

# 软银集团创始人、总裁 美国《商业周刊》称他为电子时代大帝

原创·独特·高效

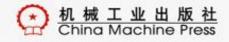
孙正义从 0 到 80 000 亿日元的 目标经营战略和时间管理工具

如何用一根「稻草」建立起「软银」财富帝国

**孙正义**的高效法则

# 目标达成法





# 10倍速目标达成法: 孙正义的高效法则

## (日) 三木雄信 著

## 杨玲 等译

ISBN: 978-7-111-57615-0

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版,电子版由华章 分社(北京华章图文信息有限公司,北京奥维博世图书发行有 限公司)在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政 区及台湾地区)制作与发行。

版权所有,侵权必究

客服热线: +86-10-68995265

客服信箱: service@bbbvip.com

官方网址: www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书 (微信号: hzebook)

# 目录

前言

第1章 高效达成目标的"三大基本战略": 寻找到达目标的最佳途径

收购沃达丰日本公司: 稻草战略

成就"兴趣融于工作"的理想

找到敲门砖, 实现大飞跃

身处狭缝也要力争第一: 冠军战略

从竞争对手少的领域着手

总裁并无洞悉未来之眼: 抽签箱战略

投资Yahoo!背后的"抽签箱战略"

一个中奖率高的箱子

寻找"理想的结婚对象"

总裁并非雷厉风行之人

以"开咖啡馆"践行三大基本战略

第2章 高效达成目标的"数值化与周计划战略": 意志不 坚者如何提高"执行力与持久力"

为何大部分人难以取得巨大的成功

将目标"数值化"

落实每周的"该做之事"

每年正月制定"本年度目标"

寻找榜样

高速PDCA

用小实验验证假设

如何实现"在海外生活"的梦想

第3章 高效达成目标的"借助他人之术":如何调动社会资源

获得iPhone的全权销售权:与冠军联合

向"钓鱼能手"学习谈判秘诀

高调宣传,吸引优秀人才

与其独自学习,不如请教"专家"

充分利用他人智慧, 莫要独自神伤 不合常理亦可, 拿出方案才是上上之策 只要有点子, 就不怕没金子

第4章 高效达成目标的"项目管理技巧":最大限度调动团队,以最快速度实现目标

项目初期尽可能细化工作

分配任务时,明确需要提交的工作成果

每周定期开一次例会

利用"会议记录"提高会后效率

加快会议进程,重点在于"请谁来参会"

通过"格式化"公开并共享信息

项目经理的终极任务就是让成员感到幸福

第5章 高效达成目标的"问题解决技巧":工作中遇到困难时应该怎么办

使用"数值化思考方式"

把问题进行"分类"

根据各个部分的量进行排序

根据流程"分阶段"寻找问题的症结

从"解决后能产生显著效果"的问题着手

多变量分析法

利用"结构化"解决问题

为何孙总裁会执着于"数字"

无灵感时,用"乘法法则"积累数量

基于假设, "正确发问"是关键

提出具体事例,逐步深究问题

与"关系不近不远的朋友"见一面

"一分为二睡眠法"助你入眠

结束语 我是如何实现自己的目标的

# 前言

你有没有经历过很长一段时间一直和一个人在一起呢?所谓"一直",就是不分昼夜,不分工作或休息,一年365天,日复一日每天都在一起。我在25岁到30岁这段时光就曾有过这样的一段经历。

我一直跟着的那个人就是软件银行(简称"软银")集团公司的总裁——孙正义。

当时我在软银集团总裁办公室担任室长,每天的生活都是这样的:

每一个早晨都是和总裁一起边吃着早饭边开着会议开始, 中午也是边吃午饭边开会,晚饭也几乎同样是和会议同时进 行。

就这样,一日三餐,从早上到深夜,我几乎都跟在总裁身边。无论是和客户谈判、宴请还是去国外出差,我都始终随行左右,并且无论凌晨还是深夜,周六抑或周日,一旦有事也总会接到总裁的电话,所以感觉上就好像每天24小时都与总裁在一起。

有一年的大年初一,我突然被叫到总裁的家里。心里正嘀咕着叫我来所为何事,没想到总裁抛出的第一句话就是:"好,咱们现在开始做今年的工作规划。"

于是,偌大的房子里就我和总裁两个人,就在那个新年的第一天,就在我们画的各种图表中,商讨、推敲中,一个新年度计划被制订出来了。

大家或许都知道孙正义总裁19岁时就曾做出过一个"人生50年计划",但其实他每年还同时要这样再做出一个严密而细致的年度计划。

虽然这已经是15年前的事了,但那次一起制订年度计划时 孙正义总裁的激情与气魄让我至今记忆犹新。

# 软银集团高速发展期曾数次负责大型项目

我还曾经在总裁身边独立负责过几个公司的大型项目。例如:

- ·和微软公司合作,投资CarPoint(现更名为CarView)网站,提供二手汽车信息服务。
- ·和经营美国纳斯达克股票市场的美国证券业协会合作, 联合设立了"纳斯达克·日本"。
  - · 收购日本债券信用银行(现为青空银行)。
  - · 开通Yahoo! BB业务,向日本用户提供宽带ADSL服务。 作为项目经理,我曾经负责了以上这些项目。

其中,宽带ADSL项目是我离开总裁室后负责的一个项目, 我印象很深。在项目刚开始时,项目成员加上我和总裁共四个 人,我们在一座普通居民楼的一间屋子里开始了这个项目的策 划。

提起项目负责人,大家可能都觉得是个很了不起的角色,但其实就是个专门干杂活、处理麻烦的人。那段日子,由于太大的压力和不安,我整夜整夜失眠。现在想起来都觉得当时的自己很拼命。

即使那样,在软银集团高速发展的时代里,能近距离地跟在总裁身边工作无疑也成了我最宝贵的人生财富。

我在软银大概工作了八年。其间,我亲眼见证了软银起步于一家普通的风险投资企业,由于参与了ADSL服务而得以在通信业界崭露头角,并最终发展成无人不晓的大型企业。作为一名软银员工,我为自己亲身经历了这些巨大变革而深感荣幸。

之后,软银集团先后收购了日本电信和沃达丰日本公司。 在进军IT产业之后不足十年的时间内,软银成长为日本首屈一 指的通信公司,收获了大家有目共睹的成就。

如何才能最迅速地从"现在的自己"飞跃到"理想的自己"

在软银工作期间,我向总裁学到了很多东西。其中有一点可以说改变了我的人生。那就是,我学到用最短的时间去填

#### 补"现在的自己"与"理想的自己"之间差距的方法与能力。

孙正义总裁就拥有这样的能力。也正是因为这一能力,他 让软银集团从零开始,仅用30多年的时间就发展为年营业额超 过80000亿日元的大企业。

这么快的发展速度岂止是普通企业的两倍、三倍,这简直 就是普通企业发展速度的10倍!

在本书中,我将毫无保留地向各位读者朋友详细介绍其中的方法。

市面上有很多介绍"成功法则"的书,但依然有很多人觉得"读了这么多本书也没什么用",而大家手里的这本书就正适合有这种苦恼的你,希望你一定要读。因为孙正义总裁的方法里有着任何书里都没有的最原创、最特别的东西。只要和总裁一接触就会发现,他的想法和普通人完全不同。

面对总裁一些看似脱离常规、不符合实际的指令,往往我们实际操作之后就会恍然大悟其奥妙之处,并不由得对总裁肃然起敬。这样的事例可谓数不胜数。

可能有人会说:"这样的方法或许正因为是天才企业家孙正义所以才会成功!"但实际上总裁的方法归根结底其根本原则都极为简单,即使是不具备总裁头脑和经验的人也可以轻松效仿。

实际上,我入职软银时才25岁,是一个完全没有社会经验的新手。即便这样,因为得以跟在总裁身边一边学习一边践行他的方法,我也能一步步朝着自己的理想前进并让自己得到了很大的成长。

离开软银集团之后我成立了自己的公司,主要经营的是以机器人和平板IT技术为基础的教育行业,以及用孙正义总裁所创建的模式来实施的英语培训行业。

同时,我还兼任着七家公司的独立董事及高级监察员等职务。由于我善于使用本书中所介绍的方法,这些公司大都发展成了上市公司或即将成为上市公司。

另外,由于我在软银集团大型项目中所积累的成绩和经验 得到认可,所以我还担任了多个国家级项目的顾问。

所有这些项目与内容都曾经是我的目标与梦想(由于我的工作涉猎面广,大家总在问我"你到底是做什么的",这个问题我一两句话也回答不清。详细的内容我写在了结束语部分,有兴趣的读者可以看看)。

总之,我通过使用从孙正义总裁那里学到的方法最快地实现了我的目标。

"在这个时代里,能够做到数家上市公司的独立董事与高级监察员,数个国家级项目顾问的人应该为数不多吧?"我有些膨胀,因为我终于成了一个让自己都有些自觉膨胀的人。

我始终觉得自己之所以能走到今天都是受益于我知道如何 以最快速度提高自己并实现"理想的自己"的方法。

有助于实现商业目标,也有助于快速实现其他理想的法则

接下来,本书要介绍的"10倍速高效达成目标法则"不仅适用于商业,也适用于人生中的其他方方面面。相信读者朋友每个人心中都会有各种各样的目标吧。

- "我的目标是成为年薪千万日元的运动员!"
- "我的目标是在35岁之前创业!"
- "我的目标是开一家自己的咖啡馆或杂货店!"
- "我的目标是在文化中心当一名教师,将自己的爱好与特长教给大家!"
  - "我的目标是成为英语达人!"
  - "我的目标是出版一本自己的书!"
  - "我的目标是移民!"
  - "我的目标是退休之后做生意,实现自己的第二人生!"
  - "我的目标是遇见自己的另一半!"

我相信,"10倍速高效达成目标法则"一定会助你实现"理想的自己"!

人生其实比我们想象的要短暂许多。也正因为如此,我衷心希望并祝愿有更多的读者能够亲身践行本书中介绍的法则。

三木雄信

# 第1章 高效达成目标的"三大基本战略": 寻找 到达目标的最佳途径

16年前,在筹备ADSL市场的Yahoo! BB项目时,项目组成员只有我和两位工程师(其中一位是当时软银公司的首席技术官),办公室在东京一个普通居民楼的一间小屋内。加上总裁,仅我们四个人一起开始了项目的策划。

之后仅用了三年,软银就收购了固话通信运营商日本电信公司。两年之后,又以17500亿日元的价格收购了移动通信运营商沃达丰日本公司。通过这两个项目,软银在通信领域实现了极大的发展。

如今,软银集团已经发展为年营业额超过8万亿日元的大企业。在进军宽带ADSL市场十几年后的今天,软银也终于成为日本最具有代表性的通信公司之一。

为什么孙正义总裁能够如此快速地带领软银走向成功呢?

软银能够发展到今天的高度,我认为最大的原因在于有以 下三大战略:

- (1) 稻草战略
- (2) 冠军战略
- (3)抽签箱战略

实现目标的快慢就取决于你是否懂得以上三大战略。 下面我将分别详细说明这三个战略。

# 收购沃达丰日本公司:稻草战略

我想大家一定听说过"稻草富翁"的故事吧?

保险起见,我再给大家讲一下故事梗概。一个贫穷的男子 用手里的一根稻草换取了一个橘子,经过多次的以物易物,他 不仅得到了高级布料和马匹,最后还换到了一栋房子,从此过 上了富裕的生活。

这并非只是一个存在于童话世界的故事。

之前在网络上有一个很热的新闻,大致是一名加拿大男子 用红色的回形针经过14次交换,最后换到了一栋房子。

孙正义总裁的做法正与"稻草富翁"相同。从看起来不怎么值钱的东西开始,在不断的交换中逐渐增加价值,最终得到自己想要的东西。可以很肯定地说这种看起来迂回曲折的方法 实际上是到达目标的最佳途径。

"稻草战略"即是10倍速高效实现目标的一大关键。

软银从宽带ADSL领域开始起步到收购沃达丰日本公司就是"稻草战略"的一个典型范例。

现在想想,总裁可能在2001年刚涉足ADSL领域的时候就已经有"要创建超越NTT DOCOMO的移动通信公司"的目标了。这也意味着他早已有了要"成为通信业界的龙头老大"的目标。

虽然总裁从未提及过这一切,但我确信他有过这样的想法。因为我还记得当时和总裁一起调查各IT•通信运营商市值排行榜的情景。

不用说, 当时排行榜第一的就是NTT DO COMO。

#### 进军无人涉足的ADSL领域

话虽如此,在规章制度多、门槛极高的通信业界要想一下子成为龙头老大可以说几乎是不可能的。但孙正义总裁想到的第一根"稻草"就是ADSL领域。原因就是,ADSL说得直白些就是一个既不挣钱又费劲的行业。

当时想要进入ADSL业界就必须要借用NTT的光纤传输线路和其他各种设备。但并不是所有NTT的分公司都有齐全的相关设备,所以租赁方还需要添置相应的电源和空调等设备,并支付相应的费用。无疑,这是一笔巨大的开支。

就算以上问题都得到了解决,终于可以为用户提供服务了,但还是有各种各样的问题存在。例如,在用户家里开通 ADSL宽带业务时,每家每户都需要征得NTT的许可,连施工也要请NTT方来协助实施。并且如果使用ISDN的话,就会和ADSL发生冲突,所以先要将ISDN改装成电话线路,然后申请安装ADSL。这样一来就会多花两倍甚至三倍的时间和精力。

如果与NTT信号站离得太远,ADSL的速度就会变慢。除此之外,ADSL还有易受雷电等天气影响、较难提供稳定信号服务的缺点。

但到了今天,ADSL宽带已是家喻户晓的通信服务,用户也都评价"比ISDN速度快且方便"。但大家有所不知,当时的服务商不知道费了多大的劲,解决了多少麻烦事。

耗费如此多的财力和精力,进军ADSL领域到底有没有意义呢?

一般的通信公司有这样的想法很正常,想"尽量避免参与ADSL业务"也都在情理之中。

在这里我想请大家回想一下, "稻草战略"的精髓何在?

对,就是"从乍看没什么价值的东西开始着手"。

也正是这一原因,孙正义总裁特意进军了ADSL市场。结果就是,他一下子就获得了500万用户。这样的市场份额,能与之竞争的公司少之又少。普通公司的用户量只有2万~3万户,所以500万用户量在当时已然拥有了压倒性的优势。

总裁正是用这根稻草换取到了更高价值的东西,因为他当时锁定的目标就是固话通信运营商——日本电信。

我想,如果当时软银没有介入ADSL市场的话,不管总裁多想收购日本电信,对方可能根本不会理会软银,金融机构也根本不会出资赞助。

但当时的软银已是拥有500万用户的大公司,而且ADSL用户还可以使用IP电话。也正因为拥有了这样的条件,总裁可以很

有底气地和对方进行这笔交易的谈判。

"贵公司和我们携手的话,我们可以提供诸如我们IP电话用户和日本电信固话用户间免费通话等服务,这也会无形产生很多新的附加值。两家公司的合并定会为我们带来更好的合作效果。"

正是由于日本电信看到了孙正义总裁手里那根稻草的价值,他们才同意了软银的收购请求。

当时日本电信的用户数也是500万,所以软银借收购一下子实现了用户数的倍增,一跃达到了1000万的用户数量。

不仅如此,通过收购日本电信,软银还将通信行业的优秀 人才和各种经营管理方法尽收囊中,并轻松收获了固话通信运 营商所特有的让顾客信赖与放心的品牌形象。

这种效果就相当于用一根稻草换到了橘子。不,应该说给 人的感觉就是换到了高档的布料和马匹!

#### 总裁早已远见卓识

但是,他并未止步于此。因为他的最终目标是移动通信领域。

追根溯源的话,沃达丰日本公司和日本电信均属于"J-Phone"公司。总裁在收购日本电信时想必已经有收购沃达丰日

本公司的想法了。软银不仅收购了日本电信这个公司,还同时 收获了其附带的技术、人才和顾客群体。

最终,软银以17500亿日元的价格成功收购了沃达丰日本公司,收购价格也创下了日本企业收购史上的最高值。对于一家刚刚进入通信业界、没有任何成绩和口碑的公司而言,当时这个价格无疑是一个几乎无法筹措到的巨大数目。

总裁当时所采取的是表面看起来有些曲折迂回的方针,却成功实现了目标。那就是,首先在宽带ADSL和固话通信领域做出成绩,并以此为担保从金融机构借到了巨额资金。这也是他最终谈判成功并顺利达成收购目标的重要原因。

顺便提一下,2001年刚开始涉足ADSL业务时的软银,其年营业额是4000亿日元,而在2006年收购沃达丰日本公司之后,其年营业额突破25000亿日元。到现在,软银已是一家年营业额大幅超过8万亿日元的大型公司。

孙正义总裁以比普通企业高出数倍的速度让软银实现了跨越式的发展。

#### 实际上,当总裁说要进军ADSL领域时,我非常反对。

我当时竭力主张说:"这个行业本身利润就不太高,还是放弃吧。"但不知为何总裁最后说:"既然如此,这项工作就交给你。"

我因此不得已接受了这项工作。但后来我才明白,自己的想法是完全错误的。因为总裁早有远见卓识,他没有一开始就和盘托出,我想应该是担心节外生枝吧。

我相信,在总裁的眼里,从最开始他就已经看到了这是他 达到目标最近也是最快捷的路径。

# 成就"兴趣融于工作"的理想

"听起来确实很理想,但我们怎能和孙正义总裁那种大手 笔相比,这完全不在一个层面啊。"或许会有读者这样想。

但这种想法并不对。"稻草战略"适用于任何目标、任何 人。与目标大小、个人的经验及能力无关。

实际上,我的朋友用了这个方法,以超越常人10倍的速度 实现了自己的梦想。下面,与大家分享一下这个故事。

这位女士是一名家庭主妇,她的理想是"将烹饪的兴趣变为自己的工作"。

她说: "杂志和电视上经常会有关于超级主妇的节目。我也想像她们那样开一个烹饪培训班,专门教授自己的创意料理。"

但当时的她只是一个什么成绩都没有的普通家庭主妇。并 且,社会上已经有大批的烹饪培训师,对她来说这无疑是一个 对手林立、竞争激烈的领域。

我根据"稻草战略"给了她如下建议。

"为了最终得到'教师'的头衔,你可以先考虑成为文化中心的讲师。因为讲师是有一定社会认可度的职位,你可以先在那里积累经验。"

"但烹饪领域本就是一个已有大批讲师的领域,要换掉那些有经验的讲师,而录用新讲师的概率确实很低。"

"所以,我建议你先从收集文化中心的课程宣传册开始, 看看竞争对手较少而且相对较偏的领域中究竟都有哪些课 程?"

这位女士回家后,根据我的意见想到了"用橄榄油自制手工皂"这个创意。因为这位女士曾经在国外见到过如何制作手工皂,而且在家制作手工皂也是她当时的兴趣之一。但单凭"我会做手工皂"这一项技能向文化中心推销自己难免还缺乏说服力。

所以这位女士把一些朋友叫到家里,教大家如何做手工 皂。

这样一来,她就有了"在家里开过手工皂培训班"的经验。并且,很幸运的是,参加她家庭培训的朋友又把她介绍给了文化中心的工作人员。于是,她成功地在文化中心开设了自己的课程。

于是,这位女士成为文化中心的讲师并得到了一定的认可。她进而得以在全国10多所文化中心担任讲师。

#### 短短三年,一个普通家庭主妇变成了"超级主妇"

这位女士有了在文化中心当讲师的经验后也获得了一些上 杂志和电视节目的机会。之后她乘势而为,正式成立了自己理

想的烹饪培训班。

于是,曾经听过她手工皂课的学生,还有通过杂志和电视 认识她的读者和观众都争相到她的烹饪培训班学习,烹饪培训 班收获了大好盛况,这位女士也终于实现了自己的梦想。

关键是从我给她建议到她实现梦想仅仅用了三年时间。如果她直接以"开烹饪培训班"为目标的话,估计现在还在起点处徘徊呢。

这正是"稻草战略"的成功案例。

总而言之,刚开始时,这位女士也不过是一个没有任何成绩的普通家庭主妇。但她以最短的时间、最快的速度实现了"当超级主妇,开烹饪培训班"的理想。

"稻草战略"不仅属于孙正义总裁和部分人群,它也同样属于读者朋友。希望大家能够明白,这是一个能让你快速实现自己目标的战术。

# 找到敲门砖, 实现大飞跃

成功实施"稻草战略"的精髓并非直接以"终极目标"为目标,而是设定几个"中间目标",通过逐个实现中间目标来实现终极目标。

看似绕道远行,但从结果而言则是近道,正所谓"欲速则不达"。其关键在于如何设置"中间目标"?

"确定当前自己的能力所及,并以此作为敲门砖来实现大 飞跃以接近自己的终极目标。"

那么,如何能够找到这块敲门砖呢?"一旦找到这块敲门砖,就能瞬间打开世界的大门。"所以这块敲门砖是"稻草战略"的关键所在。

正如上面讲到的那位讲师,"成为文化中心的手工皂讲师"就是她的敲门砖。这是她可以实现的小目标,也是衔接她今后大目标的关键点。

当下备受世人瞩目的新锐设计师佐藤大先生也正是因为巧妙地运用了"敲门砖"才实现了他事业的快速发展。

从建筑到图形编辑,再到产品项目,佐藤先生涉猎领域广泛。目前,他的作品收藏于纽约现代艺术博物馆、法国蓬皮杜艺术中心等世界著名美术馆。已然是享誉世界的著名设计师佐藤,实际上学生时代曾在"Yahoo! BB"项目中做过兼职。

当时他的工作内容不过是搬运重物这些杂活。或许和我一样,因为在总裁身边工作,所以佐藤先生也在潜移默化中跟总裁学到了很多东西吧。

从佐藤先生之后的职业生涯来看,他非常好地践行了"稻草战略"。

他选定的敲门砖就是参加米兰家具展。这是世界最大的家具展览会,汇集来自世界各地的建筑及室内装饰业界的专业人士。也就是说,如果展品能在这里受到瞩目,那么就有可能登上世界级的舞台。

或者佐藤先生从学生时代就已经将参加米兰家具展作为自己的敲门砖了吧,所以通过兼职勤恳工作积累资本,研究生毕业后便立即开设了自己的工作室,为了达成"中间目标",他倾注了自己当时所有的资金和能力。

他在研究生毕业后的第二年便参加了米兰家具展,一举拿下特别奖。三年后他开设了米兰工作室,第二次参加米兰展。由于他的作品受到了世界著名制造商朱利奥•卡佩里尼的青睐,也由此接到了卡佩里尼公司的家具订单。

以此为契机,佐藤先生的事业实现了大的飞跃。正好 比"墙外开花墙内香",由于在米兰家具展收获了国际知名 度,佐藤的产品也开始从欧洲进入日本市场,并在日本扩大了 影响力。 佐藤先生还获得了设计界最高的荣誉"EDIDA国际设计大奖"年度设计师奖,也是该奖项最年轻的获奖者。

然而在他获得成果的数年前,他还只是一个居住在普通居 民区做着兼职的普通大学生。在世界设计界,他只是一个没有 任何后盾,也没有任何人脉的普通人。

佐藤先生之所以能够以最快的速度成为"世界著名设计师",并实现了他的"终极目标",正是因为他以敏锐的眼光找到了他的那块敲门砖。

#### 抓住时机乘势扬名

从佐藤先生的例子可以看出,成功实施"稻草战略"的关键在于如何抓住机遇伺机扬名。

成功开设烹饪培训班的那位女士也是通过杂志以及电视进行了自我宣传并让世人知道了自己。

孙正义总裁是在1995年成功扬名世界的。那一年,总裁以8亿美元(当时的800亿日元)收购了世界最大的计算机博览会COMDEX。

当时的软银只不过是一个年营业额为2000亿日元的公司。即使在日本国内,也仅仅是一个不大为人所知的风投企业。因此,对于当时的软银来说,收购COMDEX似乎有些不自量力。

但总裁认为无论如何都必须要收购COM DEX, 因为当时的他已经确信收购COMDEX正是可以让他扬名天下的那块敲门砖。

一年一度在拉斯维加斯举办的COMDEX计算机博览会也是汇集世界各地IT业界人士的交易会。除微软这样的国际超大型企业外,还有很多中小企业,甚至也包括一些个人参展商。

收购COMDEX无疑也正是向世界宣言——"软银的孙正义就在这里!"

事实上,收购COMDEX以后,只要自称是"COMDEX总裁孙正义",大家就都很愿意和他打交道。这也使得总裁迅速加强了与微软比尔•盖茨以及其他IT业界的经营者和业界领军人物之间的人脉关系。

这也直接促成了第二年软银与美国Yahoo!合资设立 Yahoo! JAPAN,这也是成就今天软银飞跃式发展的重要的一步。

#### "你知道怎么在水上行走吗?我知道。"

我以为是开玩笑,但总裁一脸严肃。我实在困惑,于是问总裁: "要怎么做呢?"总裁回答我说: "在右脚下沉之前, 迈出左脚!"

当时给我的感觉是,总裁这是在胡说什么呢?但回顾软银走过的路就会发现,总裁确实就是这么一路走过来的。

收购COMDEX、设立Yahoo! JAPAN、涉足ADSL事业、收购日本电信、收购沃达丰······

软银正是这样跳跃于一块又一块石头之间,在一只脚下沉 之前迅速迈出另一只脚,才得以成功走过水面的。

只要利用好"敲门砖",无论我们与目标之间隔的是水池也好大海也罢,我们都可以到达目的地。总裁正是如此亲身为我们证明了"将不可能变为可能"。 (免费书享分更多搜索@雅书.)

既然是已被验证过的方法,那我们如果不加以活用的话岂不可惜?

胸怀大志的你,请务必立足于"稻草战略"制订出专属于 你自己到达终点的计划。

# 身处狭缝也要力争第一: 冠军战略

与"稻草战略"齐名的就是"冠军战略"。

事实上,总裁涉足ADSL事业以及前面所讲述的那名成为手工皂讲师的女士的成功案例都可以说是"稻草战略"和"冠军战略"两个战略的合力成果。

总裁对于第一的执着几乎尽人皆知。而且他非常重视一 点,那就是必须以压倒性优势获得第一。

当然,总裁的想法自有其道理。那就是,只要成为业界第一,人、财、物以及信息等资源就全部聚集而来了。

当你想要了解什么信息时,必定会找该领域的领军人物去咨询吧?我想应该没有人会特意去咨询排在第二的人。

如果企业成为行业内的领头羊,那么就可以招聘到优秀的人才,而优秀人才发挥他们的智慧就可以筹措到更多的资金, 能以更优惠的价格购买到材料,也可以扩大销路提高销售额。

第一与第二在所能采取的战略上有着天壤之别。因此要想成功,就必须争得第一。

话虽如此,但也许我们也会听到这样的声音:"道理是懂,但如果这么容易就能成为第一的话,我们也就不会走弯路吃苦头了。"

确实如此,一般情况下确实很难将冠军收入囊中。但是, 我们拥有将不可能变为可能的锦囊妙计,那便是"发现没人做 或者极少数人在做的领域"。

如果没有人做,那么第一个开始做的人从开始便是第一。 如果只有少数人在做,那么争得第一的概率和速度都将大大提 高。

总裁决定涉足ADSL事业时就正是这样的情况。当时竞争对手相对较少,而且每个竞争对手的用户也基本都是几万人的规模。所以总裁将该领域定为战场,并一鼓作气订购了100万台家用调制解调器。

由于订购了数十倍于竞争对手的数量,每一台的均价就要低很多。当时市场每月的使用费是7000日元左右,而总裁打出的却是"每月2830日元"的白菜价!这给了人们相当大的冲击力,100万台瞬间就被订购一空。软银瞬间成为该领域无与伦比的冠军。

前面也提到过,这一成绩也直接促成了软银之后的跨越式成功。

哪怕面对一个狭缝中的市场也一定要力争第一。这正是以 10倍速达成目标的第二把金钥匙。

# 从竞争对手少的领域着手

成功开设烹饪培训班的那位女性像很多其他女性一样,都希望将自己的兴趣变成工作。

只是大部分人一般都会先考一个资格证,先去专业学校学 习技术等。例如喜欢红酒的人就会去考酒师资格证,喜欢芳香 疗法的人就会考芳香师资格证等。

但是,当投入时间和金钱之后,又有多少人真正从事了相关工作呢?恐怕大部分人最后还是仅止步于兴趣的程度吧。

那么这些人为什么没能实现他们的愿望呢?答案显而易见。因为竞争对手比比皆是。

如果在网络上随意搜索"芳香疗法培训班",会出现几十 页看不尽翻不完的信息。这说明该领域已经存在相当多的竞争 对手。何况先入者已经积累了大量的经验和人脉,如果没有天 分和运气,想要崭露头角有所作为实非易事。

很遗憾,这样一来可谓是一场未战先败的战斗。

但是,依然有胜出的方法,那就是改变战场。更加准确地说,尽可能细化领域,创造一个只有自己才能进入的舞台。一个只有自己的战场,无疑意味着不需要战斗就能成为冠军。

譬如,你的目标是"成为一名西点师",你特别喜欢法式点心。但在日本,已经有很多从法国学成归来的西点师和专家,仅对西点感兴趣很难立足。就算赴法学习数年,能迅速成为人气讲师的概率也非常低。那么,我们来试着细化一下"西点"这个领域吧。

同样的欧式点心里有西班牙点心、德国点心等。如果把目 光转向东欧或中欧,我们会发现,还可以分出土耳其点心、罗 马尼亚点心等领域。

除欧式点心外,还有亚洲、非洲以及南北美洲式点心。同样,还有菲律宾点心、摩洛哥点心、智利点心等,我们可以细分出数不清的领域。

#### 成为全日本"唯我独尊"的点心师之法

细分这些领域之后,你可以选择一个没有竞争对手的领域,不要局限于你现有的专业技能和知识。

你本来就是一个喜欢制作点心的人,因此也应该具备基本的技能。那么接下来需要做的就是在短时间内集中精力认真学习。

如果你选择的是智利点心,那么就去收集资料,通过网络 收集信息学习配方配料。现在通过社交软件很容易和别人取得 联系,你可以找一位居住在日本的智利人请教智利点心的制作 方法;也可以利用一个月的短暂周期前往智利,住在当地人的 家中学习最地道的智利点心的制作方法,积累实地制作经验。 当这一切准备妥当之后,你就可以前往文化中心去应 聘"智利点心培训班讲师"了。

既然没有竞争对手,这样的培训班也可能并不存在。但是 现在的文化中心为吸引学生,也在寻求有特色的原创性策划 案。只要全力推销自己,告知对方自己的点心独一无二,就极 有可能成功。

如果你很幸运地被采纳了,那么这将意味着日本首位(可能是首位)"智利点心讲师"的诞生。若果真如此,那么你也将在那一瞬间成为日本第一。一名独占鳌头的讲师必定会吸引很多学生前来学习。

由于所选领域较小,可能慕名而来的学生也只是少数。但 无妨,只要有学生来,通过之后的口口相传必定会有更多的学 生前来。且由于没有竞争对手,在商业模式上也会持续一段时 间占据垄断地位。

成为第一之后,成名也会来得更加容易。

"日本唯一的智利点心讲师",一旦以此作为自己的标签 在博客或Twitter上宣传的话,可能会吸引到杂志或者电视制作 人的关注。如果能有一些出镜机会的话,你就能成为该领域的 第一人,成为伟大的"先生"。

如此一来,你就实现了自己"成为点心师"的梦想。如果依然不能放弃成为法式点心师的梦想,那么先在智利点心这个

领域中积累经验之后再去从事法式点心培训班,成功的可能性 也会大大增加。

由于你已经拥有一个稳定的粉丝群体,当粉丝得知你开办"法式点心培训班"时,必定会有人前来学习。上文中介绍的那位女性就是通过先成为手工皂讲师获得自己的固定粉丝后再开设自己的烹饪培训班而获得成功的。两个案例可谓如出一辙,异曲同工。

要成为第一就要按自己的意志划一条分界线,在所划界领域内自称第一。大家不必客气,大可自行称霸天下。请容我再赘言一二,领域的大小与知名度并不重要,重要的是想方设法让自己成为第一。这也是实现目标的最佳捷径。

# 总裁并无洞悉未来之眼: 抽签箱战略

接下来我和大家谈谈三大战略中的最后一个——"抽签箱战略"。

现代社会是一个不确定性非常高的社会。明天会发生什么,没有人知道。

那么在这样一个扑朔迷离的社会,如何才能以10倍速达成自己的目标呢?

总裁的经营模式常被人称为"时间机器管理经营法"。

因为总裁似乎可以洞悉未来,能够看到今后什么事业或者 企业能够茁壮成长,然后在最合适的时间投资最有潜力的项 目。

譬如1995年向美国Yahoo!投资200万美元(当时为2亿日元)。第二年便以合资形式成立了Yahoo! JAPAN。

要知道美国Yahoo!正式成立公司,开始其事业也不过是在1995年3月,而软银决定投资该公司是同年11月。也就是说,Yahoo!成立不久,总裁便看到了其价值所在,果断做出投资决定。

结果众所周知,Yahoo!已是世界最大的检索引擎之一,而 Yahoo!JAPAN作为门户网站,在日本同样占有压倒性优势地 位。

如今的软银作为Yahoo! JAPAN的头号股东,拥有12000亿日元的账外收益,当初向Yahoo! 投资的2亿日元仅仅是如今利益回报的九牛一毛。

最近,大家都知道软银投资中国电商阿里巴巴的事情。软银于阿里巴巴创业的第二年投资了20亿日元。之后,阿里巴巴迅速成长。2014年阿里巴巴在美国纽约证券交易所成功上市,软银作为股东之一,获得了8万亿日元的收益。在投资后的第14年,利益扩大了4000倍。

通过这些事例,想必大家能够接受总裁那被称为"时间机器管理经营法"的方法了。

## 看不穿的未来,看得穿的事物

总裁真的是能够看穿未来的人吗? 当然不是。

当然,总裁确实比像我这样的普通人要看得更远。但长年和总裁朝夕相处,我也看到,总裁也有预测失败之时。细细想来,总裁亦是凡人,人非圣贤,孰能百发百中呢。

也正因如此,总裁始终着眼于"未来不可能完全看透"这样一个前提来思考问题。尤其IT行业,其不确定性要比其他行业高出许多。

如果是汽车行业,在某种程度上是可以预测到未来的。当然,氢汽车与电动汽车孰能成为主流,自动汽车何时能够投入使用等,这些目前都还是没有结论的问题,但如果当这些话题有一天真成为人们茶余饭后的谈资时,应该说,汽车行业的未来也就已经具备一定的透明度了。

但是在IT行业,现在的这一瞬间会擦出什么火花,无人知晓。

昨日还闻所未闻的服务,也许会在地球上的某个角落突然出现,并瞬间传遍全世界,这样的事情已不再稀奇。在这样的环境下,如果说有人可以"预见未来,精准选择",那简直是天方夜谭。

那真的只是总裁人品爆发运气太好吗?并非如此。

那为什么总裁能够像看穿了未来,一而再再而三成功呢? 秘密就在于他的"抽签箱战略"。软银之所以能够取得如今的 成就,根本原因就在于此。

这个战略不仅适用于商业或者经营,还适用于任何目标。 它也适用于"我想开一家店""我想找到理想的人生伴侣"这 样的目标。

我们经常会说"那个人运气真好""那个人太走运了"。 这样的人就一定在使用"抽签箱战略"。

因此,如果你不了解这个战略那就真的太可惜了。

我会尽可能详述这一战略,希望对大家有所帮助。

# 投资Yahoo! 背后的"抽签箱战略"

"抽签箱战略"实际上简单至极!在抽中之前,决不放弃,仅此而已。

譬如你去参加一个文化节,遇到一个抽签游戏,抽一次100 日元,中奖的话可以获得游戏机,如若不中,则空手而归。于 是你用100日元抽了一次,但遗憾的是并未中奖,而此时你手中 也没有多余的钱可以再抽奖。

如果到此为止的话,你并未达成"获得游戏机"的目标,你可能会自怨自艾道:"运气真差!"

但是,如果恰巧一位阔绰大方的亲戚从此路过并对你说:"我给你钱,你可以一直抽到抽中为止!"这位亲戚给了你1000日元、2000日元的话,你就可以抽10次、20次,甚至更多。如果该游戏没有做任何手脚,那么你肯定有抽中的那一次。

或许会有人说"这种做法也太奇怪了吧",事实上,我们周围那些"运气好"的人就是在做着类似的事情。

"坚持抽下去,直到抽中!"

看到这里或许你不会觉得有什么特殊之处,事实上,这是基于"实物期权"这一经营理论而来的。

这是一个较难理解的理论,在此不做详细陈述。我和总裁曾经还就该理论做过一段时间的研究,甚至还专门去大学听过教授的相关讲座。

或许总裁一直都是靠直觉在践行着"抽签箱战略"。他只是想从学术方面证明这一理论的正确性。

研究结果表明,从理论上看,"抽签箱战略"是有据可循的。自那以后,总裁更加自信地去践行这一战略,一步步地使软银成长为大企业。

## 提高抽中率的三个要点

采用"抽签箱战略"时有以下三个要点:

- (1) 选择看起来中奖率高的抽签箱;
- (2) 降低抽签成本;
- (3) 持续抽下去。

总裁成功开发出创业期的Yahoo! 正是遵循了以上三个要点。

事实上,20世纪90年代的软银已经与美国成功的企业和事业联合创办了很多合资企业,Yahoo! JAPAN便是其中之一。

总裁早已考虑到: "在美国能够成功的企业势必在日本成功的概率就会高。换言之,这是一个中奖率高的抽签箱,应该

大胆去抽签。"

具体说来,就是将"在美国上市,且市值在3000亿日元以上"的IT企业作为合资的对象。当时总裁甚至下令"与所有符合条件的企业进行合资"。

话虽如此,与随意抽取相比,选择中奖率高的抽签箱来抽签一定会大幅提高中奖率。在100支签中,50%的中奖率与1%的中奖率,孰优孰劣小儿亦知。

虽说"坚持抽到中奖,决不放弃",但若真抽了上千次上 万次仍两手空空,势必会浪费大量的时间与精力。因此本战略 的第一个要点就在于"选择中奖率高的抽签箱",这也是10倍 速达成目标不可或缺的前提。

通过合资的形式创办新公司也有因可循,因为可以"较低成本成立新公司"。这也是我们强调的第二个要点,即"降低抽签成本"。

建立合资企业时由数家公司共同出资,出资比例取决于商业谈判的结果,有时甚至能以两成或三成的低成本达成投资。

这与独自收购某个企业或通过业务合作以高成本获得营业 执照相比,建立合资企业要划算很多。于是,总裁始终在贯彻 以最少资金建立合资企业的方针。

与此同时, 软银以自己独有的人才资本以及在日本市场的营销能力等资金以外的资源为条件成功获得了合作企业信任。

## 三成不中亦可一笑了之

在100日元抽奖一次的前提下,如果只有100日元,那么就只有一次抽奖机会。但如果和店家商量能10日元抽一次的话,那么就可以抽10次,中奖率也提高到原来的10倍。因此,如果能够将每次抽奖的成本降低,即使没有中奖,那么损失也可以控制在最低限度。

因此, 总裁貌似很果断大胆, 其实也只是在"即使失败, 公司亦可坦然处之"的范畴之内行事。

"胜算在七成即可。所余三成即使是失败,只要及时撤出 亦无大碍。"

这就是总裁的座右铭。

正因如此,为了能够将失败率控制在三成以内,总裁的方针即是不遗余力地降低每次抽签的成本。所谓成本,并非仅限于资金,时间、体力、精力等为实现目标而付出的一切都是成本,都需要考虑如何最大限度地降低这些成本。

只是纵使全力以赴地选择中奖率高的抽签箱,尽力降低抽签成本,但也不能保证一次两次就能抽中。就算前9次失败了,第10次或许就可能会成功。因此,第三个要点就是"持续抽下去"。

当然,总裁也有许多失败的经历。即便如此,总裁依然很顽强地坚持抽下去。正是因为没有在"差不多算了"的时候放

弃, 所以才能最终抽到很多上上签, 钓到很多大鱼。

# 一个中奖率高的箱子

听完如上三个要点之后,或许你会觉得"什么呀?不过如此"。然而事实上,大多数人都没有考虑这三点就鲁莽地做出决定。特别是"选择看起来中奖率高的抽签箱"可谓成功的基本规则,但能意识到这一点的人少之又少。

所谓"选择看起来中奖率高的抽签箱",换言之就是"乘上了上行扶梯",即"找到既节省体力又可轻松上行的领域"。

总裁起初选择在IT行业起家也正是因为考虑到"IT行业今后的发展前景毋庸置疑"。能够支撑总裁想法的理论就是"摩尔定律",简而言之即"计算机的性能每18~24个月即可翻一番"。这是英特尔创始人之一戈登•摩尔于1965年提出的经验之谈,至今为止依旧没有被打破。

当初已经了解到摩尔定律的总裁认为,计算机超越人脑的处理能力的那一天终将会到来,IT界的发展将是持续的、永恒的。因此总裁坚信,在IT业界起家,便等同于乘坐上了"上行扶梯"一般。

一旦乘上了上行扶梯,就会比自己爬楼梯要上得快,就算 中途扶梯停止上升,所处位置也不会再下降。

然而如果乘坐的是下行扶梯,那么就算拼命向上爬,顶多 也就是能保住目前的位置,而一旦稍微停下脚步喘息一下,就 会出现迅速倒退的后果。

因此,无论是谁,若想以最快速度达成目标,那么坐上上 行扶梯都是不可忽视的条件。

# 寻找"理想的结婚对象"

让我们再次回到大多数人都没有考虑"这是否是一个中奖率高的抽签箱"的话题。这次我将使用身边的事例来说明。

大部分单身的人都应该想"与理想的结婚对象结婚"。要 实现这个目标是否能够使用"抽签箱战略"呢?

"理想的结婚对象"是一个众口难调的标准,在此我们假 定为一个"有稳定高收入的男性"吧。

那么,去参加一个符合该条件的男性聚会即意味着选择了 一个"中奖率高的抽签箱"。

说到高收入职业,那么律师无疑是一个不二的代表。

诚然,由于所属律师事务所的规模以及个人的能力不同,即使同为律师,收入也会千差万别。但是与"普通的工薪阶层"相比,选择"律师"这个抽签箱,邂逅"理想的结婚对象"的概率必定高很多。

那么去哪里邂逅律师呢?而且得是中奖率高的场所。

我推荐各位女士去参加"司法考试培训班"。这个地方聚 集着有志成为律师的男性,在这里可以一下子遇到很多未来的 律师。 你的目标是寻找结婚对象,学习可以不用太在意。但为了 给周围的人留下好印象,也需要装装样子认真学习。

之后可以留意模拟考试的结果,与排名前20的男性成为朋友并交换联系方式。这些人中的大部分都会通过司法考试,以精英的身份进入知名律师事务所,并成为年薪千万日元的青年才俊。

如果能与20个人成为朋友的话,那么与其中一人交往并结婚的可能性就会出现。

由于是在其成为律师之前与之成为朋友,这就好比"购买期货"一样。如果已经是活跃在职场上的律师,那么必定也是其他女性追求的对象,但如果是在其成为律师之前的话,竞争对手就会少很多。

或许也会有人想:"就为这个花这么一大笔钱去培训班……"

但是如果能够与年收入几千万日元的律师结婚的话,将来便可以坐收数十倍甚至数百倍于此的回报。这是一个放眼未来绝不会吃亏的生意。

何况这一次的学费意味着可以有20次抽签的机会。

同样的投入所能获得的机会越多,那么每一次机会的成本就会越低。

这与支付昂贵的婚姻介绍所会费却只能得到一两次介绍机 会相比,参加律师培训班要划算很多。

换言之,这个方法可谓抓住了第二个"降低抽签成本"的要点。接下来,就该是践行第三个要点"持续抽下去"。

当然,这20个人中也有已经有女朋友的或完全没有希望的人。但即使有一两个人没希望,毕竟有20次机会呢,只要持续抽下去,就一定有希望抽中。

## 自行寻找"中奖率高的抽签箱"

上面所讲的是通过灵活运用"抽签箱战略"以"邂逅理想结婚对象的方法"。

大部分没有"邂逅"的人,首先会想到去相亲或者去婚姻介绍所。在那些地方总能有邂逅吧,但不能保证一定能够邂逅那个想与之结婚的人。

因为我们并不是随随便便找个人就好,而是对方一定是"理想的结婚对象",所谓理想,其中应该包括像"收入""职业""共同的兴趣爱好"等诸多条件。因此,如果不能找到中奖率高(很多条件都符合)的抽签箱,可能一辈子都将难以遇到理想的对象。

如果"想要邂逅一位登山爱好者",那么就去参加登山俱 乐部。 如果"想要邂逅一位擅长烹饪能够分担家务的男性",那 么就去参加男性学习者较多的烹饪培训班。

如果"你想将来在国外生活,想和今后可能在国外工作的 男性结婚"的话,那么就去参加国际性志愿者相关的活动。

只有如此亲自去寻找中奖率高的抽签箱,才能具备10倍速 快捷达成目标的条件。

## "抽签箱战略"助你找到魅力恋人

可能有人会说"并不一定以结婚为前提,只想有个恋人",但所需要做的事情也基本是一样的。因为"想找恋人"也并不意味着"谁都可以成为恋人"。如果更加准确地描述这一目标的话,应该是"想找一个充满魅力的恋人"。

那么,什么是充满魅力的人呢?一般来说,应该是"受异性欢迎"的人。这样的话,充满魅力的人可能已经有恋人了。

因此,如果要实践"选择中奖率高的抽签箱"的话,只需要接近有恋人的人即可。当然,我的意思并非拆散别人成全自己。委婉地告诉对方"如果你分手了,记得我啊"即可。总之就像是蜜蜂授粉一般做好准备。

上述这一点也符合"降低抽签成本"。如前所述,成本不仅是金钱成本,时间、体力、精力等,凡是达成目标所需要的一切均是成本。如果与非单身的人正面"交锋"的话,必定需要很高的成本。为了展示自己,你需要创造各种机会,既需要

时间,也需要消耗大量的体力与精力。但如果只是"授粉",那么就会节省很多时间,省去很多麻烦。因此要广撒网,多授粉。尽可能降低抽签的成本,做到低成本多抽签。

然后就是实践"持续抽下去"。话虽如此,其实授粉之后 只需等待。

常言道:男女之情,三年之痒。当一个人陷入爱恋时,脑内会分泌一种叫作苯乙胺的脑内激素,而当与同一个人恋爱三年时,这种苯乙胺的分泌量就会减少。

因此如果对10个人"授粉"的话,过不了多久,可能就会有人失恋。这样一来,不等你去接近对方,当对方想起你的时候自然会主动与你联系。这么写似乎太过露骨,但战略上绝对是正确的。

暂且将"挖墙脚"不道德的一面抛在一边,我仅仅是向大家说明无论达成什么样的目标,"抽签箱战略"都是很可行的。

# 总裁并非雷厉风行之人

读者朋友们感觉如何?想必大家已经能理解"抽签箱战略"在10倍速达成目标中的作用了。只是,虽说应当"持续抽签",但真正能够做到的人却少之又少。

抽签箱中并非都是"中奖签"或者"不中签"。其中会有一些"中小奖签"一类的签。譬如在商业街抽奖,虽然没能抽到海外旅行的大奖,但是抽到了1000日元的购物券这样的小奖。

大部分人可能会觉得"购物券也不错"。但如果再抽一次,会不会就是海外旅行了呢。先不要放弃,再抽一次如何? 或许因为这个决定,最终到手的东西会有天壤之别呢。

持续抽签意味着"延后决断"。一旦决定"在此结束",抽签游戏就告终了,获得"中小奖签",接下来什么都不用做了,从某种程度上来说也是一种解脱。

但同时也意味着放弃了"获得海外旅行"的可能性。一旦 选择放弃某个选择,那么获得的概率就是0。

然而,放弃真的是一个好的选择吗?

可能很多人觉得总裁是一个"雷厉风行"的人,大家也可能会觉得总裁是个天才,对于任何事情都能够即刻决定。但事

实上他有些时候确实做不了决断,这并非优柔寡断难以选择,而是因为无法删减选项,只能把时间一再延后。

我认为,总裁深知"所有选项都具有无穷的价值,一旦放弃便全部归于0"。

话虽如此,决断还是要做的。但是,如果内心不能确定"没有比这个结果更好的选择了"的话,观望之后做决定也未尝不可。

## 倘若你只是想做一个"解脱式的决断",那么请再等一等

这句话有点"站着说话不腰疼"的感觉。因为当一个人处于"下一次可能会中奖,但也可能不中"的纠结状态时,最让人抓狂了。因此,在抽到"中小奖签"时停止抽签,"Game over"让你身心轻松,如释重负。说实话,我在总裁身边工作时,有段时间几个项目同时进行,那时候确实想过"赶紧做完求解脱"。

譬如,我作为项目经理负责日本债券信用银行(现为日本 青空银行)的收购时,总裁一直决定不了出资比例以及方式, 甚至在向投资银行提交方案计划书的当天都没有拿出具体方 案。

当时的我真心想对总裁说:"已经没有时间了,赶紧做决定吧。"但是,这个收购案例中各种复杂条件交错相扣,一旦提前做出选择,就可能面临放弃其他选项的风险。

因此,尽可能把更多的选项保留到最后,在临界一刻做出最佳选择。

如果怀有"赶紧决定算了"的草率想法,就先不要做决定。正因为很多人在做决定时过于草率,最终落于失败之地——这是总裁的看法。

对于总裁来说, "早决定早解脱"的想法仅仅是一种懒惰的表现, 并无其他。在软银工作时, 一位前辈看到总裁曾有感而发: "经营者必须得耐得住千疮百孔的折磨啊。"我深有同感。

正是由于总裁对那些不太可能的事情"坚持抽签",最终 软银以10倍速达成了自己的目标。这就是我在总裁身边得到的 财富。

## 以"开咖啡馆"践行三大基本战略

最后,我通过"开一家自己的咖啡馆"这一目标,来具体讲解一下上文介绍的三大战略的实际运用。

大部分人会考虑"首先参加咖啡馆经营技巧的培训 班""在人气高的咖啡馆实习"等,但是从战略上讲,这些想 法是错误的。如果与其他人学习同样的事情,与其他人开类似 的咖啡馆,即使开业了,很有可能因为不受欢迎而导致歇业。

在此应该使用"冠军战略"。如果能够开一家日本独一无二的咖啡馆,那你就是胜者。即使你没有经营咖啡馆的经验,但是只要理念是独树一帜的,你就会在自己的领域成为冠军。

如何才能闪现"日本独一无二的咖啡馆"的灵感呢。这时就要用到"抽签箱战略"。找到"中奖率高的抽签箱(好的理念)",试着去抽签即可。譬如调查海外的咖啡馆情况,然后根据人口情况去找咖啡馆相对较多的街道。能够有那么多咖啡馆开张营业,说明这条街是"中奖率高的抽签箱"。

试举一例,澳大利亚的珀斯就有很多咖啡馆,市中心有数百家咖啡馆。那么就去珀斯街实地考察一下,然后每天去考察10家咖啡馆,也就是说尽可能去抽更多的签。

这样,你总会找到一两家咖啡馆有着"日本没有的新形式或者新奇菜单"。对你来说,这就算是"中奖"了。接下来你

只需要将这种新形式或者新奇菜单带回日本, 开一家咖啡馆即 可。

即使在一个不起眼的地方开一家小咖啡馆,只要以"日本第一家××风咖啡馆"进行宣传,就会有意想不到的效果,还有可能出现在杂志或者电视上。获得知名度之后,就可能会有企业或者投资者前来投资: "我们出资开更多连锁店如何?"

事实上我曾经去过珀斯,发现了一家与日本某著名连锁咖啡馆在外观以及装修上极为相似的咖啡馆。这家连锁咖啡馆的 创业者很有可能在珀斯邂逅并模仿那家咖啡馆。

没有咖啡馆经营经验或者技术的人,就从小的咖啡馆开始起步,并通过在媒体上宣传自己,然后增加连锁店数量扩大经营规模。这个方法采用的是"稻草战略"。

像上述案例那样,充分利用"三大基本战略",便能够以 10倍速实现各种各样的目标。

读者朋友们也请灵活运用这些战略,找到通往目的地的捷径。

# 第2章 高效达成目标的"数值化与周计划战略": 意志不坚者如何提高"执行力与持久力"

第1章中我介绍了10倍速高效达成目标的基本战略。然而仅 仅知道战略是无法达成目标的。诚然,如果不去实施战略,是 不会到达"终点"即"目的地"的。

市场上充斥着各种"成功学"的书。但是,能够成功的人 终究只是少数。那么是否意味着本书所写的内容是错误的呢, 并非如此。"读了这本书后我成功了",虽说这样的人并不 多,但确实是存在的。

换言之,这也从反面证明了有多少人是"读完了这本书,仅此而己"。仅有极少数人"执行了书里的内容,并且坚持了下来",最终取得了成功。也就是说,是否具有"执行力"与"持久力"是一决雌雄的关键。

话虽如此,还是有很多人会说"我总是没有勇气踏出第一步·····""我意志比较薄弱·····"

没有关系! 只要记住接下来的诀窍, 你就可以提高执行力与持久力。本章我将向读者朋友们介绍这样的诀窍。

## 为何大部分人难以取得巨大的成功

"为什么大部分人难以取得巨大的成功呢?三木,你知道吗?"有时候总裁会突然这么问我。

我不知道该怎么回答,总裁便在手边的纸上画了一座山, 在山脚下画了一个圆。然后对我说:"如果没有理想,纵使当 事人如何努力,也只能在原地踏步,难以登上山峰。"

总裁又在山顶处写上"理想",对我说: "但如果有梦想,就不会再走弯路,最终可以登上山峰。"

总裁的意思是,首先要明确"目标山峰=终点",否则使用 任何战略都无济于事。正如你拥有一辆性能相当不错的汽车, 但是你没有目的地,不知何去何从,也只能原地不动。

关于这一点,总裁在年轻时有了清晰的目标。总裁是一个 在年仅19岁时便制订了"人生50年计划"的伟人。

20岁,在自己选定的业界混出名堂,建立公司。

30岁,储备经费。经费最低为1000亿日元。

40岁,做一件一决胜负的事。胜负规模高达1万亿甚至2万亿日元。

50岁,在某种程度上完成自己的事业。

## 60岁,将事业传给继承人。

事实上, 总裁几乎就是这么一步步走来的。

现在总裁已经58岁了,最近他指定谷歌原高管现任软银副 社长的尼科什•阿罗拉为继承人一事,也成为世人关注的话 题。

这正是总裁脚踏实地地执行人生计划中"60岁将事业传给继承人"的有力证明。

总裁的生活方式告诉我们: "人的成长与目标有着剪不断 理还乱的关系。"

松本元先生作为大脑研究第一人、大脑型计算机研究者而闻名于世。松本先生已经过世,但是松本先生曾经出版的一本书《爱,让大脑活跃》(《愛は脳を活性化する》)仍存于世间。我刚进入软银时,总裁曾经把这本书交给我,对我说: "三木,你读一读这本书。"

事实上,这本书对于我个人的人生影响非常深刻。松本先生生前曾在某次演讲中说道:"大脑会设定某个目标,并且为了达成这个目标自行设定某种回路。因此强烈地想要达成某个目标的意愿是非常重要的,大脑功能会因某种欲望而被激活。"总裁并非生来就带有超人般的才能,只是他很早就决定了自己的目标,其大脑发挥了比生来的能力更强有力的作用。并且为了实现这样的目标,总裁持之以恒地付出了数倍于常人的努力。

总之,若想以10倍速高效达成目标,首先必须明确自己的目标。

## 一旦目标明确,可不可做便一目了然

明确目标还有另外一个好处,那就是"可做"与"可不做"会更加明确,能够以更快的速度到达终点。

譬如,很多人应该都有"想要掌握英语"的目标吧。"因为工作想要掌握英语"的人应该也不在少数。

我曾出版过拙著《海外经历为0,工作超级忙,如何"1年掌握英语"》(《海外経験ゼロで仕事が忙しくても「英語は一年」でマスターできる》),但是"因为工作想要掌握英语"这个目标太虚渺了。

虽说是"因为工作中要用到英语",那么是在大众面前做演讲,还是使用英语开会或者与顾客交涉,还是想要通过邮件与海外的顾客联系呢?不同的工作需要的英语是完全不同的。

因此如果想要短期内掌握英语,首先要明确学习英语的目的,从而区别开"应该学习"和"无须学习"的内容,才能真正全身心投入到自己必须要学习的内容之中。否则,"想通过英语进行商业谈判"的人可能会拼了命地学习日常会话,实际上是偏离轨道的。

在偏离目标的事情上付出再多努力, 也难以实现目标。

为了10倍速高效达成自己的目标,必须牢记"放下无须做的,集中有限的精力和时间去做应该做的"。

## 将目标"数值化"

读到这里,相信读者朋友们应该明白明确目标的重要性了吧。"但是,所谓明确,具体指什么呢?"确实,怎样让自己的目标更加"明确",这一点很重要。

事实上,答案很清楚。那就是将目标"数值化"。这也是 提高实现目标的速度与成功概率的一个诀窍。

当然,总裁也是将目标数值化的人。30岁储备的经费"至少达到1000亿日元",设立软银公司时他也曾宣称要"建立1万亿日元甚至2万亿日元的公司"。总裁的例子似乎与普通人维度不同,那么我们用身边的例子来说明一下。

譬如你"将来想要买一套房子",但将此作为目标似乎有些模糊,那么我们将目标数值化。这并没有想象的那么难。总之只要把目标变换成数字即可。当然不要忘记为目标设置截止日期。"10年后,我想存够首付1000万日元。"这样,目标就实现了数值化。

事实上这样做有一个巨大的好处,那就是能够清楚地得知"为了达成目标需要做的事情"。

"10年后存够1000万日元"是你的目标,所以一年就必须存够100万日元。再细化一些,"一年100万日元",也就意味着每个月8万多日元。这样把复杂问题简单化,就容易理解了。

理清了这些,就会明白应该做什么了。譬如"每个月8万多日元有点吃力啊。那就节省伙食,少买衣服吧""不对,应该找一个收入更高的更好的工作"。

但如果仅仅有"我想买房子"这样一个模糊不清的目标, 是没有什么用处的。因为你不能具体地思考自己应该做什么, 甚至很难踏出最开始的第一步。

如何才能够将"终点=大目标"细化到每月每天的行动之中,"数值化"是一个非常有效的手段。

## 数值化能够催人奋进

前文中提及的英语学习也可以数值化。据说日本人掌握英语需要大概1000小时的训练。那么,如果想在一年之内掌握英语的话,就能够得出"一年学习1000小时"这样的数值。

一年大概有50周,每周大概需要学习20小时,每天大概需要学习3小时。这样,我们得出了能够实现目标的确切数据。这样一来,"想要掌握英语"的模糊目标就越来越具体,对自己的行动也有了清晰的规划。

弄清楚现在需要做什么,人往往就会开始行动了。对自己的行动有了清楚的规划之后,就能够在追梦的路上更加坚定地迈开步伐。

数值化可以提高自身积极性。

减肥的时候,如果每天都去称体重,当看到体重减轻了1千克、2千克时,就会对自己说: "再努力!加油!"

这就是通过数值化,让自己的进步可视化。这样我们更容易获得成就感,也会更有干劲儿。也就是说,数值化不仅能够让你踏出最艰难的第一步,还会给你持续做这件事情的动力。因此,"数值化"是建立目标时必须要实践的重要一步。

# 落实每周的"该做之事"

目标数值化之后,"该做之事"就显而易见了。

"想掌握英语的话,每天坚持学习3小时就ok了!"但是很多人并不能坚持下去,并会抱怨"太忙了……没有那么多时间啊"。这些人始终踏不出第一步,最终一事无成。

不仅是英语学习,胸怀"想考个证书""想写本书"等目标的人,也很容易陷入这样的境地。心里虽然想着"我得开始行动了",但由于每天的工作和生活琐事,导致计划无限期推后。然后时光荏苒,几年匆匆而过,结果仍未开始只得放弃。这样的人其实很多。

"实现不了目标,是因为没有时间",事实果真如此吗? 不,绝对不是这样的。

我在软银的时候,总是和总裁从早工作到深夜,甚至还要 把工作带回家,几乎每天都是这样度过的。此时如果有人对我 说"做点工作以外的事情嘛",我回答说"我做不到啊"也是 人之常情吧。

然而我就是在这样的境况中,被逼迫到"不学英语毋宁 死"的悬崖边,深感已不再是找借口的时候了。

可以说,我完全是一个英语零基础者。然而进入软银之后,和总裁到海外出差,被委任与外资金融机构的当地人进行

谈判等,学习英语已经是箭在弦上的事了。然后,我痛下决心,在百忙的工作之余,用1年搞定了英语。

无论工作再忙,都是有办法实现目标的。我作为一个精力和体力都很普通的人,已经通过实际行动证明了这一点。

想必读者朋友们都想知道我是如何坚持学习英语的吧,关键就在于"周计划"。这也是提高实现目标的速度以及成功概率的第二个诀窍。

## 做好一周的安排

所谓"周计划",正如其名,规则就是"以周为单位制订计划"。将目标数值化之后,将该数值分解到周这个单位之中即可。

掌握英语的话,细节如下:

"1年学习1000小时"

 $\downarrow$ 

"1年有50周, 1000÷50=20小时,

即每周学习20小时"

之后再去考虑如何把这20小时分散到一周的计划当中即 可。 此前为了让模糊的计划更加清晰,我们将计划细化到"每天学习3小时"。这里的3小时仅仅是一个标准,请各位读者朋友按照"周计划"安排自己的日程。究其原因,其实在于在一周之中平衡自己的计划,差额抵消即可,此方法更有利于持之以恒。

如果决定"每天必须学习3小时"的话,有时候会"突然要加班,完成不了计划的学习时间了",偶尔也会出现身体不适。如果只是沮丧地想着"今天没有完成任务",那么自己的积极性便会下降,甚至会想到"昨天也没做好,算了吧",从而放弃学习。

如果以"一周学习20小时"为目标,就可以很容易坚持下来了。如果某一周"工作日太忙,每天只学习了2小时",那么只要增加周末的学习时间,依然可以达成周计划的目标。

可能会有人有想: "这样的话,以两周或者一个月为单位不行吗?"如果跨距太长,人很容易懒惰。"本周每天只学习了2小时,还有下周呢",容易出现这样的不良势头。更何况每天只学习2小时,剩余的部分都移到下一周中,即使下一周竭尽全力,亦非易事啊。结果两周的任务此消彼长相互影响,最后拖沓成灾。

#### 7天, 刚刚好

据研究显示,人每次能够掌握的最大数字是7。不知读者朋友是否听说过"魔法数字7"呢?这是美国的心理学家发现的一

个原则——人在短期内能够记忆的容量大概在7个左右。譬如桌子上洒落一些硬币,一般人能够瞬间认知到的数字也就是7个左右。经营学上有个"控制范围"原则,即一个上级最多能够管理7个部下。

也就是说,一旦超过7,人便很难控制。因此,以"7天作为一个循环",对于大家来说是比较容易接受的节奏,而且也是能够持之以恒的秘诀。也就是"周计划=习惯化"。

此外,人在学习一周后会忘记原来的77%。这是德国心理学家赫尔曼·艾宾浩斯根据实验证实的。

所以在学习的一天后复习,可以在短时间内回忆起忘却的内容,但如果一周以上,即使复习,有一些内容也可能完全回忆不起来。也就是说,为了更扎实地记住所学内容,要以"本周学习的东西本周就要全部记住"为原则实施自己的周计划。

只要坚持"工作日做错的或者没有记住的内容,在周末复习",脚踏实地地实施周计划,每周都会有一定的进步。

此外,必须要坚定"周计划目标必须达成"的信念。只有不断地循环下去,周计划才能真正习惯化。

# 每年正月制定"本年度目标"

法国哲学家笛卡尔曾说: "将困难分割开来!"意思 是"无论多么困难的问题,只要将其分割成无数个小问题,一 定能够找到解决的突破口"。

同样, 乍一看是个不可企及的目标, 只要将其分割成很多个小目标, 逐个攻破, 便有可能实现大目标。

因此,只要决定了"目标山峰=终点",设定"一个月要进行到何种程度""一周要推进到什么地步"这样的小目标至关重要。

当然,总裁也在不断践行着"将大目标分割成小目标"这一原则。

"人生50年计划"是以10年为单位制订的,但为了实现这一目标,总裁每年都会制订年度计划和年度目标。

在前言中,我讲述了大年初一早上被总裁叫到家里一起制订年度计划的故事。那并不是那一年才有的故事,总裁每年都会"为了实现10年目标",计划好"今年应该完成的事情"。甚至将年度计划细化到每个月每一周当中的小目标。

我经常看到总裁将这些必须要做的功课写在A4纸上。总裁经常在行进的车中给我看这些计划,我们一起确认。然后总裁在车中给其他人打电话,"明天10点让某某来找我""安排一

下下周之前和某某的面谈",下达各种指令,不断达成各种目标。

总裁下达的指令基本都是"安排我与某某见面的时间", 其原因就在于一旦和某人见面的时间定下了,那么紧接着各种 相应事情的流程就顺理成章了。

如果一周后总裁要和客户中的某干部会面,我们社长室的 这些人就会使用逆向思维,在会面前一天准备好所有资料。而 整理这些资料就必须规定好公司内部的方针政策,与项目相关 的公司人员也必须开一个内部会议。

这样,通过逆向思维的方法,不仅完成总裁的个人任务, 公司全体成员也不断推进着整个项目的进度。

## 小任务管理推动实现大目标

为了能够一鼓作气地执行各项任务,总裁会在初期便决定向外部媒体发布消息的日期。

"某月某日召开记者发布会,宣布与A公司建立合资企业。"总裁会突然下达这样的决定。然后我们就会预约记者发布会的会场。

虽然现在还在和A公司谈判。但既然总裁决定了具体日期, 谈判负责人就会为了能够在发布会之前与A公司达成一致而奋力 四处奔走。确定截止日期后,停滞不前的谈判经常会突然高速 前进。 换言之,通过设定不可动摇的如与某人会面或者发布会日期这样的小目标,可以大幅度提高大目标实现的速度。

总裁不断设立这样的小目标,为了完成任务,公司上下都 忙做一团,但这确实是快速实现目标的一个好方法。

或许会有人想"我以为,当上了总裁,手下就会包办一切,根本不需要考虑这些细枝末节的事情",实际上并非如此。

反之,平目的任务管理是总裁每日必做的工作。因为总裁深知,为了达成大目标,管理好每一个小目标是多么重要。

## 寻找榜样

上文中我提到, 总裁曾说过"实现大的目标必须要有理想", 也就是"心中必须想清楚, 要攀登哪一座山"。

但是,可能很多人并不会这样想。"不管你说理想多么伟大,但我还是找不到自己的理想啊。"这可能是他们最直接的感受。

理想是指你对未来的想象,如"将来想成为什么样的 人"。

"将来我想成为一名成功的商业人士,但你要问具体怎么去做的话·····" "将来我想在国外生活,但是在国外自己能做些什么呢·····"

正如这样,即使有一个模糊的目标,但是很难去具体描述 那个未来中的自己。

在此我向大家介绍一个方法,让你能够从这种状态中走出来,将目标具体化。那就是"找到自己的榜样"。找到那个"能当作榜样"的人或者公司,并以追赶或者赶超为目标。换言之,就是将自己的榜样作为一个基准。

这里的"基准法"也是提高达成目标的速度以及成功概率 的第三个诀窍。 第1章中我提到总裁曾经把NTT DOCOMO作为自己的榜样。

2006年收购沃达丰时,在代理点店长聚集的场合中,总裁宣言称"10年以内一定赶超NTT DOCOMO",那也是总裁第一次公开表明这一目标。

此后2013年上半年,软银在销售额、营业额、纯利润等各方面均超过了NTT DOCOMO,成为业界龙头老大。自宣言起仅用了7年,提前实现了"10年赶超"的目标。

能够取得这样的成绩,正是因为总裁时刻不忘"超过NTT DOCOMO"这一目标。因为赶超的目标非常明确,所以才能以这么快的速度实现了这样一个巨大的目标。

## 彻底模仿既定榜样

因此,也请读者朋友们找到心目中的榜样。

很多想要成为"成功的商业人士"的人,是否会看到受到公司上下好评的前辈,然后心生憧憬,见贤思齐呢?若是这样的话,那就将他作为自己的榜样。

选好榜样之后,就去调查一下榜样的履历,或者仔细观察 榜样的一言一行。这样就会明白那位前辈曾经学过什么、在什 么部门担任过什么工作等。如果细心观察其日常工作状态的 话,便会得知他在谈判前是如何做准备的、如何准备工作报告 资料等工作方法,然后尽力去模仿那位前辈即可。 如果那位前辈因为接受海外项目而学习了英语,那么你也去学习英语。至于以什么样的强度学习、学习什么教材,直接去问前辈,并将其作为参考。如果这位前辈的履历中"曾驻留新加坡1年、泰国2年,熟知东南亚情况"的话,那么自己可以向公司申请调到东南亚。

这样一来,你就完全可能赶上甚至超越自己的榜样。

我曾经也有过自己的榜样。刚毕业进入三菱公司时,我曾以某位前辈为榜样。那位前辈特别擅长沟通,尤其是在会议或者报告中。即使对方说了反对意见,前辈也从来不会公然反对,而是先说"原来如此",以此来迎合对方。这样的回复方式会让人听起来是同意对方的意见,而对方也会放松下来,当时的气氛就会缓和很多。而且更加神奇地是,在讨论进行过程中,对方会慢慢地同意前辈的意见。

看到这些我觉得前辈"太牛了",我也开始模仿他,在回答别人时说"原来如此"。现在这个习惯已经深深流入我的血液中,甚至已经成为口头禅。

离开软银独立以来,总裁便成了我的榜样。作为公司的独立董事给那些经营者提意见时,我总会想:"如果是总裁,他 会怎么看呢?"我好像总是在模仿总裁的思考方式。

## 纵使自我剖析千百度, 也难以找到自我追求

因此,在最开始学会模仿就可以。不要觉得和别人做一样的事情很可耻,堂堂正正地去模仿自己的榜样吧。

经常有人不知道将来自己想要做什么,于是费尽九牛二虎 之力去深剖自己。我总觉得无论如何分析自己,深挖自己内心 深处,也没有太多意义。

一般情况下我们很难非常自信地说"我有这种能力",而且如果硬要说某个人适合做什么的话,其实并没有一个正确的答案。所以即使抱着脑袋苦苦思考,也找不到一个答案。只能在山脚下不断地徘徊。

与其如此,倒不如暂且决定"我要登那座山"。这样有了目标,无论是哪一座山,总是能前往一个比现在更高的位置。

决定前进的方向,定下自己的目标和基准,然后全力前进。正如总裁所言,唯有如此才能实现大目标,取得大成功。

# 高速PDCA

前文中我讲述了设定目标的重要性。但是有一点需要特别注意,那就是"不要在设定目标上浪费太多时间和精力"。

设定目标阶段如果太过悠然,达成目标的条件和环境可能 会发生很多变化。或者你费尽心血设定的大目标,可能会被其 他人抢先做并完成了。

现代社会变化莫测,因此不要在规划阶段花费太多时间,应尽快采取行动。

IT业界就是典型的例子。

拿游戏来说,一年前流行的游戏和现在几乎完全不同。有时候刚刚成立的公司会完成飞跃式发展,而某些缔造过时代辉煌的公司也可能走向消亡。

仅仅数月间或者半年的时间内,业界的势力分布就会有天 翻地覆的变化。

在这样的时代背景下,没完没了地讨论"设定什么目标才是正确的"毫无意义。在一个充满不确定性的时代里根本没有绝对的正确答案。

那么我们该如何是好呢?其实放开手大胆去做一次就可以。将大目标分解开来,设定小目标,先去做一次尝试。然后

就会得出"这个方法貌似不太好""这个方法比预想的效果还好"等有价值的结论。无论进展是否顺利,总会有一个结果。如果进展顺利,那就继续下去,如果不太顺利,那就改变方法。

譬如设定了"下班之后回家学习3小时英语"这一目标,但是实际做过之后发现,下班后大脑太过疲劳,无法集中精力。那么就改变原来的方法,"早起,早上学习2小时,上下班路上再学习1小时"。然后又发现"上下班的地铁里太拥挤无法学习",那么这次就尝试着在午休时学习。

这样,慢慢地找到能够以最快速度达成目标的方法即可。

与其坐在桌子前不停地思考"是早上学习效果好还是晚上 学习效果好呢",去勇敢地尝试反而能够更快地达成目标。

在商业世界,有一种有效的方法叫作循环实施PDCA,也就是"计划(plan)→执行(do)→评价(check)→改善(action)"。在个人目标层面其实也是一样的。

重要的是,要尽可能快速地运转这一回路。如果要给这个方法命名的话,那就是"高速PDCA"。另外要结合"数值化",在"评价(check)"已经做过的事情时,尽量也要通过数字来确认效果。

关于这一点,会在第5章详述。

# 用小实验验证假设

"我知道勇敢尝试很重要,可是自己没有一个清晰的大目标,所以根本无法设定小目标啊·····"相信许多读者朋友有这样的烦恼。

这样的话,先假设一个小目标也未尝不可。如果脑海中有"这样的方法应该也可以"的话,那就把这些想法全部写出来,然后从可以实施的小目标着手即可。

譬如,假设你的梦想是"将来在海外生活"。但是这个目标太含糊了,具体要从哪里做起也非常模糊,根本没有任何线索。更何况说到海外,是美国?欧洲?还是东南亚?

话虽如此,像正在找工作的大学毕业生一样深度分析"自己是适合美国呢,还是欧洲呢,抑或是东南亚呢",也不会得出答案。

当然我不会说这是无用的,但考虑到现实问题,如果是"英语不好,但葡萄牙语不错"的人,更容易在说葡萄牙语的国家生活,也更容易找到工作。当然,如果你有这样的本领,也不必纠结了,因为你的目标很明确——"在说葡萄牙语的国家生活",并且实现这样的目标应该也没有那么难。

但是很多人都是从"没有特别的技能和经验,但是想实现梦想"开始的。在这种情况下,应先做个假设。先假设"想在美国生活",然后尽可能地去做自己能够做的事情。譬如去英

语培训学校学习或者去经历短期的家庭寄宿,做一些自己力所能及的事情。

这样,通过小小的实验,大概就能明白自己是不是适合在美国生活。

不要试图深挖自己,面朝世界,踏出一两步。这可以说是实现目标的基本法则。

"只是自己在脑海中凭空想象,就能产生很了不起的想法",这恐怕只有天才才能做到。即使是总裁,我也不敢确定他有这样的能力。

我将在第3章向大家详细讲述,其实总裁并不是一个将自己 关在公司思考的人。总裁是通过走出去与别人交换信息,借助 他们的智慧,寻找达成自己目标的方法的。

在这个世界上,很多时候不能把自己禁锢起来,而是和外面的世界发生碰撞,才会产生更美好的火花。更准确地说,绝 大部分火花都是这样摩擦而来的。

因此,"目标依然模糊"的人应该先假设一个目标,然后 去实际操作。

通过反复做一些"小实验",你能够做的和你想做的就会慢慢清晰起来。结果,你的目标也会更加明了。

之后,只要努力地去转动"高速PDCA"即可。

# 如何实现"在海外生活"的梦想

接下来通过本章介绍过的方法,一起来思考如何实现上文中提到的"在海外生活"这个模糊的目标。

首先假定一个目标。此时的重点在于适当、随性地考虑即可。

"在之前去过的国家中,我比较喜欢西班牙和葡萄牙,因此想在这两个国家生活。以此为假设目标。"这样的想法是完全可以理解的。

在此,请各位谨记"做出决定"这个行为本身是具有重大 意义的。

决定了"在西班牙或者葡萄牙生活"这样一个大致的目标 之后,就可以去考虑"如何维持生计"的问题。

重点是不要自己瞎想,可以向熟悉海外情况的人咨询,也可以在网上或者书上查询那些海外生活的经验之谈。这样可以得到更多的启发,可假设的范围也会增多。

如果有人找我商量的话,那么我建议使用第1章中介绍的"冠军战略",在当地开一家店如何?

只要在西班牙或者葡萄牙开展自己的利基业务即可,哪怕 在一个陌生的国度,也可以瞬间成为当地的第一。我们可以考 虑一下"当地还没有的日本料理"。当地已经有很多普通的日 式饭店或者寿司店了,那我们就要找到当地还未有人做过的日 本料理。

虽说是"利基业务",但没有需求也是不行的。前提是符合当地的文化和习惯,能够让当地人接受。然后通过调查发现,西班牙和葡萄牙都有吃章鱼的习惯,虽然同为欧洲,但是内陆国家不吃章鱼,地中海沿岸国家有很多以章鱼为原料的菜品。那么我们就可以假设"在西班牙或者葡萄牙开一家章鱼烧店"。然后经过再次调查发现,这两个国家也不是没有日本风格的章鱼烧店,但是数量确实很少。

这样一来,原本模糊的"在海外生活"的梦想,就具体到了"在西班牙(葡萄牙)开一家章鱼烧店"了。

## 在当地实际体验卖章鱼烧

只是这还是一个假设的目标。实际上在西班牙或者葡萄牙 是否能把章鱼烧卖出去还是未知的。那么,与其花费大量时间 去思考,不如短期前往当地,尝试着卖一卖章鱼烧。

如果是在大型活动或者节日等特殊的日子里摆摊儿的话, 门槛儿也不会那么高。不会像租店铺装修店铺那样需要花费太 多成本。

这样的话,在目前自己的能力范围之内,便可以通过"小实验"来验证自己的假设是否正确。

如果顺利的话,那么就可以制订在当地开店的计划了。如 果不顺利,那就尝试其他的小实验。

因此尽可能设定更多的"假设目标=假说"。同样,除了章 鱼烧店的假说之外,还可以假设很多其他的目标。不要去分析 或者计算"哪个假说的成功率更高",首先把能够想到的东西 或者有可能实现的东西都写下来。这样的话,即使其中一个假 说失败,也可以立刻换转方向。这也是第1章中"抽签箱战 略"的应用形式之一。

紧接着就是快速实施"小实验→验证结果→实施下一个实验"这样的PDCA。这样才能最快地找到"这样就可以在西班牙(葡萄牙)生活了"的答案。

## 书桌前的苦苦思考是不可能达成目标的。

首先确立目标,假设亦可,然后去尝试一次,再转动"高速PDCA"。"还不确定自己的目标"的人,更应该去实践一下这个方法。

# 第3章 高效达成目标的"借助他人之术":如何调动社会资源

上文中已经告诉大家明确目标的方法,也一起思考了通过"3大基本战略"抵达目标的最短路径。那么接下来需要做什么呢? (免费书享分更多搜索@雅书.)

若想以10倍速达成自己的目标,仅凭一个人的力量着实很困难。即使是天才,一个人的力量也毕竟是有限的。

因此,若想实现自己的目标,必须依靠某个人或某些人的力量。

事实上,总裁就是一个善于借助他人之力的达人,也是聚 拢志同道合之人的达人。

如果想要开展新工作,必定需要人才、资金、信息等,而 充分拥有这些财富的人是很少的,因此必须想方设法从他处汇 集过来。

因此10倍速达成目标的关键在于,如何才能够将人才、资金、信息等"世间资源"汇集到自己手中,成为自己达成目标的资源。

这一战略可以说是与"稻草战略""冠军战略""抽签箱战略"并举的"第4战略"。

毫无疑问, 总裁迅速成功的背后, 该战略功不可没。

接下来,我想和大家分享总裁的一些"借助他人之力的诀窍"以及"调动世间资源的诀窍"的具体事例。

# 获得iPhone的全权销售权:与冠军联合

在第1章中介绍的"冠军战略"的基础上,加上"自己成为冠军",可以组合成新的方法——"与冠军联合"之法。

总而言之,这个方法就是与已经取得成功的人联合,借助 其力量。

在这个看不到未来、不确定性很高的时代,与冠军联合是提高成功概率以及速度的行之有效的方法。

总裁也是最大限度地使用了这一方法。

事实上,软银和很多冠军企业合作并取得了傲人的成绩。 譬如,软银刚成立不久便与软件业界龙头老大哈德森取得合作;2000年左右与微软创立合资公司。此外,在互联网路由器界,软银与世界著名品牌思科系统公司的日本法人共同成立合资企业;在美国,搜索引擎的"冠军"是谷歌,于是Yahoo! JAPAN (软银集团公司之一)与谷歌取得合作。从上述业绩可以看出,总裁总是带有与冠军合作的意识。

最为极端的就是与苹果公司合作,取得iPhone在日本的独家销售权。iPhone登陆日本后,软银的独家销售权垄断了3年之久。这也是软银作为手机事业公司取得飞跃式发展的主要原因之一。

但是当时的软银与现在不同,和当时的NTT DOCOMO以及 au (KDDI)之间有着很大的差距。一般看来,无论从哪一方 面,软银都毫无优势可言。

那么史蒂夫·乔布斯为何没有选择日本手机销售业绩第一的NTT DOCOMO,而是选择了软银呢?

因为总裁巧舌如簧说服了乔布斯?

因为私人关系较为亲密?

不,都不是。

这里有一个10倍速达成目标的重要启示。

展示自己的绝对优势, 吸引对方合作

为何苹果公司选择软银作为合作伙伴呢?

那就是因为"我们向苹果公司展示了我们的绝对优势,并确信会吸引到对方"。

话虽如此,并不是把自己做不到的事情吹成"做得到", 也不是向对方提供不正当交易的条件。

总裁的优势在于"如何将现有的价值以最大化的形式呈现 给对方"。 在与iPhone公司交涉期间,想必总裁强调了"软银是日本手机销售量纯增冠军"这一点。

若论累计销售数量,毫无疑问冠军是NTT DOCOMO,但对于即将进驻日本市场的苹果公司来说,与其说重视过去的业绩或者既有的顾客数量,倒不如说更重视"销售潜力最强的公司"。

另外,总裁也强调了"软银是亚洲互联网市场的佼佼 者"这一点。

在日本的互联网业界,Yahoo! JAPAN是具有压倒性优势的 冠军,而且在中国,互联网销售龙头企业淘宝、阿里巴巴等都 是软银出资的集团公司。

智能手机不仅仅是电话,而且是通过互联网发挥其价值的工具,"亚洲互联网市场的冠军"这一卖点势必在获得iPhone销售权方面具有强大的优势。

即使"NTT DOCOMO在日本的手机市场拥有绝对占有率", 其冲击力与总裁握有的优势相比,也只能望其项背了。

#### 为与冠军合作,自己也要成为冠军

于是,苹果公司选择了和软银合作。

很多日本人可能会觉得不可思议: "为什么苹果公司会与排名第三的手机公司合作呢?"但史蒂夫·乔布斯不会有这种

想法。他应该会觉得"自己是和亚洲冠军企业取得了合作"。

这是总裁交涉时的技巧。

或许有的读者朋友们注意到了这一点,总裁为了与冠军取得合作,会不遗余力地使用"让自己成为冠军"这一战略。

如果在"手机销售额"这一阵营上输了的话,那就改变竞争方向,在"手机销售的净增量"上一决雌雄。如果不能宣称自己是"日本手机公司的冠军",那就改变方向,让自己成为"亚洲互联网企业的冠军"。

像这样, "如果是这个领域我就是冠军", 要巧妙地找到 自己的优势领域, 然后将其变成自己的谈判砝码。

而且,总裁所述全部属实,毫无虚言。只有这样才能让对 方下定决心——"必须要和这个人合作"。

要想和冠军合作,首先要自己先成为冠军。可以说在这个典型的例子中,总裁同时利用了两种"冠军战略"。

# 向"钓鱼能手"学习谈判秘诀

事实上,总裁在与iPhone谈判之前,已经将与苹果公司的合作纳入日程,开始了各种准备。开展"购买软银手机,赠送iPod"活动就是其中之一。

正因如此,软银也取得了"苹果产品销量惊人"的好成绩。诚然,这也自然成为向苹果公司推销自己的一大卖点。甚至,软银还改变了公司的主色调。可能有人记得,软银公司过去的logo中有两条黄色线条。但是,现在是白底中嵌入两条银色线条。究其原因,就是因为银色是iPod的印象色。总裁将这种"苹果印象色"直接带入了自己的公司。

不仅如此,软银手机(现为软银)的店铺也统一成了白色 基调。这一点当然也是受到了苹果店铺设计的影响。

总裁是为了通过这些,向苹果公司展示软银对苹果公司的 尊敬。

改变公司的印象色,对于一个管理者来说是需要巨大勇气的。同样作为管理者的史蒂夫·乔布斯,想必能够感受到总裁的真诚。

从这个故事中可以看出,总裁绝不是只在谈判桌上分胜负的人。在与苹果公司达成独家销售iPhone并召开发布会的两年前,软银就改变了公司的logo。或许那时候,总裁已经将与苹果公司合作纳入自己的日程了。

总裁的谈判能力强,但并不是谈判桌上的巧舌如簧。倒不如说"谈判前胜负已见分晓"才是总裁的真正过人之处。

## 创造机会, 让对方自行前来

"三木,你知道谈判的秘诀吗?"总裁再次这么突然地开口问我。

"不知道。"

"那就是'钓鱼能手'。"

对此我一无所知,只能用"啥"来回应总裁。其实事后也曾多次听到总裁提到"钓鱼能手"这个词。

"钓鱼能手"是过去在福冈县浮羽郡(现为久留米市)以钓鱼为生的一个名人。浮羽郡距离总裁的故乡不远。

据总裁介绍,"钓鱼能手"是这么钓鱼的。首先数日之前就吃一些营养价值高的东西,以防止在水中体温下降。当天在河边点燃落叶,让身体彻底温暖起来。然后赤裸身体走进河里,躺在水中。于是,鲤鱼循着人体的温度而来。钓鱼能手就轻轻地把鱼抱上岸。这样就捕获成功!

据说,"钓鱼能手"捕获了很多1米左右长的大鱼呢。

这不正是总裁的谈判之术吗。

谈判开始前早已做好准备,创造各种条件让对方自然而然 地靠近。然后只要轻轻抱起到手的"猎物",并不需要特别的 技巧。现场的说服力和自我宣传其实根本不是一决雌雄的关 键。总裁是深知这一点的。

"谈判方法必须向'钓鱼能手'学习。"

曾几何时,我数次听到这句话。现在对此也是深信不疑。

# 高调宣传, 吸引优秀人才

当要开始新的事业时,首先需要的是志同道合的伙伴。上 文中我已经提到,无论何等天才,一个人的能力总是有限的。 反过来说,无论有多么好的想法,如果没有人去实现它,那么 就不能达成目标。

总裁在起家时,将"便携式自动翻译机"的想法卖给夏普,并将获得的资金作为自己的起家资金,这个故事众人皆知。但是这个"便携式自动翻译机"的想法是总裁的,而实际制作与开发者则是美国加州大学伯克利分校的研究者。

为了能让这个想法获得专利并销售给企业,必须先做出一个样机来。因此总裁找到自己所在大学的研究者,成立了项目组,将实际的设计和组装全权交给了他们,自己负责管理。

顺便说一下,此时总裁没有资金,只是向研究者保证"样机完成并与企业签约后,再支付报酬",便获得了研究者们的支持。

这样, "便携式自动翻译机"顺利完成,并于1979年通过 夏普公司以"IQ3000"为商品名开始销售。此时的签约费成为 总裁起家的资本。

总裁大学时期所学的是经济学,对于工学完全是门外汉。 如果当初打算独自开发样机的话,恐怕金点子只能是金点子, 而不能成为实际的商品。然而总裁毫不犹豫地借助了他人的力 量。正因如此,总裁才能够以最快的速度实现"积累资金,成立自己的公司"这一目标。

## 纳斯达克•日本顺利开设的秘诀

自软银创立以来,总裁就在源源不断地吸引各路优秀人才,其诀窍就是"宣传自己"。

在第1章介绍的"稻草战略"环节中,我提到在关键时刻向世人大力宣传自己是相当重要的。其实,在吸引人才时,这一方法同样奏效。

曾经有人说"软银是'宣传经营'"。那是因为在开始新的业务或者服务之际,软银总是在较早阶段便开始大力向媒体宣传。

反观其背后,明明还没有立业的苗头,但当机立断对外宣传的情况有很多。而这正是聚集人才的秘诀。

对外公布创立纳斯达克·日本之初,公司内几乎没有证券交易或者金融行业专家。但是总裁召开记者发布会,发布了"我们将与美国证券业协会(SIA)合作,在日本创立新的证券交易所"。甚至还召集了2300名投资家,召开了纳斯达克·日本的创立大会。召集如此大规模的创业者齐聚一堂,也算是前无古人后无来者了。

该盛况受到各大媒体的争相报道,从而"想加入该项目"的人才接踵而至。曾在美国证券业协会工作的人、曾在大

型证券公司工作过的人等,拥有证券交易所设立所需的经验与专业知识的人才都来到了软银。

多亏于此,该项目进展顺利,记者发布会之后11个月,也就是2000年5月,纳斯达克·日本顺利成立。

其中的秘诀正是总裁高调地向世人表示"我们要做这件 事"。

# 醉翁之意不在公布Pepper,意在聚拢人才、资本、信息

软银最近召开记者发布会,宣布要销售机器人"Pepper",也是一个象征性事件。

事实上,在这个时间节点上,软银只是决定了对外销售,但是具体要用在什么行业中,并没有对外公布。倒不如说,关于如何使用Pepper是今后才要考虑的事情,属于后续阶段。

但是由于总裁的大力宣传,在软银之后召开的面向开发者的活动中,吸引了1000多家开发公司。有如此之多的人对"Pepper"感兴趣,想必其中会有很多人拥有相应的技术或者想法,能够开发出利用Pepper的新服务或者独特应用。和这样的人合作的话,软银定能以更快的速度推动机器人商务的发展。同时也会有更多的人或者企业愿意投资机器人事业,愿意尝试将Pepper和本公司的商品结合。

大力宣传不仅能够汇集人才,还可以汇集资本、资源、信 息等。

# 与其独自学习,不如请教"专家"

在开始新的事业时,肯定需要该领域相关的知识与技能。 但是如果从零开始学习,达到一定程度需要相当长的时间。这 对于想要以10倍速达成目标的我们来说,就太慢了。

那么该如何是好呢?

想必读者朋友已经明白了,那就是借助他人之力。

总裁在开始拓展新的事业领域之前,总是会去向熟知该领域的人请教,或者将该领域的人才物色到自己的公司来。

在开始金融相关业务之际,总裁就将原在野村证券的北尾吉孝(现为SBI控股董事长兼首席执行官兼CEO)招聘到软银做董事,然后充分利用北尾在金融界的技术以及人脉,扩大了软银的金融事业。

2014年,总裁又将谷歌原高管阿罗拉•尼科什招聘到软银做副总裁。后来总裁还指名其为软银继承人,阿罗拉还因此成了热门话题人物。

谷歌能够在短期内有如此巨大的发展,阿罗拉功不可没。 对于总裁来说,不仅是通信行业,今后还要参与IT行业所有的 相关业务,因此得到阿罗拉的技术以及能力支持,正是如虎添 翼。

# 借助他人之力的方法, 我称为"登山导游理论"。

对于一座陌生的山,要想安全且最快速地登上去,请一位 熟悉该山的导游无疑是最佳选择。导游可以带路,会告诉我们 危险所在,在我们疲惫时还有可能帮我们拿一拿行李等,因此 能够让我们以最快的速度登上目标山峰。

如果一个人边看地图边登山,中途有可能迷路,何时登顶就更不得而知了。万一中途再一脚踏空跌落下去,就永远无法登顶了。

为了能够以最快的速度登顶,就要雇一位导游。

总裁所采取的策略与此有异曲同工之妙。

## 不相识也无妨, 大胆约见同道人

话虽如此,总裁一般情况下不会轻易雇人。因为有时候, 只去咨询某领域的专家就完全足够。专家可以是以该主题出书 的作者,也可以是以该领域为研究课题的大学老师。只要在网 上查一下,就能迅速地找到该领域的领头羊。

然后可以试着通过电话或者邮件去联系,并询问对方能否接受面谈。可能很多人会觉得"突然接到一个陌生人的电话或邮件,他们真的会见我们吗",但其实很多时候是能够见到的。

在作者的个人简介中,很多都是有邮箱或者个人事务所主页的。这样的人一般情况下都是非常欢迎读者前去咨询的。即使是大学里的研究者,如果有人对他们的研究领域感兴趣,对于他们来说也是好事,只要礼貌地请求,他们一般会安排时间接受咨询的。

我在开始一项新的工作之前,或者有什么不明白的地方时,经常会去约见一些完全没有见过面的人。

"那还不是因为三木先生您有社长的头衔,您也出过书, 对方自然愿意见您啊。"

实际上并非如此。

事实上,也经常有在校生联系我说: "您能抽出一点时间吗?"在这种情况下,我会尽量抽出时间与学生见面。他们大部分都是前来咨询"我想创业,要怎么做呢""是去大公司上班还是继续经营自己创立的投资公司呢,我很迷茫"等问题的,我都会尽力回复他们。

读了我的书之后主动联系我,说明这位朋友有着很强的意 志和行动力。可以说几乎没有人联系我是为了开玩笑的。

事实上,前来咨询的学生中,后来也有一些人创立了自己的公司成了社长。对于那些有志青年,如果我的技能和经验能帮到他们的话,对我来说也是很欣慰的事情。

我认为,很多人的想法都是这样的。因此如果有什么不明白的事情,请大胆地去向那些达人请教。

## 因为咨询藤田先生,才有了今天的总裁

年轻时的总裁也做过和现在的学生一样的事情。

16岁决定前往美国留学时,总裁拜访了日本麦当劳的创始 人藤田田。

要说为什么区区一个高中生能够见到藤田这样的大人物, 是因为总裁多次给藤田的秘书打电话说: "我不和藤田先生说 话也可以,我只看看他好吗?"

这样,总裁终于见到了藤田先生,总裁问: "我应该在美国学习什么呢?"

藤田先生建议说: "今后的时代,应该学习计算机。"

这句话决定了总裁的人生。

如果当时没有遇到藤田先生,或许总裁的人生会与现在截 然不同。

请教他人既是实现目标的一种技巧,也能提供给你决定"登哪一座山"的灵感。

如果你现在还没有确定目标,请和更多的人去交流,去请教他们。

# 充分利用他人智慧, 莫要独自神伤

读到这里想必读者朋友都明白了,总裁从最开始就没有想过"独自战斗一决胜负"。

不了解总裁的人,可能会觉得总裁是凭一己之力就能做好一切的天才型管理者,而根据我的观察,不如说总裁是习惯"借助他人之力"的人。

自己的大脑零件毕竟是有限的。因此有必要灵活借用他人的"脑力"。

总裁甚至经常这么说: "不要一个人思考。"这才是提高 达成目标速度的必要条件,这也是我从总裁那里学到的。其证 据就是,总裁几乎不会一个人待在房间里思考。

总裁经常和包括我在内的社长室的其他成员以及经营策划方面的负责人进行讨论。和总裁一起"讨论",听起来好像很高级,其实我们和总裁的"讨论"被称为"碰壁"。当然,我们是被碰的"墙壁"。

当总裁把"这个想法如何""这种想法可行吗"等这样的 球朝着墙壁打过来时,我们的任务就是将球反弹回去。我们不 用特别在意将球反弹回去的速度和角度。只要将球反弹回去, 对总裁来说就非常有意义。 经过数次击球、弹球之后,球可能会反弹到意想不到的方向,也可能会弹到距离击球者很远的地方。通过这样的"碰壁",有时候会找得到与迄今为止完全不同的看问题角度,也可能会从更加宏观的角度去看问题。

- "话说,我们的竞争对手是这么做的哦。"
- "关于那个项目,我看到过这样的数据。"

对于总裁的问题,我们会有类似以上这样的回答,在此过程中,自然而然的想法就多了,所以我们能够在诸多想法中选出最优选项。

在"碰壁"的过程中,将提到的全部信息写到白板上,有时候甚至只是通过这样的过程就可以写出某个项目的策划案或者某个活动的企划。

不要一个人默默思考,借助他人的智慧可以更快地得到更 好的答案。

## "思考时,不要超过10秒!"这是总裁的口头禅!

考虑10秒还得不出答案的话,一个人再怎么考虑也无济于事。此时应该和别人讨论,听取别人的意见——总裁可能是想告诉我们这些。

读者朋友是否也有过这样的经历:向朋友哭诉之后,自己那些烦恼的事情就烟消云散了。

如果遇到什么难以解决的问题了,那就随便找个人,像总 裁那样做一下"碰壁"游戏吧。

## 头脑风暴中欢迎自由发言

看了"碰壁"的故事之后,读者朋友可能会觉得总裁只是单方面地表达个人观点,其他社员只是听而已。实则不然。

总裁主持的会议基本都是头脑风暴式的会议。会议一般召集5~10个人,大家自由发表意见,调动所有人的知识与信息碰撞出新的火花。此时,总裁只是以成员的身份加入会议。既不是上司,也不是审查员,仅仅是和其他人同等身份的参与者。

总裁不会特殊对待个人意见,而是不断地催促大家说出自己的意见和看法。头脑风暴中有一些规则,譬如"不否定他人发言""欢迎自由奔放的意见""不问想法好坏,尽可能说出更多想法"等,总裁确实是贯彻执行了上述规则。

如果谁打破规则,批判了他人的意见,抑或某人没有想法 一直保持沉默,总裁便会勃然大怒。相反,即使是奇思妙想或 是新颖的意见,只要不断地提出来,就会受到总裁的赞扬。

很多人可能都经历过这样的事情:虽说是头脑风暴,但是 大家全然兴奋不起来,最终提不出任何建设性意见,无果而 终。然而,总裁在场的头脑风暴绝对不会这样。

想必大家应该明白,总裁在运用他人智慧方面是何等在行。

# 不合常理亦可,拿出方案才是上上之策

"怎么想都觉得不合常理!"

总裁给出的方案,绝大部分都会让下属有上述这种想法。 但是既然总裁那么说了,下属就会绞尽脑汁地想:真的不可以 吗,真的没有能够实现它的方法吗?

本来日本人就比较擅长分析,通过举证各种数据或者事例,就会得出一个较好的方案——"总裁说的做法虽然很难,但用这种方法的话还是有可能实现的"。无论最初的方案多么不切实际,从结果来看,都是可以朝着目标前进的。

通过这样的例子可以看出,如果某个组织的高管或者领导能够首先拿出一个方案,那么就会快速地推动项目的进展。

如果领导不能首先开口发言,那么情况将会如何呢?

"请大家自由发言,什么都可以。"如果领导这么说的话,在场的与会者可能会面面相觑,抑或低着头无人发言……在公司也罢,区域集会抑或兴趣小组也罢,可能很多人都有过这样的经历。

究其原因,就是大家害怕"枪打出头鸟"。

如果最开始自己提出什么意见,然后大家按照这个意见去讨论,后来该方案失败了,那么承担责任的很可能就是自己

了,很多人想避开这一点。其实就是这种心理在作祟。特别是日本人非常害怕承担责任。

这一点在脑科学中也得到了证明。有一种叫作"五羟色胺转运体基因S型"的基因,携带该基因的人更容易感到不安和压力,而日本人的该基因携带率比外国人高很多,实际上,有数据显示98%的日本人都有这种基因。

但是执着于此, 更无法迈步向前了。

正因为个人的力量是有限的,所以才召集了伙伴,如果不能够让大家深入讨论交流,就无法借用大家的智慧,这样的话就毫无意义了。打破这个状况的方法只有一个,那就是领导成为那只"出头鸟"。

团队讨论时,如果你是领导,那么你首先提出一个方案或者意见。不要纠结于这个方案是否有可实行性,或者是否正确。即使是不合常理的、很随意的意见也无妨。

这个时候,不管什么话题都可以,打破僵局才是最重要的。当领导成了"出头鸟",成了承担责任的人,那么其他参与者就会轻松起来。当大家觉得不需要承担责任的时候,每个人的大脑就会高速运转起来了。大家也不再畏惧说出自己的意见了。因为讨论的方向是领导给的,而自己只是一个回应、回答的"墙壁"而已,因此参会者可以更加轻松地表达自己的意见和想法。

譬如领导以"新商品的价格定为500日元如何"为问题,那 么就可以以此为开端展开讨论。

有的成员可能会发表意见说:"现在材料已经涨价了,500 日元会不会比较困难?"有的成员可能会说:"只要换一家材料供应商,这个价格应该可以。"

无论什么意见,总之领导已经给了大家一个"500日元"的 方向,无论最后采取谁的意见,从根本上讲,发言者是不需要 承担责任的。

当然"500日元"这个方向未必是一个好的选择,甚至根本 是无稽之谈。

但是,何妨?

重要的是,要创造一个能让大家自由发表意见的气氛。

在团队讨论中,如果上司只说一句"大家畅所欲言吧", 这个会议是得不出任何结论的。就连软银这样具有革新精神、 挑战精神的公司也一样,由于害怕失败,员工会保持沉默。

如果你是领导者,想要借助别人的智慧的话,首先要有成为"出头鸟"的觉悟。

# 只要有点子,就不怕没金子

对于那些"想创业""想开一家自己的店"的人来说,最大的难处莫过于"没有钱啊"。这个时候,很多人会首先想到攒钱。要么去公司工作,要么去做兼职,脚踏实地地积累创业资金。

然而在积累资金的过程中,周遭的环境发生着变化,要从 事的行业也可能跟不上时代了。抑或是其他人捷足先登,提前 做了自己想做的事情。

正因为这是一个不确定性很强的时代,因此必须快速达成自己的目标。没有时间去慢慢存钱。

可能会有人说:"但是现实问题是,没钱的话也没办法创立公司或者开店啊。"

事实并非如此。

这个时代是只要你有好的想法或者商业计划,钱自然能够筹措到。

具有代表性的就是创业投资,它们会从资金上支持开创新 事业的创业者。

创业投资是这样的:它们向尚未上市的公司提供资金,待 公司上市后再向公司收取利润。 只是,过去大部分创业投资都只在确认该公司确实能够上 市之后才会进行投资。换言之,不是在创业期投资,而是在公 司取得一定业绩,认为"该公司有潜力"之后才会投资。

但是现在不同了。现在很多投资都是在很早的阶段就开始了,而且出现了一些被称为"天使投资家"的人,他们会以个人名义向年轻创业者投资。

这是一个变幻莫测的时代,如果等到有一定业绩之后,可能会错过很多潜力股。想必很多日本人也都意识到这一点。

与美国相比,创业扶持较为落后的日本,创业环境越来越 友好。而且,日本政策金融公库的《新创业融资制度》推出了 可以向无担保、无保证人的新创业者提供贷款的制度。

即使还没有业绩,但在这个时代依然可以很容易地筹集到资金。

## 用打工的时间锤炼新奇的想法

可以说,正因为这是个不确定的时代,所以才需要提出新奇的想法。

没有人可以预知未来,投资家和金融机构的人也不知道将来哪种商业可以成功。

因此在想法或者计划阶段,就必须判断应该投资什么商业。反过来说,只要让投资者觉得你的商业计划经过了深入思

考、有潜力,那么就会有很多人愿意为你投资。

因此"没有钱"的人应该做的不是打工攒钱,而应该把精力放在锤炼自己的想法上,让"我想做这件事情"变得更加有希望。

去召集你的伙伴,借助大家的智慧,制订出一个能够让别人觉得"我要给这个项目投资"的计划。

"天上会掉馅饼。"总裁经常会这么说。

当然,这意味着"只要有魅力四射的事业计划,天上就会掉馅饼"。

不是因为没有钱所以想法无法实现,而是想法太无趣所以 没人给你投资。这话说得可能有些刺耳。但是正因为这么想, 所以才能够从"没有钱"的苦恼中解脱出来。

## 为何你可以贷款,是因为你有价值

总裁会这么说:"贷款也是企业价值!"

在一般情况下,很多人会觉得"贷款会有负面印象"。

但是总裁不这么认为。"能够贷款给我们,那是因为他们相信我们软银能够创造出更大的利益。他们的这种信任,对于我们来说就是价值。"

"能够贷款,证明自己有价值,是好事情。"总裁如是说。

证明自己有价值,只需要有新奇的想法。过去创业需要一点一滴地攒钱,但现在很容实现。

不仅仅是钱的问题。如果有好的想法,还可以吸引到很多 人才。

现在通过网络可以广泛传播信息,而且可以很容易和陌生 人取得联系。只要有好的想法,哪怕没有人脉没有背景,也会 有人愿意一起去实现这个目标。

吸引到人才之后,这些人才所拥有的信息以及其他资源也会随之而来。开展新的事业所需要的资源会源源不断地汇集而来。

在某种意义上,对于那些想要以10倍速达成目标的人来说,"现在"就是最好的机遇。

# 第4章 高效达成目标的"项目管理技巧":最大限度调动团队,以最快速度实现目标

在第3章我也强调过,大部分成果都不可能凭借一己之力完成。

如果想以10倍速达成目标的话,就更有必要依靠团队的力量,与成员通力合作,共同达成项目目标。

此时项目管理技巧的重要性便凸显出来。

提到"项目",人们可能会联想到软件开发或建筑业等一些特定行业,实际上并非如此。处于不同立场的人们组成一个团队,并且设定"目的=为何成立该团队""截止日期=工作到什么时间""成本=需要多少预算以及人手"这三个条件的话,一个"项目"就成立了。

所谓"项目管理",就是设法调动有限资源(如资金、人工等),从而得以在规定期限之内实现工作目标。

在软银,大多数工作都是以项目的形式推进的。在总裁的提携下,我担任了纳斯达克·日本公司的创立、青空银行的收购、"Yahoo! BB"业务的开创等几个大型项目的负责人。

下面,我将为各位介绍,在上述工作经验中,我所学习到的项目管理技巧。

## 项目初期尽可能细化工作

"10月12日召开纳斯达克·日本的成立大会。请你联系 2000位风险投资企业家来参加会议。另外,邀请媒体对此次活 动进行大规模宣传。"如果总裁突然委派了这样的工作任务, 你会怎么办?

对我来说,这种事情并非"如果"。我确实接到过类似的命令。

这就是我曾在第3章介绍过的"宣传经营"。

当时,新的证券交易所能否成立还是个未知数。为了一件 前途未卜的事情而开会,并且要召集邀请如此大规模的人员, 确实令人感到费解。

但是,提出这个要求的人是孙总裁。我无法说"我办不到"。即便如此,召集2000人参会确实是一人之力难以完成的任务。

那时已是10月份,距离截止日期还有不到两周的时间。我 只有一个办法了,那就是尽可能将工作细化,分配给其他同 事。

但是,同事也都有自己分管的工作,每天都很忙碌。那时,在孙总裁的带领下,为了加快软银发展,员工们全力以赴,都非常辛苦。

在这样的情况下,如果把这类额外的工作交给同事的话,肯定会招致不满。谁都不愿意接受突如其来的工作,这也是人之常情。

想到这里,我不禁有些退缩。但是为了完成任务,我只能寻求同事的帮助。那我应该怎么办呢?

要点有两个: ①尽早把工作分配下去; ②尽可能细化分配的工作。

人们最抵触的就是临近截止日期时委派的任务。距离截止 日期还有10天和只有1天,其负担孰轻孰重一目了然。

实际上,经常会有这种情况:独自承担工作,到最后才发现难以完成,这时才想到去寻求别人的帮助。

这时候恐怕别人会感到为难,说: "为什么不早点说呢!"然后会以"我很忙,没时间"为理由拒绝。

如果到了那个时候,我再继续厚着脸皮说"这是孙总裁交 代的任务,请一定帮帮我"。这才真是招人厌烦。即使同事这 次勉强提供了帮助,但他肯定不会再次伸出援手。

所以,为了避免发生上述情况,请大家不要勉为其难地逞强,务必尽早将工作分配给其他人,这才是上上之策。

恰当细分工作量, 轻松完成不勉强

还有很重要的一点就是,"分配时掌握好工作量,让每个 人都不会感到负担过重"。

即使是同一个团队的成员,经验、能力以及手头现有的工作等都会有所不同。如果分配的工作超出其能力范围的话,他便会想"怎么能把这样困难的工作强加给我呢",从而会降低其工作积极性。结果可能难以按时完成工作,或者即使按时完成,质量也差强人意。

但是,若是一项细化的轻松任务,对方可能会容易接 受:"三木先生现在遇到了困难,那我就帮帮他吧。"因为分配的工作量是在其能力和经验范围之内的,所以他应该能够保 质保量地按期完成。

把工作都分配好之后,自己只需要负责进度管理。

"A先生,工作进展得怎么样了?""B小姐,遇到什么问题了吗?"

这时,你需要积极询问同事的工作进度,如果有些同事的工作未能按照原计划顺利开展,可以给他们提一些建议,或者将工作进一步细化,分给其他同事。

"项目管理"的工作就是为了保证按时完成任务,尽可能 地调动并利用有限的资源(预算以及人员),因此进度管理可 以说是管理者的关键工作。 尽可能与其他同事共同决定分工。比起独自单干,这样做效率会高得多。

我在做项目经理的时候,总会尽量在项目初期召集全体成员,商讨任务的分配。

我通常会这样问:"一个月后我们要完成这个项目。大家想一想有哪些必须要做的工作?"并把大家的回答写在便笺纸上。

然后,我会把便笺纸贴在白板上,将重复项进行整合,并 查漏补缺。

这样便能够没有疏漏地想到完成项目所需的所有任务。

如果项目经理独自思考的话,可能会遗漏一些任务。但项目组成员有着不同立场、不同专业背景,每个人看待问题的角度都有所不同。所以即使有所疏漏,也一定会有人察觉得到。

这样一来,就可以毫无疏漏地展开工作,以最快的速度达成目标。

#### 大工程细化成小任务,全体成员齐心协力无坚不摧

总裁交给我"邀请2000位企业家来参会"这项工作之后, 我首先采取的行动是找到一份清单。这份清单上列着全国企业 家的姓名和联系方式。 一般的做法可能会是"经过调查,先确定当天较有希望参会的人。然后按照可能性的高低依次与其取得联系"。

#### 但是, 我没有时间!

我将清单上的联系方式从上到下按照一定数量分配给了项目组所有成员。让大家"按照手里的联系方式,逐一发送传真进行确认"。

如果只是按照清单逐一发送传真的话,刚入职的员工或者 临时工作人员都可以做到。我接下来的工作就是管理进度,监 督工作进展是否顺利,仅此而已。

实际上,这只是一个重复性的简单工作而已,但收到了很好的效果——当天参会的企业家远超预期目标,达到了2300人。

说实话,直至会议当天,我都非常担心。但是当看到会场上人头攒动、熙熙攘攘的样子,我不禁长长地舒了一口气。

本次任务顺利完成,得益于项目管理方法:接到孙总裁下达的指示后,立即将工作分配给其他成员,并在分配时掌握好工作量,让每个人都可以没有负担地保质保量完成。

通过这件事,我切实地感受到,与其一个人殚精竭虑无果而终,不如将工作细化分配给大家,项目组全体成员齐心协力工作更加高效。

## 分配任务时,明确需要提交的工作成果

给成员分配任务时,还需要注意的是必须明确阐述需要提 交的工作成果。

比如你想让同事"对其他公司的顾客满意度进行调查"。 你这样对同事说:"下周五之前,请对其他公司的顾客满意度 进行调查"。

请注意,这句话里隐藏着陷阱。

直到第二周的周五,你也没有收到同事发来的报告书,于是你便去向他确认情况,结果却得到了这样的回答:

"我已经调查了,但是还没写报告书。"

在交代任务的时候,你的意思肯定是"调查=把调查结果做成调查报告书",但是对方没有这样理解。

"今明两天,请你策划一下新商品的宣传活动。"这句话 也是如此。

第二天,同事可能会说:"我想出了一些活动,但还没来 得及落实在书面上。"

所以,"请调查·····""请策划·····"这样的表述并没有 向对方阐明需要提交的工作成果,实际上是一种极为模糊不清 的表达方式。 所以,向对方交代任务时,一定要明确地阐述需要提交的 工作成果。

"下周五之前,请交一份'其他公司的顾客满意度调查报告'。"

"明天,请交一份'新产品宣传活动策划书'。"

明确指出需要提交的工作成果,这一点非常重要。

这样一来,接受工作的人员也就无法推卸责任了。"我确实考虑好了,但是·····"等借口也派不上用场了。

#### 任务分配要点无须多, 三项以内为佳

分配任务时,还有一个诀窍需要大家注意,就是"将工作要点凝练在三项以内"。

一般情况下,人类的大脑不可能一下子记住太多东西。不知大家是否还记得之前介绍过的"魔法数字7"。往桌子上撒硬币时,一般人的瞬间识别能力大概是7枚左右。但是,人和人之间也会有个体差异,从5枚到9枚不等。有的人可能会觉得"5枚就已经很多了"。

所以,在向别人分配任务时,如果任务过多,对方可能无 法理解。即使对方以为理解了,实际上也可能会漏掉重要的部 分,或者是理解上产生偏差。

正因如此, 在分配任务时, 工作要点尽可能简洁明了。

最理想的情况是将要点凝练在三项以内。

"在做月度报告时,需要有'新增用户数量''老用户数量的变化''为增加用户而花费的宣传费用'这三项数据。"

如果将所需的三项数据明确地告知对方,对方也会很快地理解你的意图——"这三项数据是绝对不能漏掉的"。如果你同时告诉对方过多要求,同事可能会找借口说:"由于时间关系,我没有调查清楚。"但是如果你交代给对方的要点只有三个,对方就难以推托说"做不到"了。所以,希望大家能将此高效工作的重要诀窍铭记于心。

## 每周定期开一次例会

为保证团队顺利开展工作,项目执行过程中肯定需要开会协调。召开会议的方式和效率,会直接影响项目的整体进度。 这里的要点是,每周开一次全体成员的定期例会,这一点非常重要。(免费书享分更多搜索@雅书.)

这里的定期例会,并非"出现问题之后再开会""负责这部分工作的几个人单独开会"等非定期、非全员参加的会议,而是所有成员在某个固定时间必须参加的会议,比如"每周一召开例会"。

因为在会议上,团队成员可以随时共享关于项目的最新消息和动态,于是,团队的整体工作也会进行得更加顺利。每周召开例会,相互报告各自负责的工作进度是最有效率的团队沟通方式。

但实际上,在项目的推进过程中,经常会有如下情况:

你问A先生: "上次的事情向客户确认了吗?" A先生回答: "B小姐说刚好要去客户那里办理其他业务,可以代我确认。"

然后你去问B小姐,结果她却说:"这件事我已经告诉C先生了。我听说那项工作的负责人不是A先生,而是C先生。"

于是,你又找到了C先生,但C先生说: "啊,我有点记不太清了。我以为是不太重要的工作,所以交给我的材料好像还没有看呢。"

每个人说的内容都多多少少有一些不同,所以最后事情已 经变得扑朔迷离了。相信大家也经历过类似的遭遇。

如果用一句话来说明根本原因,那就是"项目成员人数过 多"。

项目成员人数越多,沟通起来就越有难度。

在"周一例会"上分享最新信息是最高效的沟通方式

从理论角度也可以说明这一问题。

我们先假设项目组成员只有两个人。那么,连接两个人的沟通线路只有一条。两个人可以通过电话、邮件、面谈等多种方式进行交流。

如果项目组成员增至3个人,沟通线路为3条。

若项目组成员为4个人,沟通线路就变成6条。如果增加到5个人,沟通线路为10条;6个人的话,沟通线路为15条。随着人数的增加,沟通线路的数量也在不断增长(见图4-1)。

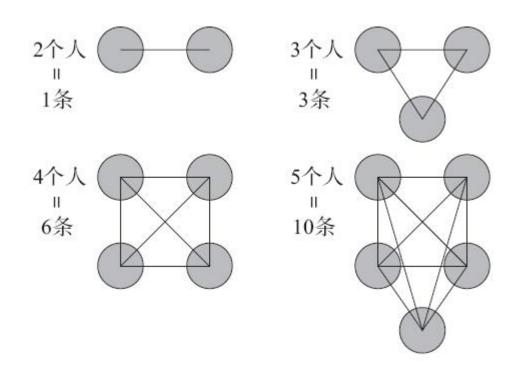


图 4-1

注:沟通线路数量是按照[n (n-1) ÷2]的公式增长的(n为成员数量)。

10人的话,沟通线路的数量为45条;15人的话,沟通线路的数量竟然达到105条。

实际上,沟通线路的数量是按照 $[n(n-1) \div 2]$ 的公式增长的。

正因为有如此数量庞大且错综复杂的沟通线路,所以才会造成下面的混乱状况:"这个人听到了,但那个人没有听到""这个人和那个人听到的内容不一样"。

可以说,项目的失败在很大程度上是因为团队沟通机制不完善。

但是,我们有相应的对策。那就是"每周一次的定期例会"。

正是因为团队成员各自独立地进行交流,才会导致信息遗漏或沟通不畅。所以,项目经理应该创造机会让所有成员聚在一起,共享关于项目的最新进展。

可以说,每召开一次例会,就相当于对全体成员的项目数据库进行了一次全面升级。

作为项目经理,与其逐一管理数量众多的沟通线路,不如 定期召开例会更加轻松。

为了时刻保持数据的新鲜度,如果以每月或两周的频率召 开例会的话,时间间隔不免有些过长。所以需要每周开一次例 会,全体成员互相汇报自己所负责任务的最新动态。这才是最 高效的项目沟通方式。

## 利用"会议记录"提高会后效率

我之所以强调每周开一次例会的重要性,还有一个理由。 这一点在第2章提到过,以"星期"为单位更容易管理工作进 度。

前面提到,事情发生一周之后,就很难再将其清晰地回忆 起来。这句话不仅适用于学习,也适用于工作。

就算你跟同事说好"请完成这项工作",但时间一长,你再去问他的时候,他可能会说"我本想着之后再做的,但是时间一长就忘了"。

前文介绍了每周开例会,互相分享项目最新信息的重要性。更重要的事情还在后面。

会议上通过讨论和交流,明确了新的任务,但如果不能确保执行的话,会议就毫无意义。如果一周之后再次开会,却发现工作并没有进展,那么开会本身就是浪费时间。所以,为了保证工作计划的顺利实施,我们需要制作"会议记录"。

会议最后,一定要落实好"负责人、截止日期、工作要求"这三项,然后以会议记录的形式分发给全体成员。

刚才我们讨论过,在给成员分配任务时,要明确阐述需要 提交的工作成果,在做会议记录时也一样。 "A先生,在3月10日之前,向经销商询问关于新商品营销方案的意见"。

如果仅仅这样写的话,下次开会时,A先生可能会说"我确实询问了它们的意见,但是还没有写调查报告"。所以,在会议记录上要做一个简单的任务表,写上"负责人""截止日期""工作要求",每一项都要明确到位。

- "负责人→A先生"
- "截止日期→3月10日"
- "需要提交的工作成果→10家经销商的意见调查报告"

像这样明确写出工作成果要求,在下次会议之前,A先生就必须提交一份调查报告。如此一来,成员就能够更好地实施"在一周之内完成任务"的"周计划"式进度管理方式了。

另外,在会议结束后立即制作并发放会议记录,这一点也非常重要。因为如果拖延时间过久,再把会议记录发给团队成员,只会造成混乱与麻烦: "开会时说过这样的话吗""现在才敲定任务,可是明天就到截止日期了呀"。

所以需要切记,会议记录要在会议结束后迅速做好并发放。

在会议现场迅速制作"会议记录"的诀窍

可能有些人认为写会议记录是一项非常耗费时间的工作, 下面介绍一些能够迅速写完"会议记录"的技巧。

现在有一种机器可以直接将写在白板上的内容打印出来,将打印的白板记录内容直接作为会议记录发放给大家也可以。

孙总裁善于使用白板,白板是他每次开会必不可少的工 具。

总裁经常会把项目组成员说出的意见、想法全部写在白板上,用图表的方式进行归纳总结,并进一步深入探讨。所以,将白板上的内容直接打印出来分发给团队成员,就相当于与大家直接分享了总裁的想法和思路,对各位员工来说也非常方便。

还有一种方法就是,在一张A4纸上画出简单的表格。在表格上预先写好"会议主题""目的""时间""参会者"等内容。然后在表格项目栏中填写好"负责人""截止日期""工作要求"这三项。

在会议中,用投影仪将表格展示给参会者,每讨论完一个 议题后,直接把讨论结果输入Word文档里。由于大家都能看到 输入的文字,所以即使万一出现了差错,也肯定会有人指出 来。

制作会议记录不仅要求速度,简明扼要也非常重要。如果会议记录是一篇洋洋洒洒的长篇大论,阅读者会感到十分厌

烦,因为大家根本没有时间细看。所以,在制作会议记录时, 一定要注意"迅速"和"简明"这两点。

# 加快会议进程,重点在于"请谁来参会"

制作"会议记录"还有其他好处,那就是我们会自然而然 地意识到,"要在会议上讨论出成果,重要的是要确定好请谁 来参会"。

想要在会议上进行决策并推动相关事务取得进展,"信息"和"权限"是关键点。

如果参会者既没有"信息",也没有"权限",那么此次 会议不会产出任何成果。

相信很多人都有这样的经历: 开会时总是听到参会者 说"这件事我不能擅自决定,得回去商量一下"。这样的会议 开多久也不可能有任何结果。

每周的定期例会原则上要求项目组所有成员参加。根据不同的会议主题和内容,有时还需要邀请某一领域的专家或者比项目经理权限更大的领导参加。

"邀请谁来参会"的问题需要在开会前考虑清楚。如果能邀请到"有助于取得会议成果的、拥有相关信息和权限的人"参会,那么会议的成效将会得到大幅度提高。

"在会议上需要做出什么决策或决定?"每次开会前都要明确会议主题。

比如说,如果会议的议题为"确定新产品的策划方案"。 那么,是从零开始进行一个全新的产品策划,还是对现有产品 进行改进。会议内容不同,形成的会议成果及需要的信息也会 大相径庭。

如果是从零开始开发新产品的话,首先要确定产品原料,但是会议没有邀请持有原料分析数据的研究员。如果对现有产品进行改进的话,需要参照老用户的反馈来决定需要改进的地方,但是整理用户反馈信息的负责人没有参会。像这样,由于信息不足导致会议无法顺利进行,那么开会只是在浪费时间。

但是,如果你习惯了成果导向的思考方式,就可以避免以上情况。首先明确会议目的,然后反向思考会议中需要的信息以及权限,继而召集条件相符的参会者。

这种会议策划方式以及"会议记录",即便是没有权限的年轻员工或者新入职员工,只要用心的话也能够做好。

一般情况下,做会议记录的都是职位最低的人。公司一般 会把这项任务交给新职员或年轻员工。同时,他们可能也担任 着会议策划的工作。

比如,如果上司只给出了"确定新产品的策划方案"这样一个会议议题的话,那么你应该问清楚"是什么样的新产品""本次会议需要决定什么"。

如果上司回答: "本次会议的任务是'策划新产品的营销方案'。"接下来, 你还可以继续确认: "需要邀请市场部部

#### 长参会吗?"

如果形成了成果导向的思考方式,那么你的项目管理能力就会得到锻炼,自己也会更快成长。所以,年轻人要积极主动地去承担会议策划和会议记录的任务。

## 通过"格式化"公开并共享信息

一个项目团队聚集了各种不同立场的人员。在商界,项目组成员可能来自同一个公司的各个部门,也可能来自其他公司或业界相关人士,有时还包括相关领域的专家及科研人员。

在这里需要注意的是,由于成员所属公司不同、行业领域不同,工作的规则及惯例常识也不一样。比如资料的收集方式、报告的撰写方式等都会因公司或部门不同而大相径庭。对于同样一句话,人们的理解方式可能会不同;对于同一个数字,计算方法也会不同。这种情况并不少见。

以销售额统计报表为例,不同的人所做的表格中,格式、 所含数据等可能都不一样。

"报表上只有销售总额,怎么没有列出各个经销商的销售额?"

"从这个表上,无法判断销售额的变化。"

像这样,其他公司或部门的人员做出的报告书,可能并没有列出你真正想知道的数字或者情况。

此外,不同的制表人做出表格的样式也会不一样。因此,项目组成员每次开会时都可能拿到格式不熟悉的表格,"难以判断哪些是真正重要的数据"。结果,讨论进展不顺利,无法做出必要的决定,导致整个项目的进度不断延后。

所以,在团队内部,一定要进行彻底的"格式化"。

前面提到,做会议记录时要有统一的格式;同样,制作其 他材料、撰写报告书等也要统一形式。

格式化是指在团队内部形成统一的形式、格式。确定好文件的格式之后,后面的工作只需要填空就可以了。那么,无论文件的制作人是谁,都能够避免遗漏掉必要的信息。

以刚才提到的"销售额统计报表"为例,我们在表格的首 栏中填上"整体销售额""月份销售额的变化""各经销商的 销售额"等项目即可。

进行格式化之后,团队成员每次都能够以同样的格式读取数据,就可以更轻松地理解文件内容。即使是其他公司的职员或业界人士;不论董事长还是新职员,所有项目相关成员都能够共享同样的信息。

也就是说,所有的信息都实现了公开、透明。

同时,也会出现"营销人员没有发现问题,运营负责人却发现了"的情况。

比如,可能会有人提出: "这个数据和一线的现实情况相差甚远。会不会是前提条件或者定义出了问题?"由于项目组全体成员都基于同一组数据和情况进行讨论与判断,如果出现了问题,肯定会有人注意到。

发现问题之后,可以立即纠正错误回归正轨。顺利实施前文中所述的"高速PDCA"。

从某种意义上来说,格式化是最大限度发挥成员知识和能力的一种手段。

为了提高团队的整体能力,以最快速度达成目标,我强烈推荐各位尝试"格式化"这一方法。

## 项目经理的终极任务就是让成员感到幸福

在第4章里,我为大家介绍了各种各样的项目管理方法,最后还想另外强调一件事,即"项目经理的终极任务到底是什么?"

像本章开头讲过的,项目经理的工作就是充分调动有限资源(包括预算和人员),确保项目如期完成。

我们为什么需要做这项工作的人呢?

我的想法是"项目经理的存在,就是为了让项目组成员幸福"。

并不是所有的项目都能够顺利进行。或者说,根本不存在 执行中没有问题的项目。

在项目运行过程中还经常出现这种情况:项目已进行大 半,但订购方负责人或客户中途修改方案,导致一切都要从头 再来。

如果是公司内部的项目,基本上是由公司领导或某位员工 担任项目负责人。我在软银担任项目经理时,项目负责人就是 孙正义总裁。

几个公司或组织联合出资做某个项目的话,每个公司的领导都是项目负责人。比如三个公司合作某个项目的话,那么负

责人就是三个人。

不管怎么说,如果某位负责人在项目中期修改方案的话, 那么对项目组成员来说简直是噩梦。

因为所有的工作都要从头来过,截止日期也没有变。如果 不连续熬夜加班就不能按时完成。

这就是我们经常听到的"绝命行进"。

另外,由于项目的某些步骤及最终目标的要求并不明确, 有时候,项目组的某些成员也会出现"绝命行进"的现象。

比如说,有一个开通网络服务的项目。开通网络服务是项目的最终目标,这项任务由技术部门承担。但是,他们无法立即着手。因为在这之前需要策划部决定需要客户输入哪些信息,再由法律咨询部核对无任何纰漏,然后听取营销部的意见。

但是,这样的前期准备所花费的时间通常超出预期。所以,负责项目最终环节的技术部成员的时间就被压缩了。并且,如果在前期准备的过程中没有磨合好,经常会出现返工的情况。不管返工的是哪个部门,最终都会拖累作为最终环节的技术部成员。

如果每天都是"绝命行进"的状态,会严重损耗成员们的精神和身体,他们会带着一种极不幸福的心情来工作。

倘若真是这样,即使项目成功结项,又有什么意义呢?

不管实现了多么宏伟的目标,如果项目组成员觉得自己不幸福的话,岂不是本末倒置吗?!

正因如此,为了避免这种情况的发生,才有了项目经理这个角色。

#### 项目组成员的幸福就是我的幸福

如果项目经理经常和负责人沟通,及时把项目执行的进度 及状况向负责人汇报的话,就能很好地防止在项目中期突然要 求修改方案的情况出现。

有时候负责人对员工之前所做的工作不认同,是因为他没有准确把握项目的进度及发展。所以可能会出现负责人大吼"怎么会出现这种情况?和我汇报过吗?重新做"的情况。防止负责人突然要求返工,也是项目经理的重要工作之一,这一点希望各位项目经理能铭记在心。

不让每个成员有过重的工作任务,同时还能保证项目按部就班地进行,只要项目经理用心就一定能做到这两点。

对工作进行详细分工的同时,注意掌握工作量,让每个成员都能够刚好完成,尽量尽早把工作分配下去。在每周的定期例会上确认工作进度,如果出现某项任务进展缓慢的情况,则及早提出改善方案。充分利用格式化和会议记录,让成员之间做到信息共享。

如果使用本章介绍的方法进行项目管理的话,绝对不会让项目出现"绝命行进"的状况。成员们也会以一种积极向上的姿态投入到工作中去。

能带给成员幸福感的项目经理,自己也会感到幸福。

"经理经常能为我们成员着想,总是尽早把工作布置下来。我们做起工作来也很顺利。"

"之前参加了一个项目,快到截止日期的时候突然交代给我一些工作,我只能连续熬夜加班。但这次不一样,真的很庆幸能参与到这个项目中来。"

如果成员心里这么想,他们在工作上就会更加配合项目经 理。能够得到成员的支持和配合,就一定能够以最快的速度达 成项目目标。

如果成员有"如果有下次的话,还想和这位经理一起工作"等这类想法的话,在下次的项目中也会帮助你。即使这位同事时间不合适无法参加,也会说"我认识一个不错的人,可以介绍给你"。

如果真能如此,不管是什么项目,都能够顺利进行。工作效率也能得到大幅度提升。

我再提醒大家一次,不要妄图用个人的力量去解决问题。 不要有"只要自己幸福就好"的念头,让朝夕相处、一起工作 的项目成员感到幸福也非常重要。 如果你想以超越常人10倍的速度去达成目标的话,这也许 是最关键的诀窍。

# 第5章 高效达成目标的"问题解决技巧":工作中遇到困难时应该怎么办

前面我介绍了设计良好的策略、明确目标、召集人才、进度管理等可以帮助我们以10倍速达成目标的方法。但是,即使我们做好了万无一失的准备,创造了完善的条件,在实际执行工作时,也还是会遇到意想不到的困难。

在这个充满不确定性的时代,发生意想不到的事情在所难 免。但是,不克服困难,就难以达成目标。这时所需要的就 是"解决问题的能力"。

孙总裁在工作中也遭遇过许多困难,正是因为战胜了这些 困难,才有了软银的今天。

我本人在工作当中也解决了许多难题。前文中,我已经提到过在软银工作时遇到的一些问题。离开软银后,作为独立董事,我也帮助解决了企业中存在的一些问题。实际上,问题的解决是有理可依的。如果知道了这个道理,基本上所有的问题都能够迎刃而解。

在本书的最后一章, 我将为大家做出详细说明。

## 使用"数值化思考方式"

"思考一件事情不要超过10秒钟!"我在第3章提到过这是 孙总裁的口头禅。

"如果考虑了10秒钟也没有想清楚,那么再独自思考下去也不会得出结论。"想必总裁对此非常清楚。

自己苦苦思索许久,但是问题只是在脑海中打转,丝毫没有得到解决。其实这根本不叫思考,只是在烦恼罢了。

在这种情况下,应该尽快寻求其他解决方法。之前为大家介绍过"听取他人想法"的办法。其实,还有其他的解决问题的诀窍,即"数值化分析方法"。

在第2章,我介绍了"把目标数值化"的方法,不知各位是 否还记得。把目标变成具体的数字,就能够清楚地看到自己应 该做的工作。

在问题解决方面,数值化同样适用。

把问题转化成具体的数字,就能够正确把握现状,找到问题的症结所在。

下面的案例是在我担任独立董事的公司中发生的真实事件。

当时,公司正在着手开展新项目,开始提供新的服务,但是面临着营业额一直没有起色的困境。市场部的负责人从早到晚给客户打电话,约客户见面,但是业绩没有提高。

面对这种情况,该负责人下达了命令: "再多打些电话""鼓足干劲,再多约见几个客户"。但是营业额依然不见好转。

可以说,是解决问题的方法出了偏差。

#### 如何规避"有权者、强势者的错误意见"

对于上述情况,我提出了将问题数值化的建议。具体来说,我要求员工不仅统计出首次购买此项服务的用户数量,还需要统计出首次购买之后仍然继续购买的长期客户的数量,从而计算出回购率。

结果发现,用户整体的回购率较低。很多用户虽然在最初选择了此项服务,但是认为"效果不理想",于是两个月后便选择了解约。

原来,这才是营业额没有任何起色的真正原因。

因此,即便把所有的力气都用在开拓市场上,也会像往漏水的桶里注水一样徒劳无功。整体业绩没有提高也是理所当然的。

另外,我们对用户的"不同行业的回购率"进行了统计。 我们发现,不同行业的回购率确实存在差别。特别明显的是理 发店和餐饮店。理发店的回购率较高,与之相反,餐饮店一般 在首次购买合同到期后就杳无音信了。

看到这些数字,相信各位已经明白了问题的解决方法。放弃对餐饮店的宣传,把营销重点转移到理发店上来。

之前,市场部的负责人没有将客户的行业要素纳入考量,而是广泛撒网,并没有进行有针对性的营销。但是,在把理发店列为营销重点之后,大多数新用户都会回购,这使得总订购量不断上涨,营业额也持续攀升。

可见,虽然问题刚开始看起来毫无头绪,但将其数值化之后,便可以轻松找到解决问题的办法。

如果只是将问题认定为"营业额停滞不前",想到的解决方案可能也仅限于"鼓足干劲,努力工作"了。而且,更糟糕的是,这样的错误提案通常会被通过并执行。

职位更高、气势更强的人的意见通常会被采纳,这在任何 一个公司或机构都是一样的。为了防止这种情况的出现,就需 要拥有让所有人都能信服的依据,并对此进行客观分析,从而 找到最有效的解决方案。

最恰当有力的依据就是数字。在任何人看来,数字都是绝 对客观的事实。 孙总裁也一直坚持所有工作都用数据说话,并要求员工汇报工作时必须使用数据进行说明。所以,我也养成了将所有问题数值化的工作习惯。

## 把问题进行"分类"

我想不需要列举我和孙总裁的例子,相信数值化的重要性已经广为人知。正因如此,很多商业人士在每次会议时,都会拿到写满密密麻麻数字的资料和报告。

但是,数字多并不意味着一定能够解决问题。虽然费力气统计了数据,做出了材料,但会议并没有得出任何结论,数据也没派上用场。相信很多人都有过这样的经历。

这是因为,在将问题数值化之前,没有进行分类统计。这 是非常重要的一点,但意识到这个问题的人寥寥无几。

从我刚才举出的案例中也能看出,因为对"不同行业的回购率"进行分析,才得出了有效的解决策略。如果只是关注整体的回购率,可能永远都不会想到"将理发店作为营销的重点对象"的方法。

当项目出现问题,团队成员向我寻求帮助时,无论这是什么样的项目,我都会建议"首先对现有数据进行分类"。

不过,对于我的这一建议,人们也经常反问道: "应该怎样对数据进行分类呢?"看来,很多人"不明白分类的标准"。

实际上,并不存在"应该这样分类"的理论或规则。问题的性质和实际状况不同,分类方法也会发生变化,要有针对性

地选择恰当的分类方法。

"我不知道分类标准,就算我想分类,也不会分啊!"也 许会有人这样想,但并不是这样的。因为分类标准是自己决定 的。

我经常使用"化整为零法"来决定分类标准。

比如,最近出现了这样一个问题:客服中心接到很多投诉电话。

首先,把投诉的记录全部打印出来。如果数量太多,无法 全部打印的话,也可以随机抽取样本。但是最好需要有1000个 样本,至少也要有100个。

接下来,召集全体团队成员,把打印出来的投诉记录分配给大家,每人拿到几十份到几百份。然后要求大家"可以使用任何分类标准,将手上的记录分成七类"。

这样一来,就将任务"化整为零"分散下去了。

至于为什么分成七类,我之前也提到多次,"七"是一个 人能够管理的工作量的最大值。

## 根据各个部分的量进行排序

在最开始,很可能只是漫无目的地阅读纸上的文字,然后大致进行分类。但是,不可思议的是,读了几十张、几百张之后,就会逐渐形成自己的分类标准:"这个和那个可以归到一起。"

在所有人都归类整理完毕之后,再次集合碰头,互相阐述自己的分类标准。于是大家会发现,"A先生分出的这一类和B小姐分出的这一类,是同一性质的类别"。这样一来,就可以将各个成员的分类再次整合为一大类。(免费书享分更多搜索@雅书.)

最终,我们可以了解到数据的分布状况,"哪一类大约占 多少比例"。

即使每个人都将数据分成了七类,在最终的整合阶段,一般都能归为两大类到三大类。在很多情况下,1000份材料中,有700~800份都可以归入两个大类。

这样的话,我们就可以"优先考虑数量最多的投诉类别,重新制订对策方案",很自然地找到问题的解决方法。对此,我们还可以进一步"化整为零",对更加具体的细节问题进行优先顺序的排序。

所以,即使最初不知道如何制定分类标准,也可以先暂且试着自己分类,在这个过程中,分类标准就会逐渐形成。

与其把时间浪费在纠结烦恼上,不如迅速采取行动。这就 是快速解决问题的秘诀。

#### 如果不进行分类,可能会漏掉重要数据

如果在处理问题时没有先分类的话,可能会漏掉重要数据。

在这个不断变化的时代,新事物、新领域迅猛发展,异军 突起已经不是新鲜事了。所以,即使进行了数值化,如果不将 数据分门别类进行分类整理,可能就会忽略掉某个类别或某个 领域的数据。

比如,在不久前,我们还经常用电脑看网络广告。但是随着智能手机的出现,且用户数量剧增,网络广告的移动端浏览量也不断上涨。

所以,我们对"电脑端浏览量"和"移动端浏览量"进行分类,就可以发现,"后者的数量剧增,今后的广告宣传重点应转移到移动端"。

但是,从智能手机开始普及到现在,可能有许多企业并没有将"移动端"与"电脑端"的数据分别进行统计。因为它们没有考虑将智能手机作为一个新的分类,与其他类别区分开来。

其结果是许多IT公司在移动端服务开发方面落后了。所以,如果不能理解分类的重要性,将会导致致命的错误。

### 根据流程"分阶段"寻找问题的症结

分类的标准并不仅限于"行业""部门""地域"等。我们也可以按照工作流程的各个阶段进行分类,并将其数值化,从而发现解决问题的方法。

在刚开始着手宽带业务"Yahoo! BB"时,"注册了却无法开通"的投诉纷至沓来。但是当时没有人知道出现问题的原因。大家都判断不出这是因为客服中心的办事效率低,还是宽带本身有问题。

于是,我将此业务的工作流程从注册到开通的各个阶段进行了划分,调查并分析在哪个阶段出现问题的案例最多。

从注册到业务开通,大致有"注册宽带服务""向NTT提交 线路申请""在NTT公司内施工""到用户家里安装"等几个阶 段。按上述阶段分别统计出现问题的案例数量,发现了问题发 生频率特别高的阶段。这就是"向NTT提交线路申请"的阶段。

通过调查原因了解到,实际上大多数用户的线路用户名都是错误的。因为电话线路的申请人必须在20岁以上,所以在学生时代就独立生活的用户最初是以父母的名字申请的。成年之后也一直沿用这一用户名。但是用户本人忘记了这件事,所以在申请"Yahoo!BB"的宽带业务时,在电话线路用户名处填写了自己的名字。所以由于"线路用户名错误",NTT便会驳回用户请求,造成无法开通的问题。

这就是"注册了却无法开通"这一投诉的最主要原因。

找到了问题的症结所在,就可以提出具体的解决方案。

首先,在请用户填写申请书时,为了让营销员不要忘记确认电话线路的用户名,我们制作了确认项目清单。

另外,告知下属代理商,电话线路用户名填写错误的申请,将不会计入"获得客户量"中。由于"获得客户量"越多,代理商拿到的报酬越高,所以代理负责人为了自己的收入,会尽全力检查用户申请书。

实行了这些解决方法之后,投诉数量骤减。如果当时没有 按照流程进行数值化分析,可能现在还没有找到有效的对策。

像这样,按照流程分阶段进行分析,我们可以清楚地看到 阻碍工作顺利推进的问题出现在哪里。只要找到了原因,就一 定会有对策的。特别是在开展新业务的时候,就连流程本身都 可能是不清晰的。

"Yahoo! BB"宽带项目在起步初期,也是处于一个连"谁、什么时候、做什么"都不清楚的混乱状态。

正因如此,才需要有人将流程进行认真的分类、整理,用数据来把握现状,并决定"在哪个阶段投入多少人力和时间"等问题。

将问题数值化之前,首先要分类。

请牢记这个原则。

## 从"解决后能产生显著效果"的问题着手

通过上述客服中心投诉问题的案例可知,将问题分类的最大好处就是,"方便理清解决问题的顺序"。

即使我们通过"化整为零法"将问题进行了分类,但是企图一次性解决所有问题也是不可能的。任何一个项目,可以使用的人力、时间、经费等资源都是有限的。所以,决定优先解决哪个问题非常重要。

这时,我们可以采用"二八定律"。即"整体的绝大部分(80%)由一小部分(20%)决定",也被称为"帕累托定律"。

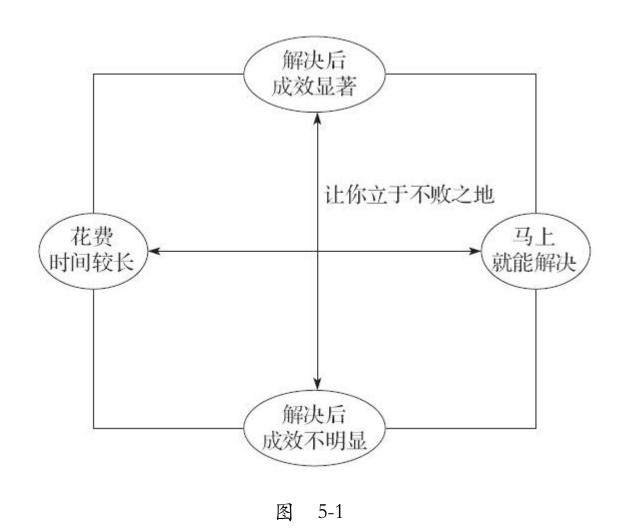
大家可能听过这个定律的相关事例,如 "80%的销售额来自 20%的商品" "公司80%的销售额来自 20%最优秀的销售人 员"等。

将此定律应用到解决问题上来的话,则为"解决好20%的问题,就相当于解决了整体问题的80%"。

将问题进行分类后,首先需要思考"哪个问题解决后,会 产生显著的效果"。选择排序最靠前的20%的问题优先解决,这 样就解决了大部分问题。

用20%的时间解决问题,即用1/5的时间获得80%的成果。可以说,这是快速解决问题的极为重要的诀窍。

怎样选择最需要优先解决的"20%"问题呢?我们可以参考图5-1中的矩阵图进行分类。



将问题分类后,以"解决后成效显著/成效不明显""马上就能解决/花费时间较长"为数轴画出矩阵图,将问题填入四个象限内(见图5-1)。

当然,我们应该优先解决"马上就能解决、解决后成效显著"类的问题,即我们应当从右上象限中的问题开始着手。

这样就可以用最少的时间获得最大的成效,这会使你逐渐在职场上立于不败之地。你会切实体会到"仅仅解决了一个问题,竟然有这么显著的效果"。其他项目组成员的积极性也会大幅度提高,更加集中精力投入到工作中。

不仅如此,项目组还会得到组外其他人的认可:"这个团队工作能力强,业绩也不错。"之后,团队可能会争取到更多的人员和预算。

一旦成功成为一种常态,项目进展便会愈发顺利,取得更好的成果。从而形成良性循环。

对于我们来说,最痛苦之事莫过于无论怎样努力,无论倾注多少时间和劳动却没有任何产出。利用"二八定律",尽早让项目组成员体会到成功的喜悦,也是确保项目顺利完成的诀窍之一。

## 多变量分析法

孙总裁坚持要求软银的经营部门及各位经理从逻辑层面对 数字进行解释和说明,不允许仅仅上报数字。

这是自然,如果汇报内容仅为"本月获得的新用户数量为1万人"的话,刚入职的员工也可以做到。"为什么是1万人"我们要对数字进行客观的调查及说明。

孙总裁要求软银的所有管理层人员"学会多变量分析"。 现在这个要求应该也没有改变。

多变量分析是一种探明多个变量相互关系的非常实用的统计方法。

比如,如果要考察冰淇淋的销售量,应该考虑其相关的所有因素:价格、气温、冰淇淋的种类、冰淇淋的大小、与最近车站的距离、店前道路的行人数量等。用数据来分析这些因素之间的关系,这就是多变量分析法。

我在开展宽带业务开拓市场、增加用户数量时,就已经开始使用多变量分析法了。孙总裁也要求我们在进行户外宣传活动时,要将所有的数据进行统计性分析及预测。

"到车站的距离和销售额之间有什么关系?"

"晴天、阴天、雨天,销售额分别是多少?"

"销售人员增加后,销售额会有多大涨幅?"

这些问题,通过变量分析都可以得到答案。

因此,我们能够对宣传活动进行精准的预测,可以在预期效果较好的地点和时间安排更多的人手。

另外,在以前,如果宣传活动没有达到预期效果,就会找到一些理由,比如"这个位置客流量较少""今天天气不好"等。

但是,通过多变量分析之后,我们就会知道"在这个位置,应该能达到这个数字""即使在雨天,也应该能达到这个数字",因为在所有条件下所获得的数字都经过了客观的逻辑论证,因此上面的那些借口就行不通了。反之,如果当天的销售量超过了预期数字,我们也可以判断出这是源于员工及临时工作人员的努力,从而给他们增加相应的报酬。这样便调动了一线工作人员的积极性,从而使客户数量飞速增长。

此外,如果预测和实际情况之间出现了巨大的反差,我们也能够迅速意识到"或许是某些预设条件发生了变化"。向现场负责人确认后可能会发现"竞争公司在附近新开了一家店铺"。于是我们便能够及时把握情况,迅速策划解决方案。不看数据可能就不会发现问题。但是我们通过数据可以及时发现问题并立刻着手解决。

通过以上方法,软银集团的宽带业务短期内迅速获得了500 万用户,彻底的数值化及数据分析功不可没。 由此可见,为了快速达成目标,通过读取数据制定战略及目标是多么重要!以上就是一个很好的例证。

### 利用"结构化"解决问题

"列出10000项经营要素!"此事令我终生难忘!这是总裁交给我的第一个任务。

当时,我刚刚跳槽来到软银,仅有25岁。能够交代给初出茅庐的下属这样一件任务,这位上司也非同一般。并且,总裁只给了我三天时间。三天之内要写10000项······即便现在看来,那都是一个让人不寒而栗的数字。但是,我不能在第一项工作面前就打退堂鼓。不管怎样,我硬着头皮把能想到的与经营相关的要素都写在了纸上。

但是,我毕竟能力有限,不一会儿就才思枯竭了。当然, 我列出的条目距离10000项还相距甚远。

"我才刚刚跳槽过来,不会就要被炒鱿鱼吧?"我一边想着一边叹气,突然又意识到:"我一个人从零开始一项一项地思考到10000项,这是不可能的。"这是显而易见的事实。如果我能够做到这件事,我在三天之内都能编出一本"经营辞典"了。

孙总裁一定对这一点了如指掌,但是他还是交给了我这项任务。所以,肯定还有其他的解决方法。我抱着这个想法,从完全不同的角度去寻找列出10000项要素的方法。

首先写出与经营相关的10大要素。如"经营策略""财务""会计""人事"等。接下来,将这10大要素进一步详细

分类。我虽然没有经营相关的知识和经验,但通过查阅书籍和 网络,这也不是一项难以完成的工作。

"经营策略"→"产品策略""市场策略""销售策略"······

"财务"→"资金筹措""资本政策""流动资金管理"······

通过以上这种方法,我对最初列出的10大范畴进行细分,每一个范畴又扩展出了10个类别。这样"10×10=100",就得到了100项经营要素。

接下来,再将这100项要素进行更加细致的分类。

"资金筹措"→"发行股票""银行融资""证券 化"·····像这样,将这100项要素又各自细分了100个种类。

于是,"100×100=10000"。

是的,我列出了10000项要素!

刚开始觉得很荒谬、不可能完成的问题,通过不断地细化 分类,最终得到了解决。

#### 确定分类标准,不断细化分类

其实, 我采取的策略就是"结构化"的方法。

不是通过叠加细节要素,从而把握问题的整体,而是从大 到小,先大范围地对问题进行分类,再逐渐细化为更小的类 别,从而明确问题的整体结构。

这种解决问题的方法就是"结构化"。

之后,我在孙总裁身边多年,也多次目睹了总裁指示员工做一些诸如"列出1000种业务企划方案"之类的工作。

第一次接受这种工作的员工,无一不被这庞大的数字所吓倒。在其他公司,可能只会让员工考虑三种类型,所以大家感到手足无措也很正常。

但是,如果用"结构化"的方法,就能快速、轻松地解决这个问题。

首先确定几个大的种类,然后将大类逐渐细化分类即可。

例如,我们先确定"获得用户的数量""用户单价""设备投资额""获得新用户的成本"等大类。然后,在"获得用户的数量"这个领域中,还可以细化分类为"五年内达到300万人/200万人/100万人"等类别。并且,在这三种情况下都还可以再细致分类,如"第三年达到预期目标,之后未获增长"。这样就已经有了六种情况。

在"用户单价""设备投资额""获得新用户的成本"等 每个类别之下,还可以再分成六类,便可以得 到 "6×6×6×6=1296"种,远远超过了总裁要求的"1000种"。

顺便说一句,总裁把我列出的10000项经营要素打印出来,经常带在身边。我想他应该是将这份清单作为确认经营要素的参考。

前面提到,我刚进入软银时,根本无法用英语交流。有一次和孙总裁一起去国外出差时,Yahoo!的第一任CEO蒂姆•库格(Tim Koogle)问:"这位怎么了?为什么一直不说话?"孙总裁就把我做的清单给他看,并对他说:"他按照我的指示,列出了这10000项经营要素,是个很有能力的人!"

这时,我理解了,孙总裁的要求、指示并不是心血来潮,他让我们做的都是经过思考的、有必要的工作,总裁会对成功完成任务的人给予较高评价。

# 为何孙总裁会执着于"数字"

不仅孙总裁,各行各业的顶尖人物都非常看重"数字的增长"。这是因为他们深知"量变是质变的基础"。

- "列出10000项经营要素。"
- "整理出1000种业务企划方案。"

如果手上有了这些数据,就可以彻底清查和此问题相关的 所有要素,并且方便将各种要素进行综合考虑。

也就是说,通过大量的数据统合,可以网罗公司经营的所有细微要素。

孙总裁执着于数据,并不仅限于经营、业务企划等较大的 计划和工作。在员工平时的工作中,他也要求大家将所有的报 告都实现数值化。在软银集团,销售额、利润、劳务支出等所 有数据,都是以部门为单位用表格、图表等来统计管理的。

这种方法叫作"用数据说话",在经营会议上,便根据数据结果,对各部门设定的目标进行讨论并提出修改意见。

有些公司可能会根据每月或每季度的数据调整公司的运营方针,但是孙总裁绝对不会这么做。他认为用这种粗略的数据来管理运营公司,就像"看着后视镜开车"一样不靠谱。

现在的软银集团, "用数据说话"的原则已经得到进一步 发展,数据共享不再以"天"为单位,而是实时。比如可以随 时观察手机新用户的增长数量。

这样,尽可能多地列出经营、业务等相关数据,就能够掌握所有可能的情况。万一出现了什么问题,也能尽快地采取相应的对策、措施。

在这个充满不确定性的时代,我们不知道下一秒或者明天 会发生什么事情。所以,如果能够事先想到所有的可能性,我 们就可以做到随机应变。

考虑到所有的可能状况,可以得出最佳解决方案。正是因为如此,优秀的人才会执迷于数量。

尽可能地考虑到所有可能性,便能够以最快的速度找到问题的最佳解决方案。这其实很容易理解,试错经验越多的人,越可能获得成功。

像孙总裁这样被称为天才的人,也不是从一开始就追求质量的,而是通过追求数量,获得了比竞争对手更多的选项,从 而增加了成功的胜算。

这就像我在第1章中介绍的"抽签箱战略"中谈到的, "用最少的成本,抽最多次的签"。

能够用10倍速度高效达成目标的人,也遵循着这一策略、 原则。

### 无灵感时,用"乘法法则"积累数量

"你考虑策划一下至今市面上未出现的划时代的新产品吧。"如果上司交给你这样的任务,你会怎么办?

读到这里的读者应该会想到,一个人埋头苦思,想要从零 开始构思出一个崭新的产品,基本上是不可能的。

在这本书中,我曾向大家介绍过,这时应该"借助他人的智慧"。但是,你也可能没有时间约谈他人,或者找不到合适的人一起商量。

实际上,自己一个人也有办法渡过难关。这时候,你的救命稻草就是"乘法法则"。

"乘法法则"是指把现有的想法、商品、种类等进行乘法运算,从而获得新想法的一种技巧。

方法很简单。准备一张A4纸,左右均等分为A、B两栏。

在A栏里写上反映当今潮流趋势的词语。比如"专为女性设计""草食系""备孕""单身""中国游客的爆买""无人机""电力自由化"等。

这时,在选词方面不必考虑太多。

你可以翻看经济新闻、商业杂志,寻找其中出现的热销商品名录,以及入选"年度流行语"的词汇,直接从中摘用词

语。

接下来,在B栏里写上本公司的产品。如果是乳品公司的话,可以写上"牛奶""奶酪""酸奶""黄油""奶粉"等。

然后将A栏和B栏的词汇相乘。

以A栏中的第一个词为例,便可以得出"专为女性设计的牛奶""专为女性设计的奶酪""专为女性设计的酸奶""专为女性设计的酸奶""专为女性设计的奶粉"等词汇。

A栏的第二个词汇是"草食系",所以我们可以得出"草食系牛奶""草食系奶酪""草食系酸奶""草食系黄油""草食系奶粉"等词汇。

这样,将两栏词汇分别进行相乘、整合,然后从中选出新鲜有趣的,可能会引起关注的产品。当然,选项过多反而不容易挑选,所以,可以先择优选出7个即可。之后再进一步丰富自己对新产品的具体设想。

#### "超大份"ד英语口语",结果是什么

首先探讨"专为女性设计的酸奶",我们可能会提出这样的设计思路——"专为忙碌工作的女性设计,仅一杯就可以补充每天所需全部营养的酸奶"。如果探讨"草食系牛奶"的话,我们可能会有这样的想法——"最近年轻男性的饮酒率下

降,是否可以推出一种适合在酒吧里饮用的鸡尾酒风格的牛奶呢?"

接下来的工作就是探讨公司现有的技术与设备条件是否合适、市场的需求如何、预期利润是否划算等。然后把实现可能性最高的方案提交给上司。

我现在的公司经营着英语口语培训班。不久前,市面上正流行"超大杯""超大份汉堡"等"超大"商品,所以我就想到了"超大份英语口语训练"这个项目。

"因为是超大份,所以我们的培训班可以设计大量的学习培训内容。"我头脑中涌现了各种想法,并且乐在其中。

实际上,孙总裁也一直使用"乘法法则"。

之前已经给大家介绍过,在创立软银集团之前,孙总裁曾发明了"便携式自动翻译机"。其实,孙总裁的发明并不只是这一件。他在美国留学时,曾为自己定下"每天一个新发明"的要求,这让我着实吃惊。

当然,孙总裁也并不是从零开始构想新产品的。总裁将自己脑海中闪现的词汇全部写在卡片上,并进行随机组合,从而找到新发明的灵感。

后来,总裁觉得使用卡片这种方法比较麻烦,便利用电脑软件进行自动组合。这种方法与"乘法法则"具有异曲同工之妙。

也许当时总裁正是在一些词汇中,将"便携""自动""翻译"等词汇进行了随机组合,才萌生了"便携式自动翻译机"的灵感。

听到"前所未有的新产品"这个词,你可能觉得门槛颇高。但实际上如果能够将现有的东西进行重组,也可以产生新的灵感。只要知道了这一点,好想法就会不断涌现。

## 基于假设,"正确发问"是关键

听取他人意见是解决问题的捷径,但是如果什么都不思 考,只是泛泛地问一些问题的话,未必能够收获有益的信息, 所以我们在提问时,要"正确发问"。

如今,如果我们想了解某些信息,利用网络可以轻易查询。不论是多么罕见、多么冷门的话题,都能够在网上或多或少地查到相关信息。当今时代,只有专家才知道的信息已经越来越少了。

另外,我经常使用"CiNii"这个网站,可以查到日本国内所有的论文。从政治经济到科学、医疗、艺术等,所有领域的论文都可以在这个网站上找到,十分方便。

但是,如何将查找到的信息应用到问题的实际解决中,我们还是常常会感到困惑。

这个时候,我们需要行业内专家的帮助。

向专家寻求帮助之前,首先要明确"我们的目的是解决什么样的问题"。并且要根据从网络上查到的信息,自己先进行相关假设。

这样,在请教专家时,应该根据自己的假设这样提问: "我认为这个原因导致了这个问题,您认为应该如何解决呢?"这样的提问方法能够最快达到解决问题的目的。

但是许多人并不懂得先假设再提问的提问法则。好不容易 遇到了有专业知识的行家,却因为不会提问,获得的回答总是 不能切中要害。

譬如我曾向一个微生物方面的专家请教过问题。

我参加的一个项目中,工作现场的机器生锈了。通过查阅资料,我猜测机器生锈的原因可能来自一种微生物。但是起初向微生物专家咨询的是项目组的另外一名成员,他竟然问了这样的问题: "您能向我们详细地介绍一下这种微生物吗?"

于是,专家回答道:"那么就需要对机器中产生的这种微生物进行基因分析,最好分析一下机器内部的环境。"

听到这些,我急忙打断了他的话。我们的目的是除掉这种 微生物,不再让机器生锈,我们并不想知道微生物的基因结 构。并且,由于机器生锈导致生产活动中断,所以现在是争分 夺秒的时刻。我们没有时间去慢慢地分析这种微生物。

所以,我向专家提出了这样的问题: "我们的机器好像是因为这种微生物而生锈了,您能告诉我们除掉这种微生物的方法吗?这方面我是外行,您看使用×××能够见效吗?"

于是,我马上得到了想要的答案,专家回答道: "有专用的杀菌剂,可以用来除掉这种微生物。"

我们马上买到了杀菌剂,清除了机器内的微生物和锈迹。 这样一来,问题就彻底解决了。如果漫无目的地在没有任何假

设的前提下提问,只能得到毫无用处的信息。这个案例充分说明了这一点。

## 提出具体事例,逐步深究问题

通过刚才微生物的例子可知,不要问"请介绍一下关于 ×××的相关知识"等这类过于宽泛的问题。

在向他人询问时,从一开始就尽量提出具体事例来提问。

比如"竞争对手A公司研发出了新型机器人,自己的公司也想开发机器人"。于是,你去找机器人专家取经。

如果你向专家询问一些过于宽泛的问题,比如"您怎样看待最近的机器人技术呢""您觉得我们公司研发哪种机器人比较好呢"等,专家也不知道该从何说起。不知道你是要问机器人的反应速度,还是体积大小,还是能源问题。所以专家只能说一些他比较关注的或比较容易讲清的内容,仅仅在自己熟悉的领域内进行讲解。

并且,如果你只提问一些粗枝大叶的问题,专家可能会觉得"这个人什么都不懂",所以他讲的内容就不会太深入,很可能只会说一些在网上都能查到的非常浅显的内容。

"说起日本机器人的历史·····"这样粗浅的长篇大论,只 是在浪费双方的时间。

我们不是来上课的,而是来寻求解决问题的方法的。在这种情况下,我们应该首先设定此次谈话的目的,即"研发可以

和A公司竞争的新型机器人"。接下来,我们便需要围绕此目的来进行具体的询问。

譬如,我们可以提出这样的问题: "最近,A公司推出了一种新型机器人,您觉得有没有可能把体积再缩小一些呢?"

你可能会得到这样的回答:"按现在的技术来看,有些困难。因为……"这样,你便得到了一个有实质内容的答案。并且,通过这个问题,专家也能判断出你对A公司机器人的相关技术提前做了功课,所以他也愿意和你深入探讨。

当然,话题专业性较强的时候,在谈话过程中会出现一些不理解的专业术语。这个时候有个小技巧,就是假装在电脑上记笔记,实则在网络上搜索术语的含义。在此我也偷偷透露一下,实际上这是我的常用手法。

如果你的问题很具体,反馈回来的回答也会非常具体,你 也将会获得更专业的知识。通过向专家询问,你能让自己的专 业水平实现跨越式提升。

提问的技巧并不仅仅用于向别人寻求帮助的时候。发生问题时,我们也经常会向当事人询问情况。

但是,如果问题发生的现场一片混乱,当事人本人也会找不到头绪:"人手不足,工作期限太短,系统也经常出故障……"

在这种情况下,即使去询问当事人也无济于事。这时候, 为了能够以最快的速度解决问题,你可以这样提问: "你能告 诉我,你觉得最棘手的一件事是什么吗?"

这个问题的答案,就是"排在第一位的、最应该优先解决的问题"。这个提问方法虽然简单,但是一针见血直指要害,可谓魔力之辞。

正确提问收获的效果, 超乎我们的想象。

为了提高解决问题的效率,请各位一定要提高自己的提问能力。

## 与"关系不近不远的朋友"见一面

- "不知道为什么,最近总是没精神。"
- "最近心里总是觉得不舒服,但又说不出原因。"

相信大家也会有这样的时候。

在向着目标奋力前进的途中,有时会陷入泥潭。任何人都会有突然失去干劲、提不起精神的时候。人的身体、心情都有生物周期,所以从某种意义上来说这是很正常的现象。这时,我会与"关系不远不近的朋友"见一面。

我会刻意去联络关系没有那么亲密的朋友,或者已经有一段时间没有联系的朋友。

不知为何总是提不起精神,或者感觉走进了死胡同,很多时候是因为长时间待在同一个环境里。

每天和固定的人交谈,得到的信息也都是相似的,所以脑海中的信息、知识也如同一潭僵化的死水。

每天思考着相同的事情,看着、听着相同的事情,做着相同的事情,慢慢地就会丧失创新的能力和灵感。

这样的时候,和平常不怎么联系的人见一面,会获得不同于日常所见所闻的信息。这也是一种刺激,能够激发你产生新的想法和构思,让你重新产生前进的动力。

第3章中我谈到过"要积极地和不认识的人见面",但是当你精神、身体都非常疲惫的时候,如果和完全不认识的人见面也是一种折磨。

因此,这种时候,"不近不远的熟人、老朋友,或者平时不怎么见面的朋友",这种距离感刚刚好。

其实,就在不久前,我也有一种走进死胡同的感觉。于是 我联系了当年在三菱房地产公司工作时的前辈,我们已经很久 没有见面了。当年一起共事时,我一直以这位前辈为榜样。

我们一边吃饭,一边互相询问着"最近在做些什么""还顺利吗"等一些轻松的话题。这种状态非常好,我获得了很多收获和触动。

我无意中谈起了最近在经营英语口语培训班以及在减肥的事情。前辈说: "有一家健身房,号称'一定让你看到结果'。你把这种模式运用到英语口语培训班中如何?"

我觉得前辈的话很有意思。

- "'一定看得到结果的英语口语培训班',听起来不错嘛。"
- "嗯,可以进行一对一的训练,给每个学生都配一位老师。把学生的课外时间管理起来。"

可能前辈只是随口说说,但那番话对于当时裹足不前的我来说有很大的启发。不久之后,我便开发了一个新业务——"'TORAIZ'一年期英语口语培训课程"。

正是因为和平时有一定距离的人在轻松的氛围中交谈,所以才会收获意想不到的信息和灵感。这就是和"不远不近的朋友"交流的好处。

#### 定期整理名片

但是,对于那些"不远不近的人",我们总会渐渐地淡忘疏远,不经意中就会出现"丢失了联络方式"或者"太久没有联系,再突然联系觉得有些尴尬"等情况。

因此,为了避免和重要的人失去联系,我会定期整理名片。

一般来说,大家可能会按照姓名的发音顺序或按公司分类整理名片,此外,我还会增加一个分类,即将"经常见面的人"和"一年以上没有见面的人"分开。

定期整理名片时,我会从"一年以上没有见面的人"里面 选出"近期应该见面的人"。

有的时候,我也会将名片贴到墙壁上,整理一下每个人和我的关系。把经常见面的人的名片贴在中央,偶尔见面的贴得稍微远一些,把很长时间不见面的贴在更远的位置。这便是一个可以让你更直观地了解人脉现状的"人脉地图"。

这样,你可以一眼看清你和周边人的距离感以及交流的密度。

为了避免与"不远不近的人"断了联系,越是位于"人脉 地图"边缘上的人,你越要注意积极地去联系。

很多人都会"为了拓展自己的人脉,积极参加不同业界的交流会、社交聚会"。但是,新结识了许多人就意味着拓宽了你的人脉关系吗?恐怕大多数情况下,双方只是互换了名片,之后再也没有了联系。

所以,与其拓展新的人脉,不如和已经认识的人保持联系,更能加强自己的人脉关系网络。

没有干劲的时候,莫名烦躁的时候,可以重新整理一遍手中的名片。然后挑出"关系不远不近的人",去和他见一面吧。一定会有人能够助你一臂之力。

在你朝着目标奋力前行的路上止步不前时,这个方法也会让你重新振作起来,继续前行。

### "一分为二睡眠法"助你入眠

过去,我曾经因为面临着堆积如山的工作而难以入眠。即使躺在床上,也会不停地想着工作,所以头脑一直会很兴奋。 但心里很着急:明天还要早起,所以必须要早睡,但是睡不着啊······

这样的情况,恐怕谁都经历过。

我也不例外。第4章曾谈到过,在纳斯达克·日本公司项目的创设初期,孙总裁让我"召集2000位投资家参会",由于压力与不安,我真的无法入眠。

但是越是艰难的时刻,越需要睡眠充足以保证身体充满健康活力。如果睡眠不足,只能双眼发直,工作时无法集中精力,效率低下。所以想要以10倍速度快速达成目标,一定要攻克睡眠不足这个大敌。

为了能够睡一个好觉,在经过多次失败和探索之后,我独创了一种睡眠法。就是将手上工作分为"做得到的事情"与"做不到的事情"两大类。我称之为"一分为二睡眠法"。

首先准备一张纸,简要写下让你夜不能寐的事情。比如"这个月可能完不成销售指标"。接着,把想到的对策也写下来。"给客户A先生再打一次电话,约他见面""给B小姐发邮件,增加促销品""向别的部门借来客户名单"。

然后,将刚才写的内容分为"今天能做的事情"和"明天才能处理的事情"两大类。

由于写出这些东西的时间是在夜里,所以给客户打电话必须等到明天。向别的部门借客户名单,也得等到明天去公司后再说。

但是现在就可以给B小姐发邮件。所以,给B小姐发了邮件 之后,就会觉得"我已经把今天能做的事情都做完了,剩下的 事情只能等到明天再做",心情顿时轻松不少,精神上也放松 了。这样,躺在床上时就不必再左思右想,可以快速入眠。

"一分为二睡眠法"的灵感,实际上来自孙总裁。

和孙总裁一起工作的时候,经常会加班到深夜。在一天的工作即将结束时,总裁肯定会大喊一声: "好了!这下终于理清了!"

实际上,有很多时候工作状况远远没有达到"理清"的状态。但是孙总裁利用这一声响亮的宣言给自己的工作画上了句号。其实就好像在说"今天能做的事情都做完了"。

这样一来,好像总裁每晚都会睡得很香甜。因为不管第二 天多早见到他,他总是精神焕发,全力以赴地投入到一天紧张 的工作中。

在参与纳斯达克·日本公司成立的相关项目时,我也是得益于"一分为二睡眠法"。项目初期,我每天都睡不着觉,焦

急万分却束手无策。我便和项目组成员一起,每天工作结束前写出"今天能做的事情"和"明天以后才能处理的事情"。

写出这些内容后,便集中精力处理"今天能做的事情", 随后还会产生"今天的工作告一段落了"的成就感,不安的情 绪和精神压力也减轻了。

回到家之后,就会抱着"我今天已经尽全力了"的念头, 一躺下就能睡着。

多少个艰难的日子,我都是靠着"一分为二睡眠法"熬过来的。这个方法不仅限于思考工作问题,对于人际关系及家庭问题也同样适用。

想要以10倍速高效达成目标,必须保证健康的身体和充沛的精力。

如果你的烦恼正是"由于压力和不安难以入眠",请一定 试试这个方法。

## 结束语 我是如何实现自己的目标的

2005年年末,经过多次企业并购(merger and acquisition, M&A), 软银集团终于成功进入通信行业。并且, 我参与的包括ADSL宽带业务在内的宽波段业务也实现了盈利。

我觉得"自己已经完成了所有力所能及的事情"。

软银已经建立了健全的公司体制,我这个"杂务员兼救火员"应该没有用武之地了。于是,我选择了离开软银,创立了名为"日本旗舰项目"(Japan Flagship Project)的公司。

10年之后,我又在其旗下创立了名为Tryon的子公司,致力于利用机器人和IT技术的新型教育事业以及英语口语培训班的运营;又在东京、赤坂、堂岛等地开设了以一年之内掌握英语口语为目标的"'TORAIZ'一年期英语口语培训课程"。

另外,我还兼任七家企业的独立董事及监察员,其中还有 在东京证券交易所一部上市的企业。利用软银集团时期的经验 及业绩,我还担任了几个国家级项目的顾问。

介绍完我的上述履历后,经常会有人问: "三木先生,您 到底是做什么的?"也许在别人看来,我的职业和工作经历确 实缺乏一贯性。但是,在我看来,我做的事情本质上都是一样 的,即"确定目标,找到到达目标的最短路径,凝聚团队力 量,克服一切困难向目标前进"。也就是说,我无论到了哪里,都在践行着本书中为大家介绍的方法。

在自己的公司,我作为总裁在身体力行这些方法;作为独立董事及高级监察员,我和企业管理者一起进行着实践;在国家级项目中,我作为其中一员也在践行同样的原则。所以我认为,虽然我工作的地点和立场不同,但是做的事情都是一样的。并且,在每一个工作场所,我都达成了目标。

我担任独立董事和监察员的各家企业基本上都是投资企业,如今都已经发展到了上市或即将上市的程度。

我希望用自己积累的项目管理经验和技术,为日本的发展 贡献一分力量

就我个人来说, 我已经实现了我的人生目标。

坦白说,虽然和我的人生计划相比,我的前进步伐晚了两 到三年,但是我达成人生目标的速度已经非常快了,对于这一 点,我颇为自信。

最后,我想以个人经历作为案例,和大家谈谈我是如何实现自己的目标的。

如果用一句话形容我的人生,那就是"把全部的身心都献给了项目"。

我的"项目人生"始于毕业之后进入三菱地所,参与了"丸之内地区活性化项目"。

并非受他人所托,我发自内心地"想让丸之内地区更加充满活力",于是我向董事长展示了自己的计划,并获得预算,成立了自己的项目。

我稳步推进着自己的机会,作为地区的标志性商铺,开设了"丸之内咖啡馆",以此为开端逐步将丸之内地区打造成充满活力的时尚街区。如今,丸之内地区已经成了我理想中的样子。

跳槽到软银之后,在孙总裁的提携下,我承担了若干大型项目的管理工作,前面已经多次提及。

如果有人问我"你有什么特长",我会自豪地回答"我的特长是项目管理"。这一点我拥有绝对的自信。

所以,从软银辞职之后,我在思考今后的方向时,已经有了明确的目标:"我想把自己积累的项目管理经验和技术,提供给有发展前途的日本年轻企业,以及能够切实解决日本现存问题的项目。"

我将自己的公司命名为"日本旗舰项目",也正是寄托了自己的这个梦想愿望。

我想利用自己的项目管理能力,为日本的代表性项目贡献力量。所以,虽然是公司,但我却把它命名为"项目",这个

名字确实有些奇怪。

#### "稻草战略",始于一本书的问世

但是,对于刚成立公司的我来说,那些目标简直遥不可 及,可能别人也会认为那纯属痴人说梦。确实,我自己也觉得 目标设定得太高了。

当时,我拥有的只是在软银集团的工作成绩以及原办公室室长的头衔。也许有些人会觉得"这不就够了吗"。但当时,软银集团不比今日,无论从规模、知名度,还是从社会评价来看,都与现状有着天壤之别。媒体和商界也并不看好软银,认为"软银只是一个投机公司"。

所以,即使我以"软银集团的原办公室室长"的头衔推销自己,也必然会吃闭门羹。

于是,我开始实践本书中的"稻草战略""冠军战略"及"抽签箱战略"。

首先是设立目标。

"成为数家投资公司的独立董事。"

"参与国家级项目。"

这是我的最终目标。现在我要将其分解成小目标。

同时,我要思考"能够最快实现目标的最短途径""什么是能够帮助我实现跨越式发展的敲门砖"等问题。

思考的结果就是"出版一本书"。

出版书的话,就可以让更多人了解我曾经做过的项目以及相关经验。作为书的作者,还可能有机会接受采访或者被邀请去做演讲。参加这些活动的人中,可能会有正在寻找独立董事的企业经营者,也可能会有正在寻找国家级项目成员的人。他们可能会注意到我。所以,我觉得出版书是提高知名度的一个好方法。

当然,出版书并不是一件容易的事情,但是和刚才提到的最终目标相比,门槛要低得多。所以,我依照"稻草战略",决定以出版书作为迈向终极目标的最初的一小步。

就这样,我将出版书设立为"中期目标=阶段性小目标"。

可是, 怎样才能实现这一目标呢?

我在书中真正想写的内容是,介绍自己通过丰富的管理经验而总结出的经营策略,以及如何利用项目管理的技巧充实自己的人生。

然而,一个无名小辈想要出这种书,恐怕根本没有出版社会理睬。于是我又开始思考,什么才是自己真正的强项。思考的结论还是"软银集团原办公室室长"这个头衔。

我刚才也说过当时的软银集团的情况。然而为了实现目标,目前的我只有这一个筹码。无论这个筹码多不起眼,肯定有"喜欢投资公司"的人,我在这个范围中胜出就可以了。想到这里,我在策划书中首先强调了自己"软银集团原办公室室长"的经历,将其寄给了出版社。

当然,在这个环节中我使用了"抽签箱战略"。

我调查了可能会对这个策划感兴趣的经营、商业类的出版 社(中奖率较高的抽签箱),向其中的20多家出版社寄送了我 的策划书。

我并没有"分析每个出版社的特点,有针对性地改写自己的策划书"。因为这项工作十分费时费力。抽签箱战略的原则是在低成本的情况下尽可能多地抽签,所以我并没有消耗成本去做额外的修改工作。做完策划书之后,便打印出来装在信封里,分别寄给了各个出版社。

但是,大部分出版社都杳无音信。即使有看了策划书的编辑,回复我的也只是一句毫不客气的否定——"这种策划行不通啊"。

我没有放弃,依然继续抽签,终于抽中了!有一家出版社和我联系,说他们可以帮我出书。

这样,我出书的梦想终于实现了。

由于这本书的销量还不错,于是,渐渐地其他出版社也开始联系我约稿。

虽然只是一个小小的成绩,但它也能够带你迈向更高的台阶。这一次,我切实感受到了"稻草战略"的效果。

以这本著作为契机,我认识了创业者,被邀请担任独立董 事

不仅如此,我也数次被企业请去做演讲或参加他们的学习会。一切都在我的计划之中。

有一次,我参加了一个年轻创业者的学习会,与会者年龄 比我略小。其中有一个人读了我的书,称我为老师。

通过数次参加这个学习会,我的目标变成了现实。在学习会上,我认识了两个企业家,他们向我发出了邀请——"能否请您做我们公司的独立董事?"

当然,我很高兴地接受了邀请。我根据自己的经验及管理 技巧向公司提出意见和建议,使两个公司都实现了跨越性的发展。

于是,其他公司在了解到我的贡献之后,也邀请我担任独立董事或监察员。

我现在在7家公司担任独立董事及监察员。

"7家"公司是我刻意维持的数字,我并不打算超过这个数字。

我曾提到过"魔法数字7",所以如果再增加兼职公司的数量的话,就无法像原来一样用心地、负责任地进行管理工作了。

话虽如此,但我也不打算仅仅在一家或者两家公司工作。 因为如果兼任公司的数量太少的话,就会产生顾虑,缩手缩 脚:"如果我说的太重,被公司辞退的话怎么办?"

我认为,即使是逆耳的忠言,如果是为了公司的发展,也 应该直言不讳。否则我就没有资格担任公司的独立董事,也不 可能帮助有发展潜力的年轻公司实现快速成长。

其实所谓独立董事,就是要从不同的立场出发,对公司的发展提出种种建议。有时,要从员工的角度出发,建议"整顿工作环境";有时要站在股东的立场上,提出"因业绩不佳,需降低薪水"的建议。所以,独立董事就是应该站在不同的立场上自由地提出建议。

从这个意义上来讲,7家公司是一个很合适的数字。即使其中有一家或两家公司要辞退我,我还可以继续在其他公司贡献力量。

另外,在7家公司工作也意味着我可以有7份收入。

虽然我做独立董事的目的不是为了赚钱,但如果没有稳定的收入,就不可能毫无顾虑地行动。为了不让自己在工作时还要担心"如果被辞退的话,就无法生活下去了",所以需要分散收入来源。这也是为了让自己能够更加自由地生活。

### 曾经的梦想: 国家级项目也向我抛出橄榄枝

因为我现在有稳定的收入,所以也会接受一些不以赚钱为 目的的工作。

国家级项目就属于这一类。与民间的公司业务不同,国家项目不以销售额和利润为目的,它们的目的仅仅是解决问题。

平凡如我,竟然也接到了国家项目的邀约。

我第一次参加的国家项目是2008年厚生劳动省设立的退休金记录委员会。社会保险厅(现称:日本退休金机构)推行的退休金编号记录系统出现了漏洞,"消失的退休金"问题一时引起了社会热议。估计现在还有很多人记得这件事。

当时的厚生劳动大臣舛添要一对周围的人说: "我们现在需要既熟悉系统操作,又擅长解决问题的人。"有一位曾经在软银任职的朋友听到后便推荐了我。当时这个项目成员中只有我来自民间,其他成员都是公务员。

我利用自己在软银集团的经验参与了业务改善工作,在一年之内,业务效率提高了4倍。出于对我成绩的认可,其他项目组也纷纷向我发来邀请。

这样看来,我现在的职业生涯是充分利用了"稻草战略",从出版一本书开始,一步一步地走到了今天。

从离开软银到现在,大约经过了10年时间。现在想一想, 自己确实是在逐步接近自己的终极目标。

其实我只是一个非常普通的凡人。我并不是谦虚。正因为 我曾经在孙总裁这样的天才身边工作过,我才真正了解了伟人 和凡人之间的区别。

即使是像我这样的普通人,也能实现自己的目标,所以我真心建议心中有梦想的人,一定要去实践本书中介绍的方法。

不用太在意应该做什么来作为开端,重要的是放手去做。 我真心希望各位能够理解本书的核心思想,立刻将想法付诸实 践。

现在我的目标就是能够让自己的经验和技巧帮到更多的人。

另外,我真心希望各位都能实现心中的目标,幸福地生活。如果本书能够尽到微薄之力,这将是我无上的幸福。

三木雄信