

1021 反时间管理

读完本文约需 30 分钟

今天这本书的书名说出了我长久以来的一个观点——反时间管理。我们并不能把此处的反时间管理简单地理解为反对时间管理，就是取消一切时间管理，毕竟时间管理也有一定的作用。比如说，它让我们能够更合理地安排日程，让我们能够实现要事第一，等等，这都没有问题。所以，我认为这个“反”应该是反思的意思，即我们应该重新思考时间管理本身。

大家有没有发现，越是忙着天天做时间管理的人却越显得没有时间。我们的时间被别人分割得太厉害了，而这本书的作者提出了一个口号“如何创造更多可用时间”。这句话其实是很严谨的。或许很多人会疑惑，时间怎么创造呢？每个人不都是一天 24 小时吗？你能创造出时间来吗？

其实，我们很多人在用很低效、用时间换钱的方式在工作，那么，如果我能够创造出一种高效的赚钱方式，这不就是创造出了很多时间吗？因为我们可以把更多的时间，用在我们认为更有意义的事情上。所以，这本书的核心其实不是教你一套怎么样去创造时间的工具，而是要改变我们对于时间的整个认识和看法。当我们的价值观和人生观发生了变化，我们与时间的关系才能够发生真正的质变。当然，这本

书也有一些令人不喜欢的成功学的味道，这也让我比较担心，所以大家可以批判性地解读，但是这本书一定还是对我们的生活产生影响。

首先作者提到，他们家信奉一种加文法则，这是他们家独特的法则，因为他妻子的弟弟叫加文，他在 21 岁的时候意外去世了（作者的儿子加文也不幸夭折），这件事情对他们全家产生了巨大的冲击，**他们惊异于一个人的生命竟然能够戛然而止，所以他们全家人认同了一个观念，叫作“生命在于行动，行动才是人生”**。人们也许会说，自己有很多的梦想，等退休了以后再去实现，但是未必能够活到退休的时候；或者是等到把孩子送进了大学，就去实现很多梦想，但恐怕也不一定等得到那一天；又或者到了那一天，身体已经没有能力支撑了。所以有句英文叫“Today is my everything”，意思是“今天是我的一切”，这句话的核心就是不要搁置梦想和家人。[同步周更微 fougoushu](#)

做时间管理的人经常会把时间分割为 work 和 life，也就是工作和生活。所以，我们常会听到很多朋友问，如何能达成 work-life balance（生活和工作平衡）。只要问出这个问题，平衡就一定无法达成，原因是什么呢？因为价值观错了，这种价值观把工作跟生活彻底割裂开。所以，越割裂就越会发现，工作的时候想要生活，生活的时候还在留恋工作，永远生活在别处，永远心不在焉。还有一句话叫“身体和心灵总有一个要在路上”，这句话错得更离谱。因为身体跟心灵如果总有一个在路上的话，那么这就意味着身心是分离的。身心分离的

状态永远是痛苦的，一个没有灵魂的人坐在办公室里能干出活来吗？你能指望一个灵魂神游的人体验到当地丰富的风土人情吗？不能。所以，我们必须得整合，而不是割裂。

为什么这本书的书名叫《反时间管理》？我们分析一下就知道了。

“时间管理”是一个管理学的专用名词。**它出现的背景是当资本主义不断发展时，我们有了丰富的雇佣关系，出现这些雇佣关系以后，管理者不但要管理好自己的时间，还要管理好员工的时间，希望员工们能够把时间更清楚地分割，哪些是卖给雇主的，哪些是留给员工自己的。**所以，在这种思路的影响下，我们不断地想更巧妙地分割时间。但是你要知道，更巧妙地分割时间是没有用的。因为如果你能够在六个小时之内做完过去八个小时的工作量，那么老板就一定会再分派给你更多的工作。于是，你还是会工作八个小时，甚至十个小时。所以完美地分割时间没有用。

解决时间管理带来的问题，要重视三个维度：第一个叫作可用性，第二个叫作能力，第三个叫自主权。这些都与时间管理有关系。首先，可用性就是考虑自己有没有空闲时间可以支配。然后，能力就是指，即使是同样多的时间，能力不同的人效率也不同，所以我们需要在能力上下功夫。而自主性是指，时间的使用是自己说了算还是别人说了算。那么接下来，我问大家一些问题，我们可以一起反思一下：

我有多少时间可以随心所欲地深入一个新的项目中、延长假期、身心放松地闲逛、写一本书、停止工作等？选择任何一件你一直想做却没做的事情，并且问问自己为什么迟迟没有付诸行动。

*你有多少可用时间能实现它？

*你有空吗？

*你有时间去做吗？

如果你想做一件事，你有多大能力去做？你能立刻做吗？

*你有多大的能力和行动力去实现它？

*你有能力做吗？

*你有方法做吗？

你有多少自主权、选择权、自由或发言权来做出这个决定？

*你的决策水平如何？

*在不对他人产生负面影响的情况下，你是否可以放开手脚去做这件事？

*你有选择吗？

这些问题都很“扎心”。如果去问职场当中的人，大家普遍会觉得，想要深入地做一件自由自在的事是很奢侈的，是相当不容易的，因为我们的日程表早就被别人分割得七七八八了。你以为是自己在排日程表，实际上是别人在分割你的日程表。比如，为了参加各种各样的会

议、见面、会谈，应付各种检查，写报告，你的日程表全部已经被割裂开了。所以，作者提出，别指望老板赐予你灵活性，因为老板赐予你灵活性的目的是占用你更多的时间。所以，我们要自己学会分清主次。

管理等于控制，而我们追求的所谓更高效的控制，其实就是去做更多的工作。实际上，我们应该学会怎么样把更多的时间花在梦想上。在实现梦想的同时完成工作，这时候才能够实现时间的灵活性，这一方法叫作“时间翻转”。我们所要做到的不是时间管理，而是时间翻转，这整本书就是讲怎么去实现时间翻转。**时间翻转的核心主题是立刻行动加复合效应。**这就是能够创造时间的原因，需要我们的价值观发生改变。

过去有一句话叫“我搬起砖来不能抱你，我抱你的时候不能搬砖”。大家都说，没法照顾好家庭是因为要“搬砖”，实际上，作者认为这是非常懒惰的管理式想法，因为你根本没有想过开发出自己的潜能和理想，而是一直拿时间换钱。“别人都在拿时间换钱，那我也拿时间换钱”，你没想过为什么自己要做一个拿时间换钱的人，而不是去拿钱换别人的时间。这种问题我们想都不敢想，所以导致我们追求的意义和金钱总是相矛盾的。**时间翻转的另外一个重点就是要能够同时选择意义和金钱，也就是可以一边赚钱，一边实现人生的意义。工作和**

生活追求的是整合而非对立。以上这些就是关于时间翻转的一个基本概念。

接下来，作者提出了一个概念，叫作 meta-goal（元目标），即以目的因作为首要的目的。根据亚里士多德的观点，可以用“四因说”来回答世界中事物存在的原因，即质料因、形式因、动力因和目的因。作者利用了亚里士多德的“目的因”概念，提出人活着一定是有一个意义和目标的。那么，如果能够朝着自己的目的和人生目标去行动，就可以把意义和现实生活整合起来了。

作者讲述了一个很有意思的故事，而且是真人真事。有一个叫作西拉的女孩，她小时候生活在贫民窟里，父母吸毒，她遭受过性侵，被抢劫，还有很多坏习惯，简直无可救药，于是早早就辍学了，一直在社会上混到 17 岁。在 17 岁的某一天，她似乎听到了一个声音说：“你应该成为一个说唱歌手。”这个姑娘觉得，既然让我做一个说唱歌手，那我就做吧。于是，她就去找了一家酒吧，去表演说唱。结果，舞台底下的人听了后觉得她唱得太难听了，认为她一点都不会唱歌，好多人就“嘘”她，把她赶走。但是，她觉得无所谓，因为她认定了自己是一个说唱歌手，她就到下一个酒吧接着唱，整天唱，唱了又被人赶走。直到有一天，她在一个酒吧唱歌的时候，台下的观众（其实是一个说唱组合）说：“你真的想成为说唱歌手吗？拜托你学一下好

不好？来，我教你。”然后，他们就教她说唱。她就是这样从根本不会就去唱，然后唱到二十多岁的时候，得了格莱美音乐奖。

西拉的这个故事绝对不是个例。这是一种以目的因为导向的生活态度，你知道你要成为一个什么样的人，那么，你就可以朝着目标努力，进而成为这样的人。西拉在成功了以后，告诉别人自己过去遭受过那么多糟糕的事情。但是，她后来意识到：那不是我的选择，而只是发生在我身上的事情，我可以选择如何理解这些事情。我们可以看到一个人在遭受了这么多痛苦、糟糕的事，甚至做过很多糟糕的事后，她是怎么能够摆脱这一境地的——我可以选择解释它，那些事情只是发生在我身上而已。**所以，第一，要确定你想要成为谁，第二，从这个身份出发，立即行动。**[同步周更微 fougoushu](#)

工作真正的目的是什么，我们要一开始就把梦想和实现梦想的可用时间融入商业模式中。什么意思呢？我们不能说等到某天一切条件都具备了，才敢去实现梦想。要让你每天的工作都在实现你的梦想，都在实现你人生的意义，甚至在实现着你和家庭的幸福。这几件事是可以整合在一起的，这就是反时间管理的核心。作者用了一个非常恰当的比喻，他说：“目前大肆宣传的时间管理将你工作的梦想（胡萝卜）挂在时间轴（棍子）的末端。”这就像是我们在马的前面挂一个杆子，杆子上吊着胡萝卜，这匹马就会一直走，一直走。但现在那根杆子是绑在你身上的。

对你来说，这是有风险的，因为你可能永远享用不到你的胡萝卜。追逐胡萝卜的游戏让你一直保持奔跑的状态，但同时也会无情地夺走你的时间和精力。当梦想的胡萝卜被挂在棍子的末端时，你可能会眼睁睁地看着它们腐烂——看似唾手可得，实际上却遥不可及。

时间翻转者则把胡萝卜当作起点。如果你非常喜欢胡萝卜，以至于愿意穷尽一生去追求它，那么，为什么不从一开始就把它烘焙进你所做的一切当中去呢？有人会问：“是胡萝卜蛋糕吗？”

可以啊，没关系，如果你愿意的话，就要把胡萝卜的因素加入你此刻的生活当中。你可能现在得不到一整根完整的胡萝卜，有一点算一点，你需要让梦想整合到你现在的生活当中来。作者写道：

烘烤时不加糖的蛋糕在出炉后会甜的，这个想法本身就是荒谬的。同理，幻想以牺牲梦想为代价的生活有一天会给你带来梦想的大丰收，这也是不合逻辑的。

.....

每天少做一些傻事来增加时间和自由，与每天做更多的傻事来提高效率相比，前者绝对要比后者容易得多。

大家想想，我们打工时每天上下班、作报告、开会，很多时间是根本没有什么效率的，是在浪费时间，在表演给大家看我上班的样子。实

际上，根本不需要这样。所以，我们的优先事项和目的应该保持一致。也许会有人说，我们公司老板好像没有这个觉悟。那么，你需要改变你和你老板的关系，你需要去勇敢地成为一个时间翻转者，而不是一个简单的时间管理者。这件事当然需要勇气。也会有很多人认为不可能，这样的事做不到。凡是说做不到的人都是对的。作者说得很明确，凡是说这件事做不到的人都是对的，因为你不相信的话肯定做不到，你不愿意做的话肯定做不到。所以，判断他做不到的这个说法是完全可以自证的，不用更多的辩论。一个人说他做不到，那他肯定做不到。**但是，这个世界上存在着无数种可能，所以，我们应该把我们的目的提炼出来，然后沿着这个目标去过有意义的生活。**

作者说，在个人、职业、人际和娱乐这四件事当中，我们都可以找到目的因，也就是说，我们不仅仅是在出卖时间赚钱，而是要想到我们的个人生活、我们的职业生涯的成长、我们和家人朋友之间的人际关系、我们的娱乐活动，把这些想要去做的事全部都罗列出来，并且放在一起同时做。怎么同时做呢？我完全能理解作者的方法，因为他跟我的做法很像。比如说，他要去出差，到一个地方去做演讲，他就会把全家人聚到一起，说：“咱们去旅游怎么样？”他会一边演讲一边旅游，宁肯牺牲一点收入，因为要负担更多人的差旅费，但是他还是想要带家人一起去，他会规划这样的事。

他每年规定了自己要有多长时间的休假。那么，在这段休假期內，他会安排一些事可以帮他赚钱的同时还能够让他休假。所以，要打败我们的恐惧。很多人觉得自己做不到，作者认为这些批评者都是对的，原因有两个：一是人们的情况都是不同的，二是如果你不相信自己能做到当然就做不到。所以，我们应该摸索出一套属于自己的翻转时间的方法。

接下来，我们来看看具体的做法。第一个叫作寻求灵活性而非平衡。很多人总想寻找生活和工作的平衡，这个错误的方向将导致我们永远无法获得平衡。因为我们需要的是灵活性，我们要先拥有时间。作者有一位叫道格的朋友，获得了一个年薪 80 万美金的工作机会。一位银行家朋友请他去做 CEO（首席执行官），但是这份工作要求他到另外一个区去工作，而且要花很多时间去管理团队。道格觉得，自己现在陪家人的时间已经很少了，于是思来想去后，他决定拒绝这份工作。作者听说这件事以后，特别担心道格会轻易地拒绝这份工作，于是，他和道格讨论了“实用二元性”。什么叫实用二元性？我们总是有一种二元对立的思维，即有了 80 万美金的工作肯定就没法照顾家庭。我们为什么不思考一下能否把两者结合，能不能有这种空间？

实现实用二元性的方法就是关键对话。作者也提到了关键对话（艰难对话），让道格去跟那个老板沟通，告诉他，自己现在犹豫是否要接受这份工作：因为我希望照顾我的家庭，我希望你能够理解，我可能

没法全副身心地投入到工作中去，但是我又觉得这份工作很有意义，如果有机会成为顾问的话，我觉得可以接受。没有想到，道格所提的这个想法和要求，老板完全能够理解，因为老板也是一个很重视家庭的人。所以，你并不需要完全摒除所有的机会，而是去创造性地发现是否可能有另外一种合作的方式，比如做顾问而不是 CEO，即使收入会低一点。我可以把收入降低，但是你得保证我工作时间的灵活性，我的时间要我自己说了算。

所以，创建翻转时间的项目，就是我们寻求灵活性的过程。在你接受一份工作或者规划一个项目之前，要先选择约束条件。我在讲关于创新的书时，曾提到过约束条件。约束条件是创新的前提。如果一件事情没有约束条件，就不具备创新的必要。**只有有了足够清晰的约束条件，创新才有方向，才可以发生、发展。**

那什么是时间折叠呢？就是过去你认为 100 个步骤才能够实现的事，现在一个步骤就能做到了，这就叫作时间的折叠。好多人可能不理解这个概念，我举一个例子，你就能更清晰地明白什么叫时间折叠了。在我小时候，家里的人总是告诫我别跟人家一块儿玩：“你是个打柴的，人家是放羊的。”大家能听懂其中的深意吗？打柴的孩子跟别人玩了一天，最后会发现什么柴都没有打到，要饿肚子了；而人家是放羊的，人家跟你玩了一天，羊也吃饱回家了。放羊就是把时间折叠了，打柴就是时间没有折叠。所以，职业经理人为什么很难跟老板在

一块儿玩，因为老板在玩的时候，他的公司也在赚钱，他是个“放羊”的人，各种事是折叠在一起的，有很多件事在并发，所以他可以一边在海边度假一边赚着钱。而如果你是一个靠时间赚钱的人，那么你就是在“打柴”，只要你今天不“打柴”，就没有这份收入。我们从小被教育的这一朴素观念就是时间折叠。我们要学会去做好时间的折叠，才能够翻转时间。而如果我们只是简单地消耗时间，我们就失去当下，每天都是“摸鱼”的日子。

网上有很多“摸鱼”宝典，今天我也看到了一个。它说，你每天在办公室，走到哪儿都要拿一个半旧的布包，开会进会场也拿着，出会场也拿着，进办公室也拿着，出办公室也拿着，出了办公室上厕所回来还拿着。慢慢地，大家就会认为，你走哪儿都带着这么一个帆布包。所以，你上班的时候走掉别人也不知道，大家以为你去办事了。这些“摸鱼”宝典教会了我们什么呢？教会我们的就是失去当下。作者说：

你可以顺从地处理工作，也可以限制会对你的生活和时间产生消极影响的工作量。勇敢地创建能够创造时间的项目，而不是消耗时间的项目。

我们每天的工作有很多，你也可以权衡一下，问自己：我现在干的这件事是在创造时间，还是在消耗时间？比如说，我们讲领导力时，会

提到管理者角色。一个管理者最重要的责任就是每天应该花 60% 以上的时间去培养别人的成长。但是很多管理者会觉得，培养别人成长不如自己干，于是就越俎代庖，替员工做决定。但其实，管理者替员工做决定是在消耗时间，培养员工成长才是创造时间。当员工成长起来了以后，他能够独当一面了，管理者就能够节省出很多的时间，用来创造出不用工作就能够赚钱的能力。这时，他的时间就比别人多了，因为别人都要拿时间来换钱，而他不需要。所以，时间是完全可以创造的。这是一个时间与钱的相对论。

接下来的这一章叫《先筑城，再修护城河》。这是什么意思呢？什么是护城河，什么是城堡？我们每天在不断地工作，我们的工作就是在挖护城河，但是那个城堡并不属于你，你只是在不断地挖河，替老板挖了很多的河，然后等你退休的时候，你就拿到一点儿退休金，但城堡跟你没有关系了。所以，我们得先有城堡，再有护城河，也就是说，我们得先去把我们的目的因构造出来，想清楚我们到底要成为一个什么样的人。**把目的因构造出来以后，你所有的工作才是在挖对你有意义的护城河。过去的时间管理概念就是不断地挖河，而我们现在想要追求的是一种时间自由。**

“时间自由是指，创造一种环境，事情一旦出错，你可以进行灵活处理，防止错误再次发生，并重设以达到更好的预期。”也就是说，你不用胆战心惊地希望一切都做到完美。因此，如果你真的具备时间自

由，你就要能够允许犯错，犯错以后不断地弥补和修改，因为这是你自己的城堡。腾出时间的方法，叫 EDO，分别是指消除、委托、外包（Eliminate, Delegate and Outsource）。消除就是不再干很多不需要干的事。当你在一个巨大的组织当中的时候，这些事你就不能不干，因为大家要对齐。你会发现，我们每天花了大量的时间开会、检查，应对各种各样的调查和谈话，所以你没法消除它，除非转换身份，可以消除掉很多的工作。外包不是外包过程，而是外包结果。这一点没有那么简单，我们当然希望外包结果，但是外包结果有那么简单吗？如果只要找到了专家，跟他谈清楚几天以后交活，交到什么程度，这样就能如愿以偿的话，那么人人做事都成功。这没那么容易，但是没那么容易不代表着我们去尝试。所以对作者的观点，我感到矛盾，因为他有自己幼稚的一面，但是也有正确的方向。我们无法对所有的委托都完全放心，无法像书中写的“在约定日期提交结果”那么容易，但是你得懂得让别人帮你来干活。

EDO 的反面是什么呢？复制、盲从和（机械）模仿。我们过去做时间管理就是在复制、盲从和模仿。实际上，我们所面临的每一次构筑城堡，也就是从小到大去做自己事业的这个过程，没有任何事可以模仿。永远不要太相信别人成功的案例，哪怕跟你的出身和行业一模一样，也千万不要太相信。因为每一次成功的创业都是原创，它最多给你一些启发和灵感，但是对你而言，这件事一定是新的，所以千万不要复制、盲从和模仿，而要学会消除、委托和外包。

作者认为，过去不能定义你，但是你看待未来的方式会定义你。你的过去很有可能像西拉一样，经历过很多乱糟糟的事，或者你也长时间的消极、“摸鱼”，一直很彷徨。没关系，这不能定义你，定义你的是你对未来的看法：你如何把你的事情重新挑选、重新分组，然后消除不必要的劳动。城堡的意义是什么，就是当你找到了自己的目的因，为自己的目的因不断地构筑的时候，你所挖的护城河就全都有了意义；而没有目的因的时候，你天天挖也没有用，那是在为他人做嫁衣。所以，我们首先要释放时间，保护时间，也就是先筑城再修河。

接下来我们如何去构筑护城河，有一个方法是项目堆叠。项目堆叠是这本书里非常重要的一个概念。为什么有的人效率高到能够同时做很多的事，效率低的人就是不行呢？项目堆叠的意思是，“将各种目的项目合并起来，如此一来，在一个领域中有所行动，就能在工作和其他领域的其他领域中创造一系列预期结果”。这就是项目堆叠的定义。那怎么理解这一定义呢？我们传统的项目是把任务分割开的，每人各做一摊，你做这个事，他做这个事，然后由一个更高级的管理者，把它们合在一起。但实际上你会发现，随着移动互联网的普及，项目堆叠比过去容易得多。

我每周四直播卖书就是在项目堆叠，因为我周四直播卖书的过程也是在为自己挑书。有人常常会问：“樊老师，你怎么知道那么多新书

呢？哪儿来的？”每周四有大量书放到我面前，我选完了以后觉得某本书不错，以后就可以讲，这是第一个功能。第二个功能是直播卖书还能够增加粉丝数量，我的粉丝数在不断增加。然后卖书也能够给我们创造一点点收入，虽然不多。然后，卖着卖着就慢慢发现，有很多大牌作者愿意来跟我聊天，希望自己的新书首发时来我们的直播间聊天，因此又交了很多的朋友。所以你就会发现，虽然我每周四晚上只是直播那么几个小时卖书，但是同时堆叠了很多件事。我甚至可以旅游，有好多邀请我去他们那儿卖书，我觉得可以，就让对方给我安排在周四的时间，我就去那儿直播卖书时顺便旅游一下，白天旅游，晚上直播卖书，这叫项目堆叠。

现在网上那些特别火的博主，无论是养狗养猫的、旅游的，还是教你骑行冒险的，哪一个不是把爱好做到了极致？也就是说，他们一边在做自己热爱的事，一边在用这个热爱的事赚钱，这就叫作堆叠。我们只有学会项目堆叠，才能够开发出更多的时间。作者说：“要做好准备，但是不要过度准备。”也就是说，当你准备开始直播，或者开始自己小小的创业时，你甚至都不需要注册公司，先小打小闹地进行。准备到什么时候才算准备好了呢？没有，没有一个时间点会说“叮，准备好啦，现在开始”，但是你可以做一些准备。比如，我给大家讲书之前，会先准备五六本肯定能讲的书，讲完这五六本之后可以继续阅读，但我得先开始讲了，我不能等到准备了五十本书之后再开始

做这事，那时黄花菜都凉了，说不定别人都把这事干了。所以，可以做一些准备，但是不要过度准备。

作者说：

不要再为一些鸡毛蒜皮的小事费神了。想一想你现在正在进行的项目：

*如何将项目堆叠起来，使效率是之前的两倍、三倍、一百倍甚至更高？

*如何基于共同目标重叠并整合项目？

*如何去做手头的事情，才能在以后创造更多的时间？

时间翻转者的目标是，让事情运转起来，而不用事事亲力亲为。

你要让这事情动起来，而不是每件事都自己亲自去做，不然你没法实现堆叠。你只有撬动了杠杆资源才可能实现。比如，你在网上做直播的时候，实际上跟你一起工作的不是只有你一个人，你利用到了这个网络平台背后大量的工作人员。我们要善于去使用这个社会提供的平台，然后撬动杠杆，这就是项目堆叠。

接下来的方法叫作工作同步。我们首先要善用资源，要能够看到生活中存在大量的资源。但是当你生活在过度的压力之中，当你生活在没有热爱的工作之中，当你在意识中坚定地把工作和享受生活对立起来

的时候，你是看不到资源的，因为你头脑当中的所有东西是分割开的，你会觉得这是工作当中的事，那是生活当中的事；这是痛苦的事，那是快乐的事。一旦把工作和生活割裂开，它们相互之间就都没有了关系。

工作同步就是，此时此地就到达你最想创造的空间（精神上、肉体上、情感上、经济上、社会上，等等），从一开始就创造你梦想的本质。从目的因开始行动，在工作同步和意义制造上创造深度和广度。不知道在哪里同步时间时，宁可多做一点，也不要做错。

我们要试着把精神、肉体、工作、生活、亲情、同事整合在一块儿，让我们过上一个完整的生活，而不是天天生活在割裂的痛苦之中。这句话怎么理解呢？作者举了一个例子，在 1911 年时，一个名为卡尔·罗杰斯的人完成了人类历史上第一次驾驶飞机从美国的东海岸飞到西海岸的壮举。起因是当时有一个富翁悬赏，谁能够在一定的时间之内完成这件事情，就奖励他一笔不菲的奖金。于是，罗杰斯就揭榜说自己愿意参与其中，他甚至都不会驾驶飞机，从没有做过飞行员。只是因为他听说了这个悬赏以后，认为这个事太好玩了，人类第一次开飞机从东海岸飞到西海岸，还能拿奖金，所以他就去现学了开飞机。但是没有钱买飞机怎么办呢？他想办法挣钱再借钱，最后总算是凑了一台破烂的飞机，开始了飞行。他整整飞行了 49 天。现在，我们从美国东海岸飞到西海岸（从纽约飞到洛杉矶）只需要三个小时，但是那

时候需要 49 天，而且其间他还经历了 70 多次停飞和许多次坠机。那时候的飞机飞得也不高，他常常坠机在农田里，然后自己维修飞机，而他也经受了很多的伤病，最后也没有拿到奖。因为他超时了 19 天才飞到了西海岸，但是他依然是很伟大的，更重要的事是他依然是很快乐的，这就是非常极致的工作同步。作者写道：

事实上，罗杰斯无论是坠落在一个养鸡场，试图阻止搜寻纪念品的人拆毁他的飞机，在田地赶走奶牛，在没有灯光时尝试着陆，在沙漠里将飞机徒手推行数英里，还是让医生从他的身体里取出钢铁碎片，他都在传播着快乐，因为他热爱这个飞行过程，并在实现着他的梦想。

我们时常觉得，做一件事你得成功，不成功就叫作失败或痛苦，而罗杰斯晚到了 19 天，这在我们看来是完全失败了，甚至把骨头摔碎了那么多块，但是他认为自己成功了，并感到很愉快，因为他度过的 49 天是其他人从来没有尝试过的：一个人开着飞机飞。

时间是相对的。意义是主观的。有目的地生活是一种选择。

.....

工作同步不仅仅是一种战略或一套战术，它是一种生活方式、一种操作方式，从心态上提高你的生活质量。它是一种选择。

很多有烦恼的朋友来跟我聊天，他们觉得现在的工作没有意义，我问他们什么工作有意义。“我想要帮助别人，等我将来有钱了，我就去帮助别人，看到别人因为我的工作变得更好，我觉得这很有意义。”我说：“把现在的工作干好不就是帮助别人吗？”他没法解释这件事，因为他在主观上不会同步这两件事。就像我讲书这件事，很多人说这就是为了挣钱，不全是。当我能够看到有很多人因为听我讲书生活变好时，我很快乐啊，这就是把意义和工作结合起来。

作者写了一句有点损人的话：“企业文化是 99%的工作信号加上 1%的工作。”我说了这句话，有人可能会不高兴。“99%的工作信号”就是指很多人在组织当中每天工作都只是在释放工作信号，让周围的人看到我在工作，看到我在努力，看到我在加班，我哪儿也不去，老板走了我才走，老板不走我绝对不走，这就是释放工作信号。实际上，你真正创造价值的那一刻可能只占到 1%。我觉得 1%有点低了，20%可能比较合适，这意味着你只用到 20%的时间肯定就能够完成这一个月里最重要的事情，但是因为我们需要释放 80%的工作信号，所以我们消耗了大量的时间。而我们还有更多的时间花在了“幽灵步骤”上。

“幽灵步骤”可以表现为待办事项清单，也可以表现为完全不必要做的重大项目，以及介于两者之间的一切。

如果行动和目标一致，消耗时间并不是对时间的浪费。

时间管理中的“幽灵步骤”，是在根本不需要做的事情上进行衡量，试图在衡量的结果上提高效率。

我们常说的“组织的熵增”也是差不多的意思，当一个组织变大了以后，大家花费了更多的时间不断地沟通，不断地对标，然后不断地检查、复盘，生怕出问题。而过度的检查影响的是“好人”的工作，对于“坏人”没有影响，因为“坏人”已经打定心思“摸鱼”了，所以他会配合所有的检查，只要能让他“摸鱼”就行。这就是职场当中劣币驱逐良币的原因。

如果平日里一周五天的工作可以集中在一天内完成，你就会省下四天的时间，从而翻转了时间。并非所有的工作都能被压缩，但事实上，将优先级高的工作放在首位（而不是末位）将会避免任务切换等带来的时间浪费，扩展了你的心智带宽（脑力资源）。工作同步坚决且完美地消除了干扰和时间消耗，并在各个利益相关者之间建立起自信和团体信心。

如果你希望高效地处理一些高质量的任务，最佳的方法是集中做，而不是把它分散在 52 个星期之内完成。一旦你把任务分散到 52 个星期之内，这件事可能永远都做不好了。压缩时间可以产生效能，因为你在持续地深入思考。当我们的节奏变得缓慢，把一件事分成每天一个小时的量来做，那就把这变成了一个平庸的工作，就只是一个工作信

号而已。如果我们想要把时间压缩，省出很多时间去度假、陪家里人，但同时还有很多事要做，这就要学会另外一个叫专家招募的方法，这是护城河的第三招，即你要学会招聘专家。

作者不太建议大家招聘年轻人，因为招聘年轻人还需要培训他们，培训花费时间过多，不如直接招聘专家，宁可多出钱，让专家为结果负责。这也是我说的作者比较幼稚的地方。因为你会发现，其实这个世界上很多伟大的公司都是在招聘年轻人，因为年轻人有年轻人的优势。招聘专家的方式更适合小规模的企业，适合像作者这样的自由职业者，所以这个方法未必要全部听从。但是，专家招募的确也是一个有必要学习的方法，因为这可以造福他人。专家招募运作方式如下：

1.时间翻转者为明确的结果设定最后期限。

2.专家提供服务、软件、产品或其他资源，使目标得以实现。专家需要

*提交约定交付的结果；

*在约定日期提交结果；

*为约定的财务金额提交结果；

*在无监督的情况下提交结果，因为他们是专家。

但是我要提醒大家，这件事没那么简单。如果创业真的都像作者说得这么简单，那所有人都能创业成功了，但这件事没那么简单。

最后一个方法叫作改变收入模式，也就是打造我们的经济护城河。什么叫作改变收入模式呢？你需要懂点经济学知识，**把自己的收入模式变成一个边际成本更低的方式，而不是更高的。**作者说，他有一个学生是按摩师，每天给别人按摩，十分有名，收入也还不错，但是一旦她不按摩就没有收入，所以她一定要按摩才能有收入。在这样的收入模式下，她就无法旅游度假，无法陪伴家人，因为只有坚持按摩才能够赚钱，不按摩就赚不到钱。后来，按摩师就琢磨怎么改变收入模式，使得她不按摩也能赚钱。于是，她想出了一招，她把自己的按摩技巧总结成了一套方法，叫作身心合一疗法。所以，她从按摩师变成了 IP，变成了身心合一治疗师。刚开始的时候，她肯定还是得按摩，但是她会招募学员，愿意学身心合一疗法的人可以向她报名。于是，她从自己按摩变成了收学费，她甚至可以收线上的学费，然后再变成线上的录播课，带大家学习按摩，这就是改变收入模式。

改变收入模式的目标是为了释放我们的时间和精力。书中有大量的案例，作者列举了很多他辅导过的案例，但是我觉得他所辅导的案例没有我见过的案例厉害。比如，两个没有工作的年轻人，坐火车一路从湖南到河南，准备讨生活。两人原本计划去郑州，走到半路在漯河下了车。哥哥觉得漯河不错。于是，本来要去郑州的两个人，车还没到站就在漯河下车了。弟弟问：“为啥？”哥哥说：“漯河肉联厂你没听说过吗？这么有名的城市，下车！”他们就这么随意地决定到漯河

下车，然后在菜市场找了个摊位，售卖油炸的零食，一边炸一边卖。后来生意好得不得了，因为炸得很好吃，于是，他们就以塑料包装的形式售卖，最后小摊变成了一家公司并且上市了，叫作卫龙。

这是我知道的案例，因为我去过他们的公司，给他们上过课。正是因为他们改变了商业模式，才有了今天的成绩。如果他们贪恋那个小摊，觉得自己这辈子就只要这个摊位，绝对不能离开，那么他们永远不可能变成特别有钱的人。因为他们得一直炸，不炸就没收入。但是，他们想到可以把油炸零食加以包装售卖，那么他们就可以有代理商，就可以卖到全国各地。于是，他们创造了一个新的品牌——卫龙，卫龙最终成了上市公司。我还见过更夸张的案例。北京有一对健身教练整天帮助顾客健身，后来发现实在是挣不到钱，因为健身教练就是靠时间打工赚钱，于是决定开一家健身教练学校。最后，他们在北京大兴开了一家全国最大的健身教练学校，现在也报了新三板，准备上市了。[同步周更微 fougoushu](#)

所以，当你改变了收入模式的时候，你就为自己真正建立起了经济护城河。**所以，我们要学会根据成果获得收入，而不是根据时间获得收入。**但是这一点，对于每个人来讲都是巨大的挑战。我想问问大家，你们觉得自己在公司一个月挣八千块钱，是否创造出了一万块钱的成果？我相信绝大多数人会觉得肯定有，甚至创造了不止一万，说不定是两万。这种情况下，你其实可以挣两万，所以你别问老板要一个月

八千的钱，你可以去挣两万，说不定下个月就是四万。但是，人们一般不敢，人们习惯于担心：万一我下个月挣不了两万呢，还是老老实实地在这儿挣八千吧。这就是个舒适圈的问题，因为人愿意待在熟悉的“地狱”。这句话听着特别狠，我们愿意待在熟悉的地狱，就算这是个地狱，因为我们感到熟悉就不愿意走。我们过去总说，要跳出舒适圈，大家听到这句话就害怕：“我不想不舒适，你老让我跳出舒适圈，我还不知道怎么进去呢。”

所以，我们可以改一下，**不再是跳出你的舒适圈，而是要学会扩大你的舒适圈**。你的舒适圈是一个月挣八千块钱工资，你对此觉得很舒适，但是你可以试着扩大你的舒适圈，挣一万六、两万。如果想从八千突然跳到两万，凭借什么呢？找老板谈判吗？谈判是不可能达到两万月薪的，这得依靠改变收入的模式，去按结果收钱，而不是按照时间来收钱，这样你就获得了自由和弹性。

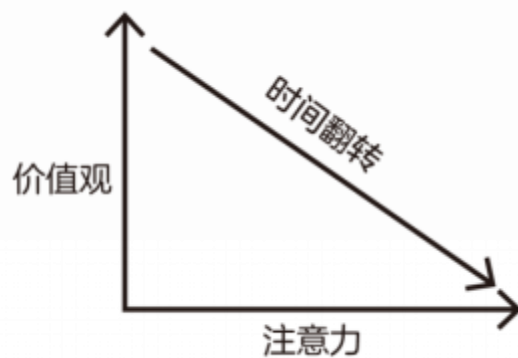
我见过一个从事翻译工作的人，他原先在公司里负责翻译，每天上班、下班。后来，他觉得这样工作太没意思了，于是对老板说：“你干脆雇我，翻译一次就给我结算。”这样的话，他在公司的总体时间减少了。虽然收入减少了，但是他可以自由接活了，成了一个自由翻译家。变成自由翻译家后，他就可以自己挑选项目了。之后，他觉得自己喜欢旅游，就可以去接旅游景点翻译的项目。有很多大公司开会喜欢在玉龙雪山、张家界这些地方，那他就挑这种项目。等他后来更

出名了，国外的项目，比如瑞士洛桑，他也愿意去。所以，他一边旅游，一边做翻译工作，收入还比过去更多了。他的时间是有弹性的，可以把工作和旅游结合在一起。他的舒适圈扩大了，不再追求每个月往账上打八千块钱工资。每个月往账上打这些工资，老板可不是要使劲让你干活吗？比如，今天的翻译工作结束了，就让你再去给他搬货。所以，你可以做一个按结果收费的人，这也是一个有效改变收入模式的方法。

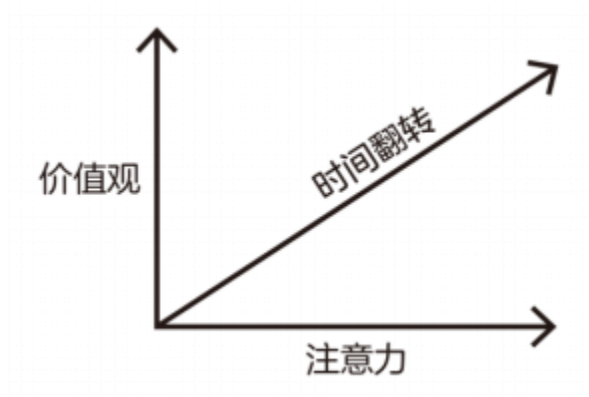
不辞职也是可以的，这是我一直强调的。很多人会觉得，我说的这些话可能是在忽悠，万一让我到时候失业、散财了怎么办。但是人生的责任是自己担负的，只有小孩子才会觉得别人需要为你的人生负责，自己的人生自负责任。但是我要告诉你的是，**不辞职同样可以改变你的收入模式，你可以学会改变收入结构，去思考这样的事，慢慢地孕育这样的思维。**我们讲过一本书叫《离经叛道》，你去听那本书就能明白我的意思。《离经叛道》的作者叫亚当·格兰特，本书作者也很喜欢他，这本书里还引用了亚当·格兰特的话：

我开始确信，时间管理并不是一个解决方案，它实际上属于问题的一部分。

时间管理给我们造成了大量的问题。作者认为，我们要学会珍惜时间，但不要用来衡量价值。如果我们用了错误的价值观来看待生活和工作，那么生活和工作都是痛苦的。



这张图的横轴是我们的注意力，纵轴是我们的价值观。当价值观和注意力分开的时候，你会发现我们在努力地做一些与价值观不符的事，消耗了大量的注意力。这时候，我们的工作跟生活都是痛苦的，这就是我们过去的时间管理。所谓的时间管理，其核心价值观就是，你不喜欢工作的话，你就得忍一忍。忍一忍是为了将来能够有更多的时间度假，是为了有更多的时间陪孩子，但是等你忍到一定的时间，孩子都长大了，不需要你陪了，而你跟孩子的关系已经不好了。所以，当你认为意义和注意力是不能集中在一起的时候，你的工作跟生活都是痛苦的。



而我们在这本书里所提及的时间翻转，是在强调你要知道价值观和注意力应该合在一起，我应该把注意力放在对我有意义的事情上。这时候，你会发现工作和生活都是快乐的。

不要空想，也不要躲避梦想。我们总是觉得梦想放在那儿，即使不实现也没关系，反正只是梦想而已。我们根本不敢朝着梦想去努力，这时候，我们会发现自己一辈子都在逃离梦想。另外，还要珍惜自己的时间，但也无须全能，你不需要事事都做得很好。没有人说创业都是一帆风顺的，但是你每天要做的是自己认为有意义的事，是在为自己打造城堡，这样就会感到很愉快。

最后，我要给大家补充的就是，不要执着于结果。虽然我们讲过很多成功的例子，但是也千万不要被成功的例子骗了，似乎你只要去做了就一定能成功。当然，你不去做是一定成功不了的。我说的不要执着于结果，就是指你也很有可能度过了像梵高一样的人生，最后到死都没有出名，到死画都卖不出去。不过，你过了自己的人生，这也是可

以接受的，也好过我们到死发现自己一辈子都在抱怨办公室，抱怨要上班，觉得工作没意思，一直摸鱼，和老板争斗。这是我们自己的一个选择。

最后，作者把所有的工具整合在一起，给出了一个连续性的建议。这些建议是：

*选择那些使你有热情的工作。

*无须依靠他人，独立启动项目。

*邀请有影响力的个人和组织合作，让他们帮助你在特定日期之前完成项目。

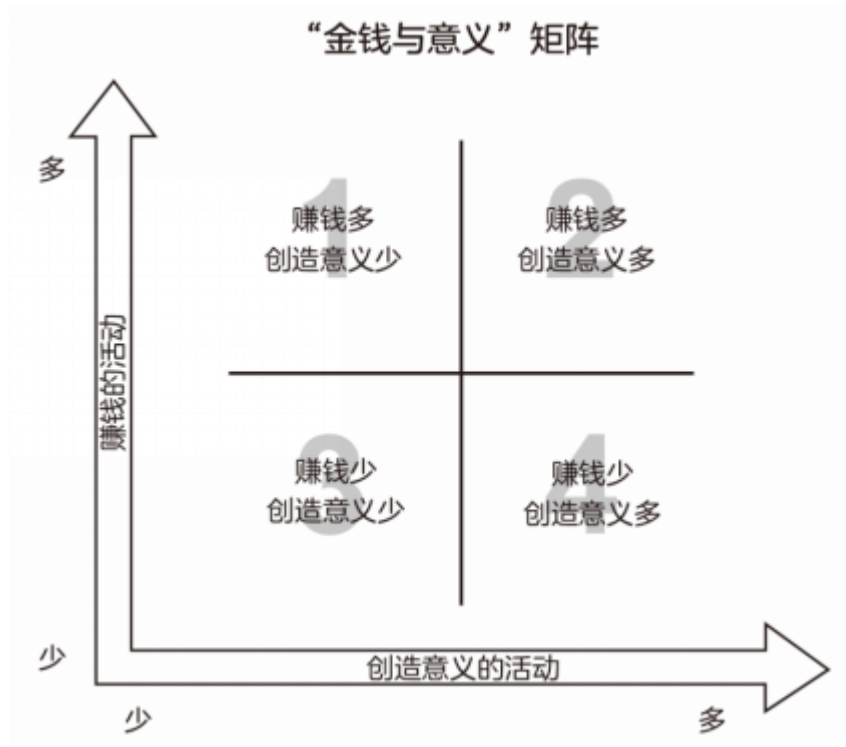
*围绕一个可以整合你的价值观的成功项目建立商业模式（赚钱方式）。

整本书其实是在讲一种棱镜生产力。时间翻转框架就像一个棱镜，照射进去一束光，投射出来一大片光。**用棱镜来放大我们的产出，这就叫作“小投入，大产出”**。除了要鼓励自己折叠和翻转之外，你也要鼓励他人翻转。比如，我不只是讲给我们听书的受众，我也是讲给我们的员工听。如果我们的员工说：“樊老师，我不想拿工资了，我想翻转。”没问题，这是好事，咱们可以谈一谈有什么合作的可能性，然后我们按结果付费，说不定我给你的薪水更多，而你的效率也会更

高。你可以过上自己美好的生活，可以一边旅游一边工作，这没有任何问题。

时间翻转者并不是在拿时间和结果做赌注，他们找到了一种方法，即通过检验自己当前的想法来降低风险。他们将时间和精力投入他们期望的结果中去，当下就尽情享受那些结果会带来的好处，同时在实现最终目标前，创造与目标一致的工作，来帮助达成这个目的。

作者在书中提出了一个“金钱与意义”的矩阵，横轴是创造意义的活动，纵轴是赚钱的活动，这时候就产生了四个区块。第一个叫赚钱多但创造意义很少，比如开赌场这类孤注一掷的事，虽然赚钱很多，但是创造意义很少，甚至是坏的。左下角的是赚钱少，创造意义也少，每天上班没意思，还挣不着钱。右下角的叫赚钱少但创造意义多，虽然不赚钱，但是每天在努力地帮别人，比如做慈善事业。右上角的叫赚钱多，创造意义也多。



这就是关于“金钱和意义”的矩阵。如果问在这个矩阵当中我们应该选哪个区块，我觉得大多数人都会选赚钱多同时创造意义多的活动。

我们要努力地去成为一个会赚钱，并且能够为社会创造价值的人，去把意义和工作整合起来。

最后总结一下，作者说：

传统的爬梯式努力使人们不敢提出问题，不敢去追求他们有限的经验以外的梦想。这些爬梯的人不敢在自己的爬梯经验以外寻找答案，因为他们害怕出错或出糗。

当你不清楚你看到的是什么时，就提出问题。保持好奇心。不要驻足于自满。

不要凭固有经验设定目标。

经验内的目标是任务，经验外的目标是成长。

我希望这句话能让大家有所感悟：**“经验内的目标是任务，经验外的目标是成长。”**

谢谢大家，我们下本书再见。