



更聪明地工作,而不是更辛苦地工作--给中国读者

### 大家好!

现在的我正在飞机上,飞行在中国和美国加州之间的某个上空。这应该是一个不错的地方--写下这段序言。

1995 年,我在普林斯顿大学第一次上中文课。一周 8 节课,超强的语音训练,最终导致我的咽喉严重发炎,而我对中国的兴趣则愈发浓厚。正是这种兴趣把我带到了北京。我在北京师范大学学习了两个月,接着又在首都经济贸易大学做了 3 个月的研究。在接下来的 3 年里,我的足迹遍及中国,现在我还能记得我 1995 年的想法: 15 年后,中国会成为一个强国。

1995 年以后,中国发生了巨大的变化--这条龙不但苏醒了而且正在腾飞。2008 年北京 奥运会将是一个新的标志,自行车会被奥迪替代,巴菲特(Buffett)和盖茨(Gates)之类 的名字很快会被"周某"和"王某"等替代。

中国已经准备好要崛起于世界,中国人天生就比美国人勤奋。这既是优点也是缺点。什么?这怎么可能是缺点?人们习惯把工作放在第一,但是过度工作反而会导致没有重点,并且无法持续。由此而来的毁灭性是令人惊讶的。更多的工作时间并不是解决的办法。现在美



国已经意识到这个问题,很快中国会更加明白这个道理。只有注重结果而不是付出的多少,才能克服每天 24 小时每周 7 天连轴转的数字时代带来的不足。

如果你缺的是时间,那么你开什么样的车,在银行里有多少存款,都没有意义。时间,才是当今世界最值钱的不可更新的资源。过去几年我一直在研究:世界上那些最杰出的人是如何用三分之一不到的时间完成至少 10 倍以上的工作量的。从哈佛大学到普林斯顿大学,从 Google 公司到 PayPal 公司,我在全球寻找最佳答案。本书将和你一起分享我找到的最有效的技巧,从而使你的生活方式和工作方式,迅速朝着更好的方向转变。

在美国,过度工作已经到达一个极点,中国很快也将面临同样的境况。总有一天你再也 无法增加工作的小时数。你手中的这本书会给你描绘新的蓝图,我认为此时正是最佳时机。 中国现在是一片充满机遇的土地,而最佳的途径往往不是别人正在走的路。

# 

最后我以此结束:世界上最富有、最成功的人和所有人一样,每天都拥有同样的 24 小时,每周都拥有同样的 7 天。他们之所以杰出,是因为他们更聪明地工作,而不是更辛苦地工作。

现在是你加入他们行列的时候了。

尽情享受人生吧!

附: 非常乐意听到你们的故事和问题。请将它们留在我的博客上:

 $\underline{www.fourhourworkweek.com/blog}$ 



蒂姆 • 费里斯

### • () -----

比较: 新贵与延期生活者

区别是什么呢?拥有多种选择机会的"新贵"(以下简写为 NR),与处处节省把一切留到最后却发现最好的人生已逝的"延期生活者"(Deferrers,以下简写为 D),两者之间到底有什么不同呢?

区别从一开始就出现了,新贵和普通大众的目标不同,而这种不同的目标反映出截然不同的思考层次和生活哲学。

注意,在以下描述中,尽管想要达到的目标乍看上去很相似,但措辞上的细微差别将导致所采取的必要行动的巨大差异。这些描述并不仅限于企业的拥有者。我稍后会做出解释,这些甚至更适用于企业的员工。

D: 为自己工作。

NR: 让别人为自己工作。

D: 当自己想工作的时候工作。

NR:不为工作而工作,花最小的代价取得最大的效果(最小有效工作量,minimum



effective load).

D: 尽早退休或者年轻时就退休。

NR: 定期分配一生的休整期和冒险期(即迷你退休)。意识到完全的休息并不是目标,做令人兴奋的事情才是真正的目标。

D: 买自己想要的一切。

NR: 做自己想做的一切,成为自己想成为的一切。如果中间需要使用一些工具和手段,那么照样使用,但记住,它们不过是达到最终目标的途径甚或意外收获,而不是重点。

D: 想当老板不再做员工,成为掌权者。

NR: 既不当老板也不做员工,只做拥有者。就好比拥有一辆火车并雇请别人来确保火车的按时运营。

D: 赚很多钱。

NR: 赚很多钱,但是要有具体的缘由和明确的目的,也要有时间安排和工作步骤。一定要明白,你是为了什么而工作。

D: 拥有更多。

NR:拥有更好:更好的品质而非更多的数量。拥有大量资金储备,但同时意识到:大多数物质需求只是为了在不紧要的事物上消磨时间提供一个借口罢了,包括买东西和准备买东西。你曾经为了一辆崭新的英菲尼迪跑车花两周时间跟代理商谈判从而得到1万美金的折



扣?太了不起了。你有自己的人生目标吗,你是否对这个世界有所贡献,还是只不过每天翻几下报纸、敲几下键盘、周末喝得酩酊大醉回到家里?

D: 获取巨大的利益, 无论是股票上市、买进还是撤资, 或者其他什么利益。

NR: 目标宏远但是确保每天稳定的进账: 现金流动第一, 日进斗金其次。

D: 从不喜欢的事情中解脱出来。

NR:除了从不喜欢的事情中解脱出来,还要有追逐梦想的自由和决心,不再为了工作而工作。经年累月的重复劳动之后,你需要经常努力挖掘自己的激情,重新调整自己的梦想,重拾淡去的昔日爱好。不是简单地拒绝那些令你空虚的负面事务,而是去追求并体验世界上最好的事情。

钱赚够了就收手。不要像旅鼠一样无方向。盲目地追求金钱是愚蠢的举动。

我曾包下私人飞机翱翔在安第斯山脉的上空,曾在世界一流的滑雪跑道上尽情享受世界上最棒的葡萄酒,也曾懒洋洋地躺在私人别墅的巨型游泳池里,过着国王一般奢侈的生活。有一个我很少提及的小秘密:所有这些都比美国的房租还便宜。如果能自由支配时间和空间,你的钱将自动升值 3~10 倍。

这和货币汇率无关。拥有很多的金钱和能够像百万富翁一样真正享受生活根本就是两回 事。

生活中你所控制的"W"的数目决定着你手头金钱实际价值的增长:做什么(What),什么时候(When),在哪里(Where),和维(Whom)一起做。我称之为"自由的增效器"(freedom multiplier)。



### • () -----

以此为标准,每周工作 80 小时、每年获利 50 万美元的投资银行家还不如每周工作 20 小时、年收入 4 万美元的当员工的新贵,而且新贵们对生活的时间、地点和方式还享有完全的自主权。计算一下这些数字并比较一下两者收入带来的不同生活方式时,我们就会发现,前者的 50 万也许还比不上后者的 4 万,反过来,后者的 4 万也许胜过前者的 50 万。

拥有选择机会--具备选择的能力--才是真正的力量。本书就是阐述如何发现和如何付出 最小的努力和代价来创造这些选择机会。尽管让人感觉荒谬,但是它就是发生了。你可以用 现有一半的工作量赚取更多的钱--多得多的钱。

#### 那么,谁是新贵呢?

〇是这样的员工: 他经过重新安排工作日程并通过远程工作协议, 在 10%的工作时间内达到 90%的工作成效, 从而能够抽出时间练习越野滑雪, 还能够每月有两周时间开车陪家人旅行。

〇是这样的企业老板:他懂得放弃让他获利最少的客户和项目,懂得外包整个业务运营, 懂得游走世界各地搜集稀有珍宝,同时,还在网上远程工作,发布自己的工作指示。

〇是这样的学生: 他愿意选择冒险--其实也没什么大不了--建立一项网络在线视频租赁服务,每月从高清电视(HDTV)爱好者的小市场中赚得5000美元的收入。这份每周2小时的兼职却能让他全职地去做一个动物权利保护活动的组织者。



选择是无限的,但是每一种选择都始于相同的第一步: 抛弃成见。

为了做到这些,你需要学习一种全新的语言,需要面对一个全新的世界来重新定位。无 论是转换职责,还是抛弃所有关于"成功"的旧观念,我们都需要改变规则。

### • () -----

流行皆为误区

大多数人用腿走路。难道为了与众不同我要用手走路吗,为了与众不同我要内裤外穿吗?不,不是这样。其实迄今为止,我也用腿走路,我也把皮带束在里面。它不松我是不会去整理的。

只有在带来更大效率和乐趣的情况下,与众不同才是不错的选择。

如果每一个人都以同一个方法来看待和解决同一个问题,而结果总是让人不满意,这时, 我们该问自己,是不是可以换一个角度来做?不要总是遵循错误的模式。方法错误,本事再 大也没用。

当我踏出校门开始我的第一份工作--销售数据存储器时,我就注意到:大多数打给潜在客户的推销电话都找不到当事人接听,原因只有一个:看门人式的秘书。比如,我只在早上8:00-8:30 和下午6:00-6:30 的时间段打电话过去,只有一个小时的时间,我就能够避开接听电话的秘书而直接与客户预约会面,而公司里的高级销售主管则是从早上9:00 上班开始一直打电话直到下午5:00 下班,他们所预约的会面次数仅为我的一半。换言之,我仅用了1/8的工作时间就达到了2倍的工作效果。



从日本到摩纳哥,从环游世界的单身妈妈到拥有百万家产的赛车手,所有的成功新贵的 基本准则都惊人的一致,同时,又与其他人群的基本准则有着明显的差异。

下面就是这些异类者的规则,阅读时请大家谨记在心。

1. 退休是预防出现最坏情况的保险。

退休计划就像人寿保险,它只是预防出现最坏情况的一个保障而已:这时,身体已无力工作,你需要借助储蓄生存下去。

以退休为目标,或者把退休当成终极回报,都是错误的,有以下三条有力的理由:

- a. 退休就是承认这样一个事实: 你不喜欢自己在人生最年富力强的岁月中所从事的工作。这种人一开始就失去成功的希望了--这样的牺牲完全不值得。
- b. 大多数人的退休生活甚至都不可能永远保持温饱水平。在这样一个世界里--退休生活平均有二三十年之久,而通货膨胀则导致购买力每年平均要下降 2%~4%--即使是 100 万,价值也会大大缩水。原先的预算根本不够。4 期盼已久的黄金岁月变成了中低阶层生活的回味。这可是一个亦悲亦喜的结局。
- c. 如果原先的储备够用,那表明你是一台雄心勃勃、勤奋肯干的机器。假如情况是这样的话,会怎么样呢?退休一个星期,你就会感到无聊透顶、闲得发慌。极有可能你会去找一个新工作或者开一家新公司。如果这样,你等了一辈子的退休不就失去了意义吗?



### 

我并不是说不要去为最坏的情况做打算--我已经为了我的 401K 计划(美国一种养老金计划。--译注)和个人退休账户,从个人纳税计划中抽存了很多--但是我不会把退休当作自己的目标。

#### 2. 兴趣和精力有高潮和低谷的周期变化。

假如我给你 1000 万美元要求你连续 15 年每天工作 24 小时然后退休, 你会接受吗?当 然不会--因为你做不到。这是无法承受的, 正如大家经常描述的职业生涯:每天超过 8 个小时做同样事情的结果,要么就是崩溃,要么就是赚够了钱后就此彻底停止工作。

我那些 30 岁左右的朋友们,怎么个个看上去都有地产大亨唐纳德·特朗普或者著名女星琼·瑞佛丝的影子呢?太可怕了--每天 3 杯法布奇诺咖啡和难以承受的工作量,导致过早的衰老。

我们的生存需要将工作和休息交替着进行,更别说我们还需要自我发展了。能力、兴趣 和心智的忍耐力都有各自的周期,有高潮也有低谷。我们的计划也应该随之调整。

新贵的目标是把"迷你退休"分配到整个一生,而不是愚蠢地把休息和享乐一再延迟统统放到退休以后。只在身体机能处于最高效的时候工作,生活才会更充实和愉悦。制作蛋糕,并享用蛋糕。就是这样。

目前,我的个人目标是,每两个月的工作之后,就有一个月的海外生活或者一个月的强化学习(探戈、搏击,什么都行)。

### 3. 少做并不意味着懒惰。



少做些无意义的工作,就能够集中精力做对个人而言更重要的事情,这并不是懒惰。对于大多数人来讲,这好像不太能接受,因为我们的文化更重视个人牺牲而不是个人的产出能力。

很少有人会去(或者有能力去)了解自己工作的成效,继而及时评测出自己的贡献。更多的工作时间,就意味着更多的自我价值,意味着来自上司和周围同事的支持和肯定。可是,新贵花很少的时间呆在办公室里,却能够比十几个非新贵取得更有意义的成果。

让我们重新定义一下"懒惰"--容忍令人不满的现状,让客观环境或其他人决定自己的生活,或者积累着财富,却像走过办公室窗户的路人一样走过自己的人生。银行存款的数额并不能说明什么,花在处理无关紧要的邮件和琐事上的工作时间也不能说明什么。

## • [] -----

关键是高效, 而不是忙碌。

4. 刻意安排的时间永远都不准确。

我曾经问妈妈她是如何决定什么时候要第一个小孩,就是幼时的我。妈妈的回答很简单: "我们当时想要,而且认为没有理由去拖延。生小孩这种事情是刻意安排不了的。"于是,就有了我。

对于所有的重大事情,刻意的安排通常会搞砸。等待一个好时机辞职?但是,正如星空 中所有的星星不可能排成一列,人生路上的红绿灯也不可能同时变绿。万事万物不会都和你



做对,当然也不会都顺你的意。各种环境条件永远不可能达到完美。"总有那么一天",这个借口会像疾病一样,将你的梦想和你一起带入坟墓。不断地权衡利弊也没有意义。如果这对你来说很重要,而且"最终"你会这么做,那么现在就做吧,边做边调整。

### 5. 寻求宽恕,而不是寻求许可。

如果事情并不至于毁掉你周围的一切,那么就试着去做,然后证明它是正确的。人们--无论是父母、伴侣还是老板--情感和本能上也许会拒绝,但是事后,他们会学着慢慢接受。 如果事情造成的损失不太大或者有可能弥补,就不要给别人说不的机会。大多数人习惯在你 动手做之前就来劝阻,但是一旦你开始做了,他们的阻挠就变得犹豫了。要学会做一个麻烦 制造者,真正搞砸的时候也要学会说对不起。

#### 6. 要强调优势,而不是弥补弱势。

大多数人通常只擅长小部分事情,而在其他大部分事情上做得非常糟糕。我就只在产品 创意和产品销售方面比较有优势,但在大多数方面就非常差。

我的体质生来就适合举重和投掷,事实上正是如此。但是我一直没有意识到这一点。我尝试过游泳,但看上去像只快要淹死的猴子。我尝试过打篮球,但看上去像个石器时代的野人。这之后,我才成为了一名搏击手,并且一举成功。

相比修理盔甲上的所有裂口,发挥自身的强项则更为有效也有趣得多。选择是:利用强项的倍增效应,而不是持续改进弱项,后者最多也不过是达到中等水平。集中精力充分发挥自己的特长而不是总去对弱项修修补补。



## 

#### 7. 物极必反。

拥有非常多的好东西是可能的。但是如果过头的话,大部分的努力和所拥有的这些好东西就会变成不利因素。于是:

和平主义者变成好战分子;

自由主义战士变成暴君;

祝福变成诅咒;

帮忙变成帮倒忙:

更多变成更少。5

太多或者太频繁地占有,原本渴望的东西也变成不想要的。这个道理对于财产甚至时间都同样适用。生活方式设计并不旨在创造过多的空闲时间,这事实上是有害的,而是致力于积极地利用空闲时间,简单地说,就是做想做的事而不是被迫去做不想做的事。

8. 光靠钱是不能解决所有问题的。

关于金钱作为通货的力量,人们强调得很多(我自己也很感兴趣),但是拥有更多的金钱却并不是我们想要的答案。而之所以产生这种答案,部分原因就是我们头脑懒惰。在我们需要深刻自我反省的时候,或者为了现在而不是将来创造快乐生活做必要决定的时候,一句"要是我有更多的钱"往往成了最简单的借口。我们拿金钱作为借口,拿工作作为心力费尽的



理由,很快,我们就只剩下抱怨的时间了: "约翰,我很想谈一谈生活中的空虚问题,每天早上当我打开电脑的时候,看到有那么多工作要做,那种绝望的感觉就像被拳头击中眼睛。但是我有这么多的工作要做! 我至少要花 3 个小时回复那些无关紧要的电子邮件,然后才能给昨天说'不'的那些潜在客户打电话。"

让自己跟着金钱的车轮忙碌地转动,假装这是解决一切问题的办法,你还想方设法地让自己分心,以至于无视这一切的毫无意义。内心深处,你知道这一切都是假象,但是因为每一个人都在参与同一个虚幻游戏,事情的真相很容易就被忽视了。

这一切绝不仅仅是金钱问题。

9. 相对收入比绝对收入更重要。

关于卡路里的价值,饮食学家和营养学家之间有一些争论。一个卡路里就是一个卡路里,就像一朵玫瑰就是一朵玫瑰一样吗?减肥就是消耗的卡路里要比吸收的多这么简单,或者还是卡路里的来源比较重要?根据和顶尖运动员共事的经验,我知道后者才是正确的答案。

#### 

那又如何看待收入呢?1美元就是1美元吗?新贵可不是这么看。

让我们来看一下这个像小学五年级数学题的问题。两个勤奋的年轻人彼此相向出发。年轻人 A 每周前进 80 小时,年轻人 B 每周前进 10 小时。两人每年都有 5 万美元的收入。当他们在午夜相遇时哪一个更富有呢?如果你回答是 B,那么你答对了,这就是相对收入和绝对收入的区别。



绝对收入(absolute income)只有一个神圣而不变的衡量指标:原始却无所不能的美元。 比如珍妮每年挣 10 万美元,而约翰每年赚 5 万美元,这样珍妮赚的就是约翰的两倍。

相对收入 (relative income) 有两个变量: 美元和时间,一般以小时计算。"每年"这样的概念太笼统了,很容易蒙蔽人。让我们来看一看实例。珍妮每年赚 10 万美元,每年 50 周,每周赚 2000 美元,每周工作 80 个小时。这样算下来珍妮每小时赚 25 美元。而约翰每年赚 5 万美元,每年 50 周,每周 1000 美元,但是他每周只工作 10 小时,因此算下来他每小时能赚 100 美元。从相对收入角度比较,约翰比珍妮富有 4 倍之多。

当然,相对收入还得和实现目标所必需的最小数额一起考虑。假定我每小时赚 100 美元但是每周只工作 1 小时,我就不可能活得像明星一样潇洒。假定绝对收入的总和是实现我的梦想的保证(并不是和同层次的人去任意比较),相对收入则是对新贵财富的最真实的衡量指标。

最顶尖的新贵牛人每小时至少能赚 5000 美元。而我刚出校门时,只有每小时 5 美元的报酬。这里,我将带你靠近前者。

10. 负面压力是有害的,良性压力则是有益的。

大多数只爱享乐的人并不知道,并不是所有的压力都是坏事。相反,新贵并不打算消除 所有的压力,想都没想过。有两种截然不同的压力,就比如兴高采烈和它所对应的烦躁不安 之间的差别一样,后者一般不常被提及。

负面压力(distress)指的就是让你变得更脆弱、更不自信和更无能的有害刺激。毁灭性的批评、恶言恶语的上司和当街被掴都是属于这一类。这些是我们尽力避免的事情。



另一种,良性压力(eustress),可能是你从未听说过的一个词。"eu-"是一个表示"有益的,良好的"的希腊语前缀,在单词"兴高采烈"(euphoria)中也是这个意思。激励我们超越自我的行为榜样、消除腰部赘肉的体育训练以及拓展我们适应范畴的冒险,都属于良性压力--有益健康且刺激成长的压力。

不欢迎任何批评的人必定会失败。我们需要避免的是那种毁灭性的批评,而不是所有的 批评。同样,没有良性压力就没有进步,创造或者利用更多的良性压力,我们就能更快地实 现自己的梦想。关键就在于区分以上两者。

在消除负面压力和寻找良性压力两方面,新贵都同样积极主动。

## 

消除恐惧:问题和行动

如果你对作出改变感到不安,或者因为对未来不确定性的恐惧而不断推迟改变,以下就 是消除恐惧的好办法。看到问题后,写下你的答案,记住,直接写下你的第一反应,不要反 复思考。写下答案后,不要修改--尽量写详细。每一个问题都可以花几分钟。

- 1. 描述你所担心的噩梦,如果现在就做你想做的事,最坏的后果可能是什么。一想到你能够--必须--做出的巨大改变时,脑海中立即显现的是哪些疑虑、恐惧和"推测"(what-ifs)? 尽可能详尽地把它们描述出来。改变会是你人生的终结吗?如果会带来终身后果,以1-10级的标准来计算,这些后果真的是终身的吗?你认为这些后果发生的几率有多大?
  - 2. 如何弥补损失或者让事情恢复到正常状态,至少是暂时性地?实际情况要比你想像



的容易许多。如何让事态重新回到你的掌控之中?

3. 对于最可能发生的情况,它的结果和好处会是什么,无论是暂时性的还是永久性的? 既然你已描述了噩梦,那么无论是对内在方面(信心、自尊等),还是外在方面,更有可能 发生的、更确定的积极结果会是什么?这些更有可能发生的结果所具有的影响会是什么级 别,1~10 级之间?你创造较好的结果的可能性到底有多大?有没有能力比你差的人在你之 前成功过?

#### 

- 4. 如果今天你被解雇了,你会做什么来维持生计?想像一下这种场景,再回头看一下 1-3 题你的回答。如果为了尝试其他的选择你辞职了,然后又不得不回到原来的工作轨道,你会如何做?
- 5. 你因为恐惧而不断被推迟的计划是什么?一般说来,我们最害怕做的事正是我们最应该做的事。一个电话、一次谈话,无论是什么事--正是因为担心未知的结果我们才不敢去做。描述一下最糟糕的情况,接受它,然后去做它。我再重复一遍你应该知道的事实:我们最害怕做的事正是我们最应该做的事。就像我曾听说过的那样,一个人的成功与否通常取决于他或者她主动接受令人不快的谈话的次数。下决心每天去做一件你所恐惧的事情。我克服自身恐惧的习惯就是,不断与社会名流和知名商人联系并寻求他们的建议。
- 6. 推迟行动的代价是什么--财务上、情感上和身体上?不要只去计算行动会带来的后果。对不行动的惨重代价进行权衡同样重要。如果不去追寻自己有热情的事情,一年以后、五年以后和十年以后你会在哪里?受着客观环境的压制,让自己有限生命中的又一个十年流逝在不喜欢的事情上,那是什么感觉?如果你可以用望远镜看到十年后的自己,并且百分之



百地肯定这是一条充满失望和遗憾的道路,如果我们把风险定义为"出现不可逆转的负面结果的可能性",那么不行动恰恰是最大的风险。

7. 你在等待什么?之前,我们已经驳斥了所谓好时机的概念,如果你已不再以此为借口却仍然回答不出这个问题,那么答案很简单:你害怕,就像所有其他人那样。评估一下不行动的代价,想清楚大多数失误发生的可能性和弥补措施,养成那些不断超越并享受人生的人的最重要的习惯:行动。

#### • () -----

80/20 法则和不再做无用功

4年前,一个经济学家永远地改变了我的一生。一直没请他喝一杯真是太遗憾了。我亲爱的维尔弗雷多死了快 100年了。

维尔弗雷多·帕雷托(Vifredo Pareto, 1848-1923)是一位充满智慧且富有争议的经济学家和社会学家。他以一名工程师的身份,尝试了各种不同的管理实践,后来继里昂·瓦尔拉斯之后在瑞士洛桑大学担任政治经济学教授。他的重要代表作品《政治经济学手册》,谈到一个当时鲜有人研究的收入分配法则,这个法则后来以他的名字命名为"帕雷托法则"或者"帕雷托分配法",最近十年又通称为"80/20 法则"(80/20 Principle)。

帕雷托用来说明社会财产分配的极端不平等性和可预测性的数学公式--80%的财产收入由 20%的人口所生产和占有--不仅仅应用于经济学。事实上,几乎在任何领域都可以发现它。比如,帕雷托花园里 80%的豌豆都是从他种的 20%的豌豆荚里出来的。



帕雷托法则可以用一句话概括: 80%的产出来自 20%的投入。根据不同的具体情况可以用不同的方式表达这句话:

80%的结果源于20%的原因。

80%的成果来自20%的时间和精力。

80%的公司收入来自20%的产品和客户。

80%的股市盈利由20%的投资者和20%的个人投资来实现。

条目可以无限延续而且多种多样,而比例常常会不对称甚至加大:90/10、95/5、99/1 并不少见。但80/20 是人们寻求的最低比例。

一天傍晚我偶尔翻到帕雷托的书,当时,我正陷在一周7天每天15小时繁重而无望的工作苦海中,凌晨就得打电话去英国处理事务,正常的朝九晚五工作时段则处理美国本土的工作,忙到午夜再打电话处理日本和新西兰的事务。我就像困在一列脱轨且没有刹车的货车上,因为没有选择所以只好不停地加马力。于是,出现了两种选择:要么筋疲力尽直到崩溃,要么尝试一下帕雷托的建议。我选择了后者。第二天早晨,我开始思考下面两个问题,重新审视我的工作和个人生活:

- 1. 到底是哪 20%的原因造成我 80%的问题和不快乐?
- 2. 到底是哪 20%的原因带给我 80%的理想成果和快乐?

整整一天,我抵所有貌似紧急的事务都放在一边,尽可能全神贯注地进行我的审视分析,用这两个问题分析所有的事情,包括我的朋友、客户、广告以及休闲活动等等。做这些,不



是为了发现自己所有的事情都做得很对--事实常常相反。目的只是为了发现自己的低效之处,学会精简,找到自己的优势并充分地发挥它的效能。在接下来的 24 小时里,我做了一些简单但在情感上不容易做到的决定,从而真正地永久地改变了我的人生,让我能够拥有现在享受的生活方式。

### 

我做的第一个决定很好地证明了这个分析精简的方法多么快速有效:我不再联系我 95% 的客户,而且彻底取消 2%的客户名单。最后只留下 3%的最优秀的生产商继续销售和生产。

120 多位批发客户中的 5 位就能带来 95%的收入。而我98%的时间都用来与其余的客户们进行交涉。而前面提到的那 5 位客户全都是定期订货,不用打催促电话也不用费口舌说服。换句话说,我一直在忙碌,只是因为我觉得在上午 9 点到下午 5 点之间我应该做些什么。我并没有意识到每天从早上 9 点一直工作到下午 5 点并不是生活的目标,这只是大多数人的日常模式而已,不管是否必须如此。而我这种极端的情况就是为工作而工作,这是新贵词汇中最受鄙视的词语。

所有的问题和抱怨,我指的是百分之百,都来自于这些低效的大部分客户,除了两个大客户,他们做生意的一贯风格是典型的"我把事情搞砸了,你帮我收拾干净"。我把所有这些超低产出的客户都搁置一边:如果他们订货,那当然好--把订货单传真过来。如果他们不订货,我不会再追在他们身后,不再打电话,也不再发电子邮件,什么也不做。这样我只需要应付那两个大客户了。他们的生意一向很难谈,但是当时却占公司实际收入的 10%左右。

总是这样,正是犹豫不决才造成各种各样的问题,而根本不是因为自怨自艾引起的。我 将他们的恫吓、侮辱、费时的争论和辩解都当成做生意的一种代价。在应用 80/20 法则进行



自我分析时,我发现那两个大客户几乎是我一天所有的不快乐和愤怒的源头,而且还会继续影响到我的私人时间,让我在深夜还得忍受"当时我应该如何如何去反驳那个混蛋"的自我折磨。我所赚得的收入根本抵不上我的自尊和心情所遭受的影响。我并没有想过自己为什么需要钱,就想当然地以为自己需要它。客户永远是对的,不是吗?为了生意嘛,不是吗?该死的,不是这样的。至少对新贵而言不是这样的。我炒了他们的鱿鱼,觉得非常开心。我们之间的第一次谈话是这样的:

# • []

客户: "怎么回事#@\$? 我订了两份货,居然迟了两天到货。(注意: 我曾经反复提醒过对方,但对方仍然用错误的方式把订货单发给错误的人。)你们这群人真是我合作过的人中最无组织性的一帮白痴。在这行我干了 20 年了,这是最糟糕的一次。"

任何一位新贵--这里,就是指我:"我要杀了你。你小心点,一定要小心点。"

我真想那么说。在脑海中,我已经练习了百万次这样的回答,但是现实中我是这样说的:

听到这样的情况我非常地抱歉。您知道,对于您的不敬我已经忍受好一段时间了,非常不幸的是,我们的生意可能不能再做下去了。我建议您好好想想这样的不快和愤怒是怎么来的。无论如何,我祝您一切顺利。如果您想继续订购我们的产品,我们是非常乐意为您提供服务的。但是前提是,请您注意言行举止的得体。您是知道我们的传真号码的。就这样,祝您开心。(挂断)

我打过一通这样的电话,也发过一封这样的电子邮件。结果是什么?我失去了一位客户,但另一位则改正言行,一直不断地将订货单传真给我。问题解决了,利润损失最小化。我立



即比之前快乐了10倍。

然后我分析了公司前 5 位客户的共同点,在接下来的一周里,针对 3 位类似风格的买主,进行关系巩固工作。记住更多的客户并不意味着更多的收入。更多的客户不仅不是最终目标,反而会带来 90%的额外工作和仅为 1%~3%的收入增长。不要再犯错了,终极目标就是以最少的投入(也包括最少数目的客户)获得最大的利润。我强化我的优势--我最重要的生产商,集中精力增加他们的订货数额和订货频率。

最终结果是什么呢?我不用追着120个客户乞求订单,不用打说服的电话,也不用长篇大论地写电子邮件去和对方理论,就可以从8个客户那里收到大笔订单。4周之内我的月盈利就从3万美元增长到6万美元,而我每周的工作时间一下子从80小时减到15小时左右。最重要的是,我自己能感受到快乐,在过去两年中第一次感到乐观和自由。

## • [] -----

接下来的几周里, 我把 80/20 法则应用到其他几个方面, 包括:

### 1. 广告

我明确哪些广告带来了 80%以上的收入,找出这些广告的共同之处,然后进行强化,同时撤除其他所有广告。我的广告费用立即减少了 70%,而我的直接销售收入在 8 周之内从每月 1 万 5 千美元一下子增加到了 2 万 5 千美元,几乎翻倍。如果我放弃长期使用的杂志广告而采用电台、报纸和电视广告,销售一定会马上翻倍。

### 2. 网上加盟机构和合伙人



我解雇了超过 250 个低产出的网上加盟机构,把其中一些变成持股形式,从而把精力集中在两个给公司带来 90%收入的加盟者身上。我的管理时间从每周 5~10 小时降到每月 1小时。同一个月里,网上合伙人的收入也因此增长了 50%以上。

放慢步子,记住这一点:大多数事情看上去并没有多大差别。显得忙碌只是懒惰的一种形式--懒于思考和未经选择地去行动。

看上去显得忙碌,通常和无所事事一样地低效率,而且更让人生厌。做事情有所选择--少做,才是通往效率的途径。集中精力做少数重要的事,其他的就不用管了。

当然,在全新环境(无论是一份新的工作或者新的创业经历)中,在能够分清主次和轻重之前,你需要花一定时间想清楚,什么才是最重要的。把一切都扔到墙上,看看什么能粘住。仔细选择是整个过程中必需的一部分,但不应花费一个月或者两个月的时间。

我们很容易陷身于琐事之中,逃脱的关键是要记住时间不够实际上是因为主次不分。花时间停一停,闻闻花香,或者--像这样--数一数豌豆荚。

## 

帕金森法则:告别朝九晚五

如果你是一名员工,把时间花在无意义的事情上,在某种程度上,不是你的错。没有一定的利益,一般人是没有动力去好好利用时间的。这个世界已经习惯在上午 9 点到下午 5 点的时间段里工作,既然你在该时间段里受雇佣必须呆在办公室里,你就不得不找各种事情



来打发这段时间。因为有的是时间,所以时间就被浪费掉了。这是可以理解的。但现在,既然你的新目标不再是每月定时领工资,而是去商量要求远程工作,那么,面对同样的工作现状时,你就要变得有效率起来。最好的员工才有最大的谈判砝码。

对企业老板而言,浪费时间是一个不好的习惯,也是模仿的结果。我也不例外。大多数企业老板都曾做过员工,受到朝九晚五文化的影响。于是,他们会采用同样的日程表,无论他们设定的目标利润是否一定需要上午9点开工或者一天8小时的工作。这样的日程表是一份集体的社会契约,也是以数量定绩效的方式的古老的遗留物。怎么可能全世界所有人都正好需要8小时来完成工作?不可能。朝九晚五只是随意制定出来的规矩而已。

你没必要为了成为一位真正的百万富翁而每天工作8小时--更不用说只要活得像个百万富翁了。每周工作8小时都嫌多了,当然,我并不指望大家现在都相信我。我知道你怎么想,我自己有很长一段时间也那么想:一天的时间真的不够多。

那让我们来考虑一些有可能达成共识的事情。

因为有 8 小时的时间要填满,我们才有满满 8 小时的工作。如果我们有 15 个小时,我们就会工作 15 个小时。如果有一件紧急的事情需要我们 2 小时后停止手头工作,而工作又不能拖延,神奇的是,我们往往会在 2 小时之内完成所有这些工作。

这与 2000 年春天爱德•兹肖告诉我的一个法则有关。

我忐忑不安地回到普林斯顿的课堂,但并不能专下心来。占学期分数 25%的期末论文 要在 24 小时之后上交。论文的选择之一,也就是我当初的选择,是采访一家刚创业的公司 的主要负责人,然后写一篇关于该公司运营模式的深度报道。公司的主要领导在最后一刻决 定,由于相关保密因素和公司挂牌上市之前的预防措施,我不能采访两位重要负责人,也不 能使用该公司的信息。我觉得这事彻底没戏了。



课后,我去找爱德告诉他这个坏消息。

"爱德,我想我的论文可能要延期。"我解释了现在的情况,爱德笑了,显得一点也不担心。

"我想你应该没问题的。企业老板是促使事情发生的人,不是吗?"

24 小时之后,最后时限的前一分钟,当爱德的助理正在锁办公室的门时,我交上了 30 页的期末论文。我找到并采访了另一家公司,赶出了这篇充满了浓浓的咖啡味道的论文。弥漫的咖啡因剂量足以取消一整支奥运会径赛队伍的参赛资格。结果这篇论文是我 4 年里写得最好的论文之一,我得了一个 A。

# • [] -----

就在前一天离开教室时,爱德给了我一个关键性的建议:帕金森法则(Parkinson's Law)。

帕金森法则认为,任务的重要性和复杂度与所分配的完成任务的时间密切相关。这就是不断迫近的最终时限的魔力。如果给你 24 小时去完成一项任务,时间的压力促使你集中精力去执行,别无选择只能做最重要的部分。同样的任务,如果给你 1 周去完成,它就换来了小题大作的 6 天。如果给你 2 个月的时间,但愿不要这样,它就变成了一场精神磨难。因为精力更高度集中,短时限内做出的最终产品通常不比长时限内做出来的差,甚至质量更高。

这反映了一个非常奇怪的现象。增加成效有两种顺序互相颠倒的办法:



- 1. 只做重要的事情以减少工作时间(80/20法则)。
- 2. 减少工作时间来做最重要的事情(帕金森法则)。

最好的解决办法是两个一起用:确定几件影响收入的重要事情,用非常短和清楚的时限来计划它们。

如果还没有正确选定目标重要的任务,就莽撞地开始和结束,那些不重要的事情就会摇身变成重要的事情。即使你知道什么才是重要的事情,但如果没有设定完成任务的时限,那些强加到身上的(或突发的)次要事情就会不断地出现,不断占有你的时间,一天下来你会一事无成。除了去 UPS 寄一个包裹、预约几次会面和查阅电子邮件之外,朝九晚五的一整天还能干什么呢?不要感到难过。过去,我好几个月都在干这样那样的次要事情,感觉好像是公司在管理我,而不是我在管理公司。

80/20 法则和帕金森法则是两个重要的基础概念,在这一部分里,我们还会看到它们的不同形式。大部分的投入都是无用功,浪费的时间与得到的时间成正比。

只有对高负荷工作量的有效限制,才会迎来优异的效率和时间的自由。

#### 

时间管理的终结:问题与行动

要有更多的时间,就要少做一些事情,有两种办法可以做到这一点,但必须同时使用:
1)列一张简要的"要做事务清单"(to-do list)。2)列一张"不要做事务清单"(not-to-do list)。



下面是一些帮助我们开始行动的假设情境:

1. 如果你有心脏病,每天只能工作2小时,你会做什么?

不是 5 小时,不是 4 小时,也不是 3 小时--只有 2 小时。这不是我给你画的终点,而是你的起点。另外,我已经听到你脑子里的嘀咕了:真是太好笑了。根本不可能!我知道,我知道。如果我告诉你,你让自己不停运转、每晚只睡 4 小时,只能活几个月的时间了,你会相信我吗?也许不会。尽管如此,仍有上百万的新生儿母亲一直在这样做。这个训练是必须的。医生警告过你,3 个心脏搭桥手术之后,如果在术后头 3 个月你不把工作量缩减到每天 2 小时,你就会死去。你会如何做呢?

- 2. 如果你第二次心脏病发,只能一周工作2小时,你会做什么?
- 3. 如果有一把枪指着你,要求你停止 4/5 的耗时工作,你会去掉哪一些工作?

要达到简洁就要做到不留情。如果你不得不停止 4/5 的耗时工作--电子邮件、电话、谈话、文件、会议、广告、客户、供货商、产品、服务等等--去掉哪些才可能保证收入影响最小化?可以每个月试一次,这种尝试既能保证你的健康,又能保持一切正常运营。

4. 我最经常做哪 3 件事情来填充时间而让自己挺有成就感?

这些事情通常被用来推迟其他更重要的行动(一般是一些令人不舒服的行动,因为重要的行动可能会遭遇失败或者被拒绝)。老实说,我们每个人都做过这种事情,想一想你常用哪些磨蹭性的事情来搪塞自己呢?

5. 学会问: "如果这件事是我今天惟一完成的事情, 我会对今天满意吗?"



在没好好想清楚主次轻重之前,不要坐在办公室里或者坐在你的电脑前。否则你的一天就可能在阅读无聊的电子邮件和脑筋一片混乱中度过。今晚之前就列好明天要做的事情。我不推荐使用 Outlook 或者用电脑来列"要做事务清单",因为这样会使清单得以无限制地增加。我用一张标准大小的纸折三次成 2 英寸×3.5 英寸大小见方,正好可以放进衣服口袋,限制自己只专注于几件事情。

#### • ()

每天要完成的重要事情永远不能超过两件。永远不要。即使所有事情都非常重要,也没这个必要。如果陷身于一大堆看上去都很重要的事情里面--我们大多数人都会遇到这种情况,试着认真地考虑一下每一件事情,然后问自己: "如果这是我今天惟一完成的事情,我会对今天满意吗?"

为了避开那些表面上紧急的事情,你可以问问自己: "如果我不做这件事,会有什么后果? 它值得我推迟重要事情来做它吗? "如果到目前为止,你今天甚至还没有完成一件重要的事情,就请不要为了避免 5 美元的延期罚款而用最后一小时的工作时间去还一张 DVD 碟片。请先把重要的事情做完,再去付 5 美元的罚款。

- 6. 在电脑屏幕上做一个 Post-it 便条或者在 Outlook 里做个备忘录,一天至少提醒自己三次: "我是不是在用各种各样的杂事来避开最重要的事情?"
  - 7. 不要同时做几件事情。

我要重申一遍你早已知道的事实。一边刷牙一边打电话一边回电子邮件,是不可能的。



一边吃东西一边上网查资料一边发短消息, 也是不可能的。

如果你 合理地安排了主次轻重,根本没必要同时做好几件事。这是"任务蔓延" (task-creep) 综合症的体现--做很多事让自己有成就感,其实成功完成的很少。重复一遍: 每天最多安排两件重要的目标或者任务。每一件事都从头到尾无干扰地单独完成。分心只会带来更多的中断和失误、更少的净利润和更低的满意度。

8. 在宏观和微观层面应用帕金森法则。

应用帕金森法则在更少的时间内完成更多的工作。精简计划,缩短时限,才能做到专注行动和防止拖延。

从每周和每天的宏观层面上,可以尝试在每周一和(或)周五放假,每天下午4点前停止工作。这将有助于你分轻主次轻重,也可能有助于你开展社交活动。如果你面对的是一个非常严格的老板,我们会在后面的章节里讨论应对他的具体细节。

从微观层面上,要尽可能精简"要做事务清单",并尽可能缩短时限来提高行动的速度。

## 

培养选择性忽视的能力

信息的消耗能力显而易见:信息消耗了接收者的注意力。因此,大量的信息造成了有限注意力的分散,也产生了在过多信息源中合理有效地分配有限注意力的需要。



--赫伯特 • 西蒙 (Herbert Simon, 1916-2001,

诺贝尔经济学奖获得者 7 和 A. M. 图林奖

[计算机界的诺贝尔奖] 获得者)

一定年龄以后,阅读很容易使头脑由主动创新状态变为被动接收状态。任何一个阅读太 多而动脑太少的人都会养成懒于思考的习惯。

--阿尔伯特 • 爱因斯坦 (Albert Einstein, 1879-1955,

德裔美国物理学家,诺贝尔奖获得者)

我希望你好好坐下来。拿掉嘴里的三明治不要被噎住了。把小孩子的耳朵捂上。我将告诉你一些事实,这些事实会有相当一部分人无法接受。

我从来不看新闻,5年里只在伦敦斯坦斯特德机场买过惟一的一份报纸,那也是为了买 无糖百事可乐时打折。

我承认自己是个与世隔绝的阿米什人,但最后我发现,那里不卖百事可乐。

多恶心啊!这样也能号称见多识广、富有责任心的市民?不看新闻怎么了解最新时事? 我会回答这一切问题,但是等等--事实比你们想像的要好些。我每周一会用差不多一个小时的时间查阅商务电子邮件,但我在国外的时候从来不查收语音邮件。从来不会。

但是,如果某人有紧急事件怎么办?这类事情还没有发生过。我的熟人们都知道我不会理睬那些紧急事件,所以紧急事件或者没有发生过或者发生了也不会来烦我。如果你把自己



当作处理信息的瓶颈而把权力下放给其他人,问题就会自行解决或者消失。

培养选择性忽视的能力

从现在开始,我希望你能培养出选择性忽视的离奇本领。视而不见的本领也许是天生的,但它也可以后天训练而成。一个人必须学会去忽视那些无关而琐碎的信息,去除那些无用的 干扰。最重要的就是以下三个步骤。

#### • () -----

第一步是养成和保持低信息食谱的习惯。就如同现代人吸收了过多的卡路里和没有营养价值的卡路里一样,信息工作者也从错误的来源吸收了信息数据。

输出--大量的输出是生活方式设计的基础。要增加输出,只有减少输入。大多数信息耗时、消极,与目标无关,也在你的能力之外。请留意你今天所读所看的东西,然后回答我,它们是否至少和以上四点中的两点相符。

我只在每天去午餐时扫一眼售报机的头版标题。过去的 5 年里,我没有因为这样的选择性忽视而遇到任何麻烦。而且,选择性忽视反而让你有了新的话题,你可以在谈话中问别人: "告诉我,最近世界上有什么新鲜事发生吗?"如果事情真的那么重要,人们一定会谈论它,你也可以从别人口中了解整个事情。我以这种方式所了解到的世界大事,往往比那些专注于细枝末节而失去整个信息森林的人所了解的还要多。

从可行性角度来看,每个月我最多能读完三分之一本产业杂志(Response)和一本商业杂志(Inc.),总的阅读时间在4小时左右。这是以结果为导向的阅读。睡前我还会读一小时



小说,放松一下自己。

我是如何做的呢?举例说明一下我和其他新贵都是如何看待和获取信息的。在上一次总统选举中,除了身在柏林那段时间,我参与了各项投票。我在几小时内就做出了决定。首先,我给美国的朋友们发电子邮件,他们都受过良好教育,价值观也和我一致,我问他们选了谁以及为什么。其次,我判断人的标准是行动,不是言语。于是我询问柏林的朋友们,他们的观点都不受美国媒体宣传攻势的影响,我问他们:如何根据候选人过去的行为判断他们的能力?最后,我看了总统候选人的电视辩论。我就做了这么多。我让这些值得信赖的人为我花几百个小时综合分析了几千页媒体的各类评论。就好像拥有了几十位个人信息助理,而我并不需要付给他们一分钱。

你会说,这只是一个简单的例子,如果你要做的事情你的朋友都没有做过呢?比如说,身为新人,如何将自己的第一部作品卖给世界上最大的出版商呢?这么问就很有意思。我用了两种办法:

## 

- 1. 从几十本参考图书中,我根据读者评论以及作者所取得的成效挑出一本。如果我只想知道如何去做,我就只阅读"我是如何做到的"那部分和作者的自传部分。像思考者和崇拜者那样花时间阅读全书是不值得的。
- 2. 通过阅读该书,我提出一些聪明而具体的问题,并通过电子邮件和电话联系了世界上最棒的 10 位作者和代理人,反馈率为 80%。

整个作品,我只阅读与我立即要做的事情相关的章节,只花了不到2个小时。写电子邮



件和电话的草稿花了大约 4 小时。而真正发电子邮件和打电话只花了不到 1 小时。这种亲身联系的办法不仅比去全自助的信息餐厅更有效率和效益,同时也为我找到了将来图书销售的主要的同盟和导师。而我也重新认识了"交谈"这种被遗忘的技能的作用。它的确有用。

又一次, 少即是多。

# 

如何在 10 分钟之内将阅读速度提高 200%?

的确,你总要花一些时间去阅读。以下是 4 个简单的技巧--帮助你在 10 分钟之内将阅读速度提高 200%,同时不遗漏重要信息也不影响理解:

- 1. 两分钟: 在快速阅读时,用一支笔或者一根手指在每一行下划过。阅读是一系列的间歇性移动(叫做"扫视"),视觉上的引导可以防止遗漏。
- 2. 三分钟:从每一行的第三个字开始看,到倒数第三个字为止。这就用上了眼睛的余光,而平时我们的余光浪费在边页的空白上。即使下一行的重点字词正好处在头三个和尾三个字的位置上,你也用眼光"阅读"了整个句子,而且只需要很少的眼球运动:

从前,一个信息狂决定去重新开始生活。

习惯后,可以再增加两边跳过的字数。

3. 两分钟: 一旦习惯两边分别跳过三到四个字之后,尝试每一行只间歇性移动两次(也



称"定置"),只看跳字后其余部分的第一个和最后一个字。

4. 三分钟:运用好的方法(以上三种方法),以对理解而言过快的速度阅读5页纸,然后再以舒适的速度阅读。这会提高你的理解力并且重新定位你的速度极限,就好像50英里的时速已经比较快了,但如果你是在高速公路上由每小时70英里的速度降下来的,就会感觉前者只是慢动作而已。

计算每分钟阅读字数--以取得进步--在所读的书里,将 10 行的字数相加后再除以 10,得到平均每行字数。再乘以每页平均行数,得到每页平均字数。现在就简单了。如果你在 1 分钟内读完 1.25 页,每页平均字数为 330 个,你的每分钟阅读字数就是 412.5 个。如果训练之后你能每分钟读 3.5 页,即每分钟阅读 1155 个字,你就能进入世界上阅读速度最快的读者中的前一百位 8。

## 

- 一周传媒斋戒:问题与行动
  - 1. 立即开始为期一周的传媒斋戒。

当你把信息之门关上的时候,地球照样转动,更不用说终结。要认识到这一点,最好采用"邦迪"之法而且立即开始:一周的传媒斋戒。戒掉信息有时非常像戒掉冰淇淋。"我只想再上网看一分钟"就和"哦,我只是再吃一勺"一样寻常。必须快刀斩乱麻。

如果你此后仍想继续像吃高达 15000 卡路里的炸薯条似的汲取信息,当然可以,但是从明天开始至少坚持 5 天戒除任何传媒,下面是规则:



不接触任何报纸、杂志、音像制品、非音乐电台。任何时间听音乐都没问题。

不上任何新闻门户网站。

不看任何电视,除了每天晚上可以看一小时纯娱乐性节目。

不阅读任何作品,除了本书,除了睡觉前消遣性阅读一小时小说。9

在这一周里,最忌任何无意义的阅读。

空出来的时间做什么呢?早晨原来读报的时间用来和爱人交谈,和孩子们沟通,或者学习本书的方法。在朝九晚五的时间里把每天都当成最后一天去完成自己最重要的工作。如果做完之后还有时间剩余,你可以进行本书中的训练。推荐本书看上去有点虚伪,但其实不然:书中的这些信息不仅非常重要,而且立即就可以应用,现在就用,而不是明天或者后天。

每天午餐之后,而不是吃饭之前,给自己 5 分钟的补习时间。问一位消息灵通的同事或者饭店的服务生: "今天世界上有什么重要的事情发生吗?我今天没看报纸。"一旦发觉答案并不能引起自己的兴趣就立即打住。事实上,大多数人根本记不住自己早晨花一两个小时听到或看到了些什么。

自己要严格要求自己。我可以为你开出处方,但你得自己去做。

2. 养成习惯问自己: "有什么紧急或者重要的事情我一定会用到这个信息吗?"

信息仅仅对某事有用是不够的--信息必须是对紧急或重要的事情有用。若非如此,就不要汲取这种信息。如果在重要的事情上用不上,或者在有机会用它之前就已经把它忘却了的



话,这样的信息是没有意义的。

我过去常常为了某件事情提前几个星期或者几个月就开始阅读或上网查资料,结果发现 时限将至时又要重读同样的材料。这真是又愚蠢又多余。按照你制定的"要做事务清单"去行动,根据具体需要汲取信息。

3. 练习不完成的技能。

这是另一个让我花了很长时间学会的技能。开始某件事情,并不意味着一定要去完成它。

如果正在读的文章实在看不下去,就放下它,再也不要去重新拾起。如果你去看一部电影,发现比《黑客帝国III:矩阵革命》还要难看,请在更多的神经细胞死掉之前赶快走出电影院。如果吃了半盘排骨之后肚子就饱了,请马上放下可恶的叉子,也不要再叫甜点。

更多并不意味更好,停止一件事往往比完成一件事要好 10 倍。如果老板没有要求,而这件事情又枯燥又无聊,那么养成"不完成"的习惯吧。

#### • () -----

掌握拒绝的艺术和避免开会。

2001年,我们新的销售副总监来 TrueSAN 公司的第一天,在公司全员大会上的发言只有以下几句: "我不是来这里交朋友的。我受命来这里打造一个销售团队,销售我们的产品,这就是我想做的事情。谢谢。"如此简单。



接下来他履行了他的承诺。办公室里喜欢交际的人不喜欢他,因为他雷厉风行,言辞无 多,但是每一位员工都尊重他的时间。他从不无故发火,但是他非常直爽,在他身边工作的 人也非常专注。有一些人并不觉得他有领导气质,但大家都认为他做事非常有效率。

我还记得第一次与他在办公室里的单独会面。刚从4年严格学术训练的大学毕业出来, 我滔滔不绝:未来计划的讲解、已实践的特别策略、至今为止的反响,等等。为了塑造良好 的第一印象,我至少花了两个小时准备。他微笑着倾听了不到两分钟,就举起手来。我停住 了。他善意地笑了,然后说:"Tim,我不想听故事。直接告诉我我们要做什么。"

接下来的几周里,他让我意识到,如果我不专注或者专注于错误的事情,那对于如何让公司最大的两三位客户签署购买订单根本没有好处。从此以后,我们的会面从未超过5分钟。

从此刻开始,下决心让你身边的人学会专注,避免各种没有明确目标的会议,无论是亲自出席的会议还是远程会议。这些可以通过技巧来解决,不过要做好准备,一些喜欢浪费时间的人在最初几次遭拒之后会感觉不快。一旦大家清楚了你的原则是做好事情,而且这个原则不会改变,他们会接受这个原则继续生活。最艰难的时刻就过去了。不要做愚蠢的事情,否则你也会成为傻子。

你有义务让身边的人变得有效率。其他人都不会为你这么做。下面是一些建议:

- 1. 假设大多数情况都不是紧急情况,你可以要求人们按以下方式交流,先后次序为: 电子邮件、电话、会面。如果有人建议会面,可以要求对方先发一封电子邮件,必要时可以 再通一次电话。拒绝时可以用其他紧急事务作为借口。
- 2. 尽可能使用电子邮件回复语音信箱。这会让人们的描述更为简洁。帮助他们养成这样的习惯。



和电话的问候语一样,电子邮件的联系也应有一定的方式来防止无谓的来回纠缠。因此,一封"我们能下午 4 点会面吗?"的邮件可以换成"我们能在下午 4 点会面吗?如果可以……如果不可以,那么,请您给出三个方便的时间"。

你查阅电子邮件的次数越少,这种"如果……那么"的句型就越重要。因为我每周只查阅一次电子邮件,我发出去的邮件,可不希望7天后得到仅仅是对"如果"的回答或者其他信息。比如,如果我怀疑一个生产订单还没有到货,我会给我的货运经理发这样一封邮件: "亲爱的苏珊……新的生产订单到货了吗?如果到了,请通知我……如果还没到,请联系约翰,电话号码8888888,或者电子邮件地址 john@doe.com(这封邮件也抄送给约翰),并请确认到货日期。约翰,如果货运方面有任何问题,请和苏珊直接协调,她的联系电话是66666666,她有权代表我做500美元额度的决定。如果有紧急情况,请打我的手机,不过我非常信任您二位的能力。谢谢。"这就避免了大多数随之而来的问题,避免了两次分别对话,而且把我拉出了解决问题的圈子。

#### 

养成习惯,在电子邮件中提出问题的同时给出"如果……那么"的建议。

3. 只有在问题得到确认后,才召开会议做决策,而不是开会确认问题。如果有人要求与你会面或者"约定某个时间打电话商谈",就请对方给你发一封描述会面目的和议程的电子邮件:

听上去没问题。为了做好准备,您能否发一个有关会议议程的电子邮件,也就是我们需要解决的问题和主题?这将非常有用。先谢谢您了。



不要给对方留下商量的余地。在对方反驳之前"先谢谢您了"能增加收到回复的几率。

电子邮件有助于明确会议和电话所要达到的理想结果。 为数情况下,会议并没有必要,因为一旦确定了问题,你就可以通过电子邮件回答那些问题。让大家都养成这样的习惯。5年多里,我没召开过任何有关商业问题的会议,也没打过多少会议电话,而且电话处理过程都不超过 30 分钟。

- 4. 说 30 分钟。如果你确实不能阻止召开会议或者拨打电话,就请确定会议和电话结束的时间。让讨论简短,而不是没完没了。如果事情很清楚明确,决策时间就不应超过 30 分钟。在非整点的时间提醒他人你还有其他事情要做,这样比较令人可信(比如 3:20,而不是3:30),然后让大家专注于问题本身,不要互相闲聊、诉苦或者跑题。如果你不得不参加一个既定的长时间而又没有结果的会议,请会议组织者允许你第一个发言,当你把 15~25 分钟的讲话结束之后,如果有必要,可以假装接到一个紧急电话,然后赶紧离开,事后再通过别人了解会议的其他内容。另一个选择就是非常坦率地表明,这次会议是多么的无意义。如果你选择这种方式,请做好被解雇的准备,另谋出路。
- 5. 工作小隔间是你的庇护所--不要允许其他人随意闯入。有人用一个明显的"请勿打扰"标记,但是我发现,除非你有一间自己的办公室,否则这种标记根本不会引起别人的注意。我的建议是:即使不听任何东西,也戴上耳机。如果还有人无视这种拒绝的姿态,走近来说话,就假装在听电话。我会把一根手指竖在嘴上,说: "我在听您说话。"然后对着电话麦克风说:"您能等一下吗?"接着,我转向来者说:"嗨。我能为您做什么?"我不会让来者"稍后再来",而是迫使对方给我一个5秒钟的简短叙述,有必要的话稍后再给我发一封电子邮件。

• () -----



如果你不喜欢用耳机,可以采取接听手机反问来者的方式,也能达到相同的效果:"嗨,X。我正在做事。能为您做什么吗?"如果 30 秒之内对方仍然不清楚你的用意,就要求对方发一封相关的电子邮件,不要提出给对方先发电子邮件:"我很乐意效劳,但是我必须先把这件事情完成。您能尽快给我发一封邮件提醒我吗?"如果对方仍然不能会意,就给对方一个自己的时限:"好吧,我两分钟后要接一个电话,到底是什么情况,我能为您做什么吗?"这种方式也同样适用于电话中的交谈。

6. 使用"宠物狗策略"(Puppy Dog Close),帮助老板和其他人养成不开会的习惯。销售行业的"宠物狗策略"命名是来自一种宠物店的销售模式:如果买主很喜欢某个小宠物,但还在为这次购买是否会改变自己的生活而犹豫不决,店主可以主动提出让买主把宠物带回家,并告诉买主如果他此后改变主意还可以把宠物送回店里。当然,送回来的情况很少发生。

当你遇到对方坚持不做永久改变的情况时, "宠物狗策略"非常有效。告诉对方"我们只试一次", 如果不行还可以恢复到过去的状态, 这样可以让事情有所进展。

比较下面的对话:

我知道您很喜欢这个宠物。您会一直照顾它,直到10年后它死去。从此,您没有了无忧无虑的假期,还得戴上手套到处为它收拾粪便--您感觉如何?

和

我知道您很喜欢这个宠物。为什么不直接把它带回家,试试看会有什么感受?如果您改变主意,只要把它送回店里就行了。

现在想像自己正走向站在过道里的老板,拍拍他的肩膀。



我很愿意参加会议,但我有一个更好的主意。我们再也不要开会了,因为我们所做的只 是浪费时间,得不到任何有用的结论。

和

我非常愿意去参加会议,但是我太忙了,确实有一些重要的事情要做。今天我能不能不参加?否则我会被会议弄得心烦意乱。我保证会后会找同事 X 了解会议的重要内容。行吗?

第二种可供选择的版本看上去并不是永久性的要求,这正是它的目的。经常试用这个方法,让自己比别人少参加一些会议,不断在开会时消失,然后举出自己提高的工作成效为证,慢慢地,将这个暂时改变转变成固定下来的习惯。

学会模仿乖巧的小孩:"就这一次!求求您!!!**猴**证我会去做 X 事的!"家长们接受了这一套,因为孩子们帮助大人进行自我欺骗。同样,这一套也适用于老板、供应商、客户和全世界。

学会使用它,但不要上它的当。如果老板要求你加班: "就这一次。"他或者她将来也一定会这么要求的。

打造专家:如何在4周内成为顶尖专家

该除去专家身上的神圣光圈了。让专业界指责我吧。

首先,被看成专家和是专家是有区别的。在商业界,前者是售出产品的人,而后者,和你的"最小客户基础"有关,指的是创造优秀产品并能够防止退货的人。



通晓某个领域内的所有知识是可能的--比如药品--但是如果在名字之后你没有一个医学博士的称号,很少有人会信服你所说的话。这里的医学博士就是我说的"信用指标"。拥有最多信用指标的所谓"专家"是能够售出最多产品的人,但不是最了解产品意义的人。

那么,如何在最短时间内具备那些信用指标呢?

我的一位朋友只花了 3 周时间就成为"顶尖的关系学专家,不仅被 Glamour 杂志和其他 美国媒体进行特别报道,还为《财富》500 强企业的经理提供过如何在 24 小时内改善关系 的咨询"。她是如何做到的?

她采取了一些简单的步骤,产生了信用的滚雪球效应。下面是你可以效仿的步骤:

- 1. 加入两到三个响亮的商业组织头衔。在她的例子里,她选择了"解决争议协会"(www.acrnet.org)和"性别教育国际基金会"(www.ifge.org)。这些头衔可以在网上通过一张信用卡花 5 分钟解决。
- 2. 阅读自己关注主题的 3 本最畅销书。(在线搜索《纽约时报》的最畅销书单),每本书总结一页纸。

## • [] -----

3. 通过张贴海报宣传,在附近的知名大学里进行一次 1~3 小时的免费讲座。然后在位于同一区域的两家著名大公司(比如 ATT公司、IBM 公司等)的分公司也举行同样的讲座。 告诉对方自己在某某大学或者某某学院也做过类似讲座,并且是步骤 1 提到的组织成员之



- 一。强调你是免费为他们讲座,只是为了在学术之外增加自己的演讲经验,并不是销售任何 产品或者服务。从会场的两个不同角度录制下讲座以备将来制作成 CD/DVD 产品。
- 4. 可选步骤。给自己关注主题的相关商业杂志投一两篇稿子,引用步骤 1 和 3 里你完成的事例证明你的信用度。如果遭到对方拒绝,就主动要求采访一位知名专家并采写一篇报道--你的名字仍然会出现在作者一栏中。
- 5. 加入美通公司的 ProfNet 服务。这是一个帮助新闻记者引用专业发言人的观点、丰富新闻故事内容的网络服务。成为公共人物很简单,只要你停止叫嚷开始倾听。通过步骤 1、3 和 4 证明自己的信用度,网上查询以回复记者的疑问。如果做得恰到好处,你就会出现在各种媒体上面,从地方小报到《纽约时报》和 ABC 新闻。

成为一个公认的专家并不难,所以我想现在就把障碍去除。

我并不赞成去假装成某某人物。我不是这个意思! "专家"是一个模糊的媒体术语,过于滥用也就定义不明确。现代专业定义中,大多数领域的专家技能都是通过群体关系、客户名单、书面证书和媒体报道来展示,而不是通过智商值或者博士学位。

用最好的方式展示事实,但不要编造,这是这个游戏的本义。

电视上再见。

# • [] -----

迷你退休的诞生和假日的消亡



人生不是通过加速就可以体味到更多的。

--莫罕达斯·甘地(Mohandas Gandhi, 1869-1948, 也称"圣雄甘地",

印度民族主义运动领袖, 既是印度的国父, 也是印度最伟大的政治家)

2004年2月,工作非常辛苦,我也非常痛苦。

我最初计划的寻梦之旅是在 2004 年 3 月去哥斯达黎加进行为期 4 周的西班牙式休闲之旅。我需要为自己充充电,无论从哪点来说,4 周的时间看上去都非常"合理"。

一个对中美洲比较熟悉的朋友负责任地指出这个计划行不通,因为哥斯达黎加的雨季就要开始了。倾盆大雨和急流可不是我想要的放松方式,于是我改变计划,决定干脆直接到西班牙旅行,为期4周。尽管横跨大西洋的旅程很长,然而,西班牙和我一直想去的其他国家相邻。于是我很快就失去了"理性",决定在西班牙呆4周之后,应该去斯堪的纳维亚(半岛)继续花整整3个月探索我的家族历史之根。

如果有什么定时炸弹或者迫近的灾难的话,一定早在前4周里就爆发了,因此,把旅行时间延长到3个月并不会增加额外的风险。3个月,真是太棒了。

最后,3个月变成了15个月,我开始问自己:"为什么要把20~30年的退休时段整个放在最后,而不是把它重新分配到整个人生中去呢?"

疯狂旅行之外的其他选择

要感谢州际高速公路体系,现在从东海岸到西海岸的旅行几乎看不到任何东西。



--查尔斯·库拉尔特(Charles Kuralt, 1934-1997, 美国新闻记者,长期在哥伦比亚广播公司工作,曾经坐着旅游车四处采访,记录美国普通家庭的历史)

如果你已经习惯一年工作 50 周,那么即使创造了移动可能来进行长途旅行,这种惯性仍然会一路带领着你,14 天游览 10 个国家,最后疲惫地结束。就如同一只饿极了的狗进了一家全自助餐厅,它会把自己吃到撑死。

我把这 3 个月变为 15 个月的寻梦之旅,去了 7 个国家,还和一个好不容易请到 3 周假期的朋友一起旅行了至少 20 个地方。整个旅程令人兴奋,不过有点像在看快速播放的人生。我们已经不太记得在哪个国家发生了哪些事情(除了阿姆斯特丹 65),大多数时间我们俩身体都不太好,而且有时因为已经提前订好航班而不得不离开某些地方,这令我们感到非常不舍。

我建议完全反着做。

疯狂旅行之外的其他选择--迷你退休--花 1~6 个月的时间去一个地方工作或者体验,然后才回家或者去往下一个地方。这是最积极意义上的反度假。尽管比较休闲,但是迷你退休不是为了逃避,而是为了重新审视你的生活--创造一个空白的平台。在精简和自控之后,你还要逃避什么呢?我们的目标是以能让世界改变我们的速度去亲身体验这个世界,而不是有波于一个又一个熟悉而陌生的宾馆间通过照相机来观看这个世界。

#### 

这也不同于休息日。休息日通常更像退休:一次性的活动。当有时间的时候就休息。迷你



退休则以循环为特点--它是一种生活方式。现在,我每年有三到四个迷你退休时段,而且我知道,有一些人也在和我做着同样的事情。

迷你退休的诞生和假日的消亡

2004年2月,工作非常辛苦,我也非常痛苦。

我最初计划的寻梦之旅是在 2004 年 3 月去哥斯达黎加进行为期 4 周的西班牙式休闲之旅。我需要为自己充充电,无论从哪点来说,4 周的时间看上去都非常"合理"。

一个对中美洲比较熟悉的朋友负责任地指出这个计划行不通,因为哥斯达黎加的雨季就要开始了。倾盆大雨和急流可不是我想要的放松方式,于是我改变计划,决定干脆直接到西班牙旅行,为期4周。尽管横跨大西洋的旅程很长,然而,西班牙和我一直想去的其他国家相邻。于是我很快就失去了"理性",决定在西班牙呆4周之后,应该去斯堪的纳维亚(半岛)继续花整整3个月探索我的家族历史之根。

如果有什么定时炸弹或者迫近的灾难的话,一定早在前 4 周里就爆发了,因此,把旅行时间延长到 3 个月并不会增加额外的风险。3 个月,真是太棒了。

最后,3个月变成了15个月,我开始问自己:"为什么要把20~30年的退休时段整个放在最后,而不是把它重新分配到整个人生中去呢?"

如果你已经习惯一年工作 50 周,那么即使创造了移动可能来进行长途旅行,这种惯性仍然会一路带领着你,14 天游览 10 个国家,最后疲惫地结束。就如同一只饿极了的狗进了一家全自助餐厅,它会把自己吃到撑死。

我把这3个月变为15个月的寻梦之旅,去了7个国家,还和一个好不容易请到3周假



期的朋友一起旅行了至少 20 个地方。整个旅程令人兴奋,不过有点像在看快速播放的人生。 我们已经不太记得在哪个国家发生了哪些事情(除了阿姆斯特丹 65),大多数时间我们俩身 体都不太好,而且有时因为已经提前订好航班而不得不离开某些地方,这令我们感到非常不 舍。

### 

我建议完全反着做。

疯狂旅行之外的其他选择--迷你退休--花 1~6 个月的时间去一个地方工作或者体验,然后才回家或者去往下一个地方。这是最积极意义上的反度假。尽管比较休闲,但是迷你退休不是为了逃避,而是为了重新审视你的生活--创造一个空白的平台。在精简和自控之后,你还要逃避什么呢?我们的目标是以能让世界改变我们的速度去亲身体验这个世界,而不是奔波于一个又一个熟悉而陌生的宾馆间通过照相机来观看这个世界。

这也不同于休息日。休息日通常更像退休:一次性的活动。当有时间的时候就休息。迷你退休则以循环为特点--它是一种生活方式。现在,我每年有三到四个迷你退休时段,而且 我知道,有一些人也在和我做着同样的事情。

真正的自由并不仅仅是有足够的金钱和时间做自己想做的事情。有可能--实际上不是例外而是规律--你拥有了金钱和时间上的自由却依然困于激烈竞争的痛苦之中。在追求速度和规模的文化中,一个人不可能解除压力,除非他能先摆脱追求物质的习惯,摆脱时间饥荒的情绪,摆脱相互攀比的冲动。

这需要时间。效果不是累积的,再多的为期两周(two-week,也叫做"too weak(太无力)



#### "66) 观光旅行也不能替代一次不错的丛林漫游。67

在我的采访对象的人生经验里,一般要花两到三个月来脱离过去的常规生活,然后清楚 地认识到自己曾让忙碌干扰了自己的生活目标。和西班牙朋友吃一顿晚饭就花掉两个小时, 你能泰然处之吗?一个小镇每天下午所有的公司都要午休两小时然后下午四点就下班,你能 适应吗?如果不能,你得问,为什么?

学会放慢节奏。故意失去方向。观察一下自己是如何看待自己和身边的人。这可能要花上一点时间。至少用两个月的时间去摆脱过去的旧习惯,重新发现自己,并且不要提前预订不断迫近的返程班机。

### 

### 新贵常犯的13大错误

错误就是"生活方式设计"游戏的别名。它要求与基于退休的延期生活的旧世界进行一次又一次的斗争。下面列出了你可能会犯的错误。不要沮丧。错误只是过程的一部分。

- 1. 迷失了梦想,陷入为工作而工作的思路。当你感到自己陷入这种模式的时候,请重新阅读本书的"写在前面"和"第一步: D--定位"。每个人都会遇到这种境况,但是很多人从此卡住再也出不来。
- 2. 事事亲为(微观管理)。发送电子邮件来填充时间规定职责,设想可能出现的问题及 状况,限定自主决策的范围--请停止吧,为了涉及到的每一个人的神经。



- 3. 自己处理可以由外包工作者或者同事处理的事情。
- 4. 帮助外包工作者或者同事多次处理同一个问题,或者处理非紧急问题。 给他们"如果-那么"的规则让他们解决所有非紧急和不重要的问题。给他们自由让他们在没有你的指示的情况下做事,书面设定自由权限,然后书面强调如果是自由权限和规则以内涵盖的问题,均不会得到你的回应和帮助。以我的例子而言,所有的外包工作者都可以自己判断并处理任何额度不超过 400 美元的问题。根据外包工作者的不同,我会在每一月末或者每一季度末检查他们的决策对利润的影响,并且随之调整相应的规则,通常都是根据他们的正确决策和创新性的解决思路放宽规则。
- 5. 当拥有了足够的现金流能够资助自己实现非盈利性的梦想时,仍然追在客户后面, 尤其是那些不合格的或者海外的潜在客户。
- 6. 回复那些不会带来销售利润的电子邮件,或者回复那些可以通过常见问题解答或自动回复设置回答的电子邮件。如果需要将客户正确引导到合适的信息源和外包工作者处的自动回复样本,可以给 info@brainquicken.com发邮件。
- 7. 在自己生活、睡觉或者应该休息的地方工作。区分环境--专门设定一个工作的地方,在这个地方只是工作而已--否则你永远也无法逃离工作。
  - 8. 没有以 2~4 周为周期,对自己的工作和个人生活做一个全面的 80/20 法则分析。
- 9. 无论是个人生活还是职业生活,都不停地追求无尽的完美,而不是只要达到不错或者良好。要明白,这只是为工作而工作的又一个借口。大多数的付出和努力就像学习一门外语一样: 6个月的强化集中训练就可以实现 95%正确使用语言的能力,但需要 20~30 年才能达到 98%正确使用语言的能力。专注于将一些事情做到优秀,其他的通通只要达到良好就



可以了。完美是一个不错的理想和方向,但是要明白完美的实质就是:一个不可能达到的目标。

- 10. 夸大琐事和小问题的重要性和比例,作为工作的借口。
- 11. 把非紧急的事情变得紧急起来,从而证明工作的意义。我说了多少遍了?不要关注银行里的存款,而要关注自己的生活,否则就会像开始阶段的资金空缺一样带来恐惧。如果你无法找到生活的意义,那你就要成为这个意义的创造者,无论是实现自己的梦想,还是找到能够给自己带来目标和自我价值的工作--理想的做法是把两者结合起来。
- 12. 把某个产品、某件事情或者某个项目当成最终的终点和人生存在的意义。人生很短,经不起浪费,但是对一个悲观主义者或者虚无主义者而言,它又很长。你现在无论在做什么,都只是通往下一个项目或者下一次冒险的踏脚石。你可以进入任何轨道之中也可以从任何轨道中走出。怀疑只不过是某种行动的信号。如果产生怀疑或者处于过度的状态,那么就休息一下,将 80/20 法则应用于自己的工作、行为和人际关系上。
- 13. 忽略了生活中的友情。你要结交那些微笑面对人生、非常乐观的非工作关系朋友。 你可以独自寻找灵感,但不要独自生活。以友谊和爱的形式分享快乐,快乐就会翻倍。