

一冊の手帳で夢は必ずかなう

# 記事本 圓夢計畫

爲自己量身打造理想的人生金字塔

熊谷正寿 一著 王淑儀 一譯



為日復一日的空轉，感到不安？

眼看人生悠悠而逝，感到焦慮？

「熊谷式原創記事本」涵括

夢想記事本、行動記事本、思考記事本三大部分，  
是幫助你經營人生、實現夢想的強力工具！

構築夢想・人生金字塔**3**步驟：

✧ 著手收集夢想，列出「想做的事清單」

✧ 將夢想分成六大類，設立終極目標

✧ 製作「未來年表」，規劃執行期限

# 前言

「说到记事本，我也有在用呀。不仅用来管理行程的安排，也把它拿来记下各种事项哟！」

我相信读者当中，一定有人会这么说吧。

不过，若只是把记事本拿来「管理行程」、「记杂事」的话，真的非常可惜，因为你只利用到记事本多种功能的一小部分而已。若只把记事本当做商业工具来使用的话，那实在是非常浪费的事情。

小小的记事本其实是可以帮助你经营人生、实现梦想的强力工具。「一本记事本，足以改变你的人生」，这绝不是夸大其辞。实际上，我也是因为一本记事本，让我的人生就此改变。

事情得从二十年前开始讲起。当时我才二十一岁，虽然每天都照着自己的想法不断地努力，但总是因日复一日的空转所感到的不安而天人交战一番。自从高中休学之后，我十七岁开始就在家帮忙父亲工作，而且很快就结婚生女，但因为从早到晚都忙着工作，没有些许积蓄，持续过着贫苦的生活。光是眼前的日子就已够忙碌了，对于自己的将来没有任何想像，至今我还记得当时那种对人生平白逝去而感到的焦虑感。

「我究竟想做什么？我该怎么做才好？」

「就这样横冲直撞地度过每一天，真的好吗？」

「不想想办法的话……」

那时我看了很多书，特别是成功人士的体验或是纪录，在其

中看到许多成功人士都具有两个共通点：其中一个决定目标，另一个就是将目标写在纸上，用嘴念出声来，让目标进入潜意识之中。

我心想，原来如此，而后想了又想终于得到结论：「若没有决定要去的地方，当然不知道要往哪里走、又该如何前进。所以，首先就是要决定人生的梦想与目标！」

之后我花了很长的一段时间思考自己想做的事情，再一个接着一个把它写下来。光是在脑中思考、一片朦胧的梦想，一旦用文字写出来，就变成眼睛可以看见的、具体的形式，同时也变化成对自己具有强力感应的讯息。光是这个小小的动作，竟让我从胸口吐了一口气，感到冲劲十足。

但是，好不容易成形的梦想，若这样放着不管，那也只是纸上的几个字而已。为了不让梦想过了一段时间就被遗忘，一定要让它变成自己的一部分。一想到这里，我就想到要利用记事本。

记事本可以让化成文字的梦想或是目标寸步不离地跟着我。一想到自己的人生可以照着自己的想像去进行，就让我全身活力十足。

所以，我马上就把我的梦想以及圆梦计划写进记事本。之后为了让我片刻不忘自己的梦想，这本记事本就如同我身体的一部分，不论走到哪里都带在身边。

将梦想写在记事本里，把它带着走。光是如此，就足以让梦想不再迷失。

这么久以来，究竟效果如何呢？当时的记事本记着我的许多目标与梦想，其中一个「三十五岁前要设立自己的公司，并且让它发行股票上市」。当时听说我有这个梦想的人，都认为我太不切实际了，笑我不知梦想与现实的差距有多远。他们认为，我三十五岁就想要拥有上市公司，是怎样都不可能达成的。

但是此后的十五年间，我创设了Global Media Online（下称GMO），该公司上市的时间是我过了三十五岁后一个月。虽然有一个月的误差，但是我还是实现了大家认为不可能达成的梦想。

「为什么你可以实现自己的梦想呢？」

最近我接受杂志访问时，常被问到这类问题。当然原因有很多，不过我都会大胆地这么回答：「因为我有梦想和记事本。若没有这两样东西，我想就不会有今天的我。」

听到我的答案，有些人会认为，我一定是有一本与众不同的记事本，并且有著复杂的使用方法吧；或者说不定有人会觉得「实现梦想的秘诀原来就在于行程的管控啊」。

但是，上述的想法全都猜错了。我其实只是以极为简单的方法使用一本十分普通的记事本而已。「行程管理」确实是记事本的重要功能之一，但是希望大家也可以考虑用记事本来「管理自己的人生」、「管理自己的生存方法」。

没错，这并不是一本告诉你「如何善用记事本」的书，而是一本为了要「实现自己的梦想、成为理想的自己」的书。而要完成这件事情所需要的就只是一本记事本而已。

以我的年纪，想要对各位传达什么人生格言，实在是一件既可笑又令我感到羞愧的事情，但是因为出版社强力引荐，于是我决定同意让此书出版。

若以我至今的体验，能够给各位读者一点点启发，则是万幸之事。

熊谷正寿

# 目 录

前言.....	2
---------	---

## 第一章 使用记事本的方法将决定你的人生

### ——让梦想实现的记事本哲学

1. 将梦想写在记事本里时常带著走，梦想就会实现 .....	10
2. 亲手写下的文字，才能感受到其意义及重要性 .....	11
3. 可以随时翻阅的记事本胜过数位记事本 .....	12
4. 将记事本当成你的扩充记忆体，将加快头脑运转 .....	13
5. 记事本的大小以圣经本为标准 .....	15

## 第二章 没有梦想，就无法让美梦成真

### ——制作你的梦想，人生金字塔及未来年表

1. 画出梦想是美梦成真的第一步 .....	19
2. 一想到「明天就要离开人世」，想做的事就会多得如山一样高 .....	20
3. 人无法超越理想中的自己 .....	21
4. 在「梦想・人生金字塔」中写下所有终极目标，成为「完美的人」 .....	23
5. 试著来写人生旅途计划书——「未来年表」吧！ .....	27
6. 不能诚实面对现实，就无法看清未来 .....	33

7. 即使会中途变更，也还是有要花一辈子去实现的目标 .....	34
8. 以一年为单位的梦想或目标通常效果不彰 .....	35

## 第三章 三种记事本，让梦想都实现！

### ———梦想记事本、行动记事本、思考记事本

1. 记事本中最重要的部分「梦想记事本」是什么？ .....	39
2. 看得见、摸得到的梦想才容易实现 .....	40
3. 著手收集梦想，梦想将不断浮现 .....	41
4. 列出实现梦想所必要的事情 .....	43
5. 在行动记事本里将该做的事情排进行程表 .....	45
6. 将自己觉得重要的句子收集起来 .....	46
7. 执行清单中所有该做的事情都要先确认前后顺序 .....	49
8. 快要放弃梦想的时候，让记事本来提醒你吧！ .....	49
9. 建议用确认清单来辅助思考 .....	51
10. 利用备忘录及确认单帮助会议更有效率 .....	53
11. 上市公司是从记事本中创造出来的 .....	54

## 第四章 我的工作术与读书术

### ———变身成功人士的十大要诀

1. 没有期限的工作是无法期待成果的！ .....	61
2. 将所有的目标数据化 .....	62
3. 把「重点是什么？」当做口头禅 .....	65
4. 无法解决的问题，是不会发生在你身上的 .....	68
5. 终生学习 .....	69
6. 读书的题材比比皆是 .....	71
7. 先沉住气，找到最短距离后再一口气向前冲 .....	73

8. 积极找机会与大人物接触 .....	74
9. 人们对于言行得体的人没有攻击力 .....	76
10. 无法心怀感激的人是只会计较利害关系的人 .....	78

## 第五章 我的资讯收集与资讯整理术

### ——三种利器助你成为资讯达人！

1. 笔记达人的推荐 .....	83
2. 一件事情整理在一张活页纸上 .....	85
3. 收集资讯的三种利器：「梦想」、「红 笔」、「比较」 .....	86
4. 报纸要先「看」再「读」 .....	88
5. 杂志、书籍的空白处也是有用的空间 .....	90
6. 网路是最有效率也最有效果的资讯收集工具 .....	91
7. 整理资讯的三种利器：「记事本」、「电 脑」及「A4档案夹」 .....	94

## 第六章 我的时间创造术

### ——与时间当朋友，让你工作、人生两相得

1. 大幅提升时间效率的秘诀 .....	97
2. 多用「同时进行」的行动 .....	98
3. 投资时间 .....	100
4. 善用手机，增加时间 .....	102
5. 排除会打断集中思考的要素 .....	103
6. 有条不紊，排除东翻西找的时间 .....	105
7. 说话要开门见山 .....	107
8. 有效地处理电子邮件 .....	108
9. 休息时要拚命地休息、玩乐 .....	110

10. 「灵感」多在休息时间发生 .....	112
------------------------	-----

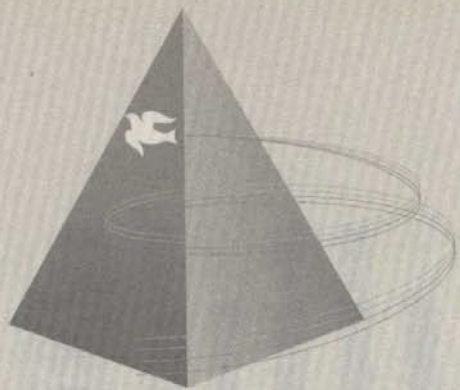
## 第七章 我的经营&管理核心

### ——让人与公司成长的十六个观点

1. 对经营者而言，比营收、获利更重要的东西 .....	116
2. 提供员工可以自动自发的环境 .....	118
3. 年轻人若有热情与冲劲，也可以是成功的经营者 .....	119
4. 采用「预测管理」提早掌握数字 .....	121
5. 政策决定的基准为「笑容」与「感动」 .....	122
6. 做生意是不会厌烦的 .....	123
7. 不能成为第一，从一开始就不碰 .....	124
8. 不战而胜，养成求胜的习惯 .....	126
9. 力量存在于细节当中 .....	129
10. 鼓励优秀人才，让他们成为明星 .....	129
11. 顺应自然法则而导出的「五十五年计划」 .....	131
12. 共享公开资讯助员工一臂之力 .....	133
13. 将员工的方向导向一致 .....	134
14. 何谓创投企业? .....	136
15. 人人都用记事本 .....	137
16. 一手握有记事本，挑战年营收十兆日圆的企业 .....	138

后记 .....	141
----------	-----





# ◎第一章

# 使用記事本的方法 將決定你的人生

讓夢想實現的記事本哲學



## 1. 将梦想写在记事本里时常带著走，梦想就会实现

我十分酷爱记事本。日常生活中，我爱用的记事本可说是寸步不离地跟著我到处跑。我这么做的原因有很多，我将在这本书中一一道来，但其中最大的理由，简单地说，那就是「为了实现我的梦想」。

记事本与梦想。这两种看似不相干的东西，实际上却有非常紧密的关系。任谁都会有自己的梦想。不论梦想大小，每个人一生之中总会有许多梦想存在心中。但是说到要让梦想实现的具体方法，我想应该都会觉得想不出来吧。光是心中焦急著，却仍然无法更接近梦想一步，我想几乎每个人都有过这种经验吧。

实现梦想的方法之一，就是利用记事本。将梦想写进记事本里。将来的目标、想做的事情、人生的计划……全都可以写进记事本里。然后时常将记事本带在身边。

「时常将记事本带在身边」这一点，真的很重要。我想各位读者一定都有很多关于未来的梦想及目标，但是这些是不是都只放在你脑中想想而已呢？让自己重要的梦想在脑海里漂流，不知它何时会浮现、何时会被遗忘，最后这个梦想实现了吗？还是在不知不觉中，让自己的梦想慢慢地变小、消失了呢？

或许也有人会将梦想或目标写在漂亮的色纸上。这样做总比放在脑海中遭到遗忘来得好吧。但是那张色纸现在身在何处



呢？是贴在书桌前面还是供在神桌上，是不是已经蒙上厚厚的灰尘了呢？

要实现梦想并不是一件简单的事情。缺乏计划与日常的努力是不可能达成的。所以如果只在「突然想起来的时候」或是「坐在书桌前，看到色纸的时候」才想到要努力，是不可能实现的。

所以我才说要将梦想写进记事本。然后不论是上厕所也好，泡澡也好，一刻也不离身地将记事本带在身边，并且反覆翻阅。如此一来，每天、每个小时、每一分、一秒都不会忘记你的梦想，并且朝著梦想的方向前进。

记事本是提高实现梦想可能性的工具。而且它会随著你使用频率的高低，发挥不同程度的力量。所以，我建议你将记事本和重要的梦想片刻不离地带在身边吧！

## 2. 亲手写下的文字，才能感受到其意义及重要性

或许是因为我从事与网路相关的工作吧，所以我经常沉浸在数位世界里。说到爱用记事本，很多人会误以为我用的是数位记事本或是用电脑来管理我的行事历。

要用记事本的话，我建议采用纸本而非数位记事本；写字工具也非键盘或电子笔，而是自动铅笔。至于记事本的选择，我觉得活页式的会比较有效率。

当然，电脑可以利用网路搜查情报、用电子邮件或是聊天室进行沟通，用Excel做表格等等，十分便利。但是说到整理



脑中的资讯，目前看来还是活页记事本比较好用。主要有两点理由。

第一，用手书写的这个动作，是将自己的想法强烈地反映在文字上头。换句话说，在书写之时，就可以将你的情感移转至这些文字之中。例如说，当你在写「梦」这个字的时候，因为有十三个笔顺要进行，所以你对这个字的依恋也随之增加，这整个过程都会形成一个重要的词停留在你脑中。

若是用键盘来打字的话，顶多敲二到四个键再加打一次「Enter」，下一瞬间「梦」这个字就会出现在画面。因为是非常简便的动作，所以感觉不到是自己写出来的真实感。再加上打字的速度较写字快，寄托在这个字上的情感就会减轻许多，而这个字就只在你的脑海中一闪即过。

我觉得这样的心情，与亲手做的料理比起微波食物「更能传达料理者的用心」的感觉是很像的。

本来，我们想在脑中输入什么重要的事情时，最基本的就是将它写下、记住。学生时代读书的时候便是如此。我们在背国字或是英文单字时，是不断地重复写在纸上，或是在教科书上画上重要的记号，提醒自己「这里很重要哦！」，我们都是透过书写文字的动作，让头脑得到知识的。

因此我相信，我们可藉由「用手书写」的行为来加强对人生的思索。

### 3. 可以随时翻阅的记事本胜过数位记事本



不用数位记事本，而推荐使用纸本的活页记事本还有另一个理由。那就是活页记事本可以轻松地反覆翻阅。

哗啦哗啦地翻页，是电脑或是数位记事本所无法办到的招数。以电脑为例，就算你花时间将事情写进电脑里，却只是成为一堆失去反覆翻阅机会的资讯，结果这些事情十分有可能就这样被遗忘在电脑里了。

换句话说，不管你在电脑的记忆体里存放著怎样的资讯，记住的也只是电脑，恐怕你反而将这件事忘得一乾二净。但若是你将事情写在记事本里，并且随时将它带在身边，记下来的事情等于放在可以不时看见的地方。我的习惯是，不只将重要事项记在记事本里，还会不时去翻阅自己写下来的事情，因为我不想要写完就放著不管。

有时间我会翻翻记事本，每次读到自己写下的字，就会让我回想起当初写下这些字的记忆。我可以感觉到这些反覆阅读的动作，有效地让我想要做的事情进入潜意识之中，并促使我去实现。

想到就动笔写下，再反覆阅读，加强这个想法。有了这个强烈的想法，一定可以提高你往梦想前进的动力，促使你更加努力。最后，如你所写的，梦想终能实现。

若说写下「理想的自己」，以及为了达到理想的行动计划，可以创造理想的人生，真是一点也不为过。

事实上，我甚至将我想到的「想做的事清单」，及达成这些事情需要配合的「未来年表」等等对于将来的想法，都用笔记下来了。为了实现梦想所必须执行的行动，启发我思考的句





子、文章等等，也都写进记事本中。

不管是早上起床、吃饭、坐车、上厕所、睡觉前，只要有空，我就会翻翻记事本。如此一来我只要照著自己规划的「未来年表」来行动，就可以一步一步地朝著理想的人生前进。

虽然这是个数位全盛时代，但是别忘了用笔书写的活页记事本所拥有的强大威力。理想的人生，就从将反映自己想法的文字写进记事本开始。

#### 4. 将记事本当成你的扩充记忆体，将加快头脑运转

当你在和别人谈话的时候，最好一定要打开你的记事本。因为人类的记忆力实在是不怎么好。你是不是也有这样的经验？昨天才听过的事情，却无法正确无误地全部想起。还有就是我们常会照自己的方式偏颇地去记忆，所以将事情写在纸上是很重要的。听别人说话时不用打开记事本记录的人，要不就是个记忆天才，不然就是个不怎么会去思考问题的人吧。

此外，将事情写进记事本，想法或论点才不会摇摆不定。对自己或是对别人而言，不论过多久你都可以继续讨论同样的事情。

也许有人会说我真真是个「头脑不灵活的顽固者」，但我却不这么认为。有时我也会「朝令夕改」。但是比起老是忘了自己说过什么话而时时变更主意的人，将自己的想法重新思考后所做的改变，其重要性与意义是完全不同的。

此外，将事情记在记事本中，然后将事情安心地忘掉，



可以多出更多脑力用在更重要的事情上。若以电脑来做为比喻，就好像是将原本要放在硬碟里的资料，保存在磁碟片、MO或是随身碟一样。而电脑因为记忆容量减少，作业速度就加快许多。人脑要记的事情减少的话，不也是可以加快思考的速度吗？

以前，有位朋友曾一脸得意地跟我说：「我有个朋友可以记得很久以前的事情。」

我觉得他一定是太闲了。像我每天会碰到很多人，记下很多新情报，旧的记忆很自然地就会慢慢被淘汰掉。有时候，昨天老板要我做的事，我也会忘掉咧。」

听到他的话，我忍不住摇摇头。我想，利用记事本将脑中的资讯做整理不就好了吗？既然知道记忆有限，还将事情都记在脑中，不是很危险的事吗？

将大量的资讯放在脑海里固然很好，但若因此连昨天听到的事情都可以忘掉，那听到的资讯不就等于毫无作用地就这么消失了吗？反倒是不要将事情堆积在脑中，而写在记事本里还来得有用得多吧。

如此想来，甚至可以把记事本当成人脑的一部分吧。将自己头脑的一部分遗忘在家里或是公司的桌上，真是件难以令人置信的事呢！

## 5. 记事本的大小以圣经本为标准

虽然一直提到「记事本」这个字眼，事实上记事本也有



很多种。从像便条纸般的小记事本，到跟一般笔记本一样大的尺寸，不论是大小或是材质都有很多选择。我猜读者当中应该会有人认为，「只要可以写就好了，哪一种记事本不都一样吗？」但是，好不容易决定要将记事本视为你一生的伴侣，一定要有所坚持才行。

当我将记事本视为管理人生的工具时，就决心要「将与自己的未来相关的所有情报都写进这一本记事本当中带著走。时常加进新的讯息或是时时翻阅，以它做为我的行动准则」。因此，我看了很多书，研究「如何有效率地整理各种资讯」。当然也读了不少以「记事本使用法」为题的书。

最后，我归纳出三种记事本使用法。有著「理想的自己」的「梦想记事本」、管理按照自己想法去实现未来所需要的行动之「行动记事本」，以及将思考重点做整理归纳的「思考记事本」等三大部分所构成的就是「熊谷式原创记事本」。

但是为了将三大部分的记事本整合成一本，就需要一定大小的记事本。我一开始就选择了活页式记事本（system diary）。据我所知，这也是媒体人爱用的记事本。拥有一本活页式记事本让人有种很帅的感觉，我记得我好像是因为这个理由所以决定买一本来使用。

若只是写写每天的预定计划，记载开会、协商的内容，或是随手记下行动中注意到的事项等等，用一般活页式记事本就已十分足够。但若是要将「梦想记事本」、「行动记事本」及「思考记事本」等三种功能集中在一本记事本里头，那么一般的活页式记事本就会因为可以写的空间太少，以及页数有限而





稍嫌不足了。

随著梦想增加，为了实现梦想而需要的行动就越多样化。再加上从剪报收集而来的资讯与日俱增，一本以轻薄取胜的记事本很快就会不堪负荷。

相反地，太大本的记事本也很麻烦。将一本A4或B5大小的记事本随身带著走，会变得很麻烦，久而久之就很容易将它留置于办公桌上。这样一来就不能随时更新内容，也无法时常翻阅自己写下的箴言来警惕自己的行为。记事本的机能降低是一件危险的事情，就像我先前所说的，记事本是随著其被利用的程度而发挥相应的功效。

总结上述考量，我现在所使用的就是Filofax所制的可填充式圣经尺寸活页记事本。选用这本记事本的最大理由，在于这是个便于随身携带的尺寸。正因为圣经是人类历史上最畅销的作品，所以与它同样大小的记事本在携带上一点问题也没有。

相反地，若是比圣经还小的尺寸，可以写下的事情就变少了。在后面的章节我会详细介绍，我在记事本里写东西时，通常都是以一件事情归档在一个资料夹里为原则。因此若不是与圣经同尺寸，恐怕一个资料夹是不够用的。

此外，我会将powerpoint等电脑软体作成的资料缩小影印，贴在记事本里面，而缩小影印顶多也是到与圣经同尺寸，再缩小就看不清楚了。填充式记事本的好处在于页数与日俱增，但旧的部分可以再移至其他地方归档，在使用上非常方便且非常具有魅力。我深刻地认为，记事本可以说是眼前所必



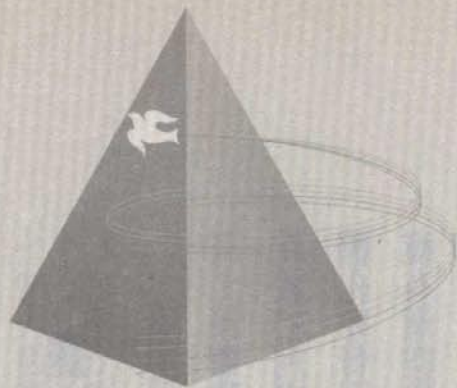
要、需要时常参照的梦想或资讯的配套措施之一，是非常好用的工具。

虽说圣经尺寸的记事本大小刚好，但若是不特别整理，就会变得太厚，所以我会把里面使用频率较低的资讯收在其他的记事本中，放在办公室或是家里，以保持便于随身携带的厚度为记事本的内容做取舍。

即便如此，我的记事本还是会有太厚实、看起来像是个小包包的感觉。若是在机场通关时将记事本拿在手上，常会令人误会，因而被海关要求「请让我检查您的随身皮包」。

记事本很厚其实也不是件坏事。因为有梦想与目标，使得「梦想记事本」、「行动记事本」、「思考记事本」的内容丰足：因为有积极思考、上进心，所以才会写笔记、才会使得记事本增厚。记事本很厚，即是代表著记事本主人的想法「深刻」而「热切」。

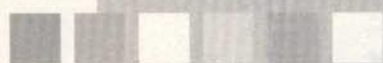
此外，我觉得Filofax的记事本所用的皮革，可以随著记事本增厚而稍微延展，我想这也是这本记事本的优点之一吧。



## ◎第二章

# 沒有夢想，就無法讓美夢成真

——製作你的夢想·人生金字塔及  
未來年表



030

031



## 1. 画出梦想是美梦成真的第一步

接著我想要开始介绍记事本的使用方法。但在此之前，要先做一件重要的工作。

在我们利用记事本来计划梦想或是人生之前，首先得让「梦想」或是「人生目标」具体化才行。这是很理所当然的事情吧。如果梦想没有成形，就算有记事本，也不过是拥有个空壳子而已。

所以，请试著将自己的「梦想」、「目标」、「想做的事情」做长远的思考，并以「想做的事清单」列出来吧。虽说是把「想做的事情全都写下来」，但或许没那么简单，刚开始也许会难以下笔，但是常常思考著自己的梦想，就会发现在日常生活的许多场景里，「这个也想做、那个也想做」的事情比比皆是。

例如，跟朋友碰面、喝酒时：心想：「我真想跟他一样呀！」翻杂志时觉得「真想开这种车啊！我也想做这种打扮！」或是看到电视的旅游节目，幻想自己可以住进那梦幻旅馆等等，不论浮现的是怎样的想法，都可以成为你的梦想之一。

这时你就可以将它写进你的「想做的事清单」当中。例如「我想成为某个领域中的第一青年实业家」、「我想成为可以到一流的餐厅，享受一流服务的大人物」、「想要将英文会话能力提升至可以自由运用的程度」、「想要成为让大家笑口常



开的一家之主、让孩子永远开心的好爸爸」、「希望体重可以减到七十公斤」等等。

也许别人看了这份清单会笑说：「这也可以算是梦想吗？」但这又不是为了写给别人看的清单，一个人有什么样的梦想，是个人的自由，不用管别人怎么想。关于一个人的梦想，大部分的人也许认为，「怎样的人就该有怎样的梦想，最好不要好高骛远，大作白日梦」，但是那一点意思也没有。人就是要为了朝梦想前进而努力才会更上一层楼，梦想是没有阶级限制的。

当你制作你的「想做的事清单」时，因为不是要给任何人看的，所以不要考虑自己的身分地位，自由地想像是最重要的。正因为是跟现实不符的梦想，才存在著身为一个人活著的喜悦。

## 2. 一想到「明天就要离开人世」，想做的事就会多得如山一样高

说到要将「想做的事情」列成一张清单，朝自己的梦想前进，相信有很多人都会感叹，「想不出那么多想做的事情来耶」或是「要去思考那些不可能实现的梦想，不过是白费心力嘛」；但我相信大家绝对不是因为「不想成为理想中的自己」。不，我甚至认为就算去问一百个人，相信这一百个人都想要成为那个「理想中的自己」。

那么请想想在你未付诸行动之前就放弃梦想，会是什么样



的感觉?从梦想被逐出脑海的那一刻起，说不定也夺走了实现理想的行动力。对于那些感叹人生没有梦想可言的人，我建议大家最好问问自己：「如果明天就要离开人世的话，现在你想做什么?」或者也可以问问自己：「当你知道明天就要离开人间了，有什么事情没做是会让你感到后悔莫及的?」、「如果人生重新来过，在新的人生里你想做什么?」简单地说，就是问自己一些很容易想到「我想做些什么」的问题。

然后，将时间、金钱，和目前所拥有的能力都先抛诸脑后，先从头开始好好考虑自己的理想人生，然后再试著将它写下来。如此一来，任谁都可以轻易写下十几二十则「想做的事情」。

「想要拥有法拉利（Ferrari）跑车。」

「想要让我的个人网页刊登在网路上。」

「想要努力成为营业成绩傲视全国的十大营业员。」

「希望达到就算没有字幕，还是可以欣赏美国电影的程度。」

「希望可以靠股票赚钱，再自创公司。」

「想要成为高尔夫球选手。」

「想要试试写小说。」

「希望可以再一次回到学校去，学习专业科目。」

「希望可以盖一栋跟父母同住的房子。」

「退休后想要回到故乡，过过宁静的田园生活。」

梦想不分大小，不管怎样的梦都可以。

将那些曾令你感到怀疑、却步的梦想一个也不剩地全都写





在纸上，也是实现梦想的重点之一。

### 3. 人无法超越理想中的自己

再介绍另一个方法，可以帮助你梦想和想做的事情写出来。那就是请你试著想想看，为何梦想对于人类是重要的？拥有梦想为什么这么重要？原因在于人无法超越理想中的自己。

举例来说，请想想那些奥运金牌选手，他们绝对是抱著取得金牌这个明确的梦想，才能走到这一步的。不可能会有那种随便练习、参加个比赛，回过神来就已经赢得金牌的人。金牌选手一定是从所有强烈地怀抱著金牌大梦的人之中脱颖而出的。

人生也是一样的。若是只想著「虽然讨厌贫穷的生活，但是若可以吃得饱、有点闲钱就可以了」，不论再怎么努力，也只能达成这种程度的梦想而已。

话虽这么说，但也许还是有人会想不出该有什么梦想才好。对于有这种苦恼的人，我建议你去跟不同领域的人交往。若发现让你憧憬的人物，就请你好好观察他的生活、思想及世界观等等。实际上我也是因为接触过很多人，才会触发很多梦想，并且让梦想越来越膨胀。

在与许多人接触过后，将你所发现的梦想或是想做的事情写在「想做的事清单」上。制作这份「想做的事清单」的好处之一，就是你可以从列表的过程中让浮动的心变得沉稳。

实际去做时，你就会了解我的意思。当你逐件逐项地列



出来时：心中所抱持的疑虑及对现状的不满将逐渐消失。胸中闷气将一扫而空。我至今还记得当初在制作这张表单时，心中有股强烈的意识告诉自己：「我既没钱，也没时间，更没有学历。现在的我真的很痛苦。但是，我至少还有很多梦想，不是吗？」这个想法令我有种想要勇往直前的感觉。不论现实多么艰苦，人都将因为梦想而得到救赎。

不可思议的是，透过文字将梦想具体化，让梦想仿佛有了归宿，你的心情也会更加踏实。

只要你再次想到「我拥有这样的梦想呢！」，想要为了更接近梦想而努力的精神也会不断涌现。

#### 4. 在「梦想·人生金字塔」中写下所有终极目标，成为「完美的人」

接下来，请按照「想做的事清单」，为列出来的所有梦想分类。将这些梦想分成「健康」、「修养·知识」、「心灵·精神」、「社会·工作」、「个人·家庭」、「经济·物质·金钱」等六大类。所谓的「梦想·人生金字塔」就是将这六大类型的梦想分成三层（参见39页），分别为「基础阶段」、「实现阶段」，及「结果阶段」。

以我自己的例子来说，我希望能在二十到三十岁之间达成所有「基础阶段」的梦想。这个阶段的支撑点在于「健康」，其他两个课题即是「修养·知识」以及「心灵·精神」。「实现阶段」的重心在于「个人·家庭」与「社会·工作」，而





「结果阶段」则是在「经济·物质·金钱」。

换句话说，对这个金字塔的解读就是，「健康比任何事情都来得重要。接下来则必须培养自己达到可以与各个领域的专家畅谈的修养，以及拥有没有半点阴暗的开放心胸。能够实现这三个基本领域的梦想，自然就能够实现工作上、家庭上的梦想，最终也能在经济上获得成果」。

此外，谈到各个项目之中的「终极目标」，举例来说，可以达到下面几项目标也不错：

「健康」

……一直到离开人世之前都能不看医生，能够健康地做目前正在做的事。

「修养·知识」

……不论是外国人或名人，希望可以拥有跟这些距离自己的世界很遥远的人交往的修养。

「心灵·精神」

……希望可以变成让所有人都喜欢的人。

「社会·工作」

……活用自己的工作能力及人脉，经营自己的公司。

「个人·家庭」

……希望能够建造一个舒适、笑声不绝的家庭。

「经济·物质·金钱」

……退休后，可以不用担心生活费，拥有得以不用烦恼金钱问题而度过余生的经济能力。为何要将想做的事情分成六大



类呢？因为若要达成梦想，就必须以不偏重金字塔中的任何一方面，在完美的情况下实现梦想的全能之人才行。

假如你只以「我想要赚大钱」为目标，说不定就会以欺骗、做尽坏事的方法来达到这个梦想。就算没有走到那一步，为了钱而变成一个工作狂、弃家庭而不顾，就算赚了钱，却也牺牲了家庭，那就变得本末倒置了。

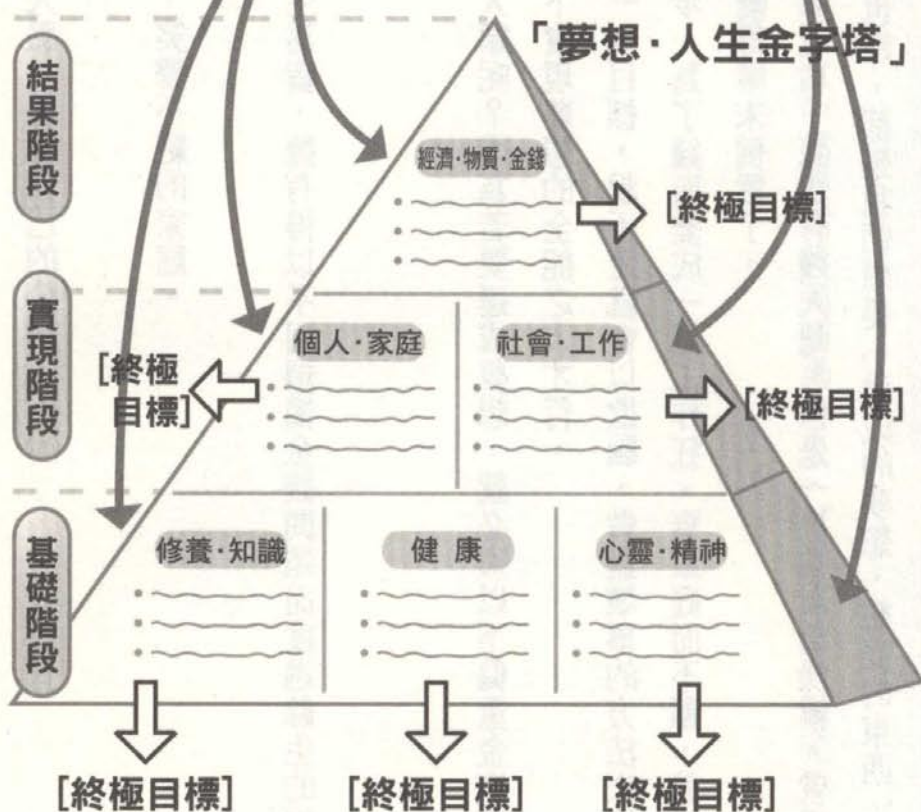
包含我自己在内，所有人都想成功、想变有钱人吧。但是一旦被欲望操纵，就会误入歧途。虽然成功也好，金钱也好，都是我们想要「达成的梦想、想要的东西」，但是下可忘了「以幸福为前提」。

在梦想・人生金字塔的六个类别之中都能够达到圆满的人，可以算是一个完美的人。请务必以达到「完美的人」为目标。

## 「想做的事清單」

將列舉在「想做的事清單」上的項目，依金字塔六大類別來做區分，並考慮每個類別的終極目標

•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•
•	•



039

◎第二章  
沒有夢想，  
就無法讓美夢成真

## 「夢想·人生金字塔」

### 結果階段

### 實現階段

#### 【終極目標】

希望能夠建造一個舒適、  
笑聲不絕的家庭。

#### 個人·家庭

- 每年全家一起旅行△
- 在郊外擁有房子
- 跟孩子培養深厚的感情
- 幫助老母實現「開設  
旺教室」的夢想

### 基礎階段

- 英語能力提升到日常對話沒有問題的程度
- 擁有足以和知名企業家平等對話的知識
- 創作企業小說
- 在感興趣的法國文學領域取得博士學位

#### 修養·知識

#### 【終極目標】

不論是外國人或名人，希望可以擁有跟這些  
距離自己的世界很遙遠的人交往的修養。

#### 【終極目標】

退休後，可以不用擔心生活費，  
擁有得以不用煩惱金錢問題而度  
過餘生的經濟能力。

#### 濟·物質·金錢

- △△擁有
- 堅有一棟公寓
- 有△級日圓
- 資產

#### 【終極目標】

活用自己的工作能力及人  
脈，經營自己的公司。

以獨立創設自己的公司  
得中小企業顧問執照  
拓公司之外的人脈  
以成為營業部年銷售最高者

#### 社會·工作

以擁有不生病  
發便體強

- 成為受歡迎的人物
- 找到值得尊敬的人生導師
- 成為一個足以讓人敞開心門、  
說說真心話的人

#### 健康

#### 心靈·精神

#### 極目標】

回到離開人世之前  
能不看醫生，健康  
故目前正在做的事。

#### 【終極目標】

希望可以變成讓所有人  
都喜歡的人。



## 5. 试著来写人生旅途计划书——「未来年表」吧！

完成了「梦想・人生金字塔」之后，紧接著以此为蓝图，制作「未来年表」。所谓的「未来年表」是为了成为理想的自己、依照理想去实现人生的一种工具。这是在决定终点往前冲之前，不可或缺的工具。

我在二十岁时所制作的「未来年表」是以未来十五年为规划的「十五年年表」。

我想应该有人会这么想：「连这个月的计划都没有，遑论更远以后的事情了。没必要大费周章设立计划而浪费时间了。」老实说，要制作一张十五年分的「未来年表」，只要花上二到三天的时间就已经足够了。刚开始会以为需要很多的作业，但一开始做，就会停不下来。我保证，你会渐渐发现埋首在年表中的项目里是件很快乐的事情，而且会一个接一个地写出来。

这一连串的动作，其实感觉很像在计划旅行。比如说，当你终于可以前往你梦寐以求的西班牙旅行时，你一定会找些旅行手册或是与西班牙相关的书籍来研读，并且列出旅行中「想要做的事情」。

「想看斗牛。想看佛朗明哥舞表演。想要吃西班牙海鲜炖饭、生火腿。想去看看阿尔汗布拉宫。想去小说中剑侠唐吉珂德（Don Quixote）活跃的道路上走走。想沉浸在高第





（Oaudi）的世界里。」视情况将每件想做的事情依先后顺序排列，一旦决定旅行期间「何时、要做什么」，想去旅行的心情就会越来越高涨。同样的，制作「未来年表」，也可以让你对于今后的人生有更多的期待。

因每个人的状况不同，也许将来达到年表里预定完成的时间会产生误差，或是想做的事情可能有了改变。但是制作未来年表可以有許多弹性，只要先照著此时此刻你所拥有的想法，单纯地将它写出来即可。

我自己也曾有过想做的事情途中生变的情况。我曾经梦想拥有一台私人的轻型飞机，所以在制作未来年表时，还为此想过要「考取轻型飞机驾驶执照」，而将这个计画写进未来年表之中。但是随著时间的流逝，我再一次考虑：「就算想拥有私人飞机，有必要自己去考取驾驶执照吗？」所以现在「考取轻型飞机驾驶执照」这件事，已经从我想做的事情清单之中被除名了。

此外，人又不是机械，达成目标的时间产生误差也是有可能的事情。不过，请不要就此认定，「既然这样行不通的话，那还要做什么年表呢？」假设较预定时间晚一年实现目标，也没必要因此而闷闷不乐。人的一生若有八十年，晚一年实现梦想的误差，之后再努力追赶一下也就不成问题了。往好的方向去想，可以一直保持这种追梦的心情是很重要的。

接下来介绍具体的「未来年表」制作方式。关于「未来年表」的格式，在纵轴的最上方，先写上家人的年纪等基本资料。接下来再依序填进「健康」、「修养・知识」、「心



灵·精神」、「社会·工作」、「个人·家庭」、「经济·物质·金钱」等六大领域。最下方可以写上，参考报纸等新闻资料后对未来社会变化的预测。

横轴则是设计有「目前」、「将来」、「差距」、「年龄」等项目。其中「年龄」又可依十五年计划细分为十五格，或是依二十年计划细分为二十格。将时间拉得太长，则可以书写内容的空间就会变小，但是因为这个表格所规划的是未来的大方向，所以里面只要写上关键字就可以了。

表格格式完成之后，再一一填入每个栏位的名称。首先是将「梦想·人生金字塔」中六大领域所计划的梦想、目标，考量其优先顺序之后，将一个梦想当做每个阶段的生涯目标填进「将来」的栏位中。

接著在旁边的「目前」栏位中，诚实地写下现状。在比较「目前」和「将来」的状况后，将结果填入「差距」的项目中，就能够清楚而正确地知道究竟差距有多少。

最后重新思考，为了要实现梦想与目标，「什么时候之前要做到什么程度」，以年为单位划分成数个阶段，设立每一年的目标。然后再将已决定要花几年达成目标的期限，填入预设目标达成那年的栏位里。

即使内容繁杂也无所谓。原本也许会觉得这是一件很麻烦的事情，但做起来将出乎意料地令人感到快乐。在年表的纵项依类别写上梦想的种类，横项则是依年龄去推算目标达成的时间，写下每年的目标，只要做好这些作业就可算完成了。

例如，有个梦想是要在「六年后创立公司」，在纵轴的



「社会・工作」的「将来」栏位里，你会考虑要「累积十条可以商量或是合夥的人脉」、「储存设立公司所需要的创业基金达五百万日圆」、「累积足以创业的知识」等目标。

设下「累积十条可以商量或是合夥的人脉」这个未来目标后，要再想想「目前」与「差距」。

「目前→只有二条有用的人脉」

「差距→八条人脉」

如此一来，你就可以继续规划「每个月都要出席人脉交流会」、「最少要跟十位以上法律界人士会谈」等计划。

此外在「储存设立公司所需要的创业基金达五百万日圆」的横轴里，可以写下「目前→存款五十万日圆」、「差距→存款四百五十万日圆」的现实状况，并再预估「两年后存二百万日圆」、「四年后存三百五十万日圆」等状况下，就可以清楚写下在几岁时可以达到存够五百万日圆的目标。

「累积足以创业的知识」的目标也是一样，先考虑「目前」、「差距」。不过要如何将知识的差距具体化或许会有些困难。这时也不必为了一定要写出什么而想破头。

在「将来」的栏位里，设立为了达成目标需要「读几本相关书籍」的计划就够了。

不过，在这张未来年表制作完成之后，仍会不断出现新的梦想与目标。例如，虽然已经先设立「储存设立公司所需要的创业基金达五百万日圆」的目标，但是以目前的薪资来看，就算如何努力地存钱，自己应该很清楚绝对不可能达到五百万日圆这个目标额吧，这个时候可以把目标达成的时间往旁边





移，另外设立一个目标额较小的目标。也有可能是为了达成「五百万日圆」的目标而设立的「新目标」。

如果光靠薪水无法存到创业基金，也有其他如投资股票等方式，可以有效运用现有资产，来补贴不足的部分。但是没有投资经验的人，是很难一下子就靠股票赚钱的。那么就会再衍生出「成为可以利用存款利息，达到投资报酬率五%的个体投资户」的新目标。「目前→没有买卖股票经验的生手」要达到能够聪明运用资产，不好好研究经济是不行的。一手储蓄另一手投资，就要再设立投资者的读书计划。

随著每一年的环境不同，在年表上写下的目标即使有些繁杂也无所谓。正因为如此，制作未来年表也就变得不那么困难。一个目标可以分成好几年的目标来执行。

接下来的「行动记事本」中，将介绍将自己的梦想或目标具体化成每年目标的方法。或是每个月、每周、每日不同长短的时间也是同样可行。

【未來年表範例】

終極目標	目前		將來		差距		25歲	26歲
	家人・環境		自己		理想		25歲	26歲
	家人・環境		自己		理想		25歲	26歲
家人・環境	家人・環境		自己		理想		25歲	26歲
	家人・環境		自己		理想		25歲	26歲
健康	健康		自己		理想		25歲	26歲
	健康		自己		理想		25歲	26歲
修養・知識	修養・知識		自己		理想		25歲	26歲
	修養・知識		自己		理想		25歲	26歲
心靈・精神	心靈・精神		自己		理想		25歲	26歲
	心靈・精神		自己		理想		25歲	26歲
社會・工作	社會・工作		自己		理想		25歲	26歲
	社會・工作		自己		理想		25歲	26歲
個人・家庭	個人・家庭		自己		理想		25歲	26歲
	個人・家庭		自己		理想		25歲	26歲
經濟・金錢	經濟・金錢		自己		理想		25歲	26歲
	經濟・金錢		自己		理想		25歲	26歲
未來的預測	未來的預測		自己		理想		25歲	26歲
	未來的預測		自己		理想		25歲	26歲



## 6. 不能诚实面对现实，就无法看清未来

制作未来年表的工程大致可分成下面三个阶段：

①列举出梦想或是目标，并设下达成终点（达成时间）

②衡量现状与梦想的差距

③将距达成时间为止所需拉近的距离，以年或月为单位分配进度

其中，在制作未来年表时应特别注意阶段②。换言之，就是要仔细地去观察目前的状况。

这是一项看来十分简单实则困难的动作，因为一般人总是容易自我膨胀。若过度高估自己的程度，就会认为不必太努力也没有关系，导致对计划的轻忽。

当然也不必太小看自己，重要的是要诚实地面对自己。如此一来，该正视的问题才会一一出现，更令人有努力的冲劲。

此外，能够正视不车的自己，在某种程度上是一件痛苦的事情。我也觉得在精神方面要接受自己是一件有些困难的事情。

即使是我自己选择了这样一个同时拥有四种身分的人生，但我还是得诚实地面对我自己，不论是那个将现状之苦怪罪给别人而逃避责任的自己，或是嫉妒同学们一进大学就逍遥自在的自己，或是厌恶那些不费工夫就能享受优雅生活的企业家第二代的自己。



也许，客观地观察自己的现状，会让你因为知道梦想是如此遥远而了解自己是如此不成熟的感觉无所遁形，却无法逃避。因为想要完成那张显示梦想与现实之间差距的行动计划表，只好忍住因为觉得太丢脸而无法正视自己的感觉，好好发掘自己是很重要的。

若不能就此去正视现实，想必也无法正确预见在这条延长线上未来的模样，更别说要朝此方向迈进了。

## 7. 即使会中途变更，也还是有要花一辈子去实现的目标

制作未来年表时，有一件很重要的事情，就是要打从心里摒除「这个目标我想是不可能达成」的忧虑。

我自己本身也有几个列在未来年表中却未能实现的目标。例如说在「修养」的部分，事实上就有很多半途而废的目标。学英文这件事迟迟没有进展，为了要学习「彻底经营」而读了一堆书、累积许多经验，却仍旧无法达到目标的水准。

当然，我不是要说计划再怎么延迟达成也没关系，只是想要告诉大家，不要太过在意延迟这件事情。绝对不可以认为「既然已经延后了这么久，已经不可能达成，乾脆放弃算了」，因而产生中途放弃的念头。

请想像一下奥运竞赛当中，就算知道无法拿到金牌，难道可以跑到一半就停下来弃权吗？如果可以努力地跑完全程，就算无法得到世界第一的荣耀，然而参加世界级比赛的那份感



动，以及这次比赛的经验应该可以为下届奥运带来些许启发吧。若途中弃权，就等于什么也没有体会就结束了。

能否按照预定时间达成目标倒是其次。每次制作未来年表时，都可以清楚地看到自己一年一年成长的痕迹，因而兴奋不已，甚至鼓舞自己：「我要确实地去实现这一切！」将自己的梦想与目标写在未来年表里，不要有太多顾虑，相信不论是谁一定都可以找到梦想的方向，马上就能跨出第一步。

此外，虽说是未来「年表」，但也不需将每个梦想都以年为单位来实行。比如说在制作十年的未来年表时，在「心灵·精神」的目标栏写上「随时随地都要亲切待人」，若为了要有进度而硬是写上三年后达到「常常可以亲切待人」、六年后达到「几乎可以亲切待人」，这样做是很没有意义的。

有些目标可以说是需要花一辈子去执行的。像我对于「维持健康」、「家人的幸福」等目标，便会考虑要如何将动作变成习惯，将这些目标当成永远的课题。

例如说「健康」的部分，虽说已实现在家里摆设健身器具的梦想，但像是「一周要健身三次」、「一周要练习打一次高尔夫球」等目标，都是为了要维持健康而应该持续实践的事情。这也是未来五十年都应继续执行的计划。

还有我所制作的「十五年未来年表」是一份到三十五岁为止的计划，照理来说对四十岁的我而言应是无效的。但是这份计划里也有应该要花一辈子去执行的课题，或是还有许许多多在工作领域之外未达成的目标。

所以我至今仍然完好地保存著这份「十五年未来年表」，





并时时拿来研读一番。

## 8. 以一年为单位的梦想或目标通常效果不彰

对于从未思考长远计划的人来说，光想到要设立「一辈子的计划」，说不定就够令人头痛了。

或许有人会说：「既然是第一次试验，就以一年或半年的目标开始吧。」但是所谓的「未来年表」，还是以五年、十年、二十年、三十年等长远的时间来考量才有意义。

一般来说都是在年初时设立一整年的目标，但这都是学校教育导致的坏习惯。因为看不到「终极目标」，每年设立的目标都只是陷于眼前的利益，很容易就会弄错努力的方向。若只考虑眼前的目标，却欠缺要实现怎样的人生而去努力的长远目光，因而大大降低认真实行的动机。

若能以十年、二十年的「终极目标」为考量，今年的目标可以更加明确，也就可以更加怀抱著充实感及挑战心去面对今年该做的事情。

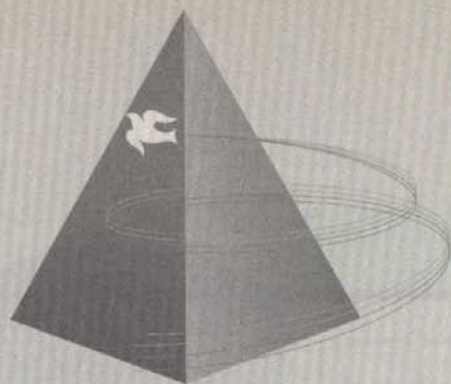
我的「十五年未来年表」是集中在几天之内一口气完成的。事业上的「五十五年计划」也是利用中元节等假期一口气规划完毕。「总之先完成一年计划，之后再视情况而定」的态度，是永远也没有办法到达最终目标的。

所以，首先你的手边应该先完成「想做的事清单」、「梦想·人生金字塔」及「未来年表」。这些表单会让该做的事情更显清晰。我认为「没有目标与想法就没有行动」。当目标已



定时，就可以进入下一个步骤。

从下一章起，我们终于要开始介绍利用记事本实现梦想的各种「行动」。



◎ 第二章

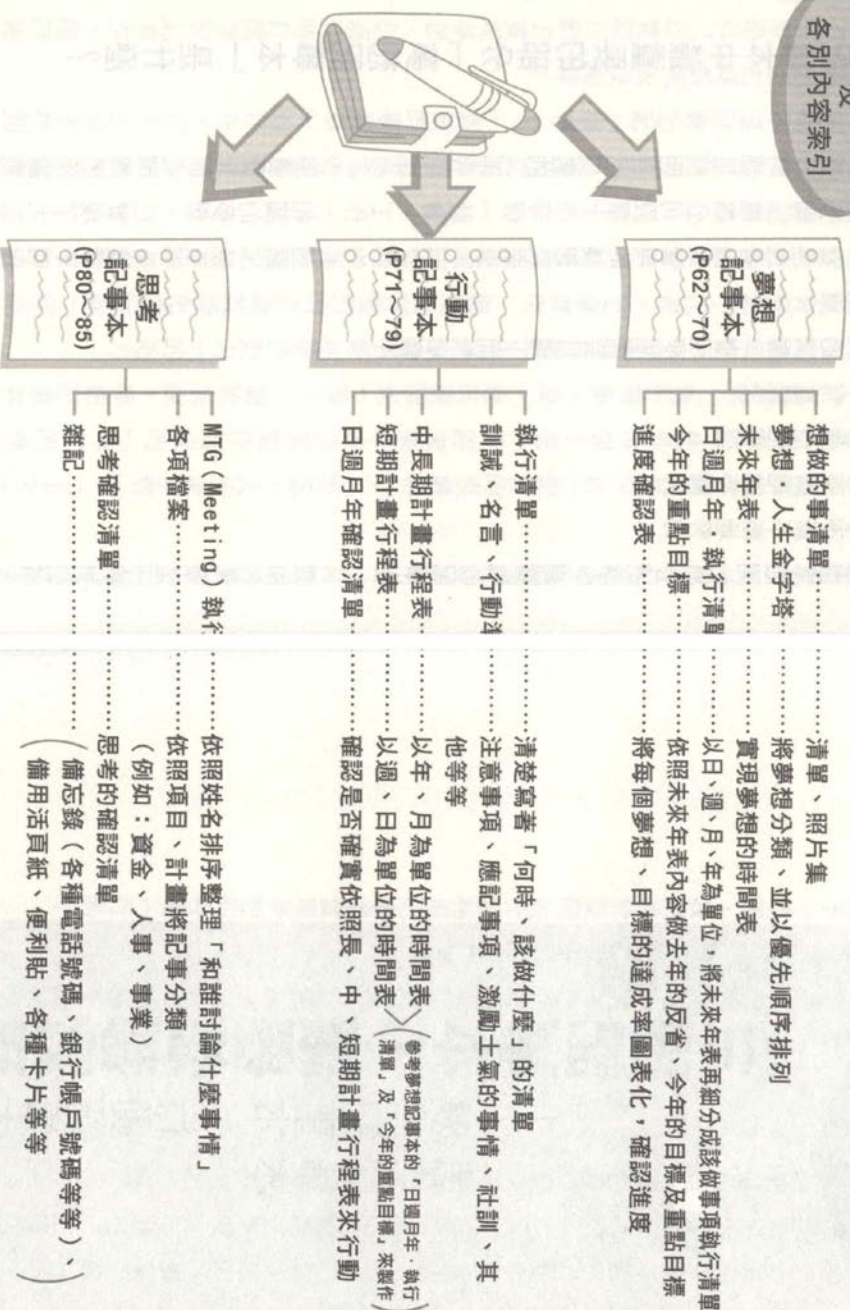
# 三種記事本，讓夢想都實現！

——  
夢想記事本、行動記事本、  
思考記事本





## 三種記事本 及各 別內容索引





## 1. 记事本中最重要的部分「梦想记事本」是什么？

我这一路都是按照自己规划的「十五年年表」，追著梦想而走来的。不论是设立自己的公司，或让公司股票上市等与「社会・工作」相关的梦想，已实现了大部分。

不过，当然也有尚未实现的梦想及未来。而它们的共通点，就是都是模糊不明确的梦想或未来。

反过来想，实现梦想需要具备下面几项条件：

- ①写在纸上
- ②强烈地相信
- ③不断地维持动力
- ④不断地努力

这个章节开始要介绍让梦想实现的记事本，具体而言，就是「梦想记事本」、「行动记事本」、「思考记事本」的制作及使用方法。其中，最根本的部分就是「梦想记事本」。

梦想记事本其实就是包含「想做的事清单」、「梦想・人生金字塔」、「未来年表」等部分的记事本。此外再加上进一步将未来年表分解制作而成的「今年的重点目标」、「日周月年・执行清单」及「进度确认表」等等。简单来说，梦想记事本就是落实「①写在纸上」、「②强烈地相信」、「③不断地维持动力」的地方。

虽说有梦想不代表一定会实现，但是具有强烈的意识就



能化成行动，就能一步步、确实地去接近梦想。而具有这种指南的功能，同时在记事本中占有最重要位置的就是「梦想记事本」。

还有一点很重要的就是，要时常将梦想记事本带在身边。因为将梦想记事本放在角落，不知不觉就会忘记「梦想」、「想做的事清单」的存在，好不容易才找到表演舞台的梦想恐怕就跟死去没两样。

为了要激励自己以实际行动去实现梦想，必须时时打开梦想记事本，随时确认：「我的梦想是什么?」、「距离完成这个梦想还有多远的路途?」

## 2. 看得见、摸得到的梦想才容易实现

梦想记事本中虽有「想做的事清单」，但在此要再介绍两个让「想做的事清单」更具有魅力的诀窍。

其一是以更具体的方式来描述。例如，你有个「拥有自己的房子」的梦想（或是想做的事情），在「想做的事清单」之中若只简单地写下「想拥有自己的房子」，效果肯定是不好的。因为这个梦想实在是太过于笼统了。

说到自己的房子，也有透天房或公寓、市中心或郊外等差别。以一句「自己的房子」带过，就算是自己真的很想达成的梦想，也不知该从何处开始努力。

所以我建议，将想做的事情或是梦想尽可能详细地写下来。



以我自己的例子来说，我也写过「想要拥有自己的房子必备的条件清单」：

「捷运△△线或是△△线沿线，位于市中心。从车站到家走路不超过△分钟。」

「靠近中小学、图书馆，上下班的路上有大书店（营业时间要够长）。」

「浴室宽敞，设有按摩浴缸、三温暖、AV影视设备等。」

「走路声不会吵到楼下。隔音设备良好。白色的墙壁、木质室内地板。」

将自己心中理想的房子的模样以数十个项目具体写下来。如此一来，可以让自己想做的事情或是梦想更加具体化。

让「想做的事清单」更有魅力的第二个诀窍，就是活用照片或是图画等的视觉效果。从前在街上看到十分向往的进口车时，我会假装拥有这台车的样子跟它合照，然后将照片贴在梦想记事本里。如此一来，就增加了一个更加视觉化、真实化的梦想。

同样的要领运用在「想创设公司」、「活跃在国际舞台上的商人」等梦想上，我也是将一张气派的办公室照片，以及一张日本人与外国人握手的合照，分别贴在我的梦想记事本里。其实距今十几年以前，也有人鼓励我要出一本书，那个人也画了张书的插图给我。当然，至今这张图也放在我的梦想记事本里头。

对于梦想，若只是有著「我想做～」的话，效果就会减半。若能将梦想化成图像或是详细地描述，仿佛用手就可以摸



得到的方式，梦想才容易实现。

### 3. 著手收集梦想，梦想将不断浮现

当你开始使用「梦想记事本」时，把与梦想有关的资料全都收集、剪贴在记事本里会变成一种习惯。

看报纸时若对某篇文章感到有趣，就把它写下、贴在记事本的其中一页。在杂志上看到某家餐厅的介绍时，若想到「真希望有一天可以变成上流人士在这家餐厅用餐」，就可以把这家餐厅的照片剪下来，贴在记事本里。或是读书时，看到一句让你感动的句子，也可以用便利贴写下句子，贴进记事本里。

只要是让你感觉到「这真是一个梦想呀」的单纯欲望，都可以把它当成让自己的梦想具体实现的情报，将它收集起来。

不用说，这些剪报当然可以大大激励你朝梦想前进的心情。将自己的梦想世界更加具体化，在你的「想做的事清单」里所写下的文字将更加有力。我想没有比这个更能加强自我意识的事了，而且是任谁都可以简单办到的事情。

我想，有很多人会说：「我老是在发呆，就算碰到珍贵的情报也常常会忽略，就让它这么消逝无踪。」或是「我并不是一个仔细的人，剪报对我来说太麻烦，就算做了也不会去看。」因而为此感到不安。但我觉得这都是杞人忧天。只要写下「想做的事清单」，在你反覆不断地翻阅之中，自然而然就会养成对情报的敏锐度。不可思议的是，一旦决定了梦想或是目标，相关的资料就会自动靠近，被吸引过来。





就在你一张、两张地收集著剪报时，不知不觉与梦想相关的东西接触的机会就会增加，甚至可以感觉到记事本中剪报一页一页增加的快感。这跟收藏家的心理是相同的。当你想要收集某种东西时，你对这个东西的「嗅觉」就会慢慢增强。情报可以很容易到手，收藏品也会一点一点地增加。如此一来，就算你不想收集也停不下来。

此外，你也可以很快地学会，从收集而来的许多情报资料中选取只对自己有用的东西。因为目标已经决定，就无须再烦恼了。

在记事本之中收集情报就等于是收集梦想。只要试过一次，任谁都会感受到收集梦想的魅力，而沉醉在其中。

#### 4. 列出实现梦想所必要的事情

至今为您介绍「梦想记事本」中的「想做的事清单」、「梦想·人生金字塔」、「未来年表」等都是显示了理想中的自己、梦想，或是想要的东西。当然光是想要「变成」或是「拥有」，梦想并不会因此而实现。为了实现梦想，就必须具体地去思考：「那么我应该为此做些什么？」所以我们还需要「日周月年·执行清单」及「今年的重点目标」。接下来就依次介绍这两种在每年年底所需完成的作业。

首先介绍「日周月年·执行清单」，这是将未来年表的横、纵轴分解之后，依照日、周、月、年为单位，而将「应做事项」列举而出的表单。就是为了达成在年表中所提到的梦想





或是目标，而将需要做的事情具体地写出来。

制作「日周月年・执行清单」时，先以年为单位，将应做事项之中与人际关系相关的常例，简单来说就是某人的生日、结婚纪念日等等一口气写下来，这是第一个重点。这些日期都是已确定的，就先写下来，如此一来，才不会忘记这些重要的日子，而影响了你的人际关系。

接下来，将为了达到这一年许多目标所需做的努力表列出来，重点就是将当年的目标全部写下来。接著为了达成目的，在那一个月（或是每一个月）该做什么事情、该周（或是每一周）该做什么事情，该日（或是每一天）该做什么事情分别写下来。

例如，这一年（纵轴）的健康项目（横轴）里写下「体重七十四公斤」。若前一年的栏位有著「体重七十七公斤」的话，那么以年为目标该做的事情就是「减重三公斤」。

以此为基准，思考一下以月、周、日为单位各自该做的事情为何。若是以月为单位来考虑「减重三公斤」的目标，每个月该做的事情就变成了「每四个月要减一公斤（每个月要减二百五十公克）」；以周为单位则该做的事情就是「每周的星期△去一次健身房」；以日为单位该做的事情则可以考虑「每天量体重」、「每天慢跑一小时」等等。

当然也可以以几个月、几周或是几天为单位，设立一个行动目标，没有必要更换每个月的行动内容。一想到「总之，先想好十二个月内每月要做的事情」、「四周内要进行的事情」，不仅会让你神经紧张，还会让行动变得太过勉强，所以



还是将时间做个弹性调配吧。

只要写下计划，为了实现梦想或是目标，该做些什么事情就会变得一目了然。

接下来是「今年的重点目标」，这是以未来年表的今年目标为底，反省去年自己的表现后所得到的结果。将去年未能达成的事项，以及今年特别需要加油的事情整理成「今年的重点目标」。如此一来，就可以在明确地知道先后顺序的情况之下达成目标，也可以防止「做了许多的努力，但是最重要的事情却都没有达成」的遗憾。

检验去年未能达成的目标，反省未能成功的原因，是今后不论过多久，为了要朝梦想前进而不可欠缺的。所以我甚至特别将梦想或是目标的达成率图表化，制作一张「进度确认表」，来检验达成率。

完成了「日周月年・执行清单」及「今年的重点目标」之后，接下来就可以利用这两项作业在「行动记事本」中具体写下进度了。

## 5. 在行动记事本里将该做的事情排进行程表

继「梦想记事本」之后，要介绍的是「行动记事本」。到了这里，终于要将「为了达成梦想，现在（或某时）该做什么事」、「该注意些什么并去执行」等具体行动的计划写进记事本中。

这所谓的「行动记事本」的核心部分就是「中长期计划行



程表」及「短期计划行程表」，前者是写下以一个月为单位的计划，后者则是写下以一日为单位的计划。

基本上，是以「梦想记事本」中的「今年的重点目标」、「日周月年・执行清单」作为参考。以这两项计划为基础，将该月、该日应该做的事，各自转填进计划行程之中。不过，就算是计划行程，也没有必要将时间分割成「几点开始到几点为止该做些什么」。只要将每月、每日该做的事情，以条列的方式做一个确认表就可以了。

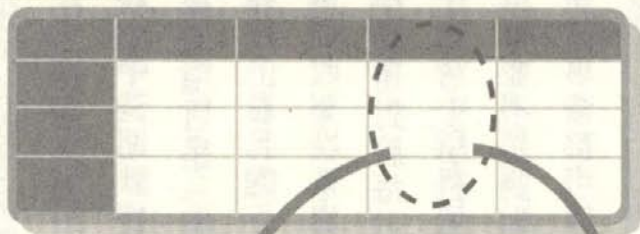
一直以来，我都是利用过年期间的休假，调整未来年表并制作「今年的重点目标」及「日周月年・执行清单」。同时也将「中长期计划行程表」及「短期计划行程表」做好。接著把每月、每日需做的事情做分配，可以一口气让自己的行动更具体化。

此外，在行动记事本中还有一个稍后会再介绍的「训诫、名言、行动准则」。在这个项目之中，可以写下你觉得今后对自己的行动有重要影响的事情。其中，若有符合计划行程表的句子，也能一并写下的话，将更有效果。

例如，有个年度目标是减重，「短期计划行程表」（每日应该做的事情）之一是「慢跑一小时」。但我有个习惯，就是慢跑后总想喝一杯啤酒。在这种情况下，在该日的短期计划行程表的空白处就可以写下从「训诫、名言、行动准则」挑出来的箴言：「只能喝低卡的啤酒」。

如此一来，光看记事本就可以让每天该做的事情一目了然，连该注意的事情也不会漏掉。

未來年表

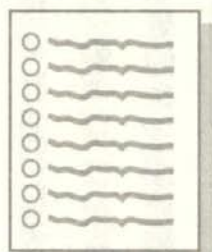


夢想記事本

進度確認表

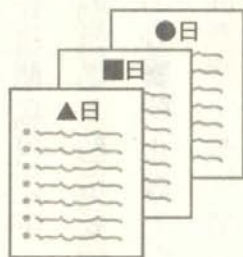
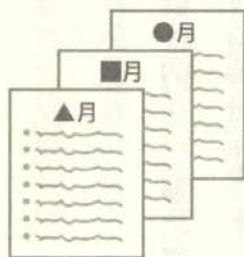
今年的重點目標

日週月年·執行清單



中長期計畫行程表

短期計畫行程表



訓誡、名言、  
行動準則

行動記事本

073

◎第三章  
三種記事本，  
讓夢想都實現！



我每个星期都会整理行动记事本，换上完整的「中长期计划行程表」及每周分的「短期计划行程表」，并时常带在身边。当然，过期的计划行程表换下来后，便收集在家里的记事本中。

## 6. 将自己觉得重要的句子收集起来

与「中长期计划行程表」、「短期计划行程表」并列，同样也收纳在行动记事本中的重要项目是「训诫、名言、行动准则」。不论是与谁碰面时，或是在书本、报纸、杂志上看到的，让你十分有感觉的句子或情报，都可以收集在这个项目之中。

当然收集在这里的句子或是情报，都是给予朝梦想前进中的自己一些重要的建言。不论是对于每日行动的训诫、工作上得到的灵感，或是导引心灵朝正确方向前进，在生活中所有情况下，这些句子都给我许多正面的影响。

这里并不是要你光收集那些八股的格言或是谚语，而是只要你觉得「这个很重要！」的事情都可以写下来。在我的记事本里，收进了一些如「比起赚钱，不吃亏更重要」、「重视朋友」，到十分普遍却重要的句子，如「一天睡六到七个半小时」等只有对我个人而言有用的句子，而非那些中看却未必中用的名人名句、特别引人注意的广告词等。

重要的句子透过书写的动作更显其重要。若不写下来，在一瞬间的感动之后终究会被遗忘。唯有化成文字留存，藉由反



覆地复习才能永久刻印在脑海、留在心中。

遇到令你感动的句子时，请将它写进你的另一个脑海——记事本中，否则难得的好句子就会这么糟蹋掉了。为了走过「美好的人生」，忽视重要的路标，是一件十分浪费的事情。

将好句子记下来并不是那么花时间的事情。以我为例，我常随身带著四、五平方公分的便利贴，随手写下重要句子，再将它贴进记事本里。

就算遇到不方便当场拿出笔写下好句子的情况，也可以向对方稍微致歉一下，然后闪进洗手间，用自动铅笔快速写下来。或是先用手机传送讯息给自己，之后再写进记事本。无论是使用哪一种方法，这些动作都花不上一分钟。若是想著「等一下再写」，很可能连要写的这个动作都会忘记。总之，基本上就是「听到什么好句子，马上记下来」。

不过就算是好句子，若没有逻辑顺序全贴在一起，之后要拿来重新温习时也很难。所以我建议可以按照程度、项目做整理、排列。

我通常会利用周末，将这些便利贴依项目做整理后再贴进记事本里。因为便利贴可以很方便又简单地重复黏贴。我的记事本里充满了这些珍贵的句子。这许许多多的座右铭化成文字常存在身边，也就是收进记事本里，可以当成每日的训诫。

把记事本当做美丽人生的智慧宝库，其价值又大大地增加了。

「训诫、名言、行动准则」里所收录的句子并不限于只能放在这里。例如，下周有个会议，你可以将「不要责怪别





人」、「对话思考」等句子抽出，写在该会议举行当天的「短期计划行程表」里，让这些句子成为支持你的力量。

就某种程度而言，我的记事本可说是整本部是「训诫、名言、行动准则」。

这些句子并不是装饰品，要时常抽出来，用笔写下。如此一来，这些句子才能确切地印在你的脑海之中。

## 7. 执行清单中所有该做的事情都要先确认前后顺序

在行动记事本中，也同样收录著「执行清单」。这所谓的执行清单是写著「何时、该做什么事」的清单。

在梦想记事本中的「日周月年・执行清单」，首先要做的事情就是将梦想与目标分成好几段写下来，但是现实生活中还有很多该做的事情没有写到，所以「执行清单」就是将那些该做的事情写下来，以免遗忘了。

制作「执行清单」不只是为了要避免有些事该做而忘了做，还要让什么事情该优先、什么事情该延后的先后顺序变得清楚。如果没有这个清单，就会觉得「啊～要做的事情怎么这么多呀」。一旦把该做的事情做成表单，就可以衡量事情的轻重缓急。

为了不遗漏该做的事情，而且可以更有效率地去解决，执行清单是不可或缺的好帮手。

## 8. 快要放弃梦想的时候，让记事本来提醒你吧！



虽然我可以说是照著记事本里的描绘去实现人生，但还是有不少无法如实进行的计划，或是过了预定时间还未达成的目标。虽然在行动记事本中设有「日周月年确认清单」，按时确认是否依照行程去执行，但要完全照著预想去实现是一件很难的事。

话虽如此，即便每天都忙碌不堪，碰到比想像中更大的困难而无法按照计划去做那些「该做的事情」，也不需要太过在意。因为我觉得「将目标记录下来、反覆翻阅也是一件有意义的事」。不论是梦想或是目标，只要写下来就绝对不会被遗忘，而且还可以时常提醒自己距离目标还差多远。

像我就有个「今年，每天都要做十五分钟英文听力练习」的计划，但是像这样无法实行的日子一天接著一天，结果听力一点也没有进步的例子已是家常便饭。这个时候，我常会去想我在记事本里写著「不学英文是不行的！」，记事本也提醒我目标与现实的差距，因此我始终没有放弃这个计划。

有时会照著计划去做，有时则不会。记事本一直让我拥有不放弃、持续挑战的心情，在年表上显示著现状与目标的差距，促使我要继续努力。

光想著「要去做哦！」却只是三天打鱼、两天晒网，就会永远都只是在原地打转。若在记事本里写下你的梦想，它会时常提醒你，目标还有多远，激起你「要去做！」的心情。从结果来看，虽然无法按照预定的时程去进行，但仍然是确实地更接近目标。我本来也是个没有持久性的人，所以我更觉得将梦想写在记事本这件事，在某些程度上也驱策著我向前进。



人跟电脑不一样，是不可能照著设定程式去行动的。计划产生误差是必然的事情，所以我希望大家都可以活用记事本，大胆地去设立计划，并努力去执行。本来在整个长远的人生里，目标晚个一年左右达成也算是在误差范围里面。

所以我很理所当然地觉得，只要将记事本当做实现梦想的辅助工具，就不可能三天打鱼、两天晒网。如果这样做还是无法改善的话……我想你的梦想一定也只是个没有恒常性的梦想而已吧！

## 9. 建议用确认清单来辅助思考

最后要介绍的就是思考记事本。

在这个项目里，可以放进一些像是和别人开会、碰面时要用的「MTG (meeting) 执行清单」，或是依照人、事来分类整理的资料夹，或是其他如电话号码、便利贴、备用的活页纸等等资料。换句话说，大概就是指「一般人都会使用的、记事本的内页」。当然有些地方会跟一般人不一样。那就是「思考确认清单」。就是因为有这一项，才特别给它一个「思考记事本」的名称。接下来，我就来介绍所谓的「思考确认清单」。

前面介绍过的「行动记事本」里的「中长期计划行程表」、「短期计划行程表」分别将行动依照年、月、周、日的时间去安排。这是以时间来排定该做事项的一览表，但还是不够完备。若不将所有该做的事情和资讯，依照事业、计划、主题，或是对象等做分类处理，在执行上会出现困难。



这个时候你需要「项目别资料夹」。以我自己的例子来说，内容包含有「薪资」、「人事」、「M&A」（购并）、「组织」、「IR」（投资人关系）、「资本政策」、「新开发事业研究」、「家人」等项目。

我想，谈到这里为止，有很多事情可能也有不少人在实践，但我还特别设了一项「思考确认清单」，这是我跟别人不同的重点所在。「思考确认清单」就如同它的字义一样，是为了思考所设的。它可以让各个项目的重点、应注意的地方、流程等一览无遗，可以帮助你的头脑更有逻辑性、更快速地去思考。

比如说，以「新开发事业确认清单」为例。当你发现新商机时，可以将自己最初的想法做分析的确认清单。确认项目可以有：

- 「成长性。」
- 「将来性。」
- 「新奇性。」
- 「能否成为第一？」
- 「能否拿到专利认证？」
- 「需要跟别人竞争的地方。」
- 「需要哪些基础建设？」
- 「库存风险有多高？」
- 「能否独占市场？」
- 「能否上市上柜？」
- 「需要几个人？」……



每个项目都可以用「◎」、「○」、「△」、「×」等记号来做判定。

当然，是否要进军这个新事业，最终还是需要详细的调查来决定，但是有了这个清单，可以帮助你在某个程度上去判断是否值得花时间去检讨。

此外，「M&A」也可以设立「M&A确认清单」，将「M&A的流程」、「纯资产占市价总值的△△%时就进行M&A」等判断基准，做成条列式来浏览。

确认清单的所有项目可以帮助你确认，是否跟自己的梦想或目标的方向一致，若综合判定之下的结果并不理想，也就没有继续检讨下去的必要了。换句话说，「思考确认清单」就是将自己记在记事本中的考量做组织、整合的动作。

制作「思考确认清单」有两个好处。一个是可以避免遗漏应检讨的事项，另一个则是让你可以更迅速且有逻辑性地去判断。

人的大脑其实是非常容易忘东忘西的。即使是过去自己曾做过的事情，要再一次去实践时，往往都会忘了「当初是怎么进行的？第一步该做什么？」、「怎么做才会顺利？」、「至少有什么是需要事先考虑清楚的？」这些事情若都要从头开始去回想，是很花时间的，而且每次都会让你的目标受到动摇。

结果原本不需要去调查的事情、不该去碰的事业都会在没有判断基准之下去造成无谓的烦恼，或是不管三七二十一，「总之先收集情报好了」。这么一来，根本就是浪费时间和脑力。



如果有了这个「思考确认清单」，把该以什么为判断基准、该如何去做等等资讯都整理好，就可以防止不必要的浪费。我不论是在公事或私事上，都会好好利用这些「思考确认清单」。为了不让自己的想法摇摆，也为了不浪费思考时间，我推荐大家多利用这种确认清单来帮助思考。

## 10. 利用备忘录及确认单帮助会议更有效率

在商业社会里，缺少不了会议。最近，市面上也充斥著教人如何有效开会或面谈方法的书。在此，我要介绍大家，一种利用记事本里的备忘录及确认单，让会议更有效率的方法。

例如，在公司里面跟人事部开会时，我会事先准备一张新的活页纸，在右上角写下日期，及标题「人事会议」。这个会议纪录在会后将收录在「思考记事本」的「MTG执行清单」。

会议一开始，我就打开记事本的这一页，一边讨论事情一边将重点以条列的方式写下来。

其中，自己应做的事情、待解决的问题，或是对方要求的事情等等，我都会在前头画上一个待确认的方格「□」。待日后这件事情结束之后，就可以打个勾，表示完成。如此一来，就可以防止在会议中决定的事情会「做到一半」或是「忘了做」。

同时，在下次会议时，可以事先快速地流览上回的会议纪录，确认对方要求的事情后来进行的状况，也不会忘了要回报与自己相关的案子后来有没有去进行等等。





GM0集团的员工大概知道，我每次开会都会记得上回会议的决议事项，因而觉得有些恐怖。这些员工若是心存侥幸，「希望老板可以忘记」，这是不可能的。所以员工们也不会一不注意就随口说一些办不到的话。

说出口的事情若不去实行，对他们来说，不，同时对我也一样，我的记事本都会不断催促著「快点去做」。

「催促快点去行动」，这也可以说是备忘录的一种效用。

## 11. 上市公司是从记事本中创造出来的

上述至此，都是介绍由「梦想记事本」、「行动记事本」、「思考记事本」所组成的我的私人记事本，以及记事本的使用方法。我在前言曾提到，我之所以能够成为GM0集团的代表，全都是拜这小小的记事本所赐。从这之中应该能让大家了解我之所以有今日成就的经过。这是比起任何理论都更有说服力的证据。虽然拉拉杂杂地说了一堆，但我希望大家可以把这些事情当做是一个「从一本记事本写起的创业故事」。

当初我写下「十五年未来年表」时，才二十一岁。那时我在年表上写下一个「三十五岁前要让我的公司股票上市」的远大目标。但是当时，我连要进入什么产业都没有头绪，竟然还写下极缺乏具体性的抱负：「就算不知道会进入什么产业，总之我一定要成为业界第一！」朋友看了都笑我说：「真是一个如浮云般缥缈的计划呀。」但是自从我决定要开设公司并计划让公司上市之后，就时常翻阅这张年表，并且依照预定计划一



路走过来。具体的情况是，我将二十多岁时的青春岁月，一边帮忙家里的事业，一边学习身为经营者应有的器度、修养。在这个过程中，我深信一定会找到创业的商机。而我也确实找到了。契机就在于梦想记事本中的未年来表。

我的未来年表中有著「设立公司」的梦想。为了实现梦想，当时的目标是为了赚取所需要的资金，而提升股票投资的技术。为了提高投资报酬率，我除了研读经济、经营相关书籍以外，每天必做的功课是看《日本经济新闻》，并且绘制股价走势图，当时，我在书店看到一本「善用电脑帮你在股市赚大钱」的书，里面有一段文字写道：「将书中的程式写进电脑、输入股价，就能完成像杂志上的股价走势图。」我受到这本书的激励，因此买了电脑。我记得这是一九八〇年代后半的事情。如今，任何人只要上网路证券公司网站下载，就能看到股价走势图，但当时只能仰赖杂志、报纸，或是自己绘制。就算要利用电脑，也得先研究如何读写电脑程式语言。

我本来就是一个喜欢玩机械的人。十多岁时，我十分著迷于SONY的收音机（Skv Sensor）。那是一台可以收听全球广播的收音机，只要藉由指尖微妙的感觉，轻轻扭动正中间的大钮，就能搜寻世界各国的广播，十分有趣、令人著迷。现在想起来，在这个全球资讯爆炸的网路世界，资讯可以到处流传是一件多么有趣的事情呀！话题扯远了。因为这种情况而开始接触电脑的我，不只是将电脑用在研究股票，甚至将电脑导入家里的房屋仲介事业，像是会计业务就逐渐以电脑取代。过程中自然而然摸熟了基本程式，也更进一步想加强对电脑的认识。



没有多久，我就判断，「若要创业，就从会用到电脑的领域开始吧！」看见商机的我，就如同记事本里所写的一样，在一九九一年以多媒体事业为目的，设立了一家叫做株式会社voice Media的公司。但在几年后我就做下从这个事业「撤退」的重大决定。这又是为何呢？因为我发现，「就这样继续下去，我是不可达成梦想的」。我在「梦想记事本」中写的是：「不论任何领域，要做就要做第一。」但是我判断这个事业在当时虽赚钱，却不可能永远当第一名。如果达成梦想的阻力太大，朝令夕改也是不得已的事。「梦想记事本」告诉我，我应该转换事业的方向。

此时我心中已开始寻找开创新事业的欲望。我想应该是因为我时常在记事本中看到「寻找商机」而意识到的吧。也因此我对许多情报特别敏感，时常不自觉地对许多事物产生一种「这可以成为一门生意吗？」的想法。

之后我邂逅了网际网路，发现了广大的可能性。我第一次的网路经验是在一九九四年。在那一瞬间，我有个直觉：「就是这个！就是网路！一定是个很棒的生意！」

其实那时候的我甚至连「PC通信」（范围涵盖电子邮件、BBS讨论区、聊天室、网际网路）及网际网路的不同点都没有很清楚的认知。但我并不在乎这点，于是在行动记事本中再添加「总之开始研究网际网路就对了！」的计划。于是在研究网际网路的过程中，我更加确信其未来发展的可能性。我猜想，未来的网际网路会像水电瓦斯一样广为利用吧。

那么网际网路可以形成怎样的事业呢？我一边研究网路一



边摸索的同时，突然发现在我的记事本中整理的新闻报导，不知为何，有关财团或是被称为「○○大王」的人物记事特别多。

「原来如此，我对于这样的商业模式是感兴趣的呀。」

透过记事本将梦想潜意识化的事情时常发生。我曾说过，梦想当中所需要的资讯，在剪报时就会本能地察知。资讯的选择也是一种看不见的能力运作。

我把网路及财团经营并在一起考虑。于是，我分析自己想做的事情，应该就是类似经营铁路的财团吧。就如大家所知的，铁路公司首先要铺设铁路让电车行走，在市中心的车站设立百货公司，在郊外的车站建造游乐园。接下来在接近市中心的地方开发土地，建造住宅或超市，在车站的空闲空间开设餐饮、商品等店面，将电车化做一个个活动广告看板，而展开各式各样的商业活动。其中，最长寿的基础建设，不用说当然就是铁路了。

那么网路若变成巨大的产业，相当于铁路的又是什么呢？结论是供应商。

一九九五年春天时，网路相关供应商仅约三十家，但是每一家都采用会员制，使用金额相当昂贵，需要预付一笔款项，而且从入会到连线需要将近一个月的时间。

原本我的公司也同样是一家供应商，但无论如何都不可能成为业界第一，而且如果不能提供可以简单连线的服务，网路是不可能普及的。该如何是好呢？我想起我在记事本里写下的一句话：「与别人做一样的事情，是无法赚钱的。」



这是在研读股票投资的书里看到的一句话，我将它写在记事本中，警戒自己「不要做跟别人同样的事情」，要拚命地去寻找新的商机。而实现这一步的，就是「提供随时随地、任何人都能使用的非会员制连线服务——interQ ORIGINAL。

interQ ORIGINAL实现了两个世界级的发明。一个是将网路连接事业与NTT（Nippon Telegraph and Telephone Corporation，日本电报电话公司）代收使用费系统「Dail Q」结合。这是一个不需要会员登录，可以依照上网时间使用后付费的机制。

另一个发明是将非会员制的供应商事业，与地区性独家贩售权（Franchise system）结合。当时，网际网路在美国也仅是限于一部分狂热者使用的设备而已，而我为了将其商用化而导入当时已存在的地区性独家贩售权商业手法。不到二年的时间，我的公司在全日本已有五十个以上的营业所。

造成这个创意发想的，也是我在记事本中所写下的一节。这是一个创投公司经营者教我的一句话：「发明其实是一种组合。就像附有橡皮擦的铅笔。」

他说的是一位叫做「利浦曼（Lippmann）」的美国画家，「每次要使用铅笔与橡皮擦时，常会发现少了其中一个。一一找出来实在太麻烦，不如让两者合并吧！」这个想法促使他发明了附橡皮擦的铅笔，并在一八五八年取得专利。传说这位画家当时还因此大赚一笔约当二亿日圆的权利金。听了这个故事，我马上在记事本写下：「原来如此，简单的组合竟然可以决定企业的命运」。



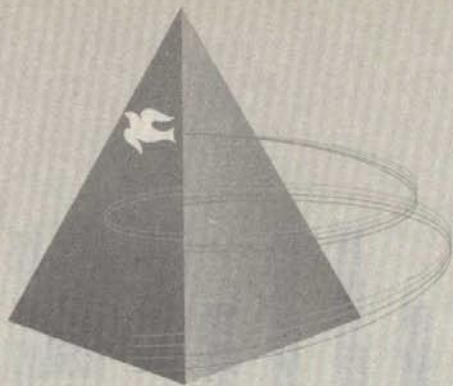
我以此为开端，造就目前为止的多项网路设备事业。当时要进入供应商事业时，我也同样去思考：「不可或缺的基础建设为何？」于是我决定进入那些若以铁路来比喻，相当于电车库的伺服器事业，或是相当于灯号的网域（domain）事业。

进入新事业的时候，我会利用思考记事本中的「新事业确认清单」。若每次要开创新事业时都要从零开始一一检讨，实在是花费太多时间了，根本无法迅速行动。而我只要打开记事本，就可以把握住开创新事业时应有的程序、重点及要注意的事项，实在是有很大的帮助了。

像这样提供网路平台的事业，换句话说，就是绝对不会消失的基础建设事业，能够产生安定的收益。拜此所赐，我终于达成了「设立公司」、「让公司上市」的梦想。而现在（二〇〇三年），我在IT（资讯科技）事业中的四个领域也都达到「第一名」的梦想。

说了这么多实在不好意思。我只是希望大家能够了解，我之所以能够在网路事业上崭露头角、到目前为止业绩仍能顺利成长的秘诀，就在一本记事本当中。理想的人生就从一本记事本开始，这是今后在我心中也不会改变的普遍真理。





## ◎第四章

# 我的工作術與讀書術

——變身成功人士的十大要訣





## 1. 没有期限的工作是无法期待成果的！

我认为工作上的目标，全都可以数据化。不，甚至可以说「无法数据化的目标，根本就称不上是目标」。我想，我这样说，一定有不少人会反对地说：「我又不是业务员，所以才没有什么可以数据化的目标呢！」但我却不这么认为。

不论什么工作都是有期限的，而日期正是数据化的一环。就算大部分的工作都是制式工作，「目标在十一月二十五日完成」、「目标在今天早上十一点前完成」等情况，都证明将目标数据化之后再行动是可行的。不管是多么细微、无趣的工作，只要给它一个期限，突然问对这个工作的态度就不一样了。想想自己在被命令去做一件「何时完成都可以，总之就是先帮忙做一下」的事情时，大概就可以理解了吧。

恐怕有八、九成的人会认为，「如果何时完成都可以，就不急著现在做」，就算是随手便可以完成，也没有心情去做。相反地，若是绝对不能延期的工作，就会为了要赶上期限，绞尽脑汁设定计划、不顾一切地往前冲。就好像是大家都曾经有过「遇上无法更改的期限，而被激发出潜力、完成了不可能的任务」的经验，不是吗？

说出「我的工作是不可能将目标数据化」的人，请排除心中的疑虑，试著将所有的工作设定目标期限吧。这个时候若只是想著「尽早完成」、「有空时做一下」等暧昧的目标是不行



的。若没有一个具体的数据指出「何时」完成的话，是不会有行动的。「何时完成都可以的工作，就永远不会去做」。

若有所谓的「期限」这个数据化的目标，不但能尽早跨出第一步，还可以藉此提升工作效率。结果，包含我在内，大家都想要的「自由时间」也会跟著增加。而且若可以按照预定时间完成工作，还可以得到一种成就感，那感觉是非常好的。

常有人说：「急事就该交给最忙的人去办。」这也可以说成是「期限心理」的逆向思考吧。有空的人因为时间太多，做任何事动作都太慢，工作延迟也是常有的事。

另一方面，忙碌的人总是决定了「什么时候之前要完成」，样样都是事到临头不做不行了，因此行动也就非常迅速。工作上简洁俐落，时间运用也十分有技巧。

总之，空闲的人对目标没有概念，对于紧急的工作是无法胜任的。

## 2. 将所有的目标数据化

日产（NISSAN）汽车执行长（CEO）卡洛斯·高恩（Carlos Ghosn）曾在杂志专访中提到：「无法数据化的目标，我无法去执行。」但就像我在前一节提到的，我甚至比更严格地认为，「无法数据化的目标，根本就称不上是目标」。

但是说不定有很多人会觉得，「我的工作就是没有办法数据化呀！」因而对我的说法感到不满。在此我举几个「如此一



来就能数据化」的例子让各位参考。

- 积极地参加与其他产业人士的交流会，以拓展人脉

→ 每个月一次参加这种会议，并交换五十张名片。日后从交换得来的名片当中选取十名人士保持联络，其中五名成为好朋友。

- 提高新工作的知识

→ 在初次会议之前，一周要读完三本相关书籍。为此要找出一些空闲时间，确保每天读书一个小时。找到两位相关领域的专业人士，并与他们各开三十分钟的会议，向他们请教、讨论。

- 加强与难以取悦的上司之间的交流

→ 一天要逗上司发笑一次。每星期要收集三个可以让上司心情变好的话题。一个星期要一起吃饭一次。

- 提高工作效率

→ 目标为时薪二千五百日圆（以月薪三十万日圆的人为例，工作二十天，日薪为一万五千日圆；一天工作八小时，时薪为一千八百七十五日圆。假设可以将同样的工作量压缩在六个小时内完成，则等于是将时薪提升为二千五百日圆。时薪就是工作效率提升的参考数据）。

- 实施高准确度的市场调查

→ 进行一天十人、一个月两百人的调查访问。

- 写企画书

→ 将企画整理在两张四十字×三十行的A4纸上。



- 加强广告活动

→ 向十五家媒体宣传，达到八家确实刊载的目标。

- 鼓舞下属

→ 想出三种奖励方式。每种奖励法的经费以十万日圆为上限。

- 成为说话高手

→ 训练自己在发言前，先将结论整理到三百个字以内。

如何？是不是觉得不论什么样的工作都可以数据化了？

将目标数据化的好处在于可以清楚地知道期限，目标更加明确，行动更有弹性，也更能体会达成目标的成就感。

就像前面提到，想要「拓展人脉」的人，如果没有一个数据化的目标会如何呢？

或许只是在心血来潮时去参加与其他产业的交流会，但也只是交换个名片就结束了。

但是将目标数据化的人，有了「交换五十张名片，日后与其中十位保持联络」的目标，不但会提高想要去交换名片的企图心，而且为了确保能与其中的十个人保持联络，而努力去收集每个人的个人资料。数据化的目标可以防止「到最后竟然什么收获也没有」、白忙一场的情况，更能促使你去进行让效果更为显著的行动。

这所谓的数据化目标不论工作的大小，在所有情况下都可以设立。就算只是「写写日报」等例行性的工作，可以设立「十分钟写完」、「写下一个在营业时所听到的、一则不错的小建议」等目标。琐碎的工作也可以设定一个简单达成的目



标。许多小小的成就感可以累积成为对于自己的信心。

我觉得所谓的工作能力就是由很多成就感堆积而成的。我费尽唇舌告诉各位「要有梦想、有目标」，也是要各位亲自去体会那达成梦想时的喜悦，进而将其转化成朝下一个目标前进的动力。

设立一个一辈子最大的目标旗帜，在到达这个终点的过程中设立几个重要的中程目标旗帜，每个旗帜之间再插上小的目标旗帜，小旗子中间有更细小的目标旗子……这种设立许许多多目标旗帜的作法就是我熊谷的成功法。说穿了就像是在收集每个小终点站的戳章一样，收集小目标旗帜是一种工作的快感。

不只是工作，在生活里将目标数据化也十分有效。以减肥为例，比起含糊地「想要变瘦」，不如具体地将目标化为数据，例如「三个月内让体重从目前的八十公斤降至七十五公斤」，不但可以依此规划减肥计划，也能让你更加意志坚定地去实行。

又例如想要买房子这个目标，若没有将购屋资金具体规划成「五年后存款要从目前的二百万圆日增加至六百万日圆后，贷款购买四千万日圆左右的公寓」，就无法好好地将钱存起来，只是会一再拖延目标达成的时间。

我自己本身也订定了许多数据化的目标，例如「一个星期要跟家人吃一次饭」、「星期一、三、五要去健身二十分钟」、「一本书用三十分钟快速读过」、「增加三首会唱的歌」等等，边享受边向梦想前进。





当然，别忘了要将数据化的目标写进你的记事本里！虽是老生常谈，但常常翻阅写在记事本里面的目标数据，就能将现实状况与目标做个比较，藉由对现实与理想之间的误差的认知，确实地一步一步朝目标迈进。

我常说：「一个人的习惯会造成他的人格，人格将会左右一个人的命运。」而数据化的目标更是养成好习惯的一大重点。

### 3. 把「重点是什么？」当做口头禅

有句话与其说是我的口头禅，不如说是我在心中常念的句子。「重点、重点。重点是什么？现在重要的、要紧的事情是什么？」可以说只要念这几句，就能让头脑回到可以集中精神去思考最重要事情的状态之下。

人脑是很不可思议的，如果没有用言语来规范它，便会开始漫无边际地思考。我认为这种情形不只是发生在我身上而已。例如，在为了某件事情忧心或烦恼的时候，或是被迫要做决定的时候，总是会一味地胡思乱想著「怎么办、怎么办」，却无法想出任何具体的方法来。我想任谁都有这样的经验吧。

有行动就免不了会有结果，但为难的是，结果究竟是好或是坏，不去行动是无法得知的。但人总是会往坏的方向去想，本来应该是为了得到好的结果而去思考该如何行动，但脑子里却只想著「糟了、糟了」而无法想出任何具体行动，就这么郁闷地让时间一分一秒地过去。这种状态在心理学里称为「自



动思考」。依照我在书本里学到的，所谓的「自动思考」是指在心情特别低落、容易动摇的情况下，头脑会不停地思考或想像的状态。但我认为，在心情飞扬的时候也会出现「自动思考」。

脑子里充满正向思考并不是件坏事，但是头脑过于兴奋的时候也会产生无法冷静判断的危险性。无论如何，若对头脑采取「放任主义」，将会无法捉住事情的重点而阻碍集中思考。

我看过相关的书中写道：对于这类问题的解决之道，就是当你发现头脑开始「自动思考」时，就该进一步检讨这个时候的想法在现实中是不是妥当，并且努力改变其中不切实际的部分，为了对抗「自动思考」，问问自己「真的是如此吗？」，就能找到解决问题的头绪。

我应用这个知识，认为若可以在「自动思考」开始之前就停止它是最好的。也就是说当你面临某种课题的同时，告诉自己：「重点是什么？」那么头脑就会没有空去做「自动思考」，开始集中思考问题的重点。当你开始了所谓的「重点集中」的思考方法，就不会浪费精神思考没有用的事情。你可以在下面几个场景之中看见这种思考法发挥的效果。

#### • 与人初次见面时

先想想：「与这个人碰面的重点为何？」如此一来，在碰面时就不会浪费时间了。

#### • 当工作发生失误时

当心中开始惊慌失措地想著「糟了，事情不妙了」时，



就要命令头脑：「重点在哪里?承认错误，想想下一步该怎么做吧!」这个时候大脑就会从惊慌中回神，切换成「对了～善后、善后，善后之道为何?」的思考模式。于是「要做什么才最好」的答案就会自然呈现，而能确实地对失误展开应对之道。

如此一来，不只可以防止陷入恐慌，还可以避免为了粉饰失误而编出藉口，或是刻意隐瞒想法等等，朝错误方向去思考。

#### • 好工作降临、心情兴奋不已的时候

当自己忍不住兴奋，在心中大喊「冲了!加油啦!」之时，要问问自己：「等等!重点是什么?真的是一个好工作到手了吗?我能让这件事情成功吗?」

让异常亢奋的头脑冷静下来想想：「现在应该思考要如何捉住机会、朝成功之路迈进。应该马上著手计划才对。」如此一来，就可以避免让你的冲劲只是空转，或是光靠热情而没有计划地胡乱进行。

#### • 好几件工作混杂在一起的时候

要按捺住「这个也要做、那个也要做」的焦虑心情时，需冷静地思考：「最重要的工作是哪一个?哪一项工作的重要度较高?」

如此一来，不致于混淆工作的先后顺序，也能避免让每个工作都半途而废。

#### • 遇到意料之外的事件时

不让大脑有时间去感到挫败，马上问自己：「重点是什



么?」

大脑就会马上开始分析现状产生的影响，以及该怎么做才能将损害降至最低。

上述都只是一小部分的例子，想藉此让各位了解「重点集中」是如何促进正面思考及停止大脑极端躁进的状态。

对于未知的事情产生没有根据的烦恼、事先担心会有不好的结果而心情低落，或是因为自大而对将来有过于乐观的解读等等，都是因为对头脑施以一种暧昧的「符咒」。只要问自己「重点是什么」，就能让大脑去面对现实，因而产生积极的行动力。

反过来看，面对成功的时候，「重点集中」也对于警惕自己不可有傲慢之心有极大的贡献，这是我达到「股票上市」这个目标时的心得。那个时候因为有很大的成就感而非常满足，但到了当天晚上我就停止这种兴奋的心情。

虽说已成了习惯是种很可怕的想法，但我不自觉地对自己说：「真高兴，这样真好。但是梦想是不是到这里结束了?将来的重点为何?」结果，梦想前进的第二回合钟声便开始在我的脑海里响起。紧接著就会再次想起，「我想要让更多的客人享受到网路的便利，共享那种感动，并且带来更多欢乐。公司因而快速成长，企业价值得以提高。这是我的使命。既然已经是一家上市公司的老板，就更不可以悠闲自得地过日子，不再更进一步去思考行动计划是不行的。」

因此「重点是什么」已成了我的口头禅，「重点集中」变



成了一种习惯，在工作上、甚至在我整个人生里，形成了一种「正面的自动思考」。我保证这是一种非常好的习惯，请务必学习。

#### 4. 无法解决的问题，是不会发生在你身上的

人的一生里需要面对许许多多问题，但我认为没有问题是不能解决的。正确来说，「只会有自己可以解决的问题」。

人可以大致分成两种类型。一种是将周遭发生的事实视为「命运」，另一种人则是将事实视为「自己的选择与责任」。前者一旦碰上大问题时就会想：「这就是我的命运，我没有能力去处理。就算解决不了也是没办法的事。」后者则会想：「我无法解决的问题是不会发生在我身上的，所以对这个问题我也应该有一个解决方法才对。」

对我而言，有需要去解决问题的能力与责任。」进而积极去应对。

我会对员工说：「对我而言，不会发生一个要花十兆日元才能解决的问题。」在我们身上发生的问题全部都是「需要多点努力去解决」的问题而已。而是否愿意多点努力去解决问题，就是决定一个人到底有没有能力的差别了。

#### 5. 终生学习



大约在二十年前左右，我和父亲去了一趟长野温泉之旅。在澡堂帮父亲刷背时，冷不防被他问了一句：「你觉得动物和人哪里不同？」我正纳闷父亲突如其来的问话究竟想说些什么的时候，父亲不等我回答就迳自说了一句话。

「人类可以透过书本，在数小时之内体验一个人的一生。所以要多读书。一辈子都要不断学习。」

那时候的我正是看著同学们纷纷上大学，觉得自己被遗弃在原地而感到莫名的不安。一直以来，觉得自己有读书跟没读书一样，「我的知识顶多就是为了考高中而硬背下来的国中教科书程度而已，再加上现在每天都被工作追著跑而没有继续成长。」

悔恨、自卑与焦虑混杂的情感将自己框限起来。

父亲也许是看透了我的心思。听了父亲的这一番话，我决定「拚命地学习！尽可能地去阅读！」。

自此，我读遍了各式各样的书或杂志，同时也开始念空中大学，并积极参加许多读书会。「继承者养成班」也是其中的一个读书会。

在这个班级里，以斯巴达式训练课程锻练来自全国各地的企业家第二代。课程有很多种类，其中最让我感动的是一句话：「所谓的学习就是看清自己究竟有多无知。」

这个课程让我知道自己什么都不懂，再也没有一句话可以这么震撼我的了。

自此更点燃了我的学习欲望，现在翻阅当时我在记事本上写下的句子：「先读书再去做，先学再去做」，至今仍十分激





励我心。

这段前言有点太长了，但我要说的是，「做任何事之前，第一步要先研究」，持续不断地努力，以「终生学习」为座右铭，到达一种求知若渴的地步，是这个时代特有的。学生时代十分讨厌读书的我，出了社会以后才痛苦地体验到读书的重要性，也因此而更有说服力。

此外，出了社会以后才开始的学习比起学生时代更加快乐。十多岁的我只以「可以考上理想学校」为读书目标，并没有把眼光放远到将来想要做什么事情上面，所以才会感到如此痛苦吧。

这一点，因为出了社会，学得的知识就是为了要活用它来做些什么，所以才觉得快乐。我觉得读书的快乐并不在于学得知识，而在于如何运用知识。实际上我听说有很多人出社会长达十年之后，还怀抱著「想再上一次大学」的愿望。

出了社会，一路做同样的工作，就算已得到一个相称的地位，一旦有了想要再更上一层楼的意欲，就会希望「有学问做为支持的力量」。

还有在工作时惊讶地察觉到，「原来还有这么多科系可以研读呀」，说不定还会考虑到「大学时选错科系了，真想重新来过」。有这样的学习欲望虽是好事，但是若认定所谓的学习就只能在大学里，可就大错特错了。

有很多地方不用费什么力气就可以学习。例如，到书店会发现将各个类别的专门知识做简单介绍的书俯拾即是，或是网路上刊载著各种主题的研讨会或是演讲的介绍。在自己身旁就



可能有位足以为师的专家。只要有学习的欲望，这些资讯都可以轻易入手。你想不想有个学习机会、好好地读个书呢？

## 6. 读书的题材比比皆是

这个世界上竟然有人可以大言不惭地说：「想念书，但不知该念什么。」真是太不像话了！可研读的题材到处都有，俯拾即是，本来就应该以「成为理想中的自己」为人生的目标，多的是可以研究的课题。

更何况，书念得越多就愈发觉得自己是多么地无知。光是如此，该研究的课题就会不断增加。一旦开始念书，应该就不会有「这样就够了」的感觉。

以我自己为例，一想到「要拥有与人会谈时可以顺利引导对方说出情报的能力，为了要扩充人脉不加强沟通技巧是不行的」，我会立即读透三到五本与人际关系相关的商业实用书。一手拿著红笔画重点，一边理解「原来如此，在与人谈话时要有回应，并且适时提出自己的疑问，就可以让对方心情舒畅地说话。找出对方有兴趣的话题，并将问题集中在该话题上。想著对方的优点，对话题保持兴趣，就可以自然地对话。最重要的果然是要向对方敞开心胸、诚实以对」。

至于对话的技巧，我觉得「也许可以学学关西艺人高超的傻劲及搞笑技巧」，所以有时也会看电视综艺节目来作为研究。

说到要「念书」，应该有很多人会直接联想到要上学校、



接受函授课程，或是参加研讨会等等。不知是否因为我们的学生生活太长，而在潜意识里被植入「学习＝受教育」的观念。

当然，到学校上课或是参加研讨会也不是什么坏事，倒不如说是好事一件。那是很好的读书方法。但我会把「学习」两个字解释成「修养己身的行动」。从看书开始，到与人谈话、体验某事、看电视、逛街，到日常生活中不经意的行动，想要从中「得到些什么」的求知欲，即是学习。

曾经有个在某制药公司上班的人告诉我下面这段话，他说：「我们公司有为全人类的健康做贡献的愿景。为了要达到这个目标，磨练让好药品普及的各种行销技巧虽然是很重要的课题，但让自己拥有救命技术更是必要的。如果某天在路上遇到有人病危，你却连人工呼吸也不会，根本一点忙也帮不上。所以我们会去接受消防署急救课程的训练，取得急救技能检定书，现在我虽然不是医护人员，至少也学得一些可以协助急救的知识。」

他能够想到这种学习的方向，实在是太令人钦佩了。就算是只有一个目标，为了达成目标所需要学习的事情也一定可以找到不少。总而言之，全看个人有没有心去学习而已。

在公司经营、创投事业、网际网路等与工作有直接相关的专门领域，或是从这些领域向外延伸的部分，如政治、经济、法律、金融、市场、英文会话等，都是必要的学习；甚或是与人相处、言行举止、时尚等日常中的许多事情，我都想要好好学习。



## 7. 先沉住气，找到最短距离后再一口气向前冲

我思考的特徵之一是，「对于任何事都不会马上付诸行动，首先思考最有效率的方法，才开始进行」。这也可以说是我并非「为了早点冲向目标」而是「为了早点到达目标」的思考方式。不论在哪种情况下，我都会实践这种思考方式。以我投资股票为例，再详细地跟各位说明吧。

我从年轻至今都一直持续地投资股票。虽然这不是一本介绍如何投资股票的书，但以我的经验来谈，认识股票、并进一步投资是可以成为一个课题，并且带来实质利益的。

我会开始投资股票，单纯是因为没有钱。我省下餐费，一开始足以二十万日圆左右起步，因为我认为不论做什么事业都需要资本，光靠薪水是存不了什么钱的。为此我下了许多工夫研究。我学习股票的相关知识，看报纸收集情报，并且锻炼意志力。

因为我发现要在股市里胜出，洞察人心也是很重要的一件事情，所以我甚至还念了心理学。

说到这里，我想有人会开始怀疑，投资跟心理学或是意志力有什么关系呢？但事实上，若想投资成功，解读人的心理及坚强的意志力是不可或缺的。

从某些角度看来，股票就像是人气投票，因此人的心理对股价的影响很大。反过来说，若能洞悉大众心理，应该就能准



确地预测股价的走向。此外，真正成功的投资家在大多数人害怕股价下跌而疯狂抛售时，他反而会平心静气地来捡便宜。而当大多数人都以为会赚钱而不断买进时，他就会静静地以高价出脱手中股票。他就是拥有这种力量。

「低买高卖」是股票投资赚钱的基本策略，不论谁都能懂，但若没有坚强的意志力是无法真正实践的。所以要当个成功的股票投资人，锻炼意志力与学习心理学是不可或缺的。

这样的我每当面对一个目标，要思考如何去做时，我不会立即付诸行动，而是先沉住气，考虑达成目标的最快方法。

虽说想要藉由投资股票而累积财富，所要做的第一件事情并不是去买股票。设立一个要看很多书的目标之后，所要做的第一件事情也不是立刻开始大量阅读。首先要先读「速读法」的书，掌握速读术之后才开始看其他书，从结果来看才真的可以看很多本书。

想到一件事情，要抑制住立刻开始的冲动，先沉住气。等弄清楚最快到达目标的捷径之后，再一口气向前冲，我觉得这种思考方法，在很多情况下都很有效。

## 8. 积极找机会与大人物接触

美好的人生始自与他人有美好的邂逅。光靠自己一人努力打拚，离成功还是很远很远。与很棒的人邂逅，接受好的刺激，才能进一步提升自己。

一想到这里，我就十分感谢至今一路上所碰到的所有人。



我开始积极与人会面是在我公司股票上市之后的事。为了要让自己跟「上市公司经营者」的称谓名副其实，我强烈地希望可以见见广为世人所知的「超级经营者」。

所以我参考《富比士》（Forbes）杂志中所选出的「日本资产家排行榜」，单方面决定「我要认识他们」。当然我将这个愿望写进记事本的「想做的事清单」中，将他们的名字记下来。

不可思议的是，认识他们的机会就真的让我碰上了。我从报章杂志、网路上收集资讯时，查到他们的名字，发现有演讲会或是研讨会的消息。藉由这些消息，我有机会可以与他们会面，其中也有不少人亲切地与我交流意见。

我觉得也许这真的是「心想事成」吧，自从我强烈地想与他们碰面以来，几乎所有想要认识的「超级经营者」全都被我见到了。有的人是我主动表达意愿而爽快地答应可以见个面，有的人则是偶然同在某个场合中被我认出来，虽然过程有很多种，但可以实现这样的邂逅，真的也许是因为我的信念。

我拜会的这些人有一个共通点，就是他们相信自己的梦想或目标，并且维持著高昂的战斗力和孜孜不倦的努力。而我也因认识这些「超级经营者」而愈加确认我的体验——实现梦想的方法是正确的。

美好的邂逅是你不去追求就不会实现的。找出那些可能可以给予自己的梦想、人生极大刺激的人，并且积极接近对方以争取认识的机会。这不但可以提升你对工作的动机，应该也可以成为磨练工作技巧的契机吧。





就算不是一对一的对话也没关系。只要出席对方的演讲会，一定会有提问的时间，可以趁此机会举手提出你的疑问。这样也可以得到一对一的谈话机会。此外，也可以透过这个人的著作，去接触到他的人生哲学。

重要的是要保持与人邂逅、得到刺激的心情。一定要将「想要碰面听听您的意见」的热情传达给对方知道。此外，受人尊敬、景仰的大人物一定是胸怀大志的。在你接近他们之前，不会有「对方八成不会跟我见面吧」的念头。

还有，与景仰的人碰面，不仅是当下可以学到很多事情，还可以作为思考自己的梦想或是未来年表时的参考。当你在充分思考后完成了「想做的事清单」，却依旧觉得缺少些什么的时候，就该积极地去跟这些会给予你刺激、值得尊敬的人碰个面。

这样的会面一定会告诉你一些你所不知、所没有注意到的事情。

## 9. 人们对于言行得体的人没有攻击力

我想把人际关系说成是商业的基础应该不算太夸张吧。不管你是否取得MBA，或是拥有再好的知识与实力，若无法被人接受，也是英雄无用武之地。

所谓具备商业礼仪的修养，是打从心里尊重对方并且表现出符合礼仪的行为，是商业的基础。只有实践这个基础才能开始发挥实力。



「人们对于言行得体的人没有攻击力。」

大约十五年前，我在《企业家爸爸给儿子的30封信》（Letters of Businessman to His son, Kingsley Ward）这本书里面看到这一句话，让我受到很大的冲击。

当然我本来就知道言行得体是一件很重要的事情，但是从来没有从别人对你没有攻击力的角度来思考过这个问题。看到这句话，我立刻拿起笔在我的记事本里写下我的感想。

「比起任何事，礼仪都是最重要的，与人相处时应敞开心胸，让对方也接受我。应该要顾虑对方的心情，不要有引起对方不快感的行为。如此一来若还不能与对方建立起信赖关系的话，我应该是与商业无缘吧。」

事实上，我也是出了社会以后才亲身体会到礼仪的必要性与重要性。因为我曾亲眼看过有人因为疏忽礼仪，而导致事业失败的例子。

回想起来，我自幼就从祖母身上学到礼仪这件事。我的祖母出身剑道世家，非常重视礼仪。虽然当时若有违反礼仪的行为就会遭到责骂，让我十分讨厌，但如今想起来，却是心怀感谢。打从心里感谢祖母对我的教诲。

此外，我想，让我体认礼仪的还有中学时代我时常一个人出游的经验吧。在与许多大人接触的过程中，让我学到很多东西。

虽然有点偏离主题，但我从小就喜欢冒险、喜欢旅行。小学低年级的时候，我曾一个人坐电车到母亲在乡下的老家，也就是长野县小诸市的田中车站。



当时我一个人漫无目的地从家里出发，一直到小诸车站之前，曾沿著国道十六号一步一步慢慢地走了十公里左右……真是个大冒险。大人们都惊讶地说：「真是了不起的孩子，以后一定会成为一个大人物。」我十分享受大人们不可思议的样子，而这些大大小小的冒险也让我产生了「船到桥头自然直」的自信。

虽然这种快感并未成为我的怪癖，但是上了中学以后我就开始利用假期以搭便车的方式在全日本旅行。我的钱包里只放个一万日圆就一路朝北海道而去，当然不能搭电车或是飞机。不用说住宿的地方当然也是平价的青年旅馆。

当时，会住青年旅馆而到处自助旅行的中学生并不多，我当然走到哪里都是年纪最小的。虽说小时候祖母曾对我教导礼仪规范，但是我对于大人世界的礼节却是一知半解。在外旅行投宿时，与我同室的大人时常在打扫、玩乐之中，对于欠缺思考而贸然行动的我，毫不留情地斥责。像是「给人家的钱不可以折成一叠」、「你若偷懒不打扫的话，会给别人带来困扰」、「若是你嘟著嘴，会让身边的人不快乐。要记得笑口常开」。

从每次的训诫中，我都学到了以礼仪做为规范的人际关系微妙的关系。

回到主题。长久以来，日本的教育被批评为只偏重智育训练，但最近也许只有我感觉到没礼貌的人增加了的这件事吧。我觉得在思考工作技术之前，应该记住礼仪规范也是一个重要的课题。



我常会对员工说：「礼仪要发自内心表现出来。」

我的公司有三条社训：

「要大声地与人打招呼。打起精神来。」

「展现你的笑容。让心情快乐。」

「对人要有礼，要尊敬他人。」

以打招呼、展现笑容与讲求礼貌的形式，来打造一个人的心。

## 10. 无法心怀感激的人是只会计较利害关系的人

与礼仪一样：心怀感激也是商业的基础，甚至可以说是身为一个人的基本。这些都是我在二十五岁以前的苦日子中学到的东西。

因为过于忙碌而心力交瘁、濒临崩溃的我，连父亲都看不下去。为了我这个要说个话都不太有机会的儿子，他找了一位「人生的家庭教师」给我。这位老师是在关之原悟空寺修行的僧侣，称之为手冢纯真先生。

我大约一个月在我的公司与老师碰面一到两次，谈论各种议题，但每次一定要谈的题目就是：「对人是否能真心感谢呢？是否有在做呢？」

我老实地告诉他，那段时间，我是处于「没有感谢的心情」的状态下。但是我也自觉到，既然以「完美的人」作为人生的目标，就有必要改变自己的心情。若是不改变自己会妒忌



别人、将自己吃的苦怪罪于他人或是社会的心态，恐怕今后也是无法成长的。

只是该具体地做些什么才能改变自己，其实我并不是很清楚。与手冢老师谈话之间，我明确地理解到，我该跨出的第一步就是要有一颗感恩的心。当时我的记事本里就记下了以下这些心得。

- 好运的人面相也很好。给人一种光明、温暖的感觉。不责备他人。有活力。心怀感恩，早起，开朗。

- 不开朗的人心里有许多杂念。要去除这些杂念（讨厌的想法、憎恨、痛苦），必须把心从最原始的地方开始整理。

- 最基本的是要对双亲怀有感恩、感谢的心。对双亲怀有感恩、感谢之心的人，才会重视他人。没有感恩之心的人只会以利益为前提与人交往。

- 对于自己的生命心怀感恩。要为父亲与母亲设身处地著想。对于他们的心愿，能够完成多少？

- 即使父亲提出再无理的要求，也要答应。

这些话我想不需要特别的解说吧。在老师的教导之下，我努力养成了心怀感激的习惯。

我想一定有些人会觉得感谢的心应该是自然流露的感情，不应该是「努力培养」而来的吧？但是我反而觉得，不努力是不会有感谢的心情的。

此话怎说呢？因为人的心若是放任不管，很容易陷入负面的情绪当中。举例来说，当你觉得不是那么喜欢某个人时，很快地就会有这个人很讨厌或不好对付的感觉。这是人心自然的



发展。

但是，若是如此，则感谢的心就会消失。光是想到这个人的脸，就会涌起愤怒、不满的情绪，因而扰乱平静的心情。我所强调的「努力」，就是为了不让事情变成这样，要抑止人心自然的发展，所以需要努力。

虽然说要努力，但也不是那么困难的事情。不论这个人让你觉得讨厌的理由为何，在那之中一定有值得学习的地方。就算是勉强找出来，但能想著「谢谢你教我这件事」也就够了。

就算被认为是讽刺，也要说：「谢谢您的指教。」就算被骗，也要说：「谢谢你为了不让我受伤而说这个善意的谎言。」就算无故被发了一顿脾气，也要说：「谢谢你把我当成可以撒娇的对象。」在这些状况下，把他人的行动解释成对自己有好处行为，你就不会生气了。总而言之，不要去批评别人的缺点，而是养成只看好的一面的习惯，就会自然而然产生感谢的心情。

与此同时，因为自己以感谢的心情待人接物，对方也会因而改变。不论是任何人，都不会对那些可以无条件接受自己的人怀有不好的感情。因为你抱著「我喜欢你哟，感谢上天让我可以认识你」的心情待人接物，对方也会因而对你敞开心胸的。

相反地，若是以警戒心或是不信任感去对待别人，这种感情也会直接传达到对方身上，当然就无法建构起好的人际关系。

就像是大家都有的经验一样，越是对人怀有感谢的心情，

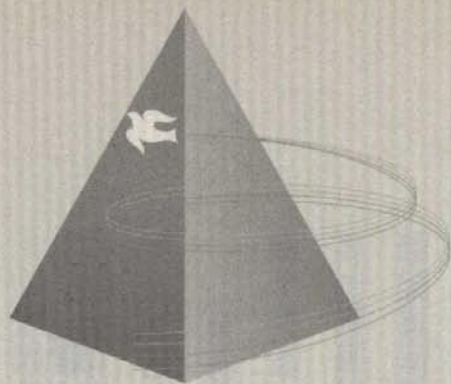




就会越加深心里的平静。不论是遇到如何困难的状况，都能够冷静下来。不论遇到什么事情，只要能够心怀感谢，问题都能迎刃而解。

我想就是因为我对万事怀有感谢之心，因此有幸能够和各方人士认识、往来，并从他们身上得到刺激或是帮忙，对我的事业成长有很大的助益。

从培养感谢的心情改变你的想法，与所有认识的人一同创造积极的生存动力——我的这个「心计划」，可以说是零成本却能产生无限利益的工作方法吧。



## ◎第五章

# 我的資訊收集與資訊整理術

——三種利器助你成為資訊達人！





## 1. 笔记达人的推荐

「不要什么事都要用写的，用点脑记住！」我在二十多岁的时候，常常被父亲这样斥责。

我将父亲视为事业家的典范，对他十分景仰，任何事都听从他的话。但是关于记笔记这个习惯，我至今仍觉得当初没有听父亲的话是对的。

我的记事本里，不只是写下我的梦想，还记录著以人际关系为中心的每日所有行动概要。我记笔记的频率，已经到了身边的人几乎要叫我「笔记狂」的程度。

因为我并不是一个头脑很好的人，所以不论是在工作上、个人生活上，凡是与人谈话或是别人告诉我的事情，都要记下来。

因为没办法记在脑子里，所以只好靠笔记本。如此一来，就不会「一不小心就忘记」跟人家约好的时间或是应该要做的事情；另一方面，若有人对我说「我没讲过这种话吧」或是「我怎么没听过这件事情」的时候，就可以确切地回说：「不，你真的有说过。」有时甚至会有人感谢我：「连这些事情你都帮我记下来了呀。」

此外，我的记事本中还保存了用纸条记录下来的、别人告诉我的一些好话。这所有的笔记，以某种形式支援著努力朝目标前进的我。



一个人每天都要跟别人有所沟通，但没想到忘记谈话内容的情况却意外地多。因此，才会常常为了「有说过、没说过」而起争端；或是忘了跟别人的约定而造成对方的困扰；该做的事忘了做而延迟完成；同样的问题却问了同一个人好多次；好不容易得到好的建议或是工作上的启发，却失去实践的机会；因为不确定的记忆而产生误解。没错，就是会造成这种种的害处。

在说话的当时，人的声音大部分会被记住，却因为受到日常杂事的干扰而从脑海中销声匿迹。在咖啡厅等场所，常常会请服务生来加水，对方在回答「好」的同时也把这件事情忘掉了。大概就像这样，从耳朵听进去的话，是很容易遗忘的。

正因如此，将声音化成文字，记在另一个头脑（也就是记事本里）是有必要的。

我觉得不论是谁，在与人谈话的时候都应该记笔记。不论头脑有多好，很难相信有人可以一直正确无误地记下别人说话的内容，而且不记笔记，也很有可能会被对方怀疑你根本就没有心要听他说话，未免太瞧不起人了吧！

或许有人会将记笔记与工作做直接的联想。但这也是错误的想法。与记事本一样的，笔记不只是支援你的工作，也支援著你的人生。

我时常会将那些与我对话的人或是对我的人生很重要的人，在思考记事本里分别为他们设立个别的资料专区。在那里我就设立了一个「母亲」专区。

在这一页里面，我会在右上角写上「母亲」的类别索引，



再以日期排序、以条列的方式记下说话内容。在与母亲通电话的时候，我就会翻开这一页，参照上一次记下来的对话内容，关心母亲：「上次说感冒了，之后有没有好一点？」或是边在确认栏打勾边问母亲：「您生日的时候一起去吃饭庆祝吧。想吃什么菜？」同时将「预约火锅店」记下来。为了要达成「家庭」的梦想，连这些小地方都可以发挥。

想要拥有美好人生的人，为了要朝目标前进、不要有该做而没做或是忘了做的事情，就要好好记笔记。若想要让自己有所成长，就要将那些令你感动的话记下来，以便随时温习。

同样的，想要好好经营人际关系，将应该遵守的、与人约好的事情记下来也是很重要的。

若想真诚地与自己的人生交往，并且认为「重要的事情不能忘」，就该自然地动手记笔记。

我相信记笔记这个习惯将会变成人格的一部分，并且影响自己的命运。所以变成「笔记狂」也可以说是工作方法中最重要的一个项目。

## 2. 一件事情整理在一张活页纸上

就算是笔记，也不光是飞快地写过去就算了。由于是为了方便日后复习才记笔记，所以难以读取的笔记是派不上用场的。另外，没有依照项目整理就写进记事本，就很难找出写下来的目的为何，结果光是找出这个地方就要花很多时间，工作效率也不好。所以我们就从最基本的记笔记的方法开始讲起



吧！

首先，在记事本里记笔记的大原则就是「一件事情用一张活页纸」。在记一件事情时，整理成一张活页纸是很重要的。只要平时多用点心的话，就可以彻底养成确实记下重点的习惯，之后需重读一次时要搜寻就很方便了。

为了要实行一件事情用一张活页纸，记事本的大小还是以圣经尺寸最为合适。因为比圣经小的尺寸，活页纸也变成小纸张，就无法实现一件事情只用一张活页纸的原则。相反地，若用B5左右大小的记事本，一张活页纸只记一件事情，就会剩下一大片空白，也很浪费。

此外，我会将PowerPoint等软体做成的资料缩小影印，贴在记事本里面，要收纳这缩小影印的资料，最实用的尺寸也还是圣经本的大小最好。

接下来，在翻开记事本的时候，为了便于立即搜寻到需要的笔记，也有必要下点工夫。我都会在活页纸的右上方以直列的方式写上分类索引的文字。因为只要自己看得懂就可以，所以如果是「行销会议」的索引我就会写「行会」、与干部开的会议就会写「干会」等，将用语简略而成的标题就足够用了。

有些人不管什么事情，只是从第一页开始将事情随机记下来，所以常会有一边说著：「我记得明明记在某一页啊！」一边拚命翻找的情形出现。也有不少人会说：

「为了要明显，我还特别把索引的地方圈了起来，但前前后后翻了三次，好不容易才找到。」

既然你已经将记忆交出一部分让记事本来分担，那么瞬间





找到资讯的工夫是非常重要的。希望提供大家作参考。

### 3. 收集资讯的三种利器：「梦想」、「红笔」、「比较」

有很多人问我：「你都在什么时候，又是如何收集你想要的资讯呢？」因为我时常忙得不可开交，但是大家看到我的记事本里收纳了那么多资讯量，都对于我何时整理这些资讯而感到不可思议。或是在说到某件事情的时候，会对我抱有「真是知道得不少呀，在哪里得到这些资讯的呀？」的疑问，或是看到我可以迅速地从记事本中找出必要的资料而感到十分惊讶。

但是我什么特别的事情也没做。我的资讯来源跟大部分的人都一样，都是从报纸、杂志、书籍或是网路上得来的，并没有专门雇请一位资讯人员来帮我收集资料。

当然，认识很多人对于增广见闻有很大的帮助，但并不代表听到小道消息的机会就真的增加很多。

若硬要说的话，我想是为了收集资讯，有三种必要的利器，并且将它们随时带在身边。这三种利器就是「梦想」、「红笔」以及「比较」。只要有这三种利器，无数的资讯就可以从宝库中不断地被挖出来。

第一个利器是「梦想」。

常有人说「资讯不在于多」，那么结论就是要追求资讯的「质」了。但我却不这么认为。

对于将来想要成为一流寿司师傅的人来说，就算收集到世



界评价极高的汇市投资报告，也说不上是什么有用的资讯吧。

为了要收集到对自己有用的资讯，最重要的应该是从「梦想」或「目标」反推回去所得到的「目的」吧！若没有目的，不论是多么珍贵的资讯，对于收集的人而言都是没用的垃圾。

以我为例，因为我时常将梦想或目标谨记在心，所以对于我要找的资讯有很大的帮助。例如，当我在看报纸的时候，就会随意地动用红笔。虽然偶尔也会想不起来究竟为何剪下这则新闻，但是不久之后还是可以理解，那对于某个梦想是必要的资讯。

一则新闻，就是将潜在的愿望突显出来。

只要你有梦想、目标或是题目，就不会漏掉必要的新闻。像有些人就会觉得「当我在调查某件事情的时候，刚好报纸就会不断地刊载相关的新闻」，其实并不是「报纸刚好刊登了你要调查的题目」，而是因为读报的人有想要收集资讯的意识，所以会接收到这样的文章。相反地，也有人会说：「没什么引人注意的新闻呀！」会说这种话的人，就是没有梦想、目标或是学习主题，对于任何事都吊儿郎当的，请好好反省是不是这样。

第二项利器是「红笔」。

就算是一枝普通的红笔也没关系。我在看书或读报的时候，手上一定会有枝红笔。碰到令我注意的地方或是重点的时候就画上红线。如此一来可以提高集中力，也可以加速理解重点。

当然画起红线的地方随后也会剪下来。若是把我过去收



集的资讯档案叠起来，光是放在公司保管的档案就超过三十公尺。

第三项利器就是「比较」。

从前有句话说：「比较是智慧的开始。」将资讯做整理、比较检讨之后，自然而然会产生智慧。

当然，这个时候若是心中没有「梦想」或是「目标」的话，就不知道要为了什么做比较了。

有用的资讯是需要拨出时间，靠著梦想、红笔，加上比较而得来的。

#### 4. 报纸要先「看」再「读」

我的资讯是仰赖「报纸」、「杂志、书籍」以及「网路」等来源，而又分别有不同的「看」和「阅读」的技巧。

首先谈到报纸。我个人认为「报纸里刊载著所有的资讯」。这是父亲教给我的话，而我也真的有这样的感觉。

报纸满满刊登著由成千上万个新闻记者在世界各地奔走、「靠脚走出来的资讯」。以人海战术取得的资讯量，与电视或是杂志比起来，是有过之而无不及的。即使在这个可说是电波全盛的时代里，还是以报纸的第一手新闻为多，而且也没有多余的猜测或是情绪性的记述，在清楚而正确得知事实这点上是最为合适的。

我所购买、阅读的报纸有从二十岁左右即每天必定确认一回的《日本经济新闻》、《日经产业新闻》、《日经流通新



闻》，以及自从公司上市以来开始阅读的《日经金融新闻》等四大报。这些其实也是我「工作（资料）确认」的基本名单。和大家不太一样的是，我没有订阅一般大众看的报纸，如《朝日新闻》和《读卖新闻》。

我是在早上六点起床后，马上在地板上摊开这四大报来读。连读报都有独特的姿势，首先是双膝跪地，以稍微蜷曲的姿势，一手拿著红笔追著每个印刷字。这是我十分自豪的读报方式，因为这有助于我保持某种距离来「看」报纸。将报纸摊开的页面里所刊载的所有新闻尽收眼底，对我而言，不太可能漏掉重要的新闻。

接下来再快速流览一次，把引起注意的新闻用红笔圈起来，再以刚才同样的姿势仔细阅读该则新闻。若读完以后觉得特别重要，则在空白处写下日期，并逐页剪下每则重要的新闻。将剪报折成与记事本相同的大小，贴进活页纸中，在短暂的空闲时间里就可以再好好地反覆阅读。这时也要手握红笔，将重要的地方圈起来或是画线。

就算是广告页也要以同样的方法过目一遍。特别是在新书广告中发现想读的书时，同样以红笔圈起该则广告，旁边写上「要买」的字眼，再将它剪下来。

我会将这些裁剪下来的新闻剪报交给秘书处理。换句话说，只有必要的新闻才剪得工整些，而有著「要买」的书则是请人上亚马逊网路书店（Amazon.co.jp）购买。



## 5. 杂志、书籍的空白处也是有用的空间

关于杂志，目前我定期购买与金融或是网路相关的杂志约三十种。杂志与报纸不一样，没办法在地上摊开来看，所以首先是看目录，只从里面挑选出引起我注意的文章来读。

当然我也是手握著红笔，若有重要的文章则与报纸一样的方式剪贴到记事本中。

至于书籍，则是购买为了实现那些未来年表中的梦想或目标，所必须理解的相关题目。因为工作忙碌，所以是在亚马逊网路书店订购。主要是在阅读报纸、杂志的广告或是书评时，若觉得「这个题目我想要多学习、这是我有兴趣的领域、好像集结了很多我想要的资讯」，就会去订购；有时则是上网去搜寻有没有相关议题的书可买。

以最近的例子来说，与速读法相关的书籍就是我特地上网搜寻之后而购买的。因为我想要看很多书，而这类书籍可以「提升阅读的效率」，是我想要的目的。

二十岁的时候，设定的「想要学会速读法」的目标至今仍未达成，所以我还是持续在研究相关议题。

不过，我不是只利用亚马逊网路书店买书而已。自己步行「走到书店」去，也是很重要的。这是因为那些没有刊登广告的书籍之中，仍有无数我觉得想要的好书，所以我会尽量空出时间，两个星期去一次书店，因此我定期购买的杂志都不是直接寄到家中，而是采用「到书店领取」的方式取得。



到了书店之后，我会穿梭在书架与书架之间，若有中意的书就会毫不犹豫地拿去付帐。

不用说，我想大家也猜得到，我看书时也是一手拿著红笔或是自动铅笔。遇到重要的地方就用红笔画线，若因为一段文章得到启发或是产生疑问时，就会以自动铅笔记笔记，所以我在封面或是空白处都写满了笔记。

若是看到像是格言一般的短文，会视其必要性，写在便利贴上，再贴进记事本里；或是用几行文字写进以「不要输给竞争对手」、「要敞开心胸」等为分类项目的一页当中。

拜此所赐，我家书房里的藏书，每一本都画满了线，而且在封面或是空白之处也都写满笔记。这种感觉其实很像学生在教科书上画线，在空白处写下老师的话，那种读书方式。

不单单是读过文字，因为有了「写」的动作，可以「让曾令你感动的内容，随时可以回想起来」。只要能让重要的资讯在脑中留下强烈的印象，便容易留在你的记忆中枢里。

我甚至可以从公司打电话回家，拜托家里的人「帮我到某某类的书架上，找一本叫做△△的书，把画红线的地方念给我听」，都不成问题。

## 6. 网路是最有效率也最有效果的资讯收集工具

网路也是很重要的一种资讯收集工具。网路是资讯的一大

---

注：推播媒体（push media）即为只要订阅后，电子报就会自动寄到订阅信箱里面，除非进行邮件过滤，否则读者在收信之前无法选择是否接收。





宝库，瞬间就可以找到各种资讯。

突然浮现的疑问可以立即从网路上得到解答：或是想要分析、考察一些题目时，网路也能提供一些值得参考的资讯。对于提升工作效率，我想再也没有比网路更便利的工具了吧。

此外，我也订购了数十份电子报。同时，我还利用只要在网上设定关键字，就能自动寄送相关资讯的服务；或是时常从网站上搜集必要的资讯。还有，在群组中找到「可以提供某特定领域的资讯或是知识的人」，从他们身上得到宝贵意见，也是非常重要的。

群组是只要将信件送到一个网址，就可以送件至所有群组成员的信箱。不论是朋友、同事、家人、客户等等，透过网路的群组服务都可以免费共享资讯。

想要知道某件事情或是有事相求时，可以发封信说：「关于这件事，知道的人可以教教我吗？」、「相关的人，请看过来！」马上就会有你想要的资讯入手。不仅省去一一打电话、写信的麻烦，连发一般电子邮件时一次要发送给几十位收信人或抄送副本给相关人士，也不用一一输入大家的信箱，可以大幅降低收集资讯所需的时间。

在网路普及的现在，可以超越空间、时间的限制，一次即与很多人接触，而这完全不用花钱的群组服务也因此受到瞩目。

不好意思要稍微岔开话题，其实我在数年前就相信「电子邮件将是未来网路的最大的推播媒体（注）」，而决心要在这个领域中得到压倒性的第一。所以刚开始我就与日本最大的电



子报网站「MagMag」的经营者大川弘一总裁商量，设立了一个专门经营「MagMag」广告业务的公司「Magclick」，并由我担任该公司社长。

接下来我注意到的便是群组服务。其中有一种称为「FreeML」的服务让我觉得很有趣，于是我去拜托人称天才技术师的创业家河野吉宏先生，以及催生「FreeML」的网路世代（Netage）社长西川洁，说服他们让GM0出资，将「FreeML」培养成为GM0集团的电子邮件媒体。惊人的是，「FreeML」比事先预想的更快速地获得使用者的支持，很快地就成为日本甚至是亚洲最大的免费群组服务。因为有这些事情的经过，所以不是我要在此宣传，我个人所用的群组服务当然就是「FreeML」。

话题回到资讯收集。以前若想调查一件事情，不是要到图书馆或是书店去找资料，就是要从好几个月到几年前的旧报纸中寻找与目的相符的报导，这些都需要花费很多时间。而今拜网路所赐，这已经变成只需要几分钟的小事了。因为可以将搜寻资讯所省下来的时间拿来处理其他更重要的事情，所以利用网路解决问题就成为工作中很重要的一个技巧。

特别是与我本身相关，对于正从事「想将网路的魅力传递给每个人」这个工作的我，更是如此。我从公司草创时期就十分仰赖网路作为资讯收集的工具，「不断提供更具便利性的服务、不停扩大网路世界与使用层」是我的使命，也是我的命运。

只是网路也有些难以解决的问题。例如，想在网路上仔细



阅读的内容虽然丰富，却不可能在上面画线、作笔记。画面的文字光用眼睛来读取，无法像纸本媒体那样，让资讯有效地进入脑中。如此一来，只好将资料列印出来。我认为与「思考」工作相关的资讯，能够「列印成纸本」是最好的。

以上是我收集资讯技巧的概要。重要的是，如何将红笔等工具的逻辑性及利用网路的数位化方法巧妙地组合运用。拿著红笔画线对于加强对资讯的集中力及加速理解重点等十分有用。同时，可以在想法一闪现的当下立即写下笔记，「好的想法」就不会从脑中消失。

我已经实行这样的作业超过二十年了，若把我的资料夹叠起来的话，应该有三十公尺高了。用红笔所收集的资讯至今仍是我的生涯导师，也是让我美梦成真的神灯。

此外，网路也对我提升资讯收集的速度有很大的贡献。所以我向每个现代上班族建议，收集资讯就要同时善加利用这两种逻辑式及数位化的方式。

## 7. 整理资讯的三种利器：「记事本」、「电脑」及「A4档案夹」

接下来，与「收集资讯」有三种利器一样，「整理资讯」也有三种利器。那就是「记事本」、「电脑」及「A4档案夹」。关于记事本的部分在本书中已有很多论述，而电脑的便利性之前我也说了不少，在此就主要说明A4档案夹的功用吧！

虽然我认为整理资讯有很多技巧，但是我最重视的就是



「整理资讯从统一尺寸开始」这个重要的原则。尺寸不一的资讯，光是整理就很困难。所以我将资讯媒体所用的纸张尺寸限定为圣经尺寸及A4两种，并分别收纳整理在记事本及A4档案夹中。

关于圣经尺寸，之前已多次提及其便利性，所以我就不在这里重述一次了。至于为何要统一用A4尺寸呢？理由其实很单纯，因为目前世界上所流通的文书，其标准尺寸都是A4。

只要严格遵守「整理资讯从统一尺寸开始」的铁则，就算连记事本也用A4尺寸的话也无所谓。只是若再考量到随身携带的便利性，只有记事本还是使用圣经尺寸。

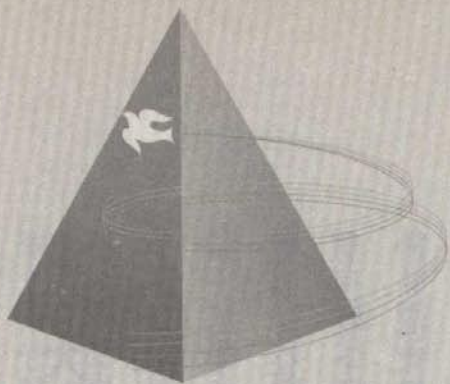
因此我将A4尺寸的资料收在A4档案夹里管理，记事本里若需要放进A4尺寸的资料时，就用缩小影印的方式，或是用设计公司折设计图的方法，把A4纸折成记事本尺寸收纳进来。

如此一来，我的资料就只有A4或是记事本大小这两种尺寸。在资讯整理、管理上面，格式统一是非常重要的。

当然A4资料夹的资料也需要整理。日后寻找需要的资料时，若不能马上查到的话，就会浪费许多时间。

因此就算是把资料收进A4资料夹时，也要分门别类地附上索引、索引对照表，换句话说，不论是按时间或是案件排列，都一定要整理成容易查阅的状态。最好的状态是就算是十年前的资料也能立即追踪得到。

不论是在办公桌上，还是头脑里面，资讯都要整理得有条有理才是。



## ◎第六章

# 我的時間創造術

——與時間當朋友，讓你工作、  
人生兩相得







## 1. 大幅提升时间效率的秘诀

二十一岁即身兼丈夫、父亲、学生、社会人士等四种角色的我，每天都过得十分忙碌。从早上八点半开始，一直工作到晚上十一点半、十二点是理所当然的事。偶尔想早点下班回家，父亲竟然会骂我说：「你去那些银行看看。在里面工作的都是毕业于一流大学的人，连他们都要工作到很晚，你头脑这么不灵光，不比他们更辛勤工作是不行的。」

我还真的跑去银行观察，发现父亲所言不假。我到现在还会想起，那天我看到还有许多银行菁英在加班，办公室灯火通明时的讶异心情。那些比我更有工作能力的人，如果用比我更多的时间工作，那我真的连一点赢的机会也没有吧。

每个人唯一公平持有的东西只有「时间」。除了睡眠时间八小时、工作时间八小时以外，我想，其余八个小时的使用方法，正是每个人与他人的差别所在。为了达成自己梦想，我将其余的八个小时都花费在工作上面。

如果要试著统计「上班族最常用的十种藉口」，我想「很忙」、「没时间」等恐怕会被排在前几名吧。现在的社会里有种「说太闲是一种丢脸的事」的风潮。

老实说，为了要实现梦想，我应该做的事情也是堆积如山，每天忙得团团转，再多的时间也不够用。但是我却没有向任何人抱怨「好忙呀」、「时间不够用」。若是有时间在那里





抱怨，还不如拿来做些事情。与其感叹「没时间」，「想尽方法挤出时间」会更重要。

简言之，我就是讨厌浪费时间。就算是要洗澡，我也不会白白地等待冷水变热水。从打开水龙头的那一刻，我就开始上厕所、脱衣服，开始进入浴室。虽然会被埋怨「浪费水」，但是在冷水变成热水的这段时间里，不管我有没有在旁边，那些水的命运就是流向下水道而已。「浪费时间」对我而言才是真正的「浪费」。

将这些细微的动作累积起来，就是我「挤出时间来」的方法。自认在提升时间效率上十分讲究的我，将在后面为大家介绍我的时间节约法。

## 2. 多用「同时进行」的行动

为了要「多挤出一点时间」，我所下的工夫当中，最大的特徵就是多用「同时进行」的行动。我会尽可能地同时间处理许多事情。

虽说如此，同时进行的工作组合是「需要用到头脑的工作」及「不需思考的工作」。再怎么擅长同时进行多项工作的我，也不可能有本事做到「边开会、边读书」或是「边写稿、边推敲经营计划」。所谓「同时进行的行动」，换句话说，就是为了打发那些不用思考的时间所做的行动吧。

例如，我坐在车中的时候，就会利用时间同时处理一些工作。在到达目的地之前，我绝对不是呆呆地看著车外的街景，



或是跟同行者聊些没有意义的话。

这段时间可以让干部同车开会、使用FOMA手机与干部进行「电话会议」、回覆重要的信件、看些工作上必要的资料或书，或是整理记事本。在车内这个安静的个人空间里，可以做的事情太多了。虽然偶尔会把车子拿来充当睡床，但那是为了要补眠，对我而言也是很重要的「工作」。

我在东京都内近郊往来移动时一定会利用汽车，也是为了「制造时间」。就算有员工要前往相同的地方，除非有一起开会的必要，否则我还是请他们各自搭车过去，让车内变成我可以「一个人集中精神的空間」。

换句话说，我习惯「边工作边移动」。

此外，坐车前往目的地，就算比约定的时间早到也没用。我跟「既然还有些时间，要不要先去喝杯茶」等等打发时间的行动是没有缘分的。

本来我就讨厌为了等待而浪费时间，所以我通常不会提早出发。常常都只求「即时到达」，而且我都会工作到下车的前一秒，才赶往目的地。

虽然迟到不好，提早出发也不算什么坏事，但这样做的人可以先将早到时间可以做的工作准备好，然后边工作边打发等待的时间。

不论如何，对于上班族而言，在做「通车」这项工作时，若能顺便做些其他的工作，这就是一段十分有益的重要时间。

也许有人会说：「通车时什么都不做，这段时间内就算边坐车边处理工作，薪水也不会变多，有需要这么认真吗？」但



我不得不说，这种人对于追求目标的意识太过于薄弱。员工光是坐车前往别的地方就想赚取公司的薪资，对公司经营者来说真是太可怜了。

虽然平常把「忙得没时间」挂在嘴边的人未必都抱著这种没水准的想法，但是希望大家都能提高时间意识，好好地利用坐车的时间。

此外，周末时我大都在家里工作。因为是边工作边休息，所以也算是一种「同时进行」的行动吧。而且我还在工作空档的休息时间整理仪容，藉此节省时间。

像是一起床就先坐上书桌，等到有点累了的时候，就去厕所刷个牙，到了下次累了要休息时再洗个脸，到下次累了休息时再换衣服……等等，大约每两个小时休息一会儿，整理一下服装仪容，大约到傍晚完成。对我而言，为了休息而休息的时间著实是种浪费。

此外，我还有其他「同时进行」的活动：

- 边吃饭边上网。
- 边上厕所边确认记事本。
- 边泡澡边看书。
- 在健身房边运动边听英文会话录音带。

只要能彻底执行这些「同时进行」的活动，就能多出许多时间。

虽然有些人需要可以喘口气的时间，所以不见得可供所有的人参考，但是能够认识「同时进行」可以大大提升时间效率是很重要的。



这是为了摆脱「没有时间」的状况，最有用的工作法。

### 3. 投资时间

从前，人们常说：「Time is money.——时间就是金钱。」从意义上来看，「时间与金钱一样具有价值，不应该浪费，需加以善用才是。」（选自《故事、传说、惯用语辞典》，三省堂）我不但觉得「没错、正是如此」，相当认同这句古语，也时常思考著将这句话拿来应用的方法，甚至偶尔会认为「以金钱来换取时间也是有必要的」。

虽然这么说很讨人厌，但请各位仔细想想，现代人不是多少都会用金钱来购买时间吗？为了缩短通车时间而搭乘飞机或新干线、为了提升收集资讯的效率而使用网路、为了达到快速沟通而使用电话或是电子邮件、为了节省购物的时间而利用邮购的方式等等，这些状况任谁都会跟「用金钱换取时间」联想在一起吧。

我自己可能比其他人更具有这样的意识也说不定。具体而言，不论是什么场合，

我都会考虑著「是否可以用金钱来换取时间呢？」换句话说，我来介绍几个「为了争取时间，而考虑是否花钱」的例子。

- 不论价格便宜或贵，消耗品一次大量购买举一个非常生活化的例子，像是肥皂或是洗发精就适用这个方式。一旦决定自己喜欢的日常生活商品之后，一次大量采购可以节省购买的



时间。

到商店购买日用品来回的时间若要花上三十分钟，一次买一个的话，买十个要花上五个小时。一次买下十个的话只要三十分钟。就算是照定价买没有打折，大量采购而赚到许多时间，十分划得来！

- 搭火车或飞机时要购买头等舱座位虽然很花钱，却拥有可以集中精神在工作上的环境。此外，check in也不用等，就算真的需要等候，也会提供贵宾室。

经济舱的座位不论是打开资料或是手提电脑的空间都十分不足。与其如此，不如花点钱可以有宽广的座位及没有杂音的环境，时间效率高就不用多说了。

- 只看几行内文就让人感兴趣的书籍，当下就买这是为了要节省因为烦恼著要买不买，而一直在那里翻来翻去所浪费的时间。也许有人会说：「如果只有几行的话，就直接记在脑海里不就得了？」但是我觉得，偶然读到的几行文字就能挑起兴趣的话，这本书就有买来一读的价值。

这也可以避免因为没买而日后又想看时再回书店寻找所浪费的时间。

虽然有些夸张，但从时间成本的角度来看，购并企业的M&A也可说是用金钱换取时间的行为。

这些都只是几个实际的例子而已，但从节省不必要的麻烦的角度来修正自己的行动，你就会发现可以用钱解决的事情还有很多。请大家也试著下点工夫吧！



## 4. 善用手机，增加时间

我现在随身携带著三支手机。因为将手机依功能分开使用，可以提升使用时间的效率。

在处理急件时，我会用手机收发电子邮件，但手机的缺点就是无法同时通话及收发信件，所以我有一支手机专门用来收信。如此一来，可以边看信件边用另一支手机打给发信人。如果只有一支手机的话，就不可能「同时看信」，对话时就会浪费时间。因为不可能将信件内容通通记起来，为了要确认信的内容就要多花些工夫。何况，回信时又要再多花时间。

此外，与干部联络、开会时，就会使用FOMA3G手机。我坚信「现场的销售数字要亲眼确认」，光凭数位跳动的参数是不足的。虽说如此，要和干部面对面，不论是哪一方要移动都是要花时间。所以我使用「可以看到脸」的FOMA功能，就可以面对面地交谈。

FOMA在节省采购时间上也能派上用场。只要有人到商店，用FOMA拍摄商品，问我：「要选哪一个？」比起拿传单回来问我的意见后再去店里购买，可以省下很多麻烦，光是这样就可以早点拿到想要的东西。

此外，我在车上也放了两台电脑。两台电脑也不中断地以PHS接上网路，让我可以在车内收信或是买卖股票。

像这样随身带著三支手机、车内装有两台电脑，通讯费用不低，一定有人认为我「真浪费钱」。但是就像我前面所说的，我可以靠同时做几项工作来节省时间。这些浮动的时间若





可以做些生产性较高的工作，投资效果也相对地更为提升。

我觉得「手机一支是工作用、一支是家人用、一支是地下情人专用」的使用方式才是浪费钱，像我这样的三支手机使用法，不只可以增加时间，还能提高生产效率，增加利益。

## 5. 排除会打断集中思考的要素

工作效率降低的最大原因就是出现妨碍集中思考的事情。当你正要集中精神开始工作的时候，突然电话响起、有客人来访或是部属有事要商量等等，都让你不得不停下手边的事。如此一来，当要再度整备心情、进行工作时，要再花上很多时间。

所谓的集中思考就像是跑百米一样。收到「开跑!」信号的同时起跑，逐渐加快速度，在最短的时间内冲向终点。但是如果每跑十公尺就出现障碍物时会怎样呢?助跑十公尺后的速度一旦慢下来，又要再跑十公尺才能达到。

这个理论也适用于处理工作的速度。集中精神可以一个小时就处理完的工作，因为有人打扰而要花上两、三个小时的情况应该不少见。

如果你的工作不太需要集中力的话就另当别论，但若是需要深思熟虑才能提出结论，或是需要许多想法等等「以注意力取胜」的工作的话，我建议最好一开始就排除可能会出现打扰。当我想集中精神在工作上时，会事先把其他细微的杂事或是与人相关的工作统一先处理好。



当你在做「以注意力取胜」的工作时，若出现那些细微的杂事，一定会让你无法安定下来。若无法将脑中「这个跟那个都要快点解决」的想法消除，便会妨碍注意力的集中。

与其如此，不如先一口气将小事搞定，之后的重要工作也才能顺利进行。此外，将杂事搞定后，让你对处理工作的能力更加有自信，连带地对接下来的工作的集中思考会有好的影响。

还有，一口气将杂事处理完，也能提升时间效率。例如，「有六通电话要打」的时候，随著陆续打完一通、两通电话，不仅话会越说越流利，头脑也会动得更快。

相反地，若是利用空档时间打电话的话，一下子要想：「电话号码是多少？」一下子又要反覆查阅记事本确认：「到底是哪个案件？」对话的速度也不会快到那去。

这里可能有点岔开话题了，但我想告诉大家，打电话时，若对方不在，该如何处理。这时不论是我再打一次电话，或是指定让对方回电的时间，最好是设定一个不上不下的时间，例如「七分钟后再打一次」或是「可以请他四点十三分时回电给我吗？」

我看过一本书，书上说，「这种不上不下的时间，最能让对方觉得非这个时间不可，所以绝对会守时」。如果常用的话会让人觉得讨厌，但我还满常用这招的。

言归正传。像这些小事情搞定之后，就只需交代秘书：「现在开始两个小时，除了真的很紧急的案件以外，其他事情都帮我挡下吧。」



如果没有秘书也没有个人办公室的话，还是有办法拥有排除麻烦事的环境。那就是固定将每天某个时段设为集中时间，告诉周遭的人，请大家一起合作。

如果这样也不行的话，那就利用没有电话也还没有人进办公室的早晨时间，或是躲进没人用的会议室、安静的漫画店等等，只要多用一点心也不是绝对办不到的，不是吗？

要制造时间，一定要依个人的状况下点工夫。这也是需要智慧的地方。

## 6. 有条不紊，排除东翻西找的时间

据说人为了找东西常花费很多时间。我曾看过一份数据，内容是「每个上班族平均一年要花超过一百五十个小时找东西」。一百五十个小时的话，大约相当于一个月的工作天数了。你能容忍这样浪费时间吗？

光看找东西这个动作，先排除那种「找了一个小时却找不到」的状况，大概需要五到十分钟，看起来似乎花不了多少时间。但我们常说「积沙成塔」，次数一多就累积不少时间了。

反过来看，如果我们可以减去找东西的时间，等于是得到一百五十个小时的工作时间，这是非常值得节省的时间。

那么为何东西常会躲到某个地方去呢？理由很简单。那就是收东西的时候，我们都没有好好整理的关系。

没好好收东西的人也许会说：「我才没时间整理咧。」但是跟找东西的时间比起来，整理东西根本花不了多少时间。不



过话说回来，若能养成随手将东西归位的习惯，就算不特别花时间整理也是OK的。

因为我讨厌找东西，所以不管走到哪里都会把东西整理好。办公桌上的书面资料，除了手边处理的案件所需的東西，以及待处理盒里的东西以外，几乎没有别的东西了。此外，就只有放在固定位置的电话、电脑和记事本而已。电脑在右边，电话在左边，记事本在右手边等。

会这样摆放是因为用左手接听电话时，也能用另一手操作电脑或是在记事本上记笔记等。电脑若放在左边，电话得改放到右边，就无法做「同时进行」的动作，造成浪费时间的情形。

当然，表格、资料、旧的记事本活页、事务用品等，什么东西在哪个位子我都很清楚。只要决定放置的地方，就绝对不会有「究竟放到哪里去」的状况；还可以很有自信地断言：「如果不在收纳盒的某一层的话，那根本就没有这个东西吧。」

不只在办公室如此，为了让自己在家里同样不花时间找东西，就要把衣橱、书架、CD架等都整理好。衣橱里的西装，下面可以放内衣，而衬衫、长裤、袜子、领带、上衣等照著容易穿著的顺序收纳好。洗好的东西也照穿用的频率决定收放的先后顺序，手帖、纸巾、手表等小东西则收在一个地方。

简单地说，就是要打造一个活动范围最小即可著装完成的环境。如此一来就可以省去麻烦和时间，不需反覆开关抽屉，在房间找来找去，嘴里念著：「手表到底放到哪里去了？」



更进一步来说，我甚至觉得连思考怎样搭配衣服的时间都是一种浪费。所以一旦我决定「这样搭配最好」，就会拿出拍立得来拍照，将照片做的纪录贴在衣柜上。如此一来，我就不用烦恼「这件裤子跟这件衬衫不配、怎么没有一条领带适合」，因而换装好几次了。

照这个样子将东西整理好，制造出一个自己使用起来十分顺手的环境，就能减少很多找东西的时间。甚至「不花一点时间」找东西也不是不可能的。

我想与其不断地浪费每年的一百五十个小时，不如就当做是花一天在工作，现在马上开始整理还比较聪明，不知各位是否也同意？

## 7. 说话要开门见山

除了跟公司以外的人或是长辈说话，否则我与人沟通时通常都会省去开头的招呼语。这也许可以说是电子邮件时代的某种文化也说不定。特别是商场上，「电子邮件省去打招呼、直截了当地切入主题」是基本礼貌。我时常在想，在日常工作中与社内人员的沟通省去招呼语，对双方来说反而是一种礼貌。

所以我就算是在洗手间遇到员工，也没有让对方说些闲话的时间，通常就直接问他：「今天赚了多少钱？」虽然员工之间似乎会抱怨，一旦遇到我就「尿不出来了」，但是与其花时间问些「还好吗？太太怎样咧？」的问题，还不如将时间拿来确认业绩来得有用。



此外，开会时我也不会说：「大家都到齐了吧，那我们开始吧。」而是直接切入主题。就算是对员工也是要求他们「结论优先」。如果不能说出是否达到目标，直截了当地提供数字，我也不会回避地质问：「究竟是多少？」

大致来说，只有业绩不好的人才会找藉口。我虽能理解那种难以启齿的心情，但是对于不想浪费时间的我来说，希望会议可以直接进入结论。「今天目标是多少，没有达到。下一步将这样跟那样做，社长的看法如何？」如此一来我也可以迅速地判断，「很好，就这么做」或是「不行，太天真了，应该这样做才行」。

工作上的沟通不是多花时间就是好的。例如，想不出点子或是无法做总结，而将会议拖上好几个小时的例子时常可见，但是如果觉得这样就是在工作的话是很糟的。

我认为不要大家一起陷入烦恼，而是各别提出创意，由领导人快速决定最佳的方向才叫做沟通。

社内沟通的基本要求就是「只看主题」、「结论优先」。这是不浪费自己及别人的时间的方法。

我并不是主张完全不可以闲聊或是哈啦一下。为了要让人际关系更加圆滑，必要的场合下，我自己也会有意识地空出一段时间跟他人闲扯。

## 8. 有效地处理电子邮件

电子邮件是现代上班族不可或缺的工具。当然，我也是使





用者之一。

电子邮件跟电话不一样，最大的优点是可以尊重每个人的状况。即使对方不在也可以互相联络，而且不会因为打断对方的工作而造成困扰。

只是电子邮件也有很大的缺点。近来，有股不论事情大小，全部都以电子邮件来联络的风潮，在处理邮件上变得很麻烦，十分费时。

我曾经试著计算，我一个小时可以看的电子邮件，光是打开、读取信件而已，约七十封；若需要判断YES或NO的话约二十封；需要考虑一下后再回覆的话，则只能处理七至八封左右。我的电脑每天会收到少则五百至六百多封，有时甚至多达上千封信件，若是一一读取、回覆的话，光是处理这些电子邮件就要花上我六到七个小时的时间。

这是十分值得忧心的事情。其他重要的工作几乎都无法处理了。再次感受到时间无谓地消逝的我，自此将信件处理分成基本上由我自己来，以及时间上不允许时由秘书代劳，这两种方式并行。

若无法用电脑时会请秘书将信件列印出来，我边看边用录音笔录下我想回覆的内容，再请秘书帮忙回信。只有复杂的案件我会自己回信或是用电话直接跟对方联络，如此一来我就可以省下很多时间。处理电子邮件的时间也减至先前的四分之一。

我想各位读者应该在处理信件这项工作上也花费了不少时间。特别是休假隔日上班时一打开电脑，会收信收到令人捉狂



的程度，光是处理信件就要花上一天，我猜大家都有这样的经验吧。

麻烦的是，光是打个信件就以为是做好工作，以及按了送件钮就以为工作已经结束的态度是很不好的。事实上，如果对方没有看到信件，你的想法没有确切地传给对方，那么事情根本就不会有任何进展。而且，因为以电子邮件往来，无法与对方交谈，收信、发信、收信、发信不断重复的状况也满多的。

若碰到更糟的人，就会出现以下这种不断以电子邮件往返的状况：「我们可以约何时碰面？」→「我基本上都可以」→「那么下周三下午两点可以吗？」→「不好意思，刚才跟别人约了星期三下午一点，如果是傍晚四点以后就没关系」→「那个时间我不行。这样的话，我只剩下下周有时间了，怎么办？」→「下下周的行程，我现在还没有办法决定耶」……

这种情形，原本用电话只要两、三分钟就可以解决的事，却变成要花上两、三天的时间。信件往返的时间早就可以碰面了。

为了避免这无谓的错误，需要有一套方法去处理电子邮件。当然，未必每个人都有秘书可以代为处理电子邮件，熊谷式的方法虽然不合用，但还是建议基本上可以靠打电话解决的事情就用打电话的方式处理吧。光是这样，应该就可以让你的时间运用更加有效率。

单单从电子邮件我们可以得知，日本还没有达到可以将资讯科技（IT）的便利完全活用到出神入化、有助于提升工作效率的程度。资讯科技虽然真的是便利的情报与沟通工具，但是



只要使用方法不对，就无法完全享受到其便利的一面。

## 9. 休息时要拚命地休息、玩乐

因为我一直将眼光放在时间节约术上面，仿佛我是个片刻都不休息的人，也许会让人觉得压力很大，无法呼吸。但是请放心，我在放假的时候也是十分认真休息的。

若不如此，我就没有实现「健康」、「家庭」等梦想的时间了。休息这件事情也同样包含在我的行动计划里面。

话虽如此，还是有人劝我要做到「什么都不想、好好休息」，但我的个性就是这样，没办法。若没有目的，不论是休息、游乐，对我来说一点都不有趣。

我想，只是大家没有意识到而已，其实大家也跟我有相同的感受吧。例如，只因为想偷懒而休息不工作，日复一日、漫无目标地度日是什么感觉？我想应是比想像中还更无法放松。

相反地，若是「用力」地工作一番，接著以「终于告一段落，接下来就是最盼望的发呆时间，这对于维持身心健康是不可或缺」的心情开始休息，一定可以换来一身轻松。

有位男士曾说过：「专程休长假去夏威夷，却只是在沙滩上躺了一天，总觉得心里还是很空虚。明明上次去的时候，是一直工作到上飞机前几秒，抵达目的地时，先是情绪高昂地挑战各种海上运动，之后只是在沙滩上躺著就觉得很幸福了。一定是要有休息也要有充实的工作，才能有填补能源的感觉。若不是过著精力充沛的每一天，休息的意义也相对地褪色了。」



我十分认同他的说法，只是程度上的不同而已。我时常提醒自己，平常不光是工作，连休息也是充实生活的一部分，所以才能这样拚命地休息、玩乐。此外，正因为致力节约时间，专心致力在工作上，才能挤出休息的时间。

我认为，因为拥有休息时间而有余裕享受与工作不同的充实感，也是成功人士所不可或缺的能力。

我原本就不怕承认自己是个工作狂，（一年当中真正称得上）休假时间只有中元节期间，平日的晚上或是周末全都在工作。

若要说休息，只有周末晚上的几个小时。在这短暂的时间里，我结束手边的工作后上健身房锻练一个小时候左右，然后与家人一起用餐，边看电视或电影边打开红酒享用，最后再放松地入睡，这是我的固定生活模式。如此一来，就可以依照我的目标一样，消除一周来的疲劳，蓄养迈向新的一周的精力。

顺便要向各位说明，虽然我可以不要休闲时间，但是唯有睡眠我一定要有足够的时间。除了在公司上市之前，我每天只睡三个小时再加上一点午休时间以外，现在我一定要有六个小时以上的睡眠时间。在记事本里也有「每天要睡六到七个半小时」的目标。

让头脑休息、让身体放松当然是很重要的事情。

## 10. 「灵感」多在休息时间发生



我一刻也不浪费地工作，这样的我，当然也需要休息。对于疲惫的头脑，再怎么鞭策它也只会让效率降低而已。为了维持一定的「脑效率」，必须有让身心从集中的状况当中解放的休息时间。

这样的休息是非常有效的。因为好的创意往往就是在这样的休息时间里闪现。

以我为例，不知道是不是因为我的休息时间多半拿来上厕所的关系，我时常在上厕所时想到很多点子。此外也时常在洗澡时、睡醒之后想到好主意。特别是在用力地集中思考而陷于胶著，迟迟无法得出结论的状况下，暂时休息的时候总是会有创意突然飞现。

这并不是偶尔才有的事情。这种偶然几乎已成必然，在休息时间突然闪现灵感是有原因的。我能想到的原因有两个。

其一是在休息的时候，原本一直在脑中运转的思虑，开始自动地往它想去的方向行动，并跟原来的想法起冲突，在这样的冲突之中与原本所没有想到的地方产生结合，就像是七巧板的每一片彼此互补一样。

这种脑内不可思议的动作，是活跃在十九到二十世纪初的法国数学家庞加莱（Poincare, jules henri，一八五四～一九二二在其著作《科学与方法》（Science et Methode，一九〇八）里所提到的。我虽然把这本书当做商业书来读，但是在这本书中提到，庞加莱引用自己在数学上有重大发现时的经验，归纳出下面这个结论：

「为了要证明一个定理，我全心全意投入研究当中，却



无法想出解法。为了消除疲劳，我喝了一杯平常不会喝的咖啡来暂时喘一口气。结果，我脑中竟然有好几个想法开始起了冲突，其中两个想法让我想到两种解法。这在科学上的独创是你所没有想过的异样要素的结合。若没有集中思考的『意识活动时期』，就不会有这么多有效的灵感产生。」

我虽然不是科学家，但是每当我从集中在工作中的状态下解放、开始休息时，好几次都体验到我的思虑在此刻变得更加圆满、成熟，所以我十分能理解这个说法。

仔细想想，阿基米德（Archimedes，西元前二八七～二一二年）是在入浴时解开浮力之谜、富兰克林（Benjamin Franklin）是在打瞌睡时想到用风筝来做雷电的实验、华特（James Watt）不也是在打完高尔夫球后，脑中闪现关于改良蒸气机的灵感的吗？古今中外的伟大发明，大多数是在休息中产生的，这件事情绝对不是偶然。

另一个原因是，我在休息时总会拿出记事本来翻阅。记事本能够让我回到原点，看看里面写的文字，让我整理脑中的思绪。藉由再认识自己的梦想，让我看见正确的方向。

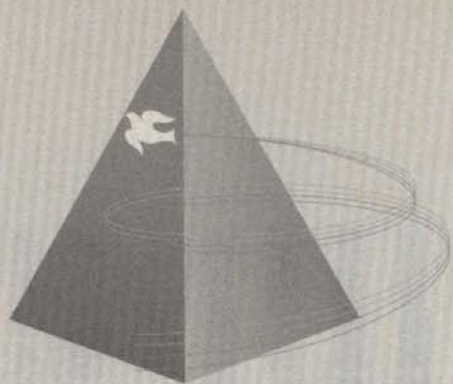
将记事本放在手边，休息时若想到什么点子可以立即抄下来也是十分便利的。如此一来，就可以防止「好不容易想到的方法，走了三步就忘掉了」的事情发生。

依我的经验，创意时常发生在厕所、浴室或是床上，所以即使是休息时间也不要忘了将记事本带在身边。将记事本一起带进厕所，将记事本放在更衣间后再进去洗澡：或是将记事本放在枕头边睡觉。





没有任何事情可以比得上在工作中得到灵感的瞬间所带来的喜悦。集中思考或是休息片刻，加上记事本，就可以带给你这样的愉悦。



## ◎第七章

# 我的經營&管理核心

——讓人與公司成長的十六個觀點



581

人與公司成長的十六個觀點

人與公司成長的十六個觀點

183

人與公司成長的十六個觀點



## 1. 对经营者而言，比营收、获利更重要的东西

这本书是因为我想要传达记事本的妙用而出版的。但是我想有些读者会有这样的想法：「我是因为这是经营者熊谷正寿的书才买的。虽然谈谈人生或是梦想也不错，但还是希望作者能够多谈谈其身为经营者的观点。」

这样的说法也没错。我虽然自认是记事本的信徒、传道者，但并不是工作方法的讲师或是协商人生疑问的辅导师。我的本业是企业经营者。

所以在这最后的一个章节里，我将简单介绍我在自己的公司里所实践的经营、组织论。话虽如此，但不会是十分艰涩难懂的经营理论，而是将基本却十分重要的观念，简洁扼要地介绍给各位。

首先要强调的是：「对公司而言，有比营收、获利更为重要的东西」。当然不努力提升营收、获利，也称不上是经营公司。但是我认为营收、获利只是让公司继续存在的手段之一，绝对不是公司经营的目标。

那么我经营公司的目的为何呢？其实是「将网路的乐趣、便利及感动人心的部分传递给更多更多的人」。

大约在十年前，第一次接触到网路的我，受到了十分大的冲击。我所能说出口的只有一句话：「太棒了！」只要操作著滑鼠或是键盘，不同的画面就会一个接著一个在眼前展开，



我不知说了多少次：「太棒了！」我想将这样的感动传达给很多人。

这就是我的事业出发点。

我最初著手的是网路供应商事业。一开始，使用者就快速增加。换句话说，这也是我与别人共享感动的一个证据，而我也因此得到无上的喜悦。营业数字的成长不过就是将这样的喜悦数字化而已。

之后，我预测到网路供应商事业将出现过度竞争的状况，因而将事业重心移往区域伺服器（domain server）事业去。这个事业也是因为我想要将网路的妙处更进一步地传给更多人知道而开始的。

网路上有许多网站。例如，提供生活情报的网站、提供多方面专业知识的网站、或是沉浸在各种兴趣中的爱好者所设立的网站、如同自由市场的拍卖网站、能够让不相识的人彼此交流的交友网站等等。仿佛像是一条热闹的道路。所谓的区域伺服器事业就是一种处理网路上各种网站的商业形态。

我个人很喜欢那种一路走去有许多商店、餐厅、娱乐设施、文化中心等等的热闹街道。比起整条都是办公大楼整齐排列的道路，有大楼也有倾废的建筑物、有整条都是小店面的巷弄，这种各式建筑物比邻的地方，适合工作也适合游憩、充满人情味的街道更令我心喜。

认为网路世界也该如此的我，觉得就像人们为了寻求乐趣而上街一样，我想让更多人一接上网路就能尽情享受各种乐趣的心情是如此强烈，因而展开了可以让网路世界更加热闹的区域



域伺服器事业。

就像这样，经营公司最大的目的绝对不是在追求营收、获利，而是让经营者的梦想及感动，与员工、顾客、股东、合作厂商等人共同分享。如果经营者并不抱著想与任何人分享自己的感动或梦想，而只是一味地看著营收数字来经营事业的话会是如何呢？我想在他的员工身上一定看不到工作的快乐，因为大家只是为了钱而工作，所以只要别的公司提供更高的时薪，大概就会毫不在乎地跳槽过去吧。此外，顾客也只看价格差距，只想要「更便宜」的商品。因为认同公司的理想而投资的股东也一样，只要报表数字不够漂亮，股价稍一下挫，就会马上离去吧。

但是，如果公司与员工、公司与顾客、公司与股东、公司与合作厂商，也就是公司与所有利害关系者之间，都能拥有创造出「笑容」与「感动」的想法而一起经营事业的话，相信彼此都能够获得金钱所无法换来的感动吧。如此一来，同样也能带动营收与获利的成绩。

如果你在结婚十年之后，问妻子：「当初为何会想跟我结婚？」而妻子回答：「因为你有钱。」听到这样的回答，难道不觉得很悲哀吗？这样的婚姻基本上不就是「金钱散尽时便是缘分结束时」吗？但是如果结婚的理由是因为「拥有共同的梦想，想要一起去达成」的话，不论遭遇到什么困难也都能携手度过。

经营者若不能抱著想与所有事业相关的人共同实现梦想的想法，终究是无法得到最佳成果的。下面我要介绍的各种经营



手法的根基即在于此，请大家千万不要忘记。

## 2. 提供员工可以自动自发的环境

经营者的重要工作之一，就是提供员工可以自动自发的环境。不知从何时开始，「等待指示的员工」一词开始流行了起来。近年来常听到「上司若不下指令，常会不知自己该做些什么的年轻员工越来越多了」。

虽然我能体会这种只会等待指示的员工的无奈，但是身为经营者，应该思考如何才能让员工自动自发，要做些什么才能提供这种环境是先决条件。若是组织机能完备的话，等待指示的员工也就能自然而然自行展开行动。

我们常听到「由上头以身作则」。身为公司的经营者，其地位并不是永远安稳，身先士卒确实是经营者理所当然要有的行动。但是要怎么做就是问题所在。

其实我从来不到我们的营业据点去探视。现在GM0集团一年的营业额将近一百六十亿日圆，这些全部都是由我们的营业据点所自动提供的。我做的事情只是刚开始时思考事业的方向，并决定有哪些事情该做及哪些事情不该做。

以战国时代为比喻，占地为王的武将们，为了要扩大自己的领土，而不断四处征战。此时大将军的工作为何？是亲自骑马上战场，带刀突击敌军吗？还是思考「统一天下所不可欠缺的大城市在何处？」、「损失最低的战争方法为何？」、「与哪个武将联手最有利？」、「该如何让国家富强」等等，才是大





将军的职责所在呢？

亲自去观察战场，明确理解当时的战况，下一步该如何进行、并下令进行所有动作，这些都是大将军，也就是经营者的工作。

之后就放心地交给部下去做。这个时候需要的就是可以让员工自动自发的组织。

社长能够自动自发是很重要的，但是比这个更为重要的是提供一个「可以让员工自动自发的环境」。

这种环境是在彻底管理数字、公平且公开的竞争原理之下，点燃员工的冲劲、竞争心就可以实现。

### 3. 年轻人若有热情与冲劲，也可以是成功的经营管理者

最近年轻的创业家越来越多，但仍有不少人认为「不论再怎么有才能，经营公司或店家还是要有一定的年纪才行」。但我认为并没有这种事情，只要有心，就算是十几岁的年轻人也可以成为有一番成就的经营管理者。

战争结束后，家父在新宿伊势丹附近靠著卖红豆年糕汤发迹，接著开起小钢珠店、餐厅，电影院、房屋仲介、舞厅等等，成为逐渐扩大事业版图的创业家。

某天晚上，我听到父亲对母亲说：「长野的小钢珠店店长突然说要辞职。」父亲在长野拥有这家小钢珠店，却经营不善，连店长都想离职。当时在隔壁房间的我听了他们的谈话，突然拉开隔间的日式拉门，大胆说出：「我去长野重振这家



店。」

当时，我只有十八岁。虽然有著一个不甚清晰的梦想是「总有一天我要自己开公司」，也一直在想要做些什么生意，但那时却只是像现在叫做「飞特族」（freeter，自由打工族）的年轻人一样，当当舞厅的DJ等到处打零工，过著「如浮萍般的生活」。如今回想起来，当时的我说了一句多么天真的话，连自己都觉得不可思议。但是父亲却将事业托付给这样的我。

于是我以十八岁的年纪，去经营这家占地一千两百坪的大型柏青哥店，店里有三十位店员，年纪约在二十到四十多岁之间。那时我做了所有我能做的事情，从扫地等杂事到调整游戏机钉路的位置、挑选赠品到教育员工，全都一手包办。

但辛苦的代价就是眼见客人回流，仅仅一年就在这么一个有十三、四家柏青哥店的一级战场，从倒数第一，摇身一变成成为最热门的店。

而且店员是跟著我这么一个十八岁的年轻人一起闯荡。即使是已经四十岁的今天，我只要一想到「某一天突然有个十八岁的年轻人出现，要我做这做那的……」我也会很害怕。但是从结局来看，我在这个生意赌上的热情，大概也软化了当时员工对我的反弹吧。

从当时重振这家柏青哥店的经验看来，那是启发我经营概念的一个重要契机。年纪轻轻十八岁的我，得到的是一个重要的成功体验。



## 4. 采用「预测管理」提早掌握数字

为了要提升业绩，我想很多公司都会导入「目标管理」方式。我所经营的GMO集团也有为了达成目标而设置的评价基准，但与别家公司不同的是，我们采用数字「预测管理」的方法。这种方式是在每个月初设立目标，并且每天检测目标所定的预测数字是否能够达成。

假设预定五月的新客户数为一千件，逆推回来就是一天要达到五十件新客户数。

若第一天能够达到五十五件新客户数的话，这多出来的五件就是值得大家欣喜的成果。同时，也将一个月的预测数字推升到一千一百件。之后的每一天反覆地依照实绩来调整预测目标。依这种做法，在前景不错的情况下，超越目标的部分会越来越顺利。相反地，状况不佳时也能尽早提出对策。在我之下的管理阶级也是依据预测数字而对员工进行奖惩。

一般公司的做法大概是到了下个月才来确认这个月的目标数字，再进行赏罚。但在这种做法之下，尤其是业绩不好的时候，会产生大问题。「上个月的成绩不太好吧。这个月要针对这点进行改善。」这样的指示已经太迟。要反映出改善的成果，少说也要二到三个月吧。此外，对于业绩也不能有太大的期待。因为对员工而言，只要能够达到目标就已经可以交代了。这一点，若是采用「预测管理」的方式，就能敏锐地去对应每天的数字变化，到了月中的时候，就已经差不多可以正确地掌握住这个数字。而且过去的数字虽然再怎么努力也无



法再提升，但对于今后的数字只要多用点心，还是会有由负转正的机会。

原本我就是个会时常核对数字的人。对我而言，一个月只确认一次目标，「上个月的成绩不行，这个月再加油吧」，对于达到目标所需的努力为时已晚。但若是一天确认三次的话，「早上十一点还不行，下午三点以前要有成果」，对于自己的努力可以期待成果出现，因此对于业绩成长的速度也有相当的帮助。

我确信要让业绩顺势成长的最大重点，就在于目标设定以及用「预测管理」及早掌握数字。

## 5. 政策决定的基准为「笑容」与「感动」

不用说大家都知道，社长是一家公司的掌舵人。除此之外，对于一起工作的员工、不惜一切提供支援的股东以及客户等等，社长还是掌握著所有人幸福之钥的关键人物。

如此一来，社长的政策决定必须考量到是否能带给所有人「笑容」与「感动」才行。只要能明确做到这一点，员工的行动就会不同。因为工作的时候，不只是社长，所有人也都学会去思考：「透过这个工作我能变得幸福吗？顾客能够得到满足吗？厂商与我们合作能感到欣喜吗？业绩成长可以带动股价上扬而回应股东的期待吗？」

有没有抱持这样的想法的差别，会自然而然地影响行动的结果。不再会只照著自己的想法去行动，也不会因为要取得眼



前的利益而走向歧途。同时，也能对自己的工作感到骄傲。

如果，你很不幸地是在一个忘了以「笑容」与「感动」为决策基准的经营者下面工作，能实践这个想法也是一件很重要的事。若能够改变自己，周围的人也会受到影响——将最终目标放在每个人的「笑容」与「感动」的这种工作态度，我想一定可以感染周边的人，并且对于组织体质的改善有不小的影响。

我到目前为止的所有决策都是以「笑容」与「感动」为价值基准。例如，支持我公司生存最重要的网路事业，也是为了「笑容」与「感动」而存在。从「能否为社会、人类带来幸福」的观点来考量网路事业，我得到的答案是「可以的。网路在未来就如水电瓦斯一样，都是人们生活中不可欠缺的基础建设。在这个领域里创造新的文化与产业是一件非常有意义的事情」，而给自己一个许可的证明。

本书中有关我的经营理论，也许会让人觉得有点过于严苛，但是希望大家能够理解，我的出发点是为了得到大家的「笑容」与「感动」。不论我是如何坚持要去追求胜利，不论我是如何信赏必罚地要求员工紧盯著业绩，这些全都是为了世上所有的人，以及员工、合作厂商、股东，还有我自己的「笑容」与「感动」。

## 6. 做生意是不会厌烦的

在面临选择事业时，所要考量的除了「笑容」与「感动」



之外，还有一个很重要的观点，那就是自己「是否可以感到不厌烦」。

人是喜新厌旧的动物，我也不例外，称不上是「耐性超强」的性格，对于一件事情也无法不感到厌烦而持续不断地去处理。但是要经营一项事业的「持续力」是必要的。一旦有一天突然觉得「够了、烦了、不玩了」，那就等于是将所有人的「笑容」、「感动」都夺走了。

只不过再怎么容易生腻的人也会有「不厌烦而持续下去」的事情，那就是自己喜欢的事情。那是经过数年、数十年都不会感到一点厌倦的。如果能够拥有会刺激你的探究心、并让你觉得值得去完成的梦想，即使是花上一辈子也想去达成，就能让你坚持努力不懈。我认为选择事业一定要如此。

这是家父教我的道理。家父曾用老头子的口头禅「做生意是不会厌烦的」来教导我：「做生意是不能半途而废、需要长久忍耐去持续的事情。能够坚持到最后的人才能获得最后的成功。」

看著记事本里有著这些文字的我，为网路事业下的一个总结就是「不会厌烦的生意」。因为我自己十分著迷于网路世界，并订下「让所有人都能使用网路」的目标，我想做的事、可以做的事还有很多很多。

这些原则在选择工作的时候应该也能通用。虽然不是每个人都能够将自己喜欢的事情变成工作，但是现在你所从事的工作里面一定可以找到让你不生厌的地方。所谓的工作若能有个让人想要「彻底研究」的题目的话，就会一直是件令人快乐的





事情。

## 7. 不能成为第一，从一开始就不碰

我从二十多岁开始，就时常以第一名为目标。我想除了是因为我「比任何人都输不起，以及无论如何都赢不了的话，心里会很难受的个性」之外，另一个原因就是既然投入心血在这个事业上，若不能旗开得胜的话，就得不到「笑容」与「感动」，换句话说就是得不到幸福。

不只是我自己，还有所有参与我的事业的人，我也没有权利让他们的幸福化为乌有。所以我才会这么坚持要得到胜利。这样的我，有以下三项「求胜的基本方针」：

- 一、不能成为第一名的事情，从一开始就不去碰。
- 二、不战而胜。
- 三、养成求胜的习惯。

关于第一点，乍看之下或许会被认为是欠缺挑战精神。但是我所指的并非什么都不去调查，就说「无法成为第一」而决定逃走；或是看不到未来的方向而害怕。而是在慎重地确认有无发展的可能之后，才做出的决定。

有位上市公司的经营者说过：「越是好听的话，越不可以轻易相信。」我深有同感。一旦轻易相信那些好听的话，无法超越前人的焦虑将会影响到你的判断力。就像是相扑场上因得意忘形而失败一样，若是自己用力过猛而飞出去就算了，有时甚至连比赛还没开始就输了。我不论听到再怎么动听的话都会



先深呼吸一下，再拿出之前提过的「新事业确认表」，详细地检讨一番，如果碰到「太好了！有机会成为第一名」的状况，就会开始准备为新事业铺路。

从经过这个过程开始，可以说是让「成为第一」的梦想变得有具体性。结果就算事与愿违，无法成为第一，这也是之后要视状况而去考虑的问题。因为打从一开始就觉得「不可能成为第一」的情况下，就算勉强展开事业也不太可能获得胜利，这也加深了我的信念：在有把握成为第一的情况之下才行动。

实际上是否确实得到第一并不是重点，而是那求胜的气势才是最重要的。

## 8. 不战而胜，养成求胜的习惯

第二项所说的「不战而胜」，换句话说，就是「拥有不论与谁竞争，都能得到压倒性胜利的实力」。如果能让对方觉得「就算打起来也不会有胜算」，自然就能「不战而胜」。

我认为与对方开战后得到胜利不是最聪明的方法。因为战火越激烈，就越表示这是一个耗费许多人力、物资与金钱的愚行。

国与国之间兴起的战争，人民变得不幸，士兵为保家卫国而疲惫不堪，跟国家变穷是一样的。就算在这样的情况下有一小部分的人得利了，但是建筑在多数人不幸之上的幸福，并不算是得到了大家的「笑容」。

企业间的战争，要得到第一的胜利，最难的就是要与对手



不断地竞争。过度强调胜利，会让价格竞争更加激烈，大多数的状况下是双方都承担著彼此的痛苦。如此一来，员工会陷入一种「为公司做牛做马，但我的生活并没有变得快乐。茫然地盯著薪水条」的心境下而感到不幸，公司也因为赚不了钱而日渐萧条。也许消费者因为可以买到便宜的东西而稍稍感到幸福，但是企业的薄利多销对国家的税收造成冲击，最终导致国家经济低迷，还是会对消费者的生活产生不良影响。

这一点，若是可以成为「压倒性的第一」的话，就可以保持社会安定。不参与一些不当的竞争，就没有企业会有严重损伤，消费者可以用稍高的价钱买到高品质的服务。对政府而言，能确保安定的收入来源；当然公司的业绩也会向上提升。有了丰润的资金就能与员工分红，也有余力去做一些提升服务品质的投资。不扬弃「大家的幸福」这一个最终的目标，事业将能向前迈进。

这是个理想论，原本就是「说得容易做得难」。我为了要得到这样一个「不战而胜」的理想国，而比谁都要早去开发新事业，也就是「最先到达埋藏著宝物的无人岛」，就算同业竞争的人增多，我也会朝「与别人相比能够得到压倒性领先」的方向去努力。

这是我从实际体验之中学到的教训。过去我曾从事网路供应商的事业，后来经由自己的判断而缩小事业版图。因为我觉得自己并没有取得压倒性的领先，而是一不小心得到第一。

但是大约在一九九七年，我为了「寻找下一个事业的材料」而去了一趟矽谷时，发现租赁伺服器事业与网域名称登录



事业可说是「无人岛中的无人岛」。

在当时，出租伺服器一个月索价十万日圆以上，主要是因为利用伺服器还需要提供专业知识的服务。另一方面，网域名称登录初期费用也是要数万到数十万日圆，有些业者甚至以维护网域系统的名目，要求每个月再另外支付数万日圆。这两种都是一般人很难理解的服务。

我是以「便宜又简单」的概念来开发租赁伺服器，提供服务。不仅价格较市场大幅下降，只要租用伺服器还可以免费登录网站，也因此每个人都可以简单地拥有自己的网站。

为了要胜过其他同行，我并不是以相似的服务内容及价格破坏来取巧，而是藉由技术革新，以合宜的价格提供划时代的服务，这是没有人著手进行的新事业。拜此所赐，GMO集团的伺服器租赁事业目前拥有将近十一万户法人客户，同时也是日本最大的伺服器租赁公司。

此外，在一九九九年，被「网际网路名称与号码指配机构」（ICANN）选为日本唯一官方网站名称登录机关（REGISTRAR），而开始经营可以用「名称.com」来做官方网站的网路登录事业。

这项成就是在「所有人都能利用网路」的想法下，派遣员工去参加「网际网路名称与号码指配机构」在世界各地举行会议的事迹得到认同而来的。虽然花了很多钱，但是对于网路普及有贡献让我相当地自豪。

所以不论哪一项事业，我现在都是「压倒性的第一」。目前可以不战而胜的战场还有好几个。当然为了维持这样的地



位，不用说我还需要更加努力。

此外，为了要「不战而胜」，与同行和平相处是必要的。人与人之间可以见面认识、相互理解、认同对方的话，就能大大减少对彼此的敌意。平常可以交换情报、讨论共同的梦想，就算你想要以鲸吞的方式扩张事业版图，也不会用赶尽杀绝的方式去进行吧。反而是激励对方：「我会努力不输给你！」

接著说到第三项「养成求胜的习惯」，这是最近常听到的一句话。公司若有求胜的习惯，能给员工们不论碰到什么样的困难也会忍耐的力量。就算是十分困难的状况下，也会不放弃地坚持到最后。

这几点也说明了成功与失败的关系。如果一失败就完全放弃，那么就如同字面意思一样，是完全失败了。但是若能将失败当做能源而继续努力下去，那么失败就有可能变成下一个成功。在商场上的「胜利」也是一样，只有努力得到最终的成功才能算是胜利。

GM0集团的每一个成员都是以「成功」为信仰来处理工作的。这个信仰让他们得以发挥十足强大的能力。

不论工作的种类或是内容，做生意最基本的就是要以「成功」为名的胜利为目标。只是，一味地去追求「为了要出人头地而要迎头赶上某位同事」或是「赢过同业抢下订单」不是一件好事。时常将别人或是别家公司当做假想敌而提振士气虽然也是必要的事，但是以「我们能否成为第一」、「我们公司是否能领先同业」为目标，养成大家都要对你感到敬仰的实力，才是最重要的。



## 9. 力量存在于细节当中

GM0集团里有数十条关于基本行为的规则。举例来说：员工的办公桌位置、电脑配置等都有严格的规定。接待室的桌子也有一定的位置。所有的桌子位置都在地板上做记号，若是桌子移位了，马上就会发现，当然就可以立刻归位。

最能一目了然的是关于厕所的规定。公司的全体人员在用完洗手间后，一定要维持洗手台的乾爽。对于厕所的整洁，我有十足的信心。

如此彻底执行这些基本规则有二个理由：一个是要让业务有效率，而另一个则是不允许出差错。对于小事情都不随便的公司，才能捉住厂商或是客人的心。

所谓的组织力就是彻底执行的力量。共同拥有对于小地方都能彻底坚持的意识，从结果来看确实是让整个公司更加团结，同时也加快了我们的速度。

## 10. 鼓励优秀人才，让他们成为明星

关于人事・报酬，我采用「培养明星的管理系统」。简单来说，就是不论是升职、年薪都彻底以能力来评定的「做多少、给多少」的系统。设立每个人都可以接受的评价基准，并公开每个人的实际成绩与薪水，让优秀的人可以被其他的员工看到。

如此一来，每个员工都明白「我也是有机会的」，对于工





作的热诚也可以因此提高。

创造了世界最强的企业奇异公司（GE），并被称为「二十世纪最强的经营者」的杰克·威尔契（Jack F. Welch）曾说过一句话：

「对于优秀的人才我们给予充分的报酬，对于无能的人只好跟他说再见。以彻底的差别化来培养真正的明星，而这些拥有真材实料的明星则为我们创造出更棒的成绩。」（引述自《日本经济新闻》二〇〇一年十月十一日早报，「我的履历表」）

威尔契认为好的管理系统可以引导出员工的最大可能性，我也赞同他的想法。日本一般的企业一直到不久之前都采用「年资叙薪」的管理方式。在这种管理法之下，不知有多少人失去了工作的干劲。「不论如何努力工作，也只是领死薪水。就算有奖金，也只是杯水车薪而已。感觉是被逼著在工作」、「工作没效率的人可以加班领加班费，领的薪水比我这个有效率的人还多，明明我对公司才是有贡献的。」这样的怨言可说是不绝于耳。若以这样的管理方式，是不能指望公司有多大成长的。

关于这点，我们GM0集团的人事・报酬是很清楚明了的。因为评审的对象是数字，严格来说是目标数字是否确实达到。在GM0集团里是不会有所谓的「没有功劳也有苦劳」的想法。无法达到目标数字的原因，若不是努力不够，就是努力的方向不对。虽然自己认为已经够努力了，努力的过程不算在评价基准之中。



也许会有人认为这样的方式太过于偏执，但是只以数字为评判标准，以评鉴的方式来看是公平的。如此一来，可以避免一些心机较重的员工去做些小动作，也可以避免员工之间产生嫉妒或吃醋的情结。

此外，管理职的薪水由他们自己决定。只要能得到客人的「笑容」与「感动」，并增加公司的获利，我觉得管理职的报酬也可随之提高。所以我会指示下属，「收入基本上是向上看的，只要努力达成目标的人，都能得到相对的回报。这是公开且公平的方法」，顶多在他们最终提案时加以微调。重点是「自己决定的薪资，就不能有不满」。此外，员工的升迁或降职，以这一年内目标达成的状况而定。至于薪资方面，若能达到目标，隔年就二话不说让他们为自己调薪；若没有达成，就自动下降。而这些薪资资讯也是全部公开让全公司知道。如此一来，收入多寡以数字来做印证的方式一目了然，身边的人也能认同收入多就是优秀的人，同时对其本身也能更有自信。

对于一般员工并不会公开其收入，但是每个月的薪资会视其表现而每三个月进行一次调整。当然我们不是采用「底薪加工作奖金」的方式，而是「100%视能力给薪」。而对于兼职人员，我们也是一个月举行一次时薪审查会议，让兼职人员可以表达自己的意见：「A君的能力比我低，怎么可以再帮他调高时薪呢？」「B君的工作态度很好，就算将他的时薪再加上二百日圆，我也觉得OK。」由此让他们相互决定彼此的薪资。

顺带一提，我自己身为社长的任期也是一年。如果公司业绩下滑，我也是要下台一鞠躬。身为经营者，对于业绩要负责



任，就该如此。

## 11. 顺应自然法则而导出的「五十五年计划」

我在二十岁时会规划出关于自己未来的「十五年计划」的理由，老实说是因为「一张B4纸所能做的表格，最多只能做十五年」，就这么简单。如今回想起来，以这十五年作为规划，从结果来看，效果是非常好的。

十五年后，我再次举笔规划我的人生年表。这次则是要制作「五十五年计划」。

在这个计划表里，公司会有什么样的变化、将来是否能够成为营收十兆日圆的企业等，都以数字来表现。不只是营收、利益，连员工数、集团子公司数、上市企业数等，所有细项目标都数据化地规划在其中。

会以五十五年的期间为设定有两个理由。一个是我对自己设定要一直努力工作到八十八岁的目标：另一个则是因为人类生活与大自然周期相符的缘故。

太阳的活动以十一年为一个周期，而五个周期，换句话说就是五十五年为一个大的周期。同时，考量到太阳黑子的活动对于人类行动的影响等因素所得出的目标值。

在我制作「十五年未来年表」时，最下方设立了「未来的预测」的项目，将报纸、杂志所刊登的各种调查机构公布的预测数字填入。例如，看到了「△年后患有痴呆病症的老人将达到总人口的△%」，便将预测数字填入年表中。持续这样的作



业，真的有助于去了解未来可能发生的事情。

另一个在该栏位填入的还有「太阳黑子数」的预测数字。我曾读过一本名为《太阳活动与景气》（嶋中雄二著，日本经济新闻社出版）的书，对于他所提到的「太阳活动与景气长期变动有著密切的关系」感到十分有兴趣，这也是我会想到「在五十五年计划中，从太阳黑子来预测经济动向」的原因。

虽然有点玄，但是太阳黑子数量与经济动向确实是彼此相符的。例如，当太阳黑子数量到达最高峰时的一九九〇年正巧是日本经济泡沫化，之后的另一个高峰二〇〇一年也是全球网路泡沫化发生的时候。我与网路相遇的一九九五～九六年之间正巧是太阳黑子数最少的时期，同时也看到了经济复苏的征兆。

我策定五十五年计划时是在网路泡沫化之前，在那之后的经济动向就如由太阳黑子数预测的一样。我在心里窃笑：「我证明了太阳黑子的变化与经济动向确实是同调的。依照两者的波长去决定哪一年我要积极，哪一年要保守作为的方法是正确的。」

大自然的周期虽值得参考，但是决定目标值与达成的是身为人类的我们。绝对不是依赖「神喻」来工作，请各位千万不要误解。

同时，从我开始执行「五十五年计划」至今已过了五年，目前为止都很顺利地依计划进行中。若按照这样的步调走下去，我深深相信，到了二〇〇九年，我就可以达成年营收一千亿的目标。



## 12. 共享公开资讯助员工一臂之力

GM0集团的宗旨是一家开放的公司。所以我对于在这里每个人都可以自由发表意见的开放性企业文化有十足自信。

虽说IT企业里，用电子邮件交换意见的风气很盛，但我们的程度还不仅止于此。例如我先前说的「五十五年计划」。这「五十五年计划」不用说也是我与所有的员工共同拥有的。所以我不仅足以电子邮件将计划的内容传送给公司全员，甚至一字未改地将它放在我们称为「NASA系统」的公司内部入口网站。

「NASA系统」就如同飞机的驾驶舱一样，连上这里，公司的资讯全都可以阅览得到。我想GM0集团说不定是全日本最早引进在网路平台上建构公司内部入口网站概念的公司呢！

此外，我每年以「五十五年计划」为根据而订定的「今年的重点目标」，也是以电子邮件寄送给所有员工。我的目的就是要明确地指示「今年以此为目标！」让所有人再度认知这件事。

我要让员工也依照我熊谷派的信念，「不断提醒著目标，再次认知现实状况与目标的差距，并且朝此努力」，彻底去执行。

当然资讯的共有及公开地交换意见，是不能只靠电子邮件或是网路。因为顾虑到这样做还不足以完全吸收所有的意见，所以我会定期与各个单位开会，这时我也会尽我所能地与员工们交换意见。



确认目标数字、对部下施行奖惩，比起先进的数位化方式，传统方法绝对是更有效果的。我自己也尽量以面对面的方式，若有困难的话至少也会以电话传达声音的方式来执行。

这也是为何我的手机会选择用FOMA的原因。

### 13. 将员工的方向导向一致

GM0集团有个「精神冒险宣言」。这大约跟一般企业的公司精神、社训，或是愿景与任务相当，也是由「梦想」、「愿景（vision）」、「哲理（philosophy）」、「意志（mind）」四种因素所构成的。

为了要让公司持续成长，我认为：

- ①意味著能够提供员工什么样公司生活的「梦想」
- ②意味著宝藏在何方、什么事业可以赚钱的「愿景」
- ③意味著为何而存在的「哲理」

以上这三个志业以及基本行动原理、原则的「意志」，还有简单来说就是公司内外部知道并且认同的「让所有人都能使用网路」理念，能与公司上下员工共同享有，是一件十分重要的事情。

而「精神冒险宣言」就是这三个志业的具体表现。

为何我会定出这么细微的准则呢？因为我十分重视经营资源里最重要的人力资源，无非是希望GM0集团是一家可以让所有员工将冲劲与能力都发挥到极限、真心令人感动的公司。

所有的员工能够拥有共通的梦想，将前进的方向导向一致





而行动，才有可能让公司「快速成长」。为了公司的成长投入心血的员工，也同时可以得到物质与精神上的满足感。

不论对于怎样的员工而言，领导者可以有明确的愿景，并且告诉员工们应有的行动准则，那么员工愿意拚命的态度是会完全不同的，因为他们会将公司的成长视为自己的责任。如此一来，顾客的笑容与感动便与自己的笑容及感动相连结，这个共通的准则让所有的员工朝相同的方向去迈进。

若非如此，员工们就难以知道自己要为何而努力工作、为何而存在？工作成了千篇一律的无聊事。公司的成长，是与自己无关的事，当然就无法提升生产效率。

领导者对员工描绘梦想的形状、告诉大家宝藏在哪里的愿景、明确指出为何而存在的哲理，让所有人有朝同一个方向迈进的意志。若能确实执行的话，组织机能将能完全发挥，员工们所拥有的力量将完全发挥——甚至是更能发挥。

我们GM0集团之所以能够快速成长，并且度过网路泡沫化的危机而继续生存下来，我想是因为公司全体人员都抱持相同的梦想而能团结一致，产生极大的力量吧！

面临危机而倒闭的公司，大家很容易会认为是因为经不起外在的压力及强大对手的竞争，但其实最大的原因在于内部的崩坏。公司内部已摇摇欲坠的决策机制麻痹，造成许多人急著出走，因而自我崩解。

若没有在「精神冒险宣言」之下发挥力量的土壤，GM0集团说不定也难逃不幸的命运吧！



## 14. 何谓创投企业？

我认为GM0集团这样的公司是一家创投企业。但是对于创投这个名词的定义，我想还没有一个很确切的解释。或者是说，我所认为的创投与一般大众所想的创投的意思并不完全吻合，所以在这里我先就我所认知的创投企业做一个简单的说明。

一般听到创投企业，会倾向于将其解释成一种寻找利基产业、做些独特生意的公司，或者是有位很年轻的社长，或是创业没有多久的公司。特别是IT产业几乎成为创投企业的代名词。但是我却不这么认为。

单刀直入地解析创投应是「以新的技术或是服务创造出新的商业模式，而为顾客带来笑容与感动的公司」，或是「在既得利益者只顾自己而忽视客人权益的领域里，提供新的技术或是服务，为顾客带来笑容或感动的公司」。

以新技术为例，有向NTT挑起ADSL价格战，对于日本宽频普及有极大贡献的软体银行（Softbank）孙正义社长；若是要举新服务的例子，则有为旅行业界带来便宜机票，使日本人的旅行能够更为合理的HIS泽田秀雄社长。像他们这样的商业模式正是创投商业的最佳范例，从结果来看，也可以说它们是由顾客的笑容与感动所支持而成长的创投企业。

此外，创投企业若是在股市上市的话，我认为该企业要追求的不只是单纯的成长，而应是以「快速成长」为目标才是。投资人对创投企业的期望是高速成长，若只求安定成长的话，



投资人将资金投入GM0集团或是其他创投企业就没有意义了。

只求安定成长的创投企业没有上市资格。所谓的创投企业应是以上市后每年要达到数十个百分比，甚至数倍成长率为目标才对。

## 15. 人人都用记事本

对于员工，我「只有在社会生活的部分，希望能跟我一起拚命」。当然一种米养百种人，每个人都有他自己的人生观。有些人怀抱著与工作无关的梦想，有些人是健康第一，有些人拥有比对工作更重要的兴趣，有些人则是将家人摆在第一位……价值观因人而异。所以我不会说「请大家把工作当成第一顺位」，一点也不认为「为了家人的幸福，请在工作上多加油」。

但是工作，换句话说也就是社会生活的一部分，我会跟我的员工说：「请跟我一起认真地玩场游戏吧！」或是「在信赏必罚的组织中，玩个有趣的游戏，一起来搞革命吧！」因为在工作上达到目标，原本就该是个独立的梦想，而不是非得牺牲家庭或是健康才能达成的梦。

这里的感觉一旦弄错的话，人生就会变得不幸。不论是「在工作上完成梦想，但是回头看竟是寂寞的人生」、「被家人束缚，无法在工作上全神贯注，而不懂人生究竟足为何而来」，这些想法都是十分无奈的。

为了不要变成如此，我们应该保持人生可以多种梦想同时



并行的态度，并且为了实现每个梦想的过程而设立计划是很重要的。

我将记事本当做实现梦想的工具，依照我的想像来实现我的人生，今后我也将依此进行下去。我想我应该不用再度强调，记事本实在是个极优秀尽职的幕僚。藉由这个经验，我也鼓励所有员工使用记事本。我在「精神冒险宣言」的「意志」项目「备忘栏」中写下，而有机会时我也会亲自宣扬使用记事本的好处。

此外，我也指定便于携带的圣经尺寸的记事本，而里面的纸张全由公司提供之外，公司内的人事命令、奖状到发给员工的资料也全部是可以收纳进记事本的尺寸。

就算偶尔出现较大的尺寸，也可以折成一样的大小。

我会做到这些小细节，是因为我希望每一位员工都能认真地去对待他在工作上，还有健康、家庭、兴趣、修养、运动等的梦想。里面也包含了某种「亲情」的表现。

也许是理解我的苦心，GM0集团的员工持有记事本的比例是百分之一百。

## 16. 一手握有记事本，挑战年营收十兆日圆的企业

二〇〇三年七月，我四十岁。现在兼任以网路基础建设相关事业及广告媒体事业为重心的GM0集团社长兼董事长，集团下拥有十三间公司，员工及兼职人员总人数约八百名。

我成立以多媒体为事业重心的VOICE MEDIA时是一九九一



年，当时我二十八岁。三年后在网际网路上看到实现性很大的机会，而将公司名称改为InterQ，而开始了宽频事业。

此后经过了三年八个月，一九九九年八月，我以独立的网路创投公司实现了日本首次的网路公司上市。此时我是三十五岁又过一个月。在二十一岁时，我在记事本的「十五年未来年表」中写著「三十五岁要让公司上市」的梦想，虽然迟了一个月但还是实现了。

此后二〇〇〇年设立子公司Magclick，以创社三百六十四天即在日本那斯达克（Nasdaq Japan，现名为Hercules）上市，创下日本最短时间上市的纪录。隔年（二〇〇一年）春天，将公司名称改为现在的GM0。除了在媒体事业上努力之外，随著购并（M&A）的推进而扩展法人伺服器租用、区域网路名称登录、发送电子广告邮件等事业，并持续高速成长。

二〇〇三年度，集团营业成绩达到营收一百五十六亿日圆，经常利益十九亿四千六百万日圆。二〇〇四年二月也成功地在东证二部上市。到目前为止都是依照著我在一九九八年策定的「五十五年计划」在进行。照著在记事本中描绘的、成功的蓝图顺利地进行著。

但是今后还有很多挑战在等著我。就像我在「五十五年计划」当中写著：「在我要迎接八十八岁高龄的二〇五一年，要让GM0集团成为拥有子公司二百二十家、员工二十万人、营收上看十兆日圆、经常利益达一兆日圆的公司」，我仍然大胆地描绘著远大的梦想，也许会有人笑我太不懂得谦虚，光会画大饼，但对我而言，这绝对不是一场白日梦，我深切相信美梦将



会成真。

就算是那足以代表日本的大企业SONY，最初不也是一家创投公司吗？井深大先生等人在日本桥白木屋三楼，以一个连玻璃窗都没有的配电室作为工作室，挂起「东京通讯研究所」招牌，是在距今五十八年前。成立后十三年，变更公司名称为SONY，企求重新出发，到了二〇〇〇年成为集团营收达七兆五千亿日圆的全球化大企业。

而我的GMO集团目前若以较SONY快上二至三年的速度，实现上市、扩大事业及变更公司名等状况来考量的话，我认为我们是有机会实现梦想的。

而且对我而言，我还有可以帮助准确地实现梦想的工具「魔法记事本」。到目前为止，我在记事本上所写的事项都一一成立，换句话说，依照记事本所写的文字去行动的结果来看，我可以切实地感受到记事本就是与梦想连结的一个途径。

我想现在正在阅读本书，并且也想善用记事本，让它成为人生指南针的你也能够理解。我十分期望各位能够奸好利用记事本的力量，去达成梦想。

带著记事本，一起去实现你的梦想吧！



# 后 记

著手写这本书的过程中，获得许多人的帮忙，藉此机会表达我对大家的感谢。

首先要感谢的是东京家具Plaza的椎名茂社长。十多年前，若不是椎名社长对我说：「熊谷，你快去写书吧！」并且进一步帮我具体而简单地将书的想像图画出来，说不定这本书就无法诞生了。椎名社长给我的一句鼓励以及图画，到现在还被我珍藏在脑海及记事本里。

所有从GM0毕业出外创业的夥伴们，也让我跟你们说声谢谢！能够与你们分享梦想，一起拚命去追求梦想，我打从心底感到骄傲与感谢。还有温暖关怀著这本书的每个社员及相关人士，在这里致上我深切的感谢。

还有其他无法在此一一致谢的朋友和他们的家人，以及采用GM0集团服务的顾客、股东，因为有您的支持，我们才能继续努力不懈，我由衷地感谢大家。

最后，要对永远包容我、陪我一路走来的家人说声：谢谢你们。

二〇〇四年春 涩谷会议室

GM0 GLOBAL MEDIA ONLINE株式会社 熊谷正寿

一冊の手帳で夢は必ずかなう

一個高中輟學的窮小子，藉由記事本的力量，徹底扭轉人生的困境！

從二十一歲在記事本寫下夢想和圓夢計畫起，

十五年後終於實現自創公司股票上市的第一個夢想，

日本最具影響力的網路公司GMO集團創辦人熊谷正寿，

詳細解析自身從零開始的築夢經驗。

## 讓夢想實現的熊谷式記事本哲學

- 將夢想寫在記事本裡帶著走
- 親手寫下夢想，加強對人生的思索
- 可隨時翻閱的活頁記事本勝過數位記事本
- 將記事本當成擴充記憶體，加快頭腦運轉
- 記事本的大小以聖經本為標準



ISBN 978-986-124-806-6



9 789861 248066

B17018

定價260元

cité  
城邦

