的事。

这就是说，执行力的本质并不是木桶理论，去补短板；执行力是斜木桶理论，要扬长避短。

在木桶理论下，由于找不到方向，于是到处补短，加班就变成了执行力的同义词。仿佛执行力就是勤奋、加班，就是玩儿命工作。这是虚假执行力盲目执行的表现，也是对执行力最大的误解！

所谓执行，就是创造公司和客户想要的结果。问题是，结果有很多，要什么结果？公司的事很多，员工的精力也有限，我们到底要做哪些事？

执行力的本质是做投资回报率最大的事，而最大投资回报率是由客户决定的，聚焦才能真正做到最好！

讲讲我自己的故事吧，大学四年，我非常清楚地知道哪些课对我的未来有价值，哪些课其实可学可不学。我花了最大的精力学两门课，第一门叫数学，第二门叫英文。数学是一切东西的基础，必须通过数学来训练自己的逻辑能力；英语是我了解外部世界的窗口。

而非常空泛的课我基本不上，非常具体的操作性课程我也不上，未来会不会做这些事都不知道，没必要玩儿命地去学那些很专业的课程。所以，我与很多人相反，他们都强调专业课，而我强调基础课！我放弃了很多课，但是我把数学和英文学得非常好。

我们班还有另一类人，他们每门课都学得特别好，拿到了奖学金。我从来没拿过奖学金。但是现在看来，哪类人有执行力？

我觉得我有执行力，因为像我这样学习的人更适应社会。我们在大学时计算机课学的是BASIC语言，我就不上。现在大家都知道，它可能已经成古董了。

这说明，执行力是有前提的，那就是你首先要知道哪些东西是你真正想要的，有明确的目标是前提。有了目标，才有放弃；有了放弃，才有聚焦；有了聚焦，才有简单与极致。

如果凡事都要做好，就是让大家都去拿奖学金，都去做三好学生，这种执行力太难了！这就是打造执行力很痛苦、不容易的原因。

真正的执行力应该是聚焦——只针对那些最重要的事去做执行。对于一些可做可不做的，就外包出去。

如果打扫卫生不外包，绿化也不外包，既做这又做那，把所有事都做了，上完班之后还要打扫卫生，那么有哪件事能做到真正的高水平？这样员工的执行力就超强的？

所以，执行力有个非常重要的前提：领导者要把最核心的客户价值（也叫独特客户价值）定义出来，作为员工的奋斗目标！

而聚焦的做法，理论上称为核心竞争力理论。核心竞争力强调的是发挥长处，而不是修补短板。

真正的执行力，强调的是“斜木桶理论”。执行力并不要求员工做到木桶理论所要求的每块木板一样齐。真正的执行力，要求的是我们的优势在什么地方，就应该把那块板加长，然后将木桶倾斜起来装水，这不是一样可以装很多水吗？

换句话说，执行力的本质是把优点发挥到极致，而不要去弥补缺点。缺的东西怎么弥补？可以外包，让别人去做。

耐克把运动产品的设计能力发挥到极致；美国人工成本高，生产外包给亚洲。扬长不补短，所以优秀。

想要核心竞争能力？那就要懂得一点：真正有效的执行，不是做得更多，而是做得更少！

取长补短、全面发展，只会造就平庸。请记住一句话：“均好”与平庸往往是同义词。

## 第2章

# 真正的执行

### 什么才是真正的执行

虚假执行力的存在，背后体现的是这样一种思想，那就是用体力，用勤奋对冲个人产权保障，对冲流程制度设计，对冲个人创造性。这种思想部分源于曾经的小农文化对“体力崇拜”的讴歌。

所谓体力崇拜，实际上就是对“做农活的优秀品质”的赞扬。农耕时代对一个人最好的评价，是强调其纯朴、善良、勤劳、忍耐。

这种讴歌体现了一种农耕文明的纯朴，也体现了农耕文明对个人创造力残忍的压制。但信息时代的执行力首先是一种对“农耕文化”的超越，具体体现在两个方面的转型上。

第一个转型：从小农组织转型为职业化组织。

第二个转型：从强调体力、强调勤奋转型为强调智力、强调制度。

### 从小农组织转型为职业化组织

从小农组织进入职业化组织，这才是真正的执行力的核心。在同样的业绩下，有两种组织方式：一种是基于人情与关系的小农组织方式；一种是基于契约与利益的职业化组织方式。

这就好比打仗，同样是把对手打倒，有两种方式，一种是游击队的方式，另一种是正规军的方式。

游击队的方式是什么？把对手干掉，你用什么办法都可以。

正规军的打法是什么？军师旅团营，先建制，建制中又有分工，分工里面有安排，根据目标、方法和组织结构有序安排，最后形成集团军作战。

从小农组织到职业化组织，就相当于从游击队变成正规军，只不过这一转型的核心，在于对人性的尊重，以及对组织体系中合作的强调。

有很多人很困惑，为什么温情的小农文化或江湖文化，反而压制了人性的创造力？压制了组织的竞争力？或者说表面上最人性的关系，反而牺牲了最大的人性？

因为人是多变的，今天你代表真理，明天很有可能代表的就是谬误。这个世界上最复杂的就是人。如果我们以人的正确与否为标准，这个组织就会变成江湖。

以《水浒传》为例，卢俊义上梁山立了第一大功，宋江按约定要让出老大的位置，李逵、武松等众兄弟都不同意。“大哥”不仅仅是个职位，它首先是人情。离了宋江，梁山好汉就

会散伙！

在这里，兄弟情义是主线，凭心交易，论功行赏，对人不对事，这就是江湖文化的实质。江湖文化是有其存在道理的，那就是江湖组织文化体现了农民的优秀品质。

但江湖文化的弊端也是明显的，梁山式的江湖文化其实是一个封闭的圈子，杨志在攻击晁盖等人杀富济贫的时候就质疑：“你们劫的十万贯是如何分的，不就是在几个兄弟之间分吗？分给天下穷人了吗？”

这就是江湖文化的特色，对生人讲制度，但对兄弟、对圈子中的熟人就要讲情义。“兄弟之间”谈钱，那不是见外了吗？可利益冲突却是客观存在的，万一真的出现矛盾该如何办？

解决的方法是“能人政治”，人们需要一个懂得江湖潜规则的“及时雨”来解决江湖纷争，而老大解决问题的方式非常简单，那就是“义字当头”，只不过这种“义”局限于兄弟范围，为了兄弟可以牺牲其他人的利益，以情感和道德替代规则，独裁便产生了。

从情义开始，到大权独揽结束，一部《水浒传》讲清了组织与制度深化的逻辑主线。

我常看到很多民营企业供奉着关公像，在一片现代化的设备包围中，红烛黄香的关公供奉台显得很协调，但这就是中国不少民营企业凝聚人心与管理组织的内心写照。

但现代企业制度毕竟是建立市场逻辑之上的，那就是尊重人格独立与个人利益，并以此为基础设计组织与制度。从这个意义上讲，中国企业最大的挑战并不是业绩，而是企业家自身，如果企业家不能超越梁山式的江湖义气，去学习拥抱现代商业文明，那么未来的结局会是什么？

基于市场的职业化组织有什么不同呢？以NBA（美国职业篮球联赛）为例，乔丹走了有问题吗？姚明走了有问题吗？没问题。每一阶段NBA都在创造不同的英雄与明星，NBA就是一个典型的职业化体系。

这套体系的核心是什么？NBA的规则。每个人为什么打球？不是为某个人打球，而是根据规则打球。规则的背后是什么？是观众，以及代表观众利益的NBA裁判委员会。

在这样的组织里，人们受到职业规则的约束，同时也有规则下的充分自由，由规则赋予的自由。用流行的话来讲，这就叫法治。

所以，中国企业打造执行力涉及组织体系的巨大变革。这个变革就是，打造一种以规则、法制为核心的组织形态。只有建立这样的组织形态，企业才能够真正做大。

这样我们就明白了，执行力的背后，有着两个完全不同的组织体系。小农组织体系与职业化组织体系，哪一个执行力更强？

短期看，认同人和人的关系的小农组织执行力更强。士为知己者死，一个人冲上去，后面跟着无数人，这就可以把天下打下来，这就叫创业。

但是要真正做成一个长久的公司，背后一定需要职业化体系。创业型公司一定要变成增长型公司。

新执行力本质就在于，如何从这种以人情为核心的江湖性组织，进化到以职业为生，讲规则、讲法制、讲职业化、讲职业经理人的体系。

## 从拼体力转型为拼智力

新执行力的第二个转型是：从拼体力的虚假执行力，到拼智力的智慧执行力。

我前面说过，体力和勤奋在我们的文化中十分重要，因为我们的传统生产方式是农业，靠体力、靠天吃饭，无论想做成什么，一定要按季节、靠勤奋去做。

我们经常强调的“一分汗水一分收获”就是最生动的写照。

19世纪以来的工业革命，改变了农耕文明的逻辑。试想，汽车发明之后，你要用多勤奋的马车才能追上汽车？飞机发明之后，你要用多勤奋的汽车才能追上飞机？

可见，工业革命的成功更偏重于智力。

很多人说，“80后、90后没有执行力，不勤奋”。真的是这样吗？你看他们为了打游戏，能三天三夜不睡觉，勤不勤奋？

所谓的勤奋只是现象。不要去强调现象，应该强调现象背后的原因。

勤奋背后的原因是利益回报机制。也就是说，如果将一个人的劳动跟他的利益关联起来，将一个人的成果跟他的成就感、尊严、精神追求关联起来，每个人都会很勤奋。

所以，公司不要过度强调勤奋，而要强调勤奋背后的制度设计。

真正的勤奋是什么？每个民营企业的老板都很勤奋，为什么？不是因为这些人天生勤奋，而是实施了民营企业制度。

所以，民营企业老板的勤奋不全是人性造成的，大部分是制度设计造成的。

## 有智慧地执行

讲到执行，我很想谈丰田，丰田也是制造，但它是精益制造。如果说，代工生产厂家雇用的是员工的手脚，那么丰田这样的公司雇用的是员工的头脑。

有人比喻说，多数代工生产厂家的员工是机枪手，一声令下开枪扫射就行——每天重复同样的生产动作。而丰田员工是狙击手，在复杂的环境中自己寻找机会，自己创造更有效的方法，然后一击即中——每天做持续改善。

我想，像丰田公司这样的员工就是在有智慧地执行。智力是生命给予人类最伟大的礼物。我们不仅有体力，有思想，还有创造性。

这个世界，什么资源都是稀缺的，什么都是越用越少的。但是，有两样东西是越用越多的：一个是情感方面的，叫爱；另外一个创造方面的，叫智慧。

生命这样安排一定是有道理的。人类真正的财富应该从智慧中来，就像人类的文明和幸福

应该从爱中来一样。因为智慧是取之不尽、用之不竭的。

新执行力强调有智慧的执行，也就是说，执行绝不是一种奴性的、不加思考的执行，而是一种有智慧的、有思考的执行。

在做一件事情的时候，我们把一件事情的执行分成执行前和执行后。

在执行前，更多地讲智慧，换言之，在执行前要尽量思考更多的办法，要去寻找更多的路径，在这些路径里找出一种最有效的手段，然后有智慧和勤奋地去执行。

新执行力是有智慧的执行！而有智慧的执行其背后是制度体系。印度的服务业为什么很发达？特别是IT（互联网技术）外包服务业，所占份额几乎全球第一，主要是因为印度对私有产权与知识产权的保护做得好。

当然，与自己相比，中国经济的发展也是制度变革的产物。1958—1978年，中国农村成立人民公社，农村经济实行公有制。土地、农具、设备归集体所有，所有农民每天统一派工、出工，按劳动能力和劳动时间记工分。“出工不出力”这个词就是那个时代创造的。

不论怎么做思想教育，不论工分记得有多细，粮食就是不够吃。1978年，实行包产到户，各家种各家的地，不用思想教育，更没有工分，不但马上能吃饱，而且还能吃好。相同的土地，相同的技术水平，相同的一批人，只是改变了制度，产出完全不同！

可见，新执行力是靠制度执行的，可以改变的不是人性，而是制度设计。如果企业的效益不够高，如果企业的执行力不够强，那么请大家不要只在文化、团队方面下功夫，更重要的是在制度设计层面下功夫。

如果企业执行力有问题，那么请这家企业的老板问问自己：是否自己的制度设计让员工觉得无论怎么干收益都没有多大变化，从而把企业做成了吃大锅饭？是否在创造或执行的过程中，员工没有得到相应的回报？回报不完全是金钱，还包括尊严、成就感的实现。

靠制度设计、制度创新提升执行力，这才是新执行力的核心！

## 快乐工作，新执行力的使命

工作不仅仅是一种谋生手段，工作还是一个人生命的一部分。进入知识经济时代，企业管理者必须懂得，工作实际上是一件让人很快乐的事。

企业的使命，就是在为用户创造价值的同时，让员工快乐工作。如何让员工快乐工作？这涉及三个方面的问题。

- (1) 工作怎么可能会快乐？
- (2) 怎么把工作中快乐的要素释放出来？
- (3) 如何实现让感兴趣的人做感兴趣的工作？

工作怎么可能会快乐？

大家会想，工作是件苦事，怎么可能会快乐呢？你去看看小孩，凡是两三岁的小孩都很愿意干活。

为什么两三岁的小孩什么都想干？为什么人一大了就不愿意干活了呢？

区别在于，两三岁的小孩干活叫快乐，大人干活叫谋生。所以当干活完全变成谋生的时候，这个乐趣就没有了。没有了乐趣，大家就会反感。

由此我们懂得，工作也存在着细微的区别：如果干活能成为一种乐趣，人就玩儿命地干活；如果干活是一种谋生的手段，就意味着我是为了谋生被迫干活，“人在屋檐下，怎能不低头”。

这样的演化过程是非常值得研究的，这也是新执行力非常关键的要素。我们能不能把工作从“谋生”转化为“谋生”加“快乐”，或者慢慢地变成“快乐”？

比如，我在读大学时就不怎么快乐。因为当年读大学很大程度上是为了以后的工作，是为了考试，所以就很不快乐。

但是现在，读书在我的生活中已经变成一种快乐，一天不让我看书，我就很难受。有时候到国外度假，最痛苦的就是突然间发现没有书读了。

不少人喜欢看电视，觉得看电视是快乐。但看电视对我就是一种痛苦，想着有些我觉得肤浅的电视剧，我就觉得看了真是让人痛苦不堪。但是我的家人看得欢笑不已，所以，一件事的快乐与痛苦是相对的。

如果能够把一件事情的快乐要素释放出来，而且把那些对它感兴趣的人放到这个位置上，这件事情就变成了快乐的工作。

相反，如果我们不能把快乐要素总结出来，不能让愿意做这件事情的人去做这件事情，就是痛苦。

接下来我们将讨论怎样把工作里面的快乐要素释放出来，如何让喜欢这个工作的人去做这件事。这是新执行力非常重要的两个要点。

## 怎样在工作中释放快乐

工作的快乐有三个方面，第一个方面是人际的快乐，第二个方面是专业的快乐，第三个方面是增值的快乐。

### 释放人际的快乐

人是群居动物。人的幸福感很大程度上来自人，而不是来自一件事。

比如，打牌的快乐跟人有关，并不是跟什么样的人打牌你都会快乐。我们往往跟自己最喜欢的几个人打牌就很快乐，相反，换了人宁愿不打。

这就说明，我们做一件事的乐趣跟人际关系有关。

从这个角度出发，我们能不能在工作中设计出交流？人际交流可以创造乐趣！我们做的MIP（企业一体化智能管理平台），包括现在的微信等社交工具，为什么对于现代社会的意义越来越大？就是因为它们在创造工作中的人际交流。

工作中的人际交流可以创造工作中的快乐。新执行力特别看重人际交流，让人们去沟通工作内容、工作成效，这会让人觉得快乐。

我们在工作中如何创造人际交流的乐趣？

移动互联网或新兴的高科技手段，已经创造了全新的人际交往的互动内容。我们可以通过手机、iPad（苹果公司平板电脑）等各种移动终端，在很多闲暇时间交流，比如在上、下班的路途中，在等飞机、等火车、等公共汽车的时候。这些闲暇时间，是工作还是休息，是快乐还是痛苦，全在于我们的选择。

如果我们能以手机创建一个沟通体系，大家就可以通过这个平台，既沟通工作又能感受到快乐。

而且，在人际交往中，我们相互帮助也会感觉很幸福。

这是新执行力的人际快乐。

释放专业的快乐

庖丁解牛，分解一头牛如同艺术表演，让国君叹为观止。一把刀用了19年、宰了上千头牛，仍像刚磨过的一样锋利，这是他的专业成就。顺着牛的身体构造，沿着间隙用刀，游刃有余，这就是他的专业快乐。

爱迪生，一生大约有2 000项发明，每项发明都要经历很多次失败。在发明新型蓄电池的过程中，他在5个月的时间中失败了几千次，别人惋惜他的失败，他却说：“我已经知道好几千种物质是不能用的，难道这不是结果吗？”不断试错，探索新的可能，这就是他的专业快乐。

杨丽萍，《雀之灵》印入每个人的头脑，不管你懂不懂舞蹈；《云南印象》征服了整个文化界，不管你是否知道里面的演员都是农民。53岁，她还在排练新的舞剧《孔雀》。“跳舞很快乐，能和神说话，”她说，“舞台并不是承载舞蹈的唯一地方，舞蹈是我的生活方式。我奶奶老到背都驼了，依然去村子里跳舞，她告诉我，跳舞是件快乐的事。我也会一直跳下去！”这就是她的专业快乐。

我们如何在工作的专业层面体会到乐趣？这一层面一旦被突破，就会让我们对工作本身感到快乐。

（1）变被迫为一切以我为主。

人通常在快乐的时候最有创造力。我们都有过这样的经验，有时憋在办公室里冥思苦想很久都一无所得，然后走在路上，或者在家洗澡、上厕所，或者喝咖啡的时候，灵感突然就来了。

所以，要释放人的创造力，就要让人快乐。这就意味着要一切以我为主。

什么叫一切以我为主？

走进谷歌，你会发现这里简直就像个游乐场，想吃就吃，想玩就玩，作息时间都随你的心情。上班也不用统一穿制服，爱穿什么就穿什么，即便带孩子和宠物来上班也没问题。

这样做的好处是，“每天早晨我都感到自己仿佛前往乐园上班。编写计算机程序是非常疲劳的事，但这个地方就像一座游乐园或一个度假胜地，没有一名员工会感到疲劳，这里到处都是台球桌、咖啡馆和休闲室……”

谷歌有十大信条，其中之一就是“认真不在着装”。“我们的工作氛围非常轻松，但就是在排队等咖啡的过程中，在小组会议上或健身房中，新的想法在不断涌现，并以令人目眩的速度交流、测试，然后投入实际应用，这些新想法往往会催生世界范围内被广泛使用的新项目。”

谷歌还设立了一个名为“首席文化官”的岗位，任务非常简单：保持谷歌独特的文化，使员工感到快乐。

谷歌的快乐工作策略引起了业界的重视，因为大家都知道，不管自由开放、快乐工作是不是让人更有创造力，但是，有创造力的人才会流向自由开放的快乐之地。

的确，只要看看网友们对谷歌工作环境的艳羡，就知道什么叫心之所向了。

中国的80后、90后、00后陆续成为职场主力，他们更习惯于以我为主，更在意工作环境是否宽松自由，是否能让让他们感到快乐。未来的变化就是，所有的工作要以我为主。

（2）把个人兴趣转化为职业成就。

以我为主的工作方式的背后，是员工把喜欢的工作内容转化成自我的创造性，把自我的创造性变成工作，走向庖丁解牛的境界，获得职业成就感。

所以，我们的工作体系，会面临一个很大的变革。这个变革就是，可能未来所有的公司都要向谷歌、苹果及3M学习。

谷歌、3M的工作方式就是，员工用80%的时间来做公司的事情，用15%~20%的时间做自己的创造，他们可以相互交流，实现一些自己的创意——其实，这就是把专业扩展了。

苹果的产品为什么优秀？

苹果有个所谓的631定律。做一件事情的时候，公司会鼓励员工成立10个小组，这10个小组可能都用业余时间做项目。然后把10个小组中的6个淘汰掉，还剩4个；再把4个中的3个淘汰掉，只剩1个；最后选取这个小组的项目作为公司的正式项目内容。这就是所谓的631工作方式。

我想，这种方式未来肯定不仅仅是高科技企业的工作方式。我相信，未来所有企业的工作方式都会是这样的！

当然你可能会说，那样的话我们公司的工作时间不就减少了吗？

我想问你，过去我们每周工作6天，现在每周工作5天，你觉得我们的效率降低了吗？你觉