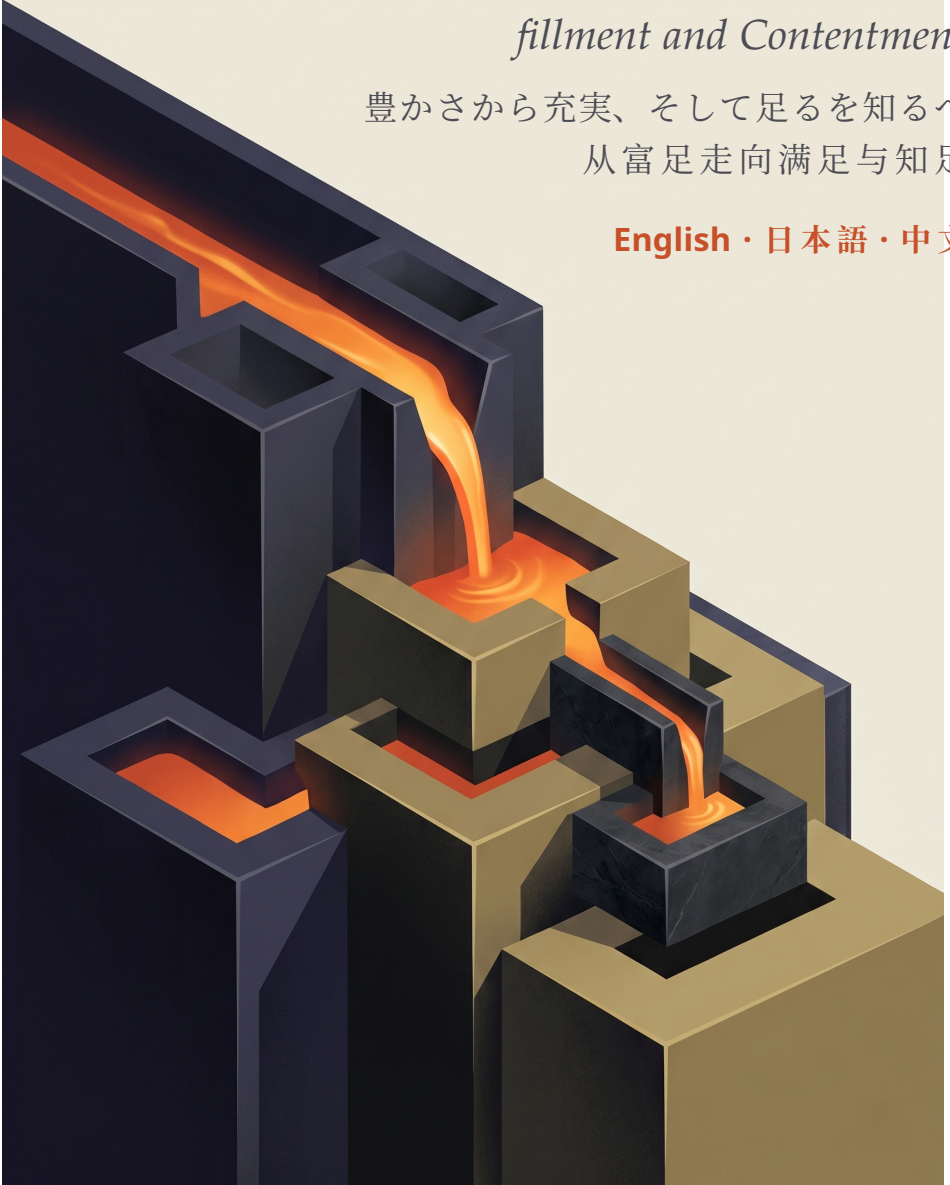


HOW YOU GOT RICH

*From Abundance to Ful-
fillment and Contentment*

豊かさから充実、そして足るを知るへ
从富足走向满足与知足

English · 日本語 · 中文



LazyingArt · LazyLearn

How You Got Rich

From Abundance to Fulfillment and Contentment

Written and curated by

LazyingArt · LazyLearn

Based on interviews produced by School of Hard Knocks, principally hosted by James Dumoulin, and on experiences shared by the individual interviewees. Their inclusion does not imply review or endorsement.

School of Hard Knocks が制作し、主に James Dumoulin が進行したインタビューと、個々の出演者が語った経験に基づく独立した総合・解釈の書である。掲載は、本書の査読や推奨を意味しない。

本书是一项独立的综合与阐释，依据 School of Hard Knocks 制作、主要由 James Dumoulin 主持的访谈，以及各位受访者分享的经历。收录这些内容并不表示他们审阅或认可本书。

Reported stories and amounts remain attributable to the people who gave them. Nothing in this book is individualized investment, tax, legal, insurance, medical, or career advice.

報告された物語と金額は、それを語った人に帰属する。本書は、個別の投資、税務、法律、保険、医療、または職業上の助言ではない。

书中转述的故事与金额仍归属于讲述它们的人。本书不构成针对个人的投资、税务、法律、保险、医疗或职业建议。

A Note on the Conversations

対話についての覚え書き

关于这些对谈的说明

*How should success stories be read without turning
experience into law?*

けいけん ほうそく か え せいこうだん
経験^{けいけん}を法則^{ほうそく}に変^かえてしま^えうこと^{せいこうだん}なく、成功談^{せいこうだん}をどう
よ む
読^よむべき^むだろうか？

yīng dāng rú hé yuè dú chéng gōng gù shì cái bú huì bǎ jīng yàn biàn chéng dìng lǜ
应当^{yīng dāng}如何^{rú hé}阅读^{yuè dú}成 功^{chéng gōng}故事^{gù shì}，才^{cái}不会^{bú huì}把^{bǎ}经验^{jīng yàn}变^{biàn}成^{chéng}定律^{dìng lǜ}？

ENGLISH

The question sounds almost childlike: *How did you get rich?* James Dumoulin asks it outside hotels, at conferences, beside parked cars, on city streets, and in longer seated conversations. Some people walk away. Some give a sentence polished by years of repetition. Others begin with the answer they expected to give and, under a second or third question, arrive somewhere more revealing: a missed payroll, a marriage under strain, a lucky investment, a customer complaint, a partner

who carried the work, or the strange emptiness that followed a long-awaited exit.

日本語

その問いは、ほとんど子どものように素朴に聞こえる。どうやってお金持ちになったのですか？ James Dumoulin は、ホテルの外で、カンファレンスで、停車中の車のそばで、都市の通りで、そして腰を据えた長い対話のなかで、この問いを投げかける。立ち去る人もいる。長年繰り返すうちに磨き上げられた一文を返す人もいる。用意していた答えから話し始めながら、二つ目、三つ目の質問を受けるうちに、もっと多くを物語る場所へたどりつく人もいる。給与を払えなかったこと、ひずみを抱えた結婚生活、幸運な投資、顧客からの苦情、仕事を背負ってくれたパートナー、あるいは、長く待ち望んだイグジットのあとに訪れた奇妙な空虚さである。

中文

这个问题听起来几乎像孩子般天真：你是怎么变有钱的？ James Dumoulin 会在酒店外、会议上、停着的汽车旁、城市街头，以及坐下来进行的较长对谈中提出这个问题。有些人转身离开。有些人给出一句经年累月反复讲述、早已打磨纯熟的话。还有些人从自己原本打算给出的答案讲起，却在第二个或第三个问题的追问下，抵达更能揭示真相之处：一次未能按时发薪、一段承受压力的婚姻、一笔幸运的投资、一项客户投诉、一位扛下工作的合伙人，或是期盼已久的退出之后随之而来的奇异空虚。

ENGLISH

This book draws from 135 interview videos and compilations in the collection. It does not treat them as a vote in which the most repeated advice becomes true. The people who sur-

vived, sold, compounded, inherited, recovered, or happened to be visible on the day of filming are an unusual group. Their memories are selective. Their explanations are shaped by personality, incentives, hindsight, and the format of the encounter. A founder describing one decisive risk cannot show us all the people who took a similar risk and disappeared from view.

日本語

本書は、このコレクションに収められた 135 本のインタビュー動画および総集編をもとにしている。それらを、最も多く繰り返された助言が真実になる投票のように扱わない。生き残った人、売却を果たした人、複利で資産を増やした人、相続した人、立ち直った人、あるいは撮影日にたまたま人目に触れる場所にいた人は、普通とは異なる集団である。彼らの記憶は選択的だ。その説明は、性格、利害、後知恵、そして対話の形式によって形づくられている。ある一度の決定的なリスクについて語る創業者には、同じようなリスクを取り、その後、人々の視界から消えていったすべての人を見せることはできない。

中文

本书取材于这套资料中的 135 部采访视频及合集。它并不把这些内容当成一场投票，仿佛重复次数最多的建议就是真理。那些熬了过来、完成了出售、让资产实现复利增长、获得了继承、重新站起，或只是恰好在拍摄当天进入公众视野的人，是一个不同寻常的群体。他们的记忆有所取舍。他们的解释受到性格、利益动机、后见之明和相遇形式的塑造。一位创始人讲述某次决定性的冒险时，无法让我们看到所有那些承担了类似风险、后来却从人们视野中消失的人。

ENGLISH

That does not make the stories useless. Experience contains

mechanisms that a slogan hides. A large sale can reveal why a buyer valued a customer base. A failed partnership can expose missing decision rights. A property story can show the delay between rent, debt service, repairs, and usable cash. A person who says money did not buy happiness may, in the next breath, remember exactly what it meant to stop fearing the bills. The task is to preserve those particulars while refusing the easy promise that another person's path can be copied whole.

日本語

だからといって、こうした物語が役に立たないわけではない。経験には、スローガンが覆い隠してしまう仕組みが含まれている。大規模な売却からは、買い手がなぜ顧客基盤に価値を認めたのかが見えてくることがある。破綻したパートナーシップからは、意思決定権の欠如が明らかになることがある。不動産をめぐる話からは、家賃、債務返済、修繕、実際に使える現金のあいだにある時間差が見えてくることがある。お金では幸福を買えなかったと言う人が、そのすぐあとに、請求書を恐れずに済むようになることが何を意味したのかを、はっきりと思い出すこともある。ここでの課題は、そうした具体的な事実を残しながら、他人の道筋を丸ごと再現できるという安易な約束を退けることである。

中文

这并不意味着这些故事毫无用处。经验中包含着被口号遮蔽的运作机制。一次规模可观的出售，可能揭示买家为何看重某个客户群。一段失败的合作关系，可能暴露决策权的缺失。一段房地产经历，可能呈现租金、债务偿付、维修和可动用现金之间的时间差。一个说金钱买不到幸福的人，可能紧接着便清楚地回想起，不再害怕账单究竟意味着什么。需要做的是保留这些具体

xì jié tóng shí jù jué nà zhǒng qīng suài de xǔ nuò fǎng fú líng yí gè rén de dào lù kě yǐ bèi
 细节，同时拒绝那种轻率的许诺——仿佛另一个人的道路可以被
 wán zhèng fù zhì
 完整复制。

ENGLISH

Stories in these pages are therefore paraphrased unless quotation marks make a checked quotation explicit. Numbers reported in an interview are identified as reported amounts, and company revenue is never silently converted into personal income. When a claim depends on current law, regulation, product terms, or market conditions, the book explains the governing question rather than pretending an old answer remains universal. Sensitive personal histories are used sparingly and only when they carry a necessary lesson.

日本語

したがって、本書に収められた物語は、引用符によって確認
 済みの引用であることが明示されている場合を除き、言い換えて
 記している。インタビューで示された数字は、報告された金額で
 あることを明記し、企業の売上高を黙って個人所得に置き換える
 ことは決してない。ある主張が現行の法律、規制、商品条件、
 または市場環境に左右される場合、本書は古い答えが今も普遍
 的に通用するかのように装うのではなく、判断を左右する問い
 を説明する。個人のデリケートな来歴は、必要な教訓を伝える
 場合に限って、慎重に用いている。

中文

yīn cǐ chú fēi yǐn hào míng què biāo shì de shì jīng hé shí de yǐn yǔ běn shū dōu duì zhè xiē gù shì
 因此，除非引号明确标示的是经核实的引语，本书都对这些故事
 cǎi yòng zhuǎn shù cǎi fǎng zhōng tí dào de shù zì huì bèi zhù míng wéi shòu fǎng zhě suǒ bào de jīn é
 采用转述。采访中提到的数字会被注明为受访者所报的金额，
 gōng sī yíng shōu jué bù huì zài wèi zuò shuō míng de qíng kuàng xià bèi huàn chéng gè rén shōu rù rú guǒ
 公司营收绝不会在未作说明的情况下被换成个人收入。如果
 yí xiàng shuō fǎ qǔ jué yú xiàn xíng fǎ lǜ fǎ guī chǎn pǐn tiáo kuǎn huò shì chǎng zhuàng kuàng běn shū
 一项说法取决于现行法律、法规、产品条款或市场状况，本书

huì shuō míng jué dìng dá àn de guān jiàn wèn tí ér bú huì jiǎ zhuāng yí gè jiù dá àn réng rán pǔ biàn
 会说明决定答案的关键问题，而不会假装一个旧答案仍然普遍
 shì yòng duì yú mǐn gǎn de gè rén jīng lì běn shū zhǐ zài tā men què yǒu bì yào chuán dá mǒu xiàng jiào yì
 适用。对于敏感的个人经历，本书只在它们确有必要传达某项教益
 shí cái jīn shèn cǎi yòng
 时才谨慎采用。

ENGLISH

The interviews belong to School of Hard Knocks and to the people who chose to speak. The arrangement here belongs to a different project: to ask what their stories reveal when they are allowed to disagree with one another. The result is neither a verbatim record nor a gallery of successful people. It is an argument about the kind of wealth that can support a life without taking that life over: enough resources and options to live abundantly, purposes that make effort feel worthwhile, and the freedom to recognize when more is no longer the answer.

日本語

インタビューはSchool of Hard Knocksと、語ることを選ん
 だ人々のものである。ここでの構成は、別のプロジェクトに属し
 ている。彼らの物語が互いに食い違うことを許したときに、何が
 明らかにになるのかを問うプロジェクトだ。その結果として生まれ
 たのは、逐語記録でも、成功者たちの肖像集でもない。これは、
 人生を支配することなく、その人生を支えられる豊かさとは何
 かをめぐる論考である。豊かに生きるために十分な資源と選択
 肢がもたらす豊かさ、努力することに価値があると感じさせる
 目的がもたらす充実、そして、「もっと」がもはや答えではない
 と見極め、足るを知る自由についての論考である。

中文

zhè xiē cǎi fǎng shǔ yú School of Hard Knocks, yě shǔ yú nà xiē xuǎn zé kāi kǒu
 这些采访属于 School of Hard Knocks，也属于那些选择开口

jiǎng shù de rén běn shū duì tā men de biān pái zé shǔ yú lìng yí gè xiàng mù zhuī wèndāng zhè xiē gù shì
讲述的人。本书对它们的编排则属于另一个项目：追问当这些故事
bèi yǔn xǔ bǐ cǐ bù yí zhì shí tā men huì jiē shì shén me yóu cǐ dé dào de jì bú shì zhú zì
被允许彼此不一致时，它们会揭示什么。由此得到的既不是逐字
jì lù yě bú shì chéng gōng rén shì de chén liè láng tā suǒ lùn shù de shì yí zhǒng néng gòu zhī chēng
记录，也不是成功人士的陈列廊。它所论述的是一种能够支撑
rén shēng què bú huì fǎn guò lái zhǔ zǎi rén shēng de fù zú zú yǐ ràng rén shēng huó fù zú de zī yuán
人生、却不会反过来主宰人生的富足：足以让人生活富足的资源
hé xuǎn zé ràng rén jué de fù chū zhí de de mù biāo suǒ dài lái de mǎn zú yǐ jí zài gèng duō
和选择，让人觉得付出值得的目标所带来的满足，以及在“更多”
bù zài shì dá àn shí néng gòu kàn qīng zhè yí diǎn dǒng de zhī zú de zì yóu
不再是答案时能够看清这一点、懂得知足的自由。

Contents

A Note on the Conversations	v
Introduction: The Question Under the Question	1
The categories hidden inside “rich”	5
Experience is evidence, not a law	9
The argument ahead	12
 I What Money Is For	
お金は何のためにあるのか	
金钱为何而存在	17
 1 A Number Cannot Tell You What Rich Means	19
1.1 Give the balance a job	23
1.2 The first dollars and the later dollars	31
1.3 Time cannot be warehoused	37
1.4 Count the cost after the price	42
1.5 An enough statement that can change	46
 2 The Unequal Starting Line	53
2.1 A starting position has more than one number	57

2.2	Luck leaves fingerprints	64
2.3	What remains when the cash disappears	71
2.4	A network is an institution in miniature	78
2.5	Agency needs a loss budget	83
2.6	Add the starting line to the wealth record . . .	87
3	Skills, Work, and the First Margin	95
3.1	Practice must produce evidence	99
3.2	Work needs a buyer	105
3.3	Apprenticeship is not surrender	111
3.4	Income is not yet a margin	116
3.5	The household is the first capital allocator . . .	124
3.6	Turn the bounded move into a first-margin cycle	129
4	Choose the Life Before the Income	137
4.1	A job title conceals a day	140
4.2	The work need not become famous	146
4.3	Health and people are not deferred rewards . .	151
4.4	Ambition can have seasons	156
4.5	Use the five-year test	160
4.6	Complete the Life and Floor record	164
4.7	A life can change its mind	167

II Make Something Valuable

価値あるものをつくる

创造有价值之物	175
5 Find the Expensive Problem	177
5.1 Pain, cost, and payment are different	182
5.2 Make the burden measurable	189
5.3 A market is a set of reachable decisions	194
5.4 Know the market better than the technology .	199
5.5 Urgency does not suspend ethics	204
5.6 Open the Value and Evidence record	207
6 Listen Before You Build	213
6.1 Enter without a solution to defend	216
6.2 The workaround is the first prototype	222
6.3 Notice what nobody thinks to report	225
6.4 Read complaints in pairs	229
6.5 Ask for a commitment that can disappoint you	233
6.6 Listen for change without worshipping trends	240
6.7 Listening is not obedience	245
6.8 Run the learning sequence	248
6.9 Write the experiment contract before the result	251
7 Price the Outcome	257
7.1 Name the change being bought	260
7.2 Estimate value without disguising uncertainty	264
7.3 The number belongs to a buyer	269
7.4 A value story must earn belief	274

7.5	A price creates duties	281
7.6	Open the reciprocal exchange record	287
8	Sales Is a Test of Reality	293
8.1	Make an offer someone can refuse	297
8.2	Diagnose before describing	301
8.3	Truth is part of the product	306
8.4	Treat a concern as information	310
8.5	Preparation is not presumed consent	315
8.6	Practice without hardening	320
8.7	Follow up with a stopping point	324
8.8	Complete the reciprocal exchange record	327
9	Distribution Opens the Door; Trust Keeps It Open	333
9.1	Attention is access, not allegiance	337
9.2	Let repetition improve the promise	341
9.3	A brand is memory with consequences	345
9.4	Service creates the return path	349
9.5	Relationships are routes, not claims on people	352
9.6	Choose channels by the work they perform . .	356
9.7	Measure the whole route	360
9.8	Close the value record with one real route . . .	363

III Own the Machine

仕組みを所有する

拥有运转的系统 367

10 From Skill to Ownership 369

10.1 Name the claim before admiring the number . 372

10.2 Participation can precede control 381

10.3 A professional reputation is an asset, not a person 386

10.4 Owning the margin also means owning the duty 392

10.5 Equity does not make another person’s labor
disappear 395

10.6 Open the ownership record with one credible
claim 399

11 A Business That Can Leave the Room 405

11.1 Apply the absence test to functions, not titles . 408

11.2 Document judgment without pretending to re-
move it 413

11.3 Delegation transfers authority with responsibility 417

11.4 Recurring revenue must renew its reason to exist 423

11.5 Reduce variation where the promise benefits . 427

11.6 Make the organization remember 430

11.7 Update the operating record with the absence test 432

12 Working Capital Is the Price of Growth 439

12.1 Put every number in its own account 441

12.2 Draw the cash calendar before accepting the sale 448

12.3 Choose explicitly who carries the gap 453

12.4 Become bankable before the emergency 458

12.5 Stage growth so the company can learn 463

12.6 Update Record 3 with permission to grow . . . 468

13 The Company Is Other People 473

13.1 Hire for a missing contribution 476

13.2 Test contribution before dividing ownership . 484

13.3 Let many people think and one person close the
decision 490

13.4 Culture is what the company protects under
pressure 497

13.5 Do not make another person carry invisible risk 503

13.6 A leader needs somewhere to put the truth . . 507

13.7 Update Record 3 with the people-and-
governance charter 510

14 Own the Rights and Critical Links 517

14.1 Draw the chain before choosing the asset . . . 521

14.2 Own the bottleneck only when it improves the
promise 525

14.3 Integrate to repair coordination, not to collect
businesses 531

14.4 Read every asset as a bundle of rights and duties 535

14.5 Separate legal ownership, economics, and control 539

14.6 Match capital to the productive constraint . . . 545

14.7 An acquisition buys the failures too 552

14.8 Update Record 3 with rights and critical links . 556

15 Build Something That Can Outlive You 561

15.1 Choose what should continue before choosing who	564
15.2 A successor must be willing, capable, and removable	569
15.3 Remove dependence without erasing judgment	577
15.4 Know what the headline price means	582
15.5 Let trust travel without selling a person	587
15.6 Decide what should not be sold	591
15.7 Complete Record 3 with transferability and succession	595

IV Capital, Risk, and Time

資本、リスク、時間

资本、风险与时间

603

16 Know What the Number Means 605

16.1 Complete the address before reading the amount	608
16.2 Follow the customer all the way to cash	614
16.3 Reconcile before you admire	619
16.4 A valuation is a proposition	623
16.5 Do not let a peak year become a permanent burden	629
16.6 Open Record 4 with one addressed number . . .	633

17 Debt Must Be Carried by an Asset 639

17.1 Match the three clocks	641
---------------------------------------	-----

17.2	Write every claim in the capital stack	646
17.3	Let rent offset a home only after it is earned . .	650
17.4	Changing the lender does not remove the debt	653
17.5	Maturity can defeat a correct long-run thesis .	659
17.6	Open Record 4 with a leverage decision	662
18	Compounding Is Slow; Risk Is Fast	669
18.1	Buy the right to wait	672
18.2	Give capital one of four jobs	678
18.3	Concentration needs a written exception	684
18.4	A river can still run dry	695
18.5	Small drags also compound	699
18.6	Write the policy before the product	703
19	Cash Buys the Right to Survive	713
19.1	Separate cash from access	715
19.2	Give every reserve one job	721
19.3	Finance the interval	726
19.4	Runway protects people, not just the entity . .	730
19.5	Opportunity comes after continuity	734
19.6	Complete the interruption map	738
20	The Shell Around the Risk	743
20.1	Run three tests before choosing the shell	747
20.2	A deduction does not make a purchase free . .	750
20.3	The board is the beginning of the file	755
20.4	An entity has a job, not a force field	760

20.5 Prevent before you transfer	765
20.6 Make advice disclose its machinery	770
20.7 Build one shell for each serious loss	773

V Freedom and Enough

自由と足るを知ること 自由与知足

783

21 The Cost of the Game 785

21.1 Difficult is not the same as damaging	790
21.2 Accountability includes the people who paid	794
21.3 Purpose does not cancel duty	799
21.4 Success changes the social field	804
21.5 Do not diagnose a life from a business interview	810
21.6 Keep a cost account	814

22 Freedom Needs a Use 823

22.1 Freedom from is only half a sentence	827
22.2 The first use may be recovery	833
22.3 Chosen work must remain chosen	837
22.4 Time becomes real in the presence of other people	843
22.5 Build a freedom portfolio	848
22.6 Choose obligations worth keeping	854

23 Enough 861

23.1 Money matters where it meets scarcity	868
--	-----

23.2 A target can organize effort, not existence . . . 874

23.3 Happiness is not an account state 877

23.4 Enough has a floor and boundaries 884

23.5 Pass capacity without assigning a life 890

23.6 Write your enough statement 896

23.7 Steward the machine 903

Introduction: The Question Under the Question

序論：問いの奥にある問い

引言：問題背後の問題

What do people really mean when they say that someone is rich?

ひと だれ ゆうふく い うほんとう なん い み
人は誰かを裕福だと言うとき、本当は何を意味して
いるのだろうか。

rén men shuō yí gè rén fù yǒu shí zhēn zhèng xiǎng biǎo dá de shì shén me
人们说一个人富有时，真正想表达的是什么？

ENGLISH

The easiest answer to *How did you get rich?* is a number. It is also the answer most likely to confuse us.

日本語

どうやって ゆうふく になったのですか？ という問いに対する最も
かんたん こたえ すうじ どうじ わたくし もっともこんらん
簡単な答えは、数字である。それは同時に、私たちを最も混乱
こたえ
させやすい答えでもある。

中文

duì nǐ shì zěn me biàn fù de zhè gè wèn tí zuì jiǎn dān de huí dá shì yí gè shù zì tā
 对你是怎么变富的？这个问题，最简单的回答是一个数字。它
 yě shì zuì róng yì ràng wǒ men chǎn shēng wù jiě de huí dá
 也是最容易让我们产生误解的回答。

ENGLISH

A person says that a company sold for a billion dollars. We imagine a billion dollars arriving in one bank account. The transaction may instead include stock, debt, earn-outs, other owners, dilution, taxes, and a price paid for the whole company rather than for one person's share. Another person reports a hundred million dollars in annual revenue. Revenue sounds like wealth until wages, inventory, rent, interest, refunds, taxes, and the cash needed for next month enter the room. A third person owns shares worth tens of millions at today's market price. That is wealth of a kind, but it is not the same as cash that can be spent without changing the price, control, or tax bill.

日本語

ある人が、会社を10億ドルで売却したと言う。私たちは、一つの銀行口座に10億ドルが振り込まれるところを想像する。しかし実際の取引には、株式、負債、アーンアウト、ほかの所有者、持分の希薄化、税金が含まれているかもしれない。その価格も一人の持分ではなく会社全体に対して支払われたものかもしれない。別の人は、年間売上高が1億ドルだと語る。売上高は、賃金、在庫、賃料、利息、返金、税金、そして翌月に必要な現金を考慮に入れるまでは、富のように聞こえる。さらに別の人は、現在の市場価格で数千万ドルに相当する株式を所有している。それも一種の富ではあるが、価格や支配権、税負担を変えずに使え現金と同じではない。

中文

yǒu rén shuō yí jiā gōng sī yǐ yì měi yuán shòu chū wǒ men huì xiǎng xiàng yì měi yuán
有人说，一家公司以10亿美元售出。我们会想象10亿美元
huì rù yí gè yín háng zhàng hù rán ér zhè bǐ jiāo yì kě néng bāo hán gǔ piào zhài wù yè jì
汇入一个银行账户。然而，这笔交易可能包含股票、债务、业绩
duì jià qí tā suǒ yǒu zhě gǔ quán xī shì hé shuì kuǎn ér qiě zhī fù de jià gé zhēn duì de kě néng
对价、其他所有者、股权稀释和税款，而且支付的价格针对的可能
shì zhěng jiā gōng sī ér bú shì mǒu yí gè rén de fèn é lìng yí gè rén chēng qí nián yíng yè shōu rù wéi
是整家公司，而不是某一个人的份额。另一个人称其年营业收入为
yì měi yuán zài bǎ gōng zī cún huò zū jīn lì xī tuì kuǎn shuì kuǎn yǐ jí xià gè yuè suǒ xū
1亿美元。在把工资、存货、租金、利息、退款、税款以及下个月所需
de xiān jīn kǎo lǜ jìn lái zhī qián yíng yè shōu rù tīng qǐ lái jiù xiàng cái fù dì sān gè rén chí yǒu
的现金考虑进来之前，营业收入听起来就像财富。第三个人持有
àn jīn tiān de shì chǎng jià gé jì suàn jià zhí shù qiān wàn měi yuán de gǔ piào zhè shì yí zhǒng cái fù
按今天的市场价格计算价值数千万美元的股票。这是一种财富，
dàn tā bù tóng yú wú xū gǎi biàn jià gé kòng zhì quán huò yīng nà shuì é jiù néng huā diào de xiān jīn
但它不同于无需改变价格、控制权或应纳税额就能花掉的现金。

ENGLISH

The number attracts us because it seems to settle the question. It lets the interviewer and the audience rank lives quickly. Yet every serious answer in these conversations begins when the ranking breaks down.

日本語

すうじ わたくし ひ き つ け る と い けつちやく
数字が私たちを引きつけるのは、それで問いに決着がつくよ
うに見えるからだ。数字があれば、聞き手も聴衆も、人の人生
すばやくじゅんい すうじ きき て ちょうしゅう ひと じんせい
を素早く順位づけできる。しかし、これらの対話における真剣
こたえ じゅんい なり た た
な答えはどれも、その順位づけが成り立たなくなるところから
はじまる。

中文

shù zì xī yǐn wǒ men shì yīn wèi tā sì hū néng ràng wèn tí chén āi luò dìng tā ràng cǎi fāng zhě
数字吸引我们，是因为它似乎能让问题尘埃落定。它让采访者
hé tīng zhòng kě yǐ xùn sù gěi bù tóng de rén shēng pái chū gāo xià rán ér zài zhè xiē duì huà zhōng
和听众可以迅速给不同的人生排出高下。然而，在这些对话中，
měi yí gè yán sù de huí dá dōu shǐ yú zhè zhǒng pái xù shī xiào zhī shí
每一个严肃的回答都始于这种排序失效之时。

ENGLISH

One aviation entrepreneur defines being rich relative to

what a life costs. Grant Cardone takes a million-dollar balance, spreads it across the remaining years of a hypothetical life, and uses the result to provoke the listener: a large-looking pile may support much less freedom than its owner imagines. Glenn Boyd, looking back on childhood work in the Texas heat and alongside his mother washing dishes, says money mattered greatly when it removed deprivation. He also says that beyond a certain point, more luxurious versions of the same consumption stopped changing the experience. Tony Stephens tears a strip of paper into pieces to show that the portion already lived cannot be repurchased.

日本語

ある航空事業の起業家は、裕福であることを、その人生にいくらかかるかとの関係で定義する。Grant Cardone は、100 万ドルの残高を仮定の人生に残された年数に割り振り、その結果を使って聞き手を揺さぶる。一見大きく見える蓄えでも、持ち主が想像するよりはるかに少ない自由しか支えられないかもしれない。Glenn Boyd は、Texas の暑さの中で働いた子ども時代や、母親と並んで皿を洗った日々を振り返り、欠乏から抜け出すうえで金銭は非常に重要だったと語る。同時に、ある地点を越える、同じ消費をさらに豪華にしても、体験は変わらなくなったとも言う。Tony Stephens は、一枚の細長い紙をいくつにも破り、すでに生き終えた部分は買い戻せないことを示す。

中文

一位航空业创业者根据维持一种生活需要多少成本来定义富有。Grant Cardone 把 100 万美元的余额摊到一段假想人生所剩的年数里，并用所得结果触动听者：看似庞大的一笔钱，所能支撑的自由可能远少于其主人想象。Glenn Boyd 回顾童年

shí zài de kù rè zhōng gān huó yǐ jí yǔ mǔ qīn yì qǐ xǐ pán zi de jīng lì shuō dāng
 时在 Texas 的酷热中干活，以及与母亲一起洗盘子的经历，说当
 jīn qián shǐ rén bài tuō kuì fá shí tā zhì guān zhòng yào tā yě shuō chāo guò mǒu gè xiàn dù zhī hòu
 金钱使人摆脱匮乏时，它至关重要。他也说，超过某个限度之后，
 bǎ tóng yī zhōng xiāo fèi biàn dé gèng jiā shē huá biàn bù zài néng gǎi biàn tǐ yàn
 把同一种消费变得更加奢华，便不再能改变体验。Tony Stephens
 bǎ yī zhāng zhǐ tiáo sī chéng jǐ duàn yǐ cǐ shuō míng yǐ jīng dù guò de nà bù fèn rén shēng wú fǎ chóng xīn
 把一张纸条撕成几段，以此说明已经度过的那部分人生无法重新
 mǎi huí
 买回。

ENGLISH

These are not four versions of one formula. They are four attacks on the same mistake: treating the stock of money as if it were the whole of wealth.

日本語

ひと こうしき よんとおりの い い か え おなじ
 これは、一つの公式を四通りに言い換えたものではない。同じ
 あやまり たいする よん こうげき あやまり たくわえ きんせん
 誤りに対する四つの攻撃である。その誤りとは、蓄えた金銭を
 ゆたか あつかう
 豊かさのすべてであるかのように扱うことだ。

中文

zhè bìng bú shì tóng yī gè gōng shì de sì zhǒng bǎn běn ér shì duì tóng yī zhǒng cuò wù de sì cì
 这并不是同一个公式的四种版本，而是对同一种错误的四次
 gōng jī bǎ jīn qián cún liàng dāng zuò fù zú de quán bù
 攻击：把金钱存量当作富足的全部。

The categories hidden inside “rich”

ゆうふく ことば かくれ
 「裕福」という言葉に隠れたカテゴリー
 fù yǒu zhī zhōng yīn cáng de lèi bié
 富有之中隐藏的类别

ENGLISH

We need a small vocabulary before the stories can teach us anything. Earned income pays for current labor. Business

revenue records sales before most obligations. Profit is an accounting result under a defined set of rules. Cash flow records when money actually moves. Equity is a residual claim on what an asset or company may be worth after other claims. Liquidity describes how readily value can become spendable cash without a damaging concession. Security is the ability to absorb plausible shocks. Freedom is the ability to choose among meaningful alternatives.

日本語

ものがたり なん まなぶ まえ すこし ようご ととのえ
物語から何かを学ぶには、その前に少しばかり用語を整えて
ひつよう きんろうしよく げんざい ろうどう たいし しはらわ
おく必要がある。勤労所得は、現在の労働に対して支払われる。
じぎょう うりあげだか たいはん しはらい きむ さしひ くまえ うりあげ きろく
事業の売上高は、大半の支払い義務を差し引く前の売上を記録
りえき さだめ いちれん きそく もとづくかいけいじょう けっか
する。利益は、定められた一連の規則に基づく会計上の結果で
きんせん じっさい うごくじてん きろく
ある。キャッシュフローは、金銭が実際に動く時点を記録する。
もちぶん せいきゅうけん さしひ い しさん かいしゃ のこり
持分とは、ほかの請求権を差し引いたあとで資産や会社に残り
かち たいするさん よせいきゅうけん りゅうどうせい かち ふり
うる価値に対する残余請求権である。流動性とは、価値を、不利
じょうほ ようい しょうかのう げんきん かえ
な譲歩をせずにどれほど容易に使用可能な現金へ換えられるか
あらわす あんてい じゅうぶん おこり しょうげき きゅうしゅう
を表す。安定とは、十分に起こりうる衝撃を吸収できること
ふくそう いみ せんたくし えらべる
である。自由とは、意味のある複数の選択肢から選べることで
ある。

中文

zài zhè xiē gù shì néng jiāo gěi wǒ men rèn hé dōng xī zhī qián wǒ men xū yào zhǎng wò yī tào jiǎn dān
在这些故事能教给我们任何东西之前，我们需要掌握一套简单的
de cí huì láo dòng shōu rù wèi dāng xià de láo dòng fù fèi yíng yè shōu rù jì lù de shì kòu chú
的词汇。劳动收入为当下的劳动付费。营业收入记录的是扣除
dà duō shù yì wù zhī qián de xiāo shòu é lì rùn shì zài yī tào míng què guī zé xià dé chū de huì jì
大多数义务之前的销售额。利润是在一套明确规则下得出的会计
jié guǒ xiàn jīn liú jì lù jīn qián shí jì liú dòng de shí jiān quán yì shì duì yī xiàng zī chǎn huò
结果。现金流记录金钱实际流动的时间。权益是对一项资产或
gōng sī zài mǎn zú qí tā suǒ qǔ quán hòu kě néng shèng yú de jià zhí suǒ xiǎng yǒu de shèng yú suǒ qǔ quán
公司在满足其他索取权后可能剩余的价值所享有的剩余索取权。
liú dòng xíng miào shù de shì jià zhí néng fǒu zài bù zuò chū yǒu sǔn ràng bù de qíng kuàng xià biàn jié de
流动性描述的是，价值能否在不作出有损让步的情况下便捷地
zhuǎn huà wéi kě zhī pèi xiān jīn ān quán shì chéng shòu hé lǐ fàn wéi nèi chōng jī de néng lì zì yóu
转化为可支配现金。安全是承受合理范围内冲击的能力。自由

shì zài yǒu yì yì de bù tóng xuǎn zé zhī jiān zuò chū xuǎn zé de néng lì
是在有意义的不同选择之间作出选择的能力。

ENGLISH

These categories touch one another, but none can stand in for all the rest. A high income paired with high fixed spending can create a fragile life. An owner can be wealthy on paper and unable to meet payroll. A modest household can have little status and considerable freedom because its obligations are low, its skills are portable, and its relationships are strong. A founder can control a valuable company and still be unable to leave it for a week.

日本語

これらのカテゴリーは互いに関係しているが、どれ一つとして残りすべての代わりにはならない。高収入でも固定支出が多ければ、脆弱な生活になりうる。所有者が帳簿上は裕福でも、給与を支払えないことがある。慎ましい世帯でも、支払い義務が少なく、技能を別の場所でも生かして、人間関係が強ければ、社会的地位は低くても相当な自由を持ちうる。創業者が価値ある会社を支配していながら、一週間さえ離れられないこともある。

中文

这些类别彼此相关，但没有哪一个能够替代其余所有类别。高收入若伴随着高额固定支出，可能造就一种脆弱的生活。所有者可能账面上十分富有，却无力发放工资。一个生活朴素的家庭可能没有多少社会地位，却拥有相当大的自由，因为其义务很少、技能可以迁移，关系也很稳固。一位创始人可能控制着一家价值不菲的公司，却连一个星期都无法离开。

The distinction matters because the book follows a sequence. Labor can create income. A margin between income and spending creates choice. Useful work can create customer value. Repeated customer value can support a company. Rights, equity, and systems can allow the creator to participate beyond the next hour worked. Capital can preserve and enlarge those claims. None of this determines whether the resulting life is good. That judgment has to govern the sequence from the beginning.

日本語

この区別が重要なのは、本書が一つの順序をたどるからだ。労働は所得を生みうる。所得と支出の間の余裕は、選択肢を生む。有用な仕事は顧客価値を生みうる。顧客価値が繰り返されれば、会社を支えられる。権利、持分、仕組みがあれば、創り手は次の一時間の労働を超えて、その価値にあずかることができる。資本は、そうした請求権を守り、拡大しうる。しかし、そのどれによっても、結果として生まれる人生が良いものかどうかは決まらない。その判断が、最初からこの順序を律していなければならない。

中文

这种区分之所以重要，是因为本书遵循着一个次序。劳动可以创造收入。收入与支出之间的余量创造选择。有用的工作可以创造客户价值。反复创造的客户价值可以支撑一家公司。权利、权益和系统可以让创造者的参与超越下一小时的劳动。资本可以保存并扩大这些权利主张。这一切都不能决定由此产生的人生是否美好。这个判断必须从一开始就主导整个次序。

Experience is evidence, not a law

けいけん しょうこ ほうそく
経験は証拠であって、法則ではない
jīng yàn shì zhèng jù ér bú shì dìng lǜ
经验是证据，而不是定律

ENGLISH

Successful people often explain success through the traits that remain visible to them: persistence, courage, focus, faith, speed, salesmanship, or attention to detail. Those traits matter. The interviews contain repeated examples of a person making another call, learning a technical field, staying with an unfashionable business, or acting while an opportunity remained open.

日本語

せいこう ひと じぶん め の こつ とくせい
成功した人は、しばしば自分の目に残っている特性によって
せいこう せつめい ねばりづよ ゆう き しゅうちゅう しんねん はや はんぱいりよく
成功を説明する。粘り強さ、勇氣、集中、信念、速さ、販売力、
さいぶ ちゅうい とくせい じゅうよう
細部への注意などである。そうした特性は重要だ。インタビュー
いちぼんでんわ ひと ぎじゅつぶんや まなぶひと りゅうこう のら
には、もう一本電話をかける人、技術分野を学ぶ人、流行に乗ら
じぎょう つづけるひと きかい ひらか
ない事業を続ける人、あるいは機会がまだ開かれているうちに
こうどう ひと れい くりかえしとうじょう
行動する人の例が繰り返し登場する。

中文

chéng gōng rén shì cháng cháng yòng nà xiē zài zì jǐ yǎn zhōng yī rán qīng xī kě jiàn de tè zhì lái
成功人士常常用那些在自己眼中依然清晰可见的特质来
jiě shí chéng gōng jiān chí yǒng qì zhuān zhù xìn niàn sù dù xiāo shòu néng lì huò duì xì jié de
解释成功：坚持、勇气、专注、信念、速度、销售能力，或对细节的
guān zhù zhè xiē tè zhì què shí zhòng yào fǎng tán zhōng fǎn fù chū xiàn zhè yàng de lì zǐ yǒu rén zài
关注。这些特质确实重要。访谈中反复出现这样的例子：有人再
dǎ yí gè diàn huà xué xí yí gè jì shù lǐng yù jiǎn shǒu yí xiàng bù hé cháo liú de yè wù huò zhě
打一个电话，学习一个技术领域，坚守一项不合潮流的业务，或者
chèn jī huì zhī mén shàng wèi guān bì shí cǎi qǔ xíng dòng
趁机会之门尚未关闭时采取行动。

ENGLISH

The same stories contain less flattering causes. Timing matters. One person bought before a market rose and readily calls the result luck. Another held a concentrated position while its value fell by millions. A founder benefited from a partner's capital at the moment his own money ran out. A professional credential opened one path while a chance encounter opened another. Family labor, migration, access to a wealthy place, a healthy body, a tolerant spouse, an institution willing to lend, and a customer prepared to trust a newcomer all alter what persistence can accomplish.

日本語

同じ物語には、それほど耳ざわりのよくない原因も含まれている。タイミングは重要だ。ある人は市場が上昇する前に買い、その結果を率直に幸運と呼ぶ。別の人は、一つに集中したポジションを保有し続けるなかで、その価値が数百万ドル下落した。ある創業者は、自己資金が尽きたまさにその時、共同経営者の資本に助けられた。専門資格が一つの道を開く一方、偶然の出会いが別の道を開いた。家族の労働、移住、裕福な地域へのアクセス、健康な身体、寛容な配偶者、融資に応じる機関、そして新参者を信頼する用意のある顧客。そのすべてが、粘り強さによって成し遂げられることを変える。

中文

同样的故事中也包含一些不那么光彩的原因。时机很重要。有人在市场上上涨前买入，并坦然把结果归因于运气。另一个人在高度集中的持仓价值下跌数百万美元时依然继续持有。一位创始人在自己的钱正好耗尽之际，受益于合伙人的资本。职业资质打开了一条道路，偶然相遇则打开了另一条。家庭成员的劳动、迁移、进入富裕地区的机会、健康的身体、包容的配偶、愿意

fàng dài de jī gòu yǐ jī zhǔn bèi xìn rèn yí gè xīn lái zhě de kè hù dōu huì gǎi biàn jiān chí suǒ
放贷的机构，以及准备信任一个新来者的客户，都会改变坚持所
néng qǔ de chéng guǒ
能取得的成果。

ENGLISH

We do not honor a person's agency by erasing those conditions. We make the lesson more useful by asking a better question: *What mechanism operated here, under what conditions, and what would cause it to fail?*

日本語

じょうけん け し さ る ひと しゅたいせい そんちょう
そうした条件を消し去ることは、その人の主体性を尊重する
ことではない。より良い問いを立てることで、教訓はもっと役
た つ ぐ くに
に立つものになる。ここでは、どのような仕組みが、どのよう
じょうけん はたらい なん しっぱい
な条件のもとで働いたのか。そして、何があればそれは失敗す
るのか？

中文

mǒ qù zhè xiē tiáo jiàn bìng bú shì zài zūn zhòng yí gè rén de néng dòng xìng tí chū yí gè gèng hǎo
抹去这些条件，并不是在尊重一个人的能动性。提出一个更好
de wèn tí néng ràng jīng yàn jiào xùn gèng yǒu yòng zhè lǐ yǒu shén me jī zhì zài fā huī zuò yòng tā
的问题，能让经验教训更有用：这里有什么机制在发挥作用，它
zài shén me tiáo jiàn xià fā huī zuò yòng yòu yǒu shén me huì shǐ tā shī xiào
在什么条件下发挥作用，又有什么会使它失效？

ENGLISH

That question changes the tone of the book. “Never quit” becomes a discussion of encounter probability, evidence, health, and stopping rules. “Use debt” becomes a cash-flow stress test. “Build a personal brand” becomes a path from attention through delivery to remembered trust. “Find a great partner” becomes a set of reversible tests, decision rights, capital obligations, and exit terms. The vivid sentence survives, but it has to carry its own weight.

日本語

この問いによって、本書の語り口は変わる。「決して諦めるな」は、機会に遭遇する確率、証拠、健康、そして中止基準についての議論になる。「負債を使え」は、キャッシュフローのストレステストになる。「パーソナルブランドを築け」は、注目を集め、価値を提供し、記憶に残る信頼へと至る道筋になる。「優れたパートナーを見つけれ」は、元に戻せるテスト、意思決定権、資本拋出義務、そして退出条件の組み合わせになる。印象的な一文は残る。ただし、それ自体の重みに耐えなければならぬ。

中文

这个问题改变了本书的语气。“永不放弃”变成对相遇概率、证据、健康和停止规则的讨论。“使用债务”变成现金流压力测试。“打造个人品牌”变成一条从获得关注、完成交付到留下可信印象的路径。“寻找一位出色的合伙人”变成一组可逆的测试、决策权、出资义务和退出条款。那句鲜明有力的话仍然保留，但它必须承受自身的分量。

The argument ahead

これから展開する論旨
接下来的论证

ENGLISH

The book has five movements. The first asks what money is for and what a reader is actually starting with. The second follows value outward: problems, customers, products, price,

sales, and distribution. The third follows value into ownership: equity, systems, recurring revenue, teams, rights, control, and succession. The fourth slows the story down. It separates the numbers, examines debt and property, studies compounding and concentration, and builds the reserves and protective structures that keep one error from becoming ruin. The fifth returns to the human being who wanted freedom in the first place.

日本語

本書には五つの展開がある。第一部では、金銭は何のためにあるのか、そして読者が実際に何を出発点として持っているのかを問う。第二部では、問題、顧客、製品、価格、販売、流通へと、価値を外側に向かって追う。第三部では、価値が所有へと向かう過程を追う。持分、仕組み、継続収益、チーム、権利、支配、承継である。第四部では、物語の速度を落とす。数字を切り分け、負債と不動産を検討し、複利効果と集中を研究し、一つの誤りが破滅に変わるのを防ぐ備えと保護の仕組みを築く。第五部では、そもそも自由を求めている人間に立ち返る。

中文

本书有五个推进阶段。第一部分追问金钱有何用途，以及读者实际上拥有什么样的起点。第二部分循着价值向外延伸：问题、客户、产品、价格、销售和分销。第三部分循着价值进入所有权：权益、系统、经常性收入、团队、权利、控制和传承。第四部分放慢叙述。它拆分各项数字，审视债务与不动产，研究复利和集中，并建立储备与保护结构，以防一次错误演变成灭顶之灾。第五部分回到那个最初想要自由的人。

ENGLISH

The governing idea is simple enough to remember and de-

manding enough to test every chapter:

日本語

全体を律する考えは、覚えられるほど単純でありながら、すべての章を検証にかけられるほど厳しい。

中文

贯穿全书的理念简单得足以让人记住，也严格得足以检验每一章：

a well-lived life = the end,

wealth = infrastructure,

leadership = stewardship.

ENGLISH

Wealth is infrastructure because it can support time, safety, care, mobility, experimentation, recovery, and refusal. Infrastructure is not sacred. It is judged by what it allows and by whom it burdens. Leadership is stewardship because no durable company is made by the visible owner alone. Customers trust it, workers carry it, families absorb its uncertainty, lenders and communities permit it to operate, and future people inherit what it builds or damages.

日本語

豊かさがインフラであるのは、時間、安全、ケア、移動、試行、回復、そして拒む自由を支えられるからだ。インフラは神聖なものではない。それによって何が可能になるのか、そして誰に負担を負わせるのかによって評価される。リーダーシップが受託者としての責任を意味するのは、永続する会社が、表に見える所有者一人だけによって作られることはないからだ。顧客が会社を

信頼し、働く人々が会社を担い、家族がその不確実性を引き受け、
 貸し手と地域社会が会社の運営を認め、未来の人々が、会社の
 築いたものや損なったものを受け継ぐ。

中文

富足之所以是基础设施，是因为它可以支撑时间、安全、照料、
 流动、试验、恢复和拒绝的权利。基础设施并非神圣不可侵犯。判断
 它，要看它使什么成为可能，又把负担加在谁的身上。领导力
 之所以是受托管理，是因为任何一家长久的公司，都不可能只由
 那位显眼的所有者造就。客户信任它，员工支撑它，家庭承受它
 的不确定性，放贷者和社区容许它运转，而后人则继承它所建设
 或损害的一切。

ENGLISH

The title of this book is deliberately addressed to someone else: *How you got rich*. Curiosity begins there. The useful work begins when the pronoun changes. What are *we* trying to make possible? What must remain true if the plan succeeds? What are we unwilling to spend, even for more?

日本語

本書のタイトルは、意図的に別の誰かへ向けられている。あ
 なたはいかにして裕福になったのか。好奇心はそこから始まる。
 有用な仕事は、代名詞が変わるところから始まる。私たちは何
 を可能にしようとしているのか。計画が成功したとしても、何が
 変わらず真実でなければならないのか。たとえより多くを得る
 ためであっても、私たちは何を費やしたくないのか。

中文

本书的标题有意问的是另一个人：你是如何变富的。好奇心由此
 开始。真正有用的工作，则始于代词发生变化之时。我们想让

shén me chéng wéi kě néng rú guǒ jì huà chéng gōng něi xiē shì qíng bì xū yī rán chéng lì jí shǐ
 什么成为可能？ 如果计划成功，哪些事情必须依然成立？ 即使
 néng huàn lái gèng duō wǒ men yě bù yuàn hào fèi shén me
 能换来更多，我们也不愿耗费什么？

ENGLISH

Those questions cannot be postponed until the final chapter.
 They are the first form of financial discipline.

日本語

と い さいしゅうしょう さきおくり
 こうした問いを最終章まで先送りすることはできない。これ
 けいざいてききりつ さいしょ かたち
 こそが、経済的規律の最初の形である。

中文

zhè xiē wèn tí bù néng tuī chí dào zuì hòu yī zhāng zài wèn tā men shì cái wù jì lǜ zuì chū de
 这些问题不能推迟到最后一章再问。它们是财务纪律最初的
 xíng shì
 形式。

Part I

What Money Is For

お金は何のためにあるのか

金钱为何而存在

CHAPTER 1

A Number Cannot Tell You What Rich Means

数字だけでは「豊かさ」の意味はわからない

一个数字无法告诉你何谓富足

Which capabilities should a balance make possible?

ざんだか とうどうのうりよく か の う
残高は、どのような行動能力を可能にすべきか？

yī bǐ yú é yīng dāng ràng nǐ xiē xíng dòng néng lì chéng wéi kě néng
一笔余额应当让哪些行动能力成为可能？

ENGLISH

When James Dumoulin asks Glenn Boyd whether money buys happiness, Boyd first answers no. Then he refuses the simplicity of his own answer.

日本語

James Dumoulin が Glenn Boyd に、お金で幸福は買えるか
たずねると、Boyd はまず「買えない」と答える。だが次の瞬間、
かれ じぶん こたえ たんじゆん
彼は自分の答えをそれほど単純なままにはしておかない。

中文

dāng James Dumoulin wèn Glenn Boyd jīn qián néng fǒu mǎi lái xìng fú shí
 当 James Dumoulin 问 Glenn Boyd 金钱能否买来幸福时,
 xiān huí dá bù néng jiē zhe tā yòu jù jué bǎ zì jǐ de dá àn shuō dé rú cǐ jiǎn dān
 Boyd 先回答不能。接着, 他又拒绝把自己的答案说得如此简单。

ENGLISH

He grew up poor. As a child he roofed houses with his father in the Texas heat and later washed dishes beside his mother. Money mattered enormously when it removed that insecurity. It paid the bills, made college for his children feel secure, and gave him room to try things that a precarious household could not risk. Only beyond that point did repeated luxury stop changing the experience. The beach did not become endlessly better. A more expensive version of the same pleasure added less.

日本語

かれ まずしいかてい そだっ こども ころ あつ
 彼は貧しい家庭で育った。子どもの頃には Texas の暑さのな
 ちちおや や ね ふ き あと ははおや となり さら あらっ
 かで父親と屋根を葺き、その後は母親の隣で皿を洗った。その
 ふ あんてい とりの そくだんかい かね とぼう おおきな い み
 不安定さを取り除く段階では、お金には途方もなく大きな意味
 せいきゅうしょ はらい こども だいがくしんがく あんしん
 があった。請求書を払い、子どもたちの大学進学に安心をもた
 ふ あんてい かけい きけん おかせ ためす よ ち
 らし、不安定な家計では危険を冒せなかったことを試す余地を
 あたえ ちてん こえる ぜいたく くりかえし
 与えてくれた。だが、その地点を越えると、贅沢を繰り返しても
 たいけん か わら うみべ さいげん すばらしく
 体験は変わらなくなった。海辺が際限なく素晴らしくなるわけ
 おなじたのしみ こうか うわのせ
 ではなかった。同じ楽しみをもっと高価にしたところで、上乗せ
 すくなかつ
 されるものは少なかった。

中文

tā zài pín kùn zhōngzhǎng dà xiǎo shí hòu tā céng zài de kù rè zhōng hé fù qīn yì qǐ
 他在贫困中长大。小时候, 他曾在 Texas 的酷热中和父亲一起
 pù wū dǐng hòu lái yòu zài mǔ qīn shēn páng xǐ pán zi dāng jīn qián xiāo chú le nà zhǒng bù ān dìng
 铺屋顶, 后来又在母亲身旁洗盘子。当金钱消除了那种不安定
 shí tā jí qí zhòng yào tā zhī fù zhàng dān ràng tā què xìn hái zǐ néng néng gòu shàng dà xué yě
 时, 它极其重要。它支付账单, 让他确信孩子们能够上大学, 也
 gěi le tā kōng jiān qù cháng shì nà xiē shēng huó zhāo bù bǎo xī de jiā tíng wú fǎ mào xiǎn cháng shì de shì
 给了他空间去尝试那些生活朝不保夕的家庭无法冒险尝试的事。

zhǐ shì yuè guò nà gè jié diǎn zhī hòu fǎn fù zēng jiā shè chǐ biàn bù zài gǎi biàn tǐ yàn hǎi tān bú huì
只是越过那个节点之后, 反复增加奢侈便不再改变体验。海滩不会
biàn dé wú zhǐ jìng dì gèng měi hǎo tóng yī zhǒng kuài lè de gèng áng guì bǎn běn dài lái de zēng liàng
变得无止境地更美好。同一种快乐的更昂贵版本, 带来的增量
yuè lái yuè shǎo
越来越少。

ENGLISH

The interview introduces Boyd through the sale of a company for more than a billion dollars. That is a company transaction, not a verified deposit into one person's account. Fortunately, his distinction does not depend on the size of his proceeds. It depends on the distance between two kinds of money: money that changes the available life, and money that mostly changes the score.

日本語

そのインタビューは、10億ドルを超える金額で会社を売却
した人物として Boyd を紹介する。それは企業の取引額であり、
個人の口座に入金されたと確認済みの金額ではない。幸い、彼
の区別は手にした代金の多寡には左右されない。それは二種類
のお金の隔たりにかかっている。選べる人生そのものを変える
お金と、主としてスコアを変えるお金である。

中文

zhè duàn fǎng tán yǐ yī jiā gōng sī chāo guò shí yì měi yuán de chū shòu jiāo yì lái jiè shào Boyd. nà
这段访谈以一家公司超过十亿美元的出售交易来介绍 Boyd。那
shì gōng sī jiāo yì bìng fēi jīng hé shí cún rù mǒu gè gè rén zhàng hù de kuǎn xiàng hǎo zài tā suǒ zuò
是公司交易, 并非经核实存入某个个人账户的款项。好在, 他所作
de qū fēn bìng bù qǔ jué yú zì jǐ suǒ de kuǎn xiàng de duō shǎo tā qǔ jué yú liǎng zhǒng jīn qián
的区分并不取决于自己所得款项的多少。它取决于两种金钱
zhī jiān de jù lí yī zhǒng gǎi biàn kě gòng xuǎn zé de rén shēng líng yī zhǒng zhǔ yào gǎi biàn jì fēn
之间的距离: 一种改变可供选择的人生, 另一种主要改变计分。

ENGLISH

Both are real money. The mistake is to measure them as though they performed the same job.

日本語

どちらも本物のお金である。誤りは、両者が同じ役目を果たすかのよう^{はかる}に測ることだ。

中文

两者都是真金白银。错误在于衡量它们时，仿佛它们做的是同一件事。

ENGLISH

A number can tell us the amount of a claim. It cannot tell us whether the claim is liquid, durable, sufficient for its obligations, or worth the time and risk required to obtain it. It cannot tell us whether a larger number would relieve scarcity, enlarge freedom, support worthwhile work, or merely move the owner into a more expensive comparison group.

日本語

数字は、ある請求権の額を示すことができる。しかし、その請求権に流動性があるか、長く保たれるか、債務を果たすのに十分か、それを得るために必要だった時間とリスクに見合うかまでは教えてくれない。より大きな数字が、欠乏を和らげるのか、自由を広げるのか、価値ある仕事を支えるのか、それとも所有者をより高価な比較集団へ移すだけなのかもわからない。

中文

数字可以告诉我们一项权益有多少。它无法告诉我们，这项权益是否具有流动性、是否持久、是否足以履行其义务，或是否值得为取得它而付出所需的时间与风险。它也无法告诉我们，更大的数字究竟会缓解匮乏、扩大自由、支持值得投入的工作，还是仅仅把所有者送进一个消费更昂贵的比较群体。

ENGLISH

Before asking how to get rich, then, we need a harder question: *What must the money continue to make possible?*

日本語

だから、どうすれば豊かになれるかを問う前に、もっと難しい
 問いが必要になる。そのお金は、何を可能にし続けなければならないのか？

中文

因此，在追问如何变得富足之前，我们需要先面对一个更难的问题：这笔钱必须继续让什么成为可能？

1.1 Give the balance a job

ざんだか やくめ あたえる
 残高に役目を与える
 gěi yú é yī xiàng rèn wù
 给余额一项任务

ENGLISH

Kenn Ricci answers the financial-freedom question with a ratio. His version of rich is twenty-five times annual spending. If a chosen life requires one unit a year, the heuristic calls for twenty-five such units of capital. If the life requires ten million dollars a year, the same arithmetic calls for two hundred and fifty million.

日本語

Kenn Ricci は、経済的自由についての問いに比率で答える。
 彼にとって豊かさとは、年間支出の 25 倍である。選んだ人生に
 年間 1 単位が必要なら、この経験則が求める資本はその 25 単位

ぶん じんせい ねんかん まん ひつよう おなじけいさん
 分になる。その人生に年間 1,000 万ドルが必要なら、同じ計算
 もとめる おく まん
 が求めるのは 2 億 5,000 万ドルである。

中文

Kenn Ricci 用一个比率回答了财务自由的问题。在他的定义
 zhōng fù zú yì wèi zhe yōng yǒu nián dù zhī chū de bèi rú guǒ yí zhǒng xuǎn dìng de shēng huó
 中，富足意味着拥有年度支出的 25 倍。如果一种选定的生活
 měi nián xū yào yí gè dān wèi zhè tiáo jīng yàn fǎ zé biàn yāo qiú chí yǒu gè zhè zhǒng dān wèi de
 每年需要一个单位，这条经验法则便要求持有 25 个这种单位的
 zī běn rú guǒ zhè zhǒng shēng huó měi nián xū yào yí qiān wàn měi yuán tóng yàng de suàn shù jiù yāo qiú
 资本。如果这种生活每年需要一千万美元，同样的算术就要求
 liǎng yì wǔ qiān wàn měi yuán
 两亿五千万美元。

ENGLISH

Ricci's useful move is not the choice of twenty-five. It is turning the question around. Public talk about wealth usually begins with the asset: salary, portfolio, house, valuation, or sale. Ricci begins with the life drawing on it.

日本語

Ricci の有用な一手は、25 という数字を選んだことではない。
 と い む き ぎゃくてん とみ えらん いっぱんでき ぎろん
 問いの向きを逆転させたことだ。富についての一般的な議論は、
 しさん はじまる きゅうよ じゅうたく ひょうか
 たいてい資産から始まる。給与、ポートフォリオ、住宅、評価
 がく ばいきゃくがく しきん ひきだす じんせい
 額、売却額などである。Ricci は、そこから資金を引き出す人生
 はじめる
 のほうから始める。

中文

Ricci 真正有用的一步，并不在于选择了 25，而在于把问题倒转
 zhēn zhèng yǒu yòng de yī bù bìng bù zài yú xuǎn zé le ér zài yú bǎ wèn tí dào zhuǎn
 guò lái gōng zhòng tán lùn cái fù shí tōng cháng cóng zī chǎn kāi shǐ xīn zī tóu zī zǔ hé fáng wū
 过来。公众谈论财富时，通常从资产开始。薪资、投资组合、房屋、
 gū zhí huò chū shòu suǒ de zé cóng yī kào tā zhī chēng de shēng huó kāi shǐ
 估值或出售所得。Ricci 则从依靠它支撑的生活开始。

ENGLISH

Let S be the annual spending that a particular life asks in-
 vested assets to support, and let q be the planned first-year

withdrawal fraction. The simplest identity is

日本語

ある特定の人生が投資資産に支えてもらう年間支出を S 、計画
上の初年度引出率を q とする。最も単純な恒等式は

中文

令 S 表示某种特定生活要求投资资产支撑的年度支出，令 q
表示计划中的首年提取比例。最简单的恒等式是

$$P = \frac{S}{q},$$

ENGLISH

where P is the required capital before tax, fees, and surprises.
Setting $q = 0.04$ gives

日本語

ここで P は、税金、手数料、不測の事態を考慮する前に必要
な資本である。 $q = 0.04$ とすれば、

中文

其中， P 是在计入税费、手续费和意外情况之前所需的资本。
令 $q = 0.04$ ，则有

$$P = 25S.$$

ENGLISH

This is arithmetic, not a promise. The safe relationship among spending, capital, and time depends on inflation, volatile returns, sequence risk, tax, fees, longevity, health, dependents, flexibility, and the assets actually owned. A private

company cannot be sold one grocery bill at a time. A young person may need capital to carry a much longer horizon. A pension, part-time work, or the ability to reduce spending changes the burden placed on the portfolio. A fixed percentage does not know any of this.

日本語

これは計算であって、約束ではない。支出、資本、時間の安全な関係は、インフレ、不安定な収益率、収益順序リスク、税金、手数料、寿命、健康、扶養家族、柔軟性、そして実際に保有する資産によって異なる。非公開企業の持分は、食料品代の請求書一枚分ずつ売ることができない。若い人には、はるかに長い期間を支える資本が必要かもしれない。年金、パートタイムの仕事、支出を減らす能力があれば、ポートフォリオにかかる負担は変わる。固定された比率には、こうした事情は何もわからない。

中文

这是算术，不是承诺。支出、资本与时间之间怎样的关系才算安全，取决于通货膨胀、收益波动、收益顺序风险、税费、手续费、寿命、健康、受抚养者、灵活性以及实际持有的资产。私人公司的股份无法按每一笔食品账单的金额逐次出售。年轻人可能需要资本支撑长得多的时间跨度。养老金、兼职工作或削减支出的能力，都会改变投资组合所承受的负担。一个固定百分比并不了解其中任何一项。

ENGLISH

The identity is still valuable because it forces the balance to disclose its assignment. Ten million dollars can be life-changing protection for one household and incapable of sustaining another household's ten-million-dollar annual burn.

The balance is identical. The claim made upon it is not.

日本語

それでもこの恒等式には価値がある。残高に、その役目を明らかにさせるからだ。1,000万ドルは、ある世帯にとって人生を変えるほどの保障になりうる一方で、年間1,000万ドルを費消する別の世帯を支えることはできない。残高は同じでも、それに課される要求は同じではない。

中文

这个恒等式仍然有价值，因为它迫使余额交代自己的任务。一千万美元可以为一个家庭提供足以改变人生的保障，却无力维持另一个家庭每年一千万美元的消耗。余额相同，向它提出的要求却不同。

ENGLISH

Grant Cardone pushes the same conversion in a deliberately abrasive way. He takes a million-dollar balance, divides it across the remaining years of a young interviewer's hypothetical life, and argues that the resulting monthly flow would not support much freedom. His rhetoric dismisses security that would be profound for many households, and his calculation ignores investment returns, inflation, tax, and later income. It should not be mistaken for financial advice. But it asks a legitimate question: what flow can this stock actually support under the conditions that matter?

日本語

Grant Cardone は、同じ換算を意図的に荒々しいやり方で押し進める。100万ドルの残高を、若いインタビュアーが仮に生きる残りの年数で割り、そこから生じる月々の資金では大した

自由は支えられないと論じる。彼のレトリックは、多くの世帯
 にとって重大な意味を持つはずの安心を切り捨てており、その
 計算も投資収益、インフレ、税金、後年の所得を無視している。
 経済的助言と取り違えてはならない。だが、そこには正当な問い
 がある。重要な条件のもとで、このストックは実際にどれほど
 のフローを支えられるのか。

中文

Grant Cardone 以一种刻意刺耳的方式推动了同样的换算。
 他取一百万美元的余额，将其分摊到一位年轻采访者假想人生
 中的剩余年数，并声称由此得到的每月现金流支撑不了多少
 自由。他的措辞轻蔑地否定了一种对许多家庭而言意义重大的
 保障，而且计算中忽略了投资回报、通货膨胀、税费和未来收入。
 不能把它误当作财务建议。但它提出了一个合理的问题：在真正
 重要的条件下，这笔存量实际上能够支撑多大的流量？

ENGLISH

Under the deliberately crude assumption of no return and
 no future earned income, a balance P spread evenly across H
 years supplies

日本語

収益も将来の勤労所得もないという、意図的に粗い仮定のも
 とでは、残高 P を H 年間に均等に配分すると、

中文

在刻意采用既无回报、未来也无劳动收入这一粗略假设的情
 况下，把余额 P 平均分摊到 H 年，可以提供

$$A = \frac{P}{H}$$

ENGLISH

per year. The calculation is too weak to plan a retirement. It is strong enough to puncture a headline. A house becomes shelter together with maintenance, tax, insurance, and illiquidity. A company valuation becomes a contingent claim that may never convert at the quoted price. High income becomes a flow that can stop.

日本語

を1年あたり供給する。この計算は、退職後の生活を計画するには粗すぎる。しかし、見出しの数字を突き崩すには十分である。住宅は、住まいであると同時に、維持費、税金、保険、流動性の低さを伴うものになる。企業評価額は、表示された価格では決して換金できないかもしれない条件付きの請求権になる。高所得は、途絶えうるフローになる。

中文

的年度金额。这种计算不足以用来规划退休，却足以戳破一个醒目的数字。房屋既是住所，也连带着维护、税费、保险和缺乏流动性。公司估值是一项附带条件的权益，可能永远无法按标出的价格变现。高收入则是一股可能中断的流量。

ENGLISH

Cardone's account of his father's death makes that last distinction human. When his father died, the household lost not only a person but the income on which its structure depended. The family had an income producer; it did not yet have a system of provision able to continue without him. Income is money arriving under present conditions. Wealth includes claims, reserves, capabilities, agreements, and relationships

that preserve useful choices when conditions change.

日本語

Cardone が語る父親の死は、最後の区別に人間的な実感を
 与える。父親が亡くなったとき、世帯は一人の人間だけでなく、
 その家計構造が依存していた収入も失った。一家には所得を
 生み出す人がいたが、その人がいなくても継続できる生活保障
 の仕組みはまだなかった。所得とは、現在の条件のもとで入っ
 てくるお金である。富には、条件が変わっても有用な選択肢を
 守る請求権、蓄え、能力、合意、関係が含まれる。

中文

Cardone 对父亲去世的叙述，让最后这个区别有了人的分量。
 父亲去世时，这个家庭失去的不只是一个人，还有其家庭结构所
 依赖的收入。家里曾有一个创造收入的人，却还没有一套能在
 没有他时继续运转的供给体系。收入是在当前条件下流入的金钱。
 财富则包括在条件改变时仍能保留有用选择的权益、储备、能力、
 协议与关系。

ENGLISH

The first entry in any wealth plan is therefore not a target number. It is a list of the jobs the number must do.

日本語

したがって、どのような富の計画でも、最初に記すべきもの
 は目標額ではない。その数字が果たすべき役目の一覧である。

中文

因此，任何财富计划的第一项都不应是目标数字，而应是这个
 数字必须完成的任务清单。

1.2 The first dollars and the later dollars

さいしょ かね あと かね
最初のお金と、その後のお金
zuì chū de qián yǔ hòu lái de qián
最初的钱与后来的钱

ENGLISH

Boyd's answer begins where a purely financial ratio cannot. A dollar that keeps the heat on does different human work from a dollar that upgrades an already excellent room. Economists describe the intuition as diminishing marginal utility. If C is consumption that can meet material needs, a simple model writes

日本語

こたえ じゅんすい ざいむ ひりつ とどか
Boyd の答えは、純粋な財務比率では届かないところから
はじまる。だんぼう とめ すま もうしぶん
始まる。暖房を止めずに済ませる1ドルは、すでに申し分のない
へ や じょうどう にんげん こと なる はたらき
部屋をさらに上等にする1ドルとは、人間にとって異なる働き
けいざいがく ちやっかん げんかいこうようていげん よ ぶ ぶっしつてき
をする。経済学では、この直観を限界効用逡減と呼ぶ。物質的な
ひつよう み た せ る しょうひ たんじゅん つぎ
必要を満たせる消費を C とすれば、単純なモデルは次のように
あらわす
表す。

中文

de huí dá shǐ yú yí gè chún cuì de cái wù bǐ lǜ wú fǎ chù jí de dì fāng yòng lái
Boyd 的回答始于一个纯粹的财务比率无法触及的地方。用来
wéi chí gòng nuǎn de yī měi yuán yǔ yòng lái shēng jí yí gè běn yǐ jí wéi shū shì de fáng jiān de yī
维持供暖的一美元，与用来升级一个本已极为舒适的房间的一
měi yuán suǒ fā huī de rén lèi zuò yòng bìng bù xiāng tóng jīng jì xué jiā bǎ zhè zhǒng zhí jué chēng wéi
美元，所发挥的人类作用并不相同。经济学家把这种直觉称为
biān jì xiào yòng dì jiǎn rú guǒ biǎo shì néng gòu mǎn zú wù zhì xū yào de xiǎo fèi yí gè jiǎn dān
边际效用递减。如果 C 表示能够满足物质需要的消费，一个简单
mó xíng kě yǐ xiě chéng
模型可以写成

$$u'(C) > 0, \quad u''(C) < 0.$$

ENGLISH

The first inequality says that more resources can improve life. The second says that an additional unit may add less than the one before it. This is not a measured universal happiness curve, and it does not locate a dollar amount at which everyone should stop. Health, care, geography, safety, institutions, dependents, and volatility move the floor. A family can cross back below it after an illness, a war, a layoff, or a change in responsibility.

日本語

一つ目の不等式は、資源が増えれば生活を改善しうることを示す。二つ目は、追加される1単位が、その前の1単位より小さなものしか加えない場合があることを示す。これは測定済みの普遍的な幸福曲線ではなく、誰もがそこで止まるべき金額を特定するものでもない。健康、ケア、地理、安全、制度、扶養家族、変動性によって最低線は動く。病気、戦争、解雇、責任の変化を経て、家族が再びその線を下回ることもある。

中文

第一个不等式说明，更多资源可以改善生活。第二个说明，新增一个单位带来的增益可能小于前一个单位。这不是一条经过测量、普遍适用的幸福曲线，也没有指出一个人都该就此止步的金额。健康、照护、地理位置、安全、制度、受抚养者和波动性都会改变底线。疾病、战争、失业或责任变化，都可能使一个家庭重新跌到这条线以下。

ENGLISH

What the model does protect is the difference between sufficiency and display. Food, shelter, medicine, education, child-

care, mobility, and escape from coercive work enlarge the set of lives a person can actually choose. Calling those goods unimportant because money cannot guarantee happiness is an error usually made by people who already possess them.

日本語

このモデルが守るのは、充足と誇示の違いである。食料、住居、医療、教育、育児、移動手段、強制的な労働から逃れることは、その人が実際に選べる人生の範囲を広げる。お金では幸福を保証できないという理由で、そうしたものを重要でないと言うのは、たいていすでにそれらを持っている人が犯す誤りである。

中文

这个模型所维护的，是充足与炫示之间的区别。食物、住所、医疗、教育、育儿、行动能力以及摆脱强制性工作，都会扩大一个人实际能够选择的人生范围。因为金钱无法保证幸福，就说这些东西不重要，通常是那些已经拥有它们的人才会犯的错误。

ENGLISH

The desired movement of wealth has three connected forms. **Abundance** means having sufficient resources, capability, relationships, time, and options to meet life with room rather than chronic scarcity. **Fulfillment** concerns direction: using that room for work, love, care, craft, service, mastery, or inquiry that feels worth the effort. **Contentment** is the retained authority to recognize what is sufficient and to stop enlarging the game when enlargement no longer serves a good life.

日本語

富が目指す動きには、つながり合う三つの形がある。豊かさ

とは、慢性的な欠乏に追われず、余裕をもって人生に向き合えるだけの資源、能力、関係、時間、選択肢を持つことである。充実
は方向に関わる。その余裕を、努力に値すると感じられる仕事、愛、ケア、技、奉仕、熟達、探究に使うことだ。足るを知るとは、何が十分かを見極め、規模を広げることがよい人生に役立たなくなるときにゲームの拡大を止める権限を手放さないことである。

中文

财富所追求的变化有三种彼此相连的形式。富足意味着拥有足够的资源、能力、关系、时间与选项，能够带着余裕面对生活，而不是长期困于匮乏。满足关乎方向：把这份余裕用于值得付出努力的工作、爱、照护、技艺、服务、精进或探究。知足则是保留判断何为足够的自主权，并在扩大游戏不再服务于美好生活时停止扩大。

ENGLISH

They are not stages in which one permanently graduates from the first to the third. A person may have abundant resources and no fulfilling use for them. Meaningful work can coexist with financial fragility. A person can appreciate what is present while still lacking safe housing or necessary care. Contentment must never become an instruction delivered by a secure employer, creditor, government, or observer to someone living below a material floor.

日本語

これらは、第一から第三へ永久に卒業していく段階ではない。資源は豊かでも、それを充実につなげる使い道がない人もいる。有意義な仕事と経済的な不安定さが併存することもある。安全な住居や必要なケアを欠いたままでも、今あるものを大切に思う

ことはできる。物質的な最低線を下回って暮らす人に対して、
 安定した立場にいる雇用主、債権者、政府、傍観者が、足るを
 知れと命じることがあっては決してならない。

中文

它们不是从第一种永久毕业、再进入第三种的阶段。一个人可能
 拥有富足的资源，却找不到让这些资源带来满足的用途。有意义的
 工作也可能与财务脆弱并存。一个人可以珍惜眼前所拥有的，同时
 依然缺少安全的住所或必要的照护。对于生活在物质底线以下的人，
 知足绝不能变成由处境安稳的雇主、债权人、政府或旁观者
 发出的训令。

ENGLISH

Nor does knowing enough require small ambition. One can build a company, master a field, repair an institution, or provide for another generation without treating dissatisfaction as the only fuel. The practical test is whether the next increment has a named human job. Boyd names several: security, education for his children, and freedom to try. Repeated luxury, in his experience, eventually stopped supplying a new answer.

日本語

また、何が十分かを知ることが、小さな野心しか持たないこ
 とを意味しない。不満だけを唯一の燃料にしなくても、会社を
 築き、ある分野を究め、制度を立て直し、次の世代を支えるこ
 とはできる。実践的な判断基準は、次の上積み、名づけられ
 た人間的な役目があるかどうかだ。Boydはいくつかを挙げて
 いる。安心、子どもたちの教育、そして試してみる自由である。
 彼の経験では、贅沢を繰り返しても、やがて新たな答えは得ら
 れなくなった。

中文

知道何为足够，也不要要求缩小抱负。一个人无需把不满当作唯一燃料，也可以创建公司、精通一个领域、修复一种制度，或为下一代提供保障。实际的检验标准是，下一个增量是否有一项说得出名的任务。Boyd 列举了几项：安全感、孩子的教育，以及尝试的自由。依他的经验，反复增加奢侈最终不再提供新的答案。

ENGLISH

Financial freedom can create room for abundance, fulfillment, and contentment. It cannot decide how that room will be used. That is why two people can tell the truth when one says money transformed life and another says money failed to make life happy. They may be speaking from different regions of the same experience.

日本語

経済的自由は、豊かさ、充実、足るを知るための余地を生み出せる。だが、その余地をどう使うかまでは決められない。だからこそ、お金が人生を一変させたと言う人と、お金では人生を幸福にできなかったと言う人が、ともに真実を語っていることがある。二人は同じ経験の異なる領域から話しているのかもしれない。

中文

财务自由能够为富足、满足和知足创造空间，却无法决定这片空间将如何使用。因此，一个人说金钱改变了人生，另一个人说金钱没能让人生幸福时，两人可能都说的是真话。他们也许只是站在同一种体验的不同区域发言。

1.3 Time cannot be warehoused

じ かん ちょぞう
時間 は 貯蔵 できない
shí jiān wú fǎ chǔ cún
时间 无法 储存

ENGLISH

Near the end of a retrospective interview, Tony Stephens holds up a strip of paper. He treats its length as a life from one to one hundred, tears away the years beyond an illustrative life expectancy, and then tears again at his current age. The smaller piece in his hand is what might remain. A serious illness, he adds, can change the usable quality of even that piece.

日本語

ある回顧インタビューの終盤で、Tony Stephensは一本の紙片
か か げ る な が さ い さ い じんせい み た て せつめい
を 掲げる。その長さを1歳から100歳までの人生に見立て、説明
よう せつてい へいぎんよめい さき ねんすう ち ぎ り と り げんざい
用に設定した平均余命より先の年数をちぎり取り、さらに現在の
ねんれい いちど て のこつ ちいさなしへん
の年齢のところでもう一度ちぎる。手に残った小さな紙片が、
のこつ じかん しんこく びょうき
これから残っているかもしれない時間である。深刻な病気に
しへん じっさい つかえる じかん しつ か わ り
かれば、その紙片で実際に使える時間の質さえ変わりうる、と
かれ つ け く わ え る
彼は付け加える。

中文

zài yí cì huí gù xìng fǎng tán jiē jìn wěi shēng shí jǔ qǐ yí tiáo zhǐ dài
在一次回顾性访谈接近尾声时，Tony Stephens举起一条纸带。
tā bǎ zhǐ dài de cháng dù shì wéi cóng yí suì dào yí bǎi suì de yí shēng xiān sī qù chāo guò shì lì
他把纸带的长度视为从一岁到一百岁的一生，先撕去超过示例
yù qī shòu mìng de nà xiē nián fēn zài zài zì jǐ dāng qián nián líng de wèi zhì sī yí cì tā shǒu zhōng
预期寿命的那些年份，再在自己当前年龄的位置撕一次。他手中
gèng xiǎo de nà yí jié jiù shì huò xǔ hái shèng xià de bù fèn tā bǔ chōng shuō yí chǎng zhòng bìng
更小的那一截，就是或许还剩下的部分。他补充说，一场重病
shèn zhì huì gǎi biàn zhè bù fèn shí jiān kě gòng shí yòng de zhì liàng
甚至会改变这部分时间可供使用的质量。



Figure 1.1: Tony Stephens holds the paper strip he has torn to represent the finite portion of life still available. Frame from School of Hard Knocks at 00:22:40.

日本語 Tony Stephens は、まだ使える有限の人生を表すために
みずから しへん て 自らちぎった紙片を手をしている。School of Hard Knocks の
00:22:40 のフレーム。

中文 Tony Stephens 手持自己撕下的纸带，用它表示人生 中 仍可
shǐ yòng de yǒu xiàn bù fèn huà miàn qǔ zì de 使用的有限部分。画面取自 School of Hard Knocks 的 00:22:40。

ENGLISH

The ages in the demonstration are illustrative, not a forecast. The torn strip works because it corrects a financial habit of mind. Assets can remain invested and compound through time. Time cannot be stored this year and spent twice next year. Health changes what an hour permits. Attention changes whether the hour is inhabited.

日本語

実演で示される年齢は説明のためのもので、予測ではない。ちぎられた紙片が効力を持つのは、金融的な思考の癖を正すからだ。資産は投資されたまま残り、時間とともに複利で増えることができる。時間は今年貯めて、来年二度使うことができない。健康状態によって、その1時間で可能なことは変わる。注意の向け方によって、その1時間を本当に生きているかどうかとも変わる。

中文

演示中的年龄只是示例，并非预测。撕下的纸带之所以有效，是因为它纠正了一种财务思维习惯。资产可以继续处于投资状态，并随时间复利增长。时间却不能今年存起来，明年花两次。健康状况会改变一小时允许人做什么。注意力则会改变人是否真正置身于这一小时。

ENGLISH

Let T be the discretionary hours left after sleep, necessary work, care, and basic maintenance, and let a_i be the hours assigned to activity i . Then

日本語

睡眠、必要な仕事、ケア、基本的な維持に使う時間を除いた、

のこり じゅうさいりょうじかん かつどう わりあて じかん
 残りの自由裁量時間を T とし、活動 i に割り当てる時間を a_i とする。このとき、

中文

ling biǎo shì kòu chú shuì mián bì yào gōng zuò zhào hù yǔ jī běn wéi chí zhī hòu shèng yú de kě
 令 T 表示扣除睡眠、必要工作、照护与基本维持之后剩余的
 zì yóu zhī pèi xiǎo shí shù líng biǎo shì fēn pèi gěi huó dòng de xiǎo shí shù zé yǒu
 自由支配小时数，令 a_i 表示分配给活动 i 的小时数。则有

$$\sum_i a_i \leq T.$$

ENGLISH

No loan relaxes this constraint. Money can buy proximity, treatment, assistance, safer tools, recovery, and the ability to decline some work. Systems can separate income from the owner's next hour. Yet every plan still uses someone's time: an owner, worker, partner, caregiver, family member, or future person. A complete wealth account asks whose time was released, whose was consumed, and whether the exchange was chosen.

日本語

どんな借入れも、この制約を緩めることはできない。お金
 があれば、近い場所、治療、支援、より安全な道具、回復、一部の
 仕事を断る能力を買うことができる。仕組みを整えれば、収入
 を所有者の次の1時間から切り離すこともできる。それでも、ど
 の計画も誰かの時間を使う。所有者、労働者、パートナー、介護
 者、家族、あるいは未来の誰かの時間である。完全な富の勘定
 は、誰の時間が解放され、誰の時間が消費され、その交換が本人
 の選択だったのかを問う。

中文

rèn hé jiè dài dōu wú fǎ fàng kuān zhè yī yuē shù jīn qián kě yǐ mǎi lái gèng jìn de jù lí
任何借贷都无法放宽这一约束。金钱可以买来更近的距离、
zhì liǎo xié zhù gèng ān quán de gōng jù huī fù shí jiān yǐ jí jù jué mǒu xiē gōng zuò de néng lì
治疗、协助、更安全的工具、恢复时间，以及拒绝某些工作的能力。
jì suàn kě yǐ bǎ shōu rù yǔ suǒ yǒu zhě jiē xià lái de yī xiǎo shí fēn lí kāi lái
系统可以把收入与所有者接下来的一小时分离开来。然而，每
jì huà réng rán zài shǐ yòng mǒu gè rén de shí jiān suǒ yǒu zhě gōng rén bàn lǚ zhào hù zhě jiā rén
计划仍然在使用某个人的时间：所有者、工人、伴侣、照护者、家人
huò wèi lái de rén yī fèn wán zhěng de cái fù zhàng mù huì zhuī wèn shuí de shí jiān dé dào shì fàng
或未来的人。一份完整的财富账目会追问：谁的时间得到释放，
shuí de shí jiān bèi xiāo hào yǐ jí zhè zhǒng jiāo huàn shì fǒu chū yú zì yuàn
谁的时间被消耗，以及这种交换是否出于自愿。

ENGLISH

The question is especially important when a higher target raises the fixed cost of life. More visible consumption raises annual spending S . A larger S raises required capital P . The larger target can then demand more years of compulsory effort from the life it was meant to free:

日本語

より高い目標によって生活の固定費が上がる時、この間
はとりわけ重要になる。人目につく消費が増えれば、年間支出 S
は増える。 S が大きくなれば、必要資本 P も増える。すると、自由
にするはずだった人生から、より多くの強制的な努力の年月を、
さらに大きな目標が要求することになりうる。

中文

dāng gèng gāo de mù biāo tái gāo shēng huó de gù dìng chéng běn shí zhè gè wèn tí yóu qí zhòng yào gèng
当更高的目标抬高生活的固定成本时，这个问题尤其重要。更
xiǎn yǎn de xiāo fèi huì tí gāo nián dù zhī chū gèng dà de huì tí gāo suǒ xū zī běn yú shì
显眼的消费会提高年度支出 S 。更大的 S 会提高所需资本 P 。于是，
gèng dà de mù biāo kě néng fǎn guò lái yāo qiú nà gè běn yīng yóu tā jiě fàng de rén shēng fù chū gèng duō nián
更大的目标可能反过来要求那个本应由它解放的人生付出更多年
de qiǎng zhì láo dòng
的强制劳动：

comparison → higher fixed claims

→ higher required capital

→ more compulsory time.

ENGLISH

The loop has no natural finish because the comparison group moves. What once looked like safety can look like failure after entry into a richer room. Possessions that signal arrival also require storage, insurance, maintenance, coordination, and attention. The purchase price may be the smallest visible part of the bargain.

日本語

比較集団が動き続けるため、この循環には自然な終点がない。以前は安心に見えたものが、より豊かな人々の部屋に入つた後では失敗に見えることがある。到達の証しとなる所有物にも、保管、保険、維持、調整、注意が必要になる。購入価格は、その取引で目に見える費用のうち、最も小さいものかもしれない。

中文

这个循环没有自然的终点，因为比较群体始终在移动。进入一个更富有的圈子后，曾经看似安全的状态可能显得像失败。那些标志着已经成功抵达的物品，也需要储存、保险、维护、协调与注意力。购买价格或许只是这笔交易中最小的可见部分。

1.4 Count the cost after the price

価格の後に続く費用も数える
价格之后的成本也要计算

ENGLISH

None of this makes comfort, beauty, travel, celebration, or fine workmanship suspect. Pleasure is part of a life. The prob-

lem begins when the memory of one reward, or the status attached to it, becomes a command to repeat and enlarge it without checking whether the experienced value survived.

日本語

だからといって、快適さ、美しさ、旅行、祝い、優れた職人
 技が疑わしいものになるわけではない。喜びは人生の一部であ
 る。問題は、一度得た報酬の記憶や、それに結びついた地位が
 命令となり、実際に感じられる価値が残っているかを確かめ
 ずに、それを繰り返し、拡大するようになったときに始まる。

中文

这些都不意味着舒适、美、旅行、庆祝或精良工艺值得怀疑。
 愉悦是人生的一部分。问题始于对一次奖赏的记忆或依附于它
 的地位，变成了不断重复并放大它的命令，而人们不再检查亲身
 感受到的价值是否依然存在。

ENGLISH

A useful enough audit is observational rather than punitive. For an important expense, possession, role, or ambition, record two columns that money usually hides.

日本語

十分に役立つ点検は、懲罰的ではなく観察的なものだ。重要
 な支出、所有物、役割、野心について、お金が普段は隠してし
 まう二つの欄を記録する。

中文

一种足够有用的审视，应以观察为目的，而非惩罚。对于一项
 重要支出、财物、角色或抱负，记录通常被金钱遮蔽的两栏内容。

ENGLISH

The first is **what it gave**: material relief, saved time, capability, health, relationship, beauty, joy, belonging, status, or service to a purpose. The second is **what it kept asking**: purchase money, future fixed spending, earning hours, recovery, maintenance, attention, dependence, and risk borne by other people.

日本語

一つ目は、それが与えたものである。物質的な負担の軽減、節約できた時間、能力、健康、関係、美しさ、喜び、帰属、地位、目的への貢献などだ。二つ目は、それが求め続けたものである。購入代金、将来の固定支出、稼ぐための時間、回復、維持、注意、依存、そして他人が負うリスクである。

中文

第一栏是它给予了什么：物质上的缓解、节省的时间、能力、健康、关系、美、喜悦、归属感、地位，或对某项目的服务。第二栏是它持续索取什么：购买资金、未来的固定支出、挣钱的时间、恢复、维护、注意力、依赖，以及由他人承担的风险。

ENGLISH

Return after the novelty has faded and ask:

日本語

目新しさが薄れた後に立ち返り、次のように問う。

中文

等新鲜感消退后再回来，问一问：

ENGLISH

1. What still improves ordinary life?

2. Which person, capability, relationship, or purpose does it support?
3. How much earning, recovery, maintenance, and attention does it require?
4. Would the demand shrink if the work needed to finance or compensate for it were no longer compulsory?
5. Does the next increment perform a new job, or renew comparison for a little longer?

日本語

1. 今も日常生活を改善しているものは何か？
いま にちじょうせいかつ かいぜん なん
2. それは、どの人、能力、関係、目的を支えているか？
ひと のうりよく かんけい もくてき ささへ
3. それには、稼ぐこと、回復、維持、注意がどれほど必要か？
かせぐ かいふく い じ ちゅうい ひつよう
4. それを賄い、あるいは埋め合わせるために必要な仕事はもはや強制ではなくなったら、その要求は小さくなるだろうか？
まかない う め あ わ せ る ひつよう しごと
きょうせい ようきゅう ち い さ く
5. 次の上積みは新たな役目を果たすのか、それとも比較をもう少し長く更新するだけなのか？
つぎ う わ づ み あ ら た や く め は た す ひ か く
す こ し な が く こう し ん

中文

1. 哪些东西仍在改善日常生活？
něi xiē dōng xī réng zài gǎi shàn rì cháng shēng huó
2. 它支持的是哪个人、哪种能力、哪段关系或哪个目的？
tā zhī chí de shì nǎi gè rén nǎ zhǒng néng lì nǎ duàn guān xì huò nǎi gè mù dì
3. 它需要多少挣钱时间、恢复、维护与注意力？
tā xū yào duō shǎo zhèng qián shí jiān huī fù wéi hù yǔ zhù yì lì
4. 如果为它筹资或弥补其代价所需的工作不再是非做不可，这种需求会缩小吗？
rú guǒ wèi tā chóu zī huò mí bǔ qí dài jià suǒ xū de gōng zuò bù zài shì fēi zuò bù kě zhè zhǒng
xū qiú huì suǒ xiǎo ma

xià yí gè zēng liàng huì wán chéng yí xiàng xīn rèn wù hái shì jǐn jīn bǎ bǐ jiào zài yán xù yí zhèn
5. 下一个增量会完成一项新任务, 还是仅仅把比较再延续一阵?

ENGLISH

The answers need not justify every pleasure as productive. Joy is a valid use of resources. The audit merely restores the parts of the exchange that the price tag omitted. It also prevents austerity from disguising fear: money never used for security, relationship, experiment, generosity, or delight can own a life as thoroughly as money spent for display.

日本語

あらゆる楽しみについて、生産的であると正当化する必要はない。喜びは資源の正当な使い道である。この点検は、値札から抜け落ちていた交換の側面を取り戻すだけだ。また、禁欲が恐れを覆い隠すのも防いでくれる。安心、関係、実験、寛大さ、楽しみのために一度も使われないお金も、誇示のために使われるお金と同じほど徹底して、人生を支配しうる。

中文

答案不必把每一种快乐都证明为富有生产性。喜悦是资源的正当用途。这项审视只是还原被价格标签省略的交换内容。它也防止节俭成为恐惧的伪装: 从未用于安全、关系、尝试、慷慨或欢愉的金钱, 也能像为炫示而花掉的金钱一样彻底地占有人生。

1.5 An enough statement that can change

かわり じゅうぶん せんげん
変わりうる「十分」の宣言
yī fèn kě yǐ gǎi biàn de zú gòu shēng míng
一份可以改变的足够声明

ENGLISH

The first record in the wealth notebook is called *Life and Floor*. It is one living page, revised when the life changes. Begin with six fields:

日本語

富とみのノートのの最初さいしょの記録きろくは、人生じんせいと最低線さいていせんと呼ぶよぶ。それは一枚いちまいの生きたページいきであり、人生じんせいがかわれかわれば改訂かいていする。まず、六つの欄らんから始めるはじめる。

中文

财富笔记中的第一项记录名为生活与底线。这是会随生活变化而修订的一页动态记录。先从六个栏目开始：

ENGLISH

1. **Material floor.** What must remain funded for shelter, food, health, care, transport, and basic safety?
2. **Claims and people.** Which debts, promises, dependents, partners, workers, or institutions rely on the plan?
3. **Protected goods.** Which health, relationships, duties, principles, and forms of work may not be exposed to ruin for an optional gain?
4. **Ordinary week.** How should time be divided when life is going well, not merely during a future escape?
5. **Portable capability.** Which skills, relationships, rights, and reserves preserve choice if the present income or institution disappears?

6. Enough and stopping. What would make the current stage materially sufficient, and what evidence would say that the next increment is no longer worth its full cost?

日本語

- 物質的な最低線。住居、食料、健康、ケア、移動手段、基本的な安全のために、何への資金を維持しなければならないか？
- 請求権と人々。どの債務、約束、扶養家族、パートナー、労働者、制度がこの計画に依存しているか？
- 守るべきもの。どの健康、関係、義務、原則、仕事の形を、任意の利益のために破滅の危険へさらしてはならないか？
- 平常の一週間。将来の逃避時だけでなく、人生が順調なときにも、時間をどのように配分すべきか？
- 持ち運べる能力。現在の所得や制度がなくなったとき、どの技能、関係、権利、蓄えが選択肢を守るか？
- 十分であることと、止めること。現在の段階を物質的に十分なものにするのは何か。また、次の上積みがもはやその全費用に見合わない、どのような証拠が示すのか？

中文

- 物质底线。为了住所、食物、健康、照护、交通与基本安全，哪些项目必须持续获得资金？
- 权益与人。哪些债务、承诺、受抚养者、伴侣、工人或机构依赖这项计划？
- 受保护之物。哪些健康、关系、责任、原则和工作形式，不得为了可有可无的收益而面临毁灭性风险？

4. **普通的一周。**当生活进展顺利时，时间应当怎样分配，而不是等待未来某次逃离之后再作安排？
 pǔ tōng de yī zhōu dāng shēng huó jìn zhǎn shùn lì shí shí jiān yīng dāng zēn yàng fēn pèi ér bù zhǐ shì děng dài wèi lái mǒu cì táo lí zhī hòu zài zuò ān pái
5. **可迁移的能力。**如果当前收入或机构消失，哪些技能、关系、权利与储备能够保留选择？
 kě qiān yí de néng lì rú guǒ dāng qián shōu rù huò jī gòu xiāo shī něi xiē jì néng guān xì quán lì yǔ chǔ bèi néng gòu bǎo liú xuǎn zé
6. **足够与停止。**什么能让当前阶段在物质上达到充足？又有什么证据能够说明，下一个增量已不再值得付出它的全部成本？
 zú gòu yǔ tíng zhǐ shén me néng ràng dāng qián jiē duàn zài wù zhì shàng dá dào chōng zú yòu yǒu shén me zhèng jù néng gòu shuō míng xià yí gè zēng liàng yǐ bù zài zhí de fù chū tā de quán bù chéng běn

ENGLISH

Only after these jobs are named should a target number enter. The target may include annual spending, a reserve, insurance where suitable, education or care commitments, business capital, and a margin for uncertainty. It remains a model of the life, not a verdict on the person.

日本語

こうした役目を言葉にして初めて、目標額を記すべきである。その目標には、年間支出、準備金、適切な場合の保険、教育やケアに関する約束、事業資金、不確実性に備える余裕を含めてもよい。それはあくまで人生のモデルであって、その人への評決ではない。

中文

只有在这些任务被明确说出之后，目标数字才应出现。这个目标可以包括年度支出、储备金、适当情况下的保险、教育或照护承诺、经营资本，以及应对不确定性的余量。它始终是生活的模型，而不是对一个人的判决。

ENGLISH

A first statement can be plain:

日本語

さいしょ せんげん かんけつ
最初の宣言は、簡潔でよい。

中文

zuì chū de shēng míng kě yǐ hěn pǔ sù
最初的声明可以很朴素：

ENGLISH

For this stage, enough means that ordinary needs and named obligations are secure, a defined shock does not force a destructive choice, important time and relationships remain protected, and further accumulation has a purpose I can state without borrowing someone else's score.

日本語

だんかい じゅうぶん にちじょう ひつよう めいじ
この段階で十分であるとは、日常の必要と明示した
ぎむ かくほ そうてい しょうげき はかいでき せんたく し
義務が確保され、想定した衝撃が破壊的な選択を強い
たいせつ じかん かんけい まもら ちくせき たにん
ず、大切な時間と関係が守られ、さらなる蓄積に、他人
のスコアを借りずに自分の言葉で述べられる目的があ
ることを意味する。

中文

duì dāng qián jiē duàn ér yán zú gòu yì wèi zhe rì cháng xū yào yǔ míng què liè chū
对当前阶段而言，足够意味着日常需要与明确列出
de yì wù dé dào bǎo zhàng yī zhǒng jiè dìng guò de chōng jī bú huì pò shǐ wǒ zuò chū
的义务得到保障；一种界定过的冲击不会迫使我作出
pò huài xíng de xuǎn zé zhòng yào de shí jiān yǔ guān xì réng shòu bǎo hù ér qiě
破坏性的选择；重要的时间与关系仍受保护；而且
jìn yí bù jī lěi yǒu yí gè wú xū jiè yòng tā rén jì fēn biāo zhǔn wǒ yě néng
进一步积累有一个无需借用他人计分标准，我也能
qīng chǔ shuō chū de mù dì
清楚说出的目的。

ENGLISH

The words *for this stage* keep the statement honest. A child arrives. A parent needs care. A business enters a capital-heavy season. A person finds a problem worth a decade. Enough can change, but it should change in daylight. Otherwise appetite can rename itself necessity every time the old target is reached.

日本語

この段階でという言葉が、宣言を誠実なものに保つ。子どもが生まれる。親にケアが必要になる。事業が多額の資本を要する時期に入る。10年を費やす価値のある問題を見つける人もいる。十分の意味は変わりうるが、その変化は白日のもとで起きるべきだ。そうでなければ、以前の目標に達するたびに、欲望が自らを必要と呼び替えかねない。

中文

对当前阶段而言这几个字让声明保持诚实。孩子可能出生。父母可能需要照顾。企业可能进入资本密集的时期。一个人可能发现一个值得投入十年的问题。何为足够可以改变，但这种改变应当发生在明处。否则，每当旧目标实现时，欲望都可以把自己重新命名为必要。

ENGLISH

This record does not yet explain how to become rich. It does something prior: it reveals which versions of becoming rich would defeat their own purpose.

日本語

この記録は、豊かになる方法をまだ説明していない。それより先に必要なことをする。豊かになろうとするどの道が、自らの目的を打ち砕いてしまうかを明らかにするのだ。

中文

zhè fèn jì lù shàng wèi shuō míng rú hé biàn dé fù zú tā zuò de shì yī jiàn gèng yōu xiān de shì
这份记录尚未说明如何变得富足。它做的是一件更优先的事：
jiē shì nǐ xiē biàn dé fù zú de fāng shì huì cuò bài qí zì shēn mù dì
揭示哪些变得富足的方式会挫败其自身目的。

ENGLISH

No one chooses from the same starting position. Health, money, education, geography, family, law, safety, and access shape the choices that can be made now. The next chapter turns from the desired life to that unequal ground, because agency becomes useful only when it begins with the truth.

日本語

だれ おなじじゅっぽつてん えらべる けんこう かね きょういく
誰もが同じ出発点から選べるわけではない。健康、お金、教育、
ちり かぞく ほうりつ あんぜん いま せんたく かたちづくる
地理、家族、法律、安全、アクセスが、今できる選択を形づくる。
じしょう のぞむじんせい ふびょうどう あしば め てんじる
次章では、望む人生から、その不平等な足場へと目を転じる。
しゅたいてき こうどう ちから やくだつ しんじつ はじめ
主体的に行動する力が役立つのは、真実から始めたときだけだ
からである。

中文

méi yǒu rén cóng xiāng tóng de qǐ diǎn zuò chū xuǎn zé jiàn kāng jīn qián jiào yù dì lǐ wèi zhì
没有人从相同的起点作出选择。健康、金钱、教育、地理位置、
jiā tíng fǎ lǜ ān quán yǔ huò qǔ jī huì gòng tóng sù zào zhè dāng xià kě zuò chū de xuǎn zé xià
家庭、法律、安全与获取机会，共同塑造着当下可作出的选择。下
yī zhāng jiāng cóng lǐ xiǎng shēng huó zhuǎn xiàng zhè piàn bù píng děng de jī chǔ yīn wèi néng dòng xíng zhī yǒu
一章将从理想生活转向这片不平等的基础，因为能动性只有
cóng shì shí chū fā shí cái huì yǒu yòng
从事实出发时才会有用。

CHAPTER 2

The Unequal Starting Line

不平等なスタートライン

不平等的起跑线

How should agency be understood when opportunity is uneven?

き かい ふ きんとう しゅたいせい り かい
機会が不均等なとき、主体性をどう理解すべきか？

dāng jī huì bìng bù jūn děng shí yīng rú hé lǐ jiě néng dòng xìng
当机会并不均等时，应如何理解能动性？

ENGLISH

Outside a convention center in Las Vegas, a real-estate operator makes a distinction that deserves to be kept. He did not grow up with money, he says, but he did grow up within reach of resources. There were people he could ask for help. The decisive act was noticing them, accepting the humility of the request, and asking.

日本語

ラスベガスのコンベンションセンターの外で、ある不動産事業者が、保つに値する区別を示している。彼は裕福な家庭で育った

わけではないが、手の届くところに資源がある環境では育ったという。助けを求められる人々がいた。決定的だったのは、その人々の存在に気づき、頼むことに伴う謙虚さを受け入れ、実際に頼んだことだった。

中文

在拉斯维加斯一座会展中心外，一位房地产经营者提出了一个值得保留的区分。他说，自己并非生长在富裕家庭，但成长环境中确实有一些触手可及的资源。他身边有人可以求助。关键行动在于看见这些人，接受开口求助所需的谦卑，然后提出请求。

ENGLISH

He calls the difference resourcefulness. The word catches something that a balance sheet misses. Advice, an introduction, an unused room, a borrowed tool, an honest correction, a first customer, or an hour from someone who knows the terrain can remain economically inert until a person recognizes it and acts. A resource is not useful merely because it exists nearby.

日本語

彼は、その違いを「資源を生かす力」と呼ぶ。この言葉は、貸借対照表が見落とす何かを捉えている。助言、紹介、使われていない部屋、借りた道具、率直な指摘、最初の顧客、あるいは事情に通じた人の一時間は、誰かがその価値に気づいて行動するまで、経済的には何も生まないままでありうる。資源は、近くに存在するというだけで役に立つわけではない。

中文

他把这种差别称为善用资源的能力。这个说法捕捉到了资产负债表中遗漏的东西。建议、引荐、一间闲置的房间、借来的

gōng jù yí cì tǎn chéng de jiū zhèng dì yī wèi kù hù huò yí wèi shú xī mén dào de rén chōu chū de
工具、一次坦诚的纠正、第一位客户，或一位熟悉门道的人抽出的
yí xiǎo shí zài yǒu rén shí bié chū qí jià zhí bìng cǎi qǔ xíng dòng zhī qián dōu kě néng zài jīng jì shàng
一小时，在有人识别出其价值并采取行动之前，都可能在经济上
háo wú zuò yòng zī yuán bú huì jīn jīn yīn wèi cún zài yú fù jìn jiù biàn dé yǒu yòng
毫无作用。资源不会仅仅因为存在于附近就变得有用。

ENGLISH

But the claim becomes false if we stretch it one sentence too far. Not everyone has an informed person willing to answer. Not everyone can risk disclosing a need. The same request is heard differently depending on the speaker's age, accent, race, gender, disability, reputation, legal status, and place in the room. A person caring for a parent cannot spend an evening at the event where the useful contact happens. A worker with no savings cannot treat an unpaid month as an experiment. A licensed profession cannot be entered by confidence alone. Resourcefulness makes available resources usable; it does not make access equal.

日本語

しかし、この主張をあと一文ぶん広げすぎれば、たちまち誤りになる。誰にでも、事情をよく知り、答える意思のある人がいるわけではない。誰もが、必要を打ち明けるリスクを負えるわけでもない。同じ頼みでも、話し手の年齢、訛り、人種、ジェンダー、障害、評判、法的地位、その場での立場によって受け取られる方が異なる。親の介護をしている人は、役立つ相手と出会えるもよし、夜の時間を使えない。貯蓄のない労働者は、無収入の1か月を実験として扱えない。免許を要する職業には、自信だけで就くことはできない。資源を生かす力は、手に入る資源を使えるものにするが、資源へのアクセスを平等にはしない。

中文

dàn rú guǒ bǎ zhè gè zhǔ zhāng zài yán shēn yī jù tā jiù huì biàn chéng miù wù bìng fēi měi gè
 rén shēn biān dōu yǒu liǎo jiě qíng kuàng qiě yuàn yì huí dá de rén yě bìng fēi měi gè rén dōu néng chéng dān
 但如果把这个主张再延伸一句，它就会变成谬误。并非每个
 bǎo lù zì shēn xū yào de fēng xiǎn tóng yī gè qǐng qiú huì yīn wèi shuō huà zhě de nián líng kǒu yīn
 暴露自身需要的风险。同一个请求，会因为说话者的年龄、口音、
 zhōng zú xìng bié cán zhàng shēng yù fǎ lǜ shēn fèn yǐ jí zài chǎng hé zhōng de wèi zhì ér dé dào
 种族、性别、残障、声誉、法律身份以及在场中的位置而得到
 bù tóng huí yīng xū yào zhào gù fù mǔ de rén wú fǎ bǎ yí gè wǎn shàng huā zài kě néng yù dào yǒu
 不同回应。需要照顾父母的人，无法把一个晚上花在可能遇到有
 yòng rén mài de huó dòng shàng méi yǒu chǔ xù de láo dòng zhě wú fǎ bǎ yí gè yuè méi yǒu shōu rù dāng zuò
 用人脉的活动上。没有储蓄的劳动者，无法把一个月没有收入当作
 shí yàn xū yào zhí zhào de zhí yè yě bù kě néng jìn píng zì xìn jìn rù shàn yòng zī yuán de néng lì
 实验。需要执照的职业，也不可能仅凭自信进入。善用资源的能力
 néng ràng kě huò dé de zī yuán fā huī zuò yòng què bù néng ràng zī yuán huò qǔ biàn dé píng děng
 能让可获得的资源发挥作用，却不能让资源获取变得平等。

ENGLISH

That correction does not weaken agency. It makes agency specific. Instead of telling a person to believe harder, we can ask what is actually within reach, what could be built, what requires another person's consent, and what must change before a move becomes safe. An honest account of wealth begins there.

日本語

しゅうせい しゅたいせい よめ る しゅたいせい
 この修正は、主体性を弱めるものではない。むしろ主体性を
 ぐたいてき つよくしんじる ひど い う か わ り じっさい
 具体的にする。もっと強く信じるよう人に言う代わりに、実際
 なん て とどくはんい なん きずける なん たしや
 に何が手の届く範囲にあるのか、何を築けるのか、何に他者の
 どうい ひつよう いち ほ あんぜん ふ み だ せ る
 同意が必要なのか、そして一步を安全に踏み出せるようになる
 まえ なん か わ ら と える と み
 前に何が変わらなければならないのかを問える。富についての
 せいじつ きじゅつ はじまる
 誠実な記述は、そこから始まる。

中文

zhè yī xiū zhèng bìng méi yǒu xuē ruò néng dòng xìng ér shì ràng néng dòng xìng biàn dé jù tǐ jǔ qí
 这一修正并没有削弱能动性，而是让能动性变得具体。与其
 jiào yí gè rén gèng jiā jiǎn dìng dì xiāng xìn wǒ men bù rú wèn shí jì shàng yǒu shén me chù shǒu kě jí
 叫一个人更加坚定地相信，我们不如问：实际上有什么触手可及，
 shén me kě yǐ jiàn lì shén me xū yào tā rén tóng yì yǒu yǒu shén me bì xū xiān fā shēng gǎi biàn xià
 什么可以建立，什么需要他人同意，又有什么必须先发生改变，下
 yí bù xíng dòng cái huì ān quán duì cái fù de chéng shí shuō míng jiù cóng zhè lǐ kāi shǐ
 一步行动才会安全。对财富的诚实说明，就从这里开始。

2.1 A starting position has more than one number

スタート地点は一つの数字では表せない
 qǐ diǎn bù zhǐ yóu yí gè shù zì gòu chéng
 起点不止由一个数字构成

ENGLISH

Chapter 1 defined enough through capabilities. The same method helps us see a starting point. Cash matters, but so do time, health, knowledge, credentials, tools, language, legal permission, geography, relationships, reputation, and the losses a household can survive. Obligations belong on the list as well. A person supporting two children and an ill parent does not possess the same experimental budget as a person with the same income and no dependents.

日本語

第1章では、ケイパビリティを通して「足るを知る」を定義した。同じ方法は、出発点を見る際にも役立つ。現金は重要だが、時間、健康、知識、資格、道具、言語、法的な許可、地理的条件、人間関係、評判、そして家計が耐えられる損失も重要である。負っている責任も、この一覧に含めなければならない。二人の子どもと病気の親を支える人には、同じ収入でも扶養家族のいない人と同じ実験予算はない。

中文

第1章通过能力界定了“知足”。同样的方法也能帮助我们看清一个人的起点。现金很重要，但时间、健康、知识、资质、工具、语言、法律许可、地理位置、人际关系、声誉，以及一个家庭能够

chéng shòu de sǔn shī tóng yàng zhòng yào yì wù yě yīng liè rù qí zhōng yí gè xū yào gòng yǎng liǎng gè
 承受的损失, 同样重要。义务也应列入其中。一个需要供养两个
 hái zǐ hé yí wèi huàn bìng fù mǔ de rén jí shǐ shōu rù yǔ méi yǒu shòu fú yǎng rén de rén xiāng tóng
 孩子和一位患病父母的人, 即使收入与没有受抚养的人的人相同,
 yě bú huì yōng yǒu tóng yàng de shì cuò yù suàn
 也不会拥有同样的试错预算。

ENGLISH

Call the set of actions that a person can take without violating a necessary boundary the person's *feasible set*. The set describes present options, never a person's worth. A move belongs in that set only when its requirements can be met: the money can be found, the time exists, the skill is sufficient, the law permits it, a counterparty will participate, and failure does not destroy the material floor.

日本語

必要な境界を侵さずにその人が取れる行動の集合を、その人
 じつこうかのうしゅうごう よぼう しゅうごう あらわす げんさい せんたくし
 の実行可能集合と呼ぼう。この集合が表すのは現在の選択肢で
 けっして ひと かち こうどう しゅうごう
 あって、決してその人の価値ではない。ある行動がこの集合に
 はいる ようけん みたせる ばあい かぎら しきん
 入るのは、その要件を満たせる場合に限られる。つまり、資金を
 ようい じかん ぎのう じゅうぶん ぼりつじょうゆさ とりひきあいて
 用意でき、時間があり、技能が十分で、法律上許され、取引相手
 さんか いし もち しっぱい ぶっしつてき さいていきばん こわれ
 が参加する意思を持ち、失敗しても物質的な最低基盤が壊れな
 ばあい
 い場合である。

中文

bǎ yí gè rén zài bù tū pò bì yào biān jiè de qián tí xià néng gòu cǎi qǔ de xíng dòng jí hé
 把一个人在不突破必要边界的前提下能够采取的行动集合,
 chēng wéi zhè gè rén de kě xíng jí zhè gè jí hé miáo shù de shì dāng xiǎn xuǎn xiàng jué bú shì yí gè
 称为这个人的可行集。这个集合描述的是当前选项, 绝不是一个
 rén de jià zhí yí xiàng xíng dòng zhǐ yǒu zài qí yāo qiú néng gòu dé dào mǎn zú shí cái shǔ yú zhè gè
 人的价值。一项行动只有在其要求能够得到满足时, 才属于这个
 jí hé zī jīn néng gòu chóu dào shí jiān què shí cún zài jì néng zú gòu fǎ lǜ yǔn xǔ jiāo yì
 集合: 资金能够筹到, 时间确实存在, 技能足够, 法律允许, 交易
 duì fāng yuàn yì cān yǔ èr qiè shī bài bú huì cuī huǐ wù zhì shēng huó de dī xiàn
 对方愿意参与, 而且失败不会摧毁物质生活的底线。

ENGLISH

The set changes. Practice adds skill. Saving adds runway. Reliable work adds proof. A move can place a person near more customers. A friendship can reveal an opening. Child-care can release time. Treatment can restore capacity. A credential can open a gate. A good institution can convert a trustworthy plan into credit. Policy can make an option possible for thousands of people at once. Illness, eviction, discrimination, war, a platform ban, or a family emergency can shrink the set just as quickly.

日本語

この集合は変化する。練習は技能を増やす。貯蓄は持ちこたえられる期間を延ばす。信頼できる仕事は実績を加える。ある行動によって、より多くの顧客の近くへ行けることもある。友情が機会の存在を明らかにすることもある。育児支援は時間を生み出す。治療は力を回復させる。資格は門を開く。優れた制度は、信頼に足る計画を信用供与へとつなげられる。政策は、一度に何千人もの人々に選択肢を可能にしよう。病気、立ち退き、差別、戦争、プラットフォームからの利用禁止、家族の緊急事態は、同じ速さでこの集合を縮小させうる。

中文

这个集合会发生变化。练习增加技能。储蓄延长可支撑的时间。可靠的工作积累证明。一次行动可以使一个人接近更多客户。一段友谊可能让一个机会显现。托育可以释放时间。治疗可以恢复行动能力。一项资质可以打开关口。良好的制度可以把一份可信的计划转化为信贷。政策可以同时让成千上万的人获得一种原本不存在的选项。疾病、驱逐、歧视、战争、平台封禁或家庭紧急事件，也能同样迅速地缩小这个集合。

Much of this background is collective and easy to overlook when it works. Peace, public health, reliable power, transport, communications, education, a usable currency, enforceable agreements, and courts that can constrain power all change the return to private effort. So does care inside a household. A person may be able to travel, study, work late, or endure uncertain income because someone else absorbs childcare, eldercare, domestic work, or emotional strain. These conditions are not personal accomplishments, but they alter what personal action can achieve and who pays for it.

日本語

この背景の多くは集合的なものであり、うまく機能している
と見落とされやすい。平和、公衆衛生、安定した電力、交通、
通信、教育、実用に耐える通貨、強制執行可能な合意、そして
権力を抑制できる裁判所は、いずれも個人の努力から得られる
見返りを変える。家庭内のケアも同様である。誰かが育児、介護、
家事、あるいは精神的負担を引き受けることで、別の人移動
し、学び、遅くまで働き、不安定な収入に耐えられる場合があ
る。こうした条件は個人の功績ではないが、個人の行動が何を
達成できるか、そしてその代償を誰が負うかを変える。

中文

这些背景条件大多是集体性的，而且在运转良好时很容易
被忽视。和平、公共卫生、可靠的电力、交通、通信、教育、可用
的货币、可执行的协议，以及能够约束权力的法院，都会改变
个人努力的回报。家庭内部的照护也是如此。一个人之所以能够
出行、学习、工作到深夜或承受不确定的收入，可能是因为另
一个人承担了育儿、照顾老人、家务或情绪压力。这些条件不是
个人成就，却会改变个人行动所能实现的结果，也会改变由谁为此

fù chū dài jià
付出代价。

ENGLISH

This language helps us avoid two symmetrical mistakes. The first says that circumstance decides everything, so effort is theater. The second says that effort decides everything, so an outcome reveals character. The interviews do not support either view. They show people acting forcefully inside conditions they did not choose, often with help they did not create, and sometimes with a timing advantage they readily admit.

日本語

この言葉遣いは、互いに対称的な二つの誤りを避ける助けになる。一つ目は、状況がすべてを決めるので、努力は芝居にすぎないという考えだ。二つ目は、努力がすべてを決めるので、結果は人格を表すという考えである。インタビューは、どちらの見方も裏づけていない。そこに見えるのは、自分で選ばなかった条件のなかで力強く行動し、多くの場合は自分で生み出したわけではない助けを受け、時には本人も率直に認めるタイミング上の優位を得た人々である。

中文

这种表述有助于我们避开两个对称的错误。第一个错误认为，环境决定一切，所以努力不过是一场表演。第二个错误认为，努力决定一切，所以结果能够揭示一个人的品格。这些访谈并不支持任何一种看法。访谈展现的是：人们在自己没有选择的条件下积极行动，常常借助并非由自己创造的帮助，有时还拥有他们坦然承认的时机优势。

ENGLISH

Consider three forms of capital that rarely appear together in a headline:

日本語

見出しに並んで登場することはめったにない、三つの資本を
かんがえてみよう。

中文

bù fáng kǎo lǜ sān zhǒng hěn shǎo tóng shí chū xiàn zài biāo tí zhōng de zī běn
不妨考虑三种很少同时出现在标题中的资本：

ENGLISH

Capacity Health, attention, emotional stability, time, and freedom from immediate danger determine whether a person can use anything else.

Capability Practiced skill, judgment, language, credentials, and tools determine which problems the person can solve reliably.

Access Geography, relationships, trust, legal status, institutions, and distribution determine whether that capability can reach a real opportunity.

日本語

余力 健康、注意力、情緒の安定、時間、そして差し迫った危険
からの自由が、その人がほかの何かを使えるかどうかを
きめる決める。

遂行能力 鍛えた技能、判断力、言語、資格、道具が、その人
がどの問題を確実に解決できるかを決める。

アクセス 地理的条件、人間関係、信頼、法的地位、制度、流通
経路が、その遂行能力を現実の機会に届けられるかどうか
を決める。

中文

身心余力 健康、注意力、情绪稳定、时间，以及免受迫在眉睫的
危险，决定一个人能否利用其他任何资源。

实践能力 经过练习的技能、判断力、语言、资质和工具，决定这个
人能够可靠地解决哪些问题。

机会通道 地理位置、人际关系、信任、法律身份、制度和分配渠道，
决定这种能力能否抵达真实的机会。

ENGLISH

Money can improve all three, but it is not interchangeable with them. A large loan cannot restore exhausted judgment. A useful skill with no route to a buyer earns nothing. An introduction without capability may open a door once and close it permanently. Good strategy starts by locating the binding constraint rather than repeating the resource that already happens to be abundant.

日本語

お金は三つすべてを改善できるが、それらと交換可能なわけ
ではない。多額の融資でも、疲弊した判断力を回復させること
はできない。買い手に届く道筋のない有用な技能は、何も稼がな
い。能力を伴わない紹介は、一度は扉を開いても、それを永久
に閉ざしかねない。優れた戦略は、たまたますでに潤沢な資源

くりかえしあげるのではなく、なん 何けっていきが決定的な制約せいやくになっている
 かを突き止めることつぎとめるから始まるはじまる。

中文

金钱可以改善这三者，却不能与它们互相替代。大额贷款无法
 恢复因疲惫而受损的判断力。一项有用的技能如果没有通往买家的
 路径，就赚不到钱。缺乏能力的引荐或许能把门打开一次，却
 也可能让那扇门从此关闭。好的策略始于找出真正构成瓶颈的
 约束，而不是反复强调那个恰好已经十分充裕的资源。

2.2 Luck leaves fingerprints

うん しもん のこす
 運は指紋を残す

yùn qì huì liú xià zhǐ wén
 运气会留下指纹

ENGLISH

One of the young entrepreneurs in the Las Vegas interviews says that much of his first trading success arrived when markets were unusually easy. He names the monetary conditions around the pandemic before describing what he did next. That admission makes his account more, not less, instructive. Favorable prices helped create the opening; delegation and a well-treated team later helped him build beyond his own capacity. Timing explains part of the first result. It does not explain every later decision.

日本語

ラスベガスでインタビューした若い起業家の一人は、最初の
 とりひき え せいこう おおく しじょう いれい ようい じき
 取引で得た成功の多くは、市場が異例なほど容易だった時期に

おとずれ かたる かれ じぶん つぎ なん せつめい まえ
訪れたと語る。彼は、自分が次に何をしたかを説明する前に、パ
ンデミック前後の金融環境を挙げる。この告白によって、彼の話
から学べることは減るのではなく、増えている。有利な価格動向
が機会を生み出す助けとなり、その後は権限委譲と大切に扱わ
れたチームが、彼自身の能力を超えて事業を築く助けとなった。
タイミングは最初の結果の一部を説明する。だが、その後のす
べての判断を説明するものではない。

中文

lā sī wéi jiā sī fāng tán zhōng de yī wèi nián qīng chuàng yè zhě shuō tā zuì chū de jiāo yì chéng gōng
拉斯维加斯访谈中的一位年轻创业者说，他最初的交易成功
hěn dà yī bù fèn fā shēng zài shì chāng yì cháng róng yì huò lì de shí hòu zài jiǎng shù zì jǐ jiē xià lái
很大一部分发生在市场异常容易获利的时候。在讲述自己接下来
zuò le shén me zhǐ qián tā xiāndiǎn míng le yì qíng qián hòu de huò bì huán jīng zhè fèn tǎn chéng rǎng tā
做了什么之前，他先点明了疫情前后的货币环境。这份坦承让他
de xù shù gèng jù qǐ fā xìng ér bú shì gèng shǎo yǒu lì de jià gé bāng zhù chuàng zào le jī huì
的叙述更具启发性，而不是更少。有利的价格帮助创造了机会；
hòu lái shòu quán tā rén hé yī zhī shòu dào shàn dài de tuán duì yòu bāng zhù tā tú pò le zì shēn néng lì
后来，授权他人和一支受到善待的团队又帮助他突破了自身能力
de shàng xiàn shí jī jiě shì le zuì chū jié guǒ de yī bù fèn què bù néng jiě shì cǐ hòu de měi yí gè
的上限。时机解释了最初结果的一部分，却不能解释此后的每一个
jué dìng
决定。

ENGLISH

Another entrepreneur, who grew up in Soviet social housing and entered mobile phone retail after the Soviet Union collapsed, describes his own history as catching a wave. Trade was opening, phones were spreading, oil prices were rising, and he was present. An Atlanta developer makes the point even more plainly: successful businesses often owe a great deal to timing, and some very wealthy people have also been lucky.

日本語

れんぽう こうえいじゅうたく そだち れんぽうほうかい ご けいたい
ソビエト連邦の公営住宅で育ち、ソビエト連邦崩壊後に携帯
でんわ こうりぎょう はいっ べつ きぎょうか じしん あゆみ なみ
電話の小売業へ入った別の起業家は、自身の歩みを「波をつか

んだ」^{ひょうげん}と表現する。貿易が開放され、携帯電話が普及し、原油^{げんゆ}価格が上^か昇^かしていた。そして彼はその場^ばにいた。アトランタのある不動産開発業者は、さらに率直に要点^{ようてん}を述べる。成功した事業^{じぎょう}はしばしばタイミングに大きく負っており、大富豪^{だいふこう}のなかには運にも恵まれた人^{ひと}がいる、と。

中文

另一位创业者^{líng yí wèi chuàng yè zhě}成长于苏联的社会住房^{chéng zhǎng yú sū lián de shè huì zhù fáng}，并在苏联解体后进入^{bìng zài sū lián jiě tǐ hòu jìn rù}手机零售业^{shǒu jī líng shòu yè}。他把自己的经历描述为赶上了一股浪潮^{tā bǎ zì jǐ de jīng lì miáo shù wéi gǎn shàng le yí gǔ làng cháo}。当时贸易^{dāng shí mào yì}正在开放^{zhèng zài kāi fàng}，手机正在普及^{shǒu jī zhèng zài pǔ jí}，油价正在上涨^{yóu jià zhèng zài shàng zhǎng}，而他恰好身处其中^{ér tā qià hǎo shēn chù qí zhōng}。亚特兰大的一位房地产开发商把这一点说得更加直白^{yà tè lán dà de yí wèi fáng dì kān kāi fā shāng bǎ zhè yí diǎn shuō dé gèng jiā zhí bái}：成功的^{chéng gōng de}企业^{qǐ yè}往往在很大程度上受益于时机^{wǎng wǎng zài hěn dà chéng dù shàng shòu yì yú shí jī}，一些非常富有的人也确实^{yí xiē fēi cháng fù yǒu de rén yě què shí}有过好运^{yǒu guò hǎo yùn}。

ENGLISH

Luck is not the opposite of work. It changes the return to work. The same effort applied before a market exists, after it is crowded, or while an institution is closed can lead to different outcomes. Action can increase exposure to good fortune: more conversations create more chances to meet a buyer, more experiments create more chances to discover demand, and financial reserves create more chances to remain present when a cycle turns. Yet exposure does not guarantee the event, and the ability to keep taking chances is itself unequally distributed.

日本語

運^{うん}は努力^{どりよく}の反対^{はんたい}ではない。運^{うん}は、努力^{どりよく}への見返り^{みかえり}を変える。同じ努力^{おなじどりよく}でも、市場^{しじょう}が存在^{そんざい}する前に注ぐ^{まえ そそぐ}か、市場^{しじょう}が混雑^{こんざつ}した後^{あと}に注ぐ^{そそぐ}か、制度^{せいど}が閉ざ^{とざ}されている間に注ぐ^{あいだ そそぐ}かによって、異なる^{ことなる}結果^{けっか}につながりうる。行動^{こうどう}は幸運^{こううん}に遭遇^{そうぐう}する可能性^{かのうせい}を高められ

る。会話を増やせば買い手に出会う機会が増え、実験を増やせば需要を発見する機会が増え、資金の余裕があれば景気の流れが変わるまでその場にとどまれる可能性が増える。それでも、接点を増やすことは幸運な出来事を保証せず、挑戦を続けられる力そのものも不平等に分配されている。

中文

运气并不是努力的反面。它改变的是努力的回报。同样的努力，投入在市场尚未出现之前、市场已经拥挤之后，或制度关闭期间，都可能产生不同的结果。行动可以增加接触好运的机会：更多交谈带来更多遇见买家的可能，更多实验带来更多发现需求的可能，财务储备则带来更多机会，让人能在周期转向时仍然留在场内。然而，增加接触机会并不能保证好运发生，而不断尝试的能力本身也分配不均。

ENGLISH

Tom Brady tells a story that holds both sides together. In college he complained to the psychologist Greg Harden that other players were receiving more opportunities. Harden told him to stop organizing his attention around what others received and to make the most of the few practice opportunities he did receive. Brady says he did. He also describes a father who believed in him, mentors who taught him, teammates who performed with him, and specialists who helped him maintain his body.

日本語

Tom Bradyは、両面を同時に捉える話をしている。大学時代、ほかの選手のほうが多くの機会を与えられていると、心理学者のGreg Hardenに不満を訴えた。Hardenは、他人が何を与えら

れたかを中心ちゅうしんに自分の注意じぶんを組み立てるちゅういのはやめ、自分くみに与えたてられたわずかな練習機会れんしゅうきかいを最大限さいだいげんに生かせいと彼かれに言った。Brady は、そうしたかたると語るかれ。彼は同時にどうじ、自分じぶんを信じしんじた父ちち、教えてくれおしえた指導者しどうしゃ、一緒にいっしょプレーしたチームメートしんたい、そして身体いの維持じを助けた専門家たすけについても語せんもんかっているかたっ。

中文

Tom Brady 讲过一个兼顾两面的故事。大学期间，他曾向心理学家 Greg Harden 抱怨，其他球员获得了更多机会。Harden 告诉他，不要再把注意力围绕别人得到了什么来安排，而应充分利用自己获得的少数几次训练机会。Brady 说，他照做了。他也谈到了一位相信他的父亲、教导他的导师、与他并肩发挥的队友，以及帮助他维持身体状态的专业人士。

ENGLISH

The useful lesson is local: give full attention to the opportunity actually in front of you. It is not a proof that the allocation was fair, that three chances are always enough, or that people who remain unseen failed to prepare. A winner's account can reveal how one person used an opening. It cannot show us all the equally serious people to whom the opening never came.

日本語

やく た つきょうくん め まえ はんい かぎら じっさい じぶん まえ 役に立つ教訓は、目の前の範囲に限られる。実際に自分の前 がある機会へ、全力で注意を向けることだ。それは、機会の配分 が公平だったこと、三度の機会さんどで常に十分なこと、あるいは注目 されないままだった人々の準備が足りなかったことの証明では ない。勝者の語りは、一人の人が機会をどう使ったかを明らかに できる。だが、同じように真剣でありながら、ついに機会が 訪れなかったすべての人を見せることはできない。

中文

yǒu yòng de jiào xùn shì jú bù de quán shén guān zhù yú zhēn zhèng bǎi zài nǐ miàn qián de jī huì tā
 有用的教训是局部的：全神贯注于真正摆在你面前的机会。它
 bìng bù néng zhèng míng jī huì fēn pèi shì gōng píng de bù néng zhèng míng sān cì jī huì yǒng yuǎn zú gòu
 并不能证明机会分配是公平的，不能证明三次机会永远足够，
 yě bù néng zhèng míng nà xiē shǐ zhōng wèi bèi kàn jiàn de rén méi yǒu zuò hǎo zhǔn bèi shèng zhě de xù shù
 也不能证明那些始终未被看见的人没有做好准备。胜者的叙述
 kě yǐ jiē shì yí gè rén rú hé lì yòng le yí cì jī huì què wú fǎ xiàng wǒ men zhǎn shì suǒ yǒu
 可以揭示一个人如何利用了一次机会，却无法向我们展示所有
 tóng yàng rèn zhēn dàn cóng wèi děng lái jī huì de rén
 同样认真、但从未等来机会的人。

ENGLISH

This is why a success story should be read with five questions:

日本語

せいこうだん いつ とい よ む
 だからこそ、成功談は五つの問いとともに読むべきである。

中文

yīn cǐ yuè dú yí gè chéng gōng gù shì shí yīng tí chū wǔ gè wèn tí
 因此，阅读一个成功故事时，应提出五个问题：

ENGLISH

1. What did the person choose and practice?
2. Which people or institutions made the choice usable?
3. Which prior resources absorbed the delay and the failures?
4. What timing, geography, health, or legal conditions enlarged the return?
5. Who might have made a similar effort and remained outside the frame?

日本語

- ひと なん えらび なん れんしゅう
 1. その人は何を選び、何を練習したのか。

2. どの人や制度が、その選択を実行可能にしたのか。
3. どのような既存の資源が、遅れや失敗を吸収したのか。
4. どのようなタイミング、地理的条件、健康状態、法的条件が、見返りを大きくしたのか。
5. 誰が同じように努力しながら、なお画面の外にとどまった可能性があるのか。

中文

1. 这个人选择了什么，又练习了什么？
2. 哪些人或制度使这个选择得以发挥作用？
3. 哪些先前已有的资源吸收了等待和失败的代价？
4. 哪些时机、地理、健康或法律条件放大了回报？
5. 谁可能付出了相似的努力，却仍然留在画面之外？

ENGLISH

The questions do not subtract credit. They separate a mechanism that another person can test from a circumstance that cannot simply be copied.

日本語

こうした問いは、功績を差し引くものではない。他者が試せる仕組みと、単純には模倣できない状況とを切り分けるものである。

中文

这些问题并不会抹去功劳。它们把另一个人可以检验的机制，与无法简单复制的环境条件区分开来。

2.3 What remains when the cash disappears

げんきん なん の こる
現金がなくなったとき、何が残るのか
dāng xiànjīn xiǎo shī hòu hái shèng xiàshén me
当現金消失后，还剩下什么

ENGLISH

In Denver, James Dumoulin asks several business owners what they would do if their bank accounts reached zero. Their answers arrive quickly. Start from skills and expertise. Package marketing or branding as a service. Ask business owners where they are losing time or money. Sell on behalf of someone who already has an offer. Call friends, bring people together, and listen for a recurring problem. One speaker would seek financing.

日本語

デンバーで、James Dumoulin は数人の事業主に、銀行口座
の残高がゼロになったらどうするかと尋ねる。答えはすぐに
返ってくる。技能と専門知識から始める。マーケティングや
ブランディングをサービスとして売れる形にまとめる。事業
主に、どこで時間やお金を失っているかを尋ねる。すでに商品
やサービスを持つ人に代わって販売する。友人に連絡し、人々
を集め、繰り返し現れる問題に耳を澄ます。ある話者は、資金
調達を求めるという。

中文

在丹佛，James Dumoulin 问几位企业主，如果他们的银行账户
归零，会怎么做。他们很快给出了答案。从技能和专业知识出发。

bǎ yíng xiāo huò pǐn pái sù zào bāo zhuāng chéng fú wù xún wèn qǐ yè zhǔ tā men zhèng zài nǐ xiē dì fāng
 把营销或品牌塑造包装成服务。询问企业主，他们正在哪些地方
 sǔn shī shí jiān huò jīn qián tì yí gè yǐ jīng yǒu chǎn pǐn huò fú wù de rén xiāo shòu gěi péng yǒu
 损失时间或金钱。替一个已经有产品或服务的人销售。给朋友
 dǎ diàn huà bǎ rén men jù dào yì qǐ qīng tīng fǎn fù chū xiàn de wèn tí yǒu yí wèi shòu fǎng zhě
 打电话，把人们聚到一起，倾听反复出现的问题。有一位受访者
 huì xún qiú róng zī
 会寻求融资。

ENGLISH

The thought experiment is useful because it distinguishes money from the human capital that helped produce it. Someone who has learned to diagnose a customer problem, make a credible offer, deliver the work, collect payment, and earn a referral is not truly returning to the beginning when a balance vanishes. The skill, judgment, proof, and relationships remain.

日本語

しこうじっけん ゆうよう かね かね う み だ す た す け
 この思考実験が有用なのは、お金と、そのお金を生み出す助け
 じんてきしほん くべつ こきやく もんだい しんだん
 となった人的資本を区別するからである。顧客の問題を診断し、
 しんらい ていあん おこない しごと すいこう だいきん かいしゅう しょうかい
 信頼できる提案を行い、仕事を遂行し、代金を回収し、紹介を
 える ほうほう み ひと ざんだか きえ ほんとう い み しゅっぱつ
 得る方法を身につけた人は、残高が消えても本当の意味で出発
 てん もどる ぎのう ほんだんりよく じっせき にんげんかんけい のこる
 点へ戻るわけではない。技能、判断力、実績、人間関係は残る。

中文

zhè gè sī xiǎng shí yàn zhī suǒ yǒu yòng shì yīn wèi tā bǎ jīn qián yǔ bāng zhù zhuàng zào jīn qián de
 这个思想实验之所以有用，是因为它把金钱与帮助创造金钱的
 rén lì zī běn qū fēn kāi lái yí gè yǐ jīng xué huì zhěn duàn kè hù wèn tí tí chū kě xìn fāng àn
 人力资本区分开来。一个已经学会诊断客户问题、提出可信方案、
 jiāo fù gōng zuò shōu qǔ kuǎn xiàng bìng yíng de zhuǎn jiè shào de rén zài zhàng hù yú é xiāo shī shí bìng
 交付工作、收取款项并赢得转介绍的人，在账户余额消失时，并
 bú shì zhēn de huí dào le qǐ diǎn jì néng pàn duàn lì zhèng míng hé rén jì guān xì yī rán cún zài
 不是真的回到了起点。技能、判断力、证明和人际关系依然存在。

ENGLISH

But the phrase *start from zero* conceals them. The speakers are imagining zero cash while retaining healthy bodies, commercial knowledge, phones, transport, reputations, contacts,

legal standing, and the confidence produced by previous success. A first-time worker with no proof is solving a different problem. So is a person whose skill requires equipment, a license, medication, childcare, or a market that has disappeared. Financing can bridge an operating gap only when repayment has a credible source; otherwise it converts a lack of cash into a fixed claim on uncertain income.

日本語

しかし、ゼロから始めるという表現は、それらを覆い隠す。話者たちが想定しているのは、健康な身体、商業知識、電話、交通手段、評判、人脈、法的地位、そして過去の成功から生まれた自信を保ったまま、現金だけがゼロになった状態である。実績のない初めての労働者が解いているのは、別の問題だ。技能を使うのに設備、免許、薬、育児支援が必要な人や、その技能の市場が消えてしまった人も同様である。資金調達で運転資金の不足を埋められるのは、返済に信頼できる原資がある場合に限られる。そうでなければ、資金調達は現金不足を、不確かな収入に対する固定的な請求権へと変える。

中文

但从零开始这个说法把这些东西隐藏了起来。受访者设想的是现金为零，但仍然保有健康的身体、商业知识、手机、交通工具、声誉、人脉、合法身份，以及以往成功带来的自信。一个毫无业绩证明的初入职场者，面对的是另一种问题。技能需要设备、执照、药物或托育才能发挥的人，以及其技能对应的市场已经消失的人，也是如此。融资只有在还款具有可信来源时，才能弥合经营资金缺口；否则，它只是把现金短缺转化为对不确定收入的一项固定索取。

John Ruiz's early legal career makes the stack visible. He says his father came from Cuba with five children and was at one point homeless. Ruiz became the first in the family to attend college, then went to law school. He began his firm with an \$800 credit card his father had given him and, unable to pay office rent, exchanged hours of legal work for space. The compressed version is that he began with almost nothing. The more useful version names what was present: a father's help, education, a license, the ability to work, a landlord or colleague willing to barter, and enough trust for the exchange to begin. Ruiz's initiative joined those pieces. It did not conjure them from air.

日本語

John Ruiz の法曹としての初期の経歴を見ると、その積み
 か じ な り み え か れ し ょ き け い れ き み る つ み
 重なりが見えてくる。彼によれば、父親は五人の子どもを連れて
 き い ち じ す ま い う し な っ か ぞ く
 て Cuba から来て、一時は住まいを失っていた。Ruiz は家族で
 は じ め て だ い が く す す み こ い っ ち ち お や わ た さ
 初めて大学へ進み、その後ロースクールへ行った。父親から渡さ
 れ た 利 用 限 度 額 \$800 の クレジットカードで事務所を立ち上げ、
 り ょ う げ ん ど が く じ む し ょ た ち あ げ
 事務所の賃料を払えなかったため、法律業務を何時間か提供す
 じ む し ょ ち ん り ょ う は ら え ほ う り つ ぎ ょ う む な ん じ か ん て い き ょ う
 る代わりに場所を得た。圧縮した説明なら、彼はほとんど何も
 か わ り ば し ょ え あ っ し ゅ く せ つ め い か れ な ん
 ないところから始めた、となる。より有用な説明は、そこにあっ
 は じ め け ん せ つ め い
 たものを挙げる。父親の助け、教育、資格、働く能力、物々交換
 あ げ る ち ち お や た す け き ょ う い く し か く は た ら く の う り ゃ く ぶ つ ぶ つ こ う か ん
 に応じる家主か同僚、そして交換を始めるのに十分な信頼であ
 お う じ る や む し ど う り ょ う こ う か ん は じ め る じ ゅ う ぶ ん し ん ら い
 る。Ruiz の主体的な行動が、それらの要素を結びつけた。何も
 し ゅ た い て き こ う ど う よ う そ む す び つ け な ん
 ないところから生み出したわけではない。

中文

John Ruiz 早期的法律职业生涯让这层层资源变得清晰可见。
 tā shuō fù qīn dài zhe wǔ gè hái zǐ cóng Cú bā lái dào zhè lǐ, bìng yí dù wú jiā kě guī. Ruiz
 他说,父亲带着五个孩子从Cuba来到这里,并一度无家可归。Ruiz

cheng wei jia li di yi ge shang da xue de ren zhi hou you jin ru fa xue yuan ta yong fu qin gei ta
 成为家里第一个上大学的人，之后又进入法学院。他用父亲给他
 de yi zhang e du wei de xin yong ka chuang ban le zi ji de shi wu suo yin wei fu bu qi
 的一张额度为\$800的信用卡创办了自己的事务所；因为付不起
 ban gong shi zu jin ta yong ruo gan xiao shi de fa lv gong zuo huan qu ban gong kong jian ya suo hou de
 办公室租金，他用若干小时的法律工作换取办公空间。压缩后的
 ban ben shi ta ji hu yi wu suo you di qi bu geng you yong de ban ben ze shuo qing dang shi yi you
 版本是，他几乎一无所有地起步。更有用的版本则说清当时已有的
 de dong xi fu qin de bang zhu jiao yu zhi zhao gong zuo de neng li yi wei yuan yi jie shou
 的东西：父亲的帮助、教育、执照、工作的能力、一位愿意接受
 jiao huan de fang dong huo tong shi yi ji zu yi rang jiao huan kai shi de xin ren de zhu dong
 交换的房东或同事，以及足以让交换开始的信任。Ruiz 的主动
 jin qu ba zhe xie yao su lian jie le que bu shi ping kong chuang zao le ta men
 进取把这些要素连接了起来，却不是凭空创造了它们。

ENGLISH

Education occupies the same conditional place. A short Dallas conversation contrasts a technology worker who now sees online learning everywhere with another worker who entered technology because that was what he had been educated to do, not because he had chosen the life deliberately. The second speaker then overcorrects, arguing that knowing the right people matters more than competence. Relationships do matter, especially at a gate. But an introduction cannot substitute for clinical judgment, engineering safety, legal authorization, or the repeated ability to do the work.

日本語

kyouiku onaji jyouken ichi shimeru
 教育もまた、同じように条件付きの位置を占める。Dallasでの
 mijikai kaiwa ima gakushuu itaru miru
 短い会話では、今やオンライン学習が至るところにあると見る
 bunya roudousha mizukara ito deki jinsei eran
 テクノロジー分野の労働者と、自ら意図的にその人生を選んだ
 kyouiku uke shigoto
 のではなく、教育を受けた仕事それがそれだったためテクノロジー
 bunya haii befu roudousha taihi futari me washa go
 分野に入った別の労働者が対比される。二人目の話者はその後、
 gyakuhoukou i ki ouryoku deki setsu hito shits
 逆方向へ行きすぎて、能力よりも適切な人を知っていること
 jyouyoushichou ningenkankei toku ni iriguchi tashika
 のほうが重要だと主張する。人間関係は、特に入口では確かに
 jyouyoushoukai rinshoyoudekihandan kougakujyou anzensei houbudeki
 重要である。しかし、紹介は臨床的判断、工学上の安全性、法的
 kyoka shigoto kuri kae shisui kou ouryoku kawari
 な許可、あるいは仕事を繰り返し遂行できる能力の代わりには

ならない。

中文

jiào yù yě chù zài tóng yàng yǒu tiáo jiàn de wèi zhì de yī duàn jiǎn duǎn duì huà bǎ liǎng wèi
教育也处在同样有条件的位置。Dallas的一段简短对话，把两位
kē jì cóng yè zhě zuò le duì bǐ yī wèi rú jīn jué de zài xiàn xué xí wú chù bù zài líng yī wèi
科技从业者作了对比：一位如今觉得在线学习无处不在；另一位
jìn rù kē jì háng yè shì yīn wèi tā jiē shòu de jiào yù jiù shì ràng tā zuò zhè lèi gōng zuò ér bú shì
进入科技行业，是因为他接受的教育就是让他做这类工作，而不是
yīn wèi tā zhǔ dòng xuǎn zé le zhè zhǒng shēng huó suí hòu dì èr wèi shòu fǎng zhě yòu jiǎo gǎng guò zhèng
因为他主动选择了这种生活。随后，第二位受访者又矫枉过正，
shēng chēng rèn shí duì de rén bǐ shèng rèn néng lì gèng zhòng yào rén jì guān xì dí què zhòng yào yóu qí
声称认识对的人比胜任能力更重要。人际关系的确重要，尤其
shì zài rù kǒu chù dàn yīn jiàn bù néng qǔ dài lín chuáng pàn duàn gōng chéng ān quán fǎ lǜ shòu quán
是在入口处。但引荐不能取代临床判断、工程安全、法律授权，
huò fǎn fù bǎ gōng zuò zuò hǎo de néng lì
或反复把工作做好的能力。

ENGLISH

The practical question is not *college or no college*? It is: what must this path prove? Some paths require a degree or license. Some reward a compact portfolio, an apprenticeship, a trade qualification, or a verified result. Some educational programs deliver capability and access; others sell debt and confidence without either. Choose the least costly route that supplies the necessary skill, signal, permission, and network for the actual work.

日本語

じっせんでき と い だいがく い く い か と う
実践的な問いは、大学へ行くか、行かないか？ ではない。問う
べきは、この道では何を証明しなければならないか、である。
がく い めんきょ ひつよう みち かんけつ さくひんしゅう とていくんれん
学位や免許を必要とする道もある。簡潔な作品集、徒弟訓練、
しよくぎょうしかく けんしょうず み せいか ひようか みち のうりよく
職業資格、検証済みの成果が評価される道もある。能力とア
リようほう きよういくかてい あたえ
クセスの両方をもたらず教育課程もあれば、どちらも与えず、
しゃっぎん じしん うる じっさい しごと ひつよう ぎのう
借金と自信だけを売るものもある。実際の仕事に必要な技能、
きよか じんみやく え けいろ もっともひよう ひくい
シグナル、許可、人脈を得られる経路のうち、最も費用の低い
えらぶ
ものを選ぶ。

中文

实际问题并不是上大学还是不上大学？而是：这条路径必须证明什么？有些路径要求学位或执照。有些路径看重精简的作品集、学徒经历、职业资格或经过验证的成果。有些教育项目既提供能力，也提供机会通道；另一些则两者都不提供，只出售债务和自信。应为实际工作选择成本最低、同时能够提供必要技能、信号、许可和人脉的路径。

ENGLISH

Portable capital is capability that can still reach a real need under changed conditions. The next chapter will build that idea carefully. Here it is enough to notice that the richest form of recovery capital often sits in a bundle: skill, proof, trust, tools, health, and a modest runway.

日本語

持ち運べる資本とは、条件が変わっても現実の需要に届きうる能力である。次章では、この考えを丁寧に組み立てる。ここでは、最も豊かな回復資本はしばしば、技能、実績、信頼、道具、健康、そしてささやかな資金的余裕の束として存在すると気づけば十分である。

中文

可迁移资本，是在条件改变后仍能触及真实需求的能力。下一章将仔细构建这个概念。在这里，我们只需注意：最充足的复原资本往往以一组要素共同存在，包括技能、证明、信任、工具、健康和一段不算宽裕但足以支撑的时间。

2.4 A network is an institution in miniature

ネットワークは小さな制度である
 rén jì wǎng luò shì yī zhǒng wēi xíng zhì dù
 人际网络是一种微型制度

ENGLISH

The Denver answers about starting again turn repeatedly toward other people. One speaker would gather friends and ask what problems they were facing. Another credits relationships that hold him accountable to his stated values. Others describe paid groups that exposed them to operators at a larger scale. The benefit was not the room's prestige by itself. It was faster correction, specific advice, higher standards, and evidence that a result they had treated as impossible was being produced nearby.

日本語

再出発についてのデンバーでの回答は、何度も他者へ向かう。
 ある話者は友人を集め、どんな問題に直面しているかを尋ねる
 という。別の話者は、自分が掲げた価値観に責任を持たせてく
 れる人間関係のおかげだと語る。ほかの人々は、より大規模に
 事業を運営する人々と接点を持てた有料グループについて説明
 する。利益は、その場の名声そのものではなかった。より速い
 軌道修正、具体的な助言、より高い基準、そして自分たちが不
 可能だと思っていた成果が近くで生み出されているという証拠
 だった。

中文

dān fú guān yú chóng xīn qǐ bù de huí dá yī cì cì zhuǎn xiàng tā rén yī wèi shòu fǎng zhě huì
 丹佛关于重新起步的回答，一次次转向他人。一位受访者会
 zhào jí péng yǒu xún wèn tā men zhèng miàn lín shén me wèn tí líng yī wèi bǎ gōng láo guī yú nà xiē
 召集朋友，询问他们正面临什么问题。另一位把功劳归于那些
 cù shǐ tā duì zì jǐ xuān chēng de jià zhí guān fù zé de rén jì guān xì hái yǒu rén tán dào fù fèi
 促使他对自己宣称的价值观负责的人际关系。还有人谈到付费
 shè qún shǐ tā men jiē chù dào jīng yíng guī mó gèng dà de cóng yè zhě hǎo chù bìng bù zài yú nà gè
 社群，使他们接触到经营规模更大的从业者。好处并不在于那个
 quān zǐ běn shēn de shēng wàng ér zài yú gèng kuài de jiū zhèng jù tǐ de jiàn yì gèng gāo de biāo zhǔn
 圈子本身的声望，而在于更快的纠正、具体的建议、更高的标准，
 yǐ jí yī xiàng tā men yuán yǐ wéi bù kě néng de chéng guǒ jiù zài fù jìn bèi zuò chū lái de zhèng jù
 以及一项他们原以为不可能的成果就在附近被做出来的证据。

ENGLISH

Mike Collins gives a quieter example. He says a small community bank financed his first truck because its people knew their customers. The bankers were not merely a distant scoring system; they shared a community in which behavior and reputation were visible. That local knowledge could turn a thin formal record into enough trust for a first asset. It could also reproduce local prejudice or exclude anyone who had not been allowed to become known. Relationship lending is powerful precisely because human judgment enters the decision. Human judgment can recognize context and carry bias at the same time.

日本語

Mike Collins は、もっと控えめな例を挙げる。地元の小さな
 コミュニティ銀行が最初のトラックの購入資金を融資してく
 れたのは、行員たちが顧客を知っていたからだという。銀行員
 は単なる遠くのスコアリングシステムではなく、行動や評判が
 見えるきょうどうたいを共有していた。その地域知によって、乏しい
 正式記録を、最初の資産を得るのに足る信頼へ変えられた。同時
 に、地域の偏見を再生産したり、知られる機会を与えられなかつ
 た人を排除したりする可能性もあった。リレーションシップ・
 レンディングが強力なのは、まさに人間の判断が意思決定に

入るからである。人間の判断は文脈を理解すると同時に、偏見も持ち込みうる。

中文

Mike Collins 给出了一个更平实的例子。他说，一家小型社区银行之所以为他的第一辆卡车提供融资，是因为那里的人了解自己的客户。银行家并不只是一个遥远的评分系统；他们身处同一个社区，人的行为和声誉在其中清晰可见。这种本地知识可以把单薄的正式记录转化为足以支持购置第一项资产的信任。它也可能复制当地偏见，或排斥那些从未获准被社区了解的人。关系型贷款之所以强大，恰恰是因为人的判断进入了决策。人的判断既能识别具体背景，也能同时携带偏见。

ENGLISH

This is social capital in its useful sense: not a pile of famous contacts, but a history of reciprocal reliability. It grows when someone contributes before making a large request, does small work well, tells the truth when a result is bad, introduces people carefully, and remembers that access belongs partly to the person who grants it. A network is not something one extracts. It is a set of claims that people are willing to honor because prior conduct made the next exchange reasonable.

日本語

これが、有用な意味での社会関係資本である。有名人の連絡先を積み上げるのではなく、相互に信頼に応じてきた履歴を指す。それは、大きな頼みをする前に誰かが貢献し、小さな仕事をきちんと行い、結果が悪いときにも真実を語り、人を慎重に紹介し、アクセスの権限はそれを与える側にも一部属していることを忘れないときに育つ。ネットワークは、何かを引き出す

たいしょう か こ こうどう つぎ こうかん だとう
対象ではない。それは、過去の行動によって次の交換が妥当な
ものになったために、人々が応じる意思を持つ一連の請求権で
ある。

中文

zhè cái shì shè huì zī běn yǒu yòng de hán yì tā bú shì yī duī míng rén lián xì fāng shì ér shì
这才是社会资本有用的含义：它不是一堆名人联系方式，而是
yī duàn bǐ cǐ kě kào hù yǒu huí bào de lì shǐ yí gè rén zài tí chū zhòng dà qǐng qiú zhī qián xiān
一段彼此可靠、互有回报的历史。一个人在提出重大请求之前先
zuò chū gòng xiàn bǎ xiǎo shì zuò hǎo zài jié guǒ bù jiā shí jiǎng zhēn huà jīn shèn dì wèi rén qiān xiàn bìng
作出贡献，把小事做好，在结果不佳时讲真话，谨慎地为人牵线，并
jì de jī huì tōng dào zài yí dìng chéng dù shàng shǔ yú shòu yǔ tā de rén shè huì zī běn jiù huì yóu cǐ
记得机会通道在一定程度上属于授予它的人，社会资本就会由此
zēng zhǎng rén jì wǎng luò bú shì gòng rén zhā qǔ de dōng xī ér shì yī zǔ rén men yuàn yì rèn kě de
增长。人际网络不是供人榨取的东西，而是一组人们愿意认可的
qǐng qiú quán yīn wèi cǐ qián de xíng wéi yǐ shǐ xià yí cì jiāo huàn biàn dé hé lǐ
请求权，因为此前的行为已使下一次交换变得合理。

ENGLISH

The unequal part remains. Family and school can provide a network before a person knows the word. Money buys travel, events, neighborhoods, memberships, and time in which relationships can form. Migration can place a person near customers and separate that person from every trusted helper at home. A Dallas law-enforcement worker calls moving from Mississippi to Dallas his best financial decision because he perceived more opportunity there. The move was an act of agency. The ability to move, absorb housing costs, rebuild support, and remain safe was part of the starting position.

日本語

ふびょうどう ぶぶん のこる かぞく がっこう ほんにん ことば しる
不平等な部分が残る。家族や学校は、本人がその言葉を知る
まえ あたえ かね たび もよおし きょじゅう
前からネットワークを与えうる。お金があれば、旅、催し、居住
ちい き かいいんしかく にんげんかんけい そだてるじかん かえる いじゅう
地域、会員資格、そして人間関係を育てる時間を買える。移住
によって 顧客の近くへ行ける一方、故郷で信頼していたすべて
たすけて ひきはなさ ほうしつこうきかん
の助け手から引き離されることもある。Dallasの法執行機関で

はたらくひと おおく きかい かんじ
 働く人は、より多くの機会があると感じたため、Mississippi か
 ら Dallas へ移ったことが自分にとって最良の金銭的決断だっ
 たという。移住は主体的な行動だった。移動し、住居費を吸収
 し、支援関係を築き直し、安全を保てることは、出発時の条件
 の一部だった。

中文

bù píngděng de bù fèn yī rán cún zài yí gè rén shèn zhì hái bù zhī dào rén jì wǎng luò zhè gè
 不平等的部分依然存在。一个人甚至还不知道“人际网络”这个
 cí shí jiā tíng hé xué xiào jiù kě néng yǐ jīng wèi tā tí gōng le wǎng luò jīn qián kě yǐ mǎi dào lǚ xíng
 词时，家庭和学校就可能已经为他提供了网络。金钱可以买到旅行、
 huó dòng shè qū huì yuán zī gé yǐ jí ràng rén jì guān xì xíng chéng de shí jiān qiān yí kě yǐ ràng
 活动、社区、会员资格，以及让人际关系形成的时间。迁移可以让
 yí gè rén jiē jìn kè hù yě kě néng shǐ tā yǔ jiā xiāng suǒ yǒu zhí de xìn赖 de bāng zhù zhě fēn lí
 一个人接近客户，也可能使他与家乡所有值得信赖的帮助者分离。
 yí wèi zài Dallas cóng shì zhí fǎ gōng zuò de rén shuō cóng Mississippi bān dào
 一位在 Dallas 从事执法工作的人说，从 Mississippi 搬到 Dal-
 las shì tā zuò guò de zuì jiā cái wù jué dìng yīn wèi tā rèn wéi nà lǐ jī huì gèng duō bān qiān shì
 las 是他做过的最佳财务决定，因为他认为那里机会更多。搬迁是
 néng dòng xìng de tǐ xiàn ér néng gòu bān qiān chéng dān zhù fáng chéng běn chóng jiàn zhī chí tǐ xì bǐng
 能动性 的体现。而能够搬迁、承担住房成本、重建支持体系并
 bǎo chí ān quán yě shì qǐ shǐ tiáo jiàn de yí bù fèn
 保持安全，也是起始条件的一部分。

ENGLISH

For someone outside a powerful room, the first relationship move may be a trade group, a library workshop, a former colleague, a customer interview, a local lender, a professional association, a volunteer project, an open-source contribution, or a careful note to a person whose work has genuinely been studied. Begin with ordinary institutions and earned contact before paying for access or chasing celebrity. Judge the relationship by whether it improves evidence, capability, accountability, or access without requiring the person to pretend to be richer than they are.

日本語

ちから ば そと ひと にんげんかんけい きずく さいしょ いち
 力のある場の外にいる人にとって、人間関係を築く最初の一

歩は、業界団体、図書館の講習会、元同僚、顧客インタビュー、地域の貸し手、専門職団体、ボランティア活動、オープンソースへの貢献、あるいは仕事を本当に調べた相手への丁寧なメッセージかもしれない。アクセスに金を払ったり、有名人を追いかけてたりする前に、身近な制度と、自ら獲得した接点から始める。その人が実際以上に裕福なふりをする必要なしに、証拠、能力、説明責任、アクセスのいずれかを改善するかどうかで、その関係を判断する。

中文

对一个身处权势圈子之外的人来说，建立关系的第一步可能是行业协会、图书馆工作坊、以前的同事、客户访谈、本地贷款机构、专业协会、志愿项目、一次开源贡献，或给一位自己确实认真研究过其工作的人写一封措辞审慎的信。在付费购买准入或追逐名人之前，先从日常机构和凭自身赢得的接触开始。判断一段关系，要看它是否能改善证据、能力、问责或机会通道，同时不要求这个人假装自己比实际更富有。

2.5 Agency needs a loss budget

主体性には損失予算が必要である

能动性需要一份损失预算

ENGLISH

The last Las Vegas interview follows a woman who says she was nannying when COVID removed her jobs. Bills remained and she was down to her last twenty-dollar bill. She did not want her income to vanish whenever another household no longer needed her hours. After trying several online

business models, she found short-term rentals, reported fast early growth, and later taught the model to others.

日本語

ラスベガスでの最後のインタビューは、COVIDによって仕事を失った当時、ベビーシッターをしていたという女性を追う。請求書は残り、手元には最後の20ドル札しかなかった。ほかの家庭が彼女の働く時間を必要としなくなるたびに、収入まで消える状態を望んではいなかった。オンライン事業のモデルをいくつか試した後、短期賃貸にたどり着き、初期に急成長したと報告し、後にはそのモデルを他者に教えた。

中文

拉斯维加斯的最后一次访谈讲述了一位女性的经历。她说，自己原本从事保姆工作，COVID使她失去了工作。账单依然要付，而她只剩下最后一张20美元钞票。她不希望每当另一个家庭不再需要她的工时，自己的收入就随之消失。在尝试了几种线上商业模式后，她找到了短租，称业务早期增长迅速，后来还把这一模式教给别人。

ENGLISH

Her account shows adaptive search: a shock made the old dependence visible; she tested alternatives; one produced demand; she concentrated on it. It also shows why advice cannot be detached from risk. She suggests business credit as a route for someone without cash. Credit does not erase the starting gap. It moves the gap into the future and adds a repayment obligation. Short-term rentals depend on leases, zoning, platform rules, insurance, occupancy, maintenance, neighbors, and local demand. Adding properties multiplies losses as readily as gains when the unit economics are wrong.

日本語

彼女の話は、適応的な探索を示している。衝撃によって以前の依存関係が見えるようになり、代替案を試し、その一つに需要が生まれ、そこへ集中した。同時に、助言をリスクから切り離せない理由も示している。彼女は、現金のない人にとって事業者向け信用が一つの道になると提案する。信用は出発時の格差を消さない。それを将来へ移し、返済義務を加える。短期賃貸は、賃貸借契約、用途地域規制、プラットフォームの規則、保険、稼働率、保守、近隣住民、地域需要に左右される。単位当たりの採算が誤っていれば、物件を増やすことは利益と同じ勢いで損失も増やす。

中文

她的叙述展现了适应性搜索：一次冲击暴露出原有的依赖；她测试替代方案；其中一种产生了需求；她便集中投入其中。这个故事也说明了为什么建议不能脱离风险。她提出，没有现金的人可以把商业信贷当作一条路径。信贷不会消除起点差距，只会把差距移到未来，并增加一项还款义务。短租依赖租约、区划规定、平台规则、保险、入住率、维护、邻居和当地需求。当单个单位的经济账算错时，增加房源会像放大收益一样迅速地放大损失。

ENGLISH

Her route need not be copied. Make the next experiment small enough to survive. Use present income to buy a tool or a test when possible. Confirm permission before committing. Measure one unit after every cost. Preserve the material floor. Do not make a dependent household collateral for an unproven model.

日本語

彼女の道筋をまねる必要はない。次の実験は、失敗しても持ちこたえられるほど小さくする。可能なら、現在の収入で道具や試行を買う。約束を交わす前に、許可を確認する。すべての費用を差し引いた一単位の収支を測る。物質的な最低基盤を守る。実証されていないモデルの担保として、扶養家族のいる家計を差し出してはならない。

中文

她的路径不必照搬。让下一次实验足够小，小到即使失败也能承受。可能时，用当前收入购买工具或进行测试。作出承诺前先确认许可。计入每项成本后，衡量一个单位的表现。守住物质生活的底线。不要把有家人依赖的家庭当作未经验证模式的抵押品。

ENGLISH

The real-estate operator who praised resourcefulness supplies his own warning. When asked what he sacrificed, he names health, friends, family, and sanity. He says he is grateful and would not change the path. That is his judgment about his life. It is not an invoice another reader is required to pay. A strategy that wins money by consuming every other form of capital may cross the line Chapter 1 asked us to draw.

日本語

資源を生かす力を称賛した不動産事業者自身も、一つの警告を示している。何を犠牲にしたかと問われ、彼は健康、友人、家族、正気を挙げる。彼は感謝しており、その道を変えようとは思わないという。それは、彼自身の人生についての彼の判断である。別の読者が支払う義務のある請求書ではない。ほかのあらゆる形の資本を使い尽くしてお金を得る戦略は、第1章で

ひく もとめ いっせん こえる
引くよう求めた一線を越えるかもしれない。

中文

nà wèi zàn yáng shàn yòng zī yuán néng lì de fáng dì chǎn jīng yíng zhě yě gěi chū le zì jǐ de jǐng gào
那位赞扬善用资源能力的房地产经营者,也给出了自己的警告。
dāng bèi wèn jí xī shēng le shén me shí tā liè chū jiàn kāng péng yǒu jiā rén hé lǐ zhì tā shuō
当被问及牺牲了什么时,他列出健康、朋友、家人和理智。他说
zì jǐ xīn huái gǎn jī yě bú huì gǎi biàn zhè tiáo dào lù nà shì tā duì zì jǐ rén shēng de pàn duàn
自己心怀感激,也不会改变这条道路。那是他对自己人生的判断,
bú shì yí zhāng qí tā dú zhě bì xū zhī fù de zhàng dān yí xiàng tōng guò hào jìn qí tā yí qiè xíng shì
不是一张其他读者必须支付的账单。一项通过耗尽其他一切形式
de zī běn lái yíng de jīn qián de cè lüè kě néng yuè guò dì 1 zhāng yāo qiú wǒ men huà chū de jiè xiàn
的资本来赢得金钱的策略,可能越过第1章要求我们划出的界线。

ENGLISH

Agency is strongest when it includes the power to stop, recover, and try again. The relevant question is not merely *Can I do this?* It is *What will still be intact if this attempt fails?*

日本語

しゅたいせい かいふく ふたたびためすちから ふくむ もっともつよく
主体性は、やめ、回復し、再び試す力を含むとき、最も強くなる。
じゅうよう と い たんにじぶん
重要な問いは、単に自分にこれができるか? ではない。この
こころみ しっばい なん むきず のこる
の試みが失敗したとき、それでも何が無傷で残るか? である。

中文

dāng néng dòng xìng bāo hán tíng zhǐ huī fù hé zài cì cháng shì de néng lì shí tā cái zuì qiáng
当能动性包含停止、恢复和再次尝试的能力时,它才最强。
zhēn zhèng xiāng guān de wèn tí bù zhǐ shì wǒ néng zuò dào ma ér shì rú guǒ zhè cì cháng shì shī bài
真正相关的问题不只是我能做到吗? 而是如果这次尝试失败,
shén me réng huì wán hǎo wú sǔn
什么仍会完好无损?

2.6 Add the starting line to the wealth record

とみ きろく くわえる
富の記録にスタートラインを加える
bǎ qǐ pǎo xiàn jiā rù cái fù jì lù
把起跑线加入财富记录

ENGLISH

Return to the Life and Floor record begun in Chapter 1. Do not start a second workbook. Add the starting position under five headings that hold both usable openings and binding constraints.

日本語

第1章で始めた「人生と最低基盤」の記録に戻ろう。二つ目のワークブックを作ってはならない。利用できる機会と決定的な制約の両方を収める、五つの見出しのもとに出発時の条件を加える。

中文

回到第1章开始填写的“生活与底线”记录。不要另开第二本工作簿。把起始条件添加到五个标题下，同时容纳可以利用的机会和构成瓶颈的约束。

ENGLISH

1. **Usable now.** List the skills, time, tools, cash, relationships, permissions, and low-cost experiments that can be used within seven days. Include the material floor that must not be risked.
2. **Buildable.** List capabilities, proof, reserves, health, language, credentials, and relationships that could be developed over the next six to eighteen months. Name the smallest repeatable practice for each.
3. **Missing access.** List every option requiring a customer, employer, lender, partner, landlord, platform, regulator, or family member. State what that person needs to believe,

what evidence would justify the belief, and what a respectful no would mean.

4. **Constraints and allies.** Name the legal, geographic, health, safety, care, discrimination, or institutional constraint that personal effort cannot remove quickly. Name the particular ally, institution, move, professional help, collective action, policy, protection, or different path that could change it. Do not write *network* where a real person or gate is unknown.
5. **One bounded move.** Choose one action available within seven days and one capability investment for the next six to eighteen months. Record the assumption each will test, the largest acceptable loss, what must remain intact, and the date on which the evidence will be reviewed.

日本語

1. いま つかえる か い ない つ か える ぎ の う じ か ん どう ぐ げ ん き ん
に ん げ ん か ん け い き ゃ か て い じ ッ け ん れ ッ き ゃ き け ん
 1. 今すぐ使えるもの。7日以内に使える技能、時間、道具、現金、人間関係、許可、低コストの実験を列挙する。危険にさらしてはならない物質的な最低基盤も含める。
2. き ず け る も の こ ん ご か げ つ の ば せ る の う り よ く じ ッ せ き た く わ え
け ん こ う げ ん ご し か く に ん げ ん か ん け い れ ッ き ゃ
は ん ぶ く か の う ざ い し ょ う じ ッ せ ん め い き
 2. 築けるもの。今後6～18か月で伸ばせる能力、実績、蓄え、健康、言語、資格、人間関係を列挙する。それぞれについて、反復可能な最小の実践を明記する。
3. か け こ き ゃ く こ よ う し ゅ か し て
や め し き せ い どう き ゃ く か ぞ く だ れ ひ つ よ う
せ ん た く し れ ッ き ゃ ひ と な ん し ん じ る ひ つ よ う
し ょ う こ し ん ら い せ い どう か
な ん い み し る す
 3. 欠けているアクセス。顧客、雇用主、貸し手、パートナー、家主、プラットフォーム、規制当局、家族の誰かを必要とする選択肢をすべて列挙する。その人が何を信じる必要があるか、どのような証拠がその信頼を正当化するか、そして敬意ある「ノー」が何を意味するかを記す。
4. せ い や く き ょ う り よ く し ゃ こ じ ん ど り よ く と り の け ほう て き
 4. 制約と協力者。個人の努力ではすぐに取り除けない、法的、

地理的、健康上、安全上、ケア上、差別上、制度上の制約を
 明記する。それを変えうる具体的な協力者、制度、移動、専門
 家の助け、集団行動、政策、保護、または別の道を挙げる。
 実在する人物や関門が不明なところに、ネットワークと書いてはならない。

5. 範囲を限定した一歩。7日以内に実行できる行動を一つ、今後
 6～18 か月に向けた能力への投資を一つ選ぶ。それぞれが
 検証する前提、許容できる最大の損失、無傷で残さなければ
 ならないもの、証拠を見直す日付を記録する。

中文

1. 现在可用。列出可在 7 天内使用的技能、时间、工具、现金、
 人际关系、许可和低成本实验。包括绝不能拿去冒险的物质
 生活底线。
2. 可以建立。列出未来 6 至 18 个月内可以培养的能力、证明、
 储备、健康、语言、资质和人际关系。为每一项写明最小的、
 可重复进行的练习。
3. 缺失的机会通道。列出每一个需要客户、雇主、贷款方、
 合作伙伴、房东、平台、监管者或家庭成员参与的选项。
 说明对方需要相信什么，什么证据足以支持这种相信，以及
 一次尊重人的拒绝意味着什么。
4. 约束与助力者。写明个人努力无法迅速消除的法律、地理、健康、
 安全、照护、歧视或制度约束。写出能够改变它的具体助力者、
 制度、迁移、专业帮助、集体行动、政策、保护措施或不同路径。
 如果并不知道真实的人或关口在哪里，就不要只写人际网络。
5. 一次有边界的行动。选择一项 7 天内可以采取的行动，以及
 一项面向未来 6 至 18 个月的能力投资。记录每一项将检验的

jiǎ shè kě jiē shòu de zuì dà sǔn shī bì xū bǎo chí wán hǎo de shì wù yǐ jí fù hé zhèng jù
de rì qī
假设、可接受的最大损失、必须保持完好的事物，以及复核证据
的日期。

ENGLISH

Do not pretend a structural constraint is an immediately controllable move. Do not use a structural constraint to avoid the move that is available. The record should make both errors visible without assigning moral worth to the size of a person's present feasible set.

日本語

構造的な制約を、すぐに制御できる行動であるかのように装ってはならない。構造的な制約を理由に、実行可能な行動を避けてもならない。この記録は、その人の現在の実行可能集合の大きさに道徳的価値を与えることなく、両方の誤りを見えるようにすべきである。

中文

不要假装结构性约束是一项可以立即控制的行动。也不要利用结构性约束来逃避当前可以采取的行动。这份记录应让两种错误都清晰可见，同时不根据一个人当前可行集的大小赋予其道德价值。

ENGLISH

This practice changes the meaning of accountability. Accountability means neither claiming that every result was personally deserved nor surrendering the next available decision. The ground remains unequal; the next decision remains real.

日本語

この実践は、説明責任の意味を変える。説明責任とは、あらゆる結果が自分の力に値するものだったと主張することでも、次に選べる判断を放棄することでもない。足場は不平等なままである。それでも、次の判断は現実存在する。

中文

这种做法改变了问责的含义。问责既不意味着声称每一个结果都是个人应得的，也不意味着放弃下一个仍可作出的决定。脚下的地面依然不平；下一个决定依然真实存在。

ENGLISH

Among all the resources a person can build, practiced capability travels best. It can cross an employer, a city, and sometimes an industry. It is never wholly independent of health, trust, tools, or demand, but it can enlarge a feasible set without waiting for a spectacular opportunity. The next chapter begins with that quieter form of capital: a skill good enough for someone else to pay for.

日本語

人が築けるあらゆる資源のなかで、鍛えた能力は最も持ち運びやすい。それは雇用主を越え、都市を越え、ときには業界を越えることができる。健康、信頼、道具、需要から完全に独立することは決していないが、華々しい機会を待たずに実行可能集合を広げられる。次章は、この静かな形の資本から始まる。ほかの誰かが対価を払うに足る技能である。

中文

在一个人能够建立的所有资源中，经过练习的能力最具可迁移性。它可以跨越雇主、城市，有时甚至跨越行业。它绝不会完全独立于健康、信任、工具或需求，却可以不必等待耀眼的机会就

kuò dà yí gè rén de kě xíng jí xià yī zhāng jiāng cóng zhè zhǒng gèng ān jìng de zī běn xíng shì kāi shǐ
扩大一个人的可行集。下一章将从这种更安静的资本形式开始：
yí xiàng hǎo dào zú yǐ ràng bié rén fù fèi de jì néng
一项好到足以让别人付费的技能。

CHAPTER 3

Skills, Work, and the First Margin

スキル、仕事、そして最初の余裕

技能、工作与最初的余量

How does useful ability become the first durable margin?

やく た つ のうりょく さいしょ じぞくてき
役に立つ能力は、どのようにして最初の持続的な
よゆう かわる
余裕へと変わるのか？

yǒu yòng de néng lì rú hé zhuǎn huà wéi zuì chū de chí jiǔ yú liàng
有用的能力如何转化为最初的持久余量？

ENGLISH

When the School of Hard Knocks team asks Will Smith how to build a successful career, Smith offers the image of an arrow. Its point is narrow. Its body widens behind it. Go deep enough in one discipline, he argues, and the principles learned there can later travel into other fields.

日本語

School of Hard Knocks のチームが Will Smith に、せいこう
きずく たずねる いちぼん や おもいえがか
キャリアをどう築くかと尋ねると、Smith は一本の矢を思い描か

せる。先端は細い。その後ろで胴は広がっている。一つの分野
 を十分に深く掘り下げれば、そこで学んだ原理を、やがてほか
 の分野にも持ち込めると彼は主張する。

中文

当 School of Hard Knocks 团队问 Will Smith 如何建立成功
 的职业生涯时，Smith 给出了箭的意象。箭头很窄，后面的箭身
 逐渐变宽。他认为，只要在一个领域钻研得足够深入，从中学到
 的原理日后便能迁移到其他领域。

ENGLISH

His own sequence is easy to see in retrospect: music, television, film, then production and business. Retrospect can make the path look like a master plan. Smith describes something more practical. He first developed an ability for which other people would pay. The work exposed him to adjacent work. Each stage supplied proof, relationships, and judgment that made the next stage less speculative.

日本語

彼自身の歩みは、振り返れば分かりやすい。音楽、テレビ、
 映画、そして制作とビジネスである。後から見れば、その道筋
 は壮大な計画だったように映ることもある。Smith が語るのは、
 もっと実際的なことだ。彼はまず、ほかの人がお金を払うだけ
 の能力を身につけた。その仕事を通じて、隣接する仕事に触れ
 た。各段階で得た実績、人間関係、判断力によって、次の段階
 は見込みだけに賭けるものではなくなっていく。

中文

回头看，他自己的发展顺序一目了然：音乐、电视、电影，继而
 是制作和商业。事后回望，整条路径可能显得像一项宏大的计划。

miáo shù de què shì gèng shí jì de guò chéng tā shǒu xiān péi yǎng chū le yí zhǒng bié rén yuàn yì
 Smith 描述的却是更实际的过程。他首先培养出了一类别人愿意
 fù fèi gòu mǎi de néng lì zhè fèn gōng zuò yòu ràng tā jiē chù dào xiāng lín de gōng zuò měi gè jiē duàn
 付费购买的能力。这份工作又让他接触到相邻的工作。每个阶段
 dōu tí gòng le shí jì rén mài hé pàn duàn lì shí xià yí jiē duàn shǎo le yí fēn yā zhù de yì wèi
 都提供了实绩、人脉和判断力，使下一阶段少了一分押注的意味。

ENGLISH

The narrow point matters because most beginners possess too little time, attention, and trust to become vaguely promising at ten things. A capability begins to change a life when someone can rely on it. The singer can deliver the song. The electrician can find the fault. The analyst can distinguish signal from noise. The salesperson can understand a buyer and close an honest deal. The cook can reproduce a good service under pressure. Reliability is the bridge between practice and income.

日本語

ほ そ い せんたん じゅうよう しょしんしゃ じゅう
 細い先端が重要なのは、ほとんどの初心者には、十のことすべ
 ばくぜん み こ み すいじゅん たつする じ かん ちゅうい
 てで漠然と見込みがありそうな水準に達するほどの時間も注意
 りよく しんよう だれ たよれる のうりよく
 力も信用もないからだ。誰かが頼れるようになったとき、能力
 じんせい か え は じめる か し ゅ きょく うたい でんき ぎ し こしよう
 は人生を変え始める。歌手は曲を歌いきれる。電気技師は故障
 かしょ み つ け ぶんせきしゃ み わ け
 箇所を見つけれられる。分析者はシグナルとノイズを見分けられ
 えいぎょうたんどうしゃ か い て り かい せいじつ とりひき せいりつ
 る。営業担当者は買い手を理解し、誠実な取引を成立させられ
 りょうりんに じゅうあつ なか しつ さいげん しんらい
 る。料理人は重圧の中でも質のよいサービスを再現できる。信頼
 せい れんしゅう しゅうにゅう はし
 性は、練習と収入をつなぐ橋である。

中文

xiá zhǎi de jiàn tóu zhī suǒ yǐ zhòng yào shì yīn wèi dà duō shù chū xué zhě yōng yǒu de shí jiān
 狭窄的箭头之所以重要，是因为大多数初学者拥有的时间、
 zhù yì lì hé xìn rèn dōu tài shǎo bù zú yǐ ràng tā men zài shí jiàn shì qíng shàng dōu dá dào yīn yuē
 注意力和信任都太少，不足以让他们在十件事情上都达到隐约
 kě qī de chéng dù yí xiàng néng lì kāi shǐ gǎi biàn rén shēng shì zài yǒu rén néng gòu yī lài tā de
 可期的程度。一项能力开始改变人生，是在有人能够依赖它的
 shí hòu gē shǒu néng bǎ gē chàng hǎo diàn gōng néng zhǎo dào gù zhàng fēn xī shī néng qū fēn xìn hào
 时候。歌手能把歌唱好。电工能找到故障。分析师能区分信号

yǔ zào shēng xiāo shòu rén yuán néng lǐ jiě mǎi fāng bìng yǐ chéng xìn cù chéng jiāo yì chú shī néng zài
与噪声。销售人员能理解买方，并以诚信促成交易。厨师能在
yā lì xià wěn dìng dì zài xiǎn yōu zhì fú wù kě kào xìng shì lián jiē liàn xí yǔ shōu rù de qiáo liáng
压力下稳定地再现优质服务。可靠性是连接练习与收入的桥梁。

ENGLISH

Yet depth alone is not enough. Smith also distinguishes what a person enjoys from what that person does unusually well. Enjoyment can sustain attention; it does not create demand. Ability can create an opening; it does not decide whether the work is tolerable or worth the life it consumes. A sound career decision needs both the inward evidence of aptitude and interest and the outward evidence that the capability solves a problem another person values.

日本語

しかし、深さだけでは足りない。Smithはまた、本人が楽しんで
ひとな み いじょう ことと、人並み以上にうまくできることを区別している。
たのし ちゅうい じぞく じゅうよう うみだす
楽しさは注意を持続させるが、需要を生み出すわけではない。
のうりよく きかい ひらき しごと たえ
能力は機会を開きうるが、その仕事に耐えられるか、あるいは
ついで やすじんせい みあう きめる けんぜん
費やす人生に見合うかを決めるものではない。健全なキャリア
けってい てきせい かんしん うちがわ しょうこ のうりよく べつ
の決定には、適性と関心という内側の証拠と、その能力が別の
ひと かち もんだい かいけつ そとがわ しょうこ りょうほう
人にとって価値ある問題を解決するという外側の証拠の両方が
ひつよう
必要である。

中文

rán ér zhī yǒu shēn dù hái bù gòu hái qū fēn le yí gè rén xǐ huān zuò shén me
然而，只有深度还不够。Smith 还区分了一个人喜欢做什么，
yǐ jí zhè gè rén gé wài shàn cháng zuò shén me xìng qù kě yǐ wéi chí zhù yì lì què bù huì chuàng zào
以及这个人格格外擅长做什么。兴趣可以维持注意力，却不会创造
xū qiú néng lì kě yǐ dǎ kāi jī huì què bù néng jué dìng zhè fèn gōng zuò shì fǒu kě yǐ rěn shòu
需求。能力可以打开机会，却不能决定这份工作是否可以忍受，
huò zhě shì fǒu zhí de hào fèi xiāng yīng de rén shēng yí xiàng wěn tuǒ de zhí yè jué dìng jì xū yào lái zì
或者是否值得耗费相应的人生。一项稳妥的职业决定，既需要来自
nèi zài de zhèng jù tiān zī yǔ xìng qù yě xū yào lái zì wài bù de zhèng jù zhè xiàng
内在的证据——天资与兴趣，也需要来自外部的证据——这项
néng lì néng jiě jué líng yí gè rén suǒ zhòng shì de wèn tí
能力能解决另一个人所重视的问题。

ENGLISH

This chapter follows that bridge. It begins with practiced skill, but it ends somewhere less glamorous: with a small amount of money that is not already spoken for. That first margin is what lets a worker repair a mistake, leave a bad arrangement, learn something useful, or try a bounded experiment without placing the household on the table.

日本語

本章は、その橋をたどる。出発点は練習を重ねたスキルだが、行き着く先はもっと地味なもの、つまり、まだ使い道が決まっていないうち少額のお金である。その最初の余裕があれば、働く人は家計全体を賭けることなく、失敗を修復し、悪い取り決めから離れ、役に立つことを学び、あるいは範囲を限定した実験を試すことができる。

中文

本章将沿着这座桥展开。它始于经过练习的技能，却止于一个不那么光鲜的地方：一小笔尚未被预先指定用途的钱。这份最初的余量，使劳动者能够修补错误、离开糟糕的安排、学习有用的东西，或者尝试一项有边界的实验，而不必拿整个家庭作赌注。

3.1 Practice must produce evidence

練習は証拠を生み出さなければならない
練習必须产生证据

ENGLISH

Smith estimates the advantage created by working at a craft

for hours every day over many years. The arithmetic is illustrative, not a biological law. Practice does accumulate. It also varies in quality. Ten hours of repeating an error can deepen the error. A healthy body, good instruction, timely feedback, safe working conditions, tools, teams, and opportunity all change what an hour can produce. Talent and luck do not disappear because a clock is running.

日本語

Smith は、長年^{ながねん}にわたり毎日何時間も技能^{ぎのう}に取り組む^{とりくむ}ことで生まれる^{うまれる}優位性^{ゆういせい}を概算^{がいさん}している。その計算^{けいさん}は説明^{せつめい}のためのものであり、生物学的な法則^{せいぶつがくてき}ではない。練習^{れんしゅう}は確かに積み重なる^{たしか つみかさなる}。しかし、その質^{しつ}には差^さがある。誤り^{あやまり}を十時間^{じゅうじかん}繰り返^{くりかえ}せば、その誤り^{あやまり}をいっそう深く定着^{ふかくていちゃく}させることもある。健康^{けんこう}な身体^{からだ}、よい指導^{しどう}、時宜^{じぎ}を得たフィードバック^え、安全^{あんぜん}な労働条件^{ろうどうじょうけん}、道具^{どうぐ}、チーム^{きかい}、機会^{いちじかん}のすべてが、一時間^{なん}から何が生まれる^{うまれる}かを変える^{かえる}。時計^{とけい}が動いているからといって、才能^{うごい}と運^{さいのう}の影響^{うん}が消える^{えいきょう}わけではない^{きえる}。

中文

Smith 估算^{gū suàn}了多年^{le duō nián}里每天^{lǐ měi tiān}花数小时^{huā shù xiǎo shí}钻研^{zuān yán}一门技艺^{yī mén jì yì}所形成的^{suǒ xíng chéng de}优势^{yōu shì}。这种^{zhè zhǒng}计算^{jì suàn}只是为了^{zhǐ shì wèi le}说明^{shuō míng}问题^{wèn tí}，并非^{bíng fēi}生物学^{shēng wù xué}定律^{dìng lǜ}。练习^{liànxí}的确^{dí què}会积累^{huì jī lěi}，但练习^{dàn liànxí}的质量^{de zhì liàng}并不^{bíng bù}相同^{xiāng tóng}。用^{yòng}十小时^{shí xiǎo shí}重复^{chóng fù}一个^{yí gè}错误^{cuò wù}，可能^{kě néng}只会^{zhǐ huì}让^{ràng}错误^{cuò wù}根深蒂固^{gēn shēn dì gù}。健康^{jiàn kāng}的身体^{de shēn tǐ}、良好^{liáng hǎo}的指导^{de zhǐ dǎo}、及时^{jí shí}的反馈^{de fǎn kuì}、安全^{ān quán}的工作条件^{de gōng zuò tiáo jiàn}、工具^{gōng jù}、团队^{tuán duì}和机会^{hé jī huì}，都会^{dōu huì}改变^{gǎi biàn}一小时^{yí xiǎo shí}所能^{suǒ néng}产生的^{chǎn shēng de}成果^{chéng guǒ}。时间^{shí jiān}在走^{zài zǒu}，并不^{bíng bù}意味着^{yì wèi zhe}天赋^{tiān fù}和运气^{hé yùn qì}就不再^{jiù bù zài}起作用^{qǐ zuò yòng}。

ENGLISH

The useful unit is therefore not the hour but the *feedback cycle*:

日本語

したがって、^{ゆうよう たんい じかん}有用な単位は時間ではなく、フィードバック・サイクルである。

中文

^{yīn cǐ yǒu yòng de dān wèi bú shì xiǎo shí ér shì fǎn kuì xún huán}因此，有用的单位不是小时，而是反馈循环：

attempt → observable result
→ correction
→ new attempt.

ENGLISH

A programmer ships a small feature and watches where it fails. A carpenter measures the joint after cutting it. A designer sees whether the reader finds the hierarchy. A seller records the objection instead of blaming the buyer. A manager asks whether the handoff worked without an emergency. Capability grows when the work can answer back.

日本語

^{ち い さ な き の う こうかい ふ ぐ あ い お き る}
プログラマーは小さな機能を公開し、どこで不具合が起きる
^{み る だい く せつ だ ん ご つ ぎ め は か る}
かを見る。大工は切断後に継ぎ目を測る。デザイナーは、読み手
^{じょうほう かいそう みつけ たしかめる うりて かいて}
が情報の階層を見つけられるかを確かめる。売り手は買い手を
^{せ め る か わ り い ぎ ないよう きろく かんりしよく きんぎゅうたいおう}
責める代わりに、異議の内容を記録する。管理職は、緊急対応
^{ひ き つ ぎ き の う どう し ごと へんとう え}
なしで引き継ぎが機能したかを問う。仕事から返答が得られる
^{のうりよく の び る}
とき、能力は伸びる。

中文

^{chéng xù yuán fā bù yí gè xiǎogōng néng guān chá tā zài nǎ lǐ shī xiào mù jiàng qiē gē hòu cè liáng jiē fēng shè jì shī chá kàn dú zhě néng fǒu biàn rèn chū xìn xī céng jí mǎi fāng jì lù yì yì ér}
程序员发布一个小功能，观察它在哪里失效。木匠切割后测量
接缝。设计师查看读者能否辨认出信息层级。卖方记录异议，而

bú shì zé guài mǎi fāng guǎn lǐ zhě zhuī wèn jiāo jiē shì fǒu zài méi yǒu jǐn jí jiù huǒ de qíng kuàng xià
不是责怪买方。管理者追问交接是否在没有紧急救火的情况下
shùn lì wán chéng dāng gōng zuò néng gòu zuò chū huí yīng shí néng lì cái huì chéng zhǎng
顺利完成。当工作能够作出回应时，能力才会成长。

ENGLISH

Visible attempts carry an emotional cost. Smith recalls learning to withstand public rejection and failure. That tolerance is part of professional capital: it permits another cycle after an imperfect result. But resilience should not be confused with endless exposure to abuse or evidence-free persistence. A rejection can mean that the work needs improvement, that the offer reached the wrong buyer, that the timing is poor, or that the field is structurally closed. The next attempt should respond to the diagnosis.

日本語

ひとめ ふ れ る こころみ かんじょうてき だいしょう ともなう ひとまえ
人目に触れる試みには、感情的な代償が伴う。Smithは、人前
きよぜつ しっぱい た え けいけん
で拒絶され、失敗することに耐えられるようになった経験を
ふりかえる たいせい しょくぎょうじょう しほん いちぶ ふ かんぜん
振り返る。その耐性は職業上の資本の一部であり、不完全な
けっか あと いちど まわ せる
結果の後にも、もう一度サイクルを回せるようにする。ただし、
ぎやくたい さいげん しょうこ
レジリエンスを、虐待に際限なくさらされることや、証拠のない
こしつ こんどう きよぜつ しごと かいぜん
まま固執することと混同してはならない。拒絶は、仕事に改善が
ひつよう い み ていあん あやまつ か い て とどい
必要だという意味かもしれないし、提案が誤った買い手に届い
じ き わる い ぶんや こうぞうてき と ざ さ
た、時機が悪い、あるいはその分野が構造的に閉ざされている
い み つぎ こころみ しんだん ふ ま え
という意味かもしれない。次の試みは、その診断を踏まえたも
のであるべきだ。

中文

gōng kāi kě jiàn de cháng shì xū yào fù chū qíng xù dài jià huí yì le zì jǐ rú hé
公开可见的尝试需要付出情绪代价。Smith回忆了自己如何
xué huì chéng shòu gōng kāi de jù jué yǔ shī bài zhè zhǒng chéng shòu lì yě shì zhí yè zī běn de
学会承受公开的拒绝与失败。这种承受力也是职业资本的一
yī bù fèn tā ràng rén zài jié guǒ bù wán měi zhī hòu hái néng zài jìn xíng yí cì xún huán dàn rèn xìng
一部分：它让人在结果不完美之后还能再进行一次循环。但韧性

bù yīng yǔ wú xiū zhǐ dì chéng shòu nǚ dài huò háo wú zhèng jù dì jiān chí hùn wéi yī tán zāo dào
 不应与无休止地承受虐待或毫无证据地坚持混为一谈。遭到
 jù jué kě néng yì wèi zhe gōng zuò xū yào gǎi jìn tí yì zhǎo cuò le mǎi fāng shí jī bù jiā
 拒绝，可能意味着工作需要改进，提议找错了买方，时机不佳，
 huò zhě zhè gè lǐng yù zài jié gòu shàng bìng bù kāi fàng xià yí cì cháng shì yīng dāng huí yīng xiāng yīng de
 或者这个领域在结构上并不开放。下一次尝试应当回应相应的
 zhěn duàn
 诊断。

ENGLISH

Advice needs the same discipline. Smith remembers calling Quincy Jones during a difficult period. Jones declined to prescribe an answer because he would not have made Smith's choices; respecting the limits of his experience became the advice. A gifted performer may know little about contracts. A prosperous owner may know little about the craft beneath the company. A loving relative may be optimizing for safety in a field whose risks they cannot see. Before following advice, ask what the person has observed, what incentives shape the answer, where the person's knowledge ends, and whether the proposed move can be tested without irreversible harm.

日本語

じょげん おなじきりつ ひつよう こんなん じ き
 助言にも、同じ規律が必要である。Smith は、困難な時期に
 でんわ おぼえ じぶん
 Quincy Jones へ電話したことを覚えている。Jones は、自分なら
 おなじせんたく いじょう こたえ さしず
 Smith と同じ選択はしなかった以上、答えを指図することはで
 ことわっ じしん けいけん げんかい そんちよう
 きないとして、それを断った。自身の経験の限界を尊重するこ
 じたい じょげん さいのう えんじゃ けいやく
 と自体が、助言になったのである。才能ある演者でも、契約に
 し ら はんえい かいしゃ しょうゆ
 ついてはほとんど知らないかもしれない。繁栄する会社の所有者
 しゃ かいしゃ ささえ るぎのう し ら
 者でも、その会社を支える技能についてはほとんど知らないか
 あいじょう ふ かいしんぞく じぶん み え
 もしれない。愛情深い親族でも、自分にはリスクが見えていな
 ぶんや あんぜんせい さいだい か
 い分野について、安全性を最大化しようとしているのかもしれ
 じょげん したがうまえ ひと なん かんさつ
 ない。助言に従う前に、その人が何を観察してきたのか、どの

ような利害が答えを形づくっているのか、その人の知識がどこ
 までなのか、そして提案された行動を取り返しのつかない損害
 なしに試せるかを問うべきである。

中文

建议也需要同样的纪律。Smith 记得自己在一段艰难时期给
 Quincy Jones 打过电话。Jones 拒绝直接给出答案，因为他本人
 不会作出 Smith 所作的那些选择；尊重自身经验的边界，本身就
 成了建议。一位才华出众的表演者，可能对合同知之甚少。一位
 事业兴旺的企业主，可能并不了解支撑公司运作的具体技艺。一位
 关爱你的亲属，可能正在一个自己看不见风险的领域里，以安全
 为最优先的目标。在听从建议之前，应当问：这个人观察过什么，
 哪些利益动机塑造了答案，这个人的知识止于何处，以及能否在
 不造成不可逆伤害的情况下检验所提议的行动。

ENGLISH

A narrow skill can serve as a base camp. Depth earns the right to widen: first by becoming useful, then by noticing which adjacent problems repeatedly appear around the useful work.

日本語

一つの狭いスキルは、ベースキャンプになりうる。深さを身に
 つけば、広げる権利がえられる。まず役に立てるようになり、
 次に、その有用な仕事の周囲でどの隣接問題が繰り返し現れる
 かに気づくのである。

中文

一项范围狭窄的技能可以成为大本营。深度赢得拓宽的资格：先
 让自己变得有用，再留意哪些相邻问题反复出现在这项有用工作
 的周围。

3.2 Work needs a buyer

しごと かいて ひつよう
仕事には買い手が必要である
gōng zuò xū yào mǎi fāng
工作需要买方

ENGLISH

An Austin trial lawyer points to a newly opened pizza shop that sells slices in a neighborhood without the pedestrian traffic that makes slices convenient. He wonders whether anyone studied the location before opening. His observation asks about fit among product, price, place, and customer; it says nothing about the food or the people making it.

日本語

Austinのある訴訟弁護士は、人通りが少なく、ピザを一切れ
ずつ買う利便性が生きない地域で、一切れ売りをする新規開店
のピザ店を例に挙げる。開店前に誰かが立地を調べたのだろう
か、と彼は疑問を呈する。その観察が問うているのは、商品、
価格、場所、顧客の適合性であって、料理や、それを作る人々
については何も述べていない。

中文

Austin的一名庭审律师提到一家新开的比萨店：它在一个缺少
步行客流、因而不便于按片售卖比萨的街区里卖单片比萨。他怀疑
开店前是否有人研究过这个地点。他的观察所追问的是产品、价格、
地点与顾客之间是否匹配；它并未评价食物或制作食物的人。

ENGLISH

The same distinction appears in a Dallas montage. A technology worker praises online learning and genuine interest. A

costumed performer describes taking odd jobs and argues for buying the equipment and tools needed to improve. A middle-school counselor finds meaning in watching students grow and urges young people not to let comfort eliminate every risk. A creative professional emphasizes practice, originality, and the relationships formed on a campus. Their educational routes differ, but the economic test is common: what can you now do, how can another person verify it, and where is that capability needed?

日本語

同じ区別は、Dallasのモニタージュにも現れる。あるテクノロジー業界の働き手は、オンライン学習と心からの関心を評価する。衣装を着た演者は、臨時の仕事をいくつもしてきたと語り、上達に必要な機材や道具を買うべきだと主張する。中学校のカウンセラーは、生徒の成長を見守ることに意義を見いだし、居心地のよさのためにあらゆるリスクを排除しないよう、若者に勧める。クリエイティブ職の人物は、練習、独創性、そしてキャンパスで築かれる人間関係を重視する。彼らがたどった教育の道は異なるが、経済的な試験は共通している。今のあなたに何ができるのか、ほかの人はそれをどう検証できるのか、そしてその能力はどこで必要とされているのか。

中文

同样的区别也出现在 Dallas 的一组蒙太奇采访中。一名科技从业者推崇在线学习和真正的兴趣。一名身着戏服的表演者谈到自己做过各种零工，并主张购买提升能力所需的设备和工具。一名初中辅导员从见证学生成长中找到意义，并劝年轻人不要让安逸消除所有风险。一名创意专业人士强调练习、原创性以及在校园中建立的关系。他们接受教育的路径各不相同，但经济检验

shì gòng tóng de nǐ xiàn zài néng zuò shén me bié rén rú hé yàn zhèng yǐ jí shén me dì fāng xū yào
 是共同的：你现在能做什么，别人如何验证，以及什么地方需要
 zhè xiàng néng lì
 这项能力？

ENGLISH

This is why the argument over college is usually too coarse. A degree can supply structured practice, permission, equipment, peers, and a trusted signal. It can also impose debt without supplying a marketable capability. A short course can unlock a specific tool; it can also become an expensive substitute for making anything. Equipment can increase output; it can also sit unused as the costume of a future profession. Test self-investment by whether the purchase improves a demonstrable result, not by how serious it feels.

日本語

だからこそ、大学をめぐる議論はたいてい粗すぎる。学位は、
 たいけい たつ れんしゅう しかく せつび なかま しんらい
 体系立った練習、資格、設備、仲間、そして信頼されるシグナル
 ていきょう いっぱう しじょう う れる のうりよく あたえ
 を提供しうる。その一方で、市場で売れる能力を与えないまま、
 ふさい お わ たんき こうざ とくてい どうぐ つかえる
 負債を負わせることもある。短期講座は特定の道具を使えるよ
 うにしてくれるかもしれないが、何かを作る代わりに高い費用
 はらう こうい せつび せいさんりょう ふやし しょうらい
 を払う行為にもなりうる。設備は生産量を増やしうるが、将来
 しょうぎょうにん よそおうししょう つかわ おか
 の職業人を装う衣装として、使われないまま置かれることもあ
 る。自己投資は、その購入がどれほど本気らしく感じられるか
 じ ことうし こうにゅう ほんき かんじ
 ではなく、実証可能な成果を改善するかどうかで判断する。
 じっしょうかのう せいか かいぜん ほんだん

中文

yīn cǐ wéi rào dà xué de zhēng lùn tōng cháng guò yú cū cǎo xué wèi kě yǐ tí gòng yǒu jié gòu de
 因此，围绕大学的争论通常过于粗糙。学位可以提供有结构的
 liàn xí zī gé shè bèi tóng bàn hé kě xìn de xìn hào tā yě kě néng ràng rén bèi shàng zhài wù
 练习、资格、设备、同伴和可信的信号；它也可能让人背上债务，
 què méi yǒu tí gòng kě gòng shì chāng jiāo yì de néng lì duǎn qī kè chéng kě yǐ bāng zhù rén zhǎng wò yī jiàn
 却没有提供可供市场交易的能力。短期课程可以帮助人掌握一件
 jù tǐ gōng jù yě kě néng chéng wéi áng guì de tì dài pǐn ràng rén bù bì zhēn zhèng zuò chū rèn hé
 具体工具，也可能成为昂贵的替代品，让人不必真正做出任何

dōng xī shè bèi kě yǐ tí gāo chǎn chū yě kě néng xián zhì bù yòng zhǐ chōng dāng wèi lái zhí yè de
 东西。设备可以提高产出，也可能闲置不用，只充当未来职业的
 xì fú jiǎn yàn zì wǒ tóu zī yīng kàn zhè xiàng gòu mǎi shì fǒu gǎi shàn le kě zhǎn shì de jié guǒ ér
 戏服。检验自我投资，应看这项购买是否改善了可展示的结果，而
 bú shì kàn tā ràng rén gǎn jué duō me rèn zhēn
 不是看它让人感觉多么认真。

ENGLISH

For a proposed skill, write down five pieces of evidence:

日本語

み 身につけようとするスキルについて、つぎ いつ しょうこ
 か き だ す 次の五つの証拠を
 書き出す。

中文

duì yú yí xiàng nǐ yì xué xí de jì néng xiě xià wǔ xiàng zhèng jù
 对于一项拟议学习的技能，写下五项证据：

ENGLISH

1. a problem the skill can solve;
2. a reachable person or organization that has the problem;
3. a small piece of work that demonstrates the result;
4. a feedback source qualified to judge it; and
5. a plausible route from one successful result to another.

日本語

1. そのスキルで解決できる問題。
2. その問題を抱え、実際に接触できる個人または組織。
3. 成果を実証する小さな仕事。
4. それを評価する資格のあるフィードバック提供者。そして

5. 一つの成功した成果から次の成果へつながる、もっともらしい道筋。

中文

1. 这项技能可以解决的一个问题；
2. 一个能够接触到、且存在该问题的个人或组织；
3. 一项能够展示结果的小型工作；
4. 一个有资格判断结果的反馈来源；以及
5. 一条从一次成功结果通往下一次成功结果的合理路径。

ENGLISH

If one piece is missing, practice can continue, but the income claim remains unproved. This protects the reader from two common traps. The first is working hard at a capability for which no reachable demand exists. The second is chasing demand with work one cannot yet deliver reliably.

日本語

一つでも欠けていれば、練習を続けることはできるが、収入につながるという主張はまだ証明されていない。この確認は、読者をよくある二つの罠から守る。第一は、実際に到達できる需要が存在しない能力に懸命に取り組むこと。第二は、まだ安定して提供できない仕事で需要を追うことである。

中文

如果缺少其中一项，练习仍可继续，但它能够带来收入的主张仍未得到证明。这可以保护读者避开两个常见陷阱。第一个，是

nǔ lì péi yǎng yī zhǒng bù cún zài kě chù dá xū qiú de néng lì dì èr gè shì yòng zì jǐ shàng
 努力培养一种不存在可触达需求的能力。第二个，是用自己尚
 bù néng kě kào jiāo fù de gōng zuò qù zhuī zú xū qiú
 不能可靠交付的工作去追逐需求。

ENGLISH

Several Austin speakers make the market test concrete. A technology founder recommends acquiring and mastering a marketable skill; when the conversation turns to investing, he separates that work from money that may be needed within the next decade. A salesperson says persistence matters but so does changing the approach when the evidence remains poor. A real-estate operator describes knowing the market well enough to decide quickly, then protecting a reputation by treating other people's capital carefully. These are not three separate slogans. They are three stages of the same discipline: become useful, learn from contact with the market, and make reliability visible over time.

日本語

Austinで話す何人かは、市場による試験を具体的に示している。あるテクノロジー企業の創業者は、市場で売れるスキルを身につけ、習熟するよう勧める。話題が投資に移ると、彼はその取り組みを、今後10年以内に必要になる可能性のある資金とは切り分ける。ある営業担当者は、粘り強さは重要だが、証拠が悪いままなら手法を変えることも重要だと言う。ある不動産事業者は、素早く判断できるほど市場を理解し、そのうえで他人の資本を慎重に扱うことで評判を守ると説明する。これは三つの別々の標語ではない。同じ規律の三段階である。役に立てるようになり、市場との接触から学び、時間をかけて信頼性を目に見えるものにする。

中文

几位在 Austin 发言的人让市场检验变得具体。一名科技企业创始人建议人们取得并精通一项可以在市场上出售的技能；当话题转向投资时，他把这项工作与未来 10 年内可能需要使用的钱区分开来。一名销售人员说，坚持很重要，但当证据持续不佳时，改变方法同样重要。一名房地产经营者描述了如何充分了解市场以便迅速决策，继而通过谨慎对待他人的资本来保护自己的声誉。这并非三条互不相干的口号，而是同一种纪律的三个阶段：让自己变得有用，从与市场的接触中学习，并在时间推移中让可靠性变得可见。

3.3 Apprenticeship is not surrender

とてい まなぶ くっぶく
 徒弟として学ぶことは、屈服ではない
 dāng xué tú bìng fěi qū fú
 当学徒并非屈服

ENGLISH

Street advice often jumps directly from employment to ownership. One Austin business owner says a person should ultimately work for themselves, then adds the part that makes the advice usable: work and save for years before trying to build the owned thing. The interval is not an embarrassment. It can be the period in which craft, standards, customer knowledge, and a financial floor are acquired.

日本語

がいとう き くじょげん やとわ たちば しょゆう たちば
 街頭で聞く助言は、雇われる立場から所有する立場へ、いき
 なり話を飛ばしがちである。Austin のある事業主は、最終的に
 は自分のために働くべきだと言い、続けて、その助言を実行可能

にする部分を付け加える。自分が所有するものを築こうとする
前に、何年も働いて貯蓄するのだ。その間の時期は、恥じるべ
きものではない。技能、基準、顧客についての知識、そして経済
的な最低基盤を得る期間になりうる。

中文

街头建议常常直接从受雇跳到拥有事业。Austin 的一名
企业主说，一个人最终应当为自己工作，随后又补上了使这项
建议可行的部分：在尝试建立自己拥有的事业之前，先工作并储蓄
多年。中间这段时期并不可耻。它可以是获得技艺、标准、客户
知识和财务底线的阶段。

ENGLISH

A software executive in the same sequence offers a useful ordering. A startup taught him hard lessons, but he advises learning sound practices in a larger company before joining a smaller one. He also recommends building a career in a place with several possible employers rather than becoming dependent on one. Neither rule is universal. A large organization can teach bureaucracy rather than excellence, and moving to an expensive city can destroy the margin the career is meant to create. The mechanism is what matters: learn where the consequences are real, and preserve more than one route to a buyer of your labor.

日本語

同じ一連の場面に登場するソフトウェア企業の幹部は、有用
な順序を示している。スタートアップから厳しい教訓を得た彼
は、小さな会社に入る前に、より大きな会社で健全な実務を学ぶ
よう勧める。また、一社に依存するのではなく、複数の雇用主を

えらべるばしょ きずく すすめ げんそく
 選べる場所でキャリアを築くことも勧めている。どちらの原則も
 ふへんてき だいそしき まなぶ たくえつせい かんりようしゅぎ
 普遍的ではない。大組織から学ぶのが卓越性ではなく官僚主義
 ばあい ぶっか たかいとし いじゅう
 である場合もあり、物価の高い都市への移住によって、キャリア
 うむ よゆう うしなわ ばあい じゅうよう しくみ
 が生むはずの余裕が失われる場合もある。重要なのは仕組みで
 けっか げんじつ ばしよ まなび じぶん ろうどう かう
 ある。結果が現実のものとなる場所で学び、自分の労働を買う
 あいて いたるけいろ ふくすうたもつ
 相手へ至る経路を複数保つことだ。

中文

tóng yī zǔ cǎi fǎng zhōng de yī míng ruǎn jiàn gōng sī gāo guǎn gěi chū le yí gè yǒu yòng de cì xù
 同一组采访中的一名软件公司高管给出了一个有用的次序。
 chuàng yè gōng sī gěi guò tā chén tòng de jiào xùn dàn tā jiàn yì xiān zài jiào dà de gōng sī xué xí jiàn quán
 创业公司给过他沉痛的教训，但他建议先在较大的公司学习健全
 de shí jiàn zài jiǎ rù jiào xiǎo de gōng sī tā hái jiàn yì zài yǒng yǒu duō gè qián zài gù zhǔ de dì fāng
 的实践，再加入较小的公司。他还建议在拥有多个潜在雇主的地方
 fā zhǎn zhí yè shēng yá ér bú yào yī lài dān yī gù zhǔ liǎng tiáo guī zé dōu bú shì pǔ biàn shì yòng
 发展职业生涯，而不要依赖单一雇主。两条规则都不是普遍适用
 de dà xíng zǔ zhī kě néng jiāo gěi rén guān liáo zuò fēng ér fēi zhuó yuè shí jiàn bān dào shēng huó chéng běn
 的。大型组织可能教给人官僚作风而非卓越实践，搬到生活成本
 gāo áng de chéng shì yě kě néng huǐ diào zhè fèn zhí yè yuán běn yào chuàng zào de yú liàng zhēn zhèng zhòng yào
 高昂的城市也可能毁掉这份职业原本要创造的余量。真正重要
 de shì qí zhōng de jī zhì zài hòu guǒ zhēn shí cún zài de dì fāng xué xí bìng wèi zì jǐ de láo dòng
 的是其中的机制：在后果真实存在的地方学习，并为自己的劳动
 bǎo liú bù zhǐ yī tiáo tōng wǎng mǎi fāng de lù jīng
 保留不止一条通往买方的路径。

ENGLISH

Another speaker, working in natural gas, defines valuable work as taking responsibility for hard problems. That is a useful apprenticeship standard. The best early role is not always the one with the grandest title or highest immediate salary. It may be the one that lets a person observe a full cycle: the customer's need, the operational constraint, the failed attempt, the cost, and the final result. A worker who can see the cycle can learn why the system behaves as it does. A worker confined forever to an invisible fragment may accumulate years without accumulating judgment.

てんねん ぎょうかい はたらくべつ じんぶつ むずかしいもんだい せきにん も っ
 天然ガス業界で働く別の人物は、難しい問題に責任を持って
 とりくむ こと、 価値ある仕事と定義する。これは徒弟期間を
 ひょうか 評価する有用な基準である。初期の最良の役割が、最も立派な
 肩書や最も高い当面の給与を伴うとは限らない。顧客の需要、
 ぎょうむじょう せいやく しっぱい こころみ ひよう さいしゅうけつ か いちれん
 業務上の制約、失敗した試み、費用、そして最終結果という一連
 のサイクルを観察できる役割かもしれない。サイクルを見渡せる
 はたらきて 働き手は、なぜシステムがそのように振る舞うのかを学べる。
 み え だんべん とじこめ はたらきて はんだんりよく
 いつまでも見えない断片に閉じ込められた働き手は、判断力を
 つみあげ ねんすう つみあげる
 積み上げないまま、年数だけを積み上げることになりかねない。

中文

líng yī míng zài tiān rán qì háng yè gōng zuò de rén bǎ yǒu jià zhí de gōng zuò dìng yì wèi duì jí shǒu
 另一名在天然气行业工作的人，把有价值的工作定义为对棘手
 wèn tí chéng dān zé rèn zhè shì héng liáng xué tú jīng lì de yī xiàng yǒu yòng biāo zhǔn zuì hǎo de zǎo qī
 问题承担责任。这是衡量学徒经历的一项有用标准。最好的早期
 zhí wèi bīng bù zǒng shì tóu xián zuì xiǎn hè huò yǎn qián xīn zī zuì gāo de zhí wèi tā kě néng shì yí gè
 职位，并不总是头衔最显赫或眼前薪资最高的职位。它可能是一个
 ràng rén guān chá wán zhěng xún huán de zhí wèi kè hù de xū qiú yùn yíng xiàn zhì shī bài de cháng shì
 让人观察完整循环的职位：客户的需求、运营限制、失败的尝试、
 chéng běn yǐ jí zuì zhōng jié guǒ néng gòu kàn jiàn zhěng gè xún huán de láo dòng zhě kě yǐ lǐ jiě
 成本，以及最终结果。能够看见整个循环的劳动者，可以理解
 xì tǒng wèi hé huì yǒu xiāng yīng de biǎo xiàn yǒng yuǎn bèi jú xiàn zài yí gè bù kě jiàn piàn duàn zhōng de
 系统为何会有相应的表现。永远被局限在一个不可见片段中的
 láo dòng zhě zé kě néng zhǐ jī lěi le nián zī què méi yǒu jī lěi pàn duàn lì
 劳动者，则可能只积累了年资，却没有积累判断力。

ENGLISH

Employment also teaches what not to build. A radio entrepreneur who reports eventually assembling hundreds of stations emphasizes communication, team trust, and the character revealed by failure. Those lessons belong to a later stage of ownership, but they are often learned first while carrying someone else's payroll and promises. The apprentice can study how a capable manager responds when the plan breaks, how information moves, and whether people who tell an inconvenient truth are protected or punished.

日本語

雇われて働くことは、何を築くべきでないかも教えてくれる。
最終的に数百のラジオ局をまとめ上げたと言、あるラジオ
事業の起業家は、コミュニケーション、チーム内の信頼、そし
て失敗によって明らかになる人間性を重視する。こうした教訓
は、所有者となった後の段階に属するものだが、しばしば他人の
給与支払いと約束を背負っている間に初めて学ばれる。徒弟の
立場にある人は、計画が崩れたときに有能な管理職がどう対応
するか、情報がどう流れるか、不都合な真実を告げる人が守ら
れるか罰せられるかを観察できる。

中文

受雇工作也会教人什么是不该建立的。一名据称最终整合了
数百家电台的广播业创业者，强调沟通、团队信任，以及失败
所揭示的品格。这些教训属于所有权的较后阶段，却往往最先
在承担他人的工资单与承诺时学到。学徒可以观察：计划破裂
时，一名称职的管理者如何应对；信息如何流动；说出不便真相
的人会受到保护还是惩罚。

ENGLISH

A useful apprenticeship leaves the worker with portable capital: skill, proof, judgment, relationships, and knowledge of the economics. Without that capital, ownership changes the title while leaving the person exposed.

日本語

有用な徒弟期間を終えた働き手の手元には、持ち運べる資本
が残る。スキル、実績、判断力、人間関係、そして経済の仕組み
に関する知識である。その資本がなければ、所有者になっても
肩書が変わるだけで、本人は無防備なままである。

中文

yǒu jià zhí de xué tú jīng lì huì ràng láo dòng zhě dài zǒu kě xié dài de zī běn jì néng shí jì
 有价值的学徒经历, 会让劳动者带走可携带的资本: 技能、实绩、
 pàn duàn lì rén jì guān xì yǐ jí duì jīng jì jī zhì de liǎo jiě méi yǒu zhè xiē zī běn suǒ yǒu quán
 判断力、人际关系, 以及对经济机制的了解。没有这些资本, 所有权
 zhǐ shì gǎi biàn le tóu xián rén yī rán bào lù zài fēng xiǎn zhōng
 只是改变了头衔, 人依然暴露在风险之中。

3.4 Income is not yet a margin

しゅうにゅう よゆう
 収入は、まだ余裕ではない
 shōu rù hái bú shì yú liàng
 收入还不是余量

ENGLISH

A worker can become more capable, earn more, and remain unable to choose. The reason is simple: every unit of income may already have an assignment.

日本語

はたらくひと のうりょく たかめ しゅうにゅう ふやし えらべ じょうたい
 働く人は能力を高め、収入を増やしても、なお選べない状態
 にとどまることがある。理由は単純だ。収入のすべてに、すで
 つかいみち わりあて
 に使い道が割り当てられているかもしれないからである。

中文

láo dòng zhě kě yǐ biàn dé gèng yǒu néng lì zhuàn dé gèng duō què réng rán wú fǎ zuò chū xuǎn zé
 劳动者可以变得更有能力、赚得更多, 却仍然无法作出选择。
 yuán yīn hěn jiǎn dān měi yī dān wèi shōu rù kě néng dōu yǐ yǒu zhī dìng yòng tú
 原因很简单: 每一单位收入可能都已有指定用途。

ENGLISH

Let Y be after-tax household income for a period, E the essential and committed spending needed to keep the household functioning, and D the required payments on debt. The usable margin is

日本語

ある期間の税引き後の世帯収入を Y 、世帯を機能させ続けるために必要な不可欠かつ確定済みの支出を E 、債務に対する必要支払額を D とする。利用可能な余裕は、

中文

设某一时期的家庭税后收入为 Y ，维持家庭运转所需的必要支出和已承诺支出为 E ，债务的必要还款额为 D 。可用余量为

$$M = Y - E - D.$$

ENGLISH

This is bookkeeping, not a promise that every household can make M positive. Below a basic standard of living, spending restraint cannot repair inadequate income. Rent, care, food, medicine, and transport do not become optional because a budget is tidy. In that situation the binding work is likely to be income, public support, debt relief, housing, care, or access—not another lecture about coffee.

日本語

これは簿記上の整理であって、どの世帯でも M を正にできるという約束ではない。基本的な生活水準を下回っている場合、支出を抑えるだけでは不十分な収入を補えない。家賃、介護やケア、食費、医療費、交通費は、予算が整っているからといって任意の支出にはならない。その状況で解決を迫られているのは、おそらく収入、公的支援、債務救済、住居、ケア、あるいは利用機会の問題であって—コーヒーについてのさらなる説教ではない。

中文

zhè zhǐ shì bù jì bìng bù chéng nuò měi gè jiā tíng dōu néng ràng M biàn wéi zhèng shù dāng shēng huó
这只是簿记，并不承诺每个家庭都能让M变为正数。当生活
dī yú jī běn biāo zhǔn shí xiàn zhì kāi zhī wú fǎ mí bǔ shōu rù bù zú fáng zū zhào hù shí wù
低于基本标准时，限制开支无法弥补收入不足。房租、照护、食物、
yào wù hé jiāo tōng bìng bù huì yīn wéi yù suàn zhěng qí jiù biàn chéng kě yǒu kě wú de xiàng mù zài
药物和交通，并不会因为预算整齐就变成可有可无的项目。在
zhè zhǒng qíng kuàng xià zhēn zhèng gòu chéng yuē shù xū yào chǔ lǐ de hěn kě néng shì shōu rù gōng gòng
这种情况下，真正构成约束、需要处理的很可能是收入、公共
zhī chí zhài wù jiǎn miǎn zhù fáng zhào hù huò huò dé fú wù de jī huì ér bú shì zài lái yī fān
支持、债务减免、住房、照护或获得服务的机会——而不是再来一番
guān yú kā fēi de shuō jiào
关于咖啡的说教。

ENGLISH

Where income is adequate, however, commitments can quietly expand to consume every gain. An anonymous commercial-real-estate broker recalls earning far more and immediately buying a conspicuous sports car. The purchase is not evidence of vice; luxury can be a conscious use of surplus. The warning is about permanence. A high-income year is temporary evidence. A new payment can become a fixed claim on years that have not yet earned anything.

日本語

しかし、収入が十分であっても、確定した支出がいつの間にか膨らみ、増えた分をすべてのみ込むことがある。匿名の商業用不動産ブローカーは、収入が大幅に増えると、すぐに人目を引くスポーツカーを買ったと振り返る。その購入は悪徳の証拠ではない。ぜいたく品は、余剰を意識的に使う方法にもなりうる。警告の対象は、その永続性である。高収入だった一年は、一時的な証拠にすぎない。新たな支払いは、まだ何も稼いでいない将来の何年にもわたる固定的な請求権になりうる。

中文

bù guò zài shōu rù zú gòu de dì fāng gè xiàng chéng nuò yě kě néng qiǎo rán kuò zhāng tūn diào
不过，在收入足够的地方，各项承诺也可能悄然扩张，吞掉
měi yī fēn zēng zhǎng yī míng àn míng de shāng yè fáng dì chǎn jīng jì rén huí yì shuō zì jǐ shōu rù
每一分增长。一名匿名的商业房地产经纪人的回忆说，自己收入

dà fú zēng jiā hòu lì kè mǎi le yī liàng zhāo yáo de pǎo chē zhè xiàng gòu mǎi bìng bú shì pǐn xíng bù duān
 大幅增加后,立刻买了一辆招摇的跑车。这项购买并不是品行不端
 de zhèng jù shē chí kě yǐ shì duì yíng yú de yǒu yì shí shí yòng jǐng gào zhēn duì de shì chí jiǔ xìng
 的证据;奢侈可以是对盈余的有意使用。警告针对的是持久性。
 gāo shōu rù de yī nián zhǐ shì zàn shí de zhèng jù yī bǐ xīn de fù kuǎn yì wù què kě néng chéng wéi duì
 高收入的一年只是暂时的证据,一笔新的付款义务却可能成为对
 shàng wèi zhuān dào rèn hé qián de wèi lái shù nián de gù dìng suǒ qǔ
 尚未赚到任何钱的未来数年的固定索取。

ENGLISH

A Chicago operator stretches the horizon in the other direction. He calls a person rich when the present household can live well and wealthy when enough resources remain for a child's great-grandchildren to live well. He then describes a high-income household that still spends more than it earns. His figures are unaudited, and his claim that ordinary employment cannot create wealth is contradicted by employees who acquire equity, save, invest, and build portable capital. The connection between horizon and spending is nevertheless useful. A household cannot create room for later generations while assigning future income to present status. A long horizon need not preserve a dynasty; it can simply leave later people resources and choices instead of bills and roles they never chose.

日本語

Chicago のある事業者は、時間軸を反対方向へ伸ばして
 かんがえる げんざい せたい ゆたか く ら せる ひと かねもち こども
 考える。現在の世帯が豊かに暮らせる人を「金持ち」、子どもの
 ひまご ゆたか く ら せる しげん の こるひと ふゆう よぶ
 ひ孫まで豊かに暮らせるだけの資源が残る人を「富裕」と呼ぶ。
 こうしゅうにゆう かせぐいじょう つかうせたい
 そのうえで、高収入でありながら稼ぐ以上に使う世帯につい
 て述べる。彼が挙げる数字は監査されておらず、通常雇用で
 とみ きずけ かね しゅちよう もちぶん え ちようく どうし
 は富を築けないという彼の主張は、持分を得て、貯蓄し、投資
 もちはこべる しほん きずくひようしゃ そんざい はんしよう
 し、持ち運べる資本を築く被用者の存在によって反証される。

それでも、時間軸と支出を結ぶ視点は有用である。将来の収入
 を現在の地位のために割り当てながら、後の世代のための余地
 を作ることはできない。長い時間軸は、王朝を維持するための
 ものでなくてもよい。後の人々が一度も選んでいない請求書や
 役割ではなく、資源と選択肢を残すだけでもよい。

中文

Chicago 的一名经营者把时间跨度向另一个方向延伸。他
 把当下家庭能够过得很好的人称为“有钱”，把拥有足够资源、
 能让一个人的曾孙辈也过得很好的人称为“富有”。接着，他
 描述了一个收入很高却仍然入不敷出的家庭。他提供的数据未经
 审计，而他关于普通受雇工作无法创造财富的主张，也与那些获得
 股权、储蓄、投资并积累可携带资本的雇员相矛盾。尽管如此，把
 时间跨度与支出联系起来仍然有用。一个家庭若把未来收入分配
 给当下的地位消费，就无法为后代创造空间。长远眼光不必用来
 维持一个家族王朝；它可以只是给后来的人留下资源和选择，而
 不是他们从未选择过的账单与角色。

ENGLISH

One Houston physician makes the survival rule plain: avoid overextension, live below income, and keep fixed obligations low enough to survive a bad year. Another Dallas speaker recommends checking revolving-card balances every week and paying them down rather than allowing expensive debt to hide inside minimum payments. A cash-only rule for extravagance is too rigid for every household, but it contains a sound boundary: do not turn a discretionary pleasure into a compulsory claim at a high interest rate.

日本語

Houston のある医師は、生き延びるための原則を率直に述べる。手を広げすぎず、収入以下で暮らし、悪い一年を乗り切れるほど固定債務を低く保つ。Dallas の別の人物は、リボ払いのカード残高を毎週確認し、高額な債務が最低支払額の中に隠れるままにせず、残高を減らすよう勧める。ぜいたく品は現金でしか買わないという原則は、すべての世帯にとっては厳格すぎるが、そこには健全な境界線がある。自分で選べる楽しみを、高金利で強制的に支払い続ける義務へ変えてはならない。

中文

Houston 的一名医生直截了当地说明了生存原则：避免过度扩张，生活开支低于收入，并把固定义务保持在足以熬过低迷年份的水平。Dallas 的另一名发言者建议每周查看循环信用卡余额，并逐步还清，而不是让昂贵的债务隐藏在最低还款额里。奢侈品只能用现金购买的规则，对每个家庭而言都未免过于僵硬，但其中包含一道合理的边界：不要把一项可自由选择的享受，变成按高利率计算的强制性索取。

ENGLISH

High-cost debt deserves priority because it consumes future work with certainty while most opportunities offer uncertain returns. That does not mean all debt is identical. A credential, tool, vehicle, or asset may expand earning capacity; later chapters will test productive borrowing against the cash flow expected to carry it. Here the narrower rule is enough: if a balance compounds against the household faster than the household can safely earn, the first investment is often to stop that compounding.

高コストの債務を優先すべきなのは、多くの機会が不確実な
 収益しかもたらさない一方で、それが将来の労働を確実に食い
 尽くすからである。だからといって、すべての債務が同じだとい
 うことではない。資格、道具、車両、資産のための借入れは、
 稼得能力を広げる場合がある。後の章では、生産的な借入れ
 を、それを支えると見込まれるキャッシュフローに照らして検証
 する。ここでは、より狭い原則だけで十分だ。残高が、世帯が
 安全に稼げる速度を上回って複利で増えるなら、最初の投資は
 しばしば、その複利の進行を止めることである。

中文

高成本债务应当优先处理，因为它会确定无疑地消耗未来的
 劳动，而大多数机会只能提供不确定的回报。这并不意味着所有
 债务都完全相同。资质、工具、车辆或资产可能扩大赚钱能力；
 后续章节将依据预计用于承担债务的现金流，检验生产性借款。
 这里采用一条更窄的规则就够了：如果一笔余额向家庭复利增长
 的速度，超过家庭能够安全赚取收入的速度，第一项投资往往
 就是阻止这种复利增长。

ENGLISH

The first positive margin should not be rushed toward the highest advertised return. Its first job is to interrupt fragility. In Austin, a young broker says that prior savings allowed him to commit to a brokerage path. Without those savings, the choice would not have been available. The return on the cash was not merely interest. It was the right to endure a delayed payoff without an immediate destructive decision.

日本語

最初に生まれた正の余裕を、宣伝されている最高の収益率

へ急いで向けるべきではない。その第一の役割は、脆弱性を断ち切ることである。Austinでは、ある若いブローカーが、以前の貯蓄があったため、仲介業の道に専念できたと話す。その貯蓄がなければ、その選択肢は得られなかった。現金から得た収益は、単なる利息ではない。すぐに破壊的な決断をせず、見返りが遅れることに耐える権利でもあった。

中文

最初s的正余量不应被匆忙投入广告中回报率最高的地方。它的首要任务是中断脆弱性。在Austin, 一名年轻经纪人说, 先前的储蓄让他能够投身经纪业务。没有这些储蓄, 他就不会拥有这个选择。这笔现金的回报不只是利息, 还包括承受回报延迟、而不必立刻作出破坏性决定的权利。

ENGLISH

A small reserve cannot solve every shock, and cash loses purchasing power over long periods. But a reserve held for near-term uncertainty has a different job from long-term capital. It buys time. Time allows a worker to repair a car without a payday loan, leave an unsafe job, wait for an invoice, search for a better role, or decline the first predatory offer. Before money is an engine of compounding, it is often a buffer against compulsion.

日本語

少額の蓄えですべての打撃を解決することはできず、現金は長期にわたって購買力を失う。しかし、近い将来の不確実性に備えて保有する蓄えは、長期資本とは異なる役割を持つ。それは時間を買う。時間があれば、働く人は給料日前貸付を利用せずに車を修理し、危険な仕事を辞め、請求書の入金を待ち、よ

りよい職しよくを探し、あるいは最初さいしよに来た搾取さくしゆてき的な提案ていあんを断ことわるることができる。お金かねは、複利ふくりで増えるエンジンふえるになる前まえに、しばしば強きようせい制たいに対する緩衝材するかんしやうざいとなる。

中文

一小笔储备无法解决每一次冲击，而且现金在长期内会丧失购买力。但为近期不确定性持有的储备，与长期资本承担着不同的任务。它购买的是时间。时间使劳动者可以不用发薪日贷款就修好汽车，离开不安全的工作，等待发票款到账，寻找更好的职位，或者拒绝第一个掠夺性的提议。在金钱成为复利增长的引擎之前，它往往先是抵御强迫的缓冲垫。

3.5 The household is the first capital allocator

家計かけいが最初さいしよの資本配分者しほんはいぶんしやである
家庭是最初かいてい的し資本配置者さいほんはいぶんしや

ENGLISH

In Dallas, one interviewee attributes progress partly to intentionality and to sharing a financial direction with a spouse. A law-enforcement worker describes moving from Mississippi to Dallas in search of greater opportunity. Another speaker says that low debt and high income preserve the ability to move when an opening appears. A business owner tells a longer story of education, career changes, and eventually operating several companies. These accounts differ in scale, but they reveal a unit that individual success stories routinely hide: the

household.

日本語

Dallas では、あるインタビュー対象者が、進歩の一部は意図を持って行動したことで、配偶者と経済的な方向性を共有したことによると述べる。法執行機関で働く人物は、より大きな機会を求めて Mississippi から Dallas へ移ったと話す。別の人物は、債務を低く、収入を高く保てば、機会が現れたときに移動できる能力を維持できると言う。ある事業主は、教育、転職、そして最終的に複数の会社を経営するまでの長い物語を語る。これらの話は規模が異なるが、個人の成功物語がいつも隠してしまう一つの単位を明らかにしている。それは世帯である。

中文

在 Dallas, 一名受访者把进步部分归因于有意识地行事, 以及配偶共享同一个财务方向。一名执法工作者描述了自己如何从 Mississippi 搬到 Dallas, 以寻求更多机会。另一名发言者说, 低负债和高收入可以保留在机会出现时迁移的能力。一名企业主则讲述了一个更长的故事, 涉及教育、职业转换, 以及最终经营多家公司。这些叙述的规模不同, 却揭示了个人成功故事经常隐藏的一个单位: 家庭。

ENGLISH

A spouse is not a financing instrument, and a family is not evidence that a strategy is virtuous. Household members may have different risk tolerances, care duties, health needs, careers, and definitions of a good life. One person's heroic business experiment can become another person's unpaid labor, lost insurance, forced move, or sleepless exposure. Alignment does not mean that one ambitious person persuades everyone else

to absorb the downside.

日本語

配偶者は資金調達の手段ではなく、家族がいることは、その戦略が有徳である証拠でもない。世帯の構成員は、リスク許容度、ケアの責任、健康上の必要、キャリア、よい人生の定義がそれぞれ異なる場合がある。ある人にとって英雄的な事業実験が、別の人にとっては無償労働、保険の喪失、強制的な転居、あるいは眠れないほどのリスク負担になることもある。足並みをそろえるとは、野心的な一人が、ほかの全員に不利益を引き受けるよう説得することではない。

中文

配偶不是融资工具，拥有家庭也不能证明一项策略合乎德行。家庭成员可能有不同的风险承受能力、照护责任、健康需求、职业和美好生活的定义。一个人英勇的商业实验，可能成为另一个人的无偿劳动、失去保险、被迫搬迁，或者令人彻夜难眠的风险暴露。达成一致，并不意味着由一个雄心勃勃的人说服其他所有人承担下行后果。

ENGLISH

It means that the people carrying the consequences can answer together:

日本語

それは、結果を引き受ける人々が、次の問いに一緒に答えられるという意味である。

中文

它意味着，承担后果的人能够共同回答：

ENGLISH

- Which expenses protect health, care, safety, and dignity?
- Which debts create the most dangerous fixed claims?
- How large a reserve makes the next interruption survivable?
- How much time and money may a career experiment consume?
- What result would justify continuing, changing, or stopping it?
- Which losses are not ours to impose on one another?

日本語

- 健康、ケア、安全、尊厳を守る支出はどれか？
けんこう あんぜん さんげん まもるししゅつ
- 最も危険な固定的請求を生む債務はどれか？
もっともきけん こていてきせいきゅう うむさいむ
- 次の中断を乗り切るには、どれほどの蓄えが必要か？
つぎ ちゅうだん のりきる たくわえ ひつよう
- キャリア上の実験に、どれだけの時間とお金を使ってよいか？
じょう じっけん じかん かね つかっ
- 継続、変更、中止のいずれを正当化するのは、どのような結果か？
けいぞく へんこう ちゅうし せいとうか けっか
- 私たちが互いに押しつけてはならない損失はどれか？
わたくし たがい おしつけ さんしつ

中文

- 哪些支出保护健康、照护、安全与尊严？
nǐ xiē zhī chū bǎo hù jiàn kāng zhào hù ān quán yǔ zūn yán
- 哪些债务会产生最危险的固定索取？
nǐ xiē zhài wù huì chǎn shēng zuì wēi xiǎn de gù dìng suǒ qǔ
- 多大规模的储备能让家庭挺过下一次中断？
duō dà guī mó de chǔ bèi néng ràng jiā tíng tǐng guò xià yí cì zhōng duàn
- 一项职业实验可以消耗多少时间和金钱？
yí xiàng zhí yè shí yàn kě yǐ xiāo hào duō shǎo shí jiān hé jīn qián

- 什么结果足以证明应当继续、改变或停止它?
shén me jié guǒ zú yǐ zhèng míng yīng dāng jì xù gǎi biàn huò tíng zhǐ tā
- 哪些损失不是我们有权强加给彼此的?
nǎi xiē sǔn shī bú shì wǒ men yǒu quán qiáng jiā gěi bǐ cǐ de

ENGLISH

The answers may favor a trade, a degree, relocation, a new role, a tool, or a small service business. They may favor stability during illness or a season of care. Whatever the choice, make the allocation explicit; the household need never become entrepreneurial.

日本語

答えは、職業訓練、学位、移住、新しい役割、道具、小規模なサービス事業のいずれかを選ぶものになるかもしれない。病気の間や、ケアに専念する時期の安定を選ぶこともある。どの選択をするにせよ、配分は明示する。世帯が起業家志向になる必要はない。

中文

答案可能倾向于学习一门手艺、取得学位、搬迁、担任新职位、购买工具，或者经营一家小型服务企业。它也可能倾向于在疾病期间或一段照护时期保持稳定。无论选择什么，都应明确说明资源配置；家庭完全不必变得具有创业倾向。

ENGLISH

Family support can also be investment in the humane sense: care, education, attention, a room, a meal, an introduction, or time to practice. Such support should be acknowledged rather than edited out of the founder story. It changes the economics and creates duties of reciprocity that a personal net-worth figure cannot record.

日本語

家族の支援も、人間的な意味での投資になりうる。ケア、教育、注意を向けること、一部屋、一食、紹介、あるいは練習する時間である。こうした支援は、創業者の物語から削除するのではなく、認めるべきだ。それは経済条件を変え、個人の純資産額には記録できない互惠の責任を生み出す。

中文

家庭支持也可以是人性意义上的投资：照护、教育、关注、一个房间、一顿饭、一次引荐，或用于练习的时间。这类支持应当得到承认，而不是从创始人的故事中删去。它会改变经济条件，也会产生个人净资产数字无法记录的互惠义务。

3.6 Turn the bounded move into a first-margin cycle

範囲を限定した一手を、最初の余裕を生む循環に変える
把有边界的行动变成最初余量循环

ENGLISH

Return to the Life and Floor record. Carry forward the bounded move chosen in Chapter 2 rather than inventing a new career on a clean sheet. Give that move seven linked fields that can be revised when the evidence changes.

日本語

「人生と最低ライン」の記録に戻る。白紙の上で新たなキャリアを考案するのではなく、第2章で選んだ、範囲を限定した

いって ひきつぐ しょうこ か わ っ しゅうせい れんけつ
 一手を引き継ぐ。証拠が変わったときに修正できる、連結した
 なな らん いって もうける
 七つの欄をその一手に設ける。

中文

huí dào shēng huó yǔ dǐ xiàn jì lù yán xù dì zhāng xuǎn dìng de yǒu biān jiè xíng dòng ér
 回到“生活与底线”记录。延续第2章选定的有边界行动，而
 bú shì zài yí zhāng bái zhǐ shàng líng zào yí xiàng xīn zhí yè wèi zhè xiàng xíng dòng shè zhì qī gè bǐ cǐ
 不是在一张白纸上另造一项新职业。为这项行动设置七个彼此
 xiāng lián kě suí zhèng jù biàn huà ér xiū dìng de zì duàn
 相连、可随证据变化而修订的字段。

ENGLISH

1. **Name the capability and result.** Select one skill that fits both your developing strengths and a reachable need. State what the work changes for another person and what reliable performance would look like.
2. **Shorten the proof cycle.** Complete a small assignment, shadow the full process, or solve a bounded problem. Record the result, seek correction from someone qualified to judge it, and set the date for another attempt.
3. **Name the buyer.** Identify who pays, what that person values, how the result can be verified, and which alternatives already compete for the same money. Do not wait years to discover that an imagined market is absent.
4. **Set the first-margin target.** Record after-tax income, essential commitments, and debt service. Name an amount and date sufficient to absorb one likely interruption or fund one bounded next move. Where income cannot clear the material floor, the immediate target is better income, access, support, or debt relief rather than symbolic austerity. Where a margin exists, reduce destructive high-cost bal-

ances when feasible and resist turning temporary income into permanent fixed spending.

5. **Give the reserve one job.** Name the interruption it must absorb and the decision time it must preserve. Keep this money separate from a speculative experiment; a temporary success should not quietly convert the reserve into risk capital.
6. **Agree on the experiment and its end.** With everyone carrying the risk, specify the money, time, duties, and non-negotiable floor. Set a review date and state what evidence will justify continuing, changing the skill or buyer, or stopping. Ending an experiment whose claim has failed preserves the household and the capacity to try again.
7. **Widen only after proof.** Add an adjacent skill, customer type, or ownership claim when the first capability has become reliable enough to support it. Breadth is strongest when it grows from earned depth.

日本語

1. のうりよく能力とせい成果になまえ名前をつける付ける。の伸ばしじぶん自分をつよみと、
じっさい実際にとうたつ到達できるじゅうよう需要のりょうほう両方にあう合うスキルスキルを一つえらぶ選ぶ。そ
しごとのべつ仕事はひと別の人にとへんかどのようなあてい変化をもたらすのか、すいこう安定した
しるす遂行とはどのようなものを記す記す。
2. じっしょう実証みじかくサイクルをちい短くする。ちい小さななかだい課題をかんりょう完了するか、ぜんこうてい全工程
つきにそ付き添ってまなぶ学ぶか、はんい範囲をげんてい限定したもんだい問題をかいけつ解決する。けっか結果
きろくをきろく記録し、それをひょうか評価するしかく資格のある人にひと修正をしゅうせい求め、もとめ次に
ためす試す日を決める。

3. 買い手を特定する。誰が支払うのか、その人が何に価値を置くのか、成果をどう検証できるのか、どのような代替案がすでに同じお金をめぐって競っているのかを明らかにする。想像上の市場が存在しないと気づくまで、何年も待ってはならない。
4. 最初の余裕の目標を定める。税引き後の収入、不可欠な確定支出、債務返済額を記録する。起こりそうな中断を一度吸収するか、範囲を限定した次の一手に資金を出せる金額と期日を定める。収入で物質的な最低ラインを超えられない場合、当面の目標は、象徴的な俟約ではなく、よりよい収入、利用機会、支援、債務救済である。余裕がある場合は、実行可能なら破壊的な高コスト残高を減らし、一時的な収入を恒久的な固定支出へ変えることに抵抗する。
5. 蓄えには一つの仕事だけを与える。それが吸収すべき中断と、守るべき意思決定の時間を明示する。このお金は投機的な実験と分けておく。一時的な成功を理由に、蓄えをひそかにリスク資本へ変えてはならない。
6. 実験とその終わりについて合意する。リスクを負う全員とともに、使うお金、時間、担う役割、譲れない最低ラインを明確にする。見直しの日を決め、どのような証拠が、継続、スキルまたは買い手の変更、中止のいずれを正当化するかを記す。主張が成り立たないと分かった実験を終えることは、世帯と、もう一度試す力を守る。
7. 実証の後にだけ広げる。最初の能力が、それを支えられるほど安定してから、隣接するスキル、顧客類型、所有権上の持分を加える。幅は、獲得した深さから伸びるときに最も強くなる。

1. **说清能力与结果。**选择一项既符合你正在发展的优势、又对应一种可触达需求的技能。说明这项工作会为另一个人带来什么改变，以及可靠的表现应当是什么样子。

2. **缩短实证循环。**完成一项小任务，跟随观察完整流程，或解决一个有边界的问题。记录结果，向有资格判断的人寻求纠正，并为下一次尝试设定日期。

3. **说清买方是谁。**确定谁会付钱、这个人重视什么、如何验证结果，以及哪些替代方案已经在争夺同一笔钱。不要等上多年，才发现想象中的市场并不存在。

4. **设定最初余量目标。**记录税后收入、必要承诺支出和债务偿付额。确定一笔金额和一个日期，使其足以承受一次可能的中断，或为下一项有边界的行动提供资金。当收入无法越过基本物质底线时，眼前的目标应当是更高的收入、更好的获取机会、支持或债务减免，而不是象征性的节俭。当余量已经存在时，在可行的情况下减少具有破坏性的高成本余额，并抵制把暂时收入变成永久固定支出。

5. **只给储备一项任务。**说清它必须承受的中断，以及它必须保留的决策时间。把这笔钱与投机性实验分开；一次暂时的成功不应悄然把储备转化为风险资本。

6. **就实验及其终点达成一致。**与所有承担风险的人一起，明确金钱、时间、职责和不可协商的底线。设定复核日期，并说明什么证据足以证明应当继续、改变技能或买方，或者停止。当一项实验的主张已经失败时，结束它可以保护家庭，也能保留再次尝试的能力。

7. **只在得到实证后拓宽。**当第一项能力已经足够可靠、能够支撑扩展时，再增加一项相邻技能、一类客户或一项所有权权益。广度从已赢得的深度中生长出来时最为坚实。

ENGLISH

This cycle cannot guarantee wealth. It makes a weaker promise: effort will produce evidence before it is asked to carry more money or risk. Evidence can guide practice, practiced capability can earn income, and a portion of income can become room to choose. At each review, revise the record rather than defending the original plan.

日本語

この循環は、富を保証できない。そこにあるのは、もっと弱い
 約束である。努力に、より多くのお金やリスクを担わせる前に、
 その努力から証拠が得られるという約束だ。証拠は練習を導き、
 練習を積んだ能力は収入を得て、収入の一部は選べる余地に
 なりうる。見直すたびに、当初の計画を弁護するのではなく、
 記録を修正する。

中文

这个循环无法保证财富。它作出的是一个较弱的承诺：在要求
 努力承载更多金钱或风险之前，努力会先产生证据。证据可以
 指导练习，练熟的能力可以赚取收入，而一部分收入可以转化为
 选择的空間。每次复核时，都应修订记录，而不是为原计划辩护。

ENGLISH

Choice has no direction of its own. Before selecting the next income machine, decide which allocation of time, health, relationships, place, uncertainty, and contribution it is supposed to protect.

日本語

選択そのものには、固有の方向性がない。次の収入装置を
 選ぶ前に、それが、時間、健康、人間関係、場所、不確実性、貢献

をどのよう^{はいぶん}に配分する^{い き かた}生き方^{ま も る}を守るためのものなの^{き め る}かを決める。

中文

xuǎn zé běn shēn méi yǒu fāng xiàng zài tiāo xuǎn xià yī tái shōu rù jī qì zhī qián xiān jué dìng tā
选择本身没有方向。在挑选下一台收入机器之前，先决定它
yīng dāng bǎo hù zēn yàng de shí jiān jiàn kāng guān xì dì diǎn bù què dìng xìng yǔ gòng xiàn pèi zhì
应当保护怎样的时间、健康、关系、地点、不确定性与贡献配置。

CHAPTER 4

Choose the Life Before the Income

収入を選ぶ前に、生き方を選ぶ

先选择生活，再选择收入

What should the work preserve while it produces income?

しごと しゅうにゅう う み だ し なん まもる
仕事は収入を生み出しながら、何を守るべきな
のか？

gōng zuò zài chuàng zào shōu rù de tóng shí yīng dāng shǒu zhù shén me
工作在创造收入的同时，应当守住什么？

ENGLISH

An Intel employee gives an answer that is both ordinary and unsettling. He works in technology because that is what he was educated to do, he says, not because he consciously chose it. No one forced him. The expectation was softer than force: his generation was told what respectable progress looked like, and he followed the instruction before asking whether he wanted the life attached to it.

Intelの従業員が、ごく普通でありながら心をざわつかせる
 答えを口にする。彼がテクノロジー分野で働いているのは、その
 ための教育を受けたからであって、自覚的に選んだからではない
 という。誰かに強制されたわけではない。その期待は強制よ
 りも穏やかなものだった。彼の世代は、何が立派な前進とされ
 るのかを教えられ、それに付随する人生を望んでいるかと問う
 より先に、その指示に従った。

中文

一名 Intel 员工给出了一个既普通又令人不安的答案。他说，
 自己从事科技工作，是因为所受的教育就是为此，并非因为他
 有意识地选择了它。没有人强迫他。那种期待比强迫更柔和：他
 这一代人被告知，体面的进步是什么样子；他还没来得及问自己
 是否想要与之相伴的生活，就已经照着指示走了下去。

ENGLISH

This is how many consequential choices are made. A capable student continues into the next credential because departure requires an explanation. A worker accepts the promotion because refusal looks unambitious. A founder pursues scale because a company that remains small is treated as unfinished. A family buys the largest house a lender will permit because the approval is mistaken for a recommendation. Each decision can be reasonable. The danger is that the social signal arrives before the personal question.

日本語

重大な選択の多くは、このようになされる。有能な学生は、
 そこから離れるには説明が必要になるため、次の資格取得へと
 進む。働く人は、断れば向上心がないように見えるため、昇進を

う け い れ る そ う ぎ ょう し ゃ ち い さ い か い し ゃ み か ん せ い み な さ
 受け入れる。創業者は、小さいままの会社は未完成と見なされ
 るため、規模の拡大を追い求める。家族は、融資の承認を推奨と
 とりちがえ、貸し手が認める限度いっぱいの家を買う。どの決断
 にも合理性はありうる。危険なのは、本人が問いを発するより
 先に、社会からのシグナルが届くことだ。

中文

xǔ duō yǐng xiǎngshēn yuǎn de xuǎn zé jiù shì zhè yàng zuò chū de yǒu néng lì de xué shēng jì xù gōng dú
 许多影响深远的选择就是这样做出的。有能力的学生继续攻读
 xià yí gè zī lì yīn wéi lí kāi xū yào gěi chū jiě shì yuán gōng jiē shòu jìn shēng yīn wéi jù jué
 下一个资历，因为离开需要给出解释。员工接受晋升，因为拒绝
 huì xiǎn de méi yǒu shàng jìn xīn chuàng shǐ rén zhuī qiú guī mó yīn wéi yí jiā shǐ zhōng bǎo chí xiǎo guī mó
 会显得没有上进心。创始人追求规模，因为一家始终保持小规模
 de gōng sī huì bèi shì wéi shàng wèi wán chéng jiā tíng gòu mǎi dài kuǎn fāng suǒ yǔn xǔ de zuì dà zhù fáng
 的公司会被视为尚未完成。家庭购买贷款方所允许的最大住房，
 yīn wéi tā men wù bǎ pī zhǔn dāng chéng le jiàn yì měi gè jué dìng dōu kě néng hé qíng hé lǐ wēi xiǎn
 因为他们误把批准当成了建议。每个决定都可能合情合理。危险
 zài yú shè huì xìn hào xiān yú gè rén wèn tí dào lái
 在于，社会信号先于个人问题到来。

ENGLISH

The Intel worker's corrective is to stop and ask what one actually wants. His next claim goes too far: he says access depends on knowing the right people and hardly at all on ability. Relationships do open doors, often unequally. They do not make technical judgment, legal permission, medical competence, or reliable delivery optional. The fuller lesson is that a career requires both a life one can endorse and work other people can trust. Neither substitutes for the other.

日本語

このIntel従業員が示す修正策は、立ち止まり、自分が本当
 は何を望んでいるのかを問うことだ。だが、その次の主張は行き
 過ぎている。機会を得られるかどうかは適切な人物を知っている
 かにかかっており、能力にはほとんど左右されないと彼は言う。
 人間関係が扉を開くことは確かにあり、しかもその機会はしば

しば不平等だ。しかし人間関係があっても、技術的判断、法的許可、医療上の能力、確実な遂行が不要になるわけではない。より十全な教訓は、キャリアには、自分が肯定できる人生と、他者が信頼できる仕事の両方が必要だということだ。どちらも、もう一方の代わりにはならない。

中文

这名 Intel 员工提出的纠正办法，是停下来问问自己究竟想要什么。但他接下来的说法走得太远：他认为，能否获得机会取决于是否认识对的人，几乎与能力无关。人际关系的确会打开大门，而且这种机会往往分配不均。但它不会让技术判断、法律许可、医疗胜任力或可靠交付变得可有可无。更完整的教训是，一份事业既需要一种自己能够认可的生活，也需要别人可以信赖的工作。二者谁也不能替代谁。

ENGLISH

Chapter 3 created a little room to choose. We now have to give that room a direction.

日本語

第3章では、選ぶための小さな余地をつくった。今度は、その余地に方向を与えなければならない。

中文

第3章为选择腾出了一点空间。现在，我们必须为这片空间指明方向。

4.1 A job title conceals a day

かたがき ついたち じったい おおい かくす
肩書は一日の実態を覆い隠す

zhí wèi míng chēng yǎn gài le yī tiān de shí kuàng
职位名称掩盖了一天的实况

ENGLISH

In San Antonio, architect Katie Hastings compresses career advice into one decision: choose among jobs and incomes according to the lifestyle you want. The word *lifestyle* can sound like a catalogue of purchases. Here it means the repeated structure of a day.

日本語

San Antonio で、建築家の Katie Hastings はキャリアへの
助言を一つの決断に凝縮する。望む生活様式に合わせて、仕事
と収入を選ぶことだ。ライフスタイルという言葉は、買い物の
カタログのように聞こえることがある。ここで意味するのは、
日々繰り返される一日の構造である。

中文

在 San Antonio, 建筑师 Katie Hastings 把职业建议浓缩为
一个决定：按照自己想要的生活方式，在工作和收入之间作出
选择。生活方式这个词听起来可能像一份购物目录。这里所指的，
是日复一日的一天如何构成。

ENGLISH

Where must you be, and when? How much of the work is solitary? How much depends on strangers, colleagues, travel, weather, screens, physical strength, or public performance? Are emergencies rare or built into the service? Can the work pause when a child is ill? Does it supply health coverage or require the household to build its own? Does success create more control over the calendar, or does every new customer

acquire a claim on it?

日本語

いつ、どこにいなければならないのか。仕事のどれほどを一人
 おこなう みしら ひと どうりょう いどう てんこう がめん たいりよく ひとまえ
 で行うのか。見知らぬ人、同僚、移動、天候、画面、体力、人前で
 ふる まい ていどさゆう きんきゅうじたい
 の振る舞いに、どの程度左右されるのか。緊急事態はまれなの
 か、それともサービスに組み込まれているのか。子どもが病気
 しごと ちゅうだん けんこうほけん しごと え
 になったとき、仕事を中断できるのか。健康保険は仕事から得
 られるのか、それとも世帯が自力で用意しなければならないの
 せいこう よてい じぶん かんり ようい
 か。成功すれば予定を自分で管理しやすくなるのか、それとも
 あたらしいこぎやく ふえる よてい いちぶ さしだす
 新しい顧客が増えるたびに、予定の一部を差し出すことになる
 のか。

中文

nǐ bìxū zài shén me shí jiān shén me dì diǎn chū xiàn gōng zuò zhōng yǒu duō shǎo xū yào dú zì
 你必须在什么时间、什么地点出现？工作中有多少需要独自
 wán chéng yǒu duō shǎo qǔ jué yú mò shēng rén tóng shì chū chāi tiān qì píng mù tǐ lì huò gōng kāi
 完成？有多少取决于陌生人、同事、出差、天气、屏幕、体力或公开
 biǎo xiàn jǐn jí qíng kuàng hěn shǎo fā shēng hái shì yuán běn jiù nèi zhì yú zhè xiàng fú wù zhī zhōng
 表现？紧急情况很少发生，还是原本就内置于这项服务之中？
 hái zǐ shēng bìng shí gōng zuò néng fǒu zàn tíng gōng zuò huì tí gōng yī liáo bǎo zhàng hái shì jiā tíng
 孩子生病时，工作能否暂停？工作会提供医疗保障，还是家庭
 bì xū zì xíng jiàn lì bǎo zhàng chéng gōng huì ràng nǐ duì rì chéng yōng yǒu gèng duō kòng zhì hái shì měi
 必须自行建立保障？成功会让你对日程拥有更多控制，还是每
 zēng jiā yī wèi kè hù duì fāng jiù huì duō huò dé yī fèn zhī pèi nǐ shí jiān de quán lì
 增加一位客户，对方就会多获得一份支配你时间的权利？

ENGLISH

Two people with the same annual income can inhabit opposite lives. One earns it through predictable hours near family; another through nights, travel, and constant availability. One spends the day practicing a valued craft; another endures the work because it finances a different purpose. Neither arrangement is automatically superior. The mistake is comparing the incomes while leaving the days unpriced.

日本語

ねんしゅう おなじふたり せいはんたい じんせい おくる ひとり
 年収が同じ二人でも、正反対の人生を送ることがある。一人
 かぞく ちかく よそくかのう じかん はたらい かせぐ ひとり
 は家族の近くで、予測可能な時間に働いて稼ぐ。もう一人は、
 やかんろうどう いどう じょうじたいおう かせぐ ひとり ついたち じぶん
 夜間労働、移動、常時対応によって稼ぐ。一人は一日を、自分が
 かち みとめるぎじゅつ じっせん ついやす ひとり しごと べつ
 価値を認める技術の実践に費やす。もう一人は、その仕事が別
 もくてき ささえるしきん たえ かたち じどう
 の目的を支える資金になるから耐えている。どちらの形が自動
 てき すぐれ あやまり しゅうにゅう ひかく ひび
 的に優れているわけでもない。誤りは、収入だけを比較し、日々
 だいか けいさん いれ
 の代価を計算に入れないことだ。

中文

nián shōu rù xiāng tóng de liǎng gè rén kě néng guò zhe jié rán xiāng fǎn de shēng huó yí gè rén zài
 年收入相同的两个人，可能过着截然相反的生活。一个人在
 jiā rén fù jìn àn kě yù qī de shí jiān gōng zuò líng yí gè kào yè bān chū chāi hé suí shí dài mìng
 家人附近按可预期的时间工作；另一个靠夜班、出差和随时待命
 zhēng dé shōu rù yí gè rén zhěng tiān cóng shì zì jǐ kàn zhòng de jì yì líng yí gè rén rěn shòu zhè fèn
 挣得收入。一个人整天从事自己看重的技艺；另一个人忍受这份
 gōng zuò yīn wèi tā wèi líng yí zhǒng mù biāo tí gòng zī jīn liǎng zhǒng ān pái dōu bú huì tiān rán yōu yú
 工作，因为它为另一种目标提供资金。两种安排都不会天然优于
 líng yí zhǒng cuò wù zài yú zhǐ bǐ jiào shōu rù què bù wèi měi yí tiān biāo chū dài jià
 另一种。错误在于，只比较收入，却不为每一天标出代价。

ENGLISH

A useful time budget begins with the hours that cannot honestly be sold. Let T be the hours in a week and let the main claims be sleep S , care C , health H , relationships R , necessary maintenance N , and paid work W . The remainder F is unassigned time:

日本語

じつようてき じかん よさん しょうじき うる じかん
 実用的な時間予算は、正直には売ることのできない時間から
 はじまる しゅうかん そうじかん おもなしと すいみん
 始まる。1週間の総時間を T とし、主な用途を睡眠 S 、ケア C 、
 けんこう にんげんかんけい ひつよう い じかんり ゆうしょうろうどう
 健康 H 、人間関係 R 、必要な維持管理 N 、有償労働 W とする。
 のこり みはいぶん じかん
 残りの F が未配分の時間である。

中文

yī fèn shí yòng de shí jiān yù suàn yào cóng nà xiē bù néng chéng shí dì ná qù chū shòu de shí jiān
 一份实用的时间预算，要从那些不能诚实地拿去出售的时间
 kāi shǐ shè yī zhōu de zǒng xiǎo shí shù wèi zhǔ yào yòng tú wèi shuì mián zhào hù jiàn kāng
 开始。设一周的总小时数为 T ，主要用途为睡眠 S 、照护 C 、健康

^{guān xì} ^{bì yào de wéi hù} ^{hé yǒu chánggōng zuò} ^{shèng yú de} ^{shì shàng wèi fēn pèi}
^{de shí jiān}
H、关系 *R*、必要的维护 *N* 和有 偿工作 *W*。剩余的 *F* 是尚未分配的时间：

$$F = T - (S + C + H + R + N + W).$$

ENGLISH

The symbols do not imply that life arrives in clean blocks. Care interrupts work; friendship can restore health; chosen work can be a source of meaning. The calculation merely refuses a familiar fraud: promising the same hour to a client, a child, a body, and a future self.

日本語

こうした記号は、人生が整然とした区画に分かれて訪れることを意味しない。ケアは仕事に割り込み、友情は健康を回復させることがあり、自ら選んだ仕事は意味の源にもなりうる。この計算が退けるのは、よくあるごまかしにすぎない。同じ1時間を、顧客にも、子どもにも、自分の身体にも、未来の自分にも約束することだ。

中文

这些符号并不意味着生活会以整齐的区块到来。照护会打断工作；友谊可以帮助恢复健康；自己选择的工作也可以成为意义的来源。这项计算只是在拒绝一种常见的自欺 把同一个小时同时许给客户、孩子、身体和未来的自己。

ENGLISH

Write the desired week before naming a career. Include sleep rather than using it as the balancing item. Include the care that is already being performed, including unpaid and

unpredictable care. Include travel and recovery, not only the visible working session. Leave some time unassigned. A calendar with no slack is the temporal equivalent of a household with no reserve: an ordinary disruption becomes a crisis.

日本語

キャリアの名前を挙げる前に、望む1週間を書き出す。睡眠を調整弁にせず、最初から含める。すでに担っているケアも含める。無償のものや、予測できないものも含める。目に見える作業時間だけでなく、移動と回復も含める。いくらかの時間は未配分のまま残す。余白のない予定表は、備えのない家計に時間の面で相当する。ありふれた混乱が危機に変わる。

中文

先写下自己想要的一周，再为职业命名。把睡眠列进去，不要拿它当平衡其他事项的调节项。把已经在承担的照护列进去，包括无偿且不可预测的照护。不仅要列出看得见的工作时段，也要列入出行和恢复。留出一些尚未分配的时间。毫无余量的日程表，就像毫无储备的家庭：一次普通的干扰也会变成危机。

ENGLISH

Paid hours also divide between present output and future capability. A schedule can maximize today's billable work while leaving no time to learn, recover, or build evidence that travels to another employer. The opposite failure is permanent preparation: course after course without useful work reaching a buyer. Put both on the week. Name the output that must support the household now and the practice that should widen its options later. Capability belongs to the person who develops it; the person is never an entry on someone else's asset list.

日本語

有償労働の時間も、現在の成果と将来の能力とに分かれる。
 今日請求できる仕事を最大化する一方で、学び、回復し、別の
 雇用主にも通用する実績を築く時間を一切残さない予定もあり
 うる。反対の失敗は、いつまでも準備を続けることだ。買い手
 に役立つ仕事が届かないまま、講座を次々と受け続ける。どち
 らも1週間の中に配置する。現在の世帯を支えるために必要な
 成果と、将来の選択肢を広げるために続けるべき練習を明記す
 る。能力は、それを育てた本人のものである。その人自身が、
 他人の資産一覧の一項目になることは決してない。

中文

有偿工作的时间还要分为当前产出和未来能力。一个日程可以
 让今天可计费的工作达到最大，却不留下任何时间用于学习、
 恢复，或建立能够带到另一位雇主那里的能力证据。相反的失败是
 无休止地准备：一门课接一门课，却始终没有对买方有用的工作
 交付出去。两者都要放进一周的安排里。明确哪些产出必须在当下
 支撑家庭，也明确哪些练习应当在日后拓宽家庭的选择。能力属于
 培养它的人；人绝不是别人资产清单上的一个条目。

4.2 The work need not become famous

仕事は有名にならなくてもよい
 工作不必成名

ENGLISH

During the same San Antonio interviews, a caricature artist draws one of the hosts beside the River Walk. He has done this work for about thirty-five years and reports drawing nearly

half a million people. As a young artist, he imagined becoming famous like Picasso. He says plainly that he did not get that far. Then he returns to the life in front of him: people from many places sit down, most are friendly and generous, they are curious to see themselves transformed, and he is grateful to keep drawing.

日本語

同じ San Antonio でのインタビュー中、River Walk のそばで、ある似顔絵画家が司会者の一人を描く。彼はこの仕事を約 35 年続け、50 万人近くを描いてきたという。若い芸術家だった頃は、Picasso のように有名になることを夢見ていた。そこまでは到達しなかったと、彼は率直に語る。そして目の前の人生に話を戻す。さまざまな土地から来た人が腰を下ろし、そのほとんどもは親しみやすく気前がよく、自分が変貌する姿を見たいと好奇心を示す。そして彼は、絵を描き続けられることに感謝している。

中文

在同一组 San Antonio 采访中，一位漫画肖像画家在 River Walk 旁为一名主持人作画。他从事这项工作已有约 35 年，据他说，画过的人接近 50 万。年轻时，他曾想象自己会像 Picasso 一样成名。他坦率地说，自己没有走到那一步。随后，他又回到眼前的生活：来自许多地方的人坐到他面前，大多友善而慷慨，也好奇自己变形后的模样；而他很感激自己还能继续画下去。

ENGLISH

There is no need to turn his account into a consolation prize. Fame and good work answer different questions. Fame measures the reach of a name under particular institutions. Craft measures what a person can make. Livelihood measures

whether enough buyers support the practice. Vocation measures whether the work still feels worth doing from the inside. The four can coincide, but none guarantees the others.

日本語

かれ かたり なぐさめ しょう し た て る ひつよう めいせい よ い し ごと
彼の語りを慰めの賞に仕立てる必要はない。名声と良い仕事
は、異なる問いへの答えだ。名声は、特定の制度のもとで名前が
どこまで届くかを測る。技量は、その人が何を作れるかを測る。
生計は、その営みを支えるだけの買い手がいるかを測る。天職
は、その仕事の内側から見て、今も行う価値があると感じられ
るかを測る。この四つは一致することもあるが、どれも他のもの
を保証しない。

中文

méi yǒu bì yào bǎ tā de jiǎng shùbiàn chéng yí fèn ān wèi jiǎng míng shēng hé hǎo gōng zuò huí dá de
没有必要把他的讲述变成一份安慰奖。名声和好工作回答的
shì bù tóng de wèn tí míng shēng héng liáng yí gè míng zì zài tè dìng zhì dù xià néng chuán bō duō yuǎn
是不同的问题。名声衡量一个名字在特定制度下能传播多远。
jì yì héng liáng yí gè rén néng zuò chū shén me shēng jì héng liáng shì fǒu yǒu zú gòu de mǎi fāng zhī chí
技艺衡量一个人能做出什么。生计衡量是否有足够的买方支持
zhè xiàng shí jiàn zhì yè héng liáng cóng nèi xīn kàn lái zhè xiàng gōng zuò shì fǒu réng zhí de qù zuò sì zhě
这项实践。志业衡量从内心看来，这项工作是否仍值得去做。四者
kě yǐ chóng hé dàn méi yǒu rèn hé yí xiàng néng bǎo zhèng qí yú gè xiàng
可以重合，但没有任何一项能保证其余各项。

ENGLISH

The artist's repetition also corrects the fantasy that meaningful work always feels inspired. Nearly half a million subjects, if the estimate is close, require ordinary days, tired days, awkward customers, setup, cleanup, and the decision to begin another drawing. Meaning does not remove labor from a vocation. It changes what the labor is in service of.

日本語

が か はんぷく い み し ごと つね そうさく いよく み ち
この画家の反復は、意味のある仕事なら常に創作意欲に満ち
げんそう ただし すいてい た だし い
ているという幻想も正してくれる。推定がほぼ正しいなら、50

まんになち かい えがく へいぼん ひ つかれ ひ あつかい
 万人近いモデルを描くには、平凡な日、疲れた日、扱いにくい
 きゃく じゅんび かたづけ いちまい えがきはじめる けつだん
 客、準備、片づけ、そしてもう一枚を描き始めるといふ決断が
 ひつよう い み てんしよく ろうく とりのぞく
 必要になる。意味が天職から労苦を取り除くわけではない。そ
 ろうく なん つかえる かえる
 の労苦が何に仕えるのかを変えるのだ。

中文

zhè míng huà jiā rì fù yí rì de chóng fù yě jiū zhèng le yí zhǒng huàn xiǎng yǒu yì yì de gōng zuò
 这名画家日复一日的重复，也纠正了一种幻想：有意义的工作
 zǒng huì ràng rén líng gǎn chōng pèi rú guǒ zhè gè gū jì dà zhì zhǔn què jiē jìn wàn gè zuò huà
 总会让人灵感充沛。如果这个估计大致准确，接近 50 万个作画
 duì xiàng yì wèi zhe yí gè pǔ tōng de rì zǐ pí bèi de rì zǐ nán yìng fù de gù kè
 对象，意味着一个个普通的日子、疲惫的日子、难应付的顾客、
 zhǔn bèi shōu shí yǐ jī zài cǐ kāi shǐ xià yí fú huà de jué dìng yì yì bú huì cóng zhì yè zhōng
 准备、收拾，以及再次开始下一幅画的决定。意义不会从志业中
 xiāo chú láo dòng tā gǎi biàn de shì láo dòng suǒ fú wù de duì xiàng
 消除劳动。它改变的是劳动所服务的对象。

ENGLISH

Passion, however, is not a business model. A San Antonio property operator says passion led him to learn, repeat a model, and add nearby services. The energy may explain his attention; customer demand and operating economics explain whether the work can continue. The same is true for art. Admiring a craft does not ensure that enough people will pay for it at a price that supports the maker. A life-first plan still has to respect the buyer; its purpose is to find the least destructive way to serve one.

日本語

じょうねつ
 ただし、情熱はビジネスモデルではない。San Antonio のある
 ふ どうさんじぎょうしゃ じょうねつ みちびか まなび ひと くりかえし
 不動産事業者は、情熱に導かれて学び、一つのモデルを繰り返し、
 きんせつ くわえ かたる かつりよく かれ ちゅうい そそい
 近接するサービスを加えたと語る。その活力は彼が注意を注い
 りゆう せつめい しごと つづけ
 だ理由を説明するかもしれないが、仕事を続けられるかどうかを
 せつめい こきやくじゅうよう じぎょう さいさんせい げいじゅつ おなじ
 説明するのは顧客需要と事業の採算性だ。芸術についても同じこ
 ぎじゅつ しょうさん つくりて ささえ かかく
 とが いえる。ある技術を称賛しても、作り手を支えられる価格で

じゅうぶん にんずう だいきん はらう かぎら じんせい さき かんがえるけいかく
 十分な人数が代金を払うとは限らない。人生を先に考える計画
 であっても、^{かいて} ^{そんちょう} ^{もくてき}
 買い手を尊重しなければならない。その目的は、
^{かいて} ^{こたえる} ^{もつともはかい} ^{すくないほうほう} ^{みつける}
 買い手に応えるための、最も破壊の少ない方法を見つけること
 だ。

中文

rán ér de yī wèi fáng dì chǎn jīng yíng zhě
 然而，热情并不是商业模式。San Antonio 的一位房地产经营者
 shuō rè qíng cù shǐ tā xué xī fù zhì yī zhǒng mó shì bǐng zēng jiā xiāng lín de fú wù zhè gǔ
 说，热情促使他学习、复制一种模式，并增加相邻的服务。这股
 néng liàng huò xǔ kě yǐ jiě shì tā wèi hé rú cǐ zhuān zhù dàn kè hù xū qiú hé jīng yíng jīng jì xìng
 能量或许可以解释他为何如此专注；但客户需求和经营经济性，
 cái jiě shì le zhè xiàng gōng zuò néng jì xù yì shù yě shì rú cǐ xīn shǎng yī mén jì yì bǐng
 才解释了这项工作能否继续。艺术也是如此。欣赏一门技艺，并
 bù néng què bǎo yǒu zú gòu duō de rén yuàn yì zhī fù yí gè zú yǐ zhī chēng chuàng zuò zhě de jià gé yǐ
 不能确保有足够多的人愿意支付一个足以支撑创作者的价格。以
 shēng huó wèi xiān de jì huà réng rán bì xū zūn zhòng mǎi fāng tā de mù dì shì zhǎo dào wèi mǎi fāng
 生活为先的计划仍然必须尊重买方；它的目的，是找到为买方
 fú wù shí pò huài xìng zuì xiǎo de fāng shì
 服务时破坏性最小的方式。

ENGLISH

Paid work may also fund a vocation that does not need to become commercial. A nurse may play music without asking the music to pay rent. A mechanic may coach children. A parent may accept stable work because care is the present center of the household. We should not call these lives failures of courage. The test is whether the bargain is conscious, materially sound, and revisited before a temporary arrangement becomes indefinite surrender.

日本語

ゆうしょう しごと しょうぎょう か ひつよう てんしよく ささえる
 有償の仕事が、商業化する必要のない天職を支えることも
 ある。看護師が、おんがく やちん かせが えんそう
 ある。看護師が、音楽に家賃を稼がせようとせずに演奏しても
 よい。せいびし こども しどう いま せたい
 よい。整備士が子どもたちを指導してもよい。ケアが今の世帯の
 ちゅうしん おや あんてい しごと えらぶ
 中心にあるため、親が安定した仕事を選ぶこともある。こうし
 じんせい ゆうき けつじょ しっぱい よぶ とう
 た人生を勇気の欠如による失敗と呼ぶべきではない。問うべき

なのは、その取引を本人が自覚しているか、物質的に成り立っているか、そして一時的な取り決めが期限のない屈服になる前
とりひき ほんにん じかく ぶっしつてき なり た っ いちじてき とりきめ きげん くっぶく まえ みなおさ
 に見直されているかである。

中文

有偿工作也可以资助一种不必商业化的志业。护士可以演奏音乐，而不要要求音乐替自己支付房租。机械师可以指导孩子。父母可以接受稳定的工作，因为照护是当下家庭生活的中心。我们不应把这些生活称为勇气不足所导致的失败。检验标准在于，这项交换是否出于自觉、在物质上是否稳妥，以及是否会在临时安排变成无限期的放弃之前重新审视它。

4.3 Health and people are not deferred rewards

健康と人は、後回しにされる報酬ではない
けんこう ひと あとまわし ほうしゅう
 健康和人不是可以推迟领取的回报
jiàn kāng hé rén bú shì kě yǐ tuī chí lǐng qǔ de huí bào

ENGLISH

An emergency physician in another interview remembers a patient with stomach cancer and places health above the luxury surrounding their conversation. The claim needs care. Money and health are not opposites: income can buy food, shelter, treatment, rest, safer work, and time with people who help. Illness can destroy earning capacity and create enormous expense. The doctor's point is that money loses much of its intended function if earning it predictably ruins the body expected to use it.

日本語

別のインタビューに登場する救急医は、胃がんの患者を
思い起こし、会話を取り巻くぜいたくよりも健康を上置く。
この主張は慎重に扱う必要がある。お金と健康は対立するもの
ではない。収入があれば、食べ物、住まい、治療、休息、より
安全な仕事、そして支えてくれる人と過ごす時間を得られる。
病気は稼ぐ力を破壊し、莫大な費用を生むこともある。医師が
言おうとしているのは、お金を稼ぐことによって、そのお金を
使うはずの身体が予測可能なかたちで損なわれるなら、お金は
本来の機能の多くを失うということだ。

中文

另一场采访中的一名急诊医生回忆起一位胃癌患者，并把健康
置于他们谈话周围的奢华之上。这个说法需要谨慎对待。金钱与
健康并非对立面：收入可以买来食物、住所、治疗、休息、更安全
的工作，以及与帮助自己的人相处的时间。疾病可能摧毁赚钱
能力，并带来巨额开支。这位医生的意思是，如果赚钱可以预见地
毁掉那个本应使用这笔钱的身体，金钱便会失去大部分原本应有的
功能。

ENGLISH

The same applies to close relationships. A former wealth manager, executive, and construction owner in San Antonio calls marriage his best financial decision, then says business success is hollow without a good personal life. That is testimony about his marriage, not a prescription to acquire a spouse or remain in an unsafe relationship. Its broader truth is that another person's care and labor often sit inside a successful career. The other person is not part of the compensation package. Their needs, ambitions, consent, and security belong in

the design.

日本語

親しい人間関係にも同じことがいえる。San Antonio でかつて資産運用、経営、建設会社の所有を経験した人物は、結婚が自分にとって最良の金銭的決断だったと述べ、良い私生活がなければ事業の成功は空虚だと続ける。それは彼自身の結婚についての証言であり、配偶者を得ることや、安全でない関係にとどまることを勧める処方箋ではない。そこにあるより広い真実は、他者のケアと労働が、成功したキャリアの内側にしばしば組み込まれているということだ。その人は報酬パッケージの一部ではない。その人の必要、志、同意、安全も設計に含めなければならない。

中文

亲密关系也是如此。San Antonio 一位曾任财富管理人、高管和建筑公司老板的人，把婚姻称为自己最好的财务决定，随后又说，没有良好的个人生活，事业成功也是空洞的。这是他对自已婚姻的见证，并不是要求人们找一个配偶或留在不安全关系中的处方。它所包含的更广泛真相是，另一个人的照护与劳动，往往存在于一份成功事业的内部。对方不是薪酬待遇的一部分。对方的需要、抱负、同意和安全也必须纳入设计。

ENGLISH

Mike Kessner, after decades in insurance, describes success with family first and enough money to leave a bad workplace second. He values quantity of time with his children, not only ceremonial quality. Before entering the house, he would pause to let the office recede. A family home that merely broke even as an investment still held memories he considered irreplaceable. The house performed poorly under one metric

and well under another.

日本語

保険業界で数十年を過ごした Mike Kessner は、成功を、第一に家族、第二に悪い職場を去れるだけのお金があることだと表現する。彼が大切にするのは、儀礼的な「質の高い時間」だけでなく、子どもたちと過ごす時間の量だ。家に入る前には立ち止まり、職場のことが遠のくのを待った。投資としては損益がほぼ均衡しただけの自宅にも、彼がかけがえのないものと考えてる思いでやどっていた。その家は、一つの尺度では成果が悪く、別の尺度では良かった。

中文

在保险业工作数十年后, Mike Kessner 把成功描述为: 首先是家庭, 其次是拥有足够的钱离开糟糕的工作场所。他看重与孩子相处的时间数量, 而不只是礼仪式的所谓优质时间。进家门前, 他会停一下, 让办公室的事情逐渐退去。一栋作为投资仅仅做到收支相抵的家庭住宅, 仍承载着他认为无可替代的回忆。按一种指标, 这栋房子表现不佳; 按另一种指标, 它表现得很好。

ENGLISH

These stories suggest three boundaries for any income path:

日本語

これらの話は、どのような収入への道にも三つの境界が必要だと示唆している。

中文

这些故事表明, 任何收入路径都需要三条边界:

ENGLISH

1. **A health boundary:** the load the body and mind may carry, the recovery they require, and the warning signs that end an experiment.
2. **A relationship boundary:** the time, presence, safety, and fair distribution of care that earnings are not allowed to consume invisibly.
3. **A material boundary:** the income, insurance, reserve, housing, and legal stability below which an attractive risk is not yet affordable.

日本語

1. 健康の境界：心身が引き受けられる負荷、必要な回復、そして試みを終わらせる警告の兆候。
けんこう きょうかい しんしん ひ き う け ふ か ひつよう かいふく
こころみ お わ ち けいこく ちょうこう
2. 人間関係の境界：時間、存在、安全、ケアの公正な分担のうち、稼ぐことが目に見えないまま消費してはならないもの。
にんげんかんけい きょうかい じ かん そんざい あんぜん こうせい ぶんたん
かせぐ め み え しょうひ
3. 物質的な境界：収入、保険、備え、住居、法的安定性について、魅力的なリスクを取る余裕がまだないと判断する下限。
ぶっしつてき きょうかい しゅうにゅう ほけん そなえ じゅうきょ ほうてきあんていせい
みりよくてき とる よゆう ぼんだん かげん

中文

1. 健康边界：身心能够承担的负荷、它们所需的恢复，以及应当终止一项尝试的警示信号。
jiàn kāng biān jiè shēn xīn néng gòuchéng dān de fù hè tā men suǒ xū de huī fù yǐ jī yīng dāng
zhōng zhǐ yī xiàng cháng shì de jǐng shì xìn hào
2. 关系边界：收入不得在无形中吞噬的时间、陪伴、安全，以及照护的公平分配。
guān xì biān jiè shōu rù bù dé zài wú xíng zhōng tūn shì de shí jiān péi bàn ān quán yǐ jī
zhào hù de gōng píng fēn pèi
3. 物质边界：收入、保险、储备、住房和法律稳定性的下限；低于这一下限，一项诱人的风险还负担不起。
wù zhì biān jiè shōu rù bǎo xiǎn chǔ bèi zhù fáng hé fǎ lǜ wěn dìng xìng de xià xiàn dī yú
zhè yī xià xiàn yī xiàng yòu rén de fēng xiǎn hái fù dān bù qǐ

The boundaries will differ among people and seasons. They are not evidence of weak desire. They define the conditions under which desire remains worth serving.

日本語

境界は、人によっても時期によっても異なる。それは望みが
 弱い証拠ではない。望みに応える価値が保たれる条件を定める
 ものだ。

中文

这些边界会因人、因人生阶段而异。它们并不是愿望不够强烈
 的证据。它们界定的是：在什么条件下，这份愿望仍值得为之付出。

4.4 Ambition can have seasons

野心には時期があってよい

抱负可以有自己的时节

ENGLISH

The San Antonio construction owner advises a company to crawl, walk, then run. Moving too fast, he warns, can create leverage the business cannot survive. The same staged logic belongs in a life. There may be a season of training, a season of long operating days, a season of care, a season of repair, and a season in which accumulated systems permit a slower pace. Trouble begins when an intense season is presented as a permanent identity.

日本語

San Antonio の建設会社オーナーは、会社はまず這い、次に

あるき はしる じよげん はやくすすみ じぎょう
 歩き、それから走るべきだと助言する。速く進みすぎれば、事業が
 た え う み けいこく おなじだんかいてき
 耐えられないレバレッジを生みかねないと警告する。同じ段階的
 ろんり じんせい あてはまる くんれん じき ちょうじかん ぎょうむ
 な論理は、人生にも当てはまる。訓練の時期、長時間の業務にあ
 じき じき たてな おす じき ちくせき しくみ
 たる時期、ケアの時期、立て直す時期、そして蓄積した仕組みに
 ほちよう ゆるめ じき はげしいいち じき こうきゅう
 よって歩調を緩められる時期がありうる。激しい一時期が恒久
 てき じこぞう しめさ もんだい はじまる
 的な自己像として示されたとき、問題が始まる。

中文

de nà wèi jiàn zhù gōng sī lǎo bǎn jiàn yì yī jiā gōng sī xiān pá zài zǒu
 San Antonio 的那位建筑公司老板建议，一家公司先爬、再走、
 rán hòu pǎo tā jǐng gào shuō fā zhǎn guò kuài kě néng zào chéng qī yè wú fǎ chéng shòu de gàng gǎn
 然后跑。他警告说，发展过快可能造成企业无法承受的杠杆。
 tóng yàng de fēn jiē duàn luó jí yě shì yòng yú rén shēng rén shēng zhōng kě néng yǒu xùn liàn de shí jié
 同样的分阶段逻辑也适用于人生。人生中可能有训练的时节、
 zhǎng shí jiān yùn yíng de shí jié zhào hù de shí jié xiū fù de shí jié yě kě néng yǒu yí gè shí jié
 长时间运营的时节、照护的时节、修复的时节，也可能有一个时节，
 ràng jī lěi qī lái de xì tǒng róng xǔ gèng màn de bù diào dāng yí gè gāo qiáng dù jiē duàn bèi bāo zhuāng
 让积累起来的系统容许更慢的步调。当一个高强度阶段被包 装
 chéng yǒng jiǔ shēn fèn shí má fá jiù kāi shǐ le
 成 永久身份时，麻烦就开始了。

ENGLISH

Coach Josh Terry offers a useful correction to the language of going all in. Commit completely to the present block of work, he suggests, without gambling the entire structure of a life on it. Ten focused minutes can be all in. A one-week experiment can be all in. The rest of the person need not be pledged as collateral.

日本語

か ける い い か た ゆう え き
 コーチの Josh Terry は、すべてを賭けるという言い方に、有益
 しゅうせい くわえる じんせい こうぞうぜんたい か ける いま と り く ん
 な修正を加える。人生の構造全体を賭けることなく、今取り組ん
 ひ と ま と ま り し ご と か ん ぜん しゅうちゅう か れ て い あ ん
 でいる一まとまりの仕事に完全に集 中せよ、と彼は提案する。
 しゅうちゅう ふんかん ぜんりょく そ そ ぐ しゅうかん じっけん
 集 中した10 分間にも、全力を注ぐことはできる。1 週間の実験
 ぜんりょく そ そ ぐ ひ と の こ り た ん ぼ
 にも、全力を注ぐことはできる。その人の残りすべてを、担保
 さ し だ す ひつよう
 として差し出す必要はない。

中文

教练 Josh Terry 对“全押”的说法作出了一项有用的修正。他建议，全身心投入眼前这一段工作，但不要把整个人生的结构都押在上面。专注的10分钟也可以是全力以赴。一周的实验也可以是全力以赴。一个人其余的一切不必作为抵押品押上。

ENGLISH

Bounded work can still be demanding. A serious season has a purpose, a duration, a load, a recovery plan, and evidence that will determine what follows. It can be renewed when the evidence is good. It can be redesigned when health, demand, family, or opportunity changes.

日本語

範囲を区切った仕事でも、厳しいものにはなりうる。真剣に取り組む一時期には、目的、期間、負荷、回復計画、そして次に何をするかを決める証拠がある。証拠が良ければ更新できる。健康、需要、家族、機会が変われば、設計し直すこともできる。

中文

有边界的工作仍然可以要求很高。一个严肃投入的阶段，应当有目的、期限、负荷、恢复计划，以及决定下一步的证据。证据良好时，可以续期。健康、需求、家庭或机会发生变化时，也可以重新设计。

ENGLISH

Perseverance then becomes more intelligent than simply continuing. A bioinformatics founder in San Antonio describes persistence through business friction. A land developer claims risk always leaves the risk-taker ahead because failure teaches.

The first claim is sometimes true; the second ignores ruin, trauma, and losses borne by other people. Learning is not a refund. A failed experiment has educational value only if the household survives it, the lesson can be identified, and the next decision actually changes.

日本語

そうなれば、忍耐とは単に続けることよりも知的な営みになる。San Antonio のあるバイオインフォマティクス企業の創業者は、事業上の摩擦を乗り越えて粘り続けた経験を語る。ある土地開発業者は、失敗から学べるため、リスクを取る人はリスクによって必ず以前より有利になると主張する。最初の主張は正しいこともある。二つ目は、破滅、トラウマ、他者が負担する損失を無視している。学びは返金ではない。失敗した実験に教育的価値があるのは、世帯がそれを生き延び、教訓を特定でき、次の決断が実際に変わる場合だけだ。

中文

这样一来，坚持就会比单纯继续更明智。San Antonio 一位生物信息学公司的创始人讲述了自己如何在商业阻力中坚持。一位土地开发商则声称，因为失败能带来教训，所以风险总会让冒险者最终占优。第一种说法有时成立；第二种却忽略了破产、创伤，以及由其他人承担的损失。学到东西并不等于获得退款。一次失败的实验只有在家庭安然承受、教训可以辨认、下一个决定也确实因此改变时，才具有教育价值。

ENGLISH

Technology forecasts demand the same restraint. The bioinformatics founder predicted that workers using new artificial-intelligence tools would displace those who did not. Tools do change jobs, and learning to use relevant ones can raise

capability. A fashionable forecast is still a poor substitute for examining the work itself. Industries, tools, and titles can change before a career matures. The durable choice is not allegiance to the latest label but a willingness to learn while preserving judgment that remains one's own.

日本語

テクノロジーの予測にも、同じ抑制が必要だ。このバイオリン
 フォマティクス企業の創業者は、新しい人工知能ツールを使う
 労働者が、使わない労働者を置き換えると予測した。ツールが
 仕事を変えることは確かにあり、関連するツールの使い方を学べ
 ば能力が高まることもある。それでも、流行の予測は仕事その
 ものを吟味することの代わりにはならない。キャリアが成熟す
 る前に、業界、ツール、肩書が変わることもある。長く持続する
 選択とは、最新の呼び名に忠誠を誓うことではなく、自分自身
 のものであり続ける判断力を守りながら学ぶ姿勢である。

中文

对技术的预测也需要同样的克制。这位生物信息学公司的
 创始人曾预测，使用新人工智能工具的劳动者将取代不使用这些
 工具的人。工具的确会改变工作，学会使用相关工具也能提升
 能力。但时髦的预测仍然无法替代对工作本身的审视。职业尚未
 成熟，行业、工具和职位名称就可能已经改变。持久的选择，不是
 效忠于最新标签，而是在保留属于自己的判断力的同时，保持学习
 的意愿。

4.5 Use the five-year test

5年テストを使う

shǐ yòng wǔ nián jiǎn yàn
使用五年检验

ENGLISH

After selling a technology company and retiring young, Glenn Boyd traveled, spent time with his children, and eventually grew bored. He returned to chosen work. When considering an idea, he asks whether he would still want the daily work if success required roughly five years. The question removes the launch day, applause, and imagined exit. What remains is the process.

日本語

テクノロジー企業を売却して若くして引退した Glenn Boyd は、旅をし、子どもたちと時間を過ごしたが、やがて退屈した。そして、自ら選んだ仕事に戻った。ある構想を検討するとき、成功までにおよそ5年かかるとしても、日々の仕事を続けたいかと彼は問う。その問いは、立ち上げの日、喝采、想像上の出口を取り除く。残るのは過程である。

中文

Glenn Boyd 卖掉一家科技公司并早早退休后，去旅行、陪伴孩子，最终却感到无聊。他重新回到了自己选择的工作。考虑一个想法时，他会问：如果成功大约需要5年，自己是否仍愿意做那些日常工作？这个问题去掉了启动日、掌声和想象中的退出。剩下的，是过程。

ENGLISH

The test can be applied without founding a company:

日本語

このテストは、会社を起こさなくても使える。

中文

zhè xiàng jiǎn yàn bìng bù zhǐ shì yòng yú chuàng bàn gōng sī
 这项检验并不只适用于创 办公司：

ENGLISH

If this path works only slowly, what will my ordinary Tuesday contain? Which people will be near me? What will my body repeatedly do? Which uncertainty will I carry home? Which capability will deepen even if the headline outcome never arrives? After five years, which parts of the life will I be glad to have lived?

日本語

この道がゆっくりとしか実を結ばないなら、私の平凡な火曜日には何があるだろう。どんな人がそばにいらろう。私の身体は、何を繰り返し行うだろう。どのような不確実性を家に持ち帰るだろう。見出しを飾るような成果が一度も得られなくても、どの能力が深まるだろう。5年後、この人生のどの部分を生きてよかったと思えるだろう。

中文

rú guǒ zhè tiáo lù zhǐ néng huǎn màn jiàn xiào wǒ yí gè pǔ tōng de xīng qī'èr huì yóu
 如果这条路只能缓慢见效，我一个普通的星期二会由什么构成？哪些人会在我身边？我的身体会反复做什么？我会把哪种不确定性带回家？即使引人瞩目的结果从未到来，哪种能力仍会加深？五年后，我会庆幸自己经历了这段生活的哪些部分？

ENGLISH

A yes does not prove demand, and a no does not condemn the opportunity. Some work is worth doing for a bounded period because it buys safety, trains a skill, or supports someone else. The test exposes the price. It prevents a person from accepting five years of daily reality solely because the final photograph is attractive.

日本語

「はい」という答えは需要の存在を証明せず、「いいえ」という答えもその機会を否定しない。安全を得るため、技能を磨くため、あるいは誰かを支えるために、範囲を区切って取り組む価値のある仕事もある。このテストが明らかにするのは代価だ。最後の一枚の写真が魅力的だという理由だけで、5年間の日常を引き受けてしまうことを防ぐ。

中文

回答“是”并不能证明存在需求，回答“否”也不会判定这个机会毫无价值。有些工作值得在有限时期内去做，因为它能换来安全、训练技能或支持别人。这项检验揭示的是代价。它防止一个人仅仅因为最后那张照片很诱人，就接受五年的日常现实。

ENGLISH

Boyd's return to work also shows why freedom cannot be defined only as absence. Freedom from compulsory labor is powerful. Once achieved, it leaves the positive question of what deserves attention. Chosen work, health, family, friendship, learning, play, and contribution do not compete with freedom. They give it content.

日本語

Boydが仕事に戻ったことは、自由を単なる不在として定義できない理由も示している。強制された労働からの自由は大きな力を持つ。いったんそれを得れば、何が注意を向けるに値するかという積極的な問いが残る。自ら選ぶ仕事、健康、家族、友情、学び、遊び、貢献は、自由と競合するものではない。それらが自由に中身を与える。

中文

Boyd 重返工作也说明，自由为何不能只被定义为某种事物的缺席。摆脱强制劳动的自由非常有力。一旦实现，它就留下了一个正面的问题：什么值得投入注意力？自己选择的工作、健康、家庭、友谊、学习、玩乐和贡献，并不与自由竞争。它们赋予自由以内容。

4.6 Complete the Life and Floor record

「人生と下限」の記録を完成させる
完成生活与下限记录

ENGLISH

Return to the record carried through the first three chapters. It already holds the material floor, starting position, bounded move, capability, buyer, margin, and stopping evidence. Before adding a salary or net-worth target, complete it with the conditions that the income must support.

日本語

最初の3章を通して使ってきた記録に戻る。そこにはすでに、物質的な下限、出発点、範囲を区切った一手、能力、買い手、

よりよく ちゅうし はんだん しょうこ する さ きゅうよ じゅん
 余力、そして中止を判断する証拠が記されている。給与や純
 しさん もくひょう くわえる まえ しゅうにゆう ささえ じょうけん
 資産の目標を加える前に、収入が支えなければならない条件
 か き こ み きろく かんせい
 を書き込み、記録を完成させる。

中文

huí dào guān chuān qián sān zhāng de nà fèn jì lù tā yǐ jīng bāo hán wù zhì xià xiàn qǐ diǎn yǒu
 回到贯穿前三章的那份记录。它已经包含物质下限、起点、有
 biān jiè de xíng dòng néng lì mǎi fāng yú liàng yǐ jí tíng zhǐ xíng dòng de zhèng jù zài jiā rù xīn zī
 边界的行动、能力、买方、余量，以及停止行动的证据。在加入薪资
 huò jīng zǐ chǎn mù biāo zhī qián xiānyòng shōu rù bì xū zhī chēng de tiáo jiàn bǎ tā bǔ chōng wán zhěng
 或净资产目标之前，先用收入必须支撑的条件把它补充完整。

ENGLISH

1. **Ordinary week.** Describe location, working hours, care, sleep, health, relationships, solitude, pleasure, and unsigned time.
2. **Material floor and first margin.** Recheck essential income, coverage, reserve, debt, and obligations, including the people who depend on the plan. State what the first margin must make possible.
3. **Work texture and capability.** Choose the acceptable mix of craft, selling, management, travel, physical load, public exposure, and uncertainty. Separate hours needed for present output from practice that preserves future options.
4. **Bounded season.** State what may temporarily intensify, for how long, and which evidence or warning sign ends the season.
5. **Place and people.** Identify who must consent, which relationships need protection, and what geography makes possible or costly.

6. Enough and contribution. Say what additional income is for once the material and freedom floors are secure.

日本語

1. 平凡な1週間。場所、労働時間、ケア、睡眠、健康、人間関係、
ひとり すごす じかん たのしみ み さいぶん じかん きじゅつ
独りで過ごす時間、楽しみ、未配分の時間を記述する。
2. 物質的な下限と最初の余力。不可欠な収入、保障、備え、債務、
ぶつしつ き さいかくだん けいかく いぞん ひとびと ふくめる さいしよ よりよく
義務を再確認する。計画に依存する人々も含める。最初の余力
によって何を可能にしなければならないかを明記する。
3. 仕事の手触りと能力。技術の実践、販売、管理、移動、身体的
しごと てざわり のうりよく きじゅつ じっせん はんばい かんり いどう しんたいてき
負荷、人目にさらされること、不確実性について、受け入れ
ふか ひとめ かくじつせい う けい れ
られる組み合わせを選ぶ。現在の成果に必要な時間と、将来
くみ あわせ えらぶ げんざい せいか ひつよう じかん しょうらい
の選択肢を守る練習の時間を分ける。
4. 範囲を区切った時期。一時的に強度を高めてよいもの、その
はんい くぎつ じき いちじてき きやうど たかめ
期間、そしてその時期を終わらせる証拠または警告の兆候を
きかん じき おわら しょうこ けいこく ちょうこう
明記する。
5. 場所と人。誰の同意が必要か、どの関係を守る必要があるか、
ばしよ ひと だれ どうい ひつよう かんけい まもる ひつよう
どのような地理的条件が物事を可能にし、または高くつかせ
ちり てきじやうけん ものごと かのう たかく
るか特定する。
6. 足るを知ることと貢献。物質的な下限と自由の下限が確保さ
たる しる こうけん ぶつしつ き かげん じゆう かげん かくほ
れた後、追加の収入を何のために使うのかを述べる。
あと ついか しゅうにゆう なん つかう の べる

中文

1. 普通的一周。描述地点、工作时间、照护、睡眠、健康、关系、
pǔ tōng de yī zhōu miáo shù dì diǎn gōng zuò shí jiān zhào hù shuì mián jiàn kāng guān xi
独处、乐趣和尚未分配的时间。
dú chǔ lè qù hé shàng wèi fēn pèi de shí jiān
2. 物质下限与第一份余量。重新核查基本收入、保障、储备、债务
wù zhì xià xiàn yǔ dì yī fèn yú liàng chóng xīn hé chá jī běn shōu rù bǎo zhàng chǔ bèi zhài wù

hé yì wù bāo kuò yī lài zhè xiàng jì huà de rén shuō míng dì yī fèn yú liàng bì xū shǐ shén me
和义务，包括依赖这项计划的人。说明第一份余量必须使什么
chéng wéi kě néng
成为可能。

gōng zuò de zhì dì yǔ néng lì zài jì yì xiāo shòu guǎn lǐ chū xíng shēn tǐ fù hè gōng zhòng
3. 工作的质地与能力。在技艺、销售、管理、出行、身体负荷、公众
bào guāng hé bù què dìng xìng zhī jiān xuǎn zé kě yǐ jiē shòu de zǔ hé bǎ dāng qián chǎn chū suǒ
曝光和不确定性之间，选择可以接受的组合。把当前产出所
xū de shí jiān yǔ wéi hù wèi lái xuǎn zé de liàn xí shí jiān fēn kāi
需的时间，与维护未来选择的练习时间分开。

yǒu biān jiè de jiē duàn shuō míng něi xiē fāng miàn kě yǐ zàn shí jiā qiáng chí xù duō jiǔ yǐ jí
4. 有边界的阶段。说明哪些方面可以暂时加强、持续多久，以及
yóu shén me zhèng jù huò jīng shì xìn hào jié shù zhè yī jiē duàn
由什么证据或警示信号结束这一阶段。

dì diǎn yǔ rén què rèn shuí bì xū tóng yì něi xiē guān xì xū yào bǎo hù yǐ jí zěn yàng de
5. 地点与人。确认谁必须同意、哪些关系需要保护，以及怎样的
dì lǐ tiáo jiàn huì ràng shì qing biàn dé kě xíng huò dài jià gāo áng
地理条件会让事情变得可行或代价高昂。

zhī zú yǔ gòng xiàn shuō míng zài wù zhì xià xiàn hé zì yóu xià xiàn dé dào bǎo zhàng zhī hòu é wài
6. 知足与贡献。说明在物质下限和自由下限得到保障之后，额外
shōu rù jiāng yòng lái zuò shén me
收入将用来做什么。

4.7 A life can change its mind

じんせい かんがえ か え
人生は考えを変えてよい
rén shēng kě yǐ gǎi biàn zhǔ yì
人生可以改变主意

ENGLISH

A constraint set records what matters now; it need not bind a future self. Health changes. Children arrive or leave home. A parent needs care. A place becomes unaffordable. A craft that once absorbed attention becomes routine; work first accepted for stability becomes unexpectedly meaningful. The document should be reviewed when the life changes, not defended merely because an earlier self wrote it.

いちくみ せいやくじょうけん いまなん じゅうよう きろく みらい
 一組の制約条件は、今何が重要かを記録するものであり、未来
 じぶん しばるひつよう けんこう かわる こと も うまれ
 の自分まで縛る必要はない。健康は変わる。子どもが生まれたり、
 いえ で おや ひつよう すん ばしょ ひよう
 家を出たりする。親にケアが必要になる。住んでいる場所の費用
 て おえ むちゅう ぎじゅつ にちじょうさぎよう
 が手に負えなくなる。かつて夢中になった技術が日常作業にな
 あんてい えらん しごと おもいがけ いみふかい
 り、安定のために選んだ仕事か思いがけず意味深いものになる。
 じんせい か わっ ぶんしょ みなおす かこ
 人生が変わったときには、この文書も見直すべきであり、過去
 じぶん かい りゆう まもりつづける
 の自分が書いたというだけの理由で守り続けるべきではない。

中文

yī zǔ yuē shù tiáo jiàn jì lù de shì dāng xià shén me zuì zhòng yào tā bù bì shù fù wèi lái de
 一约束条件记录的是当下什么最重要；它不必束缚未来的
 zì jǐ jiàn kāng huì biàn huà hái zǐ huì chū shēng yě huì lí jiā fù mǔ xū yào zhào hù
 自己。健康会变化。孩子会出生，也会离家。父母需要照护。
 yí gè dì fāng huì biàn dé fù dān bù qǐ céng jīng ràng rén quán shén guān zhù de jì yì huì biàn chéng
 一个地方会变得负担不起。曾经让人全神贯注的技艺会变成
 lì xíng gōng shì zuì chū wèi le wěn dìng ér jiē shòu de gōng zuò yě kě néng yì wài biàn dé yì yì
 例行公事；最初为了稳定而接受的工作，也可能意外变得意义
 shēn hòu shēng huó fā shēng biàn huà shí zhè fèn wén jiàn jiù yīng dāng chóng xīn shěn shì ér bù yīng jīn jīn
 深厚。生活发生变化时，这份文件就应当重新审视，而不应仅仅
 yīn wèi tā chū zì guò qù de zì jǐ jiù wèi tā biàn hù
 因为它出自过去的自己就为它辩护。

ENGLISH

Revision is different from drifting. Drifting allows the loud-
 est new signal to replace the last one. Revision asks what
 changed, which constraint is now binding, who carries the
 consequence, and whether the new path better serves the
 governing purpose. It preserves a reason through changing
 means.

日本語

みなおす ながさ ことなる ながさ もっともおおきな
 見直すことと流されることは異なる。流されると、最も大きな
 あたらしい ちよくぜん とっ かわる みなおす
 新しいシグナルが直前のものに取って代わる。見直すときには、
 なん か わっ いま せいやく けつていよういん だれ
 何が変わったのか、今どの制約が決定要因になっているのか、誰
 けっか ひきうける あたらしいみち ぜんたい りっするもくてき
 がその結果を引き受けるのか、新しい道は全体を律する目的に
 やくだつ とう しゅだん か わっ りゆう たもた
 よりよく役立つのかを問う。手段が変わっても、理由は保たれる。

中文

修订不同于随波逐流。随波逐流，是让声音最大的新信号取代上一个信号。修订则会追问：什么发生了变化？现在是哪项约束在发挥决定作用？谁来承担后果？新路径是否更好地服务于主导目的？它在手段变化的过程中保留了理由。

ENGLISH

Stability deserves the same respect. It is not cowardice to prefer dependable hours, a pension, a familiar place, or work that leaves ambition available for another part of life. Nor is pleasure a trivial use of money. Edwin Arroyave, after describing his own business ascent, distinguishes the immediate lift of acquisition from a more durable happiness rooted in gratitude and purpose. His spiritual explanation is personal. The practical distinction is widely useful: a pleasure can be worth buying without being asked to organize an identity.

日本語

安定にも同じ敬意を払うべきだ。確実な労働時間、年金、なじみのある場所、あるいは人生の別の部分に野心を残せる仕事を好むのは、臆病ではない。楽しみにお金を使うことも、取るに足らない行為ではない。Edwin Arroyaveは、自身が事業で上昇した道のりを語った後、何かを手に入れたときの即座の高揚と、感謝や目的に根ざした、より持続的な幸福とを区別する。彼の精神的な説明は個人的なものだ。実際上の区別は広く役に立つ。楽しみは買う価値がありうるが、それに自己像全体を組み立てる役割まで負わせる必要はない。

中文

wěn dìng yě zhí de tóng yàng de zūn zhòng piān ài kě kào de gōng zuò shí jiān yǎng lǎo jīn shú xī de
稳定也值得同样的尊重。偏爱可靠的工作时间、养老金、熟悉的

dì fāng huò yī fèn néng bǎ bào fù liú gěi rén shēng qí tā bù fèn de gōng zuò bìng bú shì qiè nuò bǎ
 地方, 或一份能把抱负留给人生其他部分的工作, 并不是怯懦。把
 qián yòng yú kuài lè yě bú shì wú zú qīng zhòng de yòng tú jiǎng shù zì jǐ
 钱用于快乐, 也不是无足轻重的用途。Edwin Arroyave 讲述自己
 de shì yè shàng shēng lì chéng hòu qū fēn le huò dé mǒu jiàn dōng xī shí lì kè chǎn shēng de zhèn fèn
 的事业上, 上升历程后, 区分了获得某件东西时立刻产生的振奋,
 yǔ zhā gēn yú gǎn ēn hé mù dì gèng jiǎ chí jiǔ de xìng fú tā de jīng shén jiě shì shǔ yú gè rén
 与扎根于感恩和目的、更加持久的幸福。他的精神解释属于个人。
 zhè gè shí jì qū fēn què jù yǒu guǎng fàn yòng tú yī zhǒng kuài lè kě yǐ zhí de gòu mǎi què bù bì
 这个实际区分却具有广泛用途: 一种快乐可以值得购买, 却不必
 bèi yāo qiú yòng lái zǔ zhī yí gè rén de shēn fèn
 被要求用来组织一个人的身份。

ENGLISH

Work also leaves a daily moral record. The San Antonio construction owner says that conduct, attitude, and ordinary behavior reveal more than a polished interview. A life-first design should therefore include not only what the work does to us, but what it repeatedly asks us to do to other people. An income path that requires deception, humiliation, unsafe labor, or the transfer of hidden risk fails even if its calendar and compensation look attractive.

日本語

しごと ひび どうとくてき きろく の こす けんせつかいしゃ
 仕事は、日々の道徳的な記録も残す。San Antonio の建設会社
 おこない たいど ふだん ふる まい みがきあげ
 オーナーは、行い、態度、普段の振る舞いのほうが、磨き上げ
 めんせつ うけこたえ おおく あきらか ゆう
 た面接での受け答えより多くを明らかにすると言う。したがっ
 じんせい さき かんがえるせつかい しごと わたくし なん
 て、人生を先に考える設計には、仕事が私たちに何をするかだ
 しごと わたくし たしや たいし なん くりかえし おこなわ
 けでなく、仕事が私たちに、他者に対して何を繰り返し行わせ
 ふくめる あざむき くつじょく あんぜん ろうどう かくれ
 るかも含めるべきだ。欺き、屈辱、安全でない労働、隠れたり
 てんか ひつよう しゅうにゅう みち よてい ほうしゅう みりよくてき
 スクの転嫁を必要とする収入への道は、予定と報酬が魅力的に
 みえ しっかり
 見えても失格である。

中文

gōng zuò hái huì liú xià měi rì de dào dé jì lù de nà wèi jiàn zhù gōng sī
 工作还会留下每日的道德记录。San Antonio 的那位建筑公司
 lǎo bǎn shuō xíng wéi tài dù hé rì cháng biǎo xiàn bǐ jīng xīn zhǔn bèi de miàn shì gèng néng jiē shì yí gè
 老板说, 行为、态度和日常表现, 比精心准备的面试更能揭示一个

人。因此，以生活为先的设计，不仅应当包括工作会对我们做什么，也应当包括它反复要求我们对别人做什么。一条要求欺骗、羞辱、不安全劳动或转嫁隐性风险的收入路径，即使日程和报酬看起来很诱人，也是不合格的。

ENGLISH

The best design attaches its difficulty to something the person can still endorse: useful craft, care, discovery, service, beauty, a responsible company, a protected family, or the freedom to contribute elsewhere. A developer in Atlanta eventually places meaningful work and happiness above millionaire status. That judgment cannot choose for everyone, but it restores the order of means and ends.

日本語

最良の設計は、その難しさを、本人がなお肯定できる何かに結びつける。有用な技術、ケア、発見、奉仕、美しさ、責任ある会社、守られた家族、あるいは別の場所で貢献する自由である。Atlantaのある開発業者は最終的に、億万長者という地位よりも、意味のある仕事と幸福を上にも置く。その判断がすべての人に代わって選べるわけではないが、手段と目的の順序を正してくれる。

中文

最好的设计，会把其中的困难系于某种当事人仍能认可的事物：有用的技艺、照护、发现、服务、美、负责任的公司、得到保护的大家庭，或在其他地方作出贡献的自由。Atlanta的一位开发商最终把有意义的工作和幸福置于百万富翁身份之上。这个判断不能替所有人作选择，但它恢复了手段与目的的正确顺序。

ENGLISH

Now place a proposed career, company, or promotion against the sheet. An attractive path can be rejected because its ordinary day defeats its stated purpose. A less prestigious path can be chosen because it supports the life more faithfully. A demanding path can be accepted because the season is bounded, the people carrying it agree, and the work itself matters.

日本語

ここで、検討中のキャリア、会社、昇進をこの用紙と照らし合わせる。魅力的な道でも、そこで過ごす平凡な一日が掲げた目的を損なうなら、退けることができる。名声では劣る道でも、望む人生をより忠実に支えるなら、選ぶことができる。厳しい道でも、その時期が区切られ、負担を担う人々が同意し、仕事そのものに意味があるなら、受け入れることができる。

中文

现在，把一项拟议中的职业、公司或晋升与这张表逐项对照。一条诱人的路径可以被拒绝，因为它普通的一天违背了它声称要实现的目的。一条声望较低的路径可以被选择，因为它更忠实地支持想要的生活。一条要求很高的路径也可以被接受，因为这个阶段有边界，承担它的人都同意，而且工作本身确有意义。

ENGLISH

The constraints do not choose a job for us. They clear away borrowed ambition. With purpose visible, we can finally turn outward and ask the commercial question without confusing it with a status question: what is worth making for someone else?

日本語

せいやくじょうけん わたくし か わ っ しごと えらぶ
 制約条件が、私たちに代わって仕事を選ぶわけではない。そ
 かりもの やしん とりのぞく もくてき みえる
 れは、借り物の野心を取り除く。目的が見えるようになれば、
 ちい とい こんどう そと め む け しょうぎょう
 地位の問いと混同することなく、ようやく外へ目を向け、商業
 じょう とい はっする たしや つくる か ち
 上の問いを発することができる。他者のために作る価値がある
 なん
 ものは何か。

中文

zhè xiē yuē shù tiáo jiàn bú huì tì wǒ men xuǎn zé gōng zuò tā men qīng chú de shì jiè lái de bào fù
 这些约束条件不会替我们选择工作。它们清除的是借来的抱负。
 dāng mù dì qīng xī kě jiàn shí wǒ men zhōng yú kě yǐ zhuǎn xiàng wài bù tí chū nà gè shāng yè wèn tí
 当目的清晰可见时，我们终于可以转 向外部，提出那个商业问题，
 ér bù zài bǎ tā yǔ dì wèi wèn tí hùn wéi yī tán shén me zhí de wèi bié rén chuàng zào
 而不再把它与地位问题混为一谈：什么值得为别人创造？

Part II

Make Something Valuable

価値あるものをつくる

创造有价值之物

CHAPTER 5

Find the Expensive Problem

高くつく問題を見つける

找到代价高昂的问题

Which burden is real, reachable, and worth solving?

どの負担ふたんが現実げんじつに存在そんざいし、手が届てき、解決かいけつする価値かちがあるのか？

哪一种负担nǎ yī zhǒng fù dān是真实存在shì zhēn shí cún zài、能够触及néng gòu chù jí且值得解决qiě zhí de jiě jué de的？

ENGLISH

Myron Golden asks the aspiring entrepreneur to move attention away from a private shortage and toward another person's problem. The shift is small in grammar and large in consequence. *I need money* describes the founder's condition. It does not tell a customer why money should change hands.

日本語

Myron Golden は、起業きぎょうを志こころざすす人に、自分自身じぶんじしんの不足ふそくから目めはなし、他者たしやの問題もんだいへと注意ちゅういを向むけるよう促うながす。この転換てんかんは、

ぶんぽうじょう ち い さい けっか お お き い わたくし かね ひつよう
 文法上は小さいが、もたらす結果は大きい。私にはお金が必要
 ことば そうぎょうしゃ じょうきよう あらわし こきやく
 だという言葉は、創業者の状況を表している。だが、なぜ顧客
 かね しばらう しめし
 がお金を支払うべきなのかは示していない。

中文

yāo qiú yǒu zhì chuàng yè zhě bǎ zhù yì lì cóng zì shēn de kuì fá zhuǎn xiàng
 Myron Golden 要求有志创业者把注意力从自身的匮乏 转向
 tā rén de wèn tí zhè gè zhuǎn biàn zài yǔ fǎ shàng hěn xiǎo dài lái de hòu guǒ què hěn dà wǒ
 他人的问题。这个转变在语法上很小，带来的后果却很大。我
 xū yào qián miáo shù de shǐ chuàng shǐ rén de chǔ jìng què méi yǒu gào sù gù kè wèi shén me yīng gāi fù qián
 需要钱描述的是创始人的处境，却没有告诉顾客为什么应该付钱。

ENGLISH

Golden's own story includes poverty, later wealth, the loss of much of that wealth, and a rebuilding shaped by faith. He distinguishes activity that moves an objective from activity that merely occupies the person pursuing it. In commercial work, the distinction becomes exact. Designing a logo, registering a company, studying competitors, and refining a pitch can all feel like progress. None establishes that a costly problem exists or that the proposed work reduces it.

日本語

じ しん ものがたり ひんこん あと とみ とみ たいはん
 Golden 自身の物語には、貧困、その後の富、その富の大半
 そうしつ しんこう かた ちづくら さいけん ふくま かれ
 の喪失、そして信仰に形づくられた再建が含まれている。彼は、
 もくひょう ぜんしん かつどう お う ひと いそがしく
 目標を前進させる活動と、それを追う人をただ忙しくさせるだ
 かつどう く べつ しょうばい く べつ めいかく
 けの活動を区別する。商売において、この区別は明確になる。ロ
 かいしゃ と う き きょうごう けんきゅう う り こ み
 ゴをデザインする、会社を登記する、競合を研究する、売り込み
 み が く しんぱ かんじ
 を磨く——そのどれもが進歩のように感じられる。だが、コス
 もんだい さんざい ていあん し ごと けいげん
 トのかかる問題が存在することも、提案する仕事 that それを軽減
 なんひと りっしょう
 することも、何一つ立証しない。

中文

zì jǐ de gù shì bāo kuò pín kùn hòu lái huò dé de cái fù qí zhōng dà bù fèn
 Golden 自己的故事包括贫困、后来获得的财富、其中大部分

cái fù de sàng shī yǐ jí yī chǎng yóu xìn yǎng sù zào de chóng jiàn tā qū fēn le tuī dòng mù biāo
 财富的丧失，以及一场由信仰塑造的重建。他区分了推动目标
 xiàng qián de huó dòng hé jīn jīn ràng zhuī qiú mù biāo de rén máng lù de huó dòng zài shāng yè gōng zuò zhōng
 向前的活动和仅仅让追求目标的人忙碌的活动。在商业工作中，
 zhè yī qū bié biàn dé fēi cháng míng què shè jì biāo zhì zhù cè gōng sī yán jiū jìng zhēng duì shǒu
 这一区别变得非常明确。设计标志、注册公司、研究竞争对手、
 dǎ mó tuī jiè dōu kě néng ràng rén jué de zhèng zài qǔ de jìn zhǎn dàn zhè xiē shì qíng dōu bù néng
 打磨推介，都可能让人觉得正在取得进展。但这些事情都不能
 zhèng míng yí gè dài jià gāo áng de wèn tí què shí cún zài yě bù néng zhèng míng nǐ yì de gōng zuò
 证明一个代价高昂的问题确实存在，也不能证明拟议的工作
 néng gōu jiǎn qīng tā
 能够减轻它。

ENGLISH

A business begins by making a useful change for someone else, not by expressing the founder.

日本語

じぎょう そうぎょうしゃ じしん ひょうげん だれ
 事業は、創業者自身を表現することではなく、誰かにとって
 ゆうえき へんか う み だ す は じ ま る
 有益な変化を生み出すことから始まる。

中文

qǐ yè shǐ yú wèi tā rén dài lái yǒu yì de gǎi biàn ér bú shì biǎo dá chuàng shǐ rén zì jǐ
 企业始于为他人带来有益的改变，而不是表达创始人自己。

ENGLISH

Chris Meroff supplies the cost of reversing that order. He describes an investment made in 2019, closed during the pandemic, and later revived because he did not want to accept the first loss. The revival failed too; he reports that it cost roughly another million dollars. The amounts and causes are his account, not audited findings. The mechanism is still clear. Past spending had begun to masquerade as evidence about the future. Meroff now asks whether an idea survives repeated customer conversations and paid demand. Sales are not the only evidence that matters—they do not prove benefit, retention, margin, or safe delivery—but they answer the founder's

enthusiasm with another person's decision.

日本語

Chris Meroff は、この順序を逆にした代償を示している。彼によれば、2019 年に行った投資はパンデミック中に閉鎖され、その後、最初の損失を受け入れられなかったために再開された。その再開も失敗し、さらに約 100 万ドルかかったと彼は述べている。金額と原因は彼自身の説明であり、監査済みの調査結果ではない。それでも、仕組みは明らかだ。過去の支出が、将来についての証拠を装い始めていた。Meroff は今、あるアイデアが、顧客との繰り返しの対話と、実際に支払いを伴う需要に耐えられるかを問う。売上だけが重要な証拠ではない——売上は便益、継続利用、利益率、安全な提供を証明しない——が、創業者の熱意に対し、他者の意思決定という答えを返す。

中文

Chris Meroff 说明了颠倒这一顺序的代价。他描述了一笔 2019 年做出的投资：项目在疫情期间关闭，后来又被重启，因为他不愿接受第一次损失。重启同样失败了；据他所述，这又耗费了大约 100 万美元。金额和原因来自他本人的陈述，并非经审计的结论。但其中的机制依然清楚：过去的支出已经开始伪装成有关未来的证据。Meroff 现在会问，一个想法能否经受反复的顾客对话和付费需求的检验。销售并非唯一重要的证据——它不能证明效益、留存、利润率或安全交付——但它以另一个人的决定回应了创始人的热情。

ENGLISH

His failed revival gives problem choice a necessary condition: the evidence must be capable of ending the idea. Devotion that cannot hear a disconfirming answer merely deepens the original premise.

日本語

彼の再開の失敗は、問題を選ぶ際に必要な条件を示している。
 証拠には、そのアイデアを終わらせる力がなければならない。
 反証となる答えを聞き入れられない献身は、当初の前提をさらに深めるだけだ。

中文

他失败的重启为问题选择提出了一个必要条件：证据必须有
 能力终结这个想法。听不进否定性答案的执着，只会进一步加深
 最初的前提。

ENGLISH

That sentence sounds obvious until we ask what counts as useful, who recognizes the change, who pays, and why the payment reaches this particular solver. A problem can cause great human suffering and still have no functioning market. A trivial pleasure can support a profitable market because buyers have money, choice, and a reliable way to transact. A large market can contain no reachable customer. A brilliant technology can arrive before anyone is willing to change their behavior.

日本語

この一文は、有益とは何を意味するのか、誰が変化を認識する
 のか、誰が支払うのか、そしてなぜその支払いがこの特定の
 解決者に届くのかを問うまでは、当然のことに聞こえる。ある
 問題が人間に大きな苦痛を与えていても、機能する市場が存在
 しないことはある。取るに足らない楽しみでも、買い手にお金
 と選択肢があり、確実に取引できる方法があれば、収益性のあ
 る市場を支えられる。大きな市場に、接触可能な顧客が一人も

いないこともある。優れた技術が、誰もまだ行動を変えようとしていない時期に登場することもある。

中文

这句话听起来理所当然，直到我们追问：什么才算有用，谁会认可这种改变，谁来付钱，以及为什么这笔钱会付给这个特定的解决者。一个问题可能造成巨大的人类痛苦，却依然没有一个能够运作的市场。一种微不足道的乐趣也可能支撑起有利可图的市场，因为买方有钱、有选择，并且有可靠的交易方式。一个庞大的市场可能不包含任何能够触及的顾客。一项出色的技术也可能在人们尚不愿改变行为之前就已经问世。

ENGLISH

So we need a stricter definition of an expensive problem.

日本語

だからこそ、「高くつく問題」をもっと厳密に定義する必要がある。

中文

因此，我们需要对“代价高昂的问题”作出更严格的定义。

5.1 Pain, cost, and payment are different

苦痛、コスト、支払いは別のものである
 痛苦、成本与付款并不相同

ENGLISH

A Houston chiropractor contrasts businesses that satisfy wants with businesses that solve painful problems. The dis-

tion is useful, but it should not be turned into contempt for desire. Entertainment, beauty, hospitality, comfort, and play create real value. A want can be frequent and important. A painful need can be neglected because the person experiencing it cannot pay.

日本語

Houston のあるカイロプラクターは、欲求を満たす事業と、苦痛を伴う問題を解決する事業を対比する。この区別は有用だが、欲望を軽蔑する理由にしてはならない。娯楽、美、ホスピタリティ、快適さ、遊びは、現実の価値を生み出す。欲しいものが、頻繁に求められ、重要であることもある。苦痛を伴う必要が、それを経験する人に支払う力がないため放置されることもある。

中文

Houston 的一位脊椎指压治疗师对比了满足欲望的企业与解决痛苦问题的企业。这一区分很有用,但不应被演变为对欲望的蔑视。娱乐、美、款待、舒适和玩乐都能创造真实价值。一种欲望可能频繁出现,也可能十分重要。一种令人痛苦的需求则可能因为承受者无力付款而受到忽视。

ENGLISH

The chiropractor's own industry reveals why. He describes a small provider facing concentrated insurers with greater bargaining power. The provider may improve a patient's life while the payer determines reimbursement, rules, and access. The social value of the work, the patient's benefit, the price paid, and the income captured by the practitioner are four different quantities.

日本語

その理由は、このカイロプラクター自身の業界から見えてくる。彼は、交渉力の強い少数の保険会社と向き合う小規模な医療提供者について説明する。医療提供者が患者の人生を改善しても、償還額、規則、利用条件を決めるのは支払者かもしれない。その仕事の社会的価値、患者が得る便益、支払われる価格、施術者が得る所得は、四つの異なる量である。

中文

这位脊椎指压治疗师所在的行业本身就揭示了原因。他描述了一家小型服务机构如何面对议价能力更强、较为集中的保险公司。服务机构或许改善了患者的生活，但付款方决定报销金额、规则和准入。工作的社会价值、患者获得的益处、支付的价格以及从业者取得的收入，是四个不同的量。

ENGLISH

Tony Robbins makes a related distinction in a different context. People are equal in dignity, he argues, while marketplaces reward contributions unequally. That should be heard as a description of exchange, not a ranking of human worth. Markets reward what buyers notice and can purchase under existing institutions. Bargaining power, ownership, scarcity, law, inherited access, timing, and external costs all affect the result. A caregiver may create enormous value that no customer directly buys. A monopolist may capture value partly by limiting alternatives. Revenue is evidence of exchange, not proof of virtue.

日本語

Tony Robbins は、別の文脈でこれに関連する区別を示してい

る。人は尊厳において平等だが、市場は貢献に対して不平等に報いる、と彼は論じる。これは人間の価値の序列ではなく、交換についての記述として受け取るべきだ。市場が報いるのは、既存の制度の下で買い手が認識し、購入できるものだ。交渉力、所有権、希少性、法律、受け継がれたアクセス、タイミング、外部費用のすべてが結果に影響する。介護者は、どの顧客も直接購入しない巨大な価値を生み出すことがある。独占者は、選択肢を制限することで価値の一部を獲得することがある。収益は交換の証拠であって、美德の証明ではない。

中文

Tony Robbins 在另一种语境中作出了相关的区分。他认为，人在尊严上是平等的，而市场对贡献的回报并不平等。这应当被理解为对交换的描述，而不是对人的价值进行排序。市场奖励的是在现有制度下买方能够注意到并能够购买的东西。议价能力、所有权、稀缺性、法律、继承而来的准入机会、时机和外部成本都会影响结果。照护者可能创造巨大价值，却没有任何顾客直接购买这种价值。垄断者可能部分通过限制替代选择来获取价值。收入是交换的证据，而不是美德的证明。

ENGLISH

Commercial shorthand often calls everyone involved “the customer” or “the decision-maker.” Separate the decisions instead:

日本語

商業上の略語では、関係者全員を「顧客」や「意思決定者」と呼ぶことが多い。だが、それぞれの意思決定を次のように分けて考えよう。

中文

shāng yè tāo lùn wèi le jiǎn biàn cháng bǎ suǒ yǒu xiāng guān rén yuán dōu chēng wéi gù kè huò
 商业讨论为了简便，常把所有相关人员都称为“顾客”或
 jué cè zhě bù fāng bǎ zhè xiē jué dìng fēn bié liè kāi
 “决策者”。不妨把这些决定分别列开：

ENGLISH

The affected person lives with the inconvenience, loss, fear, delay, or unrealized possibility.

The user interacts with the proposed solution and bears its learning or switching cost.

The payer supplies the budget and decides whether the exchange is worth its alternatives.

The approver can authorize adoption, access, procurement, or a contract.

The champion spends attention and credibility to move the decision through an organization.

The retailer or channel decides whether the offer reaches a shelf, platform, audience, or distribution system.

The regulator or professional authority decides whether the offer may operate and which standards it must meet.

日本語

えいきょう う ける ひと ふべん そんしつ おそれ ちえん じつげん
 影響を受ける人 不便、損失、恐れ、遅延、または実現していな
 か の う せい か か え く ら す
 い可能性を抱えて暮らす。

りようしゃ ていあん かいけつさく つかい がくしゅう きりかえ
 利用者 提案された解決策を使い、その学習コストや切り替えコ
 お う
 ストを負う。

しはいしや よさん ていきょう とりひき ほか せんたくし くらべ かち
支払者 予算を提供し、その取引が他の選択肢に比べて価値があ
 るかを判断する。

しょうにんしゃ どうにゆう ちょうたつ けいやく しょうにん
承認者 導入、アクセス、調達、または契約を承認できる。

すいしんしゃ そしきない い し けってい す すめる みずから ちゅうい しんよう
推進者 組織内で意思決定を進めるために、自らの注意と信用を
 費やす。

こうりぎょうしゃ りゅうつう ていあん う り ば
小売業者または流通チャネル その提案が売り場、プラットフ
 ォーム、オーディエンス、または流通システムに届くかを
 決める。

きせいとうきよく せんもんきかん ていあん じぎょう うんえいかのう
規制当局または専門機関 その提案が事業として運営可能か、ま
 たどの基準を満たす必要があるかを決める。

中文

shòuyǐng xiǎng de rén chéng shòu bù biàn sǔn shī kǒng jù yán wù huò wèi shí xiàn de kě néng xìng
受影响的人 承受不便、损失、恐惧、延误或未实现的可能性。

shǐ yòng zhě yǔ nǐ yì de jiě jué fāng àn hù dòng bǐng chéng dān xué xí huò qiè huàn chéng běn
使用者 与拟议的解决方案互动，并承担学习或切换成本。

fù kuǎn fāng tí gōng yù suàn bìng pàn duàn zhè bǐ jiāo yì xiāng duì yú qí tā xuǎn zé shì fǒu zhí de
付款方 提供预算，并判断这笔交易相对于其他选择是否值得。

shěn pī zhě kě yǐ pī zhǔn cǎi yòng zhǔn rù cǎi gòu huò hé tóng
审批者 可以批准采用、准入、采购或合同。

tuī dòng zhě tóu rù zhù yì lì hé xìn yù zài zǔ zhī nèi bù tuī dòng jué cè
推动者 投入注意力和信誉，在组织内部推动决策。

líng shòu shāng huò qú dào jué dìng zhè xiàng fāng àn néng fǒu jìn rù huò jià píng tái shòu zhòng huò fēn xiāo
零售商或渠道 决定这项方案能否进入货架、平台、受众或分销
 系统。

jiān guǎn jī gòu huò zhuān yè quán wēi jué dìng zhè xiàng fāng àn néng fǒu yùn yíng yǐ jí bì xū dá dào
监管机构或专业权威 决定这项方案能否运营，以及必须达到
 哪些标准。

ENGLISH

John Abraham begins a technology idea by interviewing decision-makers in the intended market, asking what they struggle with and what removing the problem would change. Only then does he ask for a pilot commitment. That sequence is a strong beginning, not permission for one role to speak for all the others. An approver can authorize a pilot that users quietly resist. A user can value a tool the payer will not fund. A champion can open a door without satisfying a regulator or channel.

日本語

John Abraham は、対象市場の意思決定者にインタビューし、何に苦労しているのか、その問題を取り除けば何が変わるのかを尋ねるところから、技術に関するアイデアを始める。その後で初めて、試験導入への確約を求める。この順序は力強い出発点だが、ある役割の人が他の全員を代弁してよいという許可ではない。承認者は、利用者が表立たずに抵抗する試験導入を承認できる。利用者が評価するツールでも、支払者が予算を出さないことがある。推進者が扉を開いても、規制当局や流通チャネルの要件を満たせるとは限らない。

中文

John Abraham 从采访目标市场中的决策者开始构思一个技术创意，询问他们正为什么而苦恼，以及消除这一问题会带来什么改变。只有到那之后，他才会要求对方承诺参加试点。这个顺序是一个有力的开端，却不意味着某一个角色可以代表其他所有角色发言。审批者可以批准一个遭到使用者暗中抵制的试点。使用者可能看重一件付款方不肯出资的工具。推动者可以打开一扇门，却不一定能满足监管机构或渠道的要求。

ENGLISH

One person may occupy every role. In healthcare, enterprise software, education, housing, and family purchases, they are often divided. A founder who speaks only to the user can misunderstand the budget. A founder who speaks only to the payer can design something the user resists. The problem is not commercially understood until each consequential decision is visible.

日本語

一人がすべての役割を担うこともある。医療、企業向けソフトウェア、教育、住宅、家族による購入では、役割が分かれていることが多い。利用者として話さない創業者は、予算を誤解しかねない。支払者として話さない創業者は、利用者が抵抗するものを設計しかねない。結果を左右する意思決定の一つひとつが見えるようになるまで、その問題を商業的に理解したとは言えない。

中文

一个人可能承担所有角色。在医疗、企业软件、教育、住房和家庭采购中，这些角色往往彼此分离。只与使用者交谈的创始人可能误解预算。只与付款方交谈的创始人可能设计出使用者抗拒的东西。只有每一个会影响结果的决策都清晰可见，这个问题才算得到了商业上的理解。

5.2 Make the burden measurable

ふたん そくていかのう
負担を測定可能にする
ràng fù dān kě yǐ héng liáng
让负担可以衡量

ENGLISH

An expensive problem does not need to involve a large invoice. It can be expensive through repetition, delay, risk, attention, embarrassment, lost revenue, unreliable quality, or the coordination required to avoid failure. The burden can be written as a simple accounting identity:

日本語

高くつく問題に、多額の請求書が伴う必要はない。反復、遅延、リスク、注意、恥ずかしさ、失われた収益、不安定な品質、または失敗を避けるために必要な調整によって、高くつくこともある。その負担は、単純な会計上の恒等式として書ける。

中文

代价高昂的问题不一定涉及一张金额巨大的账单。它可能因为反复发生、延误、风险、注意力消耗、尴尬、收入损失、质量不可靠，或为了避免失败而必须进行的协调而变得昂贵。这种负担可以写成一个简单的会计恒等式：

$$C_{\text{problem}} = C_{\text{direct}} + C_{\text{time}} + C_{\text{delay}} + \mathbb{E}[C_{\text{risk}}].$$

ENGLISH

The terms are estimates, not permission to invent precision. Direct cost is money already spent on the problem or its workaround. Time cost is the value of hours consumed. Delay cost is what becomes unavailable while the problem persists. Expected risk cost combines the probability of failure with its consequence. Some burdens—pain, dignity, anxiety, ecological damage—should not be forced into dollars merely to make a pitch persuasive. They can remain explicit constraints.

日本語

各項は推定値であり、精密さを捏造してよいという意味ではない。直接費用とは、その問題や回避策にすでに費やされているお金である。時間費用とは、費やされた時間の価値である。遅延費用とは、問題が続く間に利用できなくなるものの価値である。期待リスク費用は、失敗の確率とその結果を組み合わせたものだ。苦痛、尊厳、不安、生態系への損害といった負担の一部は、売り込みの説得力を増すためだけに、無理にドル換算すべきではない。それらは明示的な制約のままにしておける。

中文

这些项都是估算值，并不意味着可以凭空捏造精确性。直接成本是已经花在问题本身或其权宜之计上的钱。时间成本是被占用时间的价值。延误成本是问题持续期间变得不可获得的事物。预期风险成本把失败的概率与其后果结合起来。有些负担——痛苦、尊严、焦虑、生态破坏——不应仅仅为了让推介更有说服力而被强行换算成美元。它们可以继续作为明确的约束条件。

ENGLISH

Frequency changes the economics. A five-minute defect encountered by ten thousand employees each week can be more expensive than a dramatic failure that occurs once a decade. Urgency changes the buying process. A restaurant with a failed refrigerator needs a response now; a team mildly dissatisfied with its reporting software can postpone a switch for years. Severity changes the standard of proof. A tool used for medical, legal, financial, or safety decisions must earn trust that a novelty app does not require.

日本語

頻度は経済性を変える。毎週1万人の従業員が遭遇する5分間の不具合は、10年に一度起こる劇的な障害よりも高くつくことがある。緊急性は購入プロセスを変える。冷蔵庫が故障したレストランには、今すぐ対応が必要だ。報告用ソフトウェアに多少不満があるチームなら、切り替えを何年も先延ばしにできる。深刻度は、要求される証明の基準を変える。医療、法律、金融、安全に関する意思決定に使われるツールは、目新しいアプリには不要なほどの信頼を獲得しなければならない。

中文

发生频率会改变经济账。每周让1万名员工各自遭遇5分钟的缺陷，可能比每十年发生一次的重大故障代价更高。紧迫性会改变购买流程。冰箱发生故障的餐厅现在就需要回应；对报表软件略感不满的团队则可以把切换推迟数年。严重程度会改变证明标准。用于医疗、法律、财务或安全决策的工具，必须赢得一款新奇应用无须具备的信任。

ENGLISH

The current workaround is the best starting evidence. People may use a spreadsheet, extra staff, repeated phone calls, insurance, inventory, a consultant, manual checking, a cheaper imperfect product, or simple endurance. The workaround reveals what the buyer already understands, what the problem costs in practice, and which inconvenience is apparently preferable to switching.

日本語

現在の回避策が、出発点として最良の証拠になる。人々は、表計算シート、追加の人員、繰り返しの電話、保険、在庫、コ

ンサルタント、手作業による確認、安価だが不完全な製品、あるいは単に耐えることを選んでいるかもしれない。回避策からは、買い手がすでに理解していること、その問題が実際にどれほどのコストを生んでいるか、そしてどの不便が切り替えよりも好ましいと見なされているかが分かる。

中文

dāng qián cǎi yòng de quán yí zhī jì shì zuì hǎo de chū shǐ zhèng jù rén men kě néng shǐ yòng
当前采用的权宜之计是最好的初始证据。人们可能使用
diàn zǐ biǎo gé zēng pài rén yuán fǎn fù dǎ diàn huà gòu mǎi bǎo xiǎn tún jī kù cún pīn qǐng
电子表格、增派人员、反复打电话、购买保险、囤积库存、聘请
gù wèn rén gōng jiǎn chá shǐ yòng gèng pián yì dàn bù wán shàn de chǎn pǐn huò zhě zhǐ shì rěn nài
顾问、人工检查、使用更便宜但不完善的产品，或者只是忍耐。
quán yí zhī jì jiē shì le mǎi fāng yǐ jīng lǐ jiě shén me wèn tí zài shí jiàn zhōng zào chéng duō shǎo
权宜之计揭示了买方已经理解什么、问题在实践中造成多少
chéng běn yǐ jí nǎ yī zhǒng bù biàn xiǎn rán réng bǐ qiè huàn gèng kě qǔ
成本，以及哪一种不便显然仍比切换更可取。

ENGLISH

Do not ask only, *Would you use this?* Ask what happened the last time the problem occurred, what the person did, how long it took, what failed, who was involved, and what was paid. Memory of actual behavior is usually better evidence than politeness about an imagined future.

日本語

これを使いますか？ とだけ尋ねてはいけない。前回その問題が起きたときに何があったのか、その人は何をしたのか、どれほど時間がかかったのか、何がうまくいかなかったのか、誰が関わったのか、いくら支払ったのかを尋ねる。実際の行動についての記憶は、想像上の未来に対する社交辞令より、たいてい優れた証拠になる。

中文

bú yào zhǐ wèn nǐ huì shǐ yòng tā ma yào wèn shàng yí cì wèn tí fā shēng shí chū le shén me shì dāng shì rén zuò le shén me huā le duō zhǎng shí jiān nǎ lǐ shī bài le shuí cān yù qí zhōng
不要只问：你会使用它吗？要问上一次问题发生时出了什么事、当事人做了什么、花了多长时间、哪里失败了、谁参与其中，

yǐ jí zhī fù le duō shǎo qián duì shí jì xíng wéi de jì yì tōng cháng bǐ miàn duì jiǎ xiǎng wèi lái shí
以及支付了多少錢。對實際行為的記憶，通常比面對假想未來時
chū yú lǐ mào gěi chū de huí dá gèng néng shuō míng wèn tí
出於禮貌給出的回答更能說明問題。

5.3 A market is a set of reachable decisions

shì jiāng se tōu shù kě néng de yì sī jué dìng de jí hé
市場とは、接觸可能な意思決定の集合である
shì chǎng shì yī zǔ kě yǐ chù jí de jué dìng
市場是一組可以觸及的決定

ENGLISH

Neil Patel explains a simple attraction of large markets: a small captured share of a vast pool of spending can support a substantial company. The arithmetic is true and routinely abused.

日本語

Neil Patel は、大きな市場が持つ単純な魅力を説明している。
ばくたい ししゅつぜんたい わりあい かくとく そうどう
莫大な支出全体のうち、わずかな割合を獲得するだけでも、相当
きぼ かいしゃ ささえ けいさん ただしい
な規模の会社を支えられるということだ。この計算は正しいが、
にちじょうてき らんよう
日常的に乱用されている。

中文

jiě shì le dà shì chǎng yí gè jiǎn dān de xī yǐn lì zhǐ yào cóng páng dà de zhī chū
Neil Patel 解釋了大市場一個簡單的吸引力：只要從龐大的支出
zǒng liàng zhōng huò qǔ yī xiǎo bù fèn fèn é jiù zú yǐ zhī chēng yí jiā guī mó kě guān de gōng sī
总量中获取一小部分份額，就足以支撐一家規模可觀的公司。
zhè zhōng jì suàn méi yǒu cuò què jīng cháng zāo dào làn yòng
這種計算沒有錯，卻經常遭到濫用。

ENGLISH

If n potential buyers spend an average of s per year in a defined category, then a rough total addressable market is

日本語

定義されたカテゴリで、 n 人の潜在的な買い手が年間平均 s を支出するなら、総アドレス可能市場の概算は次のようになる。

中文

如果在一个界定明确的类别中，有 n 名潜在买方每年平均支出 s ，那么总潜在市场的粗略规模为

$$\text{TAM} = ns.$$

ENGLISH

TAM is a ceiling under assumptions. It does not say that the buyers share one problem, that their spending is available to a new entrant, or that one percent is easy. The most impressive market slide often multiplies everyone who could conceivably care by the highest imaginable price.

日本語

TAMは、一定の仮定の下での上限である。買い手全員が同じ問題を抱えているとも、その支出を新規参加者が獲得できるとも、1パーセントの獲得が容易だとも示していない。最も見栄えのする市場規模のスライドはしばしば、関心を持つ可能性が少しでもある人を全員数え、想像できる最高価格を掛けている。

中文

TAM 是在一组假设之下的上限。它并不说明这些买方面临同一个问题，也不说明他们的支出可供新进入者争取，更不说明取得百分之一的份额很容易。最令人印象深刻的市场幻灯片，往往只是把所有可能关心的人数乘以能够想象出的最高价格。

ENGLISH

A useful market description narrows twice. The *serviceable market* contains buyers for whom the product, jurisdiction, language, channel, price, and operating capacity actually fit. The *obtainable market* contains the small portion that can plausibly be reached, persuaded, served, and retained during the next stage.

日本語

有用な市場の記述は、二段階で対象を絞る。サービス提供可能市場には、製品、法域、言語、流通チャネル、価格、運営能力が実際に適合する買い手が含まれる。獲得可能市場には、次の段階で、現実的に接触し、説得し、サービスを提供し、維持できる小さな部分が含まれる。

中文

有用的市场描述会进行两次收窄。可服务市场包括产品、司法辖区、语言、渠道、价格和运营能力实际适配的买方。可获得市场则包括其中一小部分，即在下一阶段有可能接触、说服、服务并留住的买方。

ENGLISH

This turns market size from spectacle into a sequence of decisions:

日本語

こうすると、市場規模は見せ物ではなく、一連の意思決定になる。

中文

这样一来，市场规模就不再是一场展示，而成为一连串决定：

population $\supseteq$ affected buyers
 $\supseteq$ serviceable buyers
 $\supseteq$ reachable buyers
 $\supseteq$ earned customers.

ENGLISH

A large market is valuable because it leaves room for narrow focus, not because it excuses weak focus. The first reachable niche should be specific enough that the same problem, language, buying process, and proof recur. A recycling operator in Houston argues that buyers remember the leading option rather than the second. Category leadership can help discovery, but inventing an empty category does not create demand. The honest aim is to become unusually useful for a narrow group, then widen only when adjacent evidence appears.

日本語

大きな市場に価値があるのは、焦点を狭く定める余地があるからであって、焦点の甘さを許してくれるからではない。最初に接触できるニッチは、同じ問題、言葉、購入プロセス、証拠が繰り返し現れるほど具体的でなければならない。Houstonのあるリサイクル事業者は、買い手が覚えているのは二番手ではなく、首位の選択肢だと論じる。カテゴリーで首位に立てば、見つけてもらいやすくなることはある。だが、空のカテゴリーを発明しても需要は生まれない。誠実な目標は、狭い集団にとって並外れて役に立つ存在となり、隣接領域の証拠が現れたときにだけ範囲を広げることだ。

中文

dà shì chǎng zhī suǒ yǐ yǒu jià zhí shì yīn wèi tā wèi jù jiāo xiá zhǎi lǐng yù liú chū le kōng jiān
 大市场之所以有价值，是因为它为聚焦狭窄领域留出了空间，

ér bú shì yīn wèi tā kě yǐ wèi bó ruò de jù jiāo kāi tuō zuì chū néng gòu chù jí de xì fēn shì chǎng
 而不是因为它可以为薄弱的聚焦开脱。最初能够触及的细分市场
 yīng dāng zú gòu jù tǐ shí xiāng tóng de wèn tí yǔ yán gòu mǎi liú chéng hé zhèng jù fǎn fù chū xiàn
 应当足够具体，使相同的问题、语言、购买流程和证据反复出现。
 de yí wèi huí shōu háng yè jīng yíng zhě rèn wéi mǎi fāng jì de de shì lǐng xiān xuǎn xiàng
 Houston 的一位回收行业经营者认为，买方记得的是领先选项，
 ér bú shì dì èr míng lèi bié lǐng dǎo dì wèi kě néng yǒu zhù yú bèi rén fā xiàn dàn chuàng zào yí gè
 而不是第二名。类别领导地位可能有助于被人发现，但创造一个
 kōng dòng de lèi bié bìng bù néng chuàng zào xū qiú chéng shí de mù biāo shì duì yí gè xiá zhǎi qún tǐ
 空洞的类别并不能创造需求。诚实的目标，是对一个狭窄群体
 biàn dé gé wài yǒu yòng zhǐ yǒu zài xiāng lín lǐng yù chū xiàn zhèng jù shí cái kuò dà fàn wéi
 变得格外有用，只有在相邻领域出现证据时才扩大范围。

ENGLISH

A useful position can therefore be stated without trying to occupy a phrase in someone's mind: for this buyer, compared with this present alternative, the offer promises this change, and this evidence makes the promise credible. A category name may help people find the offer. It cannot substitute for the alternative, change, or proof.

日本語

したがって、有用なポジショニングは、誰かの頭の中で特定の
 もんく せんゆう ひょうげん かいて
 文句を占有しようとせずとも表現できる。この買い手にとって、
 げんざい だいたいしゅだん くらべ ていあん へんか やくそく しょうこ
 この現在の代替手段と比べ、提案はこの変化を約束し、この証拠
 やくそく しんらい めい ひとびと
 がその約束を信頼できるものにする。カテゴリー名は、人々が
 ていあん みつけ たすけ だいたいしゅだん
 その提案を見つける助けになるかもしれない。だが、代替手段、
 へんか しょうこ か わり
 変化、証拠の代わりにはならない。

中文

yīn cǐ yí gè yǒu yòng de dìng wèi wú xū shì tú ràng mǒu gè duǎn yǔ zhàn jù tā rén de tóu nǎo yě
 因此，一个有用的定位无须试图让某个短语占据他人的头脑，也
 kě yǐ zhè yàng biǎo shù duì zhè lèi mǎi fāng ér yán yǔ dāng qián zhè gè tì dài fāng àn xiāng bǐ zhè xiàng
 可以这样表述：对这类买方而言，与当前这个替代方案相比，这项
 fāng àn chéng nuò dài lái zhè zhǒng gǎi biàn ér zhè xiàng zhèng jù shǐ chéng nuò kě xìn lèi bié míng chēng
 方案承诺带来这种改变，而这项证据使承诺可信。类别名称
 huò xǔ néng bāng zhù rén men zhǎo dào zhè xiàng fāng àn què wú fǎ qǔ dài tì dài fāng àn gǎi biàn huò
 或许能帮助人们找到这项方案，却无法取代替代方案、改变或
 zhèng jù
 证据。

ENGLISH

Place also changes value. A transport operator in Beverly Hills notes that the same service can command different prices in different locations. Costs, income, congestion, alternatives, regulation, and urgency vary geographically. Price variation is not an invitation to exploit a captive buyer. It is evidence that a problem has to be studied where the exchange will occur.

日本語

場所によっても価値は変わる。Beverly Hills のある運輸事業者は、同じサービスでも場所によって異なる価格を取れると指摘する。コスト、所得、混雑、代替手段、規制、緊急性は、地域によって異なる。価格差は、逃げ場のない買い手につけ込みという誘いではない。問題は、取引が行われる場所で調査しなければならぬという証拠である。

中文

地点也会改变价值。Beverly Hills 的一位运输经营者指出，同样的服务在不同地点可以有不同的价格。成本、收入、拥堵、替代选择、监管和紧迫性都因地理位置而异。价格差异并不是利用受制于人的买方牟利的邀请。它说明必须在交易实际发生的地点研究问题。

5.4 Know the market better than the technology

技術以上に市場を知る

对市场的了解要胜过对技术的了解

Elliot Hill describes a career at Nike that crossed sales, retail, and product. His sequence begins with deciding whom the company serves, listening to those people, translating insight into a product, and telling a story through which the benefit can be recognized. The reported roles require verification, and a famous company does not turn the sequence into a law. Its value here is the connection among a particular user, observed difficulty, designed change, and an explanation answerable to the product.

日本語

Elliot Hill は、販売、小売、製品の各分野にまたがる Nike のキャリアを説明している。彼の順序は、会社が誰に奉仕するのかを決め、その人々の声を聞き、得られた洞察を製品に変え、その便益が理解されるような物語を伝えるところから始まる。報告されている役職は検証が必要であり、有名企業の事例だからといって、この順序が法則になるわけではない。ここでの価値は、特定の利用者、観察された困難、設計された変化、そして製品そのものに照らして検証される説明を結びつけている点にある。

中文

Elliot Hill 描述了自己 Nike 横跨销售、零售和产品领域的职业生涯。他所讲的顺序，始于确定公司为谁服务、倾听这些人、把洞见转化为产品，再通过一个故事让人们认识到其中的益处。相关职务经历仍需核实，一家知名企业也不能使这个顺序自动成为定律。它在这里的价值，在于连接了特定使用者、观察到的困难、经过设计的改变，以及一种必须经得起产品本身检验的解释。

An Orlando hospitality-software executive gives the chapter's sharpest rule: know the intended market better than the technology. The claim is deliberately one-sided because it corrects the builder's natural bias toward the part that can be developed without a customer in the room. It does not excuse unsafe or weak engineering.

日本語

Orlando のあるホスピタリティ向けソフトウェア企業の幹部は、本章で最も鋭い原則を示す。技術以上に、対象市場を知れ。この主張が意図的に一面的なのは、顧客がその場になくても開発できる部分へ向かう、作り手の自然な偏りを正すためである。安全性に欠ける設計や脆弱な技術を容認するものではない。

中文

Orlando 的一位酒店服务业软件公司高管提出了本章最尖锐的原则：对目标市场的了解要胜过对技术的了解。这个说法有意偏向一边，因为它要纠正建设者的一种自然倾向——偏爱那个无须顾客在场也可以开发的部分。它并不是在为不安全或薄弱的工程设计开脱。

ENGLISH

Market knowledge includes the user's day, the decision-maker's incentives, the payer's budget cycle, the existing contract, the cost of changing systems, the risk of a bad choice, the language used internally, and the event that finally makes delay unacceptable. It includes knowing who benefits from the current arrangement and may resist a better one.

日本語

市場を知ることには、利用者の一日、意思決定者の動機、支払

者の予算周期、既存の契約、システムを変更するコスト、誤った
 選択のリスク、内部で使われる言葉、そして最終的に先延ばし
 を容認できなくする出来事を理解することが含まれる。現在の
 仕組みから誰が利益を得ていて、より良い仕組みに抵抗する可能
 性があるかを知ることにも含まれる。

中文

市场知识包括使用者一天的工作方式、决策者的激励、付款方
 的预算周期、现有合同、更换系统的成本、错误选择的风险、内部
 使用的语言、以及最终使延误变得不可接受的事件。它还包括了解
 谁从现有安排中获益，因而可能抵制一个更好的方案。

ENGLISH

Technology is one possible mechanism. A checklist, service, contract change, new schedule, training program, tool, marketplace, physical object, or trusted introduction may solve the same problem more directly. Novelty is valuable only when it changes the outcome enough to justify adoption.

日本語

技術は、考えられる仕組みの一つにすぎない。チェックリス
 ト、サービス、契約変更、新しいスケジュール、研修プログラム、
 ツール、市場、物理的な物、または信頼できる人からの紹介のほ
 うが、同じ問題をより直接的に解決することもある。新規性に
 価値があるのは、導入に見合うほど結果を変える場合だけだ。

中文

技术只是可能采用的一种机制。清单、服务、合同变更、新的
 日程安排、培训项目、工具、交易市场、实体物品或可信之人的
 引荐，都可能更直接地解决同一个问题。只有当新颖性能充分
 改变结果，从而使采用它成为合理选择时，它才有价值。

ENGLISH

The software executive also connects research to selling: believe the case, communicate directly, and leave a conversation with the next follow-up already scheduled. Belief here should mean evidence strong enough to state the value without disguise. It should not mean protecting a preferred idea from contradictory information. A buyer who changes the founder's mind has provided value even when no sale occurs.

日本語

このソフトウェア企業の幹部は、調査と販売も結びつけている。根拠を信じ、率直に伝え、次のフォローアップをすでに予定した状態で対話を終える。ここでいう信念とは、価値を偽りなく述べられるほど証拠が強いという意味であるべきだ。矛盾する情報から好みのアイデアを守ることはない。売上につながらなくても、創業者の考えを変えた買い手は価値を提供している。

中文

这位软件公司高管还把研究与销售联系起来：相信依据，直接沟通，并在结束谈话前安排好下一次跟进。这里的相信，应当意味着证据足以让人不加伪饰地陈述价值，而不应意味着保护一个偏爱的想法，使其免受矛盾信息影响。即使没有达成销售，能够改变创始人想法的买方也已经提供了价值。

ENGLISH

This is why Golden rejects an arbitrary ninety-day demand for a million dollars and prefers objectives tied to controllable inputs. A revenue deadline can encourage motion and also encourage pressure, weak customers, or false claims. A dis-

covery objective is more honest: complete a defined number of qualified conversations, observe the workflow, test the costly assumption, and ask for a real commitment when the evidence is sufficient.

日本語

だからこそ Golden は、90 日で 100 万ドルという恣意的な要求
 を退け、制御可能な投入に結びついた目標を選ぶ。収益期限は
 行動を促す一方で、圧力、適合性の低い顧客、虚偽の主張を促す
 こともある。探索の目標のほうが誠実だ。定められた数の適格な
 対話を完了し、仕事の流れを観察し、コストの高い前提を検証
 し、証拠が十分になった時点で現実の確約を求める。

中文

这正是 Golden 拒绝“90 天赚到 100 万美元”这种任意要求、
 转而偏好与可控投入相联系的目标的原因。收入期限可以促进
 行动，也可能助长施压、吸引不合适的顾客或作出虚假声明。探索
 目标更为诚实：完成规定数量的合格对话，观察工作流程，检验
 代价高昂的假设，并在证据充分时要求对方作出真实承诺。

5.5 Urgency does not suspend ethics

緊急性は倫理を停止させない

緊迫性不会暂停伦理

ENGLISH

Painful problems attract money because delay is costly. They also create the conditions for exploitation. A frightened patient, desperate borrower, isolated elder, overloaded manager, or

founder near payroll may consent to terms they would reject with time and alternatives.

日本語

苦痛を伴う問題にお金が集まるのは、遅延が高くつくからだ。
同時に、そうした問題は搾取の条件も生み出す。おびえた患者、
切羽詰まった借り手、孤立した高齢者、過重な負担を抱える管理
職、給与支払期限が迫った創業者は、時間と選択肢があれば拒む
条件に同意するかもしれない。

中文

痛苦的问题会吸引资金，因为延误代价高昂。它们也会创造可
供剥削的条件。受惊的患者、绝望的借款人、孤立的老人、不堪重负
的管理者，或临近发薪期限的创始人，可能会同意一些在拥有时间
和其他选择时本会拒绝的条款。

ENGLISH

An ethical problem brief therefore includes a limit on cap-
ture. What may the solution charge, claim, collect, automate,
disclose, or make difficult to leave? Which person bears risk if
the solution fails? Who lacks a voice in the transaction? What
must remain available to someone who cannot pay?

日本語

したがって、倫理的な問題概要には、価値獲得の限度を
含める。解決策は、何について料金を請求し、何を主張し、何
を収集し、何を自動化し、何を開示し、何かからの離脱を困難に
してよいのか。解決策が失敗した場合、誰がリスクを負うのか。
取引の中で発言権を持たないのは誰か。支払えない人にも、何
を利用可能なまま残すべきか。

中文

yīn cǐ yī fèn hé hū lún lǐ de wèn tí jiǎn bào hái yīng bāo hán duì jià zhí jué qǔ de xiàn zhì
 因此，一份合乎伦理的问题简报还应包含对价值攫取的限制。
 jiě jué fāng àn kě yǐ shōu qǔ shén me fèi yòng zuò chū shén meshèng míng shōu jí shén me zì dòng huà
 解决方案可以收取什么费用、作出什么声明、收集什么、自动化
 shén me pī lù shén me huò ràng shén me biàn dé nán yǐ tuì chū rú guǒ jiě jué fāng àn shī bài shuí
 什么、披露什么，或让什么变得难以退出？如果解决方案失败，谁
 chéng dān fēng xiǎn shuí zài jiāo yì zhōng méi yǒu fā yán quán duì yú wú lì fù kuǎn de rén nǐ xiē
 承担风险？谁在交易中没有发言权？对于无力付款的人，哪些
 dōng xī bì xǔ jì xù kě yòng
 东西必须继续可用？

ENGLISH

The limit is not decorative. It affects the business model. A provider may need clear cancellation, human review, data minimization, transparent financing, service continuity, accessibility, or referral to a better-qualified option. The most lucrative version of a problem can be the version in which the buyer is least able to evaluate the offer. That is precisely where restraint matters.

日本語

げん ど かざり えいきょう ていきょう
 この限度は飾りではない。ビジネスモデルに影響する。提供
 しゃ めいかく かいやくて つづき hito shin sa saishō ka
 者には、明確な解約手続き、人による審査、データの最小化、
 tōumei shikin chōyū tatsu keizoku sei
 透明な資金調達、サービスの継続性、アクセシビリティ、または
 teikaku sentaku shōkaiki hitōyō mondai
 より適格な選択肢への紹介が必要かもしれない。ある問題から
 mottomo ookina rikiki e katachi kaite teian mottomo hiōuka
 最も大きな利益を得られる形は、買い手がその提案を最も評価
 katachi bamen setto jōyō
 しにくい形であることもある。まさにその場面で、節度が重要
 になる。

中文

zhè zhǒng xiàn zhì bú shì zhuāng shì tā huì yǐng xiǎng shāng yè mó shì fú wù tí gōng zhě kě néng xū yào
 这种限制不是装饰，它会影 响商业模式。服务提供者可能需要
 qīng xī de qǔ xiāo jī zhì rén gōng fù hé shù jù zuì xiǎo huà tòu míng de róng zī ān pái fú wù
 清晰的取消机制、人工复核、数据最小化、透明的融资安排、服务
 lián xù xìng wú zhàng ài zhī chí huò jiāng gù kè zhuān jiè gěi zī zhì gèng hé shì de xuǎn zé yí gè
 连续性、无障碍支持，或将顾客转介给资质更合适的选择。一个
 wèn tí zuì wéi yǒu lì kě tú de bǎn běn kě néng qià qià shì mǎi fāng zuì wú lì píng gū fāng àn de
 问题最为有利可图的版本，可能恰恰是买方最无力评估方案的
 bǎn běn zhèng shì zài zhè zhǒng dì fāng kè zhì cái gé wài zhòng yào
 版本。正是在这种地方，克制才格外重要。

ENGLISH

Nor should the founder confuse a large human need with a right to earn from it. Permission, competence, trust, and a viable delivery system still have to be built. Solving a severe problem badly can create more damage than leaving a minor problem alone.

日本語

また、大きな人間的必要があるからといって、そこから利益を得る権利があると創業者は考えるべきではない。許可、能力、信頼、実行可能な提供体制は、依然として築かなければならない。深刻な問題を下手に解決すれば、小さな問題をそのままにしておくより大きな被害を生むことがある。

中文

创始人也不应把巨大的人类需求误认为从中获利的权利。许可、能力、信任和可行的交付体系仍然需要建立。糟糕地解决一个严重问题，可能比不去处理一个轻微问题造成更大伤害。

5.6 Open the Value and Evidence record

「価値と証拠」の記録を開く
kāi qí jià zhí yǔ zhèng jù jì lù
开启价值与证据记录

ENGLISH

Begin the book's second living record before naming a product. Use observed facts where they exist, label assumptions that still need testing, and keep the entry concise enough to change when reality disagrees.

日本語

製品に名前を付ける前に、本書で二つ目となる生きた記録を
 はじめよう。観察された事実がある場合はそれを使い、まだ検証
 が必要な仮定には印を付け、現実と食い違ったときに変更でき
 るほど簡潔な記述にする。

中文

在为产品命名之前，开始建立本书的第二份动态记录。有观察
 到的事实就使用事实；仍需检验的假设要明确标注；条目要足够
 简洁，以便在现实提出异议时能够修改。

ENGLISH

1. **Chosen person and problem.** Who bears the burden, where and when? Which nearby problems are deliberately outside the choice?
2. **Decision roles.** List the user, payer, approver, champion, channel, regulator, and anyone affected without a formal voice; state each decision.
3. **Reference alternative.** What happened last time, which workaround was used, and why are endurance, delay, or inaction still preferable?
4. **Burden and urgency.** Which direct cost, time, delay, risk, or lost capability recurs, how often, and what finally creates action?
5. **Promised change.** Compared with that alternative, what improves for this buyer, over what period, and at whose cost?

6. **Proof burden.** Which observable result justifies switching and payment? Why should each role believe the claim?
7. **Reach and channel.** Which narrow group shares the decision, and through which credible route can it be reached, served, and supported now?
8. **Operating and economic fit.** Which capabilities, permissions, delivery work, and exchange logic must exist to keep the promise viable?
9. **Non-goals and ethical limits.** Which customer, feature, claim, price, risk transfer, data use, dependency, or harmful route will be refused?
10. **Disconfirmation.** Which observation changes the problem, buyer, promise, channel, or choice? Set the review date and stop-spending rule.

日本語

1. ^{えらん}選んだ人^{ひと}と問題^{もんだい}。誰^{だれ}が、どこで、いつ、その負担^{ふたん}を負^おうのか。
近接^{きんせつ}するどの問題^{もんだい}を、意図^い的^とに選択^{せんたく}の対^{たい}象^{しょう}外^{がい}とするのか。
2. 意思^い決定^し上^{じょう}の役割^{やくわり}。利用^{りよう}者^{しゃ}、支^し払^は者^{しゃ}、承^{しょう}認^{にん}者^{しゃ}、推^{すい}進^{しん}者^{しゃ}、流^{りゅう}通^{つう}
チャネル^{きせい}、規^き制^{せい}当^{とう}局^{きょく}、そして正^{せい}式^{しき}な発^{はつ}言^{げん}権^{けん}を持^もたず^たに影^{えい}響^{きょう}
受^うけ^{ける}る人^{ひと}を列^{れつ}挙^{きょ}し、それぞれが行^{おこな}う意^い思^し決^{けつ}定^{てい}を記^しす。
3. 基^き準^{じゅん}となる代^{だい}替^{たい}手^{しゅ}段^{だん}。前^{ぜん}回^{かい}は何^{なん}が起^おき、ど^どの回^{かい}避^ひ策^{さく}が使^{つか}われ
たのか。そして、な^なぜ耐^{たい}え^{える}るこ^こと、遅^おら^くせ^{せる}るこ^こと、ま^または何^{なん}
もしないこ^{いま}とが今^{この}も好^{まし}いのか。
4. 負^ふ担^{たん}と緊^{きん}急^{きゅう}性^{せい}。ど^どの直^{ちよく}接^{せつ}費^ひ用^{よう}、時^じ間^{かん}、遅^ち延^{えん}、リ^りス^すク、ま^または
失^うし^なわ^なれた能^の力^{りき}が、ど^どのく^くら^りい^いの頻^{ひん}度^どで繰^{くり}りか^ええ^えし^しょう^じ生^{せい}じ、最^{さい}後^ごに
何^{なん}が行^{こう}動^{どう}を引^ひき起^おこ^こすのか。

5. 約束する変化。その代替手段と比べ、この買い手にとって何が、どの期間で、誰の負担によって改善するのか。
6. 立証責任。どの観察可能な結果が、切り替えと支払いを正当化するのか。それぞれの役割の人が、なぜその主張を信じるべきなのか。
7. 到達範囲と流通チャネル。どの狭い集団が同じ意思決定を共有し、現在、どの信頼できる経路を通じて接触し、サービスを提供し、支援できるのか。
8. 運営面および経済面での適合。約束の実行可能性を保つには、どの能力、許可、提供業務、取引の論理が存在しなければならないのか。
9. 非目標と倫理的限度。どの顧客、機能、主張、価格、リスク移転、データ利用、依存関係、または有害な経路を拒むのか。
10. 反証。どの観察結果が、問題、買い手、約束、流通チャネル、または選択を変えるのか。見直し日と支出停止ルールを定める。

中文

1. 选定的人与问题。谁在何时何地承担这种负担？哪些相近的问题被有意排除在选择之外？
2. 决策角色。列出使用者、付款方、审批者、推动者、渠道、监管机构，以及所有受到影响却没有正式发言权的人；说明各自作出的决定。
3. 参照替代方案。上一次发生了什么，采用了哪种权宜之计，为什么忍耐、拖延或不采取行动仍然更可取？
4. 负担与紧迫性。哪种直接成本、时间、延误、风险或能力损失反复出现，频率如何，最终又是什么促成行动？

5. 承诺的改变。与该替代方案相比，对这类买方而言，什么会在多长时间内得到改善，又由谁承担代价？
 chéng nuò de gǎi biàn yǔ gāi tì dài fāng àn xiāng bǐ duì zhè lèi mǎi fāng ér yán shén me huì zài duō zhǎng shí jiān nèi dé dào gǎi shàn yòu yóu shuí chéng dān dài jià
6. 举证责任。哪一种可观察结果足以证明切换和付款是合理的？为什么每个角色都应相信这项主张？
 jǔ zhèng zé rèn nǎ yī zhǒng kě guān chá jié guǒ zú yǐ zhèng míng qiè huàn hé fù kuǎn shì hé lǐ de wèi shén me měi gè jué sè dōu yīng xiāng xìn zhè xiàng zhǔ zhāng
7. 触达与渠道。哪个狭窄群体面对相同的决定？现在可以通过哪条可信路径触及、服务并支持他们？
 chù dá yǔ qú dào nǎ gè xiá zhǎi qún tǐ miàn duì xiāng tóng de jué dìng xiàn zài kě yǐ tōng guò nǎ tiáo kě xìn lù jīng chù jí fú wù bìng zhī chí tā men
8. 运营与经济适配。必须具备哪些能力、许可、交付工作和交换逻辑，才能使承诺保持可行？
 yùn yíng yǔ jīng jì shì pèi bì xū jù bèi nǎi xiē néng lì xǔ kě jiāo fù gōng zuò hé jiāo huàn luó jí cái néng shǐ chéng nuò bǎo chí kě xíng
9. 非目标与伦理限制。哪类顾客、功能、主张、价格、风险转移、数据使用、依赖关系或有害路径将被拒绝？
 fēi mù biāo yǔ lún lǐ xiàn zhì nǎ lèi gù kè gōng néng zhǔ zhāng jià gé fēng xiǎn zhuǎn yí shù jù shǐ yòng yī lǎi guān xì huò yǒu hài lù jīng jiāng bèi jù jué
10. 否定性证据。哪一种观察会改变问题、买方、承诺、渠道或选择？设定复查日期和停止支出的规则。
 fǒu dìng xìng zhèng jù nǎ yī zhǒng guān chá huì gǎi biàn wèn tí mǎi fāng chéng nuò qú dào huò xuǎn zé shè dìng fù chá rì qī hé tíng zhǐ zhī chū de guī zé

ENGLISH

The record is not a pitch. It holds a coherent choice and the evidence capable of changing it. If the affected person, alternative, burden, payer, route to adoption, promised change, or disconfirming observation remains vague, product design is premature.

日本語

この記録は売り込みではない。一貫した選択と、それを変えよう
 しょうこ ほ じ えいきょう う け る ひ と だいたいしゅだん ふたん しはらい
 る証拠を保持するものだ。影響を受ける人、代替手段、負担、支払
 しゃ どうにゅう けい ろ やくそく へんか はんしょう かんさつ けっか
 者、導入への経路、約束する変化、または反証となる観察結果
 あいまい せいひん せつけい すすむ はや
 のいずれかが曖昧なままなら、製品設計に進むのは早すぎる。

中文

zhè fèn jì lù bú shì tuī jiè tā bǎo cún de shì yí xiàng lián guān de xuǎn zé yǐ jí yǒu néng lì
 这份记录不是推介。它保存的是一项连贯的选择，以及有能力
 gǎi biàn zhè xiàng xuǎn zé de zhèng jù rú guǒ shòu yǐng xiāng de rén tì dài fāng àn fù dān fù kuǎn
 改变这项选择的证据。如果受影响的人、替代方案、负担、付款
 fāng cǎi yòng lù jīng chéng nuò de gǎi biàn huò fǒu dìng xíng guān chá réng rán hán hú nà me chǎn pǐn shè jì
 方、采用路径、承诺的改变或否定性观察仍然含糊，那么产品设计
 jiù wéi shí guò zǎo
 就为时过早。

ENGLISH

A plausible problem is still only a hypothesis. The people living with it must be allowed to correct the description, reveal an unobserved constraint, and show that the elegant solution solves the wrong part. The next chapter begins with that permission to be changed.

日本語

もっともらしい問題も、まだ仮説にすぎない。それを抱えて
 い き る ひ と び と き じ ゅ つ て い せ い か ん さ つ せ い や く
 生きる人々には、記述を訂正し、まだ観察されていない制約を
 あ き ら か せ ん れ ん か い け つ さ く も ん だ い あ や ま っ ぶ ぶ ん と い
 明らかにし、洗練された解決策が問題の誤った部分を解いてい
 し め す よ ち あ た え じ し ょ う
 ると示す余地が与えられなければならない。次章は、こちらが
 か え う け い れ る き ょ か は じ ま る
 変えられることを受け入れる、その許可から始まる。

中文

yí gè kàn shì kě xìn de wèn tí réng rán zhǐ shì jiǎ shè bì xū yǔn xǔ nà xiē chéng shòu wèn tí de
 一个看似可信的问题仍然只是假设。必须允许那些承受问题的
 rén jiū zhèng miáo shù jiē shì shàng wèi guān chá dào de yuē shù bìng zhǐ chū nà gè jīng qiǎo de jiē jué fāng àn
 人纠正描述、揭示尚未观察到的约束，并指出那个精巧的解决方案
 jiē jué le wèn tí zhōng cuò wù de bù fèn xià yī zhāng cóng zhè zhǒng yǔn xǔ zì jǐ bèi gǎi biàn de tài dù
 解决了问题中错误的部分。下一章从这种允许自己被改变的态度
 kāi shǐ
 开始。

CHAPTER 6

Listen Before You Build

つくる前に聴く

先倾听，再构建

*What evidence should change the solution before it
becomes expensive?*

かいけつさく た が く ひ よ う ま え
解決策に多額の費用がかかる前に、どのようなエビ
デンスを受けて解決策を変えるべきか？

zài jiě jué fāng àn biàn dé áng guì zhī qián nǐ xiē zhèng jù yīng dāng cù shǐ tā
在解决方案变得昂贵之前，哪些证据应当促使它
gǎi biàn
改变？

ENGLISH

Of all the verbs in Elliot Hill's account, *listen* is the easiest to praise and the hardest to practice. It sits between choosing whom to serve and deciding what to make. Used honestly, it gives another person's life the power to alter the builder's plan. Used ceremonially, it becomes a tour on which the builder keeps asking questions until someone approves an idea already chosen.

日本語

かた り で どう し き く
Elliot Hill の語りに出てくるあらゆる動詞のなかで、聴くこ
もっともしようさん もっともじっせん だれ ほうし
とは最も称賛しやすく、最も実践しにくい。それは、誰に奉仕

するかを選ぶことと、何をつくるかを決めることの間に位置する。誠実に行えば、他者の人生に、つくり手の計画を変える力を与える。儀式として行えば、つくり手がすでに選んだアイデアを誰かが承認するまで質問を続けるだけの視察ツアーになる。

中文

在 Elliot Hill 的讲述所用的所有动词中，倾听最容易得到赞美，也最难付诸实践。它位于选择为谁服务与决定构建什么之间。若诚实地运用，它便赋予另一个人的生活以改变构建者计划的力量。若只是仪式性地运用，它就会变成一场巡访：构建者不断提问，直到有人赞同一个早已选定的想法。

ENGLISH

A founder's imagination still has work to do, but it enters a life already in progress. People have routines, budgets, loyalties, fears, workarounds, colleagues, and reasons for leaving a problem alone. Listening makes that surrounding system visible before changing it becomes expensive.

日本語

創業者の想像力にも、なお果たすべき仕事はある。ただし、それはすでに進行中の暮らしのなかへ入っていく。人々には、日課、予算、忠誠心、恐れ、間に合わせの対処法、同僚、そして問題を放置する理由がある。聴くことで、その周囲の仕組みが、変更にかかる費用がかさむ前に見えるようになる。

中文

创始人的想象力仍有用武之地，但它进入的是一种早已在继续的生活。人们有日常惯例、预算、忠诚、恐惧、变通办法、同事，也有把问题搁置不管的理由。倾听能在改变这一周边系统变得昂贵之前，让它显现出来。

ENGLISH

This is harder than asking people what they want. People are often generous with encouragement and cautious with commitment. They forget ordinary friction, predict their own behavior poorly, and describe a preferred future that conflicts with what they did yesterday. A customer can identify a burden without knowing the best design. A complaint can be sincere and still belong to a tiny or unprofitable segment. A trend can be visible precisely because the easy opportunity has passed.

日本語

これは、人々に何が欲しいかを尋ねるより難しい。人は励まし
には気前よくても、約束には慎重なことが多い。日常の摩擦を
忘れ、自分の行動を正確に予測できず、昨日の行動と食い違
望ましい未来を語る。顧客は負担を特定できても、最良の設計
を知っているとは限らない。苦情は誠実なものであっても、ご
く小さい、あるいは採算の合わない顧客層だけのものかもしれ
ない。あるトレンドが目につくのは、まさに容易な機会がす
に過ぎ去ったからかもしれない。

中文

这比询问人们想要什么更难。人们往往不吝于鼓励，却谨慎
于承诺。他们会忘记日常的摩擦，不善于预测自己的行为，还会
描绘一个与昨天所作所为相冲突的理想未来。客户可以指出一种
负担，却未必知道最佳设计。投诉可以出于真心，却仍然只属于
一个很小或无利可图的细分群体。一种趋势之所以清晰可见，可能
恰恰是因为轻易可得的机会已经过去。

ENGLISH

Listening therefore needs a method. It should move from what a person says to what happened, what they already do, what they will risk, what can be delivered, and what they choose again. Each step answers a different question. None gives the customer responsibility for company strategy, and none lets the builder overrule a customer's actual decision.

日本語

したがって、聴くことには方法が必要である。人が言うこと
から、実際に起きたこと、すでにしていること、引き受ける意思
のあるリスク、提供可能なもの、そして再び選ぶものへと進ま
なければならない。それぞれの段階が、異なる問いに答える。ど
の段階も会社の戦略に対する責任を顧客に負わせるものではな
く、どの段階も顧客が実際に下した判断をつくり手が覆すこと
を許すものではない。

中文

因此，倾听需要一种方法。它应当从一个人所说的话，推进到
实际发生过什么、他们已经在做什么、他们愿意承担什么风险、
什么能够交付，以及他们会再次选择什么。每一步回答的是不同
的问题。没有哪一步把公司战略的责任交给客户，也没有哪一步
允许构建者推翻客户实际作出的决定。

6.1 Enter without a solution to defend

擁護すべき解決策を持たずに入る
不带着需要辩护的解决方案入场

John Abraham describes the beginning of a technology company before there is a product to demonstrate. He starts with the decision-makers in the intended market. What are they struggling with? What does the problem interrupt? What would change for the company if it disappeared? Only after those conversations does he ask whether someone will commit to a pilot and justify building a minimum viable product.

日本語

John Abraham は、実演できる製品がまだ存在しない段階で、テクノロジー企業を始める過程を説明している。彼は、対象市場の意思決定者から始める。彼らは何に苦労しているのか。その問題は何を妨げているのか。それが消えたら会社にどのような変化が生じるのか。そうした対話の後になって初めて、誰かがパイロット導入にコミットし、実用最小限の製品をつくる根拠を与えてくれるかを問う。

中文

John Abraham 描述了一家科技公司在尚无产品可供演示时如何起步。他从目标市场中的决策者着手。他们正为什么而苦恼？这个问题打断了什么？如果问题消失，公司会发生什么变化？只有在这些交谈之后，他才会询问是否有人愿意承诺参与试点，从而证明构建最小可行产品是合理的。

ENGLISH

The word *decision-maker* is too coarse for the record opened in Chapter 5. The affected person can describe the burden. The user knows the workflow and switching cost. The payer controls a budget; the approver can authorize access or a contract; the champion can spend internal credibility; the channel

can decide whether the offer reaches anyone; and a regulator or professional authority can determine whether it may operate at all. One person may hold several roles, but no role can validate a decision held by another. Discovery must cross the whole decision rather than accumulate interviews with whoever is easiest to reach.

日本語

第5章で開いた記録に照らせば、意思決定者という言葉は大まかすぎる。影響を受ける人は負担を説明できる。利用者は業務の流れと切り替えコストを知っている。支払者は予算を管理し、承認者はアクセスや契約を認めることができ、推進役は社内での信用を費やすことができ、チャンネルは提案が誰かに届くかどうかを決めることができ、規制当局や専門職の権限機関は、そもそも運営が許されるかどうかを決められる。一人が複数の役割を担うことはあっても、ある役割が、別の役割に属する判断を検証することはできない。発見の作業は、最も話を聞きやすい相手との面談を積み重ねるのではなく、意思決定の全体を横断しなければならない。

中文

对于第5章建立的记录而言,决策者这个词过于粗略。受影响者可以描述负担。用户了解工作流程和切换成本。付费方控制预算;批准者可以授权访问或批准合同;内部推动者可以投入自己在组织内的信誉;渠道可以决定这项产品或服务能否触达任何人;监管者或专业权威机构则可以决定它是否根本有资格运作。一个人可能兼任多个角色,但任何角色都不能验证属于另一个角色的决定。发现工作必须贯穿整个决策,而不能只是不断采访最容易接触的人。

Begin with events, not preferences. A useful conversation moves backward from the last occurrence:

日本語

このみ できごと はじめる ゆうえき たいわ ちよつきん
好みではなく、出来事から始める。有益な対話は、直近の
できごと
出来事からさかのぼっていく。

中文

cóng shì jiàn kāi shǐ ér bú shì cóng piān hǎo kāi shǐ yī cì yǒu yòng de jiāo tán huì cóng zuì jìn yī cì
从事件开始，而不是从偏好开始。一次有用的交谈会从最近一次
shì jiàn xiàng qián zhuī sù
事件向前追溯：

ENGLISH

1. What happened, and what triggered it?
2. What did you do next, in order?
3. Which people, tools, approvals, and payments became involved?
4. Where did time, money, attention, trust, or quality disappear?
5. What have you already tried, and why was it abandoned or retained?
6. What would have to be true for you to change the current arrangement?

日本語

1. 何が起き、何がきっかけになりましたか？
2. その次に何をしましたか？ 順番に教えてください。
3. どの人、道具、承認、支払いが関わることになりましたか？

4. 時間、お金、注意、信頼、品質はどこで失われましたか？
 5. すでに何を試し、なぜやめた、あるいは続けたのですか？
 6. 現在のやり方を変えるには、何が成り立っていなければなりませんか？

中文

1. 发生了什么，是什么触发了它？
 2. 接下来你按顺序做了什么？
 3. 哪些人、工具、审批和付款牵涉其中？
 4. 时间、金钱、注意力、信任或质量消失在了哪里？
 5. 你已经尝试过什么，为什么放弃或保留了它？
 6. 要让你改变目前的安排，必须满足哪些条件？

ENGLISH

These questions leave room for a person's language and still seek observable facts. The interviewer should resist finishing sentences, teaching the answer, or introducing a feature merely to hear praise for it. Silence is useful. So is the apparently irrelevant detail that appears twice in different conversations.

日本語

これらの質問は、その人自身の言葉が入る余地を残しながら、観察可能な事実を探る。聞き手は、相手の文を代わりに言い終えたり、答えを教えたり、褒め言葉を聞くためだけに機能を持ち出したりしたくなる衝動を抑えるべきである。沈黙は役に立つ。別々の対話で二度現れる、一見無関係な細部も同様である。

中文

zhèxiē wèntí jì gěi yí gè rén zìjǐ de yǔyán liú chū kōngjiān yě réng zài xún zhǎo kě guān chá
 这些问题既给一个人自己的语言留出空间，也仍在寻找可观察
 de shìshí cǎi fǎng zhě yīng kè zhì tì duì fāng shuō wán yí jù huà yǒu dǎo dá àn huò jīn jīn wèi le
 的事实。采访者应克制替对方说完一句话、诱导答案，或仅仅为了
 tīng dào zàn měi ér tí chū mǒu xiàng gōng néng de chōng dòng chén mò hěn yǒu yòng zài bù tóng jiāo tán zhōng
 听到赞美而提出某项功能的冲动。沉默很有用。在不同交谈中
 chū xiàn liǎng cì kàn shì wú guān de xì jié yě tóng yàng yǒu yòng
 出现两次、看似无关的细节也同样有用。

ENGLISH

Abraham's final question—what would solving this mean for the company?—does something else. It moves from irritation to consequence. The answer may reveal that a noisy complaint has little economic weight, or that a minor delay blocks an important sale, inspection, discharge, shipment, or renewal. This is the outcome the later product must earn.

日本語

さいご しつもん かいけつ かいしゃ
 Abraham の最後の質問——これを解決することは会社にとつ
 なん い み べつ はたらき いらだち
 て何を意味するのか——には、別の働きがある。それは、苛立ち
 けっか しょうてん うつつ こわだか くじょう けいざいてき おもみ
 から結果へと焦点を移す。声高な苦情には経済的な重みがほと
 おくれ じゅうよう はんばい けんさ たいいん しゅっか
 んどないことや、わずかな遅れが重要な販売、検査、退院、出荷、
 こうしん はばん こたえ あきらか
 更新を阻んでいることが、答えから明らかになるかもしれない。
 あと せいひん じつげん せいか
 これこそ、後の製品が実現しなければならない成果である。

中文

de zuì hòu yí gè wèntí jiě jué zhè gè wèntí duì gōng sī yì wèi zhe
 Abraham 的最后一个问题——解决这个问题对公司意味着
 shén me qǐ zhe lìng yí zhǒng zuò yòng tā bǎ jiāo diǎn cóng fán nǎo yí xiàng hòu guǒ dá àn kě néng
 什么？——起着另一种作用。它把焦点从烦恼移向后果。答案可能
 huì jiē shì yí xiàng xuān rǎng de tóu sù jī hū méi yǒu jīng jì fèn liàng huò shì yí cì xiǎo xiǎo de yán wù
 会揭示，一项喧嚣的投诉几乎没有经济分量，或是一次小小的延误
 zǔ ài le yí bǐ zhòng yào xiāo shòu jiǎn chá chū yuàn fā huò huò xù yuē zhè jiù shì rì hòu de
 阻碍了一笔重要销售、检查、出院、发货或续约。这就是日后的
 chǎn pǐn bì xū yíng de de chéng guǒ
 产品必须赢得的成果。

6.2 The workaround is the first prototype

まにあわせたいしょうほうさいしょ
間に合わせの対処法が最初のプロトタイプである
biàn tōng bàn fǎ jiù shì dì yí gè yuán xíng
变通办法就是第一个原型

ENGLISH

Most problems already have a solution. It may be bad, expensive, manual, socially awkward, or so familiar that nobody calls it a solution. A team copies data between systems. A family keeps cash idle because the alternatives feel opaque. A manager hires another coordinator. A patient waits. A buyer accepts an annual inconvenience to avoid switching. These behaviors contain more design information than a feature wish list.

日本語

たいていの問題には、すでに解決策がある。それは劣悪、高価、手作業、社会的に気まずいものかもしれない、あまりになじみ深いため、誰も解決策とは呼んでいないかもしれない。チームはシステム間でデータをコピーする。家族は、ほかの選択肢が不透明に感じられるため、現金を遊ばせておく。管理職は調整担当者をもう一人雇う。患者は待つ。購入者は、切り替えを避けるために年に一度の不便を受け入れる。こうした行動には、機能の要望リストより多くの設計情報が含まれている。

中文

大多数问题已经有了解决方案。它可能很糟、昂贵、依赖手工、让人在社交上感到尴尬，也可能熟悉到没人把它称作解决方案。团队在不同系统间复制数据。一家人让现金闲置，因为其他选择显得不透明。管理者再雇一名协调员。患者等待。买方为了避免

qiè huàn jiē shòu měi nián yī cì de bù biàn zhè xiē xíng wéi bāo hán de shè jì xìn xī bǐ yī fèn
 切换，接受每年一次的不便。这些行为包含的设计信息，比一份
 gōng néng yuàn wàng dāng gèng duō
 功能愿望清单更多。

ENGLISH

Map the workaround as a sequence. Note where the person pauses, creates a second record, asks permission, checks an answer, changes channel, or recruits someone with informal knowledge. Record the part that must remain unchanged as carefully as the part that fails. A replacement that saves ten minutes and destroys a trusted approval path has made the wrong trade.

日本語

まにあわせたいしょういちれんながれずひと
 間に合わせの対処法を一連の流れとして図にする。その人が
 たちどまるかしよふためきろくつくるかしよきよかもとめるかしよ
 立ち止まる箇所、二つ目の記録を作る箇所、許可を求める箇所、
 こたえかくにんかしよかえるかしよひこうしきちしき
 答えを確認する箇所、チャンネルを変える箇所、非公式な知識を
 もつひとたすけもとめるかしよちゅうもくしっぱいぶぶん
 持つ人に助けを求める箇所に注目する。失敗している部分と
 おなじちゅういふかくかえぶぶんきろくふん
 同じくらい注意深く、変えてはならない部分を記録する。10分
 せつやくかわりしんらいしょうにんけいろこわすだいたいさく
 を節約する代わりに、信頼されている承認経路を壊す代替策は、
 とりひきじょうけんあやまっ
 取引条件を誤っている。

中文

bǎ biàn tōng bàn fǎ huì zhì chéng yí gè bù zhòu xù liè liú yì dāng shì rén zài hé chù tíng dùn
 把变通办法绘制成一个步骤序列。留意当事人在何处停顿、
 chuàng jiàn dì èr fèn jì lù qǐng qiú xǔ kě hé duì dá àn gēng huàn qú dào huò qǐng lái yī wèi
 创建第二份记录、请求许可、核对答案、更换渠道、或请来一位
 zhǎng wò fēi zhèng shì zhī shí de rén jì lù bì xū bǎo chí bù biàn de bù fèn shí yào xiàng jì lù shī xiào
 掌握非正式知识的人。记录必须保持不变的部分时，要像记录失效
 bù fèn yí yàng zǐ xì yí gè jié shěng shí fēn zhōng què pò huài le kě xìn shěn pī lù jīng de tì dài
 部分一样仔细。一个节省十分钟却破坏了可信审批路径的替代
 fāng àn zuò chū le cuò wù de qǔ shé
 方案，作出了错误的取舍。

ENGLISH

The current substitute also sets the real competition. A new

tool may not be competing with another tool. It may be competing with a spreadsheet, a trusted employee, an insurer's rule, a habit, the possibility of doing nothing, or the fear of being blamed for a failed change. If endurance remains cheaper and safer than adoption, the founder has not yet found a compelling offer.

日本語

現在の代替手段は、本当の競争相手も定める。新しい道具は、別の道具と競争しているとは限らない。競争相手は、スプレッドシート、信頼されている従業員、保険会社の規則、習慣、何もしないという選択肢、あるいは変更に失敗して責められることへの恐れかもしれない。現状に耐えるほうが導入より安く安全である限り、創業者はまだ説得力のある提案を見つけていない。

中文

当前的替代办法也界定了真正的竞争。一个新工具未必是在与另一个工具竞争。它的竞争对手可能是一张电子表格、一名深受信任的员工、保险公司的规定、一种习惯、什么也不做的可能性，或是改变失败后遭受责备的恐惧。只要忍受现状仍比采用新方案更便宜、更安全，创始人就还没有找到一项有说服力的产品或服务。

ENGLISH

Observation needs consent and restraint. Watching work does not grant a right to collect sensitive data, expose employees, record patients, or turn a coping practice into marketing theater. Ask permission, minimize what is retained, and let the people carrying the process explain what an outsider cannot see.

日本語

観察には同意と節度が必要である。仕事を見ることは、機微なデータを収集したり、従業員をさらしものにしたり、患者を記録したり、苦境への対処法をマーケティングの見世物に変えたりする権利を与えない。許可を求め、保持する情報を最小限にし、そのプロセスを担う人々に、部外者には見えないものを説明してもらう。

中文

观察需要征得同意并保持克制。观看工作并不赋予任何人收集敏感数据、暴露员工、记录患者，或把一种应对困境的做法变成营销表演的权利。先征得许可，把保留的信息减至最少，并让承担这一流程的人解释局外人看不到的内容。

6.3 Notice what nobody thinks to report

誰も報告しようと思わないことに気づく
留意那些无人想到要报告的事

ENGLISH

A salon founder in Beverly Hills gives listening an unexpectedly physical form. She asks employees and customers what works and what does not, but she also watches the environment they have stopped describing. Is the front desk welcoming? Does service move without unexplained waiting? Is the bathroom clean? Does a chair scrape so loudly across the floor that every customer in the room hears it?

日本語

Beverly Hills のあるサロン創業者は、聴くことに予想外に身体的な形を与えている。何がうまくいき、何がうまくいかないかを従業員と顧客に尋ねるだけでなく、彼らが語らなくなった環境にも目を向ける。受付は歓迎する雰囲気か。理由のわからない待ち時間なしにサービスが進むか。トイレは清潔か。椅子が床をこする音が、室内の顧客全員に聞こえるほど大きくないか。

中文

Beverly Hills 的一位沙龙创始人，让倾听呈现出一种出人意料的身体形式。她询问员工和客户哪些地方运转良好、哪些没有，但也观察那些他们已经不再描述的环境。前台是否让人感到受欢迎？服务是否顺畅推进，没有原因不明的等待？卫生间是否干净？椅子刮擦地板的声音是否大到房间里的每位客户都能听见？

ENGLISH

None of these details is a grand strategy. Together they determine whether a place feels cared for. A customer may leave with a vague sense that another business is easier or more comfortable without ever filing a complaint about the chair. An employee who compensates for a broken process every day may no longer recognize the extra work as a defect. Some of the most useful evidence is therefore silent.

日本語

こうした細部は、どれも壮大な戦略ではない。しかし、それらが一体となって、その場所が大切に手入れされていると感じられるかどうかを決める。顧客は椅子について苦情を申し立てることもないまま、別の店のほうが利用しやすい、あるいは快適だという曖昧な感覚を抱いて去るかもしれない。壊れたプロセ

まいにち う め あ わ せ じゅうぎょういん よ ぶ ん さ ぎ ょ う け っ か ん
 スを毎日埋め合わせている従業員は、その余分な作業を欠陥だ
 にんしき もっともゆうよう
 と認識しなくなっているかもしれない。したがって、最も有用
 いち ぶ こ え は っ し
 なエビデンスの一部は声を発しない。

中文

zhè xiè xì jié méi yǒu yí xiàng shì hóng dà zhàn lüè tā men gòng tóng jué dìng le yí gè dì fāng shì fǒu
 这些细节没有一项是宏大战略。它们共同决定了一个地方是否
 ràng rén gǎn dào shòu dào le yòng xīn zhào liào kè hù kě néng cóng wèi jiù yǐ zǐ tí chū tóu sù zhī shì dài
 让人感到受到了用心照料。客户可能从未就椅子提出投诉，只是带
 zhe yí zhǒng mó hú de gǎn jué lí kāi rèn wéi líng yí jiā qī yè gèng shèng shì huò gèng shù shì yí míng
 着一种模糊的感觉离开，认为另一家企业更省事或更舒适。一名
 měi tiān dōu zài mí bǔ pò sǔn liú chéng de yuán gōng kě néng yǐ bù zài bà é wài gōng zuò shì wéi quē xiàn
 每天都在弥补破损流程的员工，可能已不再把额外工作视为缺陷。
 yīn cǐ yī xiē zuì yǒu yòng de zhèng jù shì chén mò de
 因此，一些最有用的证据是沉默的。

ENGLISH

Follow the complete experience at its ordinary speed. Include arrival, orientation, waiting, handoffs, payment, error recovery, departure, and the work employees do after the customer is gone. Look for repeated apology, private notes, unofficial shortcuts, duplicated checks, queues with no owner, and moments when a person must ask what happens next. Ask why a workaround exists before removing it; an awkward step may be carrying a safety check or a human courtesy that the formal process forgot.

日本語

たいけんぜんたい ふだん そくど お う とうちゃく あんない たい き
 体験全体を、普段どおりの速度で追う。到着、案内、待機、
 ひ き つ ぎ し は ら い ふ っ き ゅ う たい し ゅ つ こ ぎ や く か え っ
 引き継ぎ、支払い、エラーからの復旧、退出、そして顧客が帰っ
 あと じゅうぎょういん おこなうさぎょう ふくめる くりかえさ しゃがい こじん
 た後に従業員が行う作業まで含める。繰り返される謝罪、個人
 てき ひ こうしき ちかみち ちょうふく かくにん たんとうしゃ ま ち
 的なメモ、非公式な近道、重複する確認、担当者のいない待ち
 ぎょうれつ つぎ なん お こ る た れ た ず ね し ゅ ん か ん
 行列、次に何が起こるかを誰かに尋ねなければならない瞬間を
 さがす ま に あ わ せ たいしほう とりの ぞくまえ せんざい り ゆ う
 探す。間に合わせの対処法を取り除く前に、それが存在する理由
 たずねる ふ か っ こ う て じ ゅ ん せい し き わ す れ あ ん ぜん
 を尋ねる。不格好な手順が、正式なプロセスでは忘れられた安全

かくにん ひと こころづかい になっ
確認や人としての心遣いを担っていることもある。

中文

按照完整体验通常发生的速度一路跟随。包括抵达、了解情况、等待、交接、付款、错误恢复、离开,以及客户走后员工所做的工作。寻找反复的道歉、私人笔记、非官方捷径、重复检查、无人负责的队列,以及一个人不得不询问下一步会发生什么的时刻。在移除一项变通办法之前,先问它为何存在;一个别扭的步骤可能承载着正式流程所遗忘的安全检查或人情关照。

ENGLISH

Frontline workers often see these failures before managers do. Listening to them is not a suggestion box administered from a distance. It requires enough trust that reporting a defect will not be treated as disloyalty, and enough authority that someone can test a repair. A company that asks for candor and punishes the first uncomfortable answer has trained people to protect the plan from reality.

日本語

現場の従業員は、管理職より先にこうした不具合に気づくことが多い。彼らの声を聴くことは、遠くから運営する提案箱を設けることではない。欠陥の報告を不忠と見なされないだけの信頼と、誰かが修正を試せるだけの権限が必要である。率直さを求めながら、最初の耳の痛い回答を罰する会社は、現実から計画を守るよう人々を訓練したことになる。

中文

一线员工往往比管理者更早看到这些失效之处。倾听他们并不是从远处管理一个意见箱。它需要足够的信任,使报告缺陷不会被视为不忠;也需要足够的权限,使某个人能够测试修复办法。

yī jiā gōng sī ruò yāo qiú tǎn chéng què chéng fá dì yí gè lìng rén bù shì de dá àn jiù shì zài xùn liàn
 一家公司若要求坦诚, 却惩罚第一个令人不适的答案, 就是在训练
 rén men bǎo hù jì huà miǎn shòu xiàn shí chōng jī
 人们保护计划免受现实冲击。

6.4 Read complaints in pairs

kǔ jiào tài yō wù
 苦情を対にして読む
 chéng duì yuè dú tóu sù
 成对阅读投诉

ENGLISH

An Austin e-commerce operator named Josh describes a simple spreadsheet. He groups one- through three-star reviews on one side and four- and five-star reviews on the other. He studies what dissatisfied buyers repeatedly dislike, but he also preserves what satisfied buyers already value.

日本語

Austin で電子商取引を営む Josh という人物は、簡単なスプレッドシートについて説明している。一方に星一つから三つのレビュー、もう一方に星四つと五つのレビューをまとめる。不満を持つ購入者が繰り返し嫌っている点を調べる一方で、満足した購入者がすでに価値を認めている点も残す。

中文

Austin 一位名叫 Josh 的电商经营者描述了一张简单的电子表格。他把一星至三星的评价归在一侧, 把四星和五星的评价归在另一侧。他研究不满的买家反复厌恶什么, 同时也保留满意的买家已经珍视的东西。

ENGLISH

That second column prevents a common repair error. A company reacts to its loudest complaint, removes the feature that loyal customers came for, and discovers that improvement is not one-dimensional. Negative reviews identify friction; positive reviews identify the promise that must survive the repair.

日本語

二つ目の列は、よくある修正の誤りを防ぐ。会社が最も声高な苦情に反応し、忠実な顧客が目当てにしていた機能を取り除いた末に、改善は一次元ではないと気づく、という誤りである。否定的なレビューは摩擦を特定し、肯定的なレビューは修正後も守らなければならない約束を特定する。

中文

第二栏防止了一种常见的修复错误：公司对最响亮的投诉作出反应，移除了忠诚客户正是为之而来的功能，随后才发现改进并非单向度的。负面评价指出摩擦；正面评价则指出修复后必须保留下来的承诺。

ENGLISH

Reviews are useful because they often follow an actual purchase. They remain a biased sample. Extreme experiences are more likely to be posted. Competitors, incentives, moderation, product changes, and selection into the review platform can distort the record. A five-star average can hide a weak fit for the segment the founder hopes to serve. A detailed one-star review can describe a misuse no responsible product should accommodate.

日本語

レビューが有用なのは、実際の購入後に書かれることが多いからである。それでも、偏りのある標本であることに変わりはない。極端な体験ほど投稿されやすい。競合他社、インセンティブ、モデレーション、製品の変更、レビュー・プラットフォームを選んで利用する人々の偏りが、記録をゆがめることもある。星五つの平均評価が、創業者の奉仕したい顧客層との相性の悪さを隠すこともある。詳しい星一つのレビューが、責任ある製品なら対応すべきでない誤用を説明している場合もある。

中文

评价之所以有用，是因为它们往往出现在实际购买之后。但它们仍是有偏差的样本。极端体验更有可能被发布。竞争对手、激励措施、内容审核、产品变化，以及进入评价平台的选择偏差，都可能扭曲记录。五星的平均评分可能掩盖产品并不适合创始人希望服务的细分群体。一篇详尽的一星评价也可能描述任何一种负责任的产品都不应迁就的误用。

ENGLISH

Sort complaints by recurrence and context before severity of language. For each item, record the buyer type, use case, product version, date, claimed consequence, current remedy, and whether the reviewer took a costly action such as returning, cancelling, switching, or seeking support. Then compare the pattern with interviews, support records, lost deals, renewals, and direct observation.

日本語

苦情は、言葉の激しさより先に、反復性と文脈によって分類する。各項目について、購入者の種類、用途、製品バージョン、日付、主張されている結果、現在の救済策、そして返品、解約、

のりかえ、サポートへの問い合わせなど、レビュー投稿者がコストのかかる行動を取ったかどうかを記録する。そのうえで、そのパターンを面談、サポート記録、失注、更新、直接観察と比較する。

中文

先按重复出现的频率和情境整理投诉,再考虑措辞的严重程度。对于每一项,记录买家类型、使用场景、产品版本、日期、声称造成的后果、当前补救办法,以及评价者是否采取了退货、取消、切换或寻求支持等有成本的行动。然后把这种模式与访谈、支持记录、丢失的交易、续约和直接观察相比较。

ENGLISH

The aim is triangulation:

日本語

目指すのはトライアングレーションである。

中文

目标是三角验证:

credible problem evidence

= reported experience + observed behavior

+costly response.

ENGLISH

This is a discipline, not a literal scoring formula. One exceptionally severe failure can matter without recurrence. A common complaint can be cheap to ignore. The equation asks the builder to seek more than one kind of evidence before redesigning the company around a comment.

日本語

これはきりつであって、もじとさいてんしきではない。れいがいてき
 深刻な一度の失敗は、しんこくいちどしっぱいくりかえさじゅうよううる
 あるくじょうむしやすくすむしきつくりて
 ある苦情が、無視しても安く済むこともある。この式がつくりて
 もとめるのは、ひとつのコメントを中心に会社を再設計する前に、
 ふくすうしゅるいさがす
 複数の種類のエビデンスを探すことである。

中文

zhè shì yí xiàng jì lǜ ér bú shì àn zì miàn shǐ yòng de píng fēn gōng shì yí cì gé wài yán zhòng de
 这是一项纪律，而不是按字面使用的评分公式。一次格外严重的
 shī xiào jí shí bù zài fā shēng yě kě néng shí fēn zhòng yào yí xiàng cháng jiàn tóu sù yě kě néng kě yǐ
 失效即使不再发生，也可能十分重要。一项常见投诉也可能可以
 yòng hěn dī de dài jià hū lüè zhè gè děng shì yāo qiú gòu jiàn zhě zài wéi rào yí tiáo píng lùn chóng xīn
 用很低的代价忽略。这个等式要求构建者在围绕一条评论重新
 shè jì gōng sī zhī qián xún zhǎo bù zhǐ yí zhǒng zhèng jù
 设计公司之前，寻找不止一种证据。

6.5 Ask for a commitment that can disappoint you

きたい うらざりえる もとめる
 期待を裏切り得るコミットメントを求める
 suǒ yào yí zhǒng kě néng ràng nǐ shī wàng de chéng nuò
 索要一种可能让你失望的承诺

ENGLISH

Compliments preserve relationships. Commitments expose priorities. A polite response may reveal useful language, but it sits below the first rung of behavioral evidence. Abraham therefore places an early pilot before the full build. The prospective customer must contribute something scarce: access to a workflow, staff time, data under proper safeguards, an introduction to the payer, a signed pilot, a deposit, or payment.

褒め言葉は関係を保つ。コミットメントは優先順位をあらわにする。礼儀正しい反応から有用な言葉が得られることはあっても、それは行動のエビデンスの最初の段にも届かない。そこで Abraham は、本格的な構築より前に、早期のパイロットを置く。見込み顧客は、希少なものを何か提供しなければならない。業務の流れへのアクセス、従業員的时间、適切な保護措置の下で扱うデータ、支払者への紹介、署名済みのパイロット契約、手付金、あるいは支払いである。

中文

赞美维护关系。承诺暴露优先顺序。礼貌的回应可能会提供有用的措辞，但它还够不到行为证据的第一级。因此，Abraham 把早期试点放在完整构建之前。潜在客户必须贡献某种稀缺之物：工作流程的访问权、员工时间、在适当保障下提供的数据、向付费方作出的引荐、一份已签署的试点协议、订金或付款。

ENGLISH

These signals form an evidence ladder:

日本語

こうしたシグナルは、次のエビデンスのはしごを構成する。

中文

这些信号构成了一架证据阶梯：

ENGLISH

Evidence rung	What it can establish
Specific past behavior	The problem occurred, with an observable consequence.
Existing workaround	The burden was sufficient to provoke a real response and an alternative worth preserving or replacing.
Costly commitment	One named role will give time, access, reputation, data, or money to advance its decision.
Bounded pilot	The uncertain mechanism can meet a stated test under explicit conditions and a protected safety floor.
Viable delivery	The promised change can be produced in use at the required quality, support burden, and cost within this scope.
Repeated exchange	Appropriate customers choose, use, pay, renew, or refer under comparable terms beyond novelty.

エビデンスの
段階

かくにん
確認できること

か こ ぐたいでき
過去の具体的な
行動

もんだい はっせい かんさつかの う けっか ともなっ
問題が発生し、観察可能な結果を伴ったこ
と。

き そん たいしょうほう
既存の対処法

ふたん げんじつ たいおう ひ き お こ す
お お き く い じ ち かん か ち
負担が現実の対応を引き起こすほど
大きく、維持または置換する価値のある
代替策があったこと。

ともなう
コストを伴うコ
ミットメント

とくてい ひと やくわり はんだん まえ
すすめる じ かん ひょうばん
特定された一つの役割が、その判断を前に
進めるために、時間、アクセス、評判、デー
タ、またはお金を提供すること。

はんい げんてい
範囲を限定した
パイロット

ふたしか し く み めい じ じょうけん まもら
あんぜんせい さいていきじゅん もと さだめ
不確かな仕組みが、明示された条件と守ら
れた安全性の最低基準の下で、定められた
試験を満たせること。

じっこうかの う ていきよう
実行可能な提供

やくそく へんか はんい ない ひつよう ひんしつ
ふたん じつりよう
サポート負担、コストにより、実利用のな
かで生み出せること。

はんぶく こうかん
反復される交換

てきせつ こきやく めあたらし こ え どうとう
じょうけん もと せんたく りよう しはらい こうしん
適切な顧客が、目新しさを越えて、同等の
条件の下で選択、利用、支払い、更新、ま
たは紹介を行うこと。

中文

zhèng jù céng jí
证据层级

tā néng gòu zhèng shí shén me
它能够证实什么

jù tǐ de guò wǎng xíng wéi
具体的过往行为

wèn tí què shí fā shēng bìng dài lái le kě guān chá de hòu guǒ
问题确实发生，并带来了可观察的后果。

证据层级

它能够证实什么

xiàn yǒu biàn tōng bàn fǎ
现有变通办法

fù dān zú yǐ yīn fā zhēn shí xíng dòng bìng chǎn shēng le yí gè zhí de
负担足以引发真实行动, 并产生了一个值得
bǎo liú huò tì huàn de tì dài fāng àn
保留或替换的替代方案。

yǒu chéng běn de chéng nuò
有成本的承诺

yí gè míng què de jué sè huì tóu rù shí jiān fǎng wèn quán shēng yù
一个明确的角色会投入时间、访问权、声誉、
shù jù huò jīn qián yǐ tuī jìn shǔ yú gāi jué sè de jué dìng
数据或金钱, 以推进属于该角色的决定。

fàn wéi yǒu xiàn de shì diǎn
范围有限的试点

bù què dìng de jī zhì néng gòu zài míng què tiáo jiàn hé shòu bǎo hù de
不确定的机制能够在明确条件和受保护的
ān quán dī xiàn xià tōng guò yí xiàng guī dìng de cè shì
安全底线, 通过一项规定的测试。

kě xíng de jiāo fù
可行的交付

zài zhè yī fàn wéi nèi chéng nuò de biàn huà néng gòu yǐ suǒ xū de
在这一范围内, 承诺的变化能够以所需的
zhì liàng zhī chí fù dān hé chéng běn zài shǐ yòng zhōng shí xiàn
质量、支持负担和成本, 在使用中实现。

chóng fù fā shēng de jiāo huàn
重复发生的交换

zài xīn qí gǎn xiāo tuì zhī hòu hé shì de kè hù réng huì zài xiāng jìn
在新奇感消退之后, 合适的客户仍会在相近
tiáo jiàn xià xuǎn zé shǐ yòng fù fèi xù yuē huò tuī jiàn
条件下选择、使用、付费、续约或推荐。

ENGLISH

No rung proves a universal market, and each establishes only the conditions the test actually reproduces. A champion's pilot does not prove that a payer will fund deployment. Payment from an innovation budget does not prove that ordinary procurement will repeat it. Use by unusually patient early adopters does not establish mainstream support cost. Renewal can conceal switching costs. The ladder is useful because each step makes agreement more expensive and exposes more of the real exchange; it is dangerous when one role's evidence is copied into another role's decision.

どの段階も普遍的な市場を証明せず、それぞれが確認できるのは、試験が実際に再現した条件だけである。推進役が参加するパイロットは、支払者が導入費用を出すことを証明しない。イノベーション予算からの支払いは、通常の調達でも繰り返されることを証明しない。並外れて忍耐強い初期利用者による利用は、主流顧客のサポートコストを示さない。更新の背後に、切り替えコストが隠れていることもある。このはしが有用なのは、段階が上がるたびに合意のコストが高まり、実際の交換がさらにあらわになるからである。一方で、ある役割のエビデンスを別の役割の判断に写し替えると、危険なものになる。

中文

没有哪一级能够证明存在一个普遍市场，而且每一级只能证实测试实际复现的那些条件。内部推动者参与试点，并不能证明付费方会为部署出资。创新预算作出的付款，并不能证明常规采购会重复这一行为。格外有耐心的早期采用者使用产品，并不能确定主流市场的支持成本。续约可能掩盖切换成本。阶梯之所以有用，是因为每一步都会让同意的代价更高，并暴露更多真实交换；若把一个角色的证据照搬到另一个角色的决定中，它就会变得危险。

ENGLISH

The minimum viable product belongs here, after the first commitment. Minimum does not mean careless. A prototype for entertainment can tolerate rough edges that a medical, financial, legal, safety, privacy, or payroll system cannot. The right test is the smallest *faithful* proof: it preserves the conditions that could make the result fail, including the standard of care, while removing everything not needed to test the uncertain mechanism.

日本語

実用最小限の製品は、最初のコミットメントの後に、ここで
 登場する。最小限とは、粗雑という意味ではない。娯楽用のプロ
 トタイプなら許容できる粗さも、医療、金融、法律、安全、プライ
 バシー、給与計算のシステムでは許容できない。適切な試験は、
 最小の忠実な証明である。求められる注意義務の水準を含め、
 結果を失敗させ得る条件を保ったまま、不確かな仕組みの検証
 に不要なものをすべて取り除く。

中文

最小可行产品应当出现在这里，也就是第一次承诺之后。最小
 并不意味着草率。娱乐产品的原型可以容忍一些粗糙之处，医疗、
 金融、法律、安全、隐私或薪资系统却不能。恰当的测试是最小的
 忠实证明：它保留可能导致结果失败的条件，包括应尽注意标准，
 同时移除测试不确定机制所不需要的一切。

ENGLISH

Perfectionism sometimes protects craft. It can also protect
 the builder from judgment. Abraham admits the latter possibil-
 ity: a product hidden from users cannot produce the feedback
 needed to correct it. The remedy is not to release harm. It is
 to choose a narrower test whose failure is safe, legible, and
 cheap.

日本語

完璧主義は、ものづくりの質を守ることがある。しかし、
 つくりて手評価から守ることもある。Abrahamは、後者の可能性
 を認めている。利用者から隠された製品は、修正に必要なフィー
 ドバックを生み出せない。解決策は、害を及ぼすものを公開す
 ることではない。失敗しても安全で、明確に読み取れ、安価に

すむ せまいしけん えらぶ
済む、より狭い試験を選ぶことである。

中文

wán měi zhǔ yì yǒu shí bǎo hù jì yì yě kě néng bǎo hù gòu jiàn zhě miǎn shòu píng pàn
完美主义有时保护技艺，也可能保护构建者免受评判。Abra-
chēng rèn hòu yí zhǒng kě néng yí gè bù ràng yòng hù jiē chù de chǎn pǐn wú fǎ chǎn shēng jiū zhèng
ham 承认后一种可能：一个不让用户接触的产品，无法产生纠正
tā suǒ xū de fǎn kuì bǔ jiù bàn fǎ bú shì fā bù huì zào chéng shāng hài de chǎn pǐn ér shì xuǎn zé
它所需的反馈。补救办法不是发布会造成伤害的产品，而是选择
fàn wéi gèng zhǎi de cè shì ràng shī bài bǎo chí ān quán qīng xī kě biàn qiè dài jià dī lián
范围更窄的测试，让失败保持安全、清晰可辨且代价低廉。

6.6 Listen for change without worshipping trends

すうはい へんか みみ すます
トレンドを崇拝せず、変化に耳を澄ます
qīng tīng biàn huà dàn bù chóng bài qū shì
倾听变化，但不崇拜趋势

ENGLISH

Customer discovery studies the present, while a business has to survive the future. Several speakers claim to have seen change early, and together they show how unreliable foresight can be.

日本語

こきゃくはっけん げんざい しらべる じぎょう みらい いきのび
顧客発見は現在を調べるが、事業は未来を生き延びなければ
ならない。なんにん はっけんしゃ へんか はやくみぬいのべ
何人かの発言者は変化を早く見抜いたと述べており、
あわせみる せんけん たよりない
それらを合わせて見ると、先見がどれほど頼りないかもわかる。

中文

kè hù fā xiàn yán jiū de shì xiàn zài ér qǐ yè bì xū zài wèi lái cún huó jǐ wèi jiǎng shù zhě
客户发现研究的是现在，而企业必须在未来存活。几位讲述者
shēng chēng zì jǐ hěn zǎo jiù kàn dào le biàn huà ér tā men hé zài yì qǐ yě xiǎn shì chū yù jiàn
声称自己很早就看到了变化，而他们合在一起，也显示出预见
kě néng duō me bù kě kào
可能多么不可靠。

ENGLISH

Sergio entered internet advertising when the field was young enough, in his account, that established players had not accumulated much more knowledge than new entrants. His earlier work selling Yellow Pages and helping with an online program gave him a direct view of value moving from one medium to another. The lesson is not that every new technology creates a level field. It is that a person standing inside an old process may notice customers, money, or attention changing direction before the new category receives a settled name.

日本語

Sergio の説明によれば、彼がインターネット広告に参入した当時、この分野はまだ若く、既存の事業者も新規参入者よりはるかに多くの知識を蓄えてはいなかった。それ以前に Yellow Pages を販売し、オンライン・プログラムを手伝った仕事を通じて、価値が一つの媒体から別の媒体へ移る様子を直接見ていた。ここから得られる教訓は、あらゆる新技術が横一線の競争環境をつくるということではない。古いプロセスの内側に立つ人は、新しいカテゴリーの名称が定着する前に、顧客、お金、注意の向きが変わることに気づく場合がある、ということである。

中文

据 Sergio 所述，他进入互联网广告行业时，这个领域还足够年轻，老牌参与者并未比新进入者积累多得多的知识。他此前销售 Yellow Pages 并协助一个在线项目的工作，让他直接看到价值从一种媒介转向另一种媒介。教训并不是每项新技术都会创造一片平等的竞争场地，而是身处旧流程内部的人，可能也会在新类别获得固定名称之前，发现客户、资金或注意力正在改变方向。

ENGLISH

An unidentified engineer, speaking in 2022, predicted an enormous wave of green-technology companies. His premises were a growing world economy, heavy dependence on fossil energy, and a long transition toward lower emissions. The headline forecast cannot be treated as a count of future winners. The durable question lies underneath it: which physical, regulatory, and operating constraints must be solved even if fashion changes?

日本語

身元の明かされていないあるエンジニアは、2022年の発言で、グリーンテクノロジー企業の巨大な波が来ると予測した。その前提は、成長する世界経済、化石エネルギーへの強い依存、そして低排出への長期的な移行だった。この大見出しのような予測を、将来の勝者の数として受け取ることにはできない。その下に、より長く使える問いがある。流行が変わってもなお、どの物理的、規制上、運用上の制約を解決しなければならないのか。

中文

一名身份不详的工程师在2022年发言时，预测绿色科技公司将形成一股巨浪。他的前提是世界经济不断增长、对化石能源高度依赖，以及向更低排放长期转型。这一醒目的预测不能被当作未来赢家数量的估计。其下有一个更持久的问题：即使风尚改变，哪些物理、监管和运营约束仍必须得到解决？

ENGLISH

A Dubai venture and technology operator offers the opposite method: imagine the world five years ahead and build what it will require. He names artificial intelligence, automation,

batteries, synthetic data, and other frontier possibilities. Yet when asked about a profitable investment in the present, he answers with mortgage technology and calls boring businesses attractive. The contrast is valuable. A distant future can widen the search; current invoices still reveal where demand exists now.

日本語

Dubaiでベンチャー事業とテクノロジー事業を運営する人物は、逆の方法を示す。5年先の世界を想像し、そこで必要になるものをつくるのである。彼は人工知能、自動化、バッテリー、合成データ、そのほかの最先端の可能性を挙げる。しかし、現在の収益性の高い投資について尋ねられると、住宅ローン技術と答え、退屈な事業は魅力的だと言う。この対比には価値がある。遠い未来は探索の範囲を広げる一方、現在の請求書は、需要が今どこにあるかをなお示している。

中文

一位在 Dubai 经营风险投资和科技业务的人提出了相反的方法：想象五年后的世界，并构建那个世界所需要的东西。他提到人工智能、自动化、电池、合成数据和其他前沿可能性。然而，当被问及当下的一项盈利投资时，他回答的是抵押贷款技术，并称乏味的企业很有吸引力。这种反差很有价值。遥远的未来可以拓宽搜索范围；当前的账单仍会揭示需求此刻存在于何处。

ENGLISH

Test a transition thesis with four links:

日本語

移行に関する仮説を、四つのつながりで検証する。

中文

yòng sì gè huán jié jiǎn yàn yī xiàng zhuǎn xíng jiǎ shè
用四个环节检验一项转型假设:

durable constraint → forced change

→ specific buyer burden

→ reachable first use.

ENGLISH

If one link is missing, the forecast is still a theme. It may inspire research, but it is not yet a market. A founder should also write the evidence that would disprove each link: a policy reversal, a cheaper substitute, a delayed budget, an engineering limit, customer resistance, or a distribution barrier. The future deserves imagination and an escape route from being wrong.

日本語

つながりが一つでも欠けていれば、その予測はまだテーマにすぎない。調査の刺激にはなっても、まだ市場ではない。創業者は、それぞれのつながりを反証するエビデンスも書き出すべきである。政策の転換、より安価な代替策、予算の遅れ、工学上の限界、顧客の抵抗、流通上の障壁などである。未来には想像力がふさわしい。同時に、間違っていたときの脱出経路も必要である。

中文

如果缺少其中一个环节，预测就仍然只是一个主题。它或许能启发研究，却还不是市场。创始人还应写下能够推翻每个环节的证据：政策逆转、更便宜的替代品、预算延迟、工程极限、客户抵触或分销障碍。未来值得想象，也值得为判断错误预留一条退路。

6.7 Listening is not obedience

き く ふくじゅう
聴くことは服従ではない
qīng tīng bú shì fú cóng
倾听不是服从

ENGLISH

Customers possess local knowledge. They know where work hurts, which promise was broken, what language makes sense, and what risk they fear. They may not know which technical architecture, workflow, contract, or design can resolve the tension across all users. Their first requested feature may preserve the very workaround that causes the problem.

日本語

顧客は局所的な知識を持っている。仕事のどこに痛みがあるか、どの約束が破られたか、どのような言葉なら意味が通じるか、どのようなリスクを恐れているかを知っている。一方で、すべての利用者にまたがる緊張を、どの技術アーキテクチャ、業務の流れ、契約、設計によって解消できるかは、知らないかもしれない。最初に求める機能が、問題を引き起こしているまさにその対処法を温存する場合もある。

中文

客户拥有局部知识。他们知道工作在哪里造成痛苦、哪项承诺遭到违背、什么语言说得通，以及自己害怕什么风险。他们未必知道，哪一种技术架构、工作流程、合同或设计能够化解横跨所有用户的矛盾。他们最先要求的功能，可能会保留正是导致问题的那种变通办法。

ENGLISH

The builder's judgment is to synthesize, not vote. Preserve the need beneath a request, compare it across segments, and test more than one response. When evidence conflicts, choose explicitly whom the product will serve and whom it will not. A clear boundary is more honest than a product that promises every customer a different future.

日本語

つくり手が判断すべきことは、投票を取ることではなく、総合することである。要望の下にあるニーズを保ち、顧客層をまたいで比較し、複数の対応策を試す。エビデンスが食い違うときは、その製品が誰に奉仕し、誰には奉仕しないのかを明示的に選ぶ。顧客ごとに異なる未来を約束する製品より、明確な境界のほうが誠実である。

中文

构建者的判断在于综合，而不是投票。保留一项要求背后的需要，跨细分群体比较它，并测试不止一种应对方案。当证据相互冲突时，要明确选择产品将为谁服务、不会为谁服务。清晰的边界，比向每位客户承诺不同未来的产品更诚实。

ENGLISH

Each person still controls the decision that belongs to them. A refusal of a pilot, purchase, access request, or data use is conclusive for that proposed exchange; it is not a command to abandon every possible solution or market. The builder chooses strategy from patterns, duties, capabilities, and trade-offs. Invoking strategy, however, never turns a genuine refusal into an objection to be worn down.

日本語

それでも、それぞれの人が自分に属する判断を決める権限を持つ。パイロット、購入、アクセス要求、データ利用の拒否は、提案されたその交換については決定的である。ただし、考え得るあらゆる解決策や市場を放棄せよという命令ではない。つくり手は、パターン、義務、能力、トレードオフに基づいて戦略を選ぶ。しかし、戦略を持ち出したところで、真の拒否が、押し崩すべき異議に変わることは決してない。

中文

每个人仍然掌控属于自己的决定。拒绝试点、购买、访问请求或数据使用，对于所提议的那项交换而言具有决定性；但它并不是放弃一切可能的解决方案或市场的命令。构建者根据模式、义务、能力和取舍选择战略。然而，援引战略绝不能把真正的拒绝变成一种应被逐步磨掉的异议。

ENGLISH

Listening also obliges the seller to disclose information the buyer would want to know. Later in the same Austin round of conversations, an insurance seller presents his ability to compare products and budgets as service. That claim becomes real only if comparison includes costs, commissions, exclusions, guarantees, non-guaranteed projections, lapse or surrender risk, and conflicts that could change the buyer's decision. Hearing a customer's desire while withholding the offer's limits is targeting, not listening.

日本語

聴くことはまた、購入者が知りたいと思う情報を売り手が開示する義務を伴う。同じ Austin での一連の対話の後半では、ある保険販売者が、製品と予算を比較できる自分の能力をサー

ビスとして提示している。その主張が現実のものになるのは、比較に、費用、手数料、免責事項、保証、非保証の予測、失効や解約のリスク、そして購入者の判断を変え得る利益相反が含まれる場合だけである。提案の限界を伏せたまま顧客の希望を聞くことは、聴くことではなく、ターゲティングである。

中文

qīng tīng yě yāo qiú mài fāng xiàng bāo lù qí xiǎng yào zhī dào de xìn xī zài tóng yī lún jiāo tán de hòu duàn yī míng bǎo xiǎn xiāo shòu rén yuán bǎ zì jǐ bǐ jiào chǎn pǐn hé yù suàn de néng lì shuō chéng yī zhǒng fú wù zhǐ yǒu dāng zhè zhǒng bǐ jiào hán gài chéng běn yòng jīn chú wài zé rèn bǎo zhèng fēi bǎo zhèng yù cè bǎo dān shī xiào huò tuì bǎo fēng xiǎn yǐ jí kě néng gǎi biàn mǎi fāng jué dìng de lì yì chōng tū shí zhè xiàng zhǔ zhāng cái huì chéng wéi xiàn shí yī miàn tīng qǔ kù hù de yuàn wàng yī miàn yīn mǎn suǒ shòu chǎn pǐn huò fú wù de jú xiàn zhè shì dìng xiàng yíng xiāo bú shì qīng tīng

倾听也要求卖方向买方披露其想要知道的信息。在 Austin 同一轮交谈的后段，一名保险销售人员把自己比较产品和预算的能力说成一种服务。只有当这种比较涵盖成本、佣金、除外责任、保证、非保证预测、保单失效或退保风险，以及可能改变买方决定的利益冲突时，这项主张才会成为现实。一面听取客户的愿望，一面隐瞒所售产品或服务的局限，这是定向营销，不是倾听。

6.8 Run the learning sequence

がくしゅう てじゅん じっこう
学習の順序を実行する
zhí xíng xué xí xù liè
执行学习序列

ENGLISH

The Value and Evidence record from Chapter 5 can now become a low-cost experiment:

日本語

だい しょう か ち きろく てい じっけん
第5章の価値とエビデンスの記録を、ここで低コストの実験
かえる
に変えることができる。

中文

xiàn zài kě yǐ bǎ dì zhāng de jià zhí yǔ zhèng jù jì lù zhuǎn huà wéi yī xiàng dī chéng běn shí yàn
现在可以把第5章的价值与证据记录转化为一项低成本实验:

ENGLISH

1. **Observe.** Watch the problem occur in its real setting, with permission, and write the sequence without proposing a feature.
2. **Interview.** Speak separately with affected people, users, payers, approvers, champions, channels, regulators, and former users. Ask about the last event and only credit each role with the decision it can make.
3. **Map the substitute.** Record its cost, trusted elements, failure points, switching burden, and reason for survival.
4. **Triangulate.** Compare reported experience with reviews, support records, lost deals, observed behavior, and costly actions.
5. **Ask for commitment.** Seek the smallest honest contribution of access, time, introduction, pilot participation, deposit, or payment.
6. **Build the faithful proof.** Test one uncertain mechanism at the lowest safe scope that still exposes it to the condition most likely to defeat it; observe use rather than defending the design.
7. **Name disconfirming evidence.** Decide in advance which result will revise the problem, change the segment, stop the test, or end the project.

1. 観察する。許可を得て、現実の環境で問題が起きるところを見て、機能を提案せずに手順を書き出す。
かんさつ きょか え げんじつ かんきょう もんだい お き る
み きのう ていあん てじゆん か き だ す
2. 面談する。影響を受ける人、利用者、支払者、承認者、推進役、チャンネル、規制当局、元利用者と個別に話す。直近の出来事について尋ね、それぞれの役割について、その役割が下せる判断だけをエビデンスとして認める。
めんだん えいきょう う け る ひと りようしゃ しはらいしゃ しょうにんしゃ すいしんやく
きせいとうきよく もとりようしゃ こべつ はなす ちようきん できごと
たずね やくわり やくわり くだせる
はんだん みとめる
3. 代替策を図にする。そのコスト、信頼されている要素、失敗箇所、切り替えの負担、生き残っている理由を記録する。
だいたいさく ず しんらい ようそ しっぱい
かしよ きりかえ ふたん いきのこつ りゆう きろく
4. トライアングレーションを行う。報告された体験を、レビュー、サポート記録、失注、観察された行動、コストのかかる行動と比較する。
おこなう ほうこく たいけん
きろく しっちゅう かんさつ こうどう
こうどう ひかく
5. コミットメントを求める。アクセス、時間、紹介、パイロットへの参加、手付金、支払いのうち、誠実に求められる最小限の提供を求める。
もとめる じかん しょうかい
さんか てつけきん しはらい
げん ていきよう もとめる
6. 忠実な証明をつくる。不確かな仕組みを最も打ち負かしそうな条件にさらしつつ、安全性を保てる最小の範囲で、その仕組みを一つだけ試す。設計を擁護するのではなく、利用の様子を観察する。
ちゅうじつ しょうめい ふたしか し く み もっともう ち ま か し
じょうけん あんぜんせい たもてるさいしょう はんい
し く み ひと ためす せつけい ようご りよう
ようす かんさつ
7. 反証となるエビデンスを明示する。どのような結果を受けて問題を見直すのか、顧客層を変えるのか、試験を止めるのか、プロジェクトを終えるのかを、あらかじめ決める。
はんしょう めいじ けっか う け
もんだい みなおす こぎゃくそう かえる しけん とめる
おえる きめる

中文

1. 观察。征得许可，在问题真实发生的环境中观看，并在不提出任何功能的情况下写下步骤序列。
guān chá zhēng dé xǔ kě zài wèn tí zhēn shí fā shēng de huán jìng zhōng guān kàn bìng zài bù tí chū
rèn hé gōng néng de qíng kuàng xià xiě xià bù zhòu xù liè
2. 访谈。分别与受影响者、用户、付费方、批准者、内部推动者、

quē dào jiān guǎn zhě hé qián yòng hù jiāo tán xún wèn zuì jìn yī cì shì jiàn bìng qiě zhǐ bǎ gè
渠道、监管者和前用户交谈。询问最近一次事件，并且只把各
jué sè yǒu quán zuò chū de jué dìng guī yú gāi jué sè
角色有权作出的决定归于该角色。

huì zhì tì dài bàn fǎ jì lù tā de chéng běn shòu xìn rèn de yào sù shī xiào diǎn qiè huàn
3. 绘制替代办法。记录它的成本、受信任的要素、失效点、切换
fù dān hé dé yǐ cún xù de lǐ yóu
负担和得以存续的理由。

sān jiǎo yàn zhèng bǎ bào gào de tǐ yàn yǔ píng jià zhī chí jì lù diū shī de jiāo yì guān chá
4. 三角验证。把报告的体验与评价、支持记录、丢失的交易、观察
dào de xíng wéi hé yǒu chéng běn de xíng dòng jìn xíng bǐ jiào
到的行为和有成本的行动进行比较。

suǒ yào chéng nuò xún qiú duì fǎng wèn quán shí jiān yǐn jiàn shì diǎn cān yù dīng jīn huò fù kuǎn
5. 索要承诺。寻求对访问权、时间、引荐、试点参与、订金或付款
suǒ néng zuò chū de zuì xiǎo ér chéng shí de gòng xiàn
所能作出的最小而诚实的贡献。

gòu jiàn zhōng shí zhèng míng zài réng huì ràng yí gè bù què dìng jī zhì bào lù yú zuì kě néng shǐ qí
6. 构建忠实证明。在仍会让一个不确定机制暴露于最可能使其
shī bài zhī tiáo jiàn de qián tí xià yǐ zuì dī de ān quán fàn wéi cè shì gāi jī zhì guān chá chǎ shí yòng
失败之条件的前提下，以最低的安全范围测试该机制；观察使用
qíng kuàng ér bú shì wèi shè jì biàn hù
情况，而不是为设计辩护。

míng què fǎn zhèng yǔ xiān jué dìng shén me jié guǒ huì xiū zhèng wèn tí gǎi biàn xì fēn qún tǐ
7. 明确反证。预先决定什么结果会修正问题、改变细分群体、
tíng zhǐ cè shì huò zhōng zhì xiàng mù
停止测试或终止项目。

6.9 Write the experiment contract before the result

けっか でるまえ じっけん けいやく か く
結果が出る前に実験の契約を書く
zài jié guǒ chū xiàn zhī qián xiě xià shí yàn qì yuē
在结果出现之前写下实验契约

ENGLISH

Discovery is easy to remember selectively. After success, every early clue can look obvious; after failure, every warning decisive. A contract written before the outcome protects

against both stories and prevents an attractive result from moving the goalposts.

日本語

発見の過程は、都合よく選んで記憶されやすい。成功した後は、初期の手がかりがすべて明白だったように見える。失敗した後は、どの警告も決定的だったように見える。結果が出る前に書いた契約は、どちらの物語からも守り、魅力的な結果に合わせて目標を動かすことを防ぐ。

中文

发现过程很容易被选择性地记忆。成功之后，每条早期线索都可能显得显而易见；失败之后，每次警告都可能显得具有决定性。在结果出现之前写下的契约，可以防范这两种叙事，也可以阻止人们因为一个诱人的结果而移动目标线。

ENGLISH

For each test, keep one page with six fields:

日本語

各試験について、六つの項目を一ページにまとめる。

中文

对于每项测试，用一页记录六个字段：

ENGLISH

- **Claim.** Name one uncertain statement from Record 2 and the strategy choice this test will inform.
- **Prediction.** Before a deadline, which named role will take which observable action, under what terms and threshold?

- **Boundary.** State the segment, role, channel, scope, and terms; what the test reproduces and omits; and the safety, privacy, legal, and ethical floor that cannot be traded away.
- **Observation.** Record dated behavior separately from interpretation, including the commitment, actual use, failure, workaround, support burden, and unintended effects.
- **Disconfirmation.** Name the result or contrary fact that changes the claim, including a customer who succeeds without the product; set the review date and stop rule before the result arrives.
- **Next decision.** For a positive, negative, or ambiguous result, state whether to continue, revise, narrow, change the segment, or stop, and which field in Record 2 changes.

日本語

- **主張。**記録2から不確かな記述を一つ選び、この試験が判断材料となる戦略上の選択を明記する。
しゅちよう きろく ふたしか きじゆつ ひと えらび しけん はんだん
ざいりよう せんりやくじよう せんたく めいき
- **予測。**期限までに、特定されたどの役割が、どの条件と基準の下で、観察可能などの行動を取るのか。
よそく きげん とくてい やくわり じょうけん きじゆん
もと かんさつかのう こうどう とる
- **境界。**顧客層、役割、チャネル、範囲、条件を明記する。試験が何を再現し、何を省くのか、そして引き換えにできない安全、プライバシー、法律、倫理上の最低基準も記す。
きょうかい こきやくそう やくわり はんい じょうけん めいき しけん
なん さいげん なん はぶく ひきかえ あんぜん
ほうりつ りんりじょう さいていきじゆん しるす
- **観察。**コミットメント、実際の利用、失敗、間に合わせの対処法、サポート負担、意図しない影響を含め、日付を付けた行動を解釈と分けて記録する。
かんさつ じっさい りよう しっぱい まにあわせ たいしよ
ほう ふたん いと えいきよう ふくめ ひづけ こうどう
かいしゃく わけ きろく
- **反証。**製品なしで成功した顧客を含め、主張を変える結果や
はんししよう せいひん せいこう こきやく ふくめ しゅちよう かえる けっか

はんたい じじつ めいき けっか とどくまえ みなおし ひづけ ちゅうし
 反対の事実を明記する。結果が届く前に、見直しの日付と中止
 きそく せってい
 規則を設定する。

- **次の判断。** 肯定的、否定的、曖昧な結果のそれぞれについて、
 けいぞく しゅうせい はん い しゅくしょう こぎやくそう へんこう ちゅうし
 継続、修正、範囲の縮小、顧客層の変更、中止のどれを選ぶ
 きろく こうもく か わる めいき
 か、そして記録2のどの項目が変わるかを明記する。

中文

- **主张。** 从记录2中指出一项不确定的陈述，以及这项测试将为
 zhǔ zhāng cóng jì lù zhōng zhī chū yí xiàng bù què dìng de chén shù yǐ jí zhè xiàng cè shì jiāng wèi
 nǎ xiàng zhàn lüè xuǎn zé tǐ gōng xìn xī
 哪项战略选择提供信息。
- **预测。** 在截止日期之前，哪个明确的角色会在什么条件和门槛
 yù cè zài jié zhǐ rì qī zhī qián nǎ gè míng què de jué sè huì zài shén me tiáo jiàn hé mén kǎn
 xià cǎi qǔ nǎ xiàng kě guān chá de xíng dòng
 下，采取哪项可观察的行动？
- **边界。** 写明细分群体、角色、渠道、范围和条件；测试复现和省略
 biān jiè xiě míng xì fēn qún tǐ jué sè què dào fàn wéi hé tiáo jiàn cè shì fù xiàn hé shěng lüè
 le shén me yǐ jí bù kě ná lái jiāo huàn de ān quán yīn sī fǎ lǜ hé lún lǐ dǐ xiàn
 了什么；以及不可拿来交换的安全、隐私、法律和伦理底线。
- **观察。** 把注明日期的行为与解释分开记录，包括承诺、实际
 guān chá bǎ zhù míng rì qī de xíng wéi yǔ jiě shì fēn kāi jì lù bāo kuò chéng nuò shí jì
 shí yòng shī bài biàn tōng bàn fǎ zhī chí fù dān hé fēi yù qī yǐng xiǎng
 使用、失败、变通办法、支持负担和非预期影响。
- **反证。** 指出会改变主张的结果或相反事实，包括一名不使用
 fǎn zhèng zhī chū huì gǎi biàn zhǔ zhāng de jié guǒ huò xiāng fǎn shì shí bāo kuò yí míng bù shǐ yòng
 chǎn pǐn yě néng chéng gōng de kù hù zài jié guǒ dào lái zhī qián shè dìng shěn chá rì qī hé tíng zhǐ
 guī zé
 产品也能成功的客户；在结果到来之前设定审查日期和停止
 规则。
- **下一项决定。** 对于正面、负面或模棱两可的结果，说明是继续、
 xià yí xiàng jué dìng duì yú zhèng miàn fù miàn huò mó léng liǎng kě de jié guǒ shuō míng shì jì xù
 xiū zhèng suǒ xiǎo fàn wéi gǎi biàn xì fēn qún tǐ hái shì tíng zhǐ yǐ jí jì lù zhōng de nǎ gè
 zì duàn huì gǎi biàn
 修正、缩小范围、改变细分群体还是停止，以及记录2中的哪个
 字段会改变。

ENGLISH

Keep only enough nonconfidential detail to distinguish fact from interpretation and one customer from a market. Record a result that changes nothing as carefully as a breakthrough;

most learning narrows possibilities rather than revealing a dramatic answer.

日本語

事実と解釈、そして一人の顧客と市場を区別するのに十分な範囲で、機密ではない詳細だけを残す。何も変えない結果も、突破口となる結果と同じように注意深く記録する。学びの多くは、劇的な答えを明らかにするのではなく、可能性を狭めるものだからである。

中文

只保留足以区分事实与解释、区分一名客户与一个市场的非机密细节。对于一个什么也没有改变的结果，要像对待突破一样仔细记录；大多数学习是在缩小可能性，而不是揭示一个戏剧性的答案。

ENGLISH

Uncertainty remains; this sequence buys better uncertainty in small installments. Record 2 receives the evidence rung, role-specific result, what failed, and the strategy field that changed. A high rung stays attached to that role until the rest of the decision system supplies its own evidence.

日本語

不確実性に残る。この手順は、不確実性を少しずつ、より質の高いものへと買い替えていく。記録2には、エビデンスの段階、役割ごとの結果、失敗したもの、変更された戦略項目を書き込む。高い段階のエビデンスも、意思決定の仕組みの残りの部分がそれぞれのエビデンスを示すまでは、その役割に結びついたままである。

中文

bù què dìng xìng yī rán cún zài zhè yī xù liè yòng xiǎo é de fēn qī tóu rù huàn lái zhì liàng gèng
 不确定性依然存在；这一序列用小额的分期投入，换来质量更
 gāo de bù què dìng xìng jì lù huì nà rù zhèng jù céng jí tè dìng jué sè de jié guǒ shī bài
 高的不确定性。记录2会纳入证据层级、特定角色的结果、失败
 zhī chù yí jī fā shēng gǎi biàn de zhàn lüè zì duàn gāo céng jí zhèng jù réng guī shǔ yú nà gè jué sè
 之处，以及发生改变的策略字段。高层级证据仍归属于那个角色，
 zhí dào jué cè xì tǒng de qí tā bù fèn fēn bié tí gòng zì jǐ de zhèng jù
 直到决策系统的其他部分分别提供自己的证据。

ENGLISH

A credible useful result is not yet a business. The next question is which outcome is being bought, how much the offer can honestly claim, and what it is worth.

日本語

しんらい ゆうよう けっか え じぎょう
 信頼でき、有用な結果が得られても、それはまだ事業ではな
 つぎ どう せい か か わ ていあん
 い。次に問うべきは、どの成果が買われるのか、その提案はど
 せいじつ しゅちょう か ち
 こまで誠実に主張できるのか、そしてそれにどれほどの価値が
 あるのかである。

中文

yí gè kě xìn ér yǒu yòng de jié guǒ hái bú shì yī mén shēng yì xià yí gè wèn tí shì rén men
 一个可信而有用的结果还不是一门生意。下一个问题是，人们
 gòu mǎi de jiū jīng shì nǎ xiàng chéng guǒ zhè xiàng chǎn pǐn huò fú wù kě yǐ chéng shí dì xuān chēng duō shǎo
 购买的究竟是哪项成果，这项产品或服务可以诚实地宣 称多少，
 yí jī tā jià zhí jǐ hé
 以及它价值几何。

CHAPTER 7

Price the Outcome

成果に値段をつける

为结果定价

What change is the buyer actually choosing?

かいて じっさい えらん
買い手が実際に選んでいるのは、どのような
へんか
変化か？

mǎi fāng shí jì shàng xuǎn zé de shì shén me gǎi biàn
买方实际上选择的是什么改变？

ENGLISH

An adviser in Miami helps companies navigate regulatory and clinical pathways. When he explains his fee, he begins with the calendar. Suppose, he says, a product is expected to produce \$12 million in annual sales. If his work brings the launch forward by three months, the company receives three months of sales it would otherwise have missed. Against that claimed \$3 million, a \$300,000 fee can appear small.

日本語

マイアミのあるアドバイザーは、企業きぎょうが規制・臨床きせい りんしょうじょう上の手続きてつづきを進めるのを支援しえんしている。料金りょうぎんを説明せつめいするとき、彼はまずスケジュールはなし はじめるの話から始める。たとえば、ある製品せいひんが年間ねんかん\$12 million

の売上を生むと見込まれているとする。彼の仕事によって発売
 が三か月早まれば、企業は本来なら得られなかった三か月分の
 売上を得る。この主張上の \$3 million と比べれば、\$300,000 の
 料金は小さく見える。

中文

迈阿密的一位顾问帮助企业推进监管和临床路径。他在解释
 收费时，先从时间表说起。假设某款产品预计每年产生 \$12 mil-
 lion 的销售额。如果他的工作让产品提前三个月上市，公司就
 能获得原本会错失的三个月销售额。与这项声称的 \$3 million
 相比，\$300,000 的费用可能显得很小。

ENGLISH

This is more useful than adding up the adviser's hours and applying a markup. It asks what changes for the buyer. It is also only the beginning of a sound calculation. Three months of a \$12 million annual run rate is \$3 million of *revenue*, not necessarily \$3 million of *value*. The launch may ramp slowly. Some purchases may simply move forward in time. Production, selling, and support consume cash. The product may fail to gain approval or demand. A faster pathway has value only if the pathway remains lawful, clinically sound, and safe.

日本語

これは、アドバイザーの労働時間を足し合わせて上乗せ分を
 加えるより有用である。買い手に何が変わるのかを問うからだ。
 しかし、健全な計算としては、まだ出発点にすぎない。年間 \$12
 million の売上ペースの三か月分は、\$3 million の売上高であっ
 て、必ずしも \$3 million の価値ではない。発売後の立ち上がり
 は遅いかもしれない。単に購入時期が前倒しされるだけのもの

もある。生産、販売、サポートには現金がかかる。その製品は承認を得られないかもしれない、需要を獲得できないかもしれない。より速い経路に価値があるのは、その経路が適法で、臨床的に妥当で、安全であり続ける場合に限られる。

中文

这比把顾问的工时相加后再加价更有用，因为它追问买方会发生什么改变。但这只是可靠计算的起点。按每年 \$12 million 的销售速度计算，三个月对应的是 \$3 million 的收入，不一定是 \$3 million 的价值。产品上市后的增长可能很慢。有些购买可能只是时间提前了。生产、销售和支持都会消耗现金。产品可能无法获批，也可能得不到市场需求。更快的路径只有在始终合法、临床上可靠且安全的前提下才有价值。

ENGLISH

Price should therefore begin with the outcome and then survive the details. The buyer needs a credible account of the world with the offer, the world without it, and the evidence that connects the two. The seller needs a price that can support competent delivery. Neither side is served by impressive arithmetic built on an imaginary result.

日本語

したがって価格は、まず成果から出発し、そのうえで細部の検討に耐えなければならない。買い手には、提案がある場合の世界と、ない場合の世界、そして両者を結びつける証拠について、信頼できる説明が必要である。売り手には、適切な提供を支えられる価格が必要である。想像上の結果に基づく見栄えのよい計算は、どちらの側にも役立たない。

中文

yīn cǐ dìng jià yīng cóng jié guǒ chū fā rán hòu jīng dé qǐ xì jié de jiǎn yàn mǎi fāng xū yào
 因此，定价应从结果出发，然后经得起细节的检验。买方需要
 yī tào kě xìn de shuō míng jiǎng qīng jiē shòu zhè xiàng fāng àn shí de shì jiè bù jiē shòu shí de shì jiè
 一套可信的说明，讲清接受这项方案时的世界、不接受时的世界，
 yǐ jí lián jiē liǎng zhě de zhèng jù mǎi fāng xū yào yí gè zú yǐ zhī chí shèng rèn jiāo fù de jià gé
 以及连接两者的证据。卖方需要一个足以支持胜任交付的价格。
 jiàn lì zài xiǎng xiàng jié guǒ zhī shàng de piào liang suàn shù duì rèn hé yí fāng dōu méi yǒu bāng zhù
 建立在想象结果之上的漂亮算术，对任何一方都没有帮助。

7.1 Name the change being bought

か わ へん か めい かく
 買われる変化を明確にする
 shuō qīng mǎi fāng gòu mǎi de gǎi biàn
 说清买方购买的变化

ENGLISH

A product is an object or a service from the seller's side. From the buyer's side, it is a proposed change. The buyer may be purchasing fewer errors, an earlier opening, more usable capacity, a shorter queue, a lower probability of loss, a more trusted experience, or the option to do something that was previously impossible.

日本語

う り て み れ せい ひん もの か い て
 売り手から見れば、製品とは物またはサービスである。買い手
 か ら み れ ば そ れ は てい あん へん か か い て こう に む
 から見れば、それは提案された変化である。買い手が購入して
 い る の は げん しよう かい ぎよう か どう ま え だ お し り ょう か の う し ょ り
 いるのは、ミスの減少、開業や稼働の前倒し、利用可能な処理
 の う り よ く ぞ う か ま ち じ か ん たん し ゅ く さん し つ か く り つ て い か しん らい
 能力の増加、待ち時間の短縮、損失確率の低下、より信頼でき
 る た い け ん い ぜん ふ か の う お こ な う せん た く し
 体験、あるいは以前は不可能だったことを行う選択肢かもしれ
 れない。

中文

cóng mǎi fāng de jiǎo dù kàn chǎn pǐn shì yí jiàn wù pǐn huò yí xiàng fú wù cóng mǎi fāng de
 从卖方的角度看，产品是一件物品或一项服务；从买方的
 jiǎo dù kàn tā shì yí xiàng nǐ yì de gǎi biàn mǎi fāng gòu mǎi de kě néng shì gēng shǎo de cuò wù
 角度看，它是一项拟议的改变。买方购买的可能是更少的错误、

gèng zǎo tóu rù yùn yíng gèng duō kě yòng chǎn néng gèng duǎn de duì liè gèng dī de sǔn shī gài lǜ
 更早投入运营、更多可用产能、更短的队列、更低的损失概率、
 gèng zhí de xìn lài de tǐ yàn huò shì wán chéng guò qù bù kě néng zhī shì de xuǎn zé quán
 更值得信赖的体验，或是完成过去不可能之事的选择题。

ENGLISH

The distinction matters because effort and outcome do not move together. Ten hours spent on the right bottleneck may be more valuable than a year spent on work the buyer does not need. A beautifully made feature can have no commercial value for this customer. A modest integration can become essential if it removes the final obstacle to a large decision.

日本語

この区別が重要なのは、労力と成果が連動するとは限らないからである。正しいボトルネックに費やす十時間は、買い手が必要としていない仕事に費やす一年より価値があるかもしれない。見事に作られた機能でも、この顧客にとって商業的価値がないことはある。小規模な統合でも、大きな意思決定を阻む最後の障害を取り除くなら、不可欠になりうる。

中文

zhè yī qū bié hěn zhòng yào yīn wèi tóu rù hé jié guǒ bìng bù zǒng shì tóng bù biàn huà huā shí xiǎo shí
 这一区别很重要，因为投入和结果并不总是同步变化。花十小时
 jiě jué zhèng què de píng jǐng kě néng bǐ huā yī nián wán chéng mǎi fāng bìng bù xū yào de gōng zuò gèng yǒu
 解决正确的瓶颈，可能比花一年完成买方并不需要的工作更有
 jià zhí yí gè zhì zuò jīng liáng de gōng néng duì zhè wèi kù hù kě néng háo wú shāng yè jià zhí yí cì
 价值。一个制作精良的功能，对这位客户可能毫无商业价值。一次
 bù qǐ yǎn de jí chéng rú guǒ xiāo chú le móu xiàng zhòng dà jué cè de zuì hòu yī dào zhàng ài yě kě néng
 不起眼的集成，如果消除了某项重大决策的最后一道障碍，也可能
 biàn dé bù kě huò quē
 变得不可或缺。

ENGLISH

Begin with a sentence that contains a person, a baseline, a change, and a period:

日本語

じんぶつ きじゅんせん へんか きかん ふくむいちぶん はじめる。
人物、基準線、変化、期間を含む一文から始める。

中文

xiān xiě yí jù bāo hán rén wù jī xiàn gǎi biàn hé qī xiàn de huà
先写一句包含人物、基线、改变和期限的话：

ENGLISH

For this buyer, compared with the present alternative, the offer is expected to produce this measurable change over this period. These observations support the claim; these uncertainties could still defeat it.

日本語

この買い手にとって、現在の代替案と比べ、この提案
はこの期間にわたって、測定可能なこの変化をもた
らすと見込まれる。これらの観察結果がその主張を
裏づけるが、これらの不確実性によって、なお実現し
ない可能性がある。

中文

duì zhè wèi mǎi fāng ér yán yǔ dāng qián tì dài fāng àn xiāng bǐ yù jì zhè xiàng fāng àn
对这位买方而言，与当前替代方案相比，预计这项方案
hui zài zhè duàn qī jiān dài lái zhè yí kě héng liáng de gǎi biàn zhè xiē guān chá jié guǒ
会在这段期间带来这一可衡量的改变。这些观察结果
zhī chí gāi zhǔ zhāng zhè xiē bù què dìng yīn sù réng kě néng shǐ qí wú fǎ shí xiàn
支持该主张；这些不确定因素仍可能使其无法实现。

ENGLISH

Each phrase does work. “This buyer” prevents a general benefit from being assigned to everyone. The baseline prevents the seller from comparing the offer with nothing. “Expected”

leaves room for uncertainty. The period keeps a temporary improvement from being treated as a perpetual gain. The final sentence prevents positioning from becoming a promise detached from proof.

日本語

どの語句にも役割がある。「この買い手」は、一般的な便益を全員に当てはめるのを防ぐ。基準線があることで、売り手は提案を何も無い状態と比較できなくなる。「見込まれる」は不確実性の余地を残す。期間を定めれば、一時的な改善を永続的な利益として扱わずに済む。最後の一文は、ポジショニングが証拠から切り離された約束になるのを防ぐ。

中文

每个短语都有作用。“这位买方”防止把一般性收益套用到所有人身上。基线防止卖方拿方案与什么都没有的状态相比。“预计”给不确定性留出空间。期限防止把暂时的改善当成永久收益。最后一句防止市场定位变成脱离证据的承诺。

ENGLISH

Return to the Miami example. The real baseline is not simply a launch three months later. It includes the buyer's lawful internal route, other qualified advisers, the probability of approval under each route, the operational work required after approval, and the value of being early in that particular market. If the adviser changes none of those things, the calendar claim has little foundation. If credible evidence shows that he can shorten the path without weakening it, time becomes a legitimate part of the offer.

日本語

マイアミの例に戻ろう。実際の基準線は、単に発売が三か月遅れることではない。そこには、買い手が社内で取れる適法な経路、ほかの有資格アドバイザー、それぞれの経路で承認される確率、承認後に必要な実務、そしてその特定市場で先行することの価値が含まれる。アドバイザーがそれらのどれも変えないのであれば、スケジュールに関する主張にはほとんど根拠がない。経路の強固さを損なわずに短縮できると信頼できる証拠が示すなら、時間は提案の正当な一部となる。

中文

回到迈阿密的例子。真正的基线并不只是晚三个月上市。它还包括买方合法的内部路径、其他合格顾问、各条路径下获批的概率、获批后所需的运营工作，以及在那个特定市场抢先一步的价值。如果顾问没有改变其中任何一项，时间表方面的主张就几乎没有依据。如果可信证据表明他能在不削弱路径可靠性的情况下缩短流程，时间就会成为这项方案的合理组成部分。

7.2 Estimate value without disguising uncertainty

不確実性を覆い隠さずに価値を見積もる
 估算价值，但不掩饰不确定性

ENGLISH

A useful model separates the kinds of change before combining them. For a particular buyer and use, write

ゆうよう へんか くみあわせるまえ わけ
 有用なモデルでは、さまざまな変化を組み合わせる前に分け
 かんがえる とくてい かいて ようと つぎ かく
 て考える。特定の買い手と用途について、次のように書く。

中文

yí gè yǒu yòng de mó xíng huì xiān qū fēn bù tóng lèi xíng de gǎi biàn zài bǎ tā men jié hé qǐ lái
 一个有用的模型会先区分不同类型的改变，再把它们结合起来。
 duì yú tè dìng mǎi fāng hé tè dìng yòng tú xiě chéng
 对于特定买方和特定用途，写成

$$\begin{aligned}
 V_{\text{buyer}} &= \mathbb{E}[\text{incremental gain}] + \mathbb{E}[\text{loss avoided}] \\
 &+ V_{\text{time}} + V_{\text{option}} \\
 &- \text{implementation burden} \\
 &- \mathbb{E}[\text{downside caused}].
 \end{aligned}$$

ENGLISH

This is a checklist expressed as an equation, not a machine for producing an authoritative number. Each term needs a unit, a period, a baseline, and evidence. Benefits that overlap should not be counted twice. A saved hour cannot be valued as both reduced payroll and new productive capacity unless the buyer can actually realize both.

日本語

けんい すうち うみだす きかい
 これは、権威ある数値を生み出す機械ではなく、チェックリ
 ほうていしき あらわし かくこう たんい きかん きじゅん
 ストを方程式で表したものである。各項には、単位、期間、基準
 せん しょうこ ひつよう ちょうふく べんえき に じゅう か ぞえ
 線、証拠が必要である。重複する便益を二重に数えてはならな
 せつやく いちじかん じんけん ひ さくげん あらた せいさんのうりよく りょうほう
 い。節約した一時間を、人件費の削減と新たな生産能力の両方
 ひょうか かいて じっさい りょうほう じつげん
 として評価できるのは、買い手が実際にその両方を実現できる
 ばあい かぎら
 場合に限られる。

中文

zhè shì yòng fāng chéng biǎo dá de hé duì qīng dān bú shì yī tái shēng chéng quán wēi shù zì de
 这是用 方程表达的核对清单，不是一台 生成权威数字的
 jī qì měi yí xiàng dōu xū yào dān wèi qī xiàn jī xiàn hé zhèng jù xiāng hù zhòng dié de shōu yì
 机器。每一项都需要单位、期限、基线和证据。相互重叠的收益

bù yīng chóng fù jì suàn jié shěng de yī xiǎo shí bù néng jì àn gōng zī chéng běn xià jiàng jì suàn yòu àn
 不应重复计算。节省的一小时不能既按工资成本下降计算，又按
 xīn zēng shēng chǎn néng lì jì suàn chū fēi mǎi fāng què shí néng tóng shí shí xiàn liǎng zhě
 新增生产能力计算，除非买方确实能同时实现两者。

ENGLISH

For an accelerated launch, the time term might be estimated more carefully as

日本語

はつばい まえだおし ばあい じかん こう しんちょう つぎ
 発売を前倒しする場合、時間の項は、より慎重には次のように
 みつもれる
 見積もれる。

中文

duì yú tí qián shàng shì shí jiān xiàng kě yǐ gèng jīn shèn dì gū suàn wèi
 对于提前上市，时间项可以更谨慎地估算为

$$V_{\text{time}} \approx p \frac{\Delta t}{12} (Rm - C_{\text{added}}) - C_{\text{switch}},$$

ENGLISH

where p is the probability that the acceleration succeeds, Δt is the number of months genuinely gained, R is annual incremental revenue, m is the contribution margin on that revenue, and the final terms capture added operating and switching costs. A ramp-up curve, cannibalized sales, or a short-lived advantage may reduce the result further.

日本語

ここで、 p は前倒しが成功する確率、 Δt は実際に短縮できる
 げっすう ねんかんぞうぶんばいじょうだか うりあげだか げんかいりえきりつ
 月数、 R は年間増分売上高、 m はその売上高の限界利益率であ
 り、最後の項は追加の運営費用と切替費用を捉える。立ち上がり
 さいご こう ついか うんえいひょう きりかえひょう とらえる たちあがり
 の曲線、共食いされる売上、短命な優位性によって、結果はさ
 きょくせん ともぐい うりあげ たんめい ゆういせい けっか
 らに小さくなる可能性がある。

中文

其中, p 是提前成功的概率, Δt 是真正争取到的月数, R 是年度增量收入, m 是该收入的边际贡献率, 最后几项涵盖新增运营成本 and 转换成本。增长爬坡曲线、被蚕食的销售或短暂的优势, 都可能进一步降低结果。

ENGLISH

The calculation will often be a range rather than a point. That is a virtue. Use a conservative case, a central case, and an upside case, then show which assumption changes each one. If the offer is attractive only when every input takes its most favorable value, the price rests on hope. If it remains useful under a plausible conservative case, both parties have something firmer to discuss.

日本語

計算結果は、一つの値ではなく範囲になることが多い。それは長所である。保守的なケース、中心的なケース、上振れケースを用意し、どの仮定がそれぞれを変えるのかを示す。すべての入力値が最も好都合な値を取るときにしか魅力がない提案なら、その価格は希望に依存している。もっともらしい保守的なケースでも有用であり続けるなら、双方にはより確かな話し合いの土台がある。

中文

计算结果往往是一个区间, 而不是一个点。这是优点。采用保守情景、中间情景和上行情景, 并说明是哪项假设改变了各个结果。如果只有当每个输入都取最有利的值时, 方案才显得有吸引力, 那么价格依赖的只是希望。如果在合理的保守情景下它仍然有用, 双方就有了更坚实的讨论基础。

ENGLISH

Price also has two different boundaries. The seller's floor must support delivery: direct cost, scarce capacity, expected rework or liability, and a margin that keeps the promise serviceable. The buyer's ceiling is constrained by risk-adjusted value, available alternatives, implementation burden, budget, and the value of waiting. A possible agreement lies where those ranges overlap:

日本語

価格には、異なる二つの境界もある。売り手側の下限は、提供を支えられなければならない。すなわち、直接費、希少な供給能力、予想される手直しまたは責任、そして約束を持続的に果たせるだけの利益幅である。買い手側の上限は、リスク調整後の価値、利用可能な代替案、導入負担、予算、待つことの価値によって制約される。合意の可能性は、両者の範囲が重なるところにある。

中文

价格还有两条不同的边界。卖方的下限必须能支持交付，包括直接成本、稀缺产能、预期返工或责任，以及足以让承诺持续得到履行的利润。买方的上限受风险调整后价值、可用替代方案、实施负担、预算和等待价值的限制。可能达成协议的区间位于两者重叠之处：

$$P_{\text{floor}} = C_{\text{delivery}} + C_{\text{capacity}} \\ + C_{\text{risk}} + M_{\text{sustainable}},$$

$$P_{\text{ceiling}} = V_{\text{buyer}} - V_{\text{best alternative}},$$

$$P_{\text{floor}} \leq P \leq P_{\text{ceiling}}.$$

ENGLISH

The right side is deliberately simplified. A budget can prevent a sensible purchase. Bargaining power can move the price. Procurement rules, timing, financing, taxes, and switching costs can change the feasible range. The model does not announce what is fair; it reveals what the proposed number assumes.

日本語

右辺は意図的に単純化されている。予算のために、合理的な購入が妨げられることもある。交渉力によって価格は動く。調達規則、タイミング、資金調達、税金、切替費用によって、実行可能な範囲は変わりうる。このモデルは何が公正かを宣言するものではない。提案された数値が何を仮定しているのかを明らかにするものである。

中文

等式右侧经过了有意简化。预算可能阻止一项合理的购买。议价能力可能改变价格。采购规则、时机、融资、税收和转换成本都可能改变可行区间。这个模型并不宣告什么是公平的；它揭示拟议数字依赖哪些假设。

7.3 The number belongs to a buyer

数字是买手到固有である

数字归属于具体买方

ENGLISH

One Silicon Valley founder gives an extreme example. He

reports selling a point-of-sale company for a little more than \$70 million even though it had made only about \$60,000 in revenue and consumed about \$17 million. His explanation is fit. The acquirer, he says, had 11,000 sales representatives and needed capabilities his company had built. He estimated that hiring another 9,000 representatives represented roughly \$70–80 million to the acquirer, and the parties settled on a number in that neighborhood.

日本語

シリコンバレーのある創業者は、極端な例を挙げている。彼の説明によれば、売上高が約\$60,000にすぎず、約\$17 millionを費やしていたPOS企業を、\$70 millionを少し上回る額で売却したという。彼が理由として挙げるのは適合性である。買収企業には11,000人の営業担当者がおり、彼の会社が構築した能力を必要としていたという。彼は、さらに9,000人の営業担当者を採用することが買収企業にとっておよそ\$70–80 millionに相当すると見積もり、当事者はその近辺の金額で合意した。

中文

一位硅谷创始人给出了一个极端例子。据他所述，他以略高于\$70 million的价格卖掉了一家销售点系统公司，尽管该公司只获得了约\$60,000的收入，却消耗了约\$17 million。他给出的解释是契合度。他说，收购方拥有11,000名销售代表，并且需要他的公司已经构建的能力。他估计，另外雇用9,000名销售代表对收购方而言大约相当于\$70–80 million，双方最终在这一水平附近商定了价格。

ENGLISH

The account is incomplete and self-reported. We do not

know the transaction terms, liabilities, intellectual property, competitive alternatives, retention agreements, tax treatment, or whether the stated hiring comparison was the decisive calculation. It should not teach founders that revenue is irrelevant or that money already spent determines value. The \$17 million was sunk; the low revenue also signaled uncertainty that a buyer could reasonably care about.

日本語

この説明は不完全で、本人の申告に基づく。取引条件、債務や責任、知的財産、競合する代替案、継続勤務契約、税務上の扱い、あるいは述べられた採用との比較が決定的な計算だったのかどうかは分からない。この話から、創業者は売上高が無関係だとか、すでに費やした金額が価値を決めると学ぶべきではない。\$17 million は埋没費用だった。同時に、低い売上高は、買い手が合理的に重視しうる不確実性の表れでもあった。

中文

这段叙述并不完整，而且是当事人的自述。我们不知道交易条款、负债、知识产权、竞争性替代方案、留任协议、税务处理，也不知道所说的招聘成本比较是否是决定性的计算。它不应让创始人得出收入无关紧要，或已经花掉的钱决定价值的结论。\$17 million 是沉没成本；低收入同样表明存在买方完全可以合理关注的不确定性。

ENGLISH

What the story does show is that value can be specific to a combination. A technology may save one acquirer years of integration, fit its sales system, block a competitor, or open an option unavailable to anyone else. Another buyer may have no use for it. A strategic acquisition is therefore a poor benchmark

for the ordinary customer and a powerful reminder to identify the actual buyer.

日本語

この話が示しているのは、価値が特定の組み合わせに固有となりうることだ。ある技術は、ある買収企業に何年もの統合作業を省かせ、その販売システムに適合し、競合他社を阻み、ほかの誰にも得られない選択肢を開くかもしれない。別の買い手には使い道がないかもしれない。したがって戦略的買収は、一般顧客の基準としては不適切だが、実際の買い手を特定する必要性を強く思い出させる。

中文

这个故事确实表明，价值可能取决于特定的组合。一项技术可能为某个收购方省去多年的集成工作，适配其销售体系，阻挡竞争对手，或开启其他任何人都无法利用的选项。另一个买方可能完全用不上它。因此，战略收购不适合作为普通客户的基准，却有力地提醒人们必须识别真正的买方。

ENGLISH

The same principle applies at smaller scale. A scheduling tool worth little to a quiet practice may be valuable to a clinic losing appointments every day. A repair that prevents one hour of downtime has different value on an idle machine and on the constraint that stops an entire line. A premium material can lower lifetime maintenance in one environment and be wasteful in another. Price the consequence in context, then compare the offer with what that buyer can really do instead.

日本語

同じ原則は、より小さな規模にも当てはまる。客足の少ない

診療所にはほとんど価値のない予約管理ツールでも、毎日のように予約を取りこぼしているクリニックには価値があるかもしれない。一時間の停止を防ぐ修理の価値は、遊休設備の場合と、生産ライン全体を止める制約箇所の場合とは異なる。高級素材は、ある環境では生涯保守費用を下げる一方、別の環境では無駄になりうる。文脈のなかで結果に値段をつけ、それから、その買い手が現実を選ぶ代替策と提案を比較する。

中文

同一原则也适用于更小的规模。对一家业务清闲的诊所几乎没有价值的排程工具，对一家每天都在损失预约的诊所可能十分宝贵。一项避免一小时停机的维修，在闲置机器上与在能让整条生产线停摆的制约点上，价值并不相同。优质材料在一种环境中可以降低整个使用期的维护成本，在另一种环境中却可能是浪费。先在具体情境中为后果定价，再把方案与该买方真正能够采取的替代做法进行比较。

ENGLISH

A premium price can carry useful information when it supports materials, reliability, service, curation, or a reputation earned through repeated performance. Josh, the Austin e-commerce operator who compared favorable and unfavorable reviews in Chapter 6, points to premium technology brands and urges sellers to outvalue their alternatives. The defensible part of his method is not copying a famous company's price. It is preserving what buyers repeatedly value while repairing the failures they repeatedly experience. A high number can signal trust after evidence exists; by itself, it can just as easily signal scarcity theater, status, or an ambitious seller.

日本語

高価格は、素材、信頼性、サービス、選定、または実績の積み重ねによって獲得した評判を支える場合、有用な情報を伝える。第6章で好意的なレビューと否定的なレビューを比較した、Austin のe コマース事業者 Josh は、プレミアム・テクノロジーブランドを挙げ、代替案を上回る価値を提供するよう売り手に促している。彼の方法のうち擁護できる部分は、有名企業の価格をまねることではない。買い手が繰り返し価値を認めるものを守りながら、買い手が繰り返し経験する不具合を修復することである。高い価格は、証拠が存在した後なら信頼の印になりうる。それだけでは、希少性の演出、地位、あるいは野心的な売り手の印にも同じくらい簡単になりうる。

中文

高价在支撑材料、可靠性、服务、甄选，或通过反复兑现表现赢得的声誉时，可以传递有用信息。第6章中比较好评与差评的 Austin 电商经营者 Josh，以高端科技品牌为例，敦促卖方提供超过替代方案的价值。他的方法中站得住脚的部分，并不是照抄一家著名公司的价格，而是在修复买方反复遭遇的问题时，保留买方反复重视的东西。有证据之后，高价格可以传递信任；仅凭价格本身，它同样可能只是在传递稀缺性表演、身份地位或卖方的野心。

7.4 A value story must earn belief

価値の説明は信頼に値しなければならない
价值说法必须赢得信任

At an Orlando event, a speaker asks what someone would pay for a small bag. He offers it for \$1,000, then imagines that it contains \$100,000 in cash. The arithmetic is easy: if the contents are certain, inspected, lawful, and truly transfer with the purchase, the buyer receives \$99,000 more than the price.

日本語

オーランドのあるイベントで、講演者が、小さな袋にいくら払うかと尋ねる。彼はそれを \$1,000 で売ると持ちかけ、次に、その中に現金 \$100,000 が入っていると想像させる。計算は簡単である。中身が確実で、検査済みで、適法であり、購入によって本当に買い手へ移転するなら、買い手が受け取る価値は価格を \$99,000 上回る。

中文

在奥兰多的一场活动上，一位演讲者问人们愿意为一个袋子支付多少钱。他先开价 \$1,000，然后设想袋中装有 \$100,000 现金。算术很简单：如果袋中物品确定无疑、已经查验、来源合法，而且确实会随购买转移给买方，那么买方获得的价值就比价格高出 \$99,000。

ENGLISH

But those conditions contain the whole problem. A stranger's claim that cash may be hidden in a bag is not evidence. A sensible buyer asks what is inside, then verifies the answer. Without inspection, the expected value depends on the probability that the claim is true:

日本語

しかし、その条件に問題のすべてが含まれている。見知らぬ人が、袋に現金が隠されているかもしれないと主張しても、そ

しょうこ ぶんべつ かいて なかみ たずね こたえ
 れは証拠ではない。分別のある買い手は中身を尋ね、その答えを
 けんしょう けんさ きたいち しゅちょう しんじつ かくりつ
 検証する。検査できなければ、期待値は主張が真実である確率
 さゆう
 に左右される。

中文

dàn quán bù wèn tí qià qià dōu bāo hán zài zhè xiē tiáo jiàn zhōng mò shēng rén shēng chēng dài zi lǐ
 但全部问题恰恰都包含在这些条件中。陌生人声称袋子里
 kě néng cáng zhe xiàn jīn bìng bù gòu chéng zhèng jù lǐ xìng de mǎi fāng huì xiān wèn lǐ miàn yǒu shén me
 可能藏着现金，并不构成证据。理性的买方会先问里面有什么，
 rán hòu hé shí dá àn ruò wú fǎ chá yàn qī wàng jià zhí jiù qǔ jué yú gāi zhǔ zhāng wèi zhēn de
 然后核实答案。若无法查验，期望价值就取决于该主张为真的
 gài lǜ
 概率：

$$\mathbb{E}[V] = \sum_i p_i V_i.$$

ENGLISH

If the seller supplies no reason to assign a meaningful probability to the valuable outcome, the hypothetical surplus cannot justify the purchase. The speaker's insult toward people who resist the price is best discarded. Caution is not a class defect. The useful habit is to look beyond price while remaining equally curious about proof, alternatives, and downside.

日本語

かち けっか いみ かくりつ わりあて るりゆう うりて
 価値ある結果に意味のある確率を割り当てる理由を売り手が
 しめさ かにいじょう よじょう こうにゆう せいどう か
 示さないなら、仮定上の余剰によって購入を正当化することは
 かかく うけいれ ひとびと たいする こうえんしゃ ぶじやく
 できない。価格を受け入れない人々に対する講演者の侮辱は、
 すてさる さいぜん しんちょう かいきゅうてき けっかん ゆうよう
 捨て去るのが最善である。慎重さは階級的な欠陥ではない。有用
 しゅうかん かかく さき みる どうじ しょうこ だいたいあん ふりえき
 な習慣は、価格の先を見ると同時に、証拠、代替案、不利益に
 おなじ かんしん むける
 も同じだけ関心に向けることである。

中文

rú guǒ mài fāng méi yǒu tí gōng lǐ yóu ràng rén néng wéi yǒu jià zhí de jié guǒ fù yǔ yí gè yǒu
 如果卖方没有提供理由，让人能为有价值的结果赋予一个有

yì yì de gài lǜ nà me jiǎ xiǎng zhōng de yíng yú jiù bù zú yǐ zhèng míng gòu mǎi hé lǐ yǎn jiǎng zhě
 意义的概率, 那么假想中的盈余就不足以证明购买合理。演讲者
 duì jù jué zhè yī jià gé zhī rén de wǔ rǔ zuì hǎo zhí jiē pāo qì jīn shèn bú shì jiē céng quē xiàn
 对拒绝这一价格之人的侮辱, 最好直接抛弃。谨慎不是阶层缺陷。
 yǒu yòng de xí guàn shì zài yuè guò jià gé kàn wèn tí de tóng shí duì zhèng jù tì dài fāng àn hé xià xíng
 有用的习惯是在越过价格看问题的同时, 对证据、替代方案和下行
 fēng xiǎn bǎo chí tóng děng de hào qí
 风险保持同等的好奇。

ENGLISH

Evidence changes value because it changes justified belief. A medical-device entrepreneur named Jeremy describes years of conversations with doctors and surgery centers, followed by three to six years of improving a neglected product month by month. In his account, demand eventually began to arrive without the same outbound effort. That history does not independently verify the scale or medical outcomes he reports. It does illustrate a stronger basis for an offer than a single forecast: repeated use, specific feedback, successive improvement, and customers who seek the product.

日本語

証拠が価値を変えるのは、正当化された確信を変えるからである。Jeremy という医療機器起業家は、医師や手術センターと何年も対話を続け、その後、顧みられていなかった製品を三年から六年にわたり毎月改善したと語る。彼の説明では、やがて以前と同じ外向きの営業努力をしなくても需要が入ってくるようになった。その経緯だけでは、彼が報告する規模や医療上の成果を独立して検証できない。しかし、単一の予測より強い提案の根拠がどのようなものかは示している。反復利用、具体的なフィードバック、継続的な改善、そして製品を求めてやって来る顧客である。

中文

证据会改变价值, 因为它改变了有正当依据的信念。一位名叫 Jeremy 的医疗器械创业者描述了自己与医生和手术中心持续多年的交谈, 以及随后三到六年间逐月改进一款被忽视的产品。据他所述, 后来无需同样的主动外拓, 需求也开始自行到来。这段经历并不能独立核实他所报告的规模或医疗结果, 但它确实说明了比单次预测更坚实的方案依据: 反复使用、具体反馈、持续改进, 以及主动寻找该产品的客户。

ENGLISH

Payment under ordinary terms is stronger evidence than enthusiasm collected at no cost, but it remains one rung. One sale may reflect novelty, discount, loyalty, pressure, subsidy, or an unrepeatable exception; it does not establish retention, margin, safety, or scale. The price claim can use only the exchange that actually occurred.

日本語

通常の条件で行われる支払いは、費用なしで集めた熱意より強い証拠だが、それでも階段の一段にすぎない。一件の販売は、目新しさ、割引、忠誠心、圧力、補助金、または再現不能な例外を反映しているかもしれない。それだけでは、継続利用、利益幅、安全性、規模を立証できない。価格に関する主張に使えるのは、実際に起きた交換だけである。

中文

按普通条款完成的付款, 比不付出成本就收集到的热情更有力, 但它仍然只是证据阶梯上的一级。一笔销售可能来自新奇感、折扣、忠诚、压力、补贴或无法重复的例外; 它不能证明留存、利润率、安全性或规模。价格主张只能使用实际发生过的交换。

ENGLISH

Place the outcome on the evidence ladder from Chapter 6 rather than building a new ladder for the price. Then keep five proof questions beside the rung:

日本語

価格のために新しい階段を作るのではなく、成果を第6章の証拠の階段に置く。そして、その段の横に五つの証明の問いを置く。

中文

不要为价格另造一架阶梯，而要把结果放到第6章的证据阶梯上。然后在所处层级旁列出五个求证问题：

ENGLISH

1. **Mechanism.** Explain how the offer could cause the result and identify the step most likely to fail.
2. **Current rung and role.** State whether the evidence is past behavior, a workaround, costly commitment, bounded pilot, viable delivery, or repeated exchange, and which person's decision it represents.
3. **Comparable history.** Show what happened in sufficiently similar settings, including failures, selection limits, and material differences.
4. **Boundary and attribution.** State the baseline, agreed measure, safe scope, and conditions reproduced; separate the offer's contribution from demand, staffing, season, policy, or simultaneous work.

5. **Use and recurrence.** Observe adoption, support burden, repeat use, renewal, or referral rather than counting the initial purchase alone.

日本語

1. **メカニズム。** 提案がどのように結果を引き起こしうるかを説明し、最も失敗しそうな段階を特定する。
2. **現在の段階と役割。** 証拠が過去の行動、応急策、費用を伴うコミットメント、範囲を限定した試行、実行可能な提供、反復取引のいずれなのか、また、それが誰の意思決定を表しているのかを述べる。
3. **比較可能な履歴。** 十分に類似した状況で何が起きたかを、失敗、選択上の限界、重大な相違点も含めて示す。
4. **境界と帰属。** 基準線、合意された測定方法、安全な範囲、再現された条件を明記する。提案の寄与を、需要、人員配置、季節、方針、または同時進行の作業による影響から分ける。
5. **利用と反復。** 最初の購入だけを数えるのではなく、導入、サポート負担、反復利用、更新、紹介を観察する。

中文

1. **机制。** 说明这项方案可能如何促成结果，并指出最有可能失败的环节。
2. **当前层级与角色。** 说明证据属于既往行为、变通办法、高成本承诺、边界明确的试点、可行交付还是重复交换，并说明它代表的是哪个人的决定。
3. **可比历史。** 展示在足够相似的环境中发生过什么，包括失败、选择限制和重大差异。

4. **边界与归因。**说明基线、约定指标、安全范围和已复现的条件；
把方案的贡献与需求、人员配置、季节、政策或同时进行的工作区分开。
5. **使用与延续。**观察采用情况、支持负担、重复使用、续约或转介，
而不是只计算首次购买。

ENGLISH

As evidence strengthens, the range of plausible value usually narrows. It may narrow downward. That result is useful. A price reduced before a large rollout can preserve a relationship; an offer whose value disappears under observation should be redesigned or withdrawn.

日本語

証拠が強まるにつれ、もっともらしい価値の範囲は通常狭くなる。下方へ狭まることもある。それも有用な結果である。大規模展開の前に価格を引き下げれば、関係を守れることがある。観察すると価値が消える提案は、設計し直すか撤回すべきである。

中文

随着证据增强，合理价值的区间通常会缩小，也可能向下收窄。这同样是有用的结果。在大规模推广前降低价格，可以保全一段关系；一项在观察之下价值便消失的方案，应当重新设计或撤回。

7.5 A price creates duties

価格は義務を生む

jià gé huì chǎn shēng yì wù
价格会产生义务

ENGLISH

Pricing by value is sometimes taught as permission to extract as much as a buyer can bear. That confuses willingness to pay with a complete ethical test. A frightened patient, a desperate borrower, a bereaved family, or a company facing a legal deadline may pay an enormous amount because refusal feels impossible. Urgency can increase the economic value of competent help while also increasing the seller's duty not to exploit impaired choice.

日本語

価値に基づく価格設定は、買い手が耐えられる限界まで引き出してよいという許可として教えられることがある。それは支払い額を完全な倫理基準と取り違えている。恐怖を抱く患者、切羽詰まった借り手、近親者を亡くした家族、または法的期限に直面する企業は、断ることが不可能に感じられるために、莫大な額を支払うかもしれない。緊急性は、有能な支援の経済的価値を高める一方で、損なわれた選択につけ込まないという売り手の義務も強めうる。

中文

按价值定价有时被教成一种许可：尽可能榨取买方所能承受的金额。这混淆了支付意愿与完整的伦理检验。受到惊吓的患者、走投无路的借款人、丧亲家庭，或面临法律期限的公司，可能因为觉得无法拒绝而支付巨额费用。紧迫性既可能提高胜任帮助的**经济价值，也会加重卖方不得利用受损选择能力的义务。

ENGLISH

In Dubai, a medical-supply and promotional-products operator describes asking questions until objections are exhausted, then making payment easy through cards, credit, or invoicing. Questioning can uncover fit. It can also become a way of steering a person past hesitation without resolving its cause. A clean sale leaves the buyer able to say no. Payment convenience should remove clerical friction, not hide total cost, financing charges, cancellation terms, or the fact that the offer is unaffordable.

日本語

ドライブで医療用品と販促用品を扱うある事業者は、異議が
 尽きるまで質問を重ね、それからカード、信用供与、請求書払い
 によって支払いを容易にすると述べている。質問によって適合
 性が明らかになることはある。しかし、ためらいの原因を解消
 せずに、それを通り越すよう相手を誘導する手段にもなりうる。
 公正な販売では、買い手はノーと言える状態にある。支払いの
 利便性によって取り除くべきなのは事務上の摩擦であって、総
 費用、金融手数料、解約条件、またはその提案を買い手が負担
 できないという事実を隠してはならない。

中文

迪拜一位经营医疗用品和宣传品的商家称，他会不断提问，
 直到异议全部耗尽，然后通过刷卡、信贷或开票让付款变得容易。
 提问可以发现双方是否契合，也可能成为一种手段，在没有解决
 犹豫根源的情况下，引导一个人越过犹豫。干净的销售会让买方
 仍能说不。付款便利应当消除文书摩擦，而不是掩盖总成本、
 融资费用、取消条款，或方案本身超出负担能力这一事实。

ENGLISH

Another Dubai operator begins more constructively: un-

derstand the customer's requirement, available money, and preference for a luxury or affordable option, then explain benefits and return. Yet promised return must be supported by the buyer's actual economics. A seller should not imply that an asset will quickly double merely because such language closes a deal. Budget is also not value. A buyer may have ample funds for a poor offer or insufficient cash for a good one.

日本語

ドバイの別の事業者は、より建設的なところから始める。顧客の要件、使える金額、高級な選択肢と手頃な選択肢のどちらを好むかを理解し、そのうえで便益とリターンを説明する。しかし、約束するリターンは、買い手の実際の経済性によって裏づけられなければならない。そのような言葉で契約がまとまるというだけで、資産価値がすぐに倍になると示唆すべきではない。また、予算は価値ではない。買い手は、悪い提案に使える十分な資金を持っていることも、よい提案に使う現金が足りないこともある。

中文

迪拜的另一位经营者有一个更具建设性的起点：了解客户的要求、可用资金，以及对奢华选项或平价选项的偏好，然后解释收益和回报。但所承诺的回报必须得到买方实际经济状况的支持。卖方不应仅仅因为某种说法有助于成交，就暗示一项资产会迅速翻倍。预算也不等于价值。买方可能有充足资金购买一项糟糕的方案，也可能没有足够现金购买一项好方案。

ENGLISH

Four constraints belong beside every value claim:

日本語

あらゆる価値の主張には、四つの制約を添える必要がある。

中文

měi yí xiàng jià zhí zhǔ zhāng páng dōu yīng fàng zhì sì xiàng yuē shù
 每一项价值主张旁都应放置四项约束：

ENGLISH

- **Disclosure.** State material costs, uncertainties, conflicts, dependencies, and limits in language the buyer can use.
- **Agency.** Preserve time, comparison, refusal, and informed consent; do not manufacture pressure that substitutes for evidence.
- **Duty of care.** Never trade safety, legality, quality, privacy, or professional standards for a faster or more profitable outcome.
- **Distribution.** Ask who receives the gain and who carries the burden. A payer's return can coexist with harm to users, workers, or the public.

日本語

- **開示。** 重大な費用、不確実性、利益相反、依存関係、限界を、買い手が利用できる言葉で明示する。
- **主体性。** 検討する時間、比較、拒否、インフォームド・コンセントを守る。証拠の代わりとなる圧力を作り出してはならない。
- **注意義務。** より速い成果や高い利益と引き換えに、安全性、適法性、品質、プライバシー、職業上の基準を決して犠牲にしない。

- **配分**。誰が利益を受け取り、誰が負担を担うのかを問う。支払者のリターンと、利用者、労働者、または社会への害は併存しうる。

中文

- **披露**。用买方能够运用的语言，说明重大成本、不确定性、利益冲突、依赖条件和限制。
- **自主权**。保留考虑时间、比较、拒绝和知情同意；不要制造以压力代替证据的局面。
- **注意义务**。绝不能为了更快或更有利可图的结果而牺牲安全、合法性、质量、隐私或专业标准。
- **分配**。追问谁获得收益、谁承担负担。付款方得到回报的同时，用户、劳动者或公众仍可能受到伤害。

ENGLISH

These limits are not ornamental morality added after the calculation. They change the calculation. Hidden implementation work, unsafe speed, transferred risk, and damaged trust are costs even when the contract allows the seller to ignore them.

日本語

これらの制約は、計算の後に付け足す飾りの倫理ではない。計算そのものを変える。隠れた導入作業、安全でない速さ、転嫁されたリスク、損なわれた信頼は、契約によって売り手が無視できるとしても費用である。

中文

zhè xiē xiàn zhì bú shì jì suàn wán chéng hòu fù jiā de zhuāng shì xìng dào dé tā men huì gǎi biàn
 这些限制不是计算完成后附加的装饰性道德。它们会改变
 jì suàn běn shēn yín cáng de shí shí gōng zuò bù ān quán de sù dù zhuān jià de fēng xiǎn hé shòu sǔn
 计算本身。隐藏的实施工作、不安全的速度、转嫁的风险和受损
 de xìn rèn dōu shì chéng běn jí shǐ hé tóng yǔn xǔ mài fāng hū lüè tā men
 的信任都是成本，即使合同允许卖方忽略它们。

7.6 Open the reciprocal exchange record

そうごうかん きろく ひらく
 相互交換の記録を開く
 jiàn lì yī fèn xiāng hù jiāo huàn jì lù
 建立一份相互交换记录

ENGLISH

Before choosing a price, put the proposed exchange on one page. This is not the seller's pitch or the contract itself. It is a shared record of the decision being considered, the evidence available now, the terms that would govern it, and the conditions of informed consent.

日本語

かかく えらぶまえ ていあん こうかん いち
 価格を選ぶ前に、提案する交換を一ページにまとめる。これ
 うり て うり もんく けいやくしょ けんとうちゅう
 は売り手の売り文句でも、契約書そのものでもない。検討中の
 い し けってい げんざいりょう しょうこ きりつ じょうけん
 意思決定、現在利用できる証拠、それを規律する条件、そしてイ
 ンフォームド・コンセントの条件についての共有記録である。

中文

zài què dìng jià gé qián bǎ nǐ yì de jiāo huàn xiě zài yī yè zhǐ shàng zhè bú shì mài fāng de tuī xiāo
 在确定价格前，把拟议的交换写在一页纸上。这不是卖方的推销
 huà shù yě bú shì hé tóng běn shēn ér shì duì zhèng zài kǎo lǜ de jué dìng mù qián kě yòng de zhèng jù
 话术，也不是合同本身，而是对正在考虑的决定、目前可用的证据、
 shì yòng tiáo kuǎn hé zhī qíng tóng yì tiáo jiàn suǒ zuò de gòng tóng jì lù
 适用条款和知情同意条件所作的共同记录。

ENGLISH

Decision Name the buyer, payer, approver, users, affected people, and any channel or authority whose decision matters, along with the setting and period. State the reference alternative and the choices to proceed, decline, defer, or use another route. Name the smallest next step that is useful to both sides even if the larger exchange never occurs.

Evidence step State the promised change, current ladder rung, role whose decision produced it, mechanism, comparable history, observations, failures, uncertainty, and the fact that would most weaken the case.

Commercial terms Give scope, value range and assumptions, price range, timing, responsibilities, delivery floor, success measure, remedies, review, and exit. Include competent delivery, scarce capacity, support, expected rework, risk, and a sustainable margin rather than hiding them below the fee.

Consent and duties Disclose material costs, implementation burden, downside, conflicts, dependencies, and limits. Name the safeguards and the people who carry risk without controlling payment. Preserve time to compare, ask, refuse, and give informed consent to the actual terms. Consent remains revocable until the relevant commitment and never licenses hidden pressure.

日本語

い し けって い か い て し は ら い し ゃ し ょ う に ん し ゃ り ょ う し ゃ え い き ょ う う け る ひ と び と
意思決定 買い手、支払者、承認者、利用者、影響を受ける人々、そ
 い し けって い じ ゅ う ょ う け ん げ ん し ゅ た い じ ょ う き ょ う
 して意思決定が重要となるチャネルや権限主体を、状況お

よび期間とともに明記する。基準となる代替案と、進める、
 断る、延期する、別の経路を使うという選択肢を示す。よ
 り大きな交換が実現しなくても双方に有用な、最小の次の
 一步を明確にする。

証拠の段階 約束する変化、現在の階段の段階、その証拠を生ん
 だ意思決定の役割、メカニズム、比較可能な履歴、観察結果、
 失敗、不確実性、そして主張を最も弱める事実を述べる。

商業条件 範囲、価値の範囲と仮定、価格帯、時期、責任、提供の
 下限、成功指標、救済措置、見直し、退出条件を示す。適切
 な提供、希少な供給能力、サポート、予想される手直し、
 リスク、持続可能な利益幅を、料金の裏に隠さず含める。

同意と義務 重大な費用、導入負担、不利益、利益相反、依存
 関係、限界を開示する。安全策と、支払いを決められないま
 まリスクを負う人々を明確にする。実際の条件を比較し、
 質問し、拒否し、それに対してインフォームド・コンセン
 トを与える時間を守る。同意は、該当するコミットメント
 が成立するまで撤回可能であり、隠れた圧力を決して正当
 化しない。

中文

决策 写明买方、付款方、批准者、用户、受影响者，以及其决定
 具有重要性的任何渠道或权力主体，同时说明环境和期限。
 说明参照替代方案，以及继续、拒绝、推迟或采用其他路径的
 选择。指出即使更大的交换永远不发生，对双方仍然有用
 的最小下一步。

证据步骤 说明承诺的改变、当前阶梯层级、作出相关决定的

角色、机制、可比历史、观察结果、失败、不确定性、以及
jué sè jī zhì kě bǐ lì shǐ guān chá jié guǒ shī bài bù què dìng xìng yǐ jī
 最可能削弱论证的事实。
zuì kě néng xuē ruò lùn zhèng de shì shí

商业条款 给出范围、价值区间及假设、价格区间、时机、责任、
shāng yè tiáo kuǎn gěi chū fàn wéi jià zhí qū jiān jí jiǎ shè jià gé qū jiān shí jī zé rèn
 交付底线、成功指标、补救措施、复核和退出机制。应把胜任
jiāo fù dī xiàn chéng gōng zhǐ biāo bǔ jiù cuò shī fù hé hé tuì chū jī zhì yīng bǎ shèng rèn
 交付、稀缺产能、支持、预期返工、风险和可持续利润包括
jiāo fù xī quē chǎn néng zhī chí yù qī fǎn gōng fēng xiǎn hé kě chí xù lì rùn bāo kuò
 在内，而不是把它们隐藏在费用之下。
zài nèi ér bú shì bǎ tā men yǐn cáng zài fèi yòng zhī xià

同意与义务 披露重大成本、实施负担、下行风险、利益冲突、
tóng yì yǔ yì wù pī lù zhòng dà chéng běn shí shī fù dān xià xíng fēng xiǎn lì yì chōng tū
 依赖条件和限制。写明保障措施，以及那些无法控制付款却
yī lài tiáo jiàn hé xiàn zhì xiě míng bǎo zhàng cuò shī yǐ jī nà xiē wú fǎ kòng zhì fù kuǎn què
 承担风险的人。保留时间，让人们能够比较、提问、拒绝，
chéng dān fēng xiǎn de rén bǎo liú shí jiān ràng rén men néng gòu bǐ jiào tí wèn jù jué
 并对实际条款作出知情同意。在作出相关承诺之前，同意
bìng duì shí jì tiáo kuǎn zuò chū zhī qíng tóng yì zài zuò chū xiāng guān chéng nuò zhī qián tóng yì
 始终可以撤回，而且绝不意味着隐藏的压力获得了许可。
shǐ zhōng kě yǐ chè huí ér qiě jué bù yì wèi zhe yǐn cáng de yā lì huò dé le xǔ kě

ENGLISH

Then give the page to someone who can challenge it. Ask the buyer which term is wrong. Ask the payer which assumption survives the budget. Ask the user which burden has been omitted, the affected person which harm is invisible, and the delivery team which promise will be expensive to keep. Ask what a capable competitor would offer instead. Revise the number when the evidence changes; a price is a decision, not a confession of identity.

日本語

次に、そのページを異議を唱えられる人に渡す。どの条件が
つぎ まちがっ かいて たずねる ひと わたす じょうけん
 間違っているかを買手人に尋ねる。どの仮定が予算の制約下で
せいつ しはらいしゃ たずねる ふたん むけおち
 も成立するかを支払手に尋ねる。どの負担が抜け落ちているか
りようしゃ がい み え ないきょう うけるひと
 を利用者に、どの害が見えていないかを影響を受ける人に、どの
やくそく まもる たがく ひょう ていきょう たずねる
 約束を守るのに多額の費用がかかるかを提供チームに尋ねる。

ゆうのう きょうごう あいて か わ り なん ていあん と う しょうこ
 有能な競合相手なら代わりに何を提案するかを問う。証拠が
 か わ れ すうち あらためる かかく い し けってい じぶん なにもの
 変われば数値を改める。価格は意思決定であって、自分が何者
 こくはく
 かを告白するものではない。

中文

rán hòu bǎ zhè yè jì lù jiāo gěi yí gè néng gòu zhì yí tā de rén wèn mǎi fāng nǎ xiàng tiáo kuān shì
 然后把这页记录交给一个能够质疑它的人。问买方哪项条款是
 cuò de wèn fù kuǎn fāng nǎ xiē jiǎ shè zài yù suàn yuē shù xià réng rán chéng lì wèn yòng hù yí lǒu le
 错的。问付款方哪些假设在预算约束下仍然成立。问用户遗漏了
 shén me fù dān wèn shòu yǐng xiǎng zhě yǒu shén shāng hài shàng wèi bèi kàn jiàn wèn jiāo fù tuán duì nǎ xiàng
 什么负担，问受影响者有什么伤害尚未被看见，问交付团队哪项
 chéng nuò de lǚ xíng chéng běn huì hěn gāo zài wèn yí gè yǒu néng lì de jìng zhēng duì shǒu huì tí gòng shén me
 承诺的履行成本会很高。再问一个有能力的竞争对手会提供什么
 tì dài fāng àn zhèng jù biàn huà shí jiù xiū gǎi shù zì jià gé shì yí xiàng jué dìng bú shì shēn fèn
 替代方案。证据变化时，就修改数字；价格是一项决定，不是身份
 xuān yán
 宣言。

ENGLISH

The record cannot close a sale. It can make the conversation honest enough to deserve a decision. Price becomes real only when another person can question it, refuse it, defer it, choose an alternative, or buy.

日本語

きろく はんばい せいりつ い し
 この記録そのものでは販売を成立させられない。しかし、意思
 けってい あたい せいじつ かいわ かかく げんじつ
 決定に値するほど誠実な会話にはできる。価格が現実のものに
 べつ ひと ぎもん ていし こばみ えんき だいたいあん
 なるのは、別の人がそれに疑問を呈し、拒み、延期し、代替案
 えらび こうにゅう
 を選び、または購入できるときだけである。

中文

jì lù běn shēn wú fǎ cù chéng xiāo shòu què néng ràng duì huà chéng shí dào zhí de zuò chū jué dìng
 记录本身无法促成销售，却能让对话诚实到值得作出决定。
 zhǐ yǒu dāng lìng yí gè rén néng gòu zhì yí jià gé jù jué jià gé tuī chí jué dìng xuǎn zé tì dài
 只有当另一个人能够质疑价格、拒绝价格、推迟决定、选择替代
 fāng àn huò gòu mǎi shí jià gé cái huì chéng wéi xiàn shí
 方案或购买时，价格才会成为现实。

CHAPTER 8

Sales Is a Test of Reality

セールスは現実を試す

销售是对现实的检验

Can an offer discover truth without taking away consent?

もうしで どうい うばう しんじつ あきらか
申し出は、同意を奪うことなく真実を明らかにでき
るか？

yī xiàng tí yì néng fǒu zài bù bō duó tóng yì quán de qián tí xià fā xiàn zhēn xiàng
一項提议能否在不剥夺同意权的前提下发现真相？

ENGLISH

In Chicago, the host approaches a man on private property and asks for an interview. The man declines, asks him to leave, and then asks again. The host continues trying to secure a minute.

日本語

Chicagoで、司会者が私有地にいる男性に近づき、インタビューを申し込む。男性は断り、立ち去るよう求め、さらにもう一度そう求める。司会者はなおも、1分だけ時間をもらおうと試み続ける。

中文

zài Chicago, zhǔ chí rén zǒu jìn yī míng shēn chù sī rén dì chǎn de nán zǐ qǐng qiú cǎi fǎng
 在 Chicago, 主持人走近一名身处私人地产的男子, 请求采访。
 nán zǐ jù jué le yāo qiú tā lí kāi suí hòu yòu yāo qiú le yī cì zhǔ chí rén réng jì xù shè fǎ
 男子拒绝了, 要求他离开, 随后又要求了一次。主持人仍继续设法
 zhēng qǔ yī fēn zhōng
 争取一分钟。

ENGLISH

This is persistence in its least useful form. Nothing about the second request improves the offer, answers a concern, or changes the other person's authority over the setting. The refusal is complete. A seller who treats every no as a locked door to be picked learns the wrong lesson from rejection: how to protect the attempt from information.

日本語

ねばりつよ もっともやく た た かたち あらわれ ど
 これは、粘り強さが最も役に立たない形で表れたものだ。2度
 め いらい もうしで かいぜん けねん こたえる
 目の依頼は、申し出を改善するわけでも、懸念に答えるわけ
 ば しはい あいて けんげん か え る きょひ
 でも、その場を支配する相手の権限を変えるわけでもない。拒否の
 い し かんぜん しめさ こじあける
 意思は完全に示されている。あらゆるノーを、こじ開けるべき
 かぎ とびら う り て きよぜつ あやまつ きょうくん まなぶ
 鍵のかかった扉とみなす売り手は、拒絶から誤った教訓を学ぶ。
 じぶん ところみ じょうほう まもるほうほう
 つまり、自分の試みを情報から守る方法である。

中文

zhè shì jiān chí zuì wú yì de yī zhǒng xíng shì dì èr cì qǐng qiú jì méi yǒu gǎi shàn tí yì méi yǒu
 这是坚持最无益的一种形式。第二次请求既没有改善提议, 没有
 huí yǐng gù lǜ yě méi yǒu gǎi biàn duì fāng duì zhè yī chǎng suǒ de zhī pèi quán jù jué yǐ jīng wán zhěng
 回应顾虑, 也没有改变对方对这一场所的支配权。拒绝已经完整
 wú wù bǎ měi yī gè bù dōu shì wéi yī shàn xū yào qiào kāi de suǒ mén mài fāng cóng jù jué
 无误。把每一个“不”都视为一扇需要撬开的锁门, 卖方从拒绝
 zhōng xué dào de biàn shì cuò wù de jiào xùn rú hé ràng zì jǐ de cháng shì miǎn shòu xìn xī yǐng xiǎng
 中学到的便是错误的教训: 如何让自己的尝试免受信息影响。

ENGLISH

Sales should do the opposite. It should expose the offer to another person's priorities, questions, alternatives, and freedom to decline. The seller learns whether the problem is real,

the proposed change is credible, the price is defensible, and the explanation can be understood. The buyer learns what is being offered, what it can and cannot do, what it will require, and whether the exchange deserves a place among other uses of money and attention.

日本語

セールスがすべきなのは、その反対である。申し出を、相手の優先事項、疑問、代替案、そして断る自由にさらすべきだ。売り手は、問題が実在するのか、提案する変化に信頼性があるのか、価格を正当化できるのか、説明が理解されるのかを知る。買い手は、何が提示されているのか、それに何ができ、何ができないのか、何が必要になるのか、そして金と注意の他の使い道と比べて、この交換にその一角を与える価値があるのかを知る。

中文

销售应当做的恰恰相反。它应当让提议经受另一个人的优先事项、疑问、替代方案以及拒绝自由的检验。卖方会了解问题是否真实、所提议的改变是否可信、价格是否站得住脚、以及解释能否被理解。买方会了解所提供的是什么、它能做什么和不能做什么、它需要付出什么、以及与金钱和注意力的其他用途相比、这项交换是否值得占有一席之地。

ENGLISH

A sale is therefore more than income and less than proof of a market. It is one observed decision under particular conditions. A refusal can reveal just as much, provided the seller is willing to hear it.

日本語

したがって、1件の販売は、収入以上の意味を持つ一方、市場

しょうめい およば とくてい じょうけん か かんさつ ひと
 の証明には及ばない。それは、特定の条件下で観察された一つの
 い し け っ て い う り て き く よ う い き ょ ひ お な じ
 意思決定である。売り手に聞く用意があれば、拒否も同じだ
 お お く あ き ら か
 け多くを明らかにしうる。

中文

yīn cǐ yī bǐ xiāo shòu suǒ dài biǎo de bù zhǐ shì shōu rù què hái chēng bù shàng shì chǎng de
 因此，一笔销售所代表的^{不只是}收入，却还称不上市场的
 zhèng míng tā shì zài tè dìng tiáo jiàn xià guān chá dào de yī cì jué cè zhǐ yào mài fāng yuàn yì qīng tīng
 证明。它是在特定条件下观察到的一次决策。只要卖方愿意倾听，
 yī cì jù jué tóng yàng kě yǐ jiē shì xǔ duō xìn xī
 一次拒绝同样可以揭示许多信息。

ENGLISH

Chris Meroff states the strongest version of a common view. When founders forecast millions in sales, he asks how many people have actually bought, and he favors repeated customer conversations over conviction inside the company. He goes further and treats sales as the only indicator. That is too broad, but it names a useful threshold: someone besides the founder must act. Payment under ordinary terms is stronger evidence than praise, but one sale establishes only that this person, acting in this role, made this decision under these terms on this evidence and delivery promise. It does not prove collected cash, scale, margin, retention, safety, or durability.

日本語

Chris Meroff は、^{いっぱんてき}一般的な^み見方^{かた}を最も強い形^{もっともつよい}で述べている。創業^の者が数百万規模^べの売上^をを予測^いするとき、彼は実際^{じつさい}に何人^{なんにん}が購入^{こうにゅう}したのかを問い、社内^との確信^いよりも顧客^{しゃない}との対話^{かくしん}を繰り返^{こきやく}すことを重視^{たいわ}する。さらに踏み込み^{ふみこみ}、販売^{はんばい}を唯一^{ゆいいつ}の指標^{しひょう}とみなしている。それでは範囲^{はんい}が広すぎるが、有用^{ひろ}な基準点^{きじゅんてん}を示^{しめし}してはいる。創業^{そうぎょう}者以外^{しゃい}の誰か^{だれ}が行動^{こうどう}しなければならないと^{つうじょう}いうことだ。通常^{じょうけん}の条件^{おこなわ}で行われる支払い^{しはらい}は称赞^{しょうさん}より強い証拠^{つよいしょうこ}。

だが、1 件の販売が立証するのは、この人物が、この役割において、この条件、この証拠、この履行の約束をもとに、この意思決定をしたということだけである。現金の回収、規模、利益率、継続利用、安全性、持続性までは証明しない。

中文

Chris Meroff 给出了一种常见观点的最强表述。当创始人预测数百万的销售额时，他会问究竟有多少人真正购买过；与公司内部的笃信相比，他更看重反复与客户交谈。他还更进一步，把销售视为唯一的指标。这个说法过于宽泛，但它指出了一道有用的门槛：创始人以外必须有人采取行动。按常规条款付款，比称赞更有证明力；但一笔销售只能表明，这个人以这一角色行事，依据这些证据和履约承诺，在这些条款下作出了这一决定。它不能证明款项已经收回，也不能证明规模、利润率、留存、安全性或持久性。

8.1 Make an offer someone can refuse

相手が断れる申し出をする
提出一个对方可以拒绝的提议

ENGLISH

Later in the Chicago interviews, a bath-and-body entrepreneur compresses marketing into a familiar progression: people first become aware of the seller, then familiar enough to form an impression, then trusting enough to consider a transaction. He also makes the simpler point that an offer never made cannot be accepted.

日本語

その後の Chicago でのインタビューで、バス&ボディ用品の
 起業家は、マーケティングをよく知られた流れに要約する。人
 はまず売り手の存在を知り、次に印象を持てるほどなじみ、そ
 して取引を検討できるほど信頼するようになる。彼はさらに、
 提示されなかった申し出が受け入れられることはない、という
 より単純な点も指摘する。

中文

在后来于 Chicago 进行的采访中，一名经营沐浴和身体护理
 用品的创业者，把营销概括为一个人们熟悉的过程。人们先是知道
 卖方的存在，继而熟悉到足以形成印象，随后信任到足以考虑
 交易。他还提出了一个更简单的观点：从未提出的提议，不可能
 被接受。

ENGLISH

Awareness, familiarity, and warmth can open a conversation. They do not prove trustworthiness, and they do not create an obligation to buy. Trust follows when claims survive experience: the product works, inconvenient facts are disclosed, promises are kept, support arrives, and the seller behaves consistently when the answer may be no.

日本語

認知、親しみ、好感は、会話のきっかけにはなりうる。しか
 し、それらは信頼に値することを証明せず、購入の義務も生ま
 ない。主張が実体験に耐えたとき、信頼がついてくる。製品が
 機能し、不都合な事実が開示され、約束が守られ、支援が届き、
 答えがノーかもしれないときにも売り手が一貫して振る舞うこ
 とで、信頼は生まれる。

中文

rèn zhī shú xī hé qīn jìn gǎn kě yǐ kāi qǐ duì huà tā men bù néng zhèng míng zhí de xìn赖
 认知、熟悉和亲近感可以开启对话。它们不能证明值得信赖，
 yě bú huì chǎn shēng gòu mǎi yì wù zhǐ yǒu dǎng zhǔ zhāng jīng shòu zhù shí jì tǐ yàn shí xìn rèn cái
 也不会产生购买义务。只有当主张经受住实际体验时，信任才
 huì suí zhī ér lái chǎn pǐn què shí yǒu xiào bù lì de shì shí dé dào pī lù chéng nuò dé dào
 会随之而来：产品确实有效，不利的事实得到披露，承诺得到
 lǚ xíng zhī chí jí shí dào wèi ér qiě jí shǐ dá àn kě néng shì bù mài fāng de xíng wéi réng rán
 履行，支持及时到位，而且即使答案可能是“不”，卖方的行为仍然
 shǐ zhōng rú yī
 始终如一。

ENGLISH

This is why the direct ask matters. Elliot Hill's sequence at Nike ended not with an emotional product story but with asking for the order. A seller can hide indefinitely behind education, demonstrations, proposals, and friendly meetings because an explicit decision may disappoint. The buyer can also leave a conversation believing that another step will happen automatically. A clear ask removes the ambiguity:

日本語

だからこそ、率直に意思を尋ねることが重要になる。Elliot HillがNikeで実践した一連の流れは、感情に訴える製品物語ではなく、注文を求めることで終わった。売り手は、明確な決定に失望するかもしれないため、教育、実演、提案書、友好的な会合の陰にいつまでも隠れていられる。買い手もまた、次の段階は自動的に進むものだと思ったまま会話を終えることがある。明確に意思を尋ねれば、その曖昧さがなくなる。

中文

zhèng yīn rú cǐ zhí jiē xún wèn jué dìng shí fēn zhòng yào zài cǎi yòng de
 正因如此，直接询问决定十分重要。Elliot Hill在Nike采用的
 liú chéng zuì hòu jié shù yú qǐng qiú xià dàn ér bú shì yí gè sù zhǔ qíng gǎn de chǎn pǐn gù shì
 流程，最后结束于请求下单，而不是一个诉诸情感的产品故事。
 yóu yú míng què de jué dìng kě néng lìng rén shī wàng mài fāng kě yǐ wú xiàn qī dì duō zài jiǎng jiě
 由于明确的决定可能令人失望，卖方可以无限期地躲在讲解、
 yǎn shì tí àn hé yǒu hǎo huì miàn zhī hòu mǎi fāng yě kě néng zài lí kāi duì huà shí yǐ wéi xià
 演示、提案和友好会面之后。买方也可能在离开对话时，以为下

yī bù huì zì dòng fā shēng qīng chǔ dì xún wèn kě yǐ xiāo chú zhè zhǒng hán hú
 一步会自动发生。清楚地询问可以消除这种含糊：

ENGLISH

Based on what we have examined, would you like to proceed, decline, or resolve one remaining question first?

日本語

ここまで検討した内容を踏まえて、先に進みますか、
 見送りますか、それとも残っている疑問を一つ先に
 解決しますか？

中文

gēn jù wǒ men yǐ jīng kǎo chá de nèi róng nín yuàn yì jì xù jù jué hái shì xiān
 根据我们已经考察的内容，您愿意继续、拒绝，还是先
 jiě jué yí gè shàng wèi jiě jué de wèn tí
 解决一个尚未解决的问题？

ENGLISH

The three choices belong together. “Proceed” without “decline” turns the question into pressure. Endless questions without a decision turn discovery into unpaid theater. A respectful ask creates a moment at which both parties can tell the truth.

日本語

この三つの選択肢は一組でなければならない。「見送る」を
 ともなわ さきすすむ しつもん あつりよく かえる けってい
 伴わない「先に進む」は、質問を圧力に変える。決定のないまま

質問を延々と続ければ、状況把握は無報酬の芝居になる。敬意
ある問いかけは、双方が真実を語れる瞬間をつくる。

中文

这三个选项缺一不可。只有“继续”而没有“拒绝”，问题就会
变成施压。没完没了地提问却不作决定，会让探索变成一场无偿
的表演。尊重对方的询问，会创造一个双方都能说出真话的
时刻。

8.2 Diagnose before describing

説明する前に診断する
先診断，再描述

ENGLISH

The old challenge to sell an interviewer a pen often produces a stream of features: its color, ink, balance, prestige, or supposed superiority. Jordan Belfort gives the more useful response in the Miami interviews. Before selling a pen, he wants to know whether the person is looking for one.

日本語

面接官にペンを売ってみろ、という昔ながらの課題では、機能
や特徴が次々に語られがちだ。色、インク、重心、格の高さ、あ
るいは優れているとされる点である。Miamiでのインタビュー
で、Jordan Belfort はもっと有用な答えを示している。ペンを
売る前に、相手がペンを探しているかどうかを知りたいという。

中文

ràng rén xiàng miàn shì guān tuī xiāo yī zhī bǐ de jīng diǎn tiǎo zhàn wǎng wǎng huì yǐn chū yī lián chuàn
 让人向面试官推销一支笔的经典挑战，往往会引出一连串
 gōng néng hé tè diǎn tā de yán sè mò shuǐ píng héng gǎn dāng cǐ huò suǒ wèi de yōu yuè xìng
 功能和特点：它的颜色、墨水、平衡感、档次，或所谓的优越性。
 zài de cǎi fǎng zhōng gěi chū le gèng yǒu yòng de huí dá zài mài bǐ
 Jordan Belfort 在 Miami 的采访中给出了更有用的回答。在卖笔
 zhī qián tā xiǎng xiān zhī dào duì fāng shì fǒu zhèng zài xún zhǎo yī zhī bǐ
 之前，他想先知道对方是否正在寻找一支笔。

ENGLISH

The principle is larger than the prop. A description has no commercial meaning until it meets a use. The earlier chapters separated the affected person, user, payer, approver, champion, channel, regulator, and professional authority; reconstructed the current workaround; and estimated a buyer-specific outcome. The sales conversation tests those claims with the people who must live with the result.

日本語

げんそく しょうどうぐ せつめい
 この原則は、小道具としてのペンにとどまらない。説明は、
 ようと で あ う しょうぎようてき い み も た しょう
 用途に出会うまで商業的な意味を持たない。これまでの章では、
 えいきょう う ける ひと りようしゃ しほらいしゃ しょうにんしゃ すいしんしゃ りゅうつうけいろ
 影響を受ける人、利用者、支払者、承認者、推進者、流通経路、
 きせいとうぎよく せんもんできけんげん も つ も の く べつ げんざい ま に あ わ せ
 規制当局、専門的権限を持つ者を区別し、現在の間に合わせの
 たいしほほう さいこうせい か い て こゆう せいか み つ も っ
 対処法を再構成し、買い手固有の成果を見積もった。セールス
 か い わ け っ か い き ひ と び と あ い て
 の会話は、その結果とともに生きなければならない人々を相手
 しゅちよう けんしよう
 に、そうした主張を検証する。

中文

zhè yī yuán zé de yì yì yuǎn dà yú zuò wéi dào jù de nà zhī bǐ yī duàn miáo shù zài yù dào
 这一原则的意义远大于作为道具的那支笔。一段描述在遇到
 jù tǐ yòng tú zhī qián bù jù bēi shāng yè yì yì qián miàn de zhāng jié fēn le shòu yǐng xiāng zhē
 具体用途之前，不具备商业意义。前面的章节区分了受影响者、
 yòng hù fù kuǎn zhě pī zhǔn zhě tuī dòng zhě qú dào jiān guǎn zhě hé zhuān yè quán wēi hǎi
 用户、付款者、批准者、推动者、渠道、监管者和专业权威；还
 zhòng gòu le dāng qián de quán yí zuò fǎ bīng gū suàn le mǎi fāng tè yǒu de jié guǒ xiāo shòu duì huà huì
 重构了当前的权宜做法，并估算了买方特有的结果。销售对话会
 yǔ nà xiē bì xū chéng shòu jié guǒ de rén yì qǐ jiǎn yàn zhè xiē zhǔ zhāng
 与那些必须承受结果的人一起检验这些主张。

ENGLISH

Begin by restating the present situation and inviting correction:

日本語

まず、現状を言い直し、訂正を求める。

中文

首先，重述当前情况，并请对方纠正：

ENGLISH

I understand that this event occurs under these conditions, the current response is this, and the consequence you care about is this. What have I misunderstood?

日本語

私の理解では、この出来事はこの条件下で起き、現在
はこのように対処され、あなたが重視する結果はこれ
です。私が誤解している点は何でしょうか？

中文

我的理解是，这件事会在这些条件下发生，目前的应对
方式是这样，而您在意的后果是这个。我误解了什么？

ENGLISH

Then ask what governs the decision. Which result is essential? Which risk is unacceptable? Who else will use, approve,

pay for, implement, or be affected by the change? What evidence would count? What competing project can consume the same budget? What happens if nothing changes?

日本語

次に、何が意思決定を左右するのかを尋ねる。どの結果が不可欠なのか。どのリスクが許容できないのか。その変化をほかに誰が利用、承認、支払い、実施し、または影響を受けるのか。どのような証拠なら有効なのか。同じ予算を使っている競合プロジェクトは何か。何も変えなければどうなるのか。

中文

然后询问哪些因素决定这项决策。哪一种结果不可或缺？哪一种风险不可接受？还有谁会使用、批准、付款、实施这一改变，或受到它的影响？什么样的证据才算数？哪一个竞争项目可能使用同一笔预算？如果什么都不改变，会发生什么？

ENGLISH

Diagnosis is not an invitation to excavate private pain merely to gain leverage. Ask only what the decision requires. Explain why sensitive information matters, let the person decline, and do not retain it without a legitimate purpose and proper protection. In health, finance, employment, education, and other unequal relationships, professional duty and informed consent outrank conversion.

日本語

診断は、交渉上の優位を得るためにだけに私的な苦痛を掘り起こす誘いではない。意思決定に必要なことだけを尋ねる。機微な情報がなぜ重要なのかを説明し、相手が断れるようにし、正当な目的と適切な保護なしにその情報を保持して

はならない。医療、金融、雇用、教育、その他の力関係が不
 均衡な関係では、専門職としての義務とインフォームド・コン
 セントが成約より優先される。

中文

诊断并不是邀请卖方仅仅为了获得筹码而挖掘他人的私人
 痛苦。只询问决策所需要的信息。解释敏感信息为何重要，允许
 对方拒绝；如果没有正当目的和适当保护，就不要保留这些信息。
 在医疗、金融、就业、教育以及其他权力不对等的关系中，专业
 职责和知情同意必须优先于成交转化。

ENGLISH

Only then connect the offer to the stated criteria. Use the buyer's language where it remains accurate, show the mechanism, and separate what has been observed from what is expected. A feature that does not alter the decision can remain outside the conversation. Clarity is not saying everything the seller knows; it is making every material fact available without using volume to hide importance.

日本語

その後で初めて、申し出を相手が述べた基準に結びつける。
 正確さが保たれる範囲で買い手の言葉を使い、仕組みを示し、
 観察済みのことと予想されることを分ける。意思決定を変えな
 い機能は、会話の外に置いたままでよい。明確さとは、売り手が
 知るすべてを話すことではない。情報量で重要性を覆い隠すこ
 となく、重要な事実をすべて確認できるようにすることである。

中文

只有到这时，才把提议与对方所述的标准联系起来。在不失准确
 的前提下使用买方的语言，展示其机制，并区分已经观察到的情况

yǔ yù qī qíng kuàng bú huì gǎi biàn jué dìng de gōng néng kě yǐ bù nà rù duì huà qīng xī bīng bù
与预期情况。不会改变决定的功能，可以不纳入对话。清晰并不
yì wèi zhe shuō chū mǎi fāng zhī dào de yī qiè tā yì wèi zhe ràng měi yī xiàng zhòng yào shì shí dōu kě bèi
意味着说出卖方知道的一切；它意味着让每一项重要事实都可被
huò zhī tóng shí bù yǐ xìn xī liàng yǎn gài qí zhòng yào xìng
获知，同时不以信息量掩盖其重要性。

8.3 Truth is part of the product

shín jīng zēi hīn ī chī bō
真実も製品の一部である

zhēn xiàng shì chǎn pǐn de yī bù fēn
真相是产品的一部分

ENGLISH

A private-jet entrepreneur describes sales confidence as a result of repeated work. He made more calls, learned to relate to people, and became willing to state what he could do. More importantly, he says there is intelligence in telling people what he cannot do. In his insurance work, he identifies the client's fear plainly: the seller may lie.

日本語

プライベートジェット事業の起業家は、セールスにおける自信
しごと くりかえし けっか せつめい かれ おおくでんわ
を、仕事を繰り返した結果だと説明する。彼はより多く電話を
ひと かかわりかた まなび じぶん すん めいげん
かけ、人との関わり方を学び、自分にできることを進んで明言す
るようになった。さらに重要なのは、できないことを人に伝える
けんめい かれ かたっ てん ほけん しごと こきやく
のも賢明さだと彼が語っている点である。保険の仕事では、顧客
ふあん そつちよく い い あて てる うりて うそ
の不安を率直に言い当てる。売り手が嘘をつくかもしれない、
ふあん
という不安である。

中文

yī míng jīng yíng sī rén fēi jī yè wù de chuàng yè zhě shuō xiāo shòu zhōng de zì xìn lái zì fǎn fù
一名经营私人飞机业务的创业者说，销售中的自信来自反复
shí jiàn tā dǎ le gèng duō diàn huà xué huì le rú hé yǔ rén xiāng chǔ yě yuàn yì míng què shuō chū
实践。他打了更多电话，学会了如何与人相处，也愿意明确说出

zì jǐ néng zuò shén me gèngzhòng yào de shì tā shuō gào sù bié rén zì jǐ bù néng zuò shén metóng yàng
 自己能做什么。更重要的是, 他说, 告诉别人自己不能做什么同样
 shì yí zhǒng zhì huì zài bǎo xiǎn gōng zuò zhōng tā zhí jié liǎo dāng dì zhǐ chū kè hù de dān yōu mài fāng
 是一种智慧。在保险工作中, 他直截了当地指出客户的担忧: 卖方
 kě néng huì sā huǎng
 可能会撒谎。

ENGLISH

The buyer cannot inspect every future promise at the moment of sale. A service will be delivered later. A complex product has failure modes that appear only in use. A financial or insurance contract can contain exclusions, costs, and non-guaranteed outcomes that are difficult to compare. Truthfulness therefore belongs inside the product's value, not merely inside the seller's character.

日本語

かい て はんばい じてん しょうらい かん する やくそく けんしょう
 買い手は、販売の時点で、将来に関する約束をすべて検証する
 ことはできない。サービスは後になって提供される。複雑な
 せいひん しょう は じめ て あらわれる ごしょうけいたい きんゆうけいやく
 製品には、使用して初めて現れる故障形態がある。金融契約や
 ほけんけいやく ひかく むずかしいめんせきじこう ひよう ほしょう
 保険契約には、比較の難しい免責事項、費用、保証されてい
 ない結果が含まれることがある。したがって、誠実さは売り手の
 じんかく せいひん か ち なか ふくま
 人格だけでなく、製品の価値の中にも含まれる。

中文

mǎi fāng wú fǎ zài xiāo shòu fā shēng de nà yí kè jiǎn chá suǒ yǒu guān yú wèi lái de chéng nuò fú wù
 买方无法在销售发生的那一刻检查所有关于未来的承诺。服务
 yào dào yǐ hòu cái huì jiāo fù fù zá chǎn pǐn cún zài zhǐ yǒu zài shǐ yòng zhōng cái huì xiǎn xiàn de shī xiào
 要到以后才会交付。复杂产品存在只有在使用中才会显现的失效
 mó shì jīn róng huò bǎo xiǎn hé tóng kě néng bāo hán nán yǐ bǐ jiào de chú wài zé rèn chéng běn hé bù shòu
 模式。金融或保险合同可能包含难以比较的除外责任、成本和不受
 bǎo zhèng de jié guǒ yīn cǐ chéng shí běn shēn yīng dāng shǔ yú chǎn pǐn de jià zhí ér bù jǐn jīn shǔ yú
 保证的结果。因此, 诚实本身应当属于产品的价值, 而不仅仅属于
 mài fāng de pǐn gé
 卖方的品格。

ENGLISH

Make four statements separately:

日本語

つぎ よん わ け の べ る
次の四つは分けて述べる。

中文

fēn bié zuò chū yǐ xià sì xiàng shuō míng
分别作出以下四项说明：

ENGLISH

1. **What is known.** Results, specifications, costs, terms, and limits that can be supported now.
2. **What is expected.** A forecast with its assumptions, range, and relevant comparison.
3. **What is unknown.** The uncertainty neither party can responsibly remove before deciding.
4. **What would change the recommendation.** A fact, use, budget, conflict, or risk that would make another offer or no purchase more suitable.

日本語

1. わ か っ **分かっていること。** げんじてん うらづけ 現時点で裏づけられる けっか 結果、 しょう ひよう 仕様、費用、 じょうけん げんかい 条件、限界。
2. よそう **予想されること。** ぜんてい 前提、 はんい 範囲、 かんれん 関連する ひかく 比較を伴う ともなうよそく 予測。
3. わ か っ **分かっていないこと。** けつていまえ 決定前に とうじしゃ どちらの当事者も せきにん 責任をもって とりのぞく 取り除くことのできない ふかくじつせい 不確実性。
4. **何が推奨を変えるか。** なん すいしょう かえる 別の べつ 申し出、 もうしで または こうにゅう 購入しないことの てきせつ ほうが じじつ 適切になるような ようとう 事実、 よさん 用途、 たいりつ 予算、対立、リスク。

中文

1. **已知事项。**当前能够得到支持的结果、规格、成本、条款和限制。
2. **预期事项。**包含其假设、范围和相关比较的预测。
3. **未知事项。**双方在作决定前都无法负责任地消除的不确定性。
4. **哪些因素会改变建议。**会使另一项提议或不购买更为合适的事实、用途、预算、冲突或风险。

ENGLISH

Confidence should describe the strength of this evidence. It should not be a substitute for it. The entrepreneur reports setting an extraordinary ten-year sales target and finishing below it, though still at very large claimed scale. That story may reveal ambition and effort; it does not give the next seller permission to present aspiration as likelihood. The buyer deserves the forecast before the triumphal ending is known.

日本語

自信は、この証拠の強さを表すものであるべきだ。証拠のかわりであってはならない。この起業家は、並外れた10年間の売上目標を設定し、それには届かなかったものの、自らが主張する規模としてはなお非常に大きな水準で終えたと語る。その物語は野心と努力を示しているかもしれないが、次の売り手が願望を見込みとして提示することを許すものではない。買い手は、勝利の結末が判明する前に予測を知らされるに値する。

中文

信心应当描述这些证据有多强，而不应取代证据。这名创业者称，自己设定了一个极其宏大的十年销售目标，最终虽未达到，但按其所称仍实现了非常庞大的规模。这个故事或许展现了雄心

nǚ lì tā bìng méi yǒu shòu quán xià yī wèi mài fāng bǎ yuàn wàng shuō chéng kě néng xìng mǎi fāng yǒu quán
 努力；它并没有授权下一位卖方把愿望说成可能性。买方有权
 zài shèng lì de jié jú jiē xiǎo zhī qián jiù kàn dào yù cè
 在胜利的结局揭晓之前就看到预测。

ENGLISH

Selling oneself needs the same restraint. Competence, availability, judgment, and a record of kept commitments are relevant. Wealth, confidence, proximity to famous people, or an ability to dominate a room are not evidence that this offer suits this buyer. State the work that can be backed up, the boundary of expertise, and the person who will actually deliver it.

日本語

じぶんじしん うり こむ ばあい おなじせつど ひつよう のうりよく
 自分自身を売り込む場合にも、同じ節度が必要になる。能力、
 たいおうかのうせい はんだんりよく まもつ やくそく じっせき かんけい とみ
 対応可能性、判断力、守ってきた約束の実績は関係がある。富、
 じしん ゆうめいにん ちか ば あつとう ちから
 自信、有名人との近さ、あるいはその場を圧倒する力は、この
 もうしで かいて てきし しょうこ うらづけ
 申し出がこの買い手に適している証拠ではない。裏づけられる
 しごと せんもんせい きょうかい じっさい ていきよう じんぶつ めいじ
 仕事、専門性の境界、そして実際にそれを提供する人物を明示
 する。

中文

tuī xiāo zì jǐ yě xū yào tóng yàng de kè zhì néng lì kě tóu rù chéng dù pàn duàn lì yǐ jí
 推销自己也需要同样的克制。能力、可投入程度、判断力以及
 lǚ xíng chéng nuò de jì lù dōu yǔ cǐ xiāng guān cái fù zì xìn yǔ míng rén de jiē jìn chéng dù
 履行承诺的记录，都与此相关。财富、自信、与名人的接近程度，
 huò zhāng kòng quán chǎng de néng lì dōu bù néng zhèng míng zhè xiàng tí yì shì hé zhè wèi mǎi fāng shuō míng
 或掌控全场的能力，都不能证明这项提议适合这位买方。说明
 yǒu yī jù zhī chí de gōng zuò zhuān yè néng lì de biān jiè yǐ jí zhēn zhèng fù zé jiāo fù de rén
 有依据支持的工作、专业能力的边界，以及真正负责交付的人。

8.4 Treat a concern as information

けねん じょうほう あつかう
 懸念を情報として扱う

bǎ gù lǜ dāng zuò xìn xī
 把顾虑当作信息

ENGLISH

Anton, an entrepreneur interviewed about sales and company building, argues that objection handling begins before the objection appears. Understand the person's situation, behavior, present state, and desired state; anticipate reasons the change may be unsuitable; then build justified confidence in the path between the two. A closing conversation should not be an attempt to rescue a weak process with one clever line.

日本語

セールスと会社づくりについてインタビューを受けた起業家
Anton は、異論への対応は異論が現れる前から始まると主張する。
相手の状況、行動、現在の状態、望む状態を理解し、その
変化が適さないかもしれない理由を予測したうえで、二つの
状態を結ぶ道筋への根拠ある信頼を築く。成約に向けた会話は、
気の利いた一言で弱いプロセスを救おうとする試みであっては
ならない。

中文

接受销售与公司建设采访的创业者 Anton 认为，处理异议要
从异议出现之前开始。理解对方的处境、行为、当前状态和理想
状态；预见这项改变可能并不适合的理由；然后对连接两种状态
的路径建立有依据的信心。成交对话不应试图用一句巧妙的话
挽救一个薄弱的过程。

ENGLISH

The word *objection* can itself be misleading. It makes the buyer sound like an obstacle between the seller and a deserved outcome. Use *unresolved concern* instead, and classify it before responding:

日本語

異論という言葉自体が、誤解を招くこともある。買い手が、売り手と売り手にふさわしいはずの成果との間に立つ障害であるかのように聞こえるからだ。代わりに未解決の懸念と呼び、答える前に分類する。

中文

异议这个词本身就可能产生误导。它听起来像是买方成了卖方与其理应获得的结果之间的障碍。不妨改用尚未解决的顾虑，并在回应前先进行分类：

ENGLISH

- **Fit.** The problem, use, capability, risk, or timing does not match.
- **Evidence.** The claimed result is not yet credible in this setting.
- **Understanding.** The mechanism, scope, term, or comparison remains unclear.
- **Trust.** Prior conduct, a conflict, missing disclosure, or the seller's incentives make the promise doubtful.
- **Economics.** Price, cash timing, implementation burden, or the best alternative defeats the case.
- **Decision process.** Another person, review, approval, or ordinary deliberation is legitimately required.
- **Refusal.** The buyer does not want to proceed and owes no further reason.

日本語

- 適合性。問題、用途、能力、リスク、または時機が一致しない。
- 証拠。主張されている結果が、この状況ではまだ信頼できない。
- 理解。仕組み、範囲、条件、または比較が依然として不明確である。
- 信頼。過去の行為、利害の対立、開示の欠如、または売り手の動機によって、約束が疑わしくなっている。
- 経済性。価格、資金のタイミング、導入負担、または最善の代替案により、この案件が成り立たない。
- 意思決定プロセス。別の人物、審査、承認、または通常の熟慮が正当に必要である。
- 拒否。買い手は先に進むことを望まず、それ以上の理由を示す義務もない。

中文

- 适配。问题、用途、能力、风险或时机并不匹配。
- 证据。所声称的结果在这一情境中尚不可信。
- 理解。机制、范围、条款或比较仍不清楚。
- 信任。以往行为、利益冲突、披露缺失或卖方的激励因素，使承诺显得可疑。
- 经济性。价格、现金时点、实施负担或最佳替代方案使这笔交易不再成立。

- **决策流程。** jué cè liú chéng 合理地需要另一人参与、hé lǐ dì xū yào líng yí rén cān yù 审查、shěn chá 批准或进行 pī zhǔn huò jìn xíng zhèng cháng 正常考虑。kǎo lǜ
- **拒绝。** jù jué 买方不想继续，mǎi fāng bù xiǎng jì xù 也不欠任何进一步的理由。yě bù qiǎn rèn hé jìn yí bù de lǐ yóu

ENGLISH

For the first six, ask permission to examine one concern: “Would it be useful to look at that together?” Supply relevant evidence, revise the offer, arrange a safe proof, include the missing decision-maker, or conclude that the fit is poor. Do not answer a financial constraint with shame, a trust problem with urgency, or an absent capability with another promise.

日本語

最初の六つについては、一つの懸念と一緒に検討してよいか
 尋ねる。「それを一緒に見てみることは役に立ちますか？」関連
 する証拠を提示する、申し出を修正する、安全な実証を手配す
 る、不在だった意思決定者を加える、または適合性が低いと結論
 づける。金銭的制約に羞恥心で答えたり、信頼の問題に緊急性
 で答えたり、欠けている能力に別の約束で答えたりしてはなら
 ない。

中文

对于前六类，应先获得许可，再考察其中一项顾虑：“我们一起
 看看这一点，会有帮助吗？”提供相关证据，修改提议，安排安全
 的验证，让缺席的决策者参与进来，或得出适配不佳的结论。不要
 用羞辱回应财务限制，用紧迫感回应信任问题，或用另一个承诺
 回应能力缺失。

ENGLISH

The final category ends the sales attempt. A soft phrase such as “I need to think” can be an unresolved concern or a courteous refusal. The seller may ask once whether a specific question or later date would be useful. If the answer is no, vague, or unreturned, stop. Consent to a conversation is not permanent, and a previous purchase does not create consent to repeated pursuit.

日本語

最後の分類では、販売の試みを終える。「考える時間が必要で
す」のような柔らかな表現は、未解決の懸念かもしれないし、
丁寧な拒否かもしれない。売り手は、具体的な質問を一つ扱う
ことや、後日の日付を決めることが役立つかどうか、一度だけ
尋ねてもよい。答えがノー、曖昧、または返答なしなら、そこで
止める。会話への同意は永久に続くものではなく、以前の購入
によって繰り返し追いかけることへの同意が生まれるわけでも
ない。

中文

最后一类会终止销售尝试。“我需要考虑一下”之类的委婉
说法，可能代表尚未解决的顾虑，也可能是礼貌的拒绝。卖方可以
询问一次：处理某个具体问题或约定稍后的日期是否有帮助。如果
回答是否定、含糊，或始终没有回复，就应停止。对一次谈话的
同意并非永久有效，过去的一次购买也不等于同意被反复追逐。

8.5 Preparation is not presumed consent

準備は、同意があるとの推定ではない

做好准备不等于推定同意

ENGLISH

A digital-asset fund owner in Florida recommends assuming the close. Taken literally, the tactic invites a seller to behave as if the buyer's decision has already been made. That can manufacture momentum through forms, payment questions, or logistical language before agreement exists.

日本語

Florida のデジタル資産ファンドの所有者は、成約を前提にするよう勧める。文字どおりに受け取れば、この戦術は、買い手の決定がすでに下されたかのように売り手が振る舞うことを促す。同意がまだ存在しないうちから、書類、支払いに関する質問、または手続き上の表現によって勢いを作り出すことができしてしまう。

中文

Florida 一名数字资产基金的所有者建议假定交易会成交。若按字面采用，这种策略会诱使卖方表现得仿佛买方已经作出了决定。它可能在尚未达成同意时，就通过表格、付款问题或物流安排方面的措辞人为制造势头。

ENGLISH

The useful interpretation is internal: prepare as though a serious transaction may occur. Know the scope, evidence, terms, implementation sequence, and next step. Remove clerical friction after the buyer says yes. During the conversation, assume only that the buyer is capable of deciding.

日本語

有用なのは、それを内面的な姿勢として解釈することだ。真剣とりひき、おこり、じゅんび、はんい、しょうこ、じょうけん、どうにゅうな取引が起こりうるものとして準備する。範囲、証拠、条件、導入

手順、次の段階を把握する。買い手がイエスと言った後の事務的な摩擦を取り除く。会話の最中に前提としてよいのは、買い手には決定する能力があるということだけである。

中文

有益的解釋只適用於賣方內部：按照一筆嚴肅交易可能發生的情況做好準備。掌握範圍、證據、條款、實施順序和下一步。在賣方答應之後，消除文書手續上的阻力。對話期間，唯一可以假定的是買方有能力作出決定。

ENGLISH

Rapport works the same way. The fund owner uses humor and likability; the fashion entrepreneur in another interview remembers sincere, personal service as a reason customers returned and referred others. Warmth can make it easier to exchange candid information. It cannot establish suitability or erase an unfavorable term. Frontline workers should not be required to perform intimacy, and personal details should not become covert persuasion data.

日本語

信頼関係も同じように働く。そのファンド所有者はユーモアと好感を活用する。別のインタビューに登場するファッション事業の起業家は、誠実で個人に寄り添ったサービスが、顧客の再訪や他者への紹介につながったと振り返る。温かさがあれば、率直な情報を交わしやすくなることはある。しかし、適合性を立証することも、不利な条件を消し去ることもできない。現場の従業員に親密さを演じるよう求めるべきではなく、個人的な情報をひそかな説得用データに変えてもならない。

中文

jiàn lì róng qià guān xì yě shì rú cǐ zhè wèi jī jīn suǒ yǒu zhě huì yùn yòng yōu mò gǎn hé
建立融洽关系也是如此。这位基金所有者会运用幽默感和
qīn hē lì líng yī chǎng cǎi fǎng zhōng de shí shàng chuàng yè zhě zé jì de zhēn chéng ér gè xìng huà de
亲和力；另一场采访中的时尚创业者则记得，真诚而个性化的
fú wù shì kè hù zài cì guāng gù bìng xiàng tā rén tuī jiàn de yuán yīn wēn nuǎn kě yǐ ràng tān shuài
服务，是客户再次光顾并向他人推荐的原因。温暖可以让坦率
de xìn xī jiāo liú biàn dé gèng róng yì tā bù néng zhèng míng shì pèi xìng yě bù néng mō qù bù lì
的信息交流变得更容易。它不能证明适配性，也不能抹去不利
tiáo kuǎn bù yīng yāo qiú yī xiàn yuán gōng biǎo yǎn qīn mì gè rén xìn xī yě bù yīng biàn chéng yīn bì
条款。不应要求一线员工表演亲密，个人信息也不应变成隐蔽
de shuō fú shù jù
的说服数据。

ENGLISH

The seller also needs a real alternative. A later Florida speaker says negotiating strength comes from being willing to walk away. This is sound when walking protects quality, capacity, safety, price discipline, or an ethical boundary. It becomes theater when a false deadline or feigned scarcity is used to frighten the buyer. The clean version is mutual:

日本語

う り て げんじつてき だいたいあん ひつよう ご
売り手にも、現実的な代替案が必要である。その後 Florida で
とうじょう わしや こうしやうりよく たちさる かくご う まれる ゆう
登場する話者は、交渉力は立ち去る覚悟から生まれると言う。
たちさる ひんしつ たいおうのうりよく あんぜんせい かかくきりつ りんり
立ち去ることで品質、対応能力、安全性、価格規律、または倫理
てききょうかい ままれる ばあい だとう にせ きげん みせかけ
的境界を守る場合、これは妥当である。偽の期限や、見せかけ
きしょうせい か い て こわ しばい こうせい かたち
の希少性で買い手を怖がらせるなら、芝居になる。公正な形では、
そうごてき
これは相互的である。

中文

mài fāng tóng yàng xū yào yí gè zhēn shí de tì dài xuǎn zé hòu lái zài fā yán de
卖方同样需要一个真实的替代选择。后来在 Florida 发言的
yī rén shuō tán pàn lì liàng lái zì yuàn yì lí chǎng dāng lí chǎng shì wèi le bǎo hù zhì liàng chǎn néng
一人说，谈判力量来自愿意离场。当离场是为了保护质量、产能、
ān quán jià gé jì lǜ huò lún lǐ biān jiè shí zhè gè shuō fǎ shì hé lǐ de rú guǒ shǐ yòng xū jiǎ
安全、价格纪律或伦理边界时，这个说法是合理的。如果使用虚假
qī xiàn huò jiǎ zhuāng xī quē lái kǒng xià mǎi fāng tā jiù chéng le yí chǎng biǎo yǎn gān jìng de zuò fǎ shì
期限或假装稀缺来恐吓买方，它就成了一场表演。干净的做法是
xiāng hù de
相互的：

ENGLISH

Either party may conclude that the exchange does not work, without punishment for having examined it honestly.

日本語

どちらの当事者も、誠実に検討したことで罰を受けることなく、この交換は成立しないと結論づけることができる。

中文

rèn hé yí fāng dōu kě yǐ dé chū zhè xiàng jiāo huàn bù kě xíng de jié lùn , ér bú huì
 任何一方都可以得出这项交换不可行的结论，而不会
 yīn wéi céng jīng chéng shí dì kǎo chá guò tā ér shòu dào chéng fá
 因为曾经诚实地考察过它而受到惩罚。

ENGLISH

Urgency can be a material fact. A license may expire, a production window may close, a price may depend on a dated input, or delay may carry a documented cost. State the source, date, consequence, and available alternatives. Do not shorten the window, conceal an extension, imply false scarcity, or enlarge fear to make a weak offer feel necessary.

日本語

緊急性が重要な事実である場合もある。ライセンスの期限が切れる、生産可能な期間が終わる、価格が日付のある投入物に左右される、または遅延に記録された費用が伴うことがある。その根拠、日付、結果、利用可能な代替案を明示する。期間を短くしたり、延長できることを隠したり、偽の希少性をほのめ

かしたり、弱い申し出を必要不可欠に感じさせるために恐怖を膨らませたりしてはならない。

中文

紧迫性可能是一项重要事实。许可证可能到期，生产窗口可能关闭，价格可能取决于有明确日期的投入，拖延也可能带来有据可查的成本。说明其来源、日期、后果和可用的替代方案。不要缩短期限、隐瞒延期、暗示虚假稀缺，或放大恐惧，让一个薄弱的提议显得必不可少。

8.6 Practice without hardening

心を硬くせずに練習する
在练习中不要变得冷硬

ENGLISH

An unidentified young owner says scripts and appearance cannot reproduce the experience of hearing no and still communicating with people of different ages and backgrounds. The observation is right about embodied practice. A person learns pacing, listening, emotional regulation, and explanation by trying, receiving a response, and trying again.

日本語

身元の示されていない若い経営者は、台本や外見では、ノーと言われながらも、年齢や背景の異なる人々と意思を伝え合う経験を再現できないと語る。身体を通した練習について、その観察は正しい。人は試し、反応を受け取り、再び試すことによって、間の取り方、傾聴、感情の調整、説明を学ぶ。

中文

一名身份不详的年轻经营者说，剧本和外表无法复现这样的经验：听到拒绝之后，仍然与不同年龄和背景的人沟通。就亲身实践而言，这个观察是正确的。一个人通过尝试、得到回应、再次尝试，学习节奏、倾听、情绪调节和解释。

ENGLISH

Exposure alone does not guarantee improvement. It can teach manipulation, stereotypes, numbness, or a rehearsed refusal to hear. Practice becomes skill only when the result changes the next attempt.

日本語

経験を重ねるだけで、改善が保証されるわけではない。経験から、操作、固定観念、無感覚、あるいは聞くことを拒む練習の態度を学ぶこともある。結果が次の試みを変えるときにだけ、練習は技能になる。

中文

仅仅增加接触次数并不能保证进步。它也可能教会操纵、刻板印象、麻木，或用排练好的方式拒绝倾听。只有当结果改变下一次尝试时，练习才会变成技能。

ENGLISH

Review a conversation while it is fresh:

日本語

会話の記憶が新しいうちに振り返る。

中文

趁对话记忆犹新时进行复盘：

ENGLISH

1. What did the buyer say the problem and desired change were?
2. Which claim did I make, and what evidence supported it?
3. When did the conversation become clearer, and when did it become tense or confused?
4. Was the concern about fit, evidence, understanding, trust, economics, process, or refusal?
5. Did I answer the concern, revise the offer, or merely speak longer?
6. Did the buyer have a usable opportunity to compare, pause, and decline?
7. What one change should the next conversation test?

日本語

1. 買い手は、問題と望む変化を何だと述べたか？
2. 私はどのような主張をし、どの証拠がそれを裏づけたか？
3. いつ会話が明確になり、いつ緊張し、または混乱したか？
4. 懸念は、適合性、証拠、理解、信頼、経済性、プロセス、拒否のどれに関するものだったか？
5. 私は懸念に答えたか、申し出を修正したか、それとも単に長く話ただけか？
6. 買い手には、比較し、立ち止まり、断るための実際に使える機会があったか？

7. 次の会話では、どの一つの変更を検証すべきか？

中文

1. 买方说问题是什么，希望发生什么改变？
2. 我提出了哪项主张，什么证据支持它？
3. 对话在什么时候变得更清楚，又在什么时候变得紧张或混乱？
4. 顾虑涉及适配、证据、理解、信任、经济性、流程，还是拒绝？
5. 我回应了顾虑、修改了提议，还是仅仅说得更久？
6. 买方是否拥有实际可用的机会去比较、暂停和拒绝？
7. 下一次对话应检验哪一项改变？

ENGLISH

Different people deserve individual attention, not demographic scripts. Age, language, disability, culture, role, and prior experience can affect access and communication, but a category does not reveal a person's motive. Ask about preferences, provide accessible formats, use qualified interpretation where needed, and test understanding without condescension.

日本語

人によって異なる個別の配慮が必要であり、人口統計上の分類に基づく台本を当てはめるべきではない。年齢、言語、障害、文化、役割、過去の経験は、利用しやすさやコミュニケーションに影響しうるが、分類からその人の動機は分からない。希望を尋ね、利用しやすい形式を用意し、必要な場合は資格のある通訳を利用し、相手を見下すことなく理解を確かめる。

中文

不同的人值得得到个别关注，而不是人口统计类别的脚本。年龄、语言、残障、文化、角色和既往经历可能影响获取信息和沟通，但一个类别并不能揭示个人动机。询问对方的偏好，提供无障碍格式，在需要时使用合格的口译服务，并在不居高临下的情况下检验理解。

ENGLISH

Nor should abuse be accepted as tuition. Rejection is part of selling; harassment, threats, discrimination, and violence are workplace hazards. Employers owe clear exit rules, escalation, support, and protection. Ending an unsafe interaction is judgment, not failure.

日本語

また、虐待を授業料として受け入れるべきでもない。拒絶は販売の一部だが、嫌がらせ、脅迫、差別、暴力は職場の危険である。雇用主には、明確な離脱ルール、上申手続き、支援、保護を用意する義務がある。危険なやり取りを終えることは判断であって、失敗ではない。

中文

也不应把侵害当作学费接受。遭到拒绝是销售工作的一部分；骚扰、威胁、歧视和暴力则是职业危害。雇主有义务提供明确的退出规则、升级处理机制、支持和保护。结束一次不安全的互动，是判断力的体现，而不是失败。

8.7 Follow up with a stopping point

うち きる じてん もうけ
打ち切る時点を設けてフォローアップする
gēn jìn shí shè dìng tíng zhǐ diǎn
跟进时设定停止点

ENGLISH

Many useful decisions need time. The buyer may need an implementation estimate, legal review, a partner's judgment, a reference, or evidence from a pilot. Follow-up serves the decision when it delivers the agreed missing item at the agreed time.

日本語

ゆうよう い し けって い お お く じ か ん か い て どうにゅうひよう
有用な意思決定の多くには時間がかかる。買い手は、導入費用
み つ も り ほ う て き し ん さ は ん だ ん し ょ う か い ざ き し け ん
の見積もり、法的審査、パートナーの判断、照会先、または試験
どうにゅう え し ょ う こ ひ つ よ う ご う い ふ そ く
導入から得られる証拠を必要とするかもしれない。合意した不足
こうもく ご う い じてん と ど け る い し け っ て い
項目を、合意した時点で届けるなら、フォローアップは意思決定
やく だ っ
に役立つ。

中文

xǔ duō yǒu yì de jué dìng dōu xū yào shí jiān mǎi fāng kě néng xū yào shí shī gū suàn fǎ lǜ
许多有益的决定都需要时间。买方可能需要实施估算、法律
shěn chá hé huǒ rén de pàn duàn cān kǎo zī liào huò shì diǎn suǒ chǎn shēng de zhèng jù dāng gēn jìn zài
审查、合伙人的判断、参考资料, 或试点所产生的证据。当跟进在
yuē dìng shí jiān jiāo fù shuāng fāng shāng dìng de quē shī xiàng mù shí tā jiù shì zài wèi jué cè fú wù
约定时间交付双方商定的缺失项目时, 它就是在为决策服务。

ENGLISH

End the conversation by recording five things together: the unresolved question, who owns it, what evidence is needed, the next date or event, and the condition that closes the matter. If the buyer does not authorize another contact, there is no follow-up. If the agreed attempts receive no answer, the matter closes. A later material change may justify a fresh invitation, not a resumption of the old pursuit.

日本語

会話の最後に、未解決の問い、その担当者、必要な証拠、次の
 日付または出来事、そして案件を打ち切る条件という五つを、
 双方で記録する。買い手が次の連絡を許可しないなら、フォロー
 アップはない。合意した回数の連絡に回答がなければ、案件を
 終了する。その後に重要な変化が起きれば、新たに声をかける
 根拠にはなりうるが、以前の追跡を再開する根拠にはならない。

中文

结束对话时，共同记录五项内容：尚未解决的问题、由谁负责、
 需要什么证据、下一个日期或事件，以及结束此事的条件。如果
 买方没有授权再次联系，就不存在后续跟进。如果约定的联系
 尝试都未得到回应，此事就此结束。日后出现重要变化，或许可以
 成为重新发出邀请的理由，却不能成为恢复原先追逐的理由。

ENGLISH

Persistence belongs in improving the offer, reaching another
 qualified buyer, or returning when circumstances genuinely
 change. It does not belong in wearing down one person's
 boundary. A high volume of respectful attempts can teach the
 market; repeated pressure on the same person teaches only
 avoidance.

日本語

粘り強さを向けるべきなのは、申し出を改善すること、別の
 条件を満たす買い手に働きかけること、または状況が本当に
 変わったときに戻ることである。一人の境界をすり減らすこと
 に向けてはならない。敬意ある試みを数多く行えば、市場から
 学ぶことができる。同じ人に繰り返し圧力をかけても、学ばせ
 るのは回避だけである。

中文

坚持应当用在改进提议、接触另一位符合条件的买方，或在情况确实发生变化时再次出现。它不应被用来磨损一个人的边界。大量尊重他人的尝试可以让人了解市场；反复向同一个人施压，只会教会对方回避。

8.8 Complete the reciprocal exchange record

そうごこうかん きろく かんせい
相互交換の記録を完成させる
wán chéng hù huì jiāo huàn jì lù
完成互惠交换记录

ENGLISH

After each meaningful decision, return to the four blocks opened in Chapter 7. Do not add a second sales checklist; update the shared record with what the exchange actually established:

日本語

意味のある意思決定が行われるたびに、第7章で設けた四つのブロックに戻る。セールス用のチェックリストをもう一つ加えてはならない。交換によって実際に確かめられたことを、共有記録に反映する。

中文

每次作出有意义的决定后，都回到第7章建立的四个区块。不要再增加一份销售核对表；应根据交换实际确定的内容，更新共享记录：

ENGLISH

Decision Record proceed, decline, defer by agreement, choose an alternative, no fit, or no response. Keep the buyer's criteria and role visible, invent no reason for a refusal, and state the authorized next contact or stopping point.

Evidence step Record the claim and rung tested, the unresolved concern in the buyer's language, evidence supplied, scope revised, question deferred, disconfirming result, and the one next learning another exchange can test.

Commercial terms Record the actual scope, price, timing, responsibility, information, remedy, review, and exit discussed, including every change made during the conversation. Distinguish an agreement, invoice, and collected cash.

Consent and delivery Record material disclosure, safeguards, affected people, implementation duty, the buyer's usable chance to compare and refuse, and the seller's obligation after commitment. Preparation or prior contact never substitutes for consent.

日本語

決めてい さき すすむ みおくる ごうい えんき だいたいあん えらぶ
決定 先に進む、見送る、合意のうえで延期する、代替案を選ぶ、
てきごう へんとう きろく かいて きじゅん
 適合しない、または返答なしを記録する。買い手の基準と
やくわり わ かる きょひ りゆう でつぞう きょか
 役割が分かるようにし、拒否の理由を捏造せず、許可され
つぎ れんらく うちき るじてん めいき
 た次の連絡または打ち切る時点を明記する。

しょうこ だんかい けんしょう しゅちょう しょうこ だん か い て じしん ことば あらわし
証拠の段階 検証した主張と証拠の段、買い手自身の言葉で表し
 み かいけつ けねん ていじ しょうこ しゅうせい はんい さきおくり
 た未解決の懸念、提示した証拠、修正した範囲、先送りし
 と い はんしょう けっか べつ こうかん つぎ けんしょう
 た問い、反証となる結果、そして別の交換で次に検証でき
 まなび ひと きろく
 る学びを一つ記録する。

とりきじょうけん じっさい はなしあつ はんい かかく じき せきん じょうほう きゅうさい
取引条件 実際に話し合った範囲、価格、時期、責任、情報、救済、
 しんさ たいしゅつ かいわちゅう くわえ へんこう ふくめ きろく
 審査、退出を、会話中に加えたすべての変更も含めて記録
 こうい せいぎゅうしょ かいしゅうず み げんきん くべつ
 する。合意、請求書、回収済みの現金を区別する。

どうい りこう じゅうよう かいじ あんぜんさく えいきょう うける ひとびと どうにゅうじょう
同意と履行 重要な開示、安全策、影響を受ける人々、導入上
 きむ かいて あたえ ひかく きよひ じっさい
 の義務、買い手に与えられた比較し拒否するための実際に
 つかえる きかい やくそくせいりつ ご うりて きむ きろく
 使える機会、そして約束成立後の売り手の義務を記録する。
 じゅんび か こ せつしよく どうい かわり けっして
 準備や過去の接触が、同意の代わりになることは決してな
 い。

中文

jué dìng jì lù jì xù jù jué jīng xié shāng yán qī xuǎn zé tì dài fāng àn bù shì pèi huò wú
决定 记录继续、拒绝、经协商延期、选择替代方案、不适配或无
 huí yīng ràng mǎi fāng de biāo zhǔn hé jué sè qīng xī kě jiàn bú yào wèi jù jué biān zào lǐ yóu
 回应。让买方的标准和角色清晰可见，不要为拒绝编造理由，
 bìng zhù míng huà zhǔn jìn xíng de xià yí cì lián xì huò tíng zhǐ diǎn
 并注明获准进行的下一次联系或停止点。

zhèng jù bù zhòu jì lù jiē shòu jiǎn yàn de zhǔ zhāng jí qí zhèng jù jiē tī yòng mǎi fāng yǔ yán biǎo shù
证据步骤 记录接受检验的主张及其证据阶梯、用买方语言表述
 de shàng wèi jiē jué de gù lǜ suǒ tí gòng de zhèng jù xiū gǎi hòu de fàn wéi tuī chí de
 的尚未解决的顾虑、所提供的证据、修改后的范围、推迟的
 wèn tí fǒu dìng xìng jié guǒ yí jī líng yí cì jiāo huàn jiē xià lái kě yǐ jiǎn yàn de yí xiàng
 问题、否定性结果，以及另一次交换接下来可以检验的一项
 rèn shí
 认识。

shāng yè tiáo kuān jì lù shí jí tāo lùn de fàn wéi jià gé shí jiān zé rèn xìn xī bǔ jiù
商业条款 记录实际讨论的范围、价格、时间、责任、信息、补救、
 shěn chá hé tuì chū ān pái bāo kuò duì huà qī jiān zuò chū de měi yí xiàng biàn gēng qū fēn
 审查和退出安排，包括对话期间作出的每一项变更。区分
 xié yì fā piào hé yǐ jīng shōu huí de kuǎn xiàng
 协议、发票和已经收回的款项。

tóng yì yǔ jiāo fù jì lù zhòng dà pī lù bǎo zhàng cuò shī shòu yǐng xiǎng de rén shí shī zé rèn
同意与交付 记录重大披露、保障措施、受影响的人、实施责任、
 mǎi fāng shí jí kě yòng de bǐ jiào hé jù jué jī huì yǐ jí chéng nuò zuò chū hòu mǎi fāng chéng dān
 买方实际可用的比较和拒绝机会，以及承诺作出后卖方承担
 de yì wù zhǔn bèi gōng zuò huò yǐ wǎng jiē chù jué bù néng tì dài tóng yì
 的义务。准备工作或以往接触绝不能替代同意。

ENGLISH

Aggregate patterns, not private dossiers. If many qualified buyers identify the same missing evidence, cost, risk, or implementation burden, the company has learned something about the offer. If one buyer declines, the company has learned about one decision. Protect both conclusions from the founder's desire to turn every result into validation.

日本語

集約するのは傾向であって、個人の私的な詳細記録ではない。条件を満たす多くの買い手が、同じ証拠の欠如、費用、リスク、または導入負担を指摘するなら、会社は申し出について何かを学んだことになる。一人の買い手が断ったなら、会社が学んだのは一つの意味決定についてである。創業者があらゆる結果を正しさの証明に変えようとする欲求から、どちらの結論も守らなければならない。

中文

汇总模式，而不是建立私人档案。如果许多符合条件的买方都指出同样的证据缺失、成本、风险或实施负担，公司就对该项提议有了某种认识。如果一位买方拒绝，公司了解的只是一项决定。必须保护这两种结论，不让创始人出于把每个结果都变成验证的欲望而扭曲它们。

ENGLISH

One sale records one decision and creates an obligation; it may not even prove that cash was collected or value delivered. Repeat use, renewal, referral, and healthy economics may establish more. The next task is distribution: reaching enough appropriate people without spending more trust than

the business earns.

日本語

1 件の販売は一つの意味決定を記録し、一つの義務を生む。それは、現金を回収したことや価値を届けたことすら証明しないかもしれない。反復利用、更新、紹介、健全な採算性なら、より多くを立証できる可能性がある。次の課題は流通である。事業が得る以上の信頼を費やすことなく、十分な数の適切な人々に届けることだ。

中文

一笔销售记录一次决定，也产生一项义务；它甚至可能无法证明款项已经收回或价值已经交付。重复使用、续约、转介绍和健康的经济性，或许能证明更多。下一个任务是分销：触达足够多的合适人群，同时不消耗超过企业所赢得的信任。

CHAPTER 9

Distribution Opens the Door; Trust Keeps It Open

流通が扉を開き、信頼がその扉を開き続ける

分销打开大门，信任让它持续敞开

How does attention become remembered, repeated trust?

ちゅうもく きおく くりかえさ
 注目はどのようにして、記憶され、繰り返される
 しんらい かわる
 信頼へと変わるのか？

zhùyì lì rú hé zhuǎn huà wéi bèi jì zhù fǎn fù fā shēng de xìn rèn
 注意力如何转化为被记住、反复发生的信任？

ENGLISH

Daniel Lubetzky carried products through Manhattan in a lawyer's briefcase. He offered samples from morning until evening, returned the next day to deliver to stores, and repeated the route for years. Long after Kind had become widely available, he remembered distribution as one shelf gained at a time.

日本語

Daniel Lubetzky は、弁護士用のブリーフケースに商品を入れて
て Manhattan を歩き回った。朝から晩まで試食を勧め、翌日に
は店舗へ納品するために戻り、その道回りを何年も繰り返した。
Kind が広く手に入るようになってから長い年月がたっても、彼
は流通を、一度に一つずつ棚を獲得していったものとして記憶
していた。

中文

Daniel Lubetzky 曾把产品装在律师用的公文包里，走遍 Man-
hattan。他从早到晚提供试吃，第二天再回来给商店送货，多年
来反复走着同一条路线。即使在 Kind 早已随处可见之后，他记得
的分销过程，仍是一次争取到一个货架。

ENGLISH

The story corrects two attractive fantasies. A good product does not become easy to find merely because it deserves attention. Wide distribution does not make a weak product good. Value and access are complements. One gives a buyer a reason to care; the other gives the buyer an opportunity to act.

日本語

この話は、魅力的な二つの幻想を正してくれる。良い商品だ
からといって、注目に値するというだけで見つけやすくなるわ
けではない。広く流通させても、弱い商品が良い商品になるわ
けではない。価値とアクセスは相互に補い合う。一方は買い手
に関心を持つ理由を与え、もう一方は行動する機会を与える。

中文

这个故事纠正了两种诱人的幻想。好产品不会仅仅因为值得
关注，就变得容易找到。广泛分销也不会把薄弱的产品变成好

chǎn pǐn jià zhí yǔ chù dá xiāng fǔ xiāng chéng qián zhě gěi mǎi jiā yí gè zài yì de lǐ yóu hòu zhě
产品。价值与触达相辅相成：前者给买家一个在意的理由，后者
gěi mǎi jiā yí gè cǎi qǔ xíng dòng de jī huì
给买家一个采取行动的机会。

ENGLISH

Distribution is often reduced to promotion, as though its purpose were to produce a large number above a post. A business needs a longer path:

日本語

りゅうつう せんでん どういつ し もくてき とうこう うえ
流通はしばしば宣伝と同一視され、その目的は投稿の上に
おおきなすうじ ひょうじ あつかわ じぎょう
大きな数字を表示させることだともいうように扱われる。事業
ひつよう なが いけいろ
に必要なのは、もっと長い経路である。

中文

fēn xiāo cháng bèi jiǎn huà wéi tuī guǎng fǎng fú tā de mù dì jiù shì ràng yí tiáo tiē zǐ xià miàn chū xiàn
分销常被简化为推广，仿佛它的目的就是让一条帖子下面出现
yí gè hěn dà de shù zì qǐ yè xū yào de shì yí tiáo gèng zhǎng de lù jīng
一个很大的数字。企业需要的是一条更长的路径：

attention → qualified decision → exchange

→ delivery,

delivery → acceptance → collection

→ return or referral,

delivery → complaint → repair

→ acceptance or exit.

ENGLISH

Every arrow can fail. The wrong people can see the message. The promise can outrun the evidence. Buying can be difficult. Delivery can disappoint. A good experience can be forgotten. A complaint can be ignored until it becomes the

most memorable part of the brand. Distribution is the design of this entire route, including the way back after failure.

日本語

どの矢印にも失敗の可能性がある。メッセージが不適切な相手の目に入ることもある。約束が証拠を追い越すこともある。購入が難しい場合もある。提供されたものが期待を裏切ることもある。良い体験が忘れられることもある。苦情が無視され続け、やがてブランドについて最も記憶に残る部分になることもある。流通とは、失敗後の帰路も含め、この経路全体を設計することである。

中文

每一个箭头都可能失效。看到信息的可能是错误的人。承诺可能跑在证据前面。购买可能很困难。交付可能令人失望。良好的体验可能被遗忘。投诉可能一直受到忽视，最终成为品牌最令人难忘的部分。分销是对整条路径的设计，也包括失败之后的返回路径。

ENGLISH

Every delay is also carried by someone. A buyer waits for an answer, a worker absorbs an overloaded queue, a supplier waits for approval, or the business waits for cash after delivery. At each handoff, name the expected and actual waiting time, the current constraint, and the person bearing the delay. The slowest necessary stage limits the promise. Sending more attention into a delivery bottleneck does not scale the business; it enlarges the queue and spends trust faster.

日本語

あらゆる遅延も、誰かが引き受けている。買い手が回答を待ち、作業者が過負荷の待ち行列を抱え、供給者が承認を待ち、

あるいは事業側が提供後の入金を待つ。引き継ぎのたびに、予想
 待ち時間と実際の待ち時間、現在の制約、そして遅延を負担する
 人を明記する。最も遅い不可欠な段階が、約束の限界を定める。
 提供のボトルネックへさらに注目を送り込んでも、事業は拡大
 しない。待ち行列が長くなり、信頼がより速く費やされるだけ
 である。

中文

每一次延误也都由某个人承担。买家在等待答复，员工在承受
 超负荷的队列，供应商在等待批准，或者企业在交付后等待回款。
 在每次交接中，都要写明预计等待时间和实际等待时间、当前的
 约束，以及承担延误的人。最慢的必要环节限制了承诺。把更
 多注意力导入交付瓶颈并不能扩大业务，只会拉长队列，更快地
 消耗信任。

9.1 Attention is access, not allegiance

注目はアクセスであり、忠誠ではない
 注意力是触达，不是忠诚

ENGLISH

Gary Vaynerchuk calls attention the essential currency of business and argues that organic social content remains under-used. The first claim contains a truth: a buyer cannot consider an offer that never enters view. The second is conditional. Organic reach depends on a platform's incentives, an audience's habits, the form of the content, competition for the same moment, and rules the business does not control.

日本語

Gary Vaynerchuk は、注目をビジネスに不可欠な通貨と呼び、オーガニックなソーシャルコンテンツは今も十分に活用されていないと論じる。最初の主張には真実が含まれている。目に入らない提案を、買い手が検討することはできない。二つ目の主張は条件付きである。オーガニックリーチは、プラットフォームのインセンティブ、オーディエンスの習慣、コンテンツの形式、同じ瞬間をめぐる競争、そして事業側が制御できない規則に左右される。

中文

Gary Vaynerchuk 称注意力是商业的基本货币，并认为自然传播的社交内容仍未得到充分利用。第一项主张包含一个事实：一个从未进入视野的提议，不可能被买家考虑。第二项主张则有条件。自然触达取决于平台的激励机制、受众的习惯、内容的形式、对同一时刻的争夺，以及企业无法控制的规则。

ENGLISH

Attention should be measured by what it allows next. An impression may create recognition. A completed explanation may create understanding. A qualified inquiry may reveal a decision. A first purchase exposes delivery to judgment. Return and referral suggest that value persisted. These are different events, not a single funnel number wearing different names.

日本語

注目は、その次に何を可能にするかによって測るべきである。インプレッションは認知を生むかもしれない。最後まで聞かれたい説明は理解を生むかもしれない。条件に合った問い合わせは、

い し けっ て い あ き ら か し ょ かい こ う に ゆ う て い き ょ う
 意思決定を明らかにするかもしれない。初回購入によって、提供
 ない よ う ひ ょ う か さ い こ う に ゆ う し ょ う かい か ち じ ぞ く
 内容は評価にさらされる。再購入と紹介は、価値が持続したこ
 し さ こ と な る で き こ と ひ と
 とを示唆する。これらは異なる出来事であり、一つのファネル
 し ひ ょ う べ つ べ つ な ま え よ ん
 指標を別々の名前と呼んでいるのではない。

中文

héng liáng zhùyì lì yīng kàn tā jiē xià lái néng cù chéng shén me yī cì zhǎn shì kě néng dài lái
 衡量注意力，应看它接下来能促成什么。一次展示可能带来
 rèn zhī yī cì tīng wán de shuō míng kě néng dài lái lǐ jiě yī cì hé gé de zī xún kě néng xiǎn lù chū
 认知。一次听完的说明可能带来理解。一次合格的咨询可能显露出一
 yī xiàng jué cè shǒu cì gòu mǎi ràng jiāo fù jiē shòu píng pàn fù gòu hé tuī jiàn zé biǎo míng jià zhí kě néng
 项决策。首次购买让交付接受评判。复购和推荐则表明价值可能
 yán xù le xià lái zhè xiē shì bù tóng de shì jiàn bìng fēi tóng yī gè lóu dòu shù zì huàn shàng bù tóng
 延续了下来。这些是不同的事件，并非同一个漏斗数字换上不同
 de míng chēng
 的名称。

ENGLISH

Adin Ross distinguishes raw followers from the audience that repeatedly returns. He describes short clips as entrances to longer streams, where subscriptions, donations, platform payments, and brand relationships can form. The mechanics are useful outside entertainment: a small piece of content can help the right person recognize a problem and choose a deeper explanation. His reported earnings remain an exceptional, volatile creator case. A follower can be inactive; a view can be accidental; intimacy at scale can become parasocial; a platform can change its terms or access overnight.

日本語

Adin Ross は、単なるフォロワーと、繰り返し戻ってくるオーディエンスを区別している。彼は短いクリップを長時間配信への入口と説明する。そこでは、サブスクリプション、寄付、プラットフォームからの支払い、ブランドとの関係が形成されうる。この仕組みはエンターテインメント以外にも有用である。小さな

コンテンツが、適切な人に問題を認識させ、より深い説明を選んでもらう助けになりうる。彼について報告されている収益は、今なお例外的で変動の激しいクリエイターの事例である。フォローワーが活動していない場合もあれば、視聴が偶然の場合もある。大規模な親密さはパラソーシャルなものになりうる。プラットフォームは一夜にして利用条件やアクセスを変更できる。

中文

Adin Ross 把单纯的粉丝与反复回来的受众区分开来。他把短片描述为进入长时间直播的入口；订阅、捐赠、平台付款和品牌关系都可能在那里形成。这套机制在娱乐业之外也有用：一小段内容可以帮助合适的人识别问题，并选择更深入的说明。他被报道的收入仍属于一个例外且波动剧烈的创作者案例。粉丝可能并不活跃；一次观看可能只是偶然；大规模营造的亲密感可能变成拟社会关系；平台可能在一夜之间改变条款或访问权限。

ENGLISH

Treat platform attention as rented. Keep lawful, consented ways for people to find the business again: a memorable name, a useful site, an email relationship, direct customer records, retail availability, documentation, community ties, or a service experience worth recalling. Ownership of contact does not mean ownership of a person. Permission, privacy, portability, deletion, and contact frequency remain part of the bargain.

日本語

プラットフォーム上の注目は借り物として扱う。人々が事業を再び見つけられるよう、適法で同意を得た手段を確保する。覚えやすい名称、役に立つサイト、メールを通じた関係、直接管理する顧客記録、小売店での入手可能性、文書、コミュニティ

とのつながり、あるいは思い出す価値のあるサービス体験など
 である。連絡先を保有しても、その人を所有することにはなら
 ない。許可、プライバシー、可搬性、削除、連絡頻度も、引き続き
 この取り決めの一部である。

中文

把平台上的注意力视为租来的。保留合法且经过同意的方式，
 让人们能够再次找到企业：一个好记的名字、一个有用的网站、
 一段电子邮件关系、企业直接掌握的客户记录、零售渠道中的可
 购买性、文档、社区联系，或者值得回想的服务体验。拥有联系方式
 并不意味着拥有人。许可、隐私、可携带性、删除和联系频率仍然
 是这项约定的一部分。

9.2 Let repetition improve the promise

反復によって約束を改善する
 让重复改进承诺

ENGLISH

A clothing entrepreneur named Victor says he released products every week rather than polish one drop for six months while attention moved elsewhere. The cadence kept the brand visible and produced more encounters with buyer response. The principle is rapid learning, not permission to sell careless work. Frequency that produces defects, waste, worker strain, or audience noise has converted speed into a hidden cost.

日本語

Victor という衣料品起業家は、注目がほかへ移るなかで一回

のドロップを6か月磨き続けるのではなく、毎週商品を発売したと語る。この頻度によってブランドは人目に触れ続け、買い手の反応に接する機会も増えた。その原則は素早く学ぶことであり、雑な仕事を売る許可ではない。欠陥、廃棄、作業者への負担、オーディエンスにとっての雑音を生む頻度は、速さを隠れたコストへ変えてしまっている。

中文

一位名叫 Victor 的服装创业者说，他每周都会推出产品，而不是花6个月打磨一次上新，任由注意力转向别处。这样的节奏让品牌持续可见，也创造了更多接触买家反馈的机会。其原则是快速学习，而不是获准出售草率之作。如果频率制造了缺陷、浪费、员工压力或受众噪声，速度就已经转化成一种隐性成本。

ENGLISH

The right cadence is the fastest one at which the company can still learn and keep its promise. A harmless content format can iterate in hours. Clothing must meet its stated quality and return terms. Financial, medical, structural, and safety-critical products require much stronger evidence before exposure.

日本語

適切な頻度とは、会社がなお学び続け、約束を守れる範囲で最も速い頻度である。害を生じないコンテンツ形式なら、数時間単位で反復改善できる。衣料品は、明示された品質と返品条件を満たさなければならない。金融、医療、構造、安全性が決定的に重要な製品では、公開前にはるかに強い証拠が必要になる。

中文

合适的节奏，是公司仍能学习并信守承诺的最快节奏。无害的内容形式可以在数小时内迭代。服装必须达到其明示的质量标准

hé tuì huò tiáo kuǎn jīn róng yī liáo jié gòu xìng hé ān quán guān jiàn xíng chǎn pǐn zài duì wài tuī chū
 和退货条款。金融、医疗、结构性和安全关键型产品在对外推出
 zhī qián xū yào qiáng dé duō de zhèng jù
 之前，需要强得多的证据。

ENGLISH

Steve Madden places product quality before distribution in his account of building a shoe company over decades. Lubetzky describes distribution door by door. Their emphasis differs without creating a contradiction. Product truth determines whether reach deserves to persist; distribution supplies enough encounters for that truth to become known. A credible release produces an observed response; a specific repair earns the next credible release. This is the learning motion inside the larger operating flow, not a second route.

日本語

Steve Maddenは、数十年をかけて靴会社を築いた自身の説明
 のなかで、商品品質を流通より先に置く。Lubetzkyは、一軒
 一軒扉を訪ねる流通を語る。両者は重点こそ異なるが、そこ
 に矛盾はない。商品の真価は、リーチが持続するに値するかど
 うかを決める。流通は、その真価が知られるのに十分な接点
 もたらず。信頼できる発売は観察可能な反応を生み、具体的な
 修正は次の信頼できる発売を可能にする。これは、より大きな
 業務フローの内側にある学習の動きであり、別の第二経路では
 ない。

中文

Steve Madden在讲述自己用数十年建立一家鞋履公司的经历
 时，把产品质量置于分销之前。Lubetzky则把分销描述为一扇门
 一扇门地敲开。他们的侧重点不同，却不构成矛盾。产品的真实
 品质决定了触达是否值得持续；分销则提供足够多的接触机会，让

zhè zhōng zhēn shí pǐn zhì wéi rén suǒ zhī yī cì kě xìn de fā bù huì chǎn shēng kě guān chá de fǎn yīng
 这种真实品质为人所知。一次可信的发布会产生可观察的反应;
 yī cì jù tǐ de xiū zhèng zé yíng de xià yī cì kě xìn fā bù de jī huì zhè shì gèng dà yùn yíng
 一次具体的修正则赢得下一次可信发布的机会。这是更大运营
 liú chéng nèi bù de xué xí yùn dòng bìng fēi dì èr tiáo lù jīng
 流程内部的学习运动，并非第二条路径。

ENGLISH

A Beverly Hills direct-response operator adds another test. Competition can show that demand exists, while meaningful difference determines whether a new offer has a reason to survive. Study the crowded channel for evidence of buyers, language, expectations, and cost. Do not infer that another seller's audience is waiting for the same message from one more account.

日本語

Beverly Hills のダイレクトレスポンス事業者は、もう一つの
 けんしょうほう くわえる きょうそう そんざい じゅうよう しめし いっぽう
 検証法を加える。競争の存在は需要があることを示しうる一方、
 いみ ちがひ あたらしい いあん いき の こるりゆう
 意味のある違いは、新しい提案に生き残る理由があるかどうか
 きめる こみ あつ しらべ かいて ことばづかい きたい
 を決める。混み合ったチャネルを調べ、買い手、言葉遣い、期待、
 しょうこ うる べつ うりて
 コストについての証拠を得る。別の売り手のオーディエンスが、
 ひと おなじ とどく まつ
 もう一つのアカウントから同じメッセージが届くのを待っている
 すいろん
 ると推論してはならない。

中文

Beverly Hills 的一位直接反应营销经营者还提出了另一项
 jiǎn yàn jìng zhēng kě yǐ biǎo míng xū qiú cún zài ér yǒu yì yì de chā yì jué dìng le xīn tí yì shì fǒu
 检验。竞争可以表明需求存在，而有意义的差异决定了新提议是否
 yǒu lǐ yóu shēng cún yán jiū yōng jī de qú dào cóng zhōng xún zhǎo yǒu guān mǎi jiā yǔ yán yù qī
 有理由生存。研究拥挤的渠道，从中寻找有关买家、语言、预期
 hé chéng běn de zhèng jù bú yào yīn cǐ tuī duàn líng yī wèi mài jiā de shòu zhòng zhèng zài děng dài yòu
 和成本的证据。不要因此推断，另一位卖家的受众正在等待又
 yī gè zhàng hào fā chū tóng yàng de xìn xī
 一个账号发出同样的信息。

9.3 A brand is memory with consequences

ブランドとは、結果を伴う記憶である
 pǐn pái shì dài lái hòu guǒ de jì yì
 品牌是带来后果的记忆

ENGLISH

Lubetzky defines a brand as a promise kept. He also insists that a value statement needs a boundary: what the company stands for and what it will not pretend to be. Consistency helps people recognize the offer, but visual consistency alone is only recognition. Reputation is the remembered pattern of what happened after people trusted the promise.

日本語

Lubetzky は、ブランドを守られた約束と定義する。彼はまた、価値を示す言葉には境界が必要だと主張する。会社が何を支持し、何であるふりをしないのか、という境界である。一貫性は人々が提案を認識する助けになるが、見た目の一貫性だけでは認知にすぎない。評判とは、人々が約束を信頼した後何が起こったかについて、記憶されたパターンである。

中文

Lubetzky 把品牌定义为兑现了的承诺。他还坚持认为，价值声明需要有边界：公司代表什么，以及它不会假装成什么。一致性有助于人们识别提议，但仅有视觉一致性只是识别。声誉是人们信任承诺之后发生了什么所留下的、被记住的模式。

ENGLISH

A forty-nine-year construction operator on Wall Street calls completed work a three-dimensional business card. The artifact travels farther than the pitch: people use it, inspect it, live with it, and tell others whether the company kept its word. His larger rule is integrity. Reputation compounds when the next customer can rely on the evidence left with the previous one.

日本語

Wall Street で 49 年 に わた り 建設 業 を 営 む 人物 は、 完成 し た
 し ごと さ ん じ げ ん め い し よ ぶ け ん せ つ ぎ ょ う い と な む じ ん ぶ つ か ん せ い
 仕事 を 三 次 元 の 名 刺 と 呼 ぶ。 そ の 成 果 物 は 売 り 文 句 よ り 遠 く ま
 と ど く ひ と び と つ か い け ん ざ せ い か も の う り も ん く と お く
 で 届 く。 人 々 は そ れ を 使 い、 検 査 し、 そ れ と と も に 暮 ら し、 会 社 が
 や く そ く ま も っ た し ゃ つ た え る か れ か か げ る お お き な
 約 束 を 守 っ た か ど う か を 他 者 に 伝 え る。 彼 が 掲 げ る さ ら に 大 き な
 げ ん そ く せ い じ つ つ ぎ こ ぎ ゃ く ま え こ ぎ ゃ く の こ さ し ょ う こ
 原 則 は 誠 実 さ で あ る。 次 の 顧 客 が、 前 の 顧 客 に 残 さ れ た 証 拠 を
 し ん ら い ひ ょ う ぼ ん ふ く り で き つ み あ が る
 信 頼 で き る と き、 評 判 は 複 利 的 に 積 み 上 が る。

中文

一 位 在 Wall Street 从 事 建 筑 业 四 十 九 年 的 经 营 者， 把 完 工 的
 yī wèi zài cóng shì jiàn zhù yè sì shí jiǔ nián de jīng yíng zhě bǎ wán gōng de
 项 目 称 为 一 张 三 维 名 片。 成 品 比 推 介 传 播 得 更 远： 人 们 使 用 它、
 xiàng mù chēng wéi yī zhāng sān wéi míng piàn chéng pǐn bǐ tuī jiè chuán bō dé gèng yuǎn rén men shǐ yòng tā
 检 查 它、 与 它 共 同 生 活， 并 告 诉 别 人 公 司 是 否 兑 现 了 承 诺。 他 更
 jiǎn chá tā yǔ tā gòng tóng shēng huó bìng gào sù bié rén gōng sī shì fǒu duì xiàn le chéng nuò tā gèng
 大 的 原 则 是 诚 信。 当 下 一 位 客 户 能 够 依 赖 留 在 上 一 位 客 户 那 里 的
 dà de yuán zé shì chéng xìn dāng xià yī wèi kù hù néng gòu yī lài liú zài shàng yī wèi kù hù nà lǐ de
 证 据 时， 声 誉 便 会 产 生 复 利。
 zhèng jù shí shēng yù biàn huì chǎn shēng fù lì

ENGLISH

The jeweler Peter Marco offers the long version. His account moves through apprenticeship, travel with valuable inventory, accumulated craft, repeated dealing, and decades of trust on Rodeo Drive. The location may create access, and visible inventory may create attention. Neither substitutes for the history that allows another person to place value in his care.

日本語

宝石商 Peter Marco はなし、その長期版を示している。彼の説明は、徒弟修業、貴重な在庫を携えた旅、積み重ねた技術、繰り返される取引、そして Rodeo Drive で築いた数十年の信頼へと続く。その立地はアクセスを生み、目に見える在庫は注目を集めるかもしれない。どちらも、他者が価値あるものを彼に託せるようにする歴史の代わりにはならない。

中文

珠宝商 Peter Marco 给出了这个故事的长期版本。他的叙述历经学徒期、携带贵重存货出行、技艺的积累、一次次交易，以及在 Rodeo Drive 建立起来的数十年信任。地点可能带来触达，看得见的存货可能吸引注意。这两者都不能替代那段使别人愿意把贵重之物交由他照管的历史。

ENGLISH

Within the operating record, keep three views of the same promise:

日本語

業務記録のなかでは、同じ約束について三つの見方を残す。

中文

在运营记录中，保留对同一项承诺的三种观察：

ENGLISH

1. **Promised.** What the buyer was led to expect, including timing, result, limits, support, and remedy.
2. **Delivered.** What happened in ordinary use, not merely in the best testimonial.

3. Repaired. What the company did when delivery failed and what changed to prevent recurrence.

日本語

1. 約束したこと。時期、結果、限界、支援、救済を含め、買い手が何を期待するよう導かれたか。
2. 提供したこと。最良の推薦コメントだけではなく、通常の使用で実際に何が起きたか。
3. 修復したこと。提供に失敗したとき会社は何を行い、再発防止のために何を変えたか。

中文

1. 承诺的。买家被引导去期待什么，包括时间、结果、限制、支持和补救。
2. 交付的。在日常使用中实际发生了什么，而不只是最佳用户证言中发生了什么。
3. 修复的。交付失败时公司做了什么，又改变了什么以防止问题再次发生。

ENGLISH

Marketing must draw from this ledger rather than run ahead of it. Emotional stories can help a person recognize why an outcome matters. When emotion makes the evidence difficult to inspect, it is spending trust that delivery has not earned.

日本語

マーケティングは、この台帳から内容を引き出さなければならず、台帳より先走ってはならない。感情に訴える物語は、あ

る結果がなぜ重要なのかを認識する助けになりうる。感情によって証拠の検証が難しくなる時、提供がまだ獲得していない信頼を費やしている。

中文

营销必须从这本台账中取材，而不能跑在它前面。诉诸情感的故事可以帮助一个人认识到某种结果为何重要。当情感使证据难以查验时，它就在花费交付尚未赢得的信任。

9.4 Service creates the return path

サービスが帰路をつくる

服务创造返回路径

ENGLISH

An unidentified fashion entrepreneur says personal service produced return visits, word of mouth, and later invitations in her field. She contrasts a mechanical welcome with attention that makes a person feel specifically seen. The durable element is not theatrical warmth. It is remembered context used to reduce effort and keep a relevant promise.

日本語

氏名不詳のファッション起業家は、個人的なサービスが再来店、口コミ、そして後には自分の業界での招待につながったと語る。彼女は、機械的な歓迎と、その人自身が見てもらっていると感じさせる配慮を対比する。持続する要素は、芝居がかった温かさではない。記憶された文脈を使って負担を減らし、相手に関係する約束を守ることである。

中文

yī wèi shēn fèn bù míng de shí zhuāng chuàng yè zhě shuō, gè xìng huà fú wù dài lái le gù kè zài cì
一位身份不明的时装创业者说，个性化服务带来了顾客再次
guāng lín kǒu bēi chuán bō yǐ jī hòu lái tā zài yè nèi shōu dào de yāo qǐng tā bǎ jī xiè shì de
光临、口碑传播，以及后来她在业内收到的邀请。她把机械式的
huān yíng yǔ ràng yí gè rén gǎn dào zì jǐ bèi tè bié kàn jiàn de guān zhù zuò le duì bǐ chí jiǔ de
欢迎与让一个人感到自己被特别看见的关注作了对比。持久的
yào sù bìng bú shì xì jù huà de rè qíng, ér shì lì yòng jì zhù de bèi jǐng lái jiǎn shǎo má fan bìng
要素并不是戏剧化的热情，而是利用记住的背景来减少麻烦，并
duì xiān xiāng guān de chéng nuò
兑现相关的承诺。

ENGLISH

Personalization has boundaries. Remembering a preferred fit or an unresolved service issue can be useful. Retaining sensitive details without consent, inferring vulnerability, or requiring workers to perform intimacy is not. A customer should be able to receive competent service without surrendering privacy or emotional access.

日本語

こべつたいおう きょうかい このみ かん み かいけつ
個別対応には境界がある。好みのフィット感や、未解決のサー
びょう もんだい おぼえ ゆうよう どうい
ビス上の問題を覚えておくことは有用かもしれない。同意なく
きび じょうほう ほじ よわみ すいぞく さぎょうしゃ しんみつ
機微な情報を保持したり、弱みを推測したり、作業者に親密さ
えんじる もとめ こきやく
を演じるよう求めたりすることは、そうではない。顧客は、プ
かんじょうめん せつきん あけわたさ じゅうぶん のうりよく
ライバシーや感情面への接近を明け渡さなくても、十分な能力
うけ
のあるサービスを受けられるべきである。

中文

gè xìng huà yǒu qí biān jiè jì zhù gù kè piān hǎo de hé shēn chéng dù huò yí gè shàng wèi jiě jué
个性化有其边界。记住顾客偏好的合身程度，或一个尚未解决
de fú wù wèn tí kě néng hěn yǒu yòng wèi jīng tóng yì bǎo liú mǐn gǎn xì jié tuī duàn tā rén de
的服务问题，可能很有用。未经同意保留敏感细节、推断他人的
cuì ruò zhī chù huò yāo qiú yuán gōng biǎo yǎn qīn mì zé bù rán kè hù yīng dāng wú xū jiāo chū yīn sī
脆弱之处，或要求员工表演亲密，则不然。客户应当无需交出隐私
huò qíng gǎn shàng de jiē jìn quán yě néng huò dé chèn zhí de fú wù
或情感上的接近权，也能获得称职的服务。

ENGLISH

The founder of the consumer brand Snow describes customers as the people who finance the business through repeated choice. His operating sequence is simple: products that work, a sufficiently large market, good treatment, repeated execution, and a capable team. Calling customers investors is rhetorical, not a claim that they receive ownership rights. It does recover an important duty: delivery should justify the resources and trust the buyer advanced.

日本語

消費者ブランド Snow の創業者は、顧客とは、繰り返し選択
 することで事業に資金を提供する人々だと説明する。彼が示す
 業務の順序は単純である。機能する商品、十分に大きな市場、
 良い待遇、実行の反復、そして有能なチームである。顧客を投資
 家と呼ぶのは修辭的な表現であり、顧客が所有権を受け取る
 という主張ではない。それでも、重要な義務を取り戻してはいる。
 提供は、買い手が先に差し出した資源と信頼に見合うものでな
 ければならない。

中文

消费品牌 Snow 的创始人把客户描述为通过反复选择为企业
 提供资金的人。他的运营顺序很简单：有效的产品、足够大的市场、
 良好的对待、反复执行，以及一支有能力的团队。把客户称为
 投资者是一种修辭，并不是说他们会获得所有权。不过，这种说法
 确实恢复了一项重要义务：交付应当对得起买家预先投入的资源
 与信任。

ENGLISH

Return purchase is stronger evidence than a first sale, though it can also reflect switching cost, habit, contract friction, or lack of alternatives. Referral is stronger when it is voluntary

and informed, not purchased through an undisclosed incentive. Ask what the returning customer actually valued and what risk the referrer incurs by lending a name.

日本語

再購入は初回販売より強い証拠だが、切り替えコスト、習慣、契約上の摩擦、選択肢の不足を反映している場合もある。紹介は、非開示のインセンティブで買われたものではなく、自発的で事情を理解したうえで行われるとき、より強い証拠になる。戻ってきた顧客が実際に何を評価したのか、紹介者が名前を貸すことでどのようなリスクを負うのかを問う。

中文

复购是比首次销售更有力的证据，不过它也可能反映转换成本、习惯、合同摩擦或缺少替代选择。推荐若是自愿且知情的，而不是通过未披露的激励购买而来，证据力就更强。要问清楚，回头客真正看重的是什么，推荐者借出自己的名义又承担了什么风险。

9.5 Relationships are routes, not claims on people

人間関係は経路であり、人に対する権利の主張ではない
关系是路径，不是对他人的权利主张

ENGLISH

A Scottsdale finance operator says people can take us places money cannot. He connects business with giving and relationship value rather than treating each encounter as a fee.

The insight needs a boundary. Generosity is not a disguised invoice for access, and friendship does not create a duty to introduce, buy, endorse, or forgive weak work.

日本語

Scottsdaleの金融事業者は、お金では行けない場所へ、人は私
 たちを連れていけると語る。彼は、出会いの一つひとつを手数
 料として扱うのではなく、ビジネスを、与えることや人間関係の
 価値と結びつけている。この洞察には境界が必要である。寛大
 さはアクセスを得るために請求書を装うものではなく、友情は、
 紹介すること、購入すること、推奨すること、弱い仕事を許す
 ことの義務を生まない。

中文

Scottsdale的一位金融业经营者说，人可以带我们去金钱无法
 到达的地方。他把商业与给予和关系价值联系起来，而不是把每次
 相遇都当作一笔收费。这项见解需要一条边界。慷慨不是一张为了
 换取门路而伪装起来的账单，友谊也不会产生介绍、购买、背书
 或原谅低劣工作的义务。

ENGLISH

Relationships distribute information through trust already earned elsewhere. A supplier introduces a reliable operator. A former customer explains a use to a peer. A worker carries craft and reputation to a new team. A local institution provides context no advertisement can reproduce. These routes are powerful because another person bears reputational risk when opening them.

日本語

人間関係は、別の場所ですでに獲得された信頼を通じて情報

を広める。供給者が信頼できる事業者を紹介する。以前の顧客が同業者に用途を説明する。事業者が技能と評判を新しいチームへ運ぶ。地域の機関が、どんな広告にも再現できない文脈を提供する。これらの経路が強力なのは、別の人々がそれを開くときに評判上のリスクを負うからである。

中文

关系通过已在别处赢得的信任来传播信息。供应商介绍一位可靠的经营者。老客户向同行解释一种用途。员工把技艺和声誉带到新的团队。本地机构提供任何广告都无法复现的背景。这些路径之所以强大，是因为另一个人在为其打开通路时承担了声誉风险。

ENGLISH

Access is also unequal. Family, class, geography, language, education, race, disability, immigration status, and past institutions shape which rooms are available and whose introduction is believed. Communication skill can enlarge a network; it does not erase those conditions. Build reciprocal value and transparent criteria rather than recasting inherited access as superior merit.

日本語

アクセスは不平等でもある。家族、階級、地理、言語、教育、人種、障害、移民資格、過去に属した制度や組織が、どの部屋に入れるか、誰の紹介が信じられるかを形づくる。コミュニケーション能力は人脈を広げうるが、そうした条件を消し去るものではない。受け継いだアクセスを優れた実力と言い換えるのではなく、相互的な価値と透明な基準を築く。

中文

chù dá jī huì yě bìng bù píng děng jiā tíng jiē jí dì lǐ wèi zhì yǔ yán jiào yù zhǒng zú
 触达机会也并不是平等。家庭、阶级、地理位置、语言、教育、种族、
 cán zhàng yí mín shēn fèn yǐ jí guò qù suǒ shǔ de jī gòu sù zào le nǎi xiē fáng jiān kě yǐ jìn rù
 残障、移民身份以及过去所属的机构，塑造了哪些房间可以进入、
 shuí de jiè shào huì bèi xiāng xìn gōu tōng néng lì kě yǐ kuò dà guān xì wǎng luò què bù néng xiāo chú zhè xiē
 谁的介绍会被相信。沟通能力可以扩大关系网络，却不能消除这些
 tiáo jiàn yīng dāng jiàn lì hù huì jià zhí yǔ tòu míng biāo zhǔn ér bú shì bǎ jì chéng ér lái de mén lù
 条件。应当建立互惠价值与透明标准，而不是把继承而来的门路
 chóng xīn bāo zhuāng chéng gèng zhuó yuè de cái gàn
 重新包装成更卓越的才干。

ENGLISH

The clean relationship question is not “What can this person do for me?” It is “What exchange can remain fair if neither side becomes famous, wealthy, or useful later?” A relationship that survives that test can still produce commercial opportunity, but the opportunity is a consequence rather than the price of human regard.

日本語

にんげんかんけい と う めいかい しつもん ひと わたくし
 人間関係について問うべき明快な質問は、「この人は私のた
 めに何ができるか？」ではない。「どちらも後に有名にも裕福に
 ゆうよう とうめい ゆうふく
 も有用にもならなかったとしても、どのような交換なら公平で
 つづけ しけん た え る かんけい しょうき
 あり続けられるか？」である。この試験に耐える関係から商機
 う ま れ る き かい にんげんてき はいりょ だいか
 が生まれることはありうるが、その機会是人間的な配慮の代価
 けっか
 ではなく、結果である。

中文

guān yú guān xi gān jìng lì luò de wèn tí bú shì zhè gè rén néng wèi wǒ zuò shén me ér shì
 关于关系，干净利落的问题不是“这个人能为我做什么？”，而是
 rú guǒ shuāng fāng rì hòu dōu méi yǒu biàn dé chū míng fù yǒu huò yǒu yòng zěn yàng de jiāo huàn réng néng
 “如果双方日后都没有变得出名、富有或有用，怎样的交换仍能
 bǎo chí gōng píng jīng dé zhù zhè xiàng jiǎn yàn de guān xi réng kě néng chǎn shēng shāng yè jī huì dàn
 保持公平？”经得住这项检验的关系仍可能产生商业机会，但
 jī huì shì jié guǒ ér bú shì rén zhī guān huái de jià mǎ
 机会是结果，而不是人之关怀的价码。

9.6 Choose channels by the work they perform

は た す やくわり おうじ えらぶ
果たす役割に応じてチャンネルを選ぶ
gēn jù qú dào chéng dān de gōng zuò lái xuǎn zé qú dào
根据渠道承担的工作来选择渠道

ENGLISH

Different offers require different forms of access. Lubetzky needed shelf space where a hungry customer could buy immediately. A professional service may need referrals, searchable evidence, and a direct conversation. A local business needs repeated presence inside a real catchment. A creator can use short clips to invite longer attention. An industrial seller may need one qualified introduction and months of technical review.

日本語

ていあん ことなれ ひつよう かたち ことなる
提案が異なれば、必要なアクセスの形も異なる。Lubetzky に
くうふく こきやく こうにゆう うりば たな ひつよう せんもん
は、空腹の顧客がすぐ購入できる売場の棚が必要だった。専門
しょうかい けんさくかのう しょうこ ちよくせつ たいわ ひつよう
サービスには、紹介、検索可能な証拠、直接の対話が必要かもし
ち いきじぎよう じっさい しょうけんない くりか えしそんざい しめす
れない。地域事業には、実際の商圏内で繰り返し存在を示すこ
ひつよう みじかい つかっ
とが必要である。クリエイターは、短いクリップを使って、より
ながくちゅうもく まねく さんぎょう むけ うりて
長く注目してもらうよう招くことができる。産業向けの売り手
じょうけん あっ いちけん しょうかい すうか げつ およびぎじゅつしんさ ひつよう
には、条件に合った一件の紹介と、数か月に及ぶ技術審査が必要
かもしれない。

中文

bù tóng de tí yì xū yào bù tóng de chù dá xíng shì xū yào huò jià kōng jiān ràng
不同的提议需要不同的触达形式。Lubetzky 需要货架空间，让
jī è de gù kè néng gù lì jí gòu mǎi zhuān yè fú wù kě néng xū yào tuī jiàn kě jiǎn suǒ de zhèng jù
饥饿的顾客能够立即购买。专业服务可能需要推荐、可检索的证据

hé zhí jiē duì huà běn dì qǐ yè xū yào zài zhēn shí shāng quān nèi fǎn fù chū xiàn chuàng zuò zhě kě yǐ
和直接对话。本地企业需要在真实商 圈内反复出现。创作者可以
yòng duǎn piàn yāo qǐng shòu zhòng tóu rù gèng zhǎng shí jiān de zhù yì gōng yè lǐng yù de mài jiǎ kě néng zhǐ
用短片邀请受众投入更长时间的注意。工业领域的卖家可能只
xū yào yī cì hé gé de yīn jiàn yǐ jī shù yuè de jì shù shěn chá
需要一次合格的引荐，以及数月的技术审查。

ENGLISH

The Calabasas fashion manufacturer who converted a factory to gowns and masks during the pandemic shows how quickly channel and offer can change together. Existing production capacity met an emergency demand shock faster, in his account, than larger firms. The reported windfall is not a repeatable marketing formula. Medical supply required quality, compliance, procurement, and public responsibility; speed without those constraints could have amplified harm.

日本語

ちゅう こうじょう せいさん てんかん
パンデミック中に工場をガウンとマスクの生産へ転換した
Calabasas のファッション製造業者は、チャネルと提案が一体
せいろくぎょうしゃ ていあん いったい
となつて、いかに速く変わらうるかを示している。彼の説明に
はやくかわりしめし かれ せつめい
よれば、既存の生産能力は、大企業より速く緊急の需要ショッ
きそん せいさんのうりよく だいぎぎょう はやくきんきゅう じゅう
クに対応した。報告された棚ぼたの利益は、再現可能なマーケ
たいおう ほうこく たなぼた りえき さいげんかのう
ティング手法ではない。医療用品には、品質、法令遵守、調達、
しゅほう いりょうようひん びんしつ ほうれいじゅんしゅ ちょうたつ
こうてきせきにん ひつよう せいやく かい はや ひがい
公的責任が必要だった。そうした制約を欠いた速さは、被害を
かくだい かのうせい
拡大させた可能性がある。

中文

de yī wèi shí zhuāng zhào zhì zào shāng zài yì qíng qī jiān bǎ gōng chǎng gǎi wéi shēng chǎn
Calabasas 的一位时装制造商在疫情期间把工厂改为生产
fáng hù fú hé kǒu zhào xiǎn shì le quē dào yǔ tí yì néng gòu yǐ duō kuài de sù dù yí tóng gǎi biàn jù
防护服和口罩，显示了渠道与提议能够以多快的速度一同改变。据
tā suǒ shù xiàn yǒu chǎn néng duì jǐn jí xū qiú chōng jī de xiǎng yīng kuài yú guī mó gèng dà de gōng sī
他所述，现有产能对紧急需求冲击的响应快于规模更大的公司。
bào dào zhōng de yì wài héng cái bìng bú shì kě yǐ chóng fù shǐ yòng de yíng xiāo gōng shì yī liáo yòng pǐn
报道中的意外横财并不是可以重复使用的营销公式。医疗用品
yāo qiú zhì liàng hé guī cǎi gòu hé gōng gòng zé rèn quē shǎo zhè xiē yuē shù de sù dù kě néng fàng dà
要求质量、合规、采购和公共责任；缺少这些约束的速度可能放大

shāng hài
伤害。

ENGLISH

For each channel, record the actual job in Record 2:

日本語

チャンネルごとに、^{じっさい}実際の^{やくわり}役割を^{きろく}記録2に^{きさい}記載する。

中文

^{duì yú měi gè qú dào}对于每个渠道，^{zài jì lù}在记录2中^{zhōng jì xià}记下它^{tā}实际^{shí jì}承担^{chéng dān}的^{de}工作^{de gōng zuò}：

ENGLISH

- **Audience.** Which affected person, user, decision-maker, or payer can be reached, and which cannot?
- **Moment.** What event makes the problem recognizable now?
- **Promise.** What honest next step can this format communicate?
- **Action.** What can the person do without unnecessary friction?
- **Cost.** What money, time, labor, incentive, and reputation does the channel consume?
- **Dependence.** Which platform, gatekeeper, partner, location, rule, or relationship can remove access?
- **Learning.** Which downstream behavior can be attributed well enough to improve the channel?
- **Handoff.** Which stage receives the person next, what delay is expected there, and who carries the cost if that stage is

constrained?

日本語

- オーディエンス。影響を受ける人、利用者、意思決定者、支払者のうち、誰に到達でき、誰には到達できないか？
- 瞬間。どのような出来事によって、今その問題を認識できるようになるか？
- 約束。この形式で誠実に伝えられる次の一歩は何か？
- 行動。その人は、不必要な摩擦なしに何ができるか？
- コスト。そのチャネルは、どれだけの金銭、時間、労働、インセンティブ、評判を消費するか？
- 依存。どのプラットフォーム、門番、パートナー、場所、規則、人間関係によってアクセスを失いうるか？
- 学習。そのチャネルを改善できる程度に、どの下流行動との因果を特定できるか？
- 引き継ぎ。次にその人を受け入れる段階はどこか。そこで予想される遅延はどれほどか。その段階が制約されている場合、誰がコストを負担するか？

中文

- 受众。可以触达哪些受影响者、用户、决策者或付款人，又无法触达哪些人？
- 时刻。什么事件使问题在此刻变得可以辨认？
- 承诺。这种形式能够诚实传达的下一步是什么？
- 行动。这个人无需承受不必要的摩擦就能做什么？

- **成本。**渠道会消耗多少金钱、时间、劳动、激励和声誉？
chéng běn qú dào huì xiāo hào duō shǎo jīn qián shí jiān láo dòng jī lì hé shēng yù
- **依赖。**哪个平台、把关者、合作伙伴、地点、规则或关系能够撤走触达机会？
yī lài nǐ gè píng tái bǎ guān zhě hé zuò huǒ bàn dì diǎn guī zé huò guān xì néng gòu
chè zǒu chù dá jī huì
- **学习。**哪些下游行为能够得到足够可靠的归因，从而改进渠道？
xué xí něi xiē xià yóu xíng wéi néng gòu dé dào zú gòu kě kào de guī yīn cóng ér gǎi jìn qú dào
- **交接。**接下来由哪个阶段接收这个人，预计在那里要等待多久；如果该阶段受到约束，又由谁承担成本？
jiāo jiē jiē xià lái yóu nǐ gè jiē duàn jiē shōu zhè gè rén yù jì zài nà lǐ yào děng dài duō jiǔ
rú guǒ gāi jiē duàn shòu dào yuē shù yòu yóu shuí chéng dān chéng běn

ENGLISH

Do not ask one channel to perform every job. A short message may earn an inquiry, not explain a complex risk. A referral may establish enough trust for a meeting, not prove the outcome. A prominent retailer may create availability, not loyalty.

日本語

ひとつのチャネルにすべての役割を果たさせてはならない。短いメッセージで問い合わせを得ることはできても、複雑なリスクを説明できるとは限らない。紹介によって面会に足る信頼を築けても、結果を証明できるとは限らない。有名小売業者によって入手しやすくなっても、忠誠が生まれるとは限らない。

中文

不要要求一个渠道承担所有工作。一条短信息或许能赢得一次咨询，却不能说明复杂的风险。一次推荐或许能建立足以促成会面的信任，却不能证明结果。一家知名零售商或许能让产品变得容易买到，却不能创造忠诚。

9.7 Measure the whole route

けいろぜんたい はかる
経路全体を測る
héng liángzhěng tiáo lù jīng
衡量整条路径

ENGLISH

Cheap attention can be expensive distribution if it attracts poor-fit demand, creates support burden, trains buyers to wait for discounts, or damages the promise. Expensive access can be efficient if it reaches a small number of appropriate buyers who remain and refer.

日本語

安価な注目でも、自社に適さない需要を引き寄せ、サポート負担を生み、買い手に値引きを待つ習慣をつけ、約束を損なうなら、流通としては高くつく。高価なアクセスでも、長く残り、紹介もする少数の適切な買い手に到達するなら、効率的になる。

中文

廉价的注意力也可能成为昂贵的分销：它可能吸引不匹配的需求，制造支持负担，训练买家等待折扣，或者损害承诺。昂贵的触达也可能很有效率，只要它能接触到少量合适、会留下并作出推荐的买家。

ENGLISH

Measure contribution through time rather than celebrating acquisition alone:

日本語

顧客獲得だけを称賛するのではなく、時間を通じた貢献を測る。

中文

héng liáng yí duàn shí jiān nèi de gòng xiàn ér bú shì zhǐ wèi huò kè qīng zhù
衡量一段时间内的贡献，而不是只为获客庆祝：

$$V_{\text{route}} = \sum_{t=0}^T p_t (R_t - C_{\text{variable},t} - C_{\text{service},t} - C_{\text{recovery},t}) - C_{\text{acquisition}}.$$

ENGLISH

Here p_t is the probability that a comparable customer remains active in period t . The expression is a discipline, not a universal lifetime-value formula. It must use contribution rather than gross revenue, include refunds, support and recovery, respect uncertainty, and stop at a horizon the evidence can defend. A channel that produces many first purchases and costly departures may be destroying value.

日本語

ここで p_t は、比較可能な顧客が期間 t において活動を続けている確率である。この式は規律を与えるものであり、普遍的な顧客生涯価値の公式ではない。総収益ではなく貢献利益を用い、返金、サポート、復旧を含め、不確実性を尊重し、証拠によって擁護できる期間で計算を止めなければならない。初回購入を数多く生みながら、高い費用を伴う離脱を招くチャネルは、価値を破壊しているかもしれない。

中文

这里的 p_t 是可比客户在时期 t 内仍然活跃的概率。这个表达式是一项约束思路的准则，而不是通用的客户终身价值公式。它必须使用贡献而非总收入，计入退款、支持和补救，尊重不确定性，并

zài zhèng jù zú yǐ zhī chí de shí jiān fàn wéi nèi tíng zhǐ jì suàn yí gè dài lái xǔ duō shǒu cì gòu mǎi
 在证据足以支持的时间范围内停止计算。一个带来许多首次购买、
 tóng shí zào chéng gāo chéng běn liú shī de qú dào kě néng zhèng zài pò huài jià zhí
 同时造成高成本流失的渠道，可能正在破坏价值。

ENGLISH

Pair the arithmetic with human evidence. Why did people return? What did they expect? Who was excluded or harmed? Did incentives distort a referral? Which complaint repeats? What happens when the channel disappears? A business that cannot answer without a dashboard has measured movement while losing meaning.

日本語

けいさん ひと しょうこ くみ あ わ せ る ひとびと もどっ
 計算には、人についての証拠を組み合わせる。なぜ人々は戻っ
 きたのか？ 何を期待していたのか？ 誰が排除され、あるい
 がい う け だれ はいじょ
 は害を受けたのか？ インセンティブによって紹介が歪められ
 たか？ どの苦情が繰り返されているか？ チャンネルが消えたら
 なん お き る くじょう くりかえさ しょうかい ゆがめ きえ
 何が起きるか？ ダッシュボードなしでは答えられない事業は、
 う ご き は か る いっぱう い み うしなっ ことえ じぎょう
 動きを測る一方で意味を失っている。

中文

ràngsuan shù yǔ rén de zhèng jù xiāng pèi hé rén men wèi shén me huí lái tā men qī dài shén me
 让算术与人的证据相配合。人们为什么回来？他们期待什么？
 shuí bèi pái chú huò shòu dào shāng hài jī lì shì fǒu niǔ qū le tuī jiàn nǎ yī lèi tóu sù fǎn fù
 谁被排除或受到伤害？激励是否扭曲了推荐？哪一类投诉反复
 chū xiàn qú dào xiāo shī shí huì fā shēng shén me yí jiā lí kāi yí biǎo pán jiù wú fǎ huí dá zhè xiē
 出现？渠道消失时会发生什么？一家离开仪表盘就无法回答这些
 wèn tí de qǐ yè héng liáng le dòng xiàng què shī qù le yì yì
 问题的企业，衡量了动向，却失去了意义。

9.8 Close the value record with one real route

ひと げんじつ けいろ か ち きろく かんせい
 一つの現実の経路で価値記録を完成させる

yòng yī tiáo zhēn shí lù jīng wán chéng jià zhí jì lù
用一条真实路径完成价值记录

ENGLISH

Choose one offer and trace one real buyer through the complete operating flow. Do not create a new distribution worksheet. Close Record 2 by adding the channel, the evidence that earned attention and trust, the decision and terms, the delivered result, the response after delivery, and the next evidence step. Record non-return, complaint, cancellation, repair, and exit as carefully as a purchase or referral.

日本語

ひとつのていあん えらび げんじつ か い て ひとり かんぜん ぎょうむ
一つの提案を選び、現実の買い手一人が完全な業務フローを
たどる過程を追跡する。あた りゅうつう つくつ
新たな流通ワークシートを作っ
てはならない。ちゅうもく しんらい かくとく しょうこ い し けてい じょうけん
チャンネル、注目と信頼を獲得した証拠、意思決定と条件、
ていきょう けっか ていきょう ご はんのう つぎ しょうこ え る いち ぽ
提供された結果、提供後の反応、次の証拠を得るための一歩を
ついか きろく かんせい もどら くじょう
追加して、記録2を完成させる。戻らなかったこと、苦情、キャン
セル、修復、離脱も、こうにゅう しょうかい おな じ ちゅういふか きろく
セル、修復、離脱も、購入や紹介と同じ注意深さで記録する。

中文

xuǎn zé yī xiàng tí yì zhuī zōng yī wèi zhēn shí mǎi jiā zǒu guò wán zhěng yùn yíng liú chéng de guò chéng
选择一项提议，追踪一位真实买家走过完整运营流程的过程。
bú yào xīn jiàn fēn xiāo gōng zuò biāo bǎ qú dào yíng de zhù yì yǔ xìn rèn de zhèng jù jué cè hé
不要新建分销工作表。把渠道、赢得注意与信任的证据、决策和
tiáo kuǎn jiāo fù de jié guǒ jiāo fù hòu de fǎn yǐng yǐ jí xià yī xiàng zhèng jù bù zhòu jiā rù jì lù
条款、交付的结果、交付后的反应，以及下一项证据步骤加入记录
2, shǐ qí wán zhěng xiàng jì lù gòu mǎi huò tuī jiàn yī yàng rèn zhēn jì lù wèi huí gòu tóu sù
2, 使其完整。像记录购买或推荐一样，认真记录未回购、投诉、
qǔ xiāo xiū fù hé tuì chū
取消、修复和退出。

ENGLISH

Give the route a short identifier and carry it into Record 3. For every stage, name its responsible person, promised completion time, actual waiting time, current constraint, and the

person who waits, pays, or bears risk while work is unfinished. Add the route contribution and the dependency that could remove access. Then choose one repair to the offer, channel, delivery, collection, or recovery path and test it on the next comparable route. Do not maximize a local number merely because it is easy to see. The governing question is whether the whole promise moves more reliably without shifting an unrecorded burden to someone else.

日本語

その経路に短い識別子を付け、記録3へ引き継ぐ。各段階について、責任者、約束した完了時刻、実際の待ち時間、現在の制約、そして作業が未完了の間に待ち、支払い、またはリスクを負う人を明記する。経路の貢献と、アクセスを失わせうる依存先も加える。次に、提案、チャネル、提供、代金回収、復旧経路のいずれかについて修正を一つ選び、次の比較可能な経路で検証する。見えやすいというだけで、局所的な数字を最大化してはならない。全体の約束が、記録されていない負担をほかの誰かへ移すことなく、より確実に進むかどうか、判断を統べる問いである。

中文

给这条路径一个简短的标识符，并把它带入记录3。对于每个阶段，写明负责人、承诺的完成时间、实际等待时间、当前约束，以及在工作尚未完成时等待、付费或承担风险的人。补充这条路径的贡献，以及可能撤走触达机会的依赖因素。然后从提议、渠道、交付、收款或补救路径中选择一项修正，在下一条可比路径上进行检验。不要只因某个局部数字容易看见，就把它最大化。统领全局的问题是：整个承诺能否更可靠地向前推进，同时不把未记录的负担转移给其他人。

ENGLISH

Distribution opens a door only once. Trust keeps it open by making the next exchange easier to justify, not harder to escape. When value and demand begin to repeat, another question appears: who owns the resulting stream, and can it continue without the original worker standing at every door?

日本語

流通が扉を開くのは一度だけである。信頼は、次の交換から逃げにくくするのではなく、それを正当化しやすくすることで、扉を開き続ける。価値と需要が繰り返され始めると、別の問いが現れる。そこから生じる流れを所有するのは誰か。そして、元の作業者がすべての扉に立たなくても、その流れは続きうるのか。

中文

分销只能打开一次大门。信任让下一次交换变得更容易 证明其合理，而不是让人更难脱身，从而使大门持续敞开。当价值与需求开始重复出现时，另一个问题随之而来：由此产生的流动归谁所有？如果最初的工作人员不再守在每一扇门前，它还能继续吗？

Part III

Own the Machine

仕組みを所有する

拥有运转的系统

CHAPTER 10

From Skill to Ownership

技能から所有へ

从技能到所有权

*Which claim can extend participation beyond the next
hour worked?*

どのような権利なら、次の1時間の労働を超えて
参加を延ばせるだろうか？

nǎ yī zhǒng quán yì néng ràng cān yù yán shēn dào jiē xià lái yī xiǎo shí de láo dòng
哪一种权益能让参与延伸到接下来一小时的劳动
之外？

ENGLISH

A hand surgeon in Miami is asked about his highest-earning year. He reports more than two million dollars in total, then immediately corrects the likely inference. The money did not come from being paid that amount to perform operations. He owned part of a surgery center, built an orthopedic walk-in network, and owned some of the real estate beneath the work.

マイアミの手外科医が、最も収入の多かった年について尋ねられる。彼は総額で200万ドルを超えたと答え、すぐに生じそうな推測を訂正する。それは、手術を行う報酬としてその金額を受け取ったのではない。彼は手術センターの一部を所有し、ややふよの整形外科ネットワークを築き、その事業が行われる不動産の一部も所有していた。

中文

一位迈阿密的手外科医生被问到收入最高的一年。他说总收入超过了两百万美元，随即纠正了人们很可能作出的推断。这笔钱并不是他做手术所得的报酬。他拥有一家手术中心的部分权益，建立了一个无需预约的骨科诊疗网络，还拥有承载这些业务的部分不动产。

ENGLISH

Surgical skill created the opportunity. It earned trust, revealed how care was delivered, and made the surrounding economics visible. The larger financial claim came from ownership of parts of the system through which that skill reached patients.

日本語

外科技能が機会を生んだ。その技能は信頼を獲得し、医療がどのように提供されるかを明らかにし、その周囲の経済構造を見えるようにした。より大きな金銭的権利は、その技能を患者に届ける仕組みの一部を所有することから生まれた。

中文

外科技能创造了机会。它赢得了信任，揭示了医疗服务的提供方式，也让周围的经济结构变得可见。更大的经济权益来自对这项技能借以触达患者的部分体系拥有所有权。

ENGLISH

This is the hinge between making a valuable contribution and owning a claim on what the contribution may produce later. Labor is ordinarily paid after work is performed. Ownership is a residual claim: after customers, workers, suppliers, lenders, governments, and other obligations have been addressed, an owner may receive cash, exercise rights, or hold something that becomes more valuable. The same residual position can receive nothing, require more capital, or absorb a loss.

日本語

ここが、価値ある貢献をすることと、その貢献が将来生み
 るものに対する権利を所有することとの分岐点である。労働の
 対価は通常、仕事が行われた後に支払われる。所有権は残余請求
 権である。顧客、労働者、供給者、貸し手、政府、そのほかの
 債務への対応を終えた後、所有者は現金を受け取ったり、権利
 を行使したり、価値が高まるものを保有したりできる場合があ
 る。同じ残余的な立場でも、何も受け取れず、追加資本を求め
 られ、あるいは損失を引き受けることがある。

中文

这是作出有价值的贡献与拥有一项权益之间的转折点；这项
 权益指向该贡献日后可能产生的成果。劳动通常在完成后
 获得报酬。所有权是一种剩余索取权：在客户、员工、供应商、
 贷款人、政府以及其他义务得到处理之后，所有者可能获得现金、
 行使权利，或持有某种日后升值的东西。同一种剩余地位也可能
 一无所获、需要追加资本，或承担损失。

ENGLISH

The word *owner* therefore tells us very little by itself. We need to know what is owned, which rights travel with it, whose work creates its value, what duties constrain it, and what can be lost.

日本語

したがって、所有者という言葉だけでは、ほとんど何もわからない。何を所有しているのか、どのような権利がそれに伴うのか、誰の仕事がその価値を生み出すのか、どのような義務がそれを制約するのか、そして何を失うのかを知る必要がある。

中文

因此，所有者这个词本身几乎说明不了什么。我们需要知道拥有的是什么、随之而来的权利有哪些、谁的劳动创造了它的价值、哪些义务对它形成约束，以及可能失去什么。

10.1 Name the claim before admiring the number

金額に感心する前に、権利の中身を明らかにする
先说清权益，再惊叹数字

ENGLISH

A retired Dallas consultant gives an unusually clean compensation comparison. After a decade learning his trade inside large firms, he spent the next two decades building companies. In one profitable period, he reports a salary of about half a million dollars and a bonus of about a quarter million. The much larger amount—seven or eight million dollars in his

account—arrived as dividends on equity.

日本語

ダラスの引退したコンサルタントが、報酬について非常に明快な比較を示している。大企業で10年間かけて仕事を学んだ後、彼は次の20年間で会社づくりに費やした。利益の出たある時期には、給与が約50万ドル、賞与が約25万ドルだったという。それを上回る額—彼の口座に入った700万ないし800万ドル—は、持分に対する配当だった。

中文

一位已经退休的达拉斯顾问对报酬作出了异常清晰的比较。他先在大公司里用了十年学习本行，随后用二十年创办公司。在一段盈利时期，他说自己的薪资约为五十万美元，奖金约为二十五万美元。大得多的那笔钱—进入他账户的七八百万美元—则是股权带来的分红。

ENGLISH

Those payments are not interchangeable:

日本語

これらの支払いは、互いに置き換えられるものではない。

中文

这些款项不能相互等同：

ENGLISH

Salary or wage pays for labor under an employment agreement. It is due according to that agreement, not only when the owner feels prosperous.

Bonus or commission makes some labor compensation contingent on a defined event. Its value depends on the metric, discretion, timing, and whether the worker can inspect the calculation.

Profit share grants a contractual portion of a stated profit measure. The definition of profit, permitted deductions, audit rights, and payment priority matter as much as the percentage.

Distribution or dividend moves cash from an entity to an owner when law, governing documents, solvency, and an authorized decision permit it. Equity does not guarantee a distribution.

Equity is a bundle of residual economic and governance rights. It may appreciate, dilute, remain illiquid, lose voting power, be repurchased under restrictive terms, or expire worthless.

日本語

給与または賃金 雇用契約に基づく労働に対して支払われる。
所有者が豊かだと感じるときだけでなく、その契約に従って支払う義務がある。

賞与または歩合 労働報酬の一部を、定められた事象が起きることを条件とする。その価値は、指標、裁量、時期、そして労働者が計算を確認できるかどうかによって左右される。

利益分配 明記された利益指標の一定部分を契約によって付与する。利益の定義、認められる控除、監査権、支払いの優先順位は、割合と同じくらい重要である。

ぶんばい はいとう ほうりつ とう ちぶんしょ しはらいのうりよく けんげん もの けつてい
分配または配当 法律、統治文書、支払能力、権限をもつ者の決定
 みとめる ばあい じぎょうたい しょううしゃ げんきん うつつす もちぶん
 が認める場合に、事業体から所有者へ現金を移す。持分は
 ぶんばい ぼしょう
 分配を保証しない。

もちぶん ざんよてき けいざいけん とう ちけん たば か ち あ が る
持分 残余的な経済権と統治権の束である。価値が上がることも、
 きはくか りゅうどうせい か い ぎけつ
 希薄化することも、流動性を欠いたままになることも、議決
 けん うしなう せいげんてき じょうけん か い も ど さ む
 権を失うことも、制限的な条件で買い戻されることも、無
 か ち しっこう
 価値のまま失効することもある。

中文

gōng zī huò xīn jīn gēn jù gù yōng xié yì wèi láo dòng zhī fù tā yīng dāng yī zhào xié yì zhī fù ér
工资或薪金 根据雇佣协议为劳动支付。它应当依照协议支付，而
 bú shì zhī yǒu zài suǒ yǒu zhě jué de kuān yù shí cái zhī fù
 不是只有在所有者觉得宽裕时才支付。

jiǎng jīn huò yòng jīn shǐ yī bù fēn láo dòng bào chóu qǔ jué yú mǒu xiàng jì dìng shì jiàn qí jià zhí
奖金或佣金 使一部分劳动报酬取决于某项既定事件。其价值
 qǔ jué yú zhǐ biāo cái liàng quán shí jiān ān pái yǐ jí yuán gōng néng fōu hé chá jì suàn
 取决于指标、裁量权、时间安排，以及员工能否核查计算
 guò chéng
 过程。

lì rùn fēn chéng yī hé tóng shòu yǔ mǒu xiàng míng què lì rùn zhǐ biāo de yí dìng fèn é lì rùn de
利润分成 依合同授予某项明确利润指标的一定份额。利润的
 dìng yì yǔn xǔ kòu chū de xiàng mù shěn jì quán hé fù kuǎn yōu xiān shùn xù yǔ bǎi fēn bǐ
 定义、允许扣除的项目、审计权和付款优先顺序，与百分比
 běn shēn tóng yàng zhòng yào
 本身同样重要。

fēn pèi kuǎn huò gǔ xī zài fǎ lǜ zhì lǐ wén jiàn cháng fù néng lì hé yǒu quán zuò chū de jué dìng jūn
分配款或股息 在法律、治理文件、偿付能力和有权作出的决定均
 yǔn xǔ shí jiāng xiànjīn cóng yí gè shí tǐ zhuǎn gěi suǒ yǒu zhě gǔ quán bìng bù bǎo zhèng huì
 允许时，将现金从一个实体转给所有者。股权并不保证会
 yǒu fēn pèi
 有分配。

gǔ quán shì yī zǔ shèng yú jīng jì quán lì hé zhì lǐ quán lì tā kě néng shēng zhí bèi xī shì cháng qī
股权 是一组剩余经济权利和治理权利。它可能升值、被稀释、长期
 quē fá liú dòng xìng shī qù biǎo jué quán àn xiàn zhì xìng tiáo kuǎn bèi huí gòu huò zuì zhōng
 缺乏流动性、失去表决权、按限制性条款被回购，或最终
 yī wén bù zhí
 一文不值。

Current cash and ownership value should remain on separate lines. A useful period record is

日本語

現在の現金収入と所有権の価値は、別々の行に記すべきである。ある期間を記録するのに役立つ式は、次のとおりである。

中文

当期现金与所有权价值应当分列记录。一个实用的期间记录方式是

$$I_{\text{cash},t} = W_t + B_t + P_t + D_t,$$

$$\Delta V_{\text{owner},t} = \Delta V_{\text{claim},t} - K_t - L_t.$$

ENGLISH

Here wages W_t , bonus or commission B_t , profit participation P_t , and owner distributions D_t are cash received in period t . The second line keeps an uncertain change in claim value separate, then subtracts new capital K_t and owner-borne losses or obligations L_t . This is a classification aid, not an accounting standard. A quoted valuation is not cash, and an owner's labor cannot disappear from the calculation merely because it was unpaid.

日本語

ここでは、賃金 W_t 、賞与または歩合 B_t 、利益参加分 P_t 、所有者への分配 D_t は、期間 t に受け取った現金である。第2行では、不確実な権利価値の変化を分けて記し、そこから新たな資本 K_t と、所有者が負担する損失または債務 L_t を差し引く。これは分類のための補助手段であり、会計基準ではない。提示された評価

がく げんきん しょうしや ろうどう むきゅう
 額は現金ではなく、所有者の労働は、無給だったというだけで
 けいさん けし
 計算から消してよいものではない。

中文

zhè lǐ gōng zī jiǎng jīn huò yòng jīn lì rùn cān yǔ kuǎn hé suǒ yǒu zhě fēn pèi kuǎn
 这里，工资 W_t 、奖金或佣金 B_t 、利润参与款 P_t 和所有者分配款
 dōu shì zài qī jiān nèi shōu dào de xiànjīn dì èr xíng jiāng bù què dìng de quán yì jià zhí biàn dòng
 D_t ，都是在期间 t 内收到的现金。第二行将不确定的权益价值变动
 dān dú liè chū zài jiǎn qù xīn zēng zī běn yǐ jí yóu suǒ yǒu zhě chéng dān de sǔn shī huò yì wù
 单独列出，再减去新增资本 K_t 以及由所有者承担的损失或义务
 zhè shì yī zhǒng fēn lèi fǔ zhù fāng fǎ bú shì kuài jì zhǔn zé yīn yòng de gǔ zhí bú shì xiànjīn
 L_t 。这是一种分类辅助方法，不是会计准则。引用的估值不是现金，
 suǒ yǒu zhě de láo dòng yě bù néng jīn jīn yīn wèi méi yǒu huò dé bào chóu jiù cóng jì suàn zhōng xiāo shī
 所有者的劳动也不能仅仅因为没有获得报酬就从计算中消失。

ENGLISH

The Dallas case does not prove that equity is always superior. It shows that a large profit pool and a valid ownership claim can create a different scale of participation from compensation for current labor. If the company had produced no distributable profit, the dividend line would have been zero.

日本語

じれい もちぶん つね すぐれ しょうめい
 ダラスの事例は、持分が常に優れていることを証明するもの
 おおきなりえき げんし ゆうこう しょうけん げんざい
 ではない。大きな利益の原資と有効な所有権があれば、現在の
 ろうどう たいするほうしゅう ことなるきば さんか しめし
 労働に対する報酬とは異なる規模で参加できることを示してい
 かいしゃ ぶんばいかの う りえき はいどう きょう
 る。会社に分配可能な利益がなければ、配当の行はゼロだった
 はずである。

中文

dá lǎ sī de àn lì bìng bù néng zhèng míng gǔ quán zǒng shì gèng yōu tā biǎo míng páng dà de lì rùn
 达拉斯的案例并不能证明股权总是更优。它表明，庞大的利润
 chí yǔ yǒu xiào de suǒ yǒu quán yì jié hé qǐ lái kě yǐ xíng chéng yī zhǒng cān yǔ guī mó bù tóng yú
 池与有效的所有权益结合起来，可以形成一种参与规模，不同于
 dāng qián láo dòng suǒ de bào chóu rú guǒ gōng sī méi yǒu chǎn shēng kě fēn pèi lì rùn gǔ xī yī lán
 当前劳动所得的报酬。如果公司没有产生可分配利润，股息一栏
 jiù huì shì líng
 就会是零。

ENGLISH

Record any ownership claim in six fields:

日本語

所有に基づく権利は、次の6項目で記録する。

中文

用六个字段记录任何所有权益：

ENGLISH

Current cash Wages, fees, royalties, interest, dividends, distributions, and their payment priority.

Residual Participation in retained value, appreciation, sale proceeds, and losses after senior claims.

Control Votes, appointments, vetoes, budgets, hiring, amendments, enforcement, and decisions about financing or sale.

Information Accounts, forecasts, contracts, inspection, audit, and notice before a consequential decision.

Liquidity and transfer Whether, when, to whom, and at what price the claim may be sold, redeemed, inherited, pledged, or repurchased.

Duties and downside Required labor, vesting, capital calls, guarantees, taxes, professional conflicts, liability, maintenance, and losses when the promise fails.

日本語

げんざい げんきんしゅうにゅう ちんぎん てすうりょう りそく はいどう
現在の現金収入 賃金、手数料、ロイヤルティ、利息、配当、
 ぶんばい しはらい ゆうせんじゅんい
分配、およびそれらの支払いの優先順位。

ざんよ じょうい せいきゅうけん おうじ あと のこる ないぶりゅうほか ち ね あ が り
残余 上位の請求権に応じた後に残る内部留保価値、値上がり
 えき ばいきやくだいきん そんしつ さんか
益、売却代金、損失への参加。

しはい どうひょう にんめい きよひけん よさん さいよう へんこう しっこう しきんちようたつ
支配 投票、任命、拒否権、予算、採用、変更、執行、資金調達
 ばいきやく かんする けつてい
または売却に関する決定。

じょうほう かいけい よそく けいやく えつらん かんさ じゅうだい けつてい さきだつ
情報 会計、予測、契約、閲覧、監査、および重大な決定に先立つ
 つうち
通知。

りゅうどうせい いてん けんり ばいきやく しょうかん そうぞく たんぼせつてい かいもどし
流動性と移転 その権利を売却、償還、相続、担保設定、買い戻し
 だれ
できるかどうか、できるなら、いつ、誰に、いくらででき
るか。

ぎむ ひつよう ろうどう けんり かくてい ついか しゅっしせいきゅう
義務とダウンサイド 必要な労働、権利確定、追加出資請求、
 ほしょう ぜい しょくぎょうじょう りえきそうはん ほうてきせきにん いじかんり
保証、税、職業上の利益相反、法的責任、維持管理、お
 やくそく はたさ ばあい そんしつ
よび約束が果たされない場合の損失。

中文

dāng qián xiàn jīn gōng zī fèi yòng tè xǔ quán shǐ yòng fèi lì xī gǔ xī fēn pèi kuǎn jí qí
当前现金 工资、费用、特许权使用费、利息、股息、分配款及其
 fù kuǎn yōu xiān shùn xù
付款优先顺序。

shèng yú quán yì zài yōu xiān quán lì dé dào mǎn zú zhī hòu cān yù liú cún jià zhí shēng zhí shōu yì
剩余权益 在优先权利得到满足之后，参与留存价值、升值收益、
 chū shòu suǒ de jí sùn shī
出售所得及损失。

kòng zhì quán biǎo jué rèn mìng fǒu jué yù suàn zhāo pìn xiū dīng zhí xíng yǐ jí róng zī
控制权 表决、任命、否决、预算、招聘、修订、执行，以及融资
 huò chū shòu fāng miàn de jué cè
或出售方面的决策。

xìn xī zhàng mù yù cè hé tóng chá yuè shěn jì yǐ jí zhòng dà jué cè zuò chū qián de tōng zhī
信息 账目、预测、合同、查阅、审计，以及重大决策作出前的通知。

liú dòng xìng yǔ zhuǎn ràng gāi quán yì néng fōuchū shòu shù huí jì chéng zhì yā huò huí gòu yǐ jí
 流动性与转让 该权益能否出售、赎回、继承、质押或回购，以及
 hé shí xiàng shuí àn shén me jià gé jìn xíng
 何时、向谁、按什么价格进行。

yì wù yǔ xià xíng fēng xiǎn bì xū tóu rù de láo dòng guī shǔ qī zhuī jiā chū zī yāo qiú dān bǎo
 义务与下行风险 必须投入的劳动、归属期、追加出资要求、担保、
 shuì wù zhí yè lì yì chōng tū zé rèn wéi hù yǐ jí chéng nuò luò kōng shí de sǔn shī
 税务、职业利益冲突、责任、维护，以及承诺落空时的损失。

ENGLISH

Two people can each own ten percent and hold radically different positions. One may have voting stock, inspection rights, a liquid market, no personal guarantee, and senior distributions. The other may hold an unvested, illiquid claim subject to repurchase, dilution, tax, and continuing obligations even when no cash is distributed. A percentage without the bundle is not a useful description of freedom.

日本語

2人がそれぞれ10パーセントを所有していても、その立場は根本的に異なりうる。一方には、議決権付き株式、閲覧権、流動性のある市場があり、個人保証はなく、分配の優先順位も高いかもしれない。もう一方は、権利未確定で流動性がなく、現金がまったく分配されない場合でも、買い戻し、希薄化、課税、継続的な義務の対象となる権利を保有しているかもしれない。権利の束を伴わない割合は、自由を説明するうえで役に立たない。

中文

两个人可能各自拥有百分之十，却处于截然不同的地位。其中一人可能持有有表决权的股份，享有查阅权，有流动性市场，无须提供个人担保，并享有优先分配。另一人持有的可能是尚未归属、缺乏流动性的权益；即使没有任何现金分配，也可能受制于回购、稀释、税负和持续义务。脱离整套权利义务的百分比，并不能有效

shuō míng zì yóu
説明自由。

10.2 Participation can precede control

sān kā shì hái sǎng dāng
参加は支配に先立つことがある
cān yù kě yǐ xiān yú kòng zhì
参与可以先于控制

ENGLISH

John Morgan built a professional practice around a different claim. In his personal-injury work, the firm says it charges a fee only when it wins rather than billing the client by the hour. The arrangement places some professional income behind an uncertain outcome. It can widen access for a client who could not finance hourly litigation, while the firm bears selection, duration, and case-cost risk. Contingent fees are also regulated, jurisdiction-specific, and capable of shaping which cases a firm accepts. Outcome participation does not remove the professional duty owed to the client.

日本語

John Morgan は、異なる権利を軸に専門事業を築いた。彼の
じんしんしょうがいじけん ぎょうむ いらいにん じかんたんい せいきゅう
人身傷害事件の業務では、依頼人に時間単位で請求するのでは
なく、勝った場合にだけ事務所が報酬を請求すると説明してい
かっ ばあい じ むしよ ほうしゅう せいきゅう せつめい
る。この仕組みでは、専門職としての収入の一部が、不確実な
しくみ せんもんしよく しゅうにゅう いちぶ ふかくじつ
結果の後に置かれる。時間制の訴訟費用を賄えない依頼人にも
けっか あと おか じかんせい そしょうひよう まかなえ いらいにん
利用の道を広げられる一方、事務所は案件選別、期間、訴訟費用
りよう みち ひろげ いっぽう じ むしよ あんけんせんべつ きかん そしょうひよう
のリスクを負う。成功報酬は規制も受け、法域ごとに異なり、
お う せいこうほうしゅう きせい う け ほういき ことなり
事務所がどの案件を引き受けるかに影響を与えうる。結果への
じ むしよ あんけん ひ き う ける えいきょう あたえ けっか

さんか いらいにん たいし おうせんもんしよくじょう ぎ む
参加によって、依頼人に対して負う専門職上の義務がなくなる
わけではない。

中文

John Morgan 围绕另一种权益建立了自己的专业业务。他说，在
其人身伤害业务中，律所并不按小时向客户收费，而是只有胜诉
才收取费用。这种安排让一部分专业收入取决于不确定的结果。
对于无力承担按小时计费诉讼的客户，它可以扩大获得法律服务的
机会；与此同时，律所承担案件筛选、持续时间和案件成本
方面的风险。风险代理收费也受到监管，因司法管辖区而异，并
可能影响律所接受哪些案件。参与结果并不会免除对客户负有的
专业义务。

ENGLISH

Morgan describes the next step as bringing trusted partners along and sharing profit so that capable people make money *with* the firm rather than only *for* it. The economic idea is sound: if another person's judgment can enlarge the residual value, participation can recognize contribution and make the arrangement more durable. But a promise of participation needs documents, information, governance, and a fair base wage. Otherwise the worker bears entrepreneurial uncertainty without receiving meaningful owner rights.

日本語

Morgan は次の段階を、信頼できるパートナーを迎え入れ、
利益を分かち合い、有能な人々が会社のために稼ぐだけでなく、
会社とともに稼げるようにすることだと説明する。経済的な考え
方には筋が通っている。別の人々の判断が残余価値を増やせるな
ら、参加によって貢献を認め、仕組みをより長続きさせること

ができる。しかし、参加の約束には、文書、情報、統治、公正な基本賃金が必要である。そうでなければ、労働者は意味のある所有者権を得ないまま、起業家としての不確実性を負うことになる。

中文

Morgan 把下一步描述为带上值得信赖的合作伙伴并分享利润，让有能力的人不是只为律所赚钱，而是与律所一起赚钱。这个经济思路是合理的：如果另一个人的判断能够扩大剩余价值，参与可以承认其贡献，并使安排更加持久。但参与的承诺需要文件、信息、治理和公平的基本工资。否则，员工承担了创业者的不确定性，却没有获得实质性的所有者权利。

ENGLISH

The same path can begin inside an ordinary career. A hospitality and spirits operator spent roughly twenty years accumulating institutional experience, including work inside major French luxury groups, before obtaining a minority stake in a brand. He tells younger workers to evaluate the whole package: opportunity to learn, quality of the boss, future roles, compensation, and the possibility of buying or earning shares. Employment supplied career capital before it supplied ownership.

日本語

同じ道は、ごく普通の職業人生の内側から始めることもできる。ホスピタリティ・酒類事業のある運営者は、フランスの大手高級品グループでの勤務を含め、およそ20年をかけて組織内での経験を積み、その後、あるブランドの少数持分を得た。彼は若い働き手に、学ぶ機会、上司の質、将来の役割、報酬、

かぶしき こうにゆう かくとく か の う せい ふ く む じょうけんぜんたい ひょうか
株式を購入または獲得できる可能性を含む、条件全体を評価す
るよう助言している。雇用は、所有権をもたらず前に、職業上
の資本をもたらしした。

中文

tóng yī tiáo dào lù yě kě yǐ cóng pǔ tōng zhí yè shēng yá nèi bù kāi shǐ yī wèi jiǔ diàn yǔ liè jiǔ
同一条道路也可以从普通职业生涯内部开始。一位酒店与烈酒
háng yè de jīng yíng zhě yòng le dà yuē èr shí nián jī lěi jī gòu jīng yàn qí zhōng bāo kuò zài fǎ guó
行业的经营者用了大约二十年积累机构经验，其中包括在法国
dà xíng shē chǐ pǐn jí tuán rèn zhí zhī hòu tā cái huò dé mǒu gè pǐn pài de shǎo shù gǔ quán tā
大型奢侈品集团任职；之后，他才获得某个品牌的少数股权。他
jiàn yì nián qīng yuán gòng píng gù zhěng tǎo tiào jiàn xué xí jī huì shàng sī de sù zhì wèi lái zhí wèi
建议年轻员工评估整套条件：学习机会、上司的素质、未来职位、
bào chóu yǐ jí gòu mǎi huò zhuǎn qǔ gǔ fèn de kě néng xìng gù yǒng guān xì zài dài lái suǒ yǒu quán
报酬，以及购买或赚取股份的可能性。雇佣关系在带来所有权
zhī qián xiān tí gōng le zhí yè zī běn
之前，先提供了职业资本。

ENGLISH

That is often a more credible route than resigning in order to acquire the title *founder*. A salary can provide stability, benefits, legal protection, diversification away from one company, and paid access to difficult work. A minority stake may add upside while supplying little control or liquidity. The decision is not employee versus entrepreneur. It is which mix of cash, learning, rights, risk, and life fits the present stage.

日本語

そうぎょうしゃ かたがき え る たいしよく しんらい
これは、創業者という肩書を得るために退職するよりも、信頼
みち ばあい おおい きゅうよ あんてい ふくりこうせい ほうてき ほ
できる道である場合が多い。給与は、安定、福利厚生、法的保護、1
しゃ しゅうちゅう さける ぶんさん むずかしいしごと ほうしゅう え たずさわる
社への集中を避ける分散、難しい仕事に報酬を得ながら携わる
きかい しょうすうちぶん うわぶれ か の う せい くわえる いっぽう
機会をもたらしうる。少数持分は上振れの可能性を加える一方
しはいりよく りゅうどうせい あたえ はんたん
で、支配力や流動性をほとんど与えないこともある。判断すべ
きなのは、従業員か起業家かではない。現金、学び、権利、リ
じゅうぎょういん きぎょう か げんきん まなび けんり
スク、生活のどのような組み合わせが、現在の段階に合うか
せいかつ くみ あ わ せ げんざい だんかい あう
である。

中文

这通常比为了获得创始人头衔而辞职更为可信。薪资可以提供稳定、福利、法律保护、避免集中于一家公司的分散性，以及在获得报酬的同时接触艰难工作的机会。少数股权可能带来上行收益，却几乎不提供控制权或流动性。要作的决定不是员工还是创业者，而是哪一种现金、学习、权利、风险和生活的组合适合当前阶段。

ENGLISH

Before accepting employee equity, run the offer through the six fields. Name the exact instrument and fully diluted percentage; cash compensation and distribution priority; vesting, dilution, repurchase, exercise, expiration, and separation terms; votes and information; tax; transfer restrictions; and a plausible route to liquidity. The number of shares alone reveals none of this, and uncertain paper should not silently replace a fair base wage.

日本語

従業員持分を受け入れる前に、その提示条件を6項目に照らして検討する。商品の正確な種類と完全希薄化後の保有割合、現金報酬と分配の優先順位、権利確定、希薄化、買い戻し、行使、失効、離職の条件、議決権と情報、税、譲渡制限、そして現実味のある流動化への道筋を明らかにする。株式数だけでは、そのどれもわからない。不確かな紙上の権利が、公正な基本賃金にいつの間にか取って代わってはならない。

中文

接受员工股权之前，应当用这六个字段审视要约。明确具体工具及其完全稀释后的百分比；现金报酬与分配优先顺序；归属、

xī shì huí gòu xíng quán dào qī hé lí zhí tiáo kuǎn biǎo jué quán yǔ xìn xī shuì wù zhuǎn ràng
 稀释、回购、行权、到期和离职条款；表决权与信息；税务；转 让
 xiàn zhì yí jī yí tiáo kě xìn de liú dòng xìng lù jīng dān píng gǔ fèn shù liàng wú fǎ kàn chū qí zhōng
 限制；以及一条可信的流动性路径。单凭股份数量无法看出其中
 rén hé yí xiàng bù què dìng de zhǐ miàn quán yì yě bù yīng qiǎo rán qǔ dài gōng píng de jī běn gōng zī
 任何一项，不确定的纸面权益也不应悄然取代公平的基本工资。

10.3 A professional reputation is an asset, not a person

shí yè shàng de píng pàn shì zī chǎn de shì rén de shì wù
 職業上の評判は資産であって、人そのものではない
 zhí yè shēng yù shì zī chǎn dàn rén bú shì zī chǎn
 职业声誉是资产，但人不是资产

ENGLISH

When Dave Bautista entered the wrestling business, he recalls being afraid of offending the hierarchy. Triple H gave him a severe correction: treat the work as a business, and treat his public professional identity as something he was responsible for building. Bautista translated that lesson into the idea that he was his own brand.

日本語

Dave Bautista がプロレス業界に入った当時、彼は序列に
 さからっ ひと きげん そこねる おそれ
 逆らって人の機嫌を損ねることを恐れていたという。Triple H
 かれ きびしく だし しごと じぎょう あつかい おおやけ みえ る shōkugyō
 は彼を厳しく正した。仕事を事業として扱い、公に見える 職業
 人としての自己像を、自分が責任をもって築くものとして扱え、
 におしえ じぶん じしん じぶん
 と。Bautista はその教えを、自分自身が自分のブランドだとい
 かんがえ おきかえ
 う考えに置き換えた。

中文

huí yì zì jǐ gāng jìn rù shuǎi jiǎo háng yè shí hěn pà mào fàn děng jí
 Dave Bautista 回忆，自己刚进入摔角行业时，很怕冒犯等级
 tǐ xì zhōng de rén yán lì dì jiū zhèng le tā bǎ zhè fèn gōng zuò dāng zuò yī mén
 体系中的人。Triple H 严厉地纠正了他：把这份工作当作一门

shēng yì bìng bǎ zì jǐ de gōng zhòng zhí yè shēn fèn dāng zuò yí xiàng yóu zì jǐ fù zé jiàn shè de
 生意，并把自己的公众职业身份当作一项由自己负责建设的
 dōng xī. Bautista bǎ zhè gè jiào xùn zhuǎn huà wéi yí gè guān niàn tā jiù shì zì jǐ de pǐn pái
 东西。Bautista把这个教训转化为一个观念：他就是自己的品牌。

ENGLISH

The useful part is agency. A professional can own a name, a body of work, relationships, contractual rights, and the reputation produced by repeated performance. Those assets can improve bargaining power across employers and projects. Bautista's later transition from wrestling to film shows why a portable reputation can matter when one income stream ends.

日本語

ゆうよう 有用なのは、そこにしゅたいせい 主体性があることだ。せんもんしよく 専門職は、なまえ、
 さくひんぐん 作品群、にんげんかんけい 人間関係、けいやくじょう 契約上の権利、くりかえし 繰り返し、せいか 成果を出すことで
 作品群、人間関係、契約上の権利、繰り返し成果を出すことで
 うまれ ひょうばん 生まれた評判を保有できる。こうした 資産は、雇用主やプロジェ
 こうしやうりよく クトをまたいで交渉力を高めうる。Bautista が後にプロレスから
 えいが うつつ 映画へ移ったことは、1つのしゅうにゅうげん 収入源が途絶えたとき、もち はこ べる
 ひょうばん 評判がなぜ重要になりうるのかを示している。

中文

qí zhōng yǒu yòng de bù fèn shì néng dòng xìng zhuān yè rén shì kě yǐ yōng yǒu xìng míng zuò pǐn jī lěi
 其中有用的部分是能动性。专业人士可以拥有姓名、作品积累、
 rén jì guān xì hé tóng quán lì yǐ jī tōng guò fǎn fù biǎo xiàn xíng chéng de shēng yù zhè xiē zī chǎn
 人际关系、合同权利，以及通过反复表现形成的声誉。这些资产
 kě yǐ tí shēng qí miàn duì bù tóng gù zhǔ hé xiàng mù shí de yì jià néng lì hòu lái cóng
 可以提升其面对不同雇主和项目时的议价能力。Bautista 后来从
 shuāi jiǎo zhuǎn xiàng diàn yǐng shuō míng dāng yí zhǒng shōu rù lái yuán zhōng zhǐ shí kě xié dài de shēng yù wèi hé
 摔角转向电影，说明当一种收入来源终止时，可携带的声誉为何
 kě néng hěn zhòng yào
 可能很重要。

ENGLISH

The dangerous part is turning the entire self into inventory. A person is not a product twenty-four hours a day. Health, privacy, belief, family, and the right to change do not become

corporate assets because an audience recognizes a name. A personal brand that requires permanent performance may own the worker more thoroughly than an employer did.

日本語

危険なのは、自分全体を在庫に変えてしまうことだ。人は1日24時間、商品であるわけではない。観客が名前を認識しているからといって、健康、プライバシー、信念、家族、変わる権利まで企業資産になるわけではない。絶え間ない演技を要求する個人ブランドは、雇用主以上に徹底して働き手を支配するかもしれない。

中文

危险之处在于把完整的自我变成存货。人并不是一天二十四小时都是产品。健康、隐私、信念、家庭以及改变的权利，不会因为受众认得一个名字就变成公司资产。一个要求永久表演的个人品牌，可能比雇主更彻底地占有劳动者。

ENGLISH

A long-time Tampa consultant expresses the economic problem in another way. Finite hours place a ceiling on billed time; reusable judgment can be packaged as an offer, method, training, design, license, or product. The package matters only if it creates a specific result and can be delivered honestly. Renaming ordinary advice as intellectual property does not create defensibility.

日本語

タンパで長年働いてきたコンサルタントは、この経済的問題を別の形で表現している。時間には限りがあるため、請求可能な時間にも上限がある。再利用できる判断は、提供サービス、

手法、研修、設計、ライセンス、製品としてまとめることができる。そのまとまりに意味があるのは、具体的な成果を生み、誠実に提供できる場合だけである。ありふれた助言を知的財産と言い換えても、競争上の防御力は生まれない。

中文

一位长期在坦帕工作的顾问以另一种方式表达这个经济问题。有限的时间给计费工时设定了上限；可重复使用的判断则可以被包装成服务方案、方法、培训、设计、许可或产品。这种包装只有在能够产生具体结果并且可以诚实交付时才有意义。把普通建议改称为知识产权，并不会产生可防御性。

ENGLISH

Knowledge, tools, documented systems, teams, and capital can extend useful output beyond one person's next hour. None establishes a hierarchy of human worth, erases the people and institutions beneath the result, or guarantees control of time. A durable claim is valuable only to the extent that its rights and obligations leave the life around it more, rather than less, chosen.

日本語

知識、道具、文書化された仕組み、チーム、資本は、有用な成果を1人の次の1時間を超えて広げられる。そのいずれも、人間の価値に序列を設けるものではなく、成果を支える人々や制度を消し去るものでも、時間を支配できると保証するものでもない。持続可能な権利に価値があるのは、その権利と義務によって、その周囲の生活を、自ら選べないものではなく、より自ら選べるものにできる範囲に限られる。

中文

知识、工具、成文的系统、团队和资本，可以让有用的产出延伸到一个人接下来一小时的劳动之外。它们都不能建立人的价值等级，不能抹去支撑成果的人和制度，也不能保证对时间的控制。持久权益的价值，仅在于其权利与义务能让围绕它的生活更多，而不是更少地出于自主选择。

ENGLISH

Move from reputation toward a durable claim by asking what survives a missed day. It may be a documented method, a curriculum, software, a design, a contractual royalty, a trained practice, a customer relationship held with consent, or a product that can be delivered by a system. Protect only what law actually recognizes, and do not confuse secrecy with value.

日本語

1日休んでも何が残るかを問うことで、評判から持続可能な権利へ進む。それは、文書化された手法、カリキュラム、ソフトウェア、設計、契約上のロイヤルティ、訓練された業務体制、同意に基づいて維持される顧客関係、あるいは仕組みによって提供できる製品かもしれない。法律が実際に認めるものだけを保護し、秘密であることと価値があることを混同してはならない。

中文

要从声誉走向持久权益，可以先问：缺席一天之后还有什么能留下来？它可能是一套成文的方法、一门课程、软件、一项设计、合同约定的特许权使用费、一套训练有素的业务体系、在客户同意下维系的客户关系，或一种可由系统交付的产品。只保护法律实际承认的东西，不要把秘密误当成价值。

ENGLISH

Jeffrey Phillips describes one such right through patents related to a casino game feature. In his account, use of the protected mechanism creates payment. He also describes himself as a billionaire on paper through a reported company valuation. Both claims need boundaries. A patent is a time-limited legal right, not proof of demand, validity, enforceability, distribution, or profit. Paper value is an estimate attached to an ownership claim, not money available to spend. The economic asset exists only where a real right meets use, collection, cost, and durable demand.

日本語

Jeffrey Phillips は、カジノゲームのある機能に関する特許を通じて、そのような権利の1つを説明している。彼の説明では、保護された仕組みが使われると支払いが生じる。また、報告された会社評価額に基づき、自分は紙の上ではビリオネアだとも述べている。どちらの主張にも限界を設けて理解する必要がある。特許は期限のある法的権利であって、需要、有効性、権利行使可能性、流通、利益の証明ではない。紙上の価値は所有権に付された推定額であり、使える現金ではない。経済的資産が存在するのは、実在する権利が、利用、代金回収、費用、持続的な需要と結びつく場合だけである。

中文

Jeffrey Phillips 通过与赌场游戏某项功能有关的专利，描述了这样一种权利。按他的说法，使用受保护的机制就会产生付款。他还根据一项对外披露的公司估值，称自己是纸面上的亿万富翁。这两种说法都需要明确边界。专利是一项有期限的法律权利，并不能证明需求、有效性、可执行性、分销或利润。纸面价值是附着于所有权益之上的估计，并不是可以花用的钱。只有当真实权利

yǔ shǐ yòng shōu kuǎn chéng běn hé chí jiǔ xū qiú xiāng yù shí jīng jì zī chǎn cái huì cún zài
 与使用、收款、成本和持久需求相遇时，经济资产才会存在。

10.4 Owning the margin also means owning the duty

lì yì fú shǒu yǒu shì gī wù hī kǐ u kē r í mǐ
 利益幅を所有することは、義務も引き受けることを意味する
 yōng yǒu lì rùn kōng jiān yě yì wèi zhe chéng dān yì wù
 拥有利润空间，也意味着承担义务

ENGLISH

The Miami surgeon's ownership stack is tempting to copy mechanically: practice, facility, clinical network, and property. Yet every adjacent margin carries a new job. The practice must provide competent care. The facility must be safe, licensed, staffed, and fairly priced. The network must preserve patient choice and appropriate referral. Property requires capital, maintenance, insurance, and the ability to survive vacancy or changing use.

日本語

マイアミの外科医が重ねた所有権は、機械的にまねたくなる。診療事業、施設、臨床ネットワーク、不動産である。しかし、隣接する利益幅の一つひとつに、新たな仕事に伴う。診療事業は適切な医療を提供しなければならない。施設は安全で、認可を受け、必要な人員を配置し、適正な価格を設定しなければならない。ネットワークは患者の選択と適切な紹介を守らなければならない。不動産には、資本、維持管理、保険、空室や用途変更に耐える力が必要である。

中文

zhè wèi mài ā mī wài kē yī shēng céng céng dié jiā de suǒ yǒu quán hěn róng yì yòu shǐ rén jī xiè
 这位迈阿密外科医生层层叠加的所有权很容易诱使人机械
 zhào bǎn zhí yè jī gòu shè shī lín chuáng wǎng luò hé wù yè rán ér měi yī chù xiāng lín
 照搬：执业机构、设施、临床网络和物业。然而，每一处相邻
 de lì rùn kōng jiān dōu dài lái yī xiàng xīn gōng zuò zhí yè jī gòu bì xū tí gòng chèn zhí de yī liáo
 的利润空间都带来一项新工作。执业机构必须提供称职的医疗
 fú wù shè shī bì xū ān quán huò dé xǔ kě pèi bèi rén yuán bìng hé lǐ dìng jià wǎng luò
 服务。设施必须安全、获得许可、配备人员并合理定价。网络
 bì xū bǎo liú huàn zhě de xuǎn zé quán bìng què bǎo zhuǎn zhěn shì dāng wù yè xū yào zī běn wéi hù
 必须保留患者的选择权并确保转诊适当。物业需要资本、维护、
 bǎo xiǎn yǐ jí chéng shòu kōng zhì huò yòng tú biàn huà de néng lì
 保险，以及承受空置或用途变化的能力。

ENGLISH

Provider ownership can also create a conflict between a patient's interest and the owner's return. Clinical need must determine care. Disclosure, independent choice, professional rules, referral law, competition law, and local regulation are not obstacles to the ownership thesis; they are part of what legitimate ownership requires.

日本語

いりょうていきょうしゃ しょゆう かんじゃ りえき しょゆうしゃ しゅうえき
 医療提供者による所有は、患者の利益と所有者の収益との
 あいだ りえきそうはん うむ いりょう りんしょうじょう ひつようせい
 間に利益相反を生むこともある。医療は臨床上の必要性によっ
 きめ しょうぼうかいじ どくりつ せんたく せんもんしよく
 て決めなければならない。情報開示、独立した選択、専門職
 きそく かんじゃしょうかい かんするほうりつ きょうそうほう ちいき きせい しょゆう
 規則、患者紹介に関する法律、競争法、地域の規制は、所有と
 かんがえかた さまたげる せいとう しょゆう ひつよう じょうけん
 という考え方を妨げるものではない。正当な所有に必要な条件の
 いちぶ
 一部である。

中文

yī liáo fú wù tí gòng zhě yōng yǒu xiāng guān quán yì yě kě néng zài huàn zhě lì yì yǔ suǒ yǒu zhě
 医疗服务提供者拥有相关权益，也可能在患者利益与所有者
 huì bào zhī jiān zào chéng chōng tū yī liáo bì xū yóu lín chuáng xū yào jué dìng pī lù dú lì xuǎn zé
 回报之间造成冲突。医疗必须由临床需要决定。披露、独立选择、
 zhí yè guī zé zhuǎn zhěn fǎ lǜ jìng zhēng fǎ hé dāng dì jiān guǎn bìng bú shì suǒ yǒu quán lùn diǎn de
 职业规则、转诊法律、竞争法和当地监管，并不是所有权论点的
 zhàng ài tā men shì zhèng dāng suǒ yǒu quán yāo qiú de yī bù fèn
 障碍；它们是正当所有权要求的一部分。

ENGLISH

Nor is buying every adjacent asset inherently wise. Leasing can preserve cash and flexibility. A specialist partner can perform a function better and spread its fixed cost across many customers. Integration is justified when control of a critical link creates enough reliability, learning, or defensible value to outweigh capital, complexity, concentration, and conflict.

日本語

また、隣接する資産をすべて買うことが、本質的に賢明なわけでもない。賃借なら、現金と柔軟性を保てる。専門事業者なら、ある機能をより適切に担い、固定費を多数の顧客に分散できる。重要な接点を支配することで、資本、複雑さ、集中、利益相反を上回るだけの信頼性、学習、競争上守りうる価値が生まれる場合に、統合は正当化される。

中文

购买每一项相邻资产也并非天然明智。租赁可以保留现金和灵活性。专业合作伙伴可能更擅长执行某项职能，并将固定成本分摊给众多客户。只有当控制某个关键环节所创造的可靠性、学习或可防御价值，足以超过资本、复杂性、集中度和冲突时，整合才有理由。

ENGLISH

The first ownership question is therefore not *Which margin can I capture?* It is *Which outcome can I responsibly improve by holding the relevant right?*

日本語

したがって、所有について最初に問うべきなのは、どの利益幅を取り込めるか？ ではない。関連する権利を保有することで、どの成果を責任をもって改善できるか？ である。

中文

因此，关于所有权的第一个问题不是我能取得哪一部分利润空间？而是持有相关权利后，我能负责地改善哪一种结果？

10.5 Equity does not make another person's labor disappear

持分があっても、他者の労働が消えるわけではない
 股权不会让另一个人的劳动消失

ENGLISH

A multi-location operator in Dallas describes buying companies and granting equity to people who then perform most of the operating work. His team supplies books and setup; the new partner supplies daily execution. In a simplified example, a business with six hundred thousand dollars of profit and equal ownership distributes three hundred thousand dollars to each side.

日本語

ダラスで複数拠点を運営する人物は、会社を買収し、その後、運営業務の大半を担う人々に持分を付与する手法を説明している。彼のチームは帳簿と立ち上げの仕組みを提供し、新たなパートナーは日々の実行を担う。単純化した例では、60万ドルの利益があり、所有権が等分されている事業は、双方に30万ドルずつ分配する。

中文

dá lā sī yī wèi jīng yíng duō gè dì diǎn de jīng yíng zhě shuō tā huì shōu gòu gōng sī bìng xiàng
 达拉斯一位经营多个地点的经营者说，他会收购公司，并向
 suí hòu chéng dān dà bù fèn yùn yíng gōng zuò de rén shòu yǔ gǔ quán tā de tuán duì tí gòng zhàng bù hé
 随后承担大部分运营工作的人授予股权。他的团队提供账簿和
 qǐ dòng zhī chí xīn hé huò rén fù zé rì cháng zhí xíng zài yí gè jiǎn huà shì lì zhōng yī jiā lì rùn
 启动支持；新合伙人负责日常执行。在一个简化示例中，一家利润
 wèi liù shí wàn měi yuán suǒ yǒu quán shuāng fāng jūn fēn de qī yè xiàng shuāng fāng gè fēn pèi sān shí
 为六十万美元、所有权双方均分的企业，向双方各分配三十
 wàn měi yuán
 万美元。

ENGLISH

The arithmetic is correct only under demanding assumptions: the six hundred thousand is distributable profit rather than revenue; no reinvestment, reserve, tax, debt covenant, prior claim, or capital call changes the amount; the equal split applies to the relevant class; and both parties understand how profit is measured. Calling the capital partner's income passive also hides governance, risk, prior resources, and the operator's ongoing labor.

日本語

けいさん ただし い きびしいぜんてい み た さ ばあい
 この計算が正しいのは、厳しい前提が満たされる場合だけで
 ある。60万ドルが売上ではなく分配可能な利益であること、再
 とうし じゅんびきん ぜい さい むけいやく ゆうせんせいきゅうけん つい かしゅっせいせいきゅう
 投資、準備金、税、債務契約、優先請求権、追加出資請求によっ
 せんがく か わ ら どうぶん がいどう しゅるい もちぶん てきよう
 て金額が変わらないこと、等分が該当する種類の持分に適用さ
 れること、そして両者が利益の測定方法を理解していることで
 ある。資本提供者の収入を受動的と呼ぶことも、統治、リス
 とうじ しげん うんえいしゃ けいぞくてき ろうどう み え
 ク、それまでに投じた資源、運営者の継続的な労働を見えなく
 する。

中文

zhǐ yǒu zài yī zǔ yán gé de jiǎ shè xià zhè gè suàn shì cái chéng lì liù shí wàn měi yuán shì kě
 只有在—组严格的假设下，这个算式才成立：六十万美元是可
 fēn pèi lì rùn ér bú shì shōu rù zài tóu zī chū bèi jīn shuì kuǎn zhài wù qī yuē yōu xiān quán lì
 分配利润而不是收入；再投资、储备金、税款、债务契约、优先权利
 huò zhuī jiā chū zī yāo qiú dōu bú huì gǎi biàn zhè yī jīn é jūn fēn shì yòng yú xiāng guān lèi bié
 或追加出资要求都不会改变这一金额；均分适用于相关类别；

ér qiě shuāng fāng dōu liǎo jiě lì rùn rú hé jì liàng bǎ zī běn hé huǒ rén de shōu rù chēng wéi bèi dòng
而且双方都了解利润如何计量。把资本合伙人的收入称为被动
shōu rù yě yǎn gài le zhì lǐ fēng xiǎn cǐ qián tóu rù de zī yuán yǐ jí jīng yíng hé huǒ rén
收入，也掩盖了治理、风险、此前投入的资源，以及经营合伙人
chí xù jìn xíng de láo dòng
持续进行的劳动。

ENGLISH

The labor asymmetry makes the agreement worth inspecting, not automatically rejecting. The operating partner may receive an opportunity unavailable through wages alone. The capital partner may supply money, systems, reputation, customers, guarantees, and downside absorption. Fairness depends on the whole exchange.

日本語

ろうどう ひ たいしょうせい けいやく せいさ か ち
労働の非対称性があるからこそ、契約を精査する価値があ
るのであって、じどうてき しりぞける うんえい にな
るのであって、自動的に退けるべきなのではない。運営を担
う パートナーは、ちんぎん え きかい うる
パートナーは、賃金だけでは得られない機会を得るかもしれ
ない。しほん になう しぎん し く み ひょうばん こぎやく ほしょう
い。資本を担うパートナーは、資金、仕組み、評判、顧客、保証、
したぶれ ふたん ていきょう こうせい こうかんぜんたい
下振れの負担を提供するかもしれない。公正さは、交換全体に
よって決まる。
き まる

中文

láo dòng shàng de bù duì chèn shǐ zhè fèn yì yì zhí de shěn shì què bù yì wèi zhe yīng dāng zì dòng
劳动上的不对称使这份协议值得审视，却不意味着应当自动
jù jué jīng yíng hé huǒ rén kě néng huò dé dān kào gōng zī wú fá dé dào de jī huì zī běn hé huǒ rén
拒绝。经营合伙人可能获得单靠工资无法得到的机会。资本合伙人
kě néng tí gòng zī jīn xì tǒng shēng yù kè hù dān bǎo bìng chéng dān xià xíng sǔn shī gōng píng
可能提供资金、系统、声誉、客户、担保，并承担下行损失。公平
yǔ fǒu qǔ jué yú zhěng gè jiāo huàn
与否取决于整个交换。

ENGLISH

Before dividing equity, return to the six fields. Separate each person's salary or contractor pay from the ownership return, then record cash, labor, guarantees, and pre-existing assets.

Specify voting, information, banking, hiring, and spending authority; vesting, dilution, distributions, reserves, and future capital calls; and standards of work with a fair correction path. Complete the transfer and downside field for death, disability, departure, repurchase, valuation, deadlock, and loss. Duties to workers, customers, creditors, regulators, and the surrounding community do not disappear because the owners agreed to a different split.

日本語

もちぶん わ ける まえ こうもく もどる かくじん きゅうよ うけおいほうしゅう
 持分を分ける前に、6項目へ戻る。各人の給与または請負報酬
 しょうゆ え るしゅうえき わ け げんきん ろうどう ほしょう きそん
 と、所有から得る収益を分けたうえで、現金、労働、保証、既存
 しさん きろく ぎけつ じょうほう ぎんこうとりひき さいよう ししゅつ かんする
 資産を記録する。議決、情報、銀行取引、採用、支出に関する
 けんげん けんりかくてい きはく か ぶんばい じゅんびきん しょうらい ついかしゅっしせいきゅう
 権限、権利確定、希薄化、分配、準備金、将来の追加出資請求、
 こうせい ぜせい いてつづき ともなうしごと きじゅん さだめる しぼう しょうがい
 そして公正な是正手続を伴う仕事の基準を定める。死亡、障害、
 りだつ かい もどし ひょうか こうちゃく そんしつ いてん
 離脱、買い戻し、評価、膠着、損失について、移転とダウンサイ
 こうもく かんせい しょううしゃどうし ことなる わけかた ごうい
 ドの項目を完成させる。所有者同士が異なる分け方に合意して
 ろうどうしゃ こぎやく さいけんしゃ きせいどうきよく しゅうい ちいきしゃかい たいする
 も、労働者、顧客、債権者、規制当局、周囲の地域社会に対する
 きむ きえ
 義務は消えない。

中文

fēn pèi gǔ quán zhī qián huí dào zhè liù gè zì duàn bǎ měi gè rén de gōng zī huò chéng bāo bào chóu
 分配股权之前，回到这六个字段。把每个人的工资或承包报酬
 yǔ suǒ yǒu quán huí bào fēn kāi zài jì lù xiàn jīn láo dòng dān bǎo hé jì yǒu zī chǎn míng què
 与所有权回报分开，再记录现金、劳动、担保和既有资产。明确
 biǎo jué xìn xī yín háng shì wù zhāo pìn hé zhī chū de quán xiàn guī shǔ xī shì fēn pèi
 表决、信息、银行事务、招聘和支出的权限；归属、稀释、分配、
 chū bèi jīn hé wèi lái zhuī jiā chū zī yāo qiú yǐ jí gōng zuò biāo zhǔn hé gōng píng de jiū zhèng lù jīng
 储备金和未来追加出资要求；以及工作标准和公平的纠正路径。
 zhēn duì sǐ wáng cán jí lí kāi huí gòu gū zhí jiāng jú hé sǔn shī wán zhěng tián xiě zhuǎn ràng
 针对死亡、残疾、离开、回购、估值、僵局和损失，完整填写转 让
 yǔ xià xíng fēng xiǎn zì duàn suǒ yǒu zhě jí shì tóng yì cǎi yòng bù tóng de fēn pèi fāng shì duì yuán gōng
 与下行风险字段。所有者即使同意采用不同的分配方式，对员工、
 kè hù zhài quán rén jiān guǎn zhě hé zhōu wéi shè qū de yì wù yě bú huì xiāo shī
 客户、债权人、监管者和周围社区的义务也不会消失。

ENGLISH

Equity can align incentives when rights, information, contri-

bution, and time horizons are sufficiently shared. It can also disguise underpayment, move risk to the person with less bargaining power, or trap both sides in a dispute. The cap table is not a substitute for trust; it is a record of what trust must be able to survive.

日本語

権利、情報、貢献、時間軸が十分に共有されているとき、持分は利害を一致させうる。一方で、過少な報酬を覆い隠したり、交渉力の弱い人にリスクを移したり、双方を紛争に閉じ込めたりすることもある。資本構成表は信頼の代わりではない。信頼が何に耐えられなければならないかを記録するものである。

中文

当权利、信息、贡献和时间跨度得到充分共享时，股权可以协调激励。它也可能掩盖报酬不足，把风险转移给议价能力较弱的人，或让双方陷入争议。股权结构表不能替代信任；它记录的是信任必须经受住什么。

10.6 Open the ownership record with one credible claim

所有の記録を、信頼できる1つの権利から始める
以一项可信权益开启所有权记录

ENGLISH

Ownership is a ladder only in the sense that each rung requires evidence from the one below. It is not a command to climb forever. Carry Chapter 9's operating route into Record 3

and name one skill you can perform reliably, the present cash payment or right attached to it, and the valuable result that could recur without pretending your time is absent.

日本語

所有権がはしごであるのは、各段で、その1つ下の段から得られる証拠が必要だという意味に限られる。永遠に登り続けようという命令ではない。第9章の運営ルートを記録3へ引き継ぎ、自分が確実に発揮できる技能、その技能に現在付随する現金報酬または権利、そして自分の時間が関わっていないかのように装うことなく反復できる価値ある成果を、1つずつ挙げる。

中文

所有权只有在这个意义上才是一架梯子：每一级都需要下一级提供证据。它并不是要求永远向上攀登的命令。把第9章的运营路径带入记录3，写出一项你能可靠运用的技能、目前附着于它的现金报酬或权利，以及一种可以重复出现的有价值结果，同时不要假装其中没有投入你的时间。

ENGLISH

Now identify one missing claim: perhaps a transparent bonus, profit share, equity interest, license, practice, product, facility, contract, or customer route. Complete all six ownership fields for that claim. The duties-and-downside field must price capital, unpaid labor, guarantees, concentration, illiquidity, legal exposure, emotional load, and every professional, worker, customer, creditor, or public obligation that limits the incentive.

日本語

次に、欠けている権利を1つ特定する。それは、透明な賞与、

り え き ぶん ばい もち ぶん せんもんじぎょう せいひん し せつ けいやく こきやく
 利益分配、持分、ライセンス、専門事業、製品、施設、契約、顧客
 への経路かもしれない。その権利について、所有の6項目すべ
 てを埋める。義務とダウンサイドの項目では、資本、無給労働、
 保証、集中、非流動性、法定的リスク、感情的負担、そしてイ
 ンセンティブを制限する専門職、労働者、顧客、債権者、公衆
 に対するあらゆる義務を織り込まなければならない。

中文

xiàn zài zhǎo chū yí xiàng quē shī de quán yì kě néng shì tòu míng de jiǎng jīn lì rùn fēn chéng gǔ quán
 现在找出一项缺失的权益：可能是透明的奖金、利润分成、股权、
 xǔ kě zhí yè jī gòu chǎn pǐn shè shī hé tóng huò kè hù qú dào wèi zhè xiàng quán yì tián xiě
 许可、执业机构、产品、设施、合同或客户渠道。为这项权益填写
 quán bù liù gè suǒ yǒu quán zì duàn yì wù yǔ xià xíng fēng xiǎn zì duàn bì xū wèi zī běn wú cháng
 全部六个所有权字段。义务与下行风险字段必须为资本、无偿
 láo dòng dān bǎo jí zhōng dù quē fá liú dòng xìng fǎ lǜ fēng xiǎn qíng xù fù dān yǐ jí
 劳动、担保、集中度、缺乏流动性、法律风险、情绪负担，以及
 xiàn zhì zhè xiàng jī lì de měi yí xiàng zhuān yè rén shì yuán gōng kè hù zhài quán rén huò gōng gòng
 限制这项激励的每一项专业人士、员工、客户、债权人或公共
 yì wù jì rù dài jià
 义务计入代价。

ENGLISH

Test the smallest honest step. Negotiate one inspectable participation term, license one bounded right, pilot one packaged service, or earn a small stake before concentrating a life around it. The test should reveal whether the claim adds durable participation and useful control or merely changes the name of dependence.

日本語

せいじつ じっこう さいしょう いち ぽ ためす かくにんかのう さんかじょうけん
 誠実に実行できる最小の一步を試す。確認可能な参加条件を
 こうしょう はんい げんてい けんり
 1つ交渉する、範囲を限定した権利を1つライセンスする、まと
 し けんていきょう せいかつ しゅうちゅう
 めたサービスを1つ試験提供する、あるいは生活をそこに集
 まえ ちいさなもちぶん かくとく こころみ けんり じぞく
 させる前に小さな持分を獲得する。その試みから、権利が持続
 てき さんか ゆうよう しはい くわえる いぞん よびな
 的な参加と有用な支配を加えるのか、それとも依存の呼び名を
 かえる
 変えるだけなのかがわかるようにすべきである。

中文

cè shì zuì xiǎo ér chéng shí de yī bù tán tuǒ yī xiàng kě hé chá de cān yù tiáo kuān xǔ kě yī xiàng
 测试最小而诚实的一步。谈妥一项可核查的参与条款, 许可一项
 biān jiè míng què de quán lì shì xíng yī xiàng dǎ bāo fú wù huò zài wéi rào tā jí zhōng zhèng gè rén shēng
 边界明确的权利, 试行一项打包服务, 或在围绕它集中整个人生
 zhī qián xiān zhuàn qǔ yī xiǎo fèn quán yì zhè xiàng cè shì yīng dāng jiē shì gāi quán yì jiū jīng zēng jiā le
 之前先赚取一小份权益。这项测试应当揭示: 该权益究竟增加了
 chí jiǔ cān yù hé yǒu yòng kòng zhì hái shì zhǐ gǎi biàn le yī lài de míng chēng
 持久参与和有用控制, 还是只改变了依赖的名称。

ENGLISH

Skill remains the foundation because ownership cannot manufacture value indefinitely. Ownership matters because it can preserve a claim on value after the immediate task is complete. The movement from one to the other should add rights, evidence, and responsibility together.

日本語

ぎのう いま どだい しゅけん かち
 技能は今も土台である。所有権だけで、価値をいつまでも
 うみだせるわけではないからだ。所有権が重要なのは、目の前
 しごと おわっ あと かち たいするけんり たもてる
 の仕事が終わった後にも、価値に対する権利を保てるからであ
 る。一方から他方へ進むなら、権利、証拠、責任を一緒に加える
 いっぽう たほう すすむ けんり しょうこ せきにん いっしょ くわえる
 べきである。

中文

jì néng réng rán shì jī chǔ yīn wèi suǒ yǒu quán wú fǎ wú xiàn qī dì píng kōng chuàng zào jià zhí
 技能仍然是基础, 因为所有权无法无限期地凭空创造价值。
 suǒ yǒu quán zhī suǒ yī zhòng yào shì yīn wèi tā néng zài yǎn qián rèn wù wán chéng hòu bǎo liú yī xiàng duì
 所有权之所以重要, 是因为它能在眼前任务完成后保留一项对
 jià zhí de quán yì cóng qián zhǒu xiàng hòu zhě yīng dāng tóng shí zēng jiā quán lì zhèng jù yǔ zé rèn
 价值的权益。从前者走向后者, 应当同时增加权利、证据与责任。

ENGLISH

Even then, a claim can remain entirely dependent on its creator. A practice whose standards live only in one person's head, a product delivered only by its inventor, or an equity partnership governed by constant rescue has changed its legal

form without changing its dependence. Durable ownership requires a machine that can keep its promise when the owner leaves the room.

日本語

それでもなお、権利が創り手に全面的に依存したまのことがある。基準が1人の頭の中にしかない専門事業、発明者にしか提供できない製品、絶え間ない救済によって運営される持分パートナーシップは、依存のあり方を変えないまま法的形態だけを変えている。持続可能な所有には、所有者がその場を離れても約束を果たし続けられる機構が必要である。

中文

即使如此，一项权益仍可能完全依赖其创造者。一家标准只存在于某个人脑中的执业机构、一件只能由发明者交付的产品，或一段靠持续救火来治理的股权合作关系，都只是改变了法律形式，而没有改变依赖关系。持久的所有权需要一部机器，在所有者离开房间后仍能兑现承诺。

CHAPTER 11

A Business That Can Leave the Room

創業者がその場を離れても回る事業

创始人离场后仍能运转的企业

Can the promise survive the founder's absence?

そうぎょうしゃ ふざい やくそく まもりつづけ
創業者が不在でも、その約束は守り続けられるか？

chuàng shǐ rén bù zài shí zhè fèn chéng nuò hái néng wéi chí ma
创始人不在时，这份承诺还能维持吗？

ENGLISH

After building the fitness app Sweat, Kayla Itsines reports a sale valued at four hundred million dollars. When asked what she would change, she does not name a feature, a campaign, or a financing decision. She says she would have removed herself from the company before selling it. The buyer acquired a business whose public identity and operation still depended heavily on its founder. The sale did not release her as cleanly as she expected.

フィットネスアプリ Sweat を築いた後、Kayla Itsines は、4 億
 ドルと評価された売却について語っている。何を变えたいかと
 問われても、彼女は機能やキャンペーン、資金調達上の判断を
 挙げない。売却前に、自分を会社から切り離しておくべきだ
 たと言う。買手が取得したのは、対外的なアイデンティティ
 も運営も、なお創業者に大きく依存している事業だった。その
 売却によっても、彼女は期待したほどすっきりと会社から離れ
 られなかった。

中文

打造健身应用 Sweat 之后，Kayla Itsines 谈到了 4
 亿美元的出售交易。当被问及她会改变什么时，她没有提到某
 项功能、某次营销活动或某个融资决定。她说，自己本应在出售之前
 就与公司脱离。买方收购的是一家公众形象和运营仍然高度
 依赖创始人的企业。这次出售并没有像她预期的那样，让她彻底
 脱身。

ENGLISH

This is key-person risk in its most visible form. A founder can own the shares, the trademark, and the bank account while remaining the undocumented process through which the company works. Every important sale needs the founder's voice. Every exception waits for the founder's judgment. Customers remember a person rather than a promise the organization can keep. The business is legally separate and operationally attached.

日本語

これは、キーパーソン・リスクが最も目に見える形で現れた例
 である。創業者は株式、商標、銀行口座を所有していても、会社

動かす文書化されていないプロセスそのものであり続けることがある。重要な販売にはすべて創業者の言葉が必要になる。あらゆる例外が創業者の判断を待つ。顧客が覚えているのは、組織が守れる約束ではなく、一人の人物である。事業は法的には別個だが、業務上は結びついたままだ。

中文

这是关键人物风险最直观的形态。创始人可以拥有股份、商标和银行账户，同时仍然是让公司得以运转的、未被记录下来的流程。每一笔重要销售都需要创始人亲自发声。每个例外都在等待创始人判断。客户记住的是一个人，而不是组织能够兑现的承诺。企业在法律上独立，在运营上却依然附着于创始人。

ENGLISH

A business that can leave the room is not an abandoned business. It is one whose ordinary promises continue during a bounded absence, whose people have the authority and information to do their work, and whose unusual events reach the right judgment before harm spreads. Absence tolerance is designed stewardship, not absentee ownership.

日本語

創業者がその場を離れても回る事業は、放置された事業ではない。限られた不在期間にも通常の約束が守られ続け、人々が仕事に必要な権限と情報を持ち、異常事態が被害の広がる前に適切な判断者へ届く事業である。不在に耐えられることは、意図して設計された責任ある運営であり、所有者が不在のまま放任することではない。

中文

创始人离场后仍能运转的企业，并不是无人照管的企业。它

néng zài yǒu xiàn de quē xī qī jiān jì xù lǚ xíng rì cháng chéng nuò yuán gōng yǒng yǒu wán chéng gōng zuò suǒ
能在有限的缺席期间继续履行日常承诺；员工拥有完成工作所
xū de quán xiàn hé xìn xī fēi cháng shì jiàn huì zài sǔn hài kuò sǎn zhī qián sòng dá shì dāng de pàn duàn zhě
需的权限和信息；非常事件会在损害扩散之前送达适当的判断者。
duì quē xī de róng rěn lái zì yǒu yì shè jì de jìn zé zhī lǐ ér bú shì suǒ yǒu zhě sǎ shǒu bù guǎn
对缺席的容忍来自有意设计的尽责治理，而不是所有者撒手不管。

11.1 Apply the absence test to functions, not titles

fú zài kāi tā gāng kǐ no u tēng yōu
不在テストは肩書ではなく機能に適用する
jiāng quē xī cè shì yìng yòng yú zhí néng ér fēi tóu xián
将缺席测试应用于职能，而非头衔

ENGLISH

A solar executive named Zane offers a scale ladder from idea and sales, to team, to documented systems. The revenue thresholds in his account are examples, not economic laws. His better test is functional: if one person becomes unavailable, another person should be able to understand the work and continue it; the company should rely on a system rather than constant intervention by the chief executive.

日本語

Zane という太陽光発電企業の経営者は、アイデアと営業から、チームへ、さらに文書化されたシステムへと進む規模拡大の段階を示している。彼が挙げる売上高のしきい値は例であり、経済法則ではない。より優れたテストは機能に着目する。誰か一人が対応できなくなっても、別の人が仕事を理解して続けられるべきであり、会社は最高経営責任者の絶え間ない介入ではなく、システムに依拠すべきだというものだ。

中文

yī wèi míng jiào zane de tài yáng néng qǐ yè gāo guǎn tí chū le yī tào guī mó jiē tī cóng
 一位名叫 Zane 的太阳能企业高管提出了一套规模阶梯：从
 chuàng yì hé xiāo shòu dào tuán duì zài dào yǒu wén dǎng jì lù de xì tǒng tā suǒ shuō de shōu rù mén kǎn
 创意和销售，到团队，再到有文档记录的系统。他所说的收入门槛
 zhǐ shì lì zì bìng fēi jīng jī guī lǜ tā tí chū de gèng hǎo cè shì shì gōng néng xìng de rú guǒ
 只是例子，并非经济规律。他提出的更好测试是功能性的：如果
 mǒu gè rén wú fǎ gōng zuò lìng yí gè rén yīng dāng néng lǐ jiě bìng jì xù zhè xiàng gōng zuò gōng sī
 某个人无法工作，另一个人应当能够理解并继续这项工作；公司
 yīng dāng yī kào xì tǒng ér bú shì shǒu xī zhǐ xíng guǎn chí xù bù duàn de gān yǔ
 应当依靠系统，而不是首席执行官持续不断的干预。

ENGLISH

Do not begin by asking whether the founder can take a vacation. Begin with the route identifier carried from Chapter 9. Follow attention, qualified decision, exchange, delivery, acceptance, collection, return or referral, and the path through complaint, repair, or exit. The absence test belongs at every handoff; it is not a second operating flow.

日本語

そうぎょうしゃ きゅうか と れ る かんがえ は じ め
 創業者が休暇を取れるかどうかから考え始めてはならない。
 だい しょう ひ き つ い し き べ つ し は じ め る ちゅうもく てきかくせい
 第9章から引き継いだルート識別子から始める。注目、適格性
 かくにん い し け っ て い こうかん ていぎょう じゅうりょう かいしゅう さいりょう
 を確認した意思決定、交換、提供、受領、回収、再利用または
 しょうかい くじょう しゅうふく りだつ とおるけいる ふざい
 紹介、そして苦情、修復、離脱を通る経路をたどる。不在テス
 ひ き つ ぎ か し ょ お か だい に ぎょうむ
 トはすべての引き継ぎ箇所に置かれるものであり、第二の業務
 フローではない。

中文

bú yào xiān wèn chuàng shǐ rén néng fǒu qù xiū jià xiān cóng dì 9 zhāng yǎn xù xià lái de lù jīng
 不要先问创始人能否去休假。先从第 9 章 延续下来的路径
 biāo zhī fú rù shǒu yán zhē zhù yì jīng guò zī gé què rèn de jué cè jiāo huàn jiāo fù yàn shōu
 标识符入手。沿着注意、经过资格确认的决策、交换、交付、验收、
 shōu kuǎn fù gòu huò zhuǎn jiè yǐ jí jīng guò tóu sù bǔ jiù huò tuì chū de lù jīng zhú bù jiǎn chá
 收款、复购或转介，以及经过投诉、补救或退出的路径逐步检查。
 quē xī cè shì shǔ yú měi yí gè jiāo jiē diǎn tā bú shì lìng yí tào yùn yíng liú chéng
 缺席测试属于每一个交接点；它不是另一套运营流程。

ENGLISH

Then add the functions that keep that route legitimate: hir-

ing, training, quality, safety, legal compliance, data stewardship, purchasing, capacity, and cash control. A company can appear independent because marketing continues while delivery quietly deteriorates. It can keep delivering while nobody collects. It can collect while customer harm is hidden from the person with authority to stop it.

日本語

次に、そのルートの正当性を支える機能を加える。採用、訓練、品質、安全、法令遵守、データ管理、購買、処理能力、資金管理である。マーケティングが続く一方で提供品質が静かに悪化していても、会社は独立して動いているように見えることがある。提供を続けても、誰も代金を回収していないこともある。代金を回収しながら、それを止める権限を持つ人物に顧客被害が隠されていることもある。

中文

然后加入维持这条路径正当性的职能：招聘、培训、质量、安全、法律合规、数据管理、采购、产能和现金管控。一家公司可能因为营销仍在继续而显得能够独立运转，但交付质量却在悄然恶化。它可能不断交付，却没有人收款。它也可能持续收款，同时把客户受到的伤害瞒着有权叫停的人。

ENGLISH

For each critical function, apply a two-part test:

日本語

各重要機能に、二部構成のテストを適用する。

中文

对每一项关键职能，进行由两部分组成的测试：

ENGLISH

Expected work State the invariant that must remain true, the reason it matters to the whole promise, the interface with the stages before and after it, the person who owns the outcome, the measure that can reveal drift, and the inspection that tests the measure against real work. Add the trigger, required inputs, resources, definition of done, and trained backup.

Unexpected condition State the legal, safety, quality, privacy, labor, customer, cash, and authority boundaries; who may stop or decide; where the event escalates; what support is available; when temporary authority expires; and how the decision and the rule will be reviewed afterward.

日本語

想定内の業務維持されなければならない不変条件、それが約束
 全体にとって重要な理由、前後の段階との接続関係、成果に
 責任を持つ人、ずれを明らかにできる指標、そしてその指標
 を実際の仕事と照合する点検方法を明記する。開始条件、
 必要な入力、資源、完了の定義、訓練を受けた代替要員も
 加える。

想定外の状況、法律、安全、品質、プライバシー、労務、顧客、
 資金、権限の境界を明記する。誰が停止または決定できる
 のか、事態をどこへエスカレーションするのか、どのよう
 な支援を利用できるのか、臨時の権限がいつ失効するのか、
 そして決定と規則を後でどのように見直すのかも示す。

中文

yù qī gōng zuò shuō míng bì xū shǐ zhōng chéng lì de bù biàn liàng tā duì zhěng tǐ chéng nuò zhì guān zhòng yào
预期工作 说明必须始终成立的不变量、它对整体承诺至关重要的原因、它与前后阶段的接口、对结果负责的人、能够揭示
 de yuán yīn tā yǔ qián hòu jiē duàn de jiē kǒu duì jié guǒ fù zé de rén néng gòu jiē shì
 偏移的衡量指标, 以及将该指标与实际工作进行核对的
 piān yí de héng liáng zhǐ biāo yǐ jí jiāng gāi zhǐ biāo yǔ shí jì gōng zuò jìn xíng hé duì de
 jiǎn chá zài jiā rù chù fā tiáo jiàn bì xū shū rù zī yuán wán chéng dìng yì hé shòu guò
 检查。再加入触发条件、必需输入、资源、完成定义和受过
 péi xùn de hòu bèi rén yuán
 培训的后备人员。

yì wài qíng kuàng shuō míng fǎ lǜ ān quán zhì liàng yīn sī láo dòng kè hù xiàn jīn hé quán xiàn
意外情况 说明法律、安全、质量、隐私、劳动、客户、现金和权限
 de biān jiè shuí kě yǐ jiào tíng huò zuò chū jué dìng shì jiàn xiàng hé chù shēng jí yǒu nǎi xiē
 的边界; 谁可以叫停或作出决定; 事件向何处升级; 有哪些
 zhī chí kě yòng lín shí quán xiàn hé shí shī xiào yǐ jí shì hòu jiāng rú hé shěn chá zhè xiàng
 支持可用; 临时权限何时失效; 以及事后将如何审查这项
 jué dìng hé xiāng guān guī zé
 决定和相关规则。

ENGLISH

A job title does not answer either test. Neither does a folder called “standard operating procedures.” Operational independence exists only when a real person can use the record, has the resources and authority to act, and is reviewed against the result.

日本語

かたがき こたえ ひょうじゅんさぎょう
 肩書だけでは、どちらのテストにも答えられない。「標準作業
 てじゅんしよ なまえ おなじ ぎょうむじょう じりつ
 手順書」という名前のフォルダーも同じである。業務上の自立が
 せいりつ じつざい ひと きろく りよう こうどう ひつよう
 成立するのは、実在する人がその記録を利用でき、行動に必要な
 しげん けんげん もち けっか てらし ひょうか ばあい かぎら
 資源と権限を持ち、結果に照らして評価される場合に限られる。

中文

zhí wèi míng chēng wú fǎ huí dá qí zhōng rèn hé yí xiàng cè shì yí gè míng wèi biāo zhǔn
职位名称 无法回答 其中任何一项测试。一个名为“标准
 cāo zuò chéng xù de wén jiàn jiā yě bù néng zhǐ yǒu dāng yí gè zhēn shí de rén néng gòu shǐ yòng
 操作程序”的文件夹也不能。只有当一个真实的人能够使用
 jì lù yōng yǒu cǎi qǔ xíng dòng suǒ xū de zī yuán hé quán xiàn bìng gēn jù jié guǒ jiē shòu shěn chá
 记录、拥有采取行动所需的资源和权限, 并根据结果接受审查
 shí yùn yíng dú lì xìng cái zhēn zhèng cún zài
 时, 运营独立性才真正存在。

11.2 Document judgment without pretending to remove it

はんだん はんだん ぶんしょ か
判断をなくしたふりをせず、判断を文書化する
jì lù pàn duàn dàn bú yào jiǎ zhuāng yǐ jīng xiāo chú le pàn duàn
记录判断，但不要假装已经消除了判断

ENGLISH

Zane describes procedures for every function, joking that even coffee and bathroom use could have one. The exaggeration reveals a common mistake. Documentation is useful where it reduces ambiguity, preserves safety, or transfers hard-won knowledge. It becomes bureaucracy when it records trivial motion while leaving consequential decisions vague.

日本語

Zane は、コーヒーの入れ方やトイレの使い方にさえ手順書を作れると冗談を言いながら、あらゆる機能の手順を説明する。この誇張は、よくある誤りを浮かび上がらせる。文書化が役立つのは、曖昧さを減らし、安全を守り、苦勞して得た知識を引き継げるようにする場合である。重大な判断を曖昧なままにしながら、取るに足りない動作を記録すると、それは官僚主義になる。

中文

Zane 描述了为每项职能制定程序的做法，还开玩笑说，就连煮咖啡和上厕所也可以有一套程序。这种夸张揭示了一个常见错误。文档在减少歧义、保障安全或传递来之不易的知识时很有用。如果它只记录无关紧要的动作，却让影响重大的决定含糊不清，就会变成官僚主义。

ENGLISH

Separate four kinds of work:

日本語

しごと よん しゅるい わ ける
仕事を四つの種類に分ける。

中文

jiānggōng zuòfēn chéng sì lèi
将工作分成四类：

ENGLISH

Routine has stable inputs and a repeatable safe path. A check-list can prevent omission.

Judgment requires principles, examples, evidence, and authority. A script cannot enumerate every case.

Exception departs from the expected range. It needs a severity rule, response owner, time limit, and escalation path.

Emergency threatens safety, rights, solvency, security, or public trust. The first instruction may be to stop, preserve evidence, protect people, and call qualified help.

日本語

ていけいぎょうむ にゅうりょく あんてい あんぜん てじゅん くり か え せる
定型業務 入 力が安定し、安全な手順を繰り返せる。チェック
も れ ふ せ げ る
リストで漏れを防げる。

はんだんぎょうむ げんそく じれい しょうこ けんげん ひつよう だいほん
判断業務 原則、事例、証拠、権限を必要とする。台本ですべて
じれい れっきょ
の事例を列挙することはできない。

れいがい そうてい はんい はずれる しんこくど きそく たいおうせきにんしゃ
例外 想定された範囲から外れる。深刻度の規則、対応責任者、
せいげんじかん けいろ ひつよう
制限時間、エスカレーション経路が必要になる。

きんきゅうじたい あんぜん けんり しはらいのうりよく しゃかい
緊急事態 安全、権利、支払能力、セキュリティ、社会からの
 しんらい おびやかす さいしょ しじ ていし しょうこ ほぜん ひと
 信頼を脅かす。最初の指示は、停止し、証拠を保全し、人を
 まもり てきかく せんもんか たすけ もとめる ばあい
 守り、適格な専門家に助けを求めることである場合もある。

中文

cháng guī gōng zuò shū rù wěn dìng bìng yǒu yī tiáo kě chóng fù de ān quán lù jīng jiǎn chá qīng dān kě yǐ
常规工作 输入稳定，并有一条可重复的安全路径。检查清单可以
 fáng zhǐ yí lòu
 防止遗漏。

pàn duàn gōng zuò xū yào yuán zé shí lì zhèng jù hé quán xiàn jiǎo běn wú fǎ qióng jǔ suǒ yǒu qíng kuàng
判断工作 需要原则、实例、证据和权限。脚本无法穷举所有情况。

lì wài piān lí yù qī fàn wéi tā xū yào yán zhòng chéng dù guī zé xiǎng yīng fù zé rén shí xiàn
例外 偏离预期范围。它需要严重程度规则、响应负责人、时限
 hé shēng jí lù jīng
 和升级路径。

jīn jí shì jiàn wēi xié ān quán quán lì cháng fù néng lì xìn xī ān quán huò gōng zhòng xìn rèn
紧急事件 威胁安全、权利、偿付能力、信息安全或公众信任。
 dì yī xiàng zhǐ shì kě néng shì tíng zhǐ xíng dòng bǎo cún zhèng jù bǎo hù rén yuán bìng xún qiú jù bèi
 第一项指示可能是停止行动、保存证据、保护人员并寻求具备
 xiāng yīng zī zhì de bāng zhù
 相应资质的帮助。

ENGLISH

A useful process record fits the work rather than displaying administrative effort. It preserves the reason, invariant, interfaces, outcome owner, normal path, measure, inspection, decision rights, stop conditions, exception route, evidence, backup, and review date. The person who performs the work should help write and test it. Otherwise the document describes management's imagination rather than the job. Documentation should preserve judgment and make revision possible, not pretend that judgment has been removed.

有用なプロセス記録は、管理上の努力を誇示するのではなく、
 仕事に合っている。それは、理由、不変条件、接続関係、成果
 責任者、通常の経路、指標、点検、意思決定権、停止条件、例外
 経路、証拠、代替要員、見直し日を保存する。実際に仕事をす
 る人が、その作成とテストに加わるべきである。そうしなければ、
 文書に書かれるのは仕事そのものではなく、経営側が想像
 した仕事になる。文書化は判断を保存し、改訂を可能にすべき
 であり、判断が取り除かれたふりをするためのものではない。

中文

有用的流程记录应当贴合工作，而不是展示行政投入。它应当
 保留原因、不变量、接口、结果负责人、正常路径、衡量指标、
 检查方式、决策权、停止条件、例外路径、证据、后备人员和审查
 日期。执行这项工作的人应当参与编写和测试。否则，文档描述
 的将是管理层想象中的工作，而不是真实工作。文档应当保留
 判断并使修订成为可能，而不是假装判断已被消除。

ENGLISH

Systems reproduce what they contain. A fast, consistent discriminatory screen is still discriminatory. A sales script can scale a misleading promise. A service metric can shorten calls by making customers repeat themselves later. Standardization earns its place by improving the outcome, not by making a dashboard orderly.

日本語

システムは、その内部に含まれるものを再生産する。迅速で
 一貫していても、差別的な選別はやはり差別的である。営業台本
 は、誤解を招く約束を大規模に広げることがある。サービス指標
 は、後になって顧客に同じ説明を繰り返させることで、通話時間

たんしゅく ひょうじゅん か かち みとめ
 を短縮できてしまう。標準化に価値が認められるのは、ダッシュボードを^{せいぜん}整然と^{みせる}見せるからではなく、^{せいか}成果を^{かいぜん}改善するからである。

中文

xì tǒng huì fù zhì qí nèi bù bāo hán de dōng xī kuài sù yí zhì de qí shì xìng shāi xuǎn réng rán
 系统会复制其内部包含的东西。快速、一致的歧视性筛选仍然
 jù yǒu qí shì xìng xiāo shòu jiǎo běn kě yǐ jiāng wù dǎo xìng de chéng nuò kuò dà dào gèng dà guī mó
 具有歧视性。销售脚本可以将误导性的承诺扩大到更大规模。
 fú wù zhǐ biāo kě yǐ tōng guò pò shǐ kè hù shǎo hòu chóng fù shuō míng wèn tí lái suǒ duǎn tōng huà shí jiān
 服务指标可以通过迫使客户稍后重复说明问题来缩短通话时间。
 biāo zhǔn huà zhī suǒ yǐ zhí de cǎi yòng shì yīn wèi tā gǎi shàn le jié guǒ ér bú shì yīn wèi tā ràng
 标准化之所以值得采用，是因为它改善了结果，而不是因为它让
 yí biǎo pán xiǎn de jīng rán yǒu xù
 仪表盘显得井然有序。

11.3 Delegation transfers authority with responsibility

い にん せきにん けんげん うつす
 委任では責任とともに権限を移す
 shòu quán yīng dāng lián tóng zé rèn yì qǐ yì jiāo quán xiàn
 授权应当连同责任一起移交权限

ENGLISH

Shaquille O'Neal uses a reported holding of 155 Five Guys locations to make the physical problem obvious: he could not be present in 155 places at once. His answer is delegation and capable people. The statement is simple because the hard questions arrive after it. Which result is delegated? Which local decision belongs to the operator? Which standard must remain common? What information travels back, and when can the owner intervene?

Shaquille O'Neal は、保有しているとされる 155 店舗の Five Guys を例に、物理的な問題を明白にする。155 か所すべてに同時にいることはできない。彼の答えは、委任と有能な人材である。この言葉が単純なのは、その後には難しい問いが続くからだ。委任されるのは、どの成果か。現地のどの判断を運営者に任せるのか。どの基準は共通のまま維持しなければならないのか。どの情報をいつ送り返し、所有者はいつ介入できるのか。

中文

Shaquille O'Neal 以据报道持有的 155 家 Five Guys 门店为例，让这个物理限制一目了然：他不可能同时出现在 155 个地方。他给出的答案是授权和有能力强的人。这句话之所以简单，是因为难题都出现在它之后。授权的究竟是哪项结果？哪些本地决策属于运营者？哪些标准必须保持一致？哪些信息需要反馈，所有者又可以在何时介入？

ENGLISH

Delegation can be written as a complete transfer:

日本語

委任は、完全な移転として次のように表せる。

中文

授权可以写成一项完整的移交：

complete delegation = outcome + authority
+ resources + standard
+ visibility + review.

ENGLISH

Remove authority and the delegate becomes a messenger. Remove resources and the assignment becomes blame in advance. Remove the standard and review becomes personal taste. Remove visibility and the owner discovers failure too late. Authority must also have a boundary and a clock. Temporary emergency or exception authority expires when the condition ends or reaches its named review; it does not silently become permanent control.

日本語

権限を取り除けば、委任された人は伝言役になる。資源を取り除けば、その任務は前もって責任を負わせるためのものになる。基準を取り除けば、評価は個人の好みになる。可視性を取り除けば、所有者が失敗に気づくのは手遅れになってからだ。権限には境界と期限も必要である。緊急時または例外時の臨時権限は、その状況が終わるか、指定された見直し時点に達したときに失効する。黙って恒久的な支配権へ変わるものではない。

中文

拿走权限，被授权者就成了传话人。拿走资源，这项任务就成了预先设定的归责。拿走标准，审查就会变成个人好恶。拿走可见性，所有者发现失败时就已经太迟。权限还必须必须有边界和期限。紧急或例外情况下的临时权限，会在该情况结束或到达指定审查时点时失效；它不能悄然变成永久控制权。

ENGLISH

Delegation should climb the same evidence ladder as the offer. Begin with a specific, reversible decision; observe the outcome and customer response; then expand scope only when the person has the context, resources, support, and record needed for the larger consequence. A title is not evidence, and

one clean routine does not prove readiness for an unfamiliar emergency.

日本語

委任も、オファーと同じ証拠の階段を上るべきである。具体的で元に戻せる判断から始め、成果と顧客の反応を観察する。その人が、より大きな結果を引き受けるために必要な背景、資源、支援、記録を持っている場合に限り、範囲を広げる。肩書は証拠ではない。また、一つの定型業務を問題なくこなせたからといって、未知の緊急事態に対応する準備ができているとは証明できない。

中文

授权应当沿着与要约相同的证据阶梯逐级上升。先从一个具体、可逆的决定开始；观察结果和客户反应；只有当此人具备承担更大后果所需的背景信息、资源、支持和记录时，才扩大范围。头衔不是证据，一次顺利完成常规工作也不能证明其已经准备好应对陌生的紧急事件。

ENGLISH

A young e-commerce owner in Miami frames released founder time as the movement from seven to eight figures. He also describes workers as people who execute a founder's ideas for a fraction of the return. That hierarchy needs correction. Ideas are hypotheses. Skilled execution discovers constraints, repairs the design, and often creates the customer value. Releasing founder time does not make another person's time cheap. Fair pay, safe work, credit, voice, and where appropriate participation in upside belong inside the system.

日本語

マイアミの若いeコマース事業者は、創業者の時間を解放することを、7桁から8桁への移行として捉えている。彼はまた、従業員を、創業者のアイデアをその見返りの一部で実行する人々だと表現する。この序列には修正が必要である。アイデアは仮説だ。熟練した実行は制約を発見し、設計を修復し、しばしば顧客価値を生み出す。創業者の時間を解放しても、他人の時間が安くなるわけではない。公正な報酬、安全な労働、功績の承認、発言権、そして適切な場合には上振れ利益への参加を、システムの中に組み込まなければならない。

中文

迈阿密一位年轻的电商企业主将释放创始人的时间描述为从七位数迈向八位数。他还把员工描述成用小部分回报去执行创始人想法的人。这种等级观念需要纠正。想法只是一些假设。熟练的执行会发现约束、修正设计，并且往往创造客户价值。释放创始人的时间，并不会让另一个人的时间变得廉价。公平薪酬、安全的工作条件、功劳认可、发言权，以及在适当情况下分享上行收益，都应当被纳入系统。

ENGLISH

A private-equity operator in Houston describes using common processes, data, and empowered people across many companies. Common infrastructure can make comparison and support almost possible, but one template cannot erase local products, workers, customers, or regulation. Empowerment means explicit decision rights, not central surveillance followed by local responsibility for centrally made choices. The people operating the stage must retain lawful contact with the customers and colleagues who experience its result; a central dashboard cannot be the organization's only encounter with reality.

日本語

ヒューストンのプライベート・エクイティ運営者は、多数の企業に共通のプロセス、データ、権限を与えられた人々を配置する方法を説明している。共通基盤があれば、比較と支援が可能になる。しかし、一つのひな型で、地域ごとの製品、従業員、顧客、規制を消し去ることはできない。権限付与とは、意思決定権を明示することであり、中央で監視し、中央で下した判断の責任だけを現地に負わせることではない。その段階を運営する人々は、その結果を経験する顧客や同僚と法に則った接点を保たなければならない。中央のダッシュボードだけが、組織にとって現実に触れる唯一の場所になってはならない。

中文

休斯敦一位私募股权运营者介绍了如何在多家公司中使用共同流程、数据和获得授权的人员。共同基础设施可以使比较和支持成为可能，但一套模板无法抹去各地产品、员工、客户或监管要求的差异。赋权意味着明确的决策权，而不是先由中央监控并作出选择，再让本地为这些选择承担责任。负责运营该阶段的人必须与亲身承受其结果的客户和同事保持合法合规的接触；中央仪表盘不能成为组织接触现实的唯一方式。

ENGLISH

Capacity also changes as the company grows. Glenn Boyd recalls managers who performed well with a small group and then failed when their span expanded to twenty or thirty people. His conclusion assigns responsibility upward: stop adding work, divide the role, provide tools and training, or narrow the scope. Growth that overloads a person is a design failure before it is a character failure.

日本語

会社の成長に伴い、処理能力も変化する。Glenn Boyd は、少
 人数のチームではよく働いた管理職が、管理範囲を20人、30人
 へと広げられた途端にうまくいかなかった例を振り返る。彼
 の結論は、責任を上層に置く。仕事を追加するのをやめる、役割
 を分割する、道具と訓練を提供する、または範囲を狭めるべき
 だということだ。人に過重な負担をかける成長は、個人の資質
 の問題である前に、設計の失敗である。

中文

随着公司成长，承载能力也会发生变化。Glenn Boyd 回忆，
 有些管理者带领小团队时表现良好，但管理范围扩大到20或30
 人后便失败了。他的结论把责任归向上层：停止增加工作、拆分
 岗位、提供工具和培训，或者缩小职责范围。让一个人不堪重负
 的增长，首先是设计失败，然后才可能是个人品格问题。

11.4 Recurring revenue must renew its reason to exist

継続収益は存在理由を更新し続けなければならない
 经常性收入必须不断更新其存在理由

ENGLISH

A Houston wealth manager contrasts one-off transactions with clients who retain his practice and pay each year. He describes applying one body of work across many clients, producing more predictable and scalable revenue than repeatedly finding the next deal.

ヒューストンのウェルスマネジャーは、一度限りの取引と、
 自身の業務を継続利用して毎年支払う顧客とを対比している。彼
 は、一つの業務体系を多数の顧客に適用し、次の案件を繰り返し
 探すよりも予測可能で拡張しやすい収益を生み出す方法を説明
 している。

中文

休斯敦一位财富管理顾问将一次性交易与长期聘用其事务所并
 每年付费的客户作对比。他介绍了如何将一套工作应用于众多
 客户，从而获得比反复寻找下一笔交易更可预测、更容易扩展的
 收入。

ENGLISH

The mechanism is real, but the phrase *recurring revenue* can conceal its cause. Voluntary renewal is the repeated-exchange rung of the evidence ladder and the return path in the operating flow; it still needs explanation. Revenue may recur because the problem recurs, the service keeps creating value, switching is costly, cancellation is obscure, a contract is long, or a buyer has stopped paying attention. Only the first two describe a relationship the company should want to preserve.

日本語

その仕組みは実在する。しかし、継続収益という言葉は、その
 原因を隠すことがある。顧客が自発的に更新することは、証拠の
 階段における反復交換の段であり、業務フローにおける再利用へ
 の経路でもある。それでも理由の説明は必要だ。問題が繰り返し
 生じるから、サービスが価値を生み続けるから、切り替えの費用
 が高いから、解約方法が分かりにくいから、契約期間が長いか
 ら、または買い手が注意を払わなくなったから、収益が繰り返し

はっせい かいしゃ い じ かんがえる
 発生しているのかもしれない。会社が維持したいと考えるべき
 かんけい あらわし さいしょ ふた
 関係を表しているのは、最初の二つだけである。

中文

zhè zhǒng jī zhì què shí cún zài dàn jīng cháng xìng shōu rù yī cí kě néng yǎn gài qí chéng yīn zì yuàn
 这种机制确实存在，但经常性收入一词可能掩盖其成因。自愿
 xù yuē shì zhèng jù jiē tī zhòng chóng fù jiāo huàn de yī jí yě shì yùn yíng liú chéng zhōng de fǎn huí
 续约是证据阶梯中重复交换的一级，也是运营流程中的返回
 lù jīng tā réng rán xū yào jiě shì shōu rù kě néng chóng fù chū xiàn shì yīn wèi wèn tí fǎn fù chū xiàn
 路径，它仍然需要解释。收入可能重复出现，是因为问题反复出现、
 fú wù chí xù chuàng zào jià zhí zhuǎn huàn chéng běn gāo qǔ xiāo fāng shì yīn bì hé tóng qī xiàn
 服务持续创造价值、转换成本高、取消方式隐蔽、合同期限
 hěn zhǎng huò zhě mǎi fāng yǐ jīng bù zài liú yì zhǐ yǒu qián liǎng zhǒng yuán yīn miáo shù le gōng sī yīng dāng
 很长，或者买方已经不再留意。只有前两种原因描述了公司应当
 xī wàng wéi chí de guān xì
 希望维持的关系。

ENGLISH

Measure renewal by cohort rather than by the comfort of an annual total. If N_0 comparable customers begin a period and N_k remain voluntarily active after k renewal opportunities, then

日本語

こうしん ねんかんごうけい あたえるあんしんかん べつ はかる
 更新は、年間合計が与える安心感ではなく、コホート別に測る。
 どうとう こきやく きかん かいし かい こうしんきかい へ あと
 同等の顧客 N_0 がある期間を開始し、 k 回の更新機会を経た後も
 じはつてき りよう つづけ
 N_k が自発的に利用を続けているなら、

中文

héng liáng xù yuē qíng kuàng shí yīng dāng àn kù hù qún zǔ kǎo chá ér bú shì chén jìn zài nián dù
 衡量续约情况时，应当按客户群组考察，而不是沉浸在年度
 zǒng é dài lái de ān xīn gǎn zhōng rú guǒ yǒu míng kě bǐ jiào de kù hù zài mǒu gè qī jiān kāi shǐ
 总额带来的安心感中。如果有 N_0 名可比较的客户在某个期间开始
 shí chū yú huó yuè zhuàng tài jīng guò cì xù yuē jī huì hòu réng yǒu míng kè hù zì yuàn bǎo chí
 时处于活跃状态，经过 k 次续约机会后，仍有 N_k 名客户自愿保持
 huó yuè nà me
 活跃，那么

$$r_k = \frac{N_k}{N_0}$$

ENGLISH

is a simple retention record. It is incomplete without expansion, contraction, refunds, service cost, failed collection, and customers who wanted to leave but could not. Expected visible contribution is closer to

日本語

は、単純な維持状況の記録となる。ただし、契約の拡大と縮小、返金、サービス費用、回収不能、離れたかったのに離れられなかった顧客を含めなければ不完全である。目に見える期待貢献額により近いのは、

中文

就是一项简单的留存记录。但如果不计入扩张、收缩、退款、服务成本、收款失败，以及想要离开却无法离开的客户，它仍然不完整。预期可见贡献更接近于

$$M_{\text{visible}} = \sum_{i=1}^n p_i (C_i - S_i - R_i),$$

ENGLISH

where p_i is a defensible probability of voluntary renewal and collection, C_i is contracted receipts, S_i is continuing service cost, and R_i is expected recovery, refund, or failure cost. This is a planning aid, not permission to treat people as probabilities.

日本語

ここで、 p_i は自発的な更新と回収について根拠を示せる確率、 C_i は契約上の受取額、 S_i は継続的なサービス費用、 R_i は予想される復旧対応、返金、または不履行の費用である。これは計画を助けるためのものであり、人を確率として扱う許可ではない。

中文

其中, p_i 是自愿续约并成功收款的、有依据的概率, C_i 是合同约定的收款额, S_i 是持续服务成本, R_i 是预计的补救、退款或失败成本。这是一项规划辅助工具, 不是把人当作概率看待的许可。

ENGLISH

Ask why each cohort stayed, what result was renewed, what complaint repeats, and whether cancellation is as clear as enrollment. Lock-in is not loyalty. Predictability purchased by trapping the customer is a liability waiting to be recognized.

日本語

各コホートがなぜ残ったのか、どの成果が更新されたのか、どの苦情が繰り返されているのか、解約が加入と同じくらい分かりやすいかを問う。囲い込みは忠誠ではない。顧客を閉じ込めることで買った予測可能性は、表面化を待つ負債である。

中文

要问每个客户群组为何留下、续约的是哪项结果、哪种投诉反复出现, 以及取消是否像加入一样清晰。锁定不等于忠诚。靠困住客户换来的可预测性, 是一项等待被确认的负债。

11.5 Reduce variation where the promise benefits

約束に役立つ部分のばらつきを減らす
在有利于承诺的地方减少差异

ENGLISH

Todd Graves built Raising Cane's around an unusually narrow menu and one main product. He reports more than nine hundred locations while retaining a large ownership stake. Focus does not explain that scale by itself, but it reduces the number of ingredients, preparation paths, training cases, purchasing decisions, and promises that must remain consistent. It spends the company's complexity budget where the customer is meant to notice it.

日本語

Todd Graves は、非常に絞り込んだメニューと一つの主力商品を中心に Raising Cane's を築いた。彼は、大きな持分を保ちながら、店舗数が900を超えたと述べている。集中だけでその規模を説明することはできない。しかし、一貫性を保つ必要のある食材、調理経路、訓練事例、購買判断、約束の数は減る。顧客に気づいてほしいところへ、会社の複雑性の予算を使うことになる。

中文

Todd Graves 围绕一份异常精简的菜单和一种主打产品打造了 Raising Cane's。他称门店数量已经超过900家，同时自己仍持有大量股权。专注本身不足以解释这样的规模，但它减少了必须保持一致的食材数量、制作路径、培训情形、采购决策和承诺。它把公司的复杂性预算花在本应让客户注意到的地方。

ENGLISH

The same constraint concentrates risk. A narrow offer is exposed when taste, input cost, regulation, health evidence, or competition changes. Repeatability should make adaptation observable, not forbid it. The company needs a stable core and

a disciplined way to test local variation without allowing every site to become a different business.

日本語

同じ制約は、リスクも集中させる。嗜好、投入費用、規制、健康に関する証拠、競争が変われば、絞り込んだオファーは影響を受けやすい。再現可能性は適応を観察可能にするべきであって、適応を禁じるべきではない。会社には、安定した中核と、各拠点が別々の事業になるのを許さずに地域ごとの変化を検証する、規律ある方法が必要である。

中文

同样的约束也会集中风险。当口味、投入成本、监管、健康证据或竞争发生变化时，范围狭窄的产品会更容易受到冲击。可重复性应当让适应过程变得可观察，而不是禁止适应。公司需要一个稳定的核心，也需要一种有纪律的方法来测试本地差异，同时避免每个地点都变成不同的企业。

ENGLISH

Precision also must not become worship of the owner's preferred motion. A Houston lumber operator says ideas are plentiful and execution depends on follow-through, focus, and precision; he also recognizes that the owner cannot keep deciding details such as the price of toilet paper at large scale. The standard should protect the customer promise, worker safety, economics, and learning. Everything else is eligible for local judgment or removal.

日本語

精密さも、所有者が好むやり方を崇拝することによってはならない。ヒューストンの木材事業者は、アイデアはいくらで

もあり、実行は最後までやり抜くこと、集中、精密さにかかっていると言う。同時に、規模が大きくなれば、トイレットペーパーの価格といった細部まで所有者が決め続けることはできないとも認めている。基準が守るべきものは、顧客への約束、従業員の安全、経済性、学習である。それ以外はすべて、現地での判断または削除の対象になり得る。

中文

精确也不能变成把业主偏好的做法奉为圭臬。休斯敦一位木材企业经营者说，想法并不稀缺，执行取决于贯彻到底、专注和精确，他也承认，当规模扩大后，业主不能继续决定卫生纸价格之类的细节。标准应当保护客户承诺、员工安全、经济性和学习。其他一切都可以交由本地判断或予以移除。

11.6 Make the organization remember

そしき きおく
組織に記憶させる
ràng zǔ zhī yōng yǒu jì yì
让组织拥有记忆

ENGLISH

Founder dependence often survives in memory. The founder remembers which promise softened a sale, which customer needs an accommodation, why a quality limit exists, which supplier failed before, and which number on the dashboard is misleading. When that memory is private, every handoff loses context.

日本語

そうぎょうしゃ いぞん きおく なか のこる そうぎょうしゃ
創業者への依存は、しばしば記憶の中に残る。創業者は、どの

やくそく しょうだん やわらげ こきやく はいりょ ひつよう
 約束が商談を和らげたか、どの顧客に配慮が必要か、なぜその
 ひんしつじょう げんかい そんざい きょうきゅうきょうしや いぜんしつぱい
 品質上の限界が存在するのか、どの供給業者が以前失敗した
 か、ダッシュボードのどの数字が誤解を招くかを覚えている。そ
 きおく こじん なか とじ ひきつぎ はいけいじょうほう
 の記憶が個人の中に閉じていれば、引き継ぎのたびに背景情報
 うしなわ
 が失われる。

中文

duì chuàng shǐ rén de yī lài wǎng wǎng cún liú zài jì yì zhī zhōng chuàng shǐ rén jì de nǎ xiàng chéng nuò
 对创始人的依赖往往存留在记忆之中。创始人记得哪项承诺
 huǎn hé le xiāo shòu guò chéng nǎi gè kè hù xū yào tè shū ān pái mǒu xiàng zhì liàng xiàn zhì wèi hé
 缓和了销售过程、哪个客户需要特殊安排、某项质量限制为何
 cún zài nǎi gè gòng yīng shāng yǐ qián chū guò wèn tí yǐ jí yí biǎo pán shàng de nǎi gè shù zì jù yǒu
 存在、哪个供应商以前出过问题、以及仪表盘上的哪个数字具有
 wú dǎo xìng dāng zhè xiē jì yì zhǐ shǔ yú gè rén shí měi cì jiāo jiē dōu huì diū shī bèi jīng xìn xī
 误导性。当这些记忆只属于个人时，每次交接都会丢失背景信息。

ENGLISH

The organization needs a lawful, minimal record connecting promise to delivery: what was agreed; what the customer supplied; what limits were disclosed; who owns the next action; what changed; what failed; how it was repaired; and what the repair taught the process. Sensitive information should be collected only for a legitimate purpose, protected, corrected, retained for no longer than needed, and available to the people whose work requires it.

日本語

そしき やくそく ていきょう むすびつける ごうほう さいしょうげん きろく
 組織には、約束と提供を結びつける、合法かつ最小限の記録
 ひつよう なん ごうい こきやく なん ていきょう
 が必要である。何に合意したか、顧客が何を提供したか、どの
 げんかい かいじ つぎ こうどう だれ たんどう なん か わつ
 限界を開示したか、次の行動を誰が担当するか、何が変わった
 なん しつぱい しゅうふく
 か、何が失敗したか、どう修復したか、その修復からプロセス
 なん まなん きろく き びじょうほう せいどう もくてき
 が何を学んだかを記録する。機微情報は、正当な目的のために
 しゅうしゅう ほご ていせい ひつよう きかん こえ ほじ
 のみ収集し、保護し、訂正し、必要な期間を超えて保持せず、
 しごとじょう ひつよう ひと りよう
 仕事上それを必要とする人が利用できるようにすべきである。

中文

组织需要一份合法且最低限度的记录，将承诺与交付连接起来：约定了什么；客户提供了什么；披露了哪些限制；谁负责下一步行动；发生了什么变化；哪里失败了；如何补救；以及补救为流程带来了什么教训。敏感信息只能为正当目的而收集，并应得到保护和更正；保留时间不得超过需要；同时，应当让工作确有需要的人能够使用。

ENGLISH

Organizational memory is not recording everyone. It is preserving the relevant reason behind a decision so the next person can act without inventing history.

日本語

組織の記憶とは、全員を記録することではない。次の人が過去をでっち上げずに行動できるよう、判断の背後にある関連する理由を保存することである。

中文

组织记忆并不是记录每一个人，而是保留一项决定背后的相关理由，使下一个人无需编造历史也能采取行动。

11.7 Update the operating record with the absence test

不在テストで業務記録を更新する
用缺席测试更新运营记录

ENGLISH

Return to the real route in Record 3. For each function below, assign a readiness score:

日本語

記録3の実際のルートに戻る。以下の各機能に、準備度の点数を付ける。

中文

回到记录3中的真实路径。为以下每项职能评定准备度：

ENGLISH

- 0: only the founder can perform or authorize it;
- 1: another person can act, but the standard, authority, information, or backup is incomplete; and
- 2: a named owner and trained backup can act within clear standards, authority, visibility, and escalation rules.

日本語

- 0：創業者だけが実行または承認できる。
- 1：別の人も行動できるが、基準、権限、情報、代替要員のいずれかが不完全である。
- 2：指名された責任者と訓練を受けた代替要員が、明確な基準、権限、可視性、エスカレーション規則の範囲内で行動できる。

中文

- 0：只有创始人能够执行或批准；
- 1：另一个人能够行动，但标准、权限、信息或后备人员并不完备；

- 2: 指定负责人和受过培训的后备人员, 能够在明确的标准、
quán xiàn kě jiàn xìng hé shēng jí guī zé fàn wéi nèi cǎi qǔ xíng dòng
 权限、可见性和升级规则范围内采取行动。

ENGLISH

Score lead generation, sale and promise, delivery, exception handling, cash and collection, hiring and training, quality and safety, and customer memory. Do not average away a critical zero. For critical functions, absence readiness is the weakest link:

日本語

見込み客の獲得、販売と約束、提供、例外対応、資金と回収、
さいよう くんれん ひんしつ あんぜん こきやく かん する きおく さいてん じゅうだい
 採用と訓練、品質と安全、顧客に関する記憶を採点する。重大
へいきん ち み え じゅうようき の う
 なゼロを平均値で見えなくしてはならない。重要機能について
ふざいたいおうじゅんびど もっともよわいかしょ き まる
 は、不在対応準備度は最も弱い箇所で決まる。

中文

对潜在客户开发、销售与承诺、交付、例外处理、现金与收款、
zhāo pìn yú péi xùn zhì liàng yǔ ān quán yǐ jí kè hù jì yì jīn xíng píng fēn bú yào yòng píng jūn zhí
 招聘与培训、质量与安全, 以及客户记忆进行评分。不要用平均值
yǎn gài guān jiàn de líng fēn duì yú guān jiàn zhí néng quē xī zhǔn bèi dù qǔ jué yú zuì bó ruò de
 掩盖关键的零分。对于关键职能, 缺席准备度取决于最薄弱的
yī huán
 一环:

$$A_{\text{critical}} = \min_j a_j.$$

ENGLISH

Test conservatively. Announce a one-day, then three-day, then five-day period in which the founder observes but does not make ordinary decisions. Never use a surprise absence where safety, care, payroll, legal duty, or customer assets could

be harmed. Record each interruption, delayed decision, hidden password, ambiguous promise, missing authority, and unsupported person. Repair one bottleneck, retest it, and increase the interval only when the evidence permits.

日本語

慎重にテストする。まず1日、次に3日、さらに5日と、創業者が観察はするものの、通常の判断は下さない期間を予告して設ける。安全、ケア、給与支払い、法的義務、顧客資産が損なわれるおそれのある場面では、抜き打ちの不在テストを決して行っ
てはならない。介入、遅れた判断、隠されたパスワード、曖昧な
約束、欠けている権限、支援を受けられない人を一つ残らず記録
する。ボトルネックを一つ修復し、再テストし、証拠が認める
場合に限って期間を延ばす。

中文

测试时应当保守谨慎。提前宣布一段创始人只观察、不作日常
决定的期间，先持续1天，再持续3天，然后持续5天。如果安全、
照护、工资发放、法律义务或客户资产可能受到损害，绝不能采用
突然缺席的方式。记录每一次中断、延迟的决定、隐藏的密码、
含糊的承诺、缺失的权限，以及缺乏支持的人员。修复一个瓶颈，
重新测试，只有证据允许时才延长测试期间。

ENGLISH

Record the accountable outcome, resources, ordinary and exception authority, inspection, direct customer feedback, founder interruption, and unresolved constraint for each critical function. Permission to grow exists only when no critical zero is being hidden and the next increment of demand can pass through the constrained stage without weakening safety, consent, quality, collection, or repair. A successful absence test

is evidence for a bounded increase, not a license for unlimited scale.

日本語

各重要機能について、責任を負う成果、資源、通常時と例外
 時の権限、点検、顧客からの直接の反応、創業者による介入、
 未解決の制約を記録する。成長が許されるのは、重大なゼロが
 一つも隠されておらず、次に増える需要が、安全、同意、品質、
 回収、修復を弱めずに制約のある段階を通過できる場合に限ら
 れる。不在テストの成功は、範囲を限った拡大を裏づける証拠
 であって、無制限に規模を拡大する許可ではない。

中文

针对每项关键职能，记录应负责的结果、资源、常规和例外
 权限、检查、直接客户反馈、创始人干预，以及尚未解决的约束。
 只有在没有隐藏任何关键零分，而且下一增量的需求能够通过
 受约束的阶段，同时不削弱安全、同意、质量、收款或补救时，公司
 才获得增长的许可。成功通过缺席测试，是支持有限度增长的
 证据，不是无限扩张的许可证。

ENGLISH

The goal is not to make the founder unnecessary as a human being. It is to remove unnecessary waiting, rescue, and concentrated memory so the founder can do work appropriate to the role and everyone else can exercise real judgment inside a trustworthy system.

日本語

目標は、人間としての創業者を不要にすることではない。不要
 な待ち時間、救援、記憶の集中を取り除き、創業者がその役割
 にふさわしい仕事を行い、他の全員が信頼できるシステムの中

ほんとう はんだんりよく はっ き
で本当の判断力を発揮できるようにすることである。

中文

mù biāo bú shì ràng chuàng shǐ rén zuò wéi yí gè rén biàn dé duō yú ér shì xiāo chú bù bì yào de
目标不是让创始人作为一个人变得多余，而是消除不必要的
děng dài jiù huǒ hé jì yì jí zhōng shǐ chuàng shǐ rén néng gòu cóng shì yǔ qí jué sè xiāng chèn de gōng zuò
等待、救火和记忆集中，使创始人能够从事与其角色相称的工作，
yě ràng qí tā měi gè rén dōu néng zài kě xìn赖 de xì tǒng zhōng yùn yòng zhēn zhèng de pàn duàn lì
也让其他每个人都能在可信赖的系统中运用真正的判断力。

ENGLISH

That system can now accept more demand. It can also fail faster. Sales may arrive before collection, inventory before payment, payroll before revenue, and new capacity before utilization. Repeatability solves founder dependence; it does not solve the timing of cash. Growth now presents its bill.

日本語

そのシステムは、いまやさらに多くの需要を受け入れられる。
どうじ はやくしっぱい かいしゅう さき はんばい
同時に、より速く失敗することもある。回収より先に販売が、
しはらい さき ざいこ うりあげ さき きゅうよし はらい かどう
支払いより先に在庫が、売上より先に給与支払いが、稼働より
さき あらた しよりのうりよく とうらい さいげんかのうせい そうぎよう
先に新たな処理能力が到来することがある。再現可能性は創業
しゃ いぞん かいけつ しきん じかん さ かいけつ せいちょう
者への依存を解決するが、資金の時間差は解決しない。成長は
いま せいきゅうしょ さしだす
今、その請求書を差し出す。

中文

zhè gè xì tǒng xiàn zài néng gòu chéng jiē gèng duō xū qiú tā yě kě néng gèng kuài dì shī bài xiāo shòu
这个系统现在能够承接更多需求。它也可能更快地失败。销售
kě néng xiān yú shōu kuǎn dào lái kù cún xiān yú fù kuǎn gōng zī xiān yú shōu rù xīn chǎn néng xiān yú
可能先于收款到来，库存先于付款，工资先于收入，新产能先于
lì yòng kě chóng fù xìng jiě jué le duì chuàng shǐ rén de yī lài què méi yǒu jiě jué xiàn jīn de shí jiān
利用。可重复性解决了对创始人的依赖，却没有解决现金的时间
cuò pèi zēng zhǎng xiàn zài dì lái le tā de zhàng dān
错配。增长现在递来了它的账单。

CHAPTER 12

Working Capital Is the Price of Growth

成長の代価としての運転資金

营运资金是增长的代价

Who finances the delay created by growth?

せいちょう う むじかん さ だれ しきんめん ささえる
成長が生む時間差を、誰が資金面で支えるのか？

shuí wèi zēng zhǎngzào chéng de shí jiān chà tí gòng zī jīn
谁为增长造成的时间差提供资金？

ENGLISH

Louis, the founder of a labor-force management company, describes the first large contract as nine million dollars of annualized revenue. The customer would pay invoices after thirty days. His company, however, had to fund payroll and other costs as the work was performed. By his rough calculation, five weeks of outflow required about one million dollars before the first payment could be trusted to arrive.

日本語

ろうどうりょくかんりかいしゃ そうぎょうしゃ さいしよ おおがたけいやく ねんかんさん
労働力管理会社の創業者 Louis は、最初の大型契約を年換算
まん うりあげだか せつめい こきやく せいぎゅうしよ か
で 900 万ドルの売上高だったと説明する。顧客は請求書を 30 日

後に支払う。しかし彼の会社は、業務を遂行する間の給与やその他の費用を賄わなければならなかった。彼の大きな計算では、最初の入金を確実に見込めるようになるまでの5週間の支出に、約100万ドルが必要だった。

中文

劳动力管理公司创始人 Louis 称，第一份大合同相当于 900 万美元的年化收入。客户会在 30 天后支付发票款。然而，他的公司必须在开展工作的同时垫付工资和其他成本。按他的粗略计算，在能够确信第一笔款项会到账之前，5 周的现金流出需要约 100 万美元。

ENGLISH

The contract was evidence of demand and a threat to solvency at the same time. Refusing it would surrender a route to scale. Accepting it without financing could leave workers unpaid even if the customer eventually paid every invoice. The contradiction is only apparent. A sale records an exchange; cash records a date.

日本語

その契約は、需要の証拠であると同時に、支払能力への脅威でもあった。断れば、規模を拡大する道を手放すことになる。資金を確保せずに受ければ、たとえ顧客が最終的にすべての請求書を支払っても、従業員に給与を払えなくなりかねない。この矛盾は見かけ上のものにすぎない。売上は取引を記録し、現金は日付を記録する。

中文

这份合同既是需求的证据，也是对偿付能力的威胁。拒绝合同，就会放弃一条扩大规模的路径；在没有融资的情况下接受合同，

zé kě néng dǎo zhì gōng rén ná bú dào gōng zī jí shǐ kè hù zuì zhōng fù qīng měi yī zhāng fā piào zhè gè
 则可能导致工人拿不到工资, 即使客户最终付清每一张发票。这个
 máo dùn zhǐ shì biǎo miàn shàng de xiāo shòu jì lù de shì yī bǐ jiāo huàn xiān jīn jì lù de shì yī gè
 矛盾只是表面上的。销售记录的是一笔交换; 现金记录的是一个
 rì qī
 日期。

ENGLISH

Working capital pays for the interval between those dates. It carries the inventory bought before sale, the labor performed before collection, the tax reserved before payment, the new employee trained before productivity, and the capacity installed before utilization. Growth usually enlarges that interval before it rewards the owner. That is why a company can be busy, profitable on paper, and unable to meet payroll.

日本語

うんでんし きん ふた ひつ け あいだ まかなう はんばいまえ こうにゅう
 運転資金は、その二つの日付の間を賄う。販売前に購入する
 ざい こ かいしゅうまえ ていきょう ろうどう の う ふまえ かく ぼ ぜい きん せい さん
 在庫、回収前に提供する労働、納付前に確保しておく税金、生産
 せい はつき まえ けんしゅう う ける しんにゅうしゃいん かどう まえ どうにゅう
 性を発揮する前に研修を受ける新入社員、稼働前に導入する
 せつ びのうりよく ささえる つうじょう せいちょう けいえいしゃ むく いる さき
 設備能力を支える。通常、成長は経営者に報いるより先に、そ
 じかん さ ひろげる きぎょう しごと おわ ちょうぼじょう
 の時間差を広げる。だからこそ企業は、仕事に追われ、帳簿上
 りえき だし きゅうよ しはらえ
 は利益を出しながら、給与を支払えないことがある。

中文

yíng yùn zī jīn wèi zhè liǎng gè rì qī zhī jiān de shí jiān chà mǎi dān tā chéng zài zhe xiāo shòu qián
 营运资金为这两个日期之间的时间差买单。它承载着销售前
 gòu rù de kù cún shōu kuǎn qián yǐ jīng fù chū de láo dòng jiǎo shuì qián yù liú de shuì kuǎn chǎn shēng
 购入的库存、收款前已经付出的劳动、缴税前预留的税款、产生
 shēng chǎn lì qián jiē shòu péi xùn de xīn yuán gōng yǐ jí tóu rù shǐ yòng qián ān zhuāng de chǎn néng zēng zhǎng
 生产力前接受培训的新员工, 以及投入使用前安装的产能。增长
 tōng cháng huì xiān kuò dà zhè gè shí jiān chà zhī hòu cái huí bào suǒ yǒu zhě yīn cǐ yī jiā gōng sī
 通常会先扩大这个时间差, 之后才回报所有者。因此, 一家公司
 kě néng yè wù fán máng zhàng miàn yíng lì què wú lì fā fàng gōng zī
 可能业务繁忙、账面盈利, 却无力发放工资。

12.1 Put every number in its own account

す ー じ べつ べつ かん じょう お く
 すべての数字を別々の勘定に置く
 bǎ měi gè shù zì fēn bié jì rù zì jǐ de zhàng hù
 把每个数字分别记入自己的账户

ENGLISH

The language becomes dangerous when one impressive number is allowed to stand for all the others. Keep at least five records separate:

日本語

ひ と いん しやう て き す ー じ す ー じ だい ひやう
 一つの印象的な数字に、ほかのすべての数字まで代表させる
 こ と ば き げ ん す く な く つ ぎ い つ き ろ く わ け
 と、言葉は危険なものになる。少なくとも次の五つの記録は分けておく。

中文

rú guǒ ràng yí gè liàng yǎn de shù zì dài biǎo qí tā suǒ yǒu shù zì xiāng guān shuō fǎ jiù huì biàn dé
 如果让一个亮眼的数字代表其他所有数字，相关说法就会变得
 wēi xiǎn zhì shǎo yīng bǎ yǐ xià wǔ xiàng jì lù fēn kāi
 危险。至少应把以下五项记录分开：

ENGLISH

Revenue is the price assigned to delivered or contractually earned work, according to the applicable accounting rules. It is not cash available to spend.

Gross profit is revenue less the direct cost required to produce that revenue. It must still support overhead, financing, tax, repair, and loss.

Operating profit includes the period's operating expenses. It may contain revenue not yet collected and omit future cash commitments.

Cash is money presently available to the relevant person or entity. Cash in a company is not automatically the owner's personal spending money.

Balance-sheet capacity is the stock of cash, receivables, inventory, obligations, debt, and equity that can absorb timing and loss. Its quality matters as much as its size.

日本語

売上高 適用される会計規則に従い、提供済みまたは契約上獲得
 済みの仕事に割り当てられた対価である。自由に使える
 現金ではない。

売上総利益 売上高から、その売上を生み出すために必要な直接
 費を差し引いたものである。ここからさらに、間接費、資金
 調達費、税金、修繕費、損失を賄わなければならない。

営業利益 その期間の営業費用を反映したものである。まだ回収
 していない売上を含む一方、将来の現金支出の約束を含ま
 ないことがある。

現金 該当する個人または事業体が現在利用できる資金である。
 会社にある現金が、自動的に経営者個人の支出に使えるお
 金になるわけではない。

貸借対照表 上の余力 時間差や損失を吸収できる、現金、売掛
 金、在庫、債務、借入金、自己資本の蓄積である。その規模
 と同じくらい、質が重要になる。

shōu rù shì àn zhào shì yòng de kuài jì guī zé wèi yǐ jīng jiāo fù huò yī hé tóng yī jīng zhuàn qǔ de
收入 是按照适用的会计规则，为已经交付或依合同已经赚取的
 gōng zuò suǒ què rèn de jià gé tā bú shì kě yǐ zhī yòng de xiàn jīn
 工作所确认的价格。它不是可以支用的现金。

máo lì rùn shì shōu rù jiǎn qù chuàng zào gāi shōu rù suǒ xū de zhí jiē chéng běn tā réng xū chéng dān
毛利润 是收入减去创造该收入所需的直接成本。它仍须承担
 jiàn jiē fèi yòng róng zī shuì kuǎn wéi xiū hé sǔn shī
 间接费用、融资、税款、维修和损失。

yíng yè lì rùn bāo hán dāng qī de yíng yè fèi yòng qí zhōng kě néng bāo hán shàng wèi shōu huí de shōu rù
营业利润 包含当期的营业费用。其中可能包含尚未收回的收入，
 yě kě néng yí lòu wèi lái yǐ jīng chéng nuò de xiàn jīn zhī chū
 也可能遗漏未来已经承诺的现金支出。

xiàn jīn shì xiāng guān gè rén huò shí tǐ mù qián kě yǐ shǐ yòng de qián gōng sī lǐ de xiàn jīn bìng bú huì
现金 是相关个人或实体目前可以使用的钱。公司里的现金并不会
 zì dòng chéng wéi suǒ yǒu zhě kě gōng gè rén zhī chū de qián
 自动成为所有者可供个人支出的钱。

zī chǎn fù zhài biǎo chéng shòu néng lì shì néng gòu xī shōu shí jiān chà hé sǔn shī de xiàn jīn yīng shōu
资产负债表承受能力 是能够吸收时间差和损失的现金、应收
 zhàng kuǎn kù cún yì wù zhài wù jí quán yì cún liàng qí zhì liàng yǔ guī mó tóng yàng
 账款、库存、义务、债务及权益存量。其质量与规模同样
 zhòng yào
 重要。

ENGLISH

Revenue, gross profit, and operating profit are flows measured over a period. Cash and balance-sheet claims are stocks observed at a date. Even among stocks, one dollar of available cash, a disputed receivable, specialized inventory, and an illiquid asset cannot carry next week's payroll equally. A forecast fails when it uses a future flow or a doubtful stock as though it were cash in the account now.

日本語

売上高、売上総利益、営業利益は、一定期間にわたって測定
 されるフローである。現金と貸借対照表上の請求権は、ある
 日付時点で観察されるストックである。同じストックであって
 も、利用可能な現金1ドル、争いのある売掛金、特殊な在庫、流動
 性の低い資産では、翌週の給与を同じように支えることはでき

ない。将来のフローや不確かなストックを、今すでに口座にある現金のように扱えば、予測は破綻する。

中文

收入、毛利润和营业利润是在一段期间内计量的流量。现金以及资产负债表上的权利，则是在某个日期观察到的存量。即便同为存量，1美元可用现金、有争议的应收账款、专用库存和缺乏流动性的资产，也无法同等地承担下周的工资。如果预测把未来的流量或存疑的存量当成账户里现有的现金，就会失效。

ENGLISH

A Houston operator recalls a year in which he reports earning about three million dollars, owing roughly nine hundred fifty thousand dollars in tax, and having only about ten thousand dollars in his personal account because money remained inside the company. The entity and tax details are not clear enough to generalize from those figures. The durable point is that company profit, retained cash, tax liability, and personal liquidity can move in different directions.

日本語

Houston のある事業経営者は、約300万ドルを稼ぎ、約95万ドルの税金を負いながら、資金が会社内に残っていたため、個人口座には約1万ドルしかなかった年を振り返る。事業体と税務の詳細が十分に明らかではないため、これらの数字から一般化することはできない。長く通用する要点は、会社の利益、社内に留保された現金、税負担、個人の流動性は、それぞれ異なる方向に動きうるということだ。

中文

Houston 的一位经营者回忆，有一年据他所述赚了约300

wàn měi yuán qiàn xià yuē wàn měi yuánshuì kuǎn dàn yóu yú zī jīn réng liú zài gōng sī lǐ tā
 万美元，欠下约 95 万美元税款，但由于资金仍留在公司里，他
 de gè rén zhàng hù zhōng zhǐ yǒu yuē wàn měi yuán yǒu guān shí tǐ xíng shì hé shuì wù de xì jié bǐng
 的个人账户中只有约 1 万美元。有关实体形式和税务的细节并
 bù zú yǐ ràng rén gēn jù zhè xiē shù zì dé chū yì bān xíng jié lùn jīng dé qǐ shí jiān jiǎn yàn de
 不足以让人根据这些数字得出一般性结论。经得起时间检验的
 yào diǎn shì gōng sī lì rùn liú cún xiàn jīn nà shuì yì wù hé gè rén liú dòng xìng kě néng cháo bù tóng
 要点是，公司利润、留存现金、纳税义务和个人流动性可能朝不同
 fāng xiàng biàn huà
 方向变化。

ENGLISH

This separation also corrects a common slogan about return on every dollar. Some spending has measurable incremental revenue; some protects safety, quality, law, maintenance, privacy, or human dignity. The second category is not waste because attribution is difficult. A sound budget names the obligation and the evidence appropriate to it rather than inventing a sales return.

日本語

くべつ とうにゆう しゅうえき もとめる
 この区別は、投入した1ドルごとの収益を求めるという、よくある標語の誤りも正す。支出のなかには増分売上を測定できるものもあれば、安全、品質、法令遵守、保守、プライバシー、人間の尊厳を守るものもある。因果の特定が難しいからといって、後者が無駄になるわけではない。健全な予算は、架空の売上リターンを作り出すのではなく、果たすべき義務と、それに適した証拠を明記する。

中文

zhè zhǒng qū fēn yě jiū zhèng le yí gè cháng jiàn kǒu hào měi huā 1 měi yuán dōu yào yǒu huí bào yǒu xiē
 这种区分也纠正了一个常见口号：每花1美元都要有回报。有些
 zhī chū dài lái de zēng liàng shōu rù kě yǐ héng liang lìng yī xiē zhī chū zé yòng yú bǎo hù ān quán
 支出带来的增量收入可以衡量；另一些支出则用于保护安全、
 zhì liàng fǎ lǜ hé guī wéi hù yīn sī huò rén de zūn yán bù néng yīn wèi guī yīn kùn nán jiù
 质量、法律合规、维护、隐私或人的尊严。不能因为归因困难，就
 bǎ dì èr lèi zhī chū shì wéi làng fèi jiàn quán de yù suàn huì shuō míng xiāng yīng de yì wù jí shì hé
 把第二类支出视为浪费。健全的预算会说明相应的义务及适合
 yòng lái pàn duàn tā de zhèng jù ér bú shì xū gòu yí xiàng xiāo shòu huí bào
 用来判断它的证据，而不是虚构一项销售回报。

ENGLISH

Before approving growth, make one coupled argument. Demand must be real under inspectable terms; collected price must exceed delivery, support, failure, and recovery obligations; people and assets must have capacity; dated cash must survive the interval; legitimate duties must remain funded; and committed cash or capacity must be recoverable enough if the forecast fails. Strength in one link cannot indefinitely compensate for failure in another.

日本語

成長を承認する前に、相互につながった一つの論拠を組み立てる。検証可能な条件のもとで需要が実在しなければならない。実際の回収価格は、納品、サポート、失敗、復旧に伴う義務の費用を上回らなければならない。人と資産には余力が必要である。日付を入れた資金繰りは、その時間差を乗り切れなければならない。正当な責務への資金を維持しなければならない。そして予測が外れた場合、投入済みの現金や能力は十分に回収可能でなければならない。一つのつながりが強くても、別のつながりの破綻をいつまでも補うことはできない。

中文

在批准增长之前，要形成一套彼此联动的论证。需求必须在可检查的条款下真实存在；实际收取的价格必须超过交付、支持、失败和补救义务的成本；人员和资产必须具备相应能力；标明日期的现金安排必须能够撑过这段时间差，正当责任所需的资金必须继续得到保障；如果预测落空，已经投入的现金或产能还必须具有足够的可回收性。一个环节的强势无法无限期弥补另一个环节的失效。

12.2 Draw the cash calendar before accepting the sale

うりあげ う け い れ る まえ し き ん く り え が く
 売上を受け入れる前に資金繰りカレンダーを描く
 jiē shòu xiāo shòu zhī qián xiān huà chū xiàn jīn rì lì
 接受销售之前，先画出现金日历

ENGLISH

For one order, contract, or growth step, place actual expected cash movements on a weekly calendar. Let I_t be cash received in week t and O_t cash paid. The cumulative funding deficit through week t is

日本語

ひとつの注文、契約、または成長段階について、現実的に予想される現金の動きを週単位のカレンダーに記入する。第 t 週に受け取る現金を I_t 、支払う現金を O_t とする。第 t 週までの累積資金不足は、次の式で表される。

中文

针对一份订单、一项合同或一个增长步骤，把切合实际的预期现金变动列在按周编制的日历上。以 I_t 表示第 t 周收到的现金，以 O_t 表示支付的现金。到第 t 周为止的累计资金缺口为

$$F_t = \sum_{\tau=0}^t (O_{\tau} - I_{\tau}).$$

ENGLISH

If B is a reserve for delay, defects, refunds, rework, and forecast error, the minimum planned growth carry is

日本語

B を、遅延、欠陥、返金、手直し、予測誤差に備える予備資金
ち えん けっかん へんきん て な お し よ そ く ご さ そ な え る よ び し き ん
けいかくじょうひつよう せいちょう さいていしきんふたん つぎ
 とすると、計画上必要となる成長のための最低資金負担は、次
しき あらわさ
 の式で表される。

中文

如果 B 是为延误、缺陷、退款、返工和预测误差预留的储备，
nà me jì huà zhōng de zuì dī zēng zhǎng zī jīn xū qiú wèi
 那么计划中的最低增长资金需求为

$$W_{\text{peak}} = \max_t F_t + B.$$

ENGLISH

Use cash dates, not invoice dates. Include deposits, material orders, freight, payroll, payroll taxes, commissions, subcontractors, insurance, implementation, quality control, support, returns, debt service, and tax. Then move collection later, not earlier, in the stress case. A stated thirty-day term can become forty-five or sixty days after approval, dispute, customer processing, or a weekend.

日本語

請求日ではなく、現金が動く日を使う。前受金、材料の発注、
せいきゅうひ げんきん うごくひ つかう まえうけきん ざいりょう はっちゅう
うんちん きゅうよ きゅうよかんれんぜい てすうりょう したうけぎょうしゃ ほけん どうにゅう ひんしつ
 運賃、給与、給与関連税、手数料、下請業者、保険、導入、品質
かんり へんぴん さいむへんさい ぜいきん ふくめる
 管理、サポート、返品、債務返済、税金を含める。そしてスト
かいしゅうひ はやめる おくらせる か
 レスケースでは、回収日を早めるのではなく遅らせる。30日と
めいき しはらいじょうけん しょうにん ふんそう こきやくがわ しより しゅうまつ
 明記された支払条件でも、承認、紛争、顧客側の処理、週末な
か か
 どによって45日や60日になりうる。

中文

采用现金实际收付的日期，而不是发票日期。应计入定金、材料
cǎi yòng xiànjīn shíjì shōufù de rìqī ér bú shì fāpiào rìqī yīng jì rù dìngjīn cáiliào
cǎi gòu yùn fèi gōng zī gōng zī shuì yòng jīn fēn bāo shāng bǎo xiǎn shí shī zhì liàng
 采购、运费、工资、工资税、佣金、分包商、保险、实施、质量

kòng zhì zhī chí tuì huò zhài wù cháng fù hé shuì kuǎn zài yā lì qíng jǐng zhōng yīng bǎ shōu kuǎn
 控制、支持、退货、债务偿付和税款。在压力情景中，应把收款
 shí jiān hòu yí ér bú shì tí qián yuē dìng de tiān zhàng qī jīng guò shěn pī zhēng yì kè hù
 时间后移，而不是提前。约定的30天账期，经过审批、争议、客户
 nèi bù chǔ lǐ huò yí gè zhōu mò hòu kě néng biàn chéng tiān huò tiān
 内部处理或一个周末后，可能变成45天或60天。

ENGLISH

For inventory businesses, the familiar cash-conversion approximation is

日本語

ざいこ あつかうじぎょう つかわ しきん か きんじしき
 在庫を扱う事業では、よく使われる資金化サイクルの近似式
 つぎ
 は次のとおりである。

中文

duì yú kù cún xíng qǐ yè cháng yòng de xiànjīn zhuǎn huàn zhōu qī jīn sì shì wèi
 对于库存型企业，常用的现金转换周期近似式为

$$\begin{aligned} \text{cash-cycle days} &= \text{inventory days} \\ &+ \text{receivable days} \\ &- \text{payable days.} \end{aligned}$$

ENGLISH

It is a diagnostic, not a forecast. Averages conceal the largest order, a late customer, seasonal inventory, deposits that must be refunded, and wages that cannot wait. The weekly cash calendar exposes the actual peak.

日本語

しんだんしひょう よそく へいきん ち さいだい
 これは診断指標であって、予測ではない。平均値は、最大の
 ちゅうもん しはらい おそいこぎやく きせつざいこ へんきん ひつよう まえうけきん
 注文、支払いの遅い顧客、季節在庫、返金が必要となる前受金、
 まっ ちんぎん おおいかくす しゅうたんい しきん くり
 待ってはくれない賃金を覆い隠す。週単位の資金繰りカレン
 じっさい あきらか
 ダーなら、実際のピークが明らかになる。

中文

tā shì yī zhǒngzhěn duàn gōng jù bú shì yù cè píng jūn shù huì yǎn gài zuì dà dìng dān chí fù kuǎn
它是一种诊断工具，不是预测。平均数会掩盖最大订单、迟付款
de kè hù jì jié xíng kù cún bì xū tuì huán de dìng jīn yǐ jī bù néng děng dài de gōng zī àn zhōu
的客户、季节性库存、必须退还的定金，以及不能等待的工资。按周
biān zhì de xiàn jīn rì lì huì bào lù zhēn shí de fēng zhí
编制的现金日历会暴露真实的峰值。

ENGLISH

An apparel founder in Las Vegas explains the same problem through a large retailer order: an order for one hundred racks can be a gift and a curse when the supplier can finance only fifty. A purchase order is demand evidence, not cash, margin, collection, or production capacity. Before celebrating it, verify unit cost, defect allowance, shipping, chargebacks, cancellation, acceptance, payment date, supplier terms, and the cash needed if the buyer pays late.

日本語

Las Vegas のあるアパレル創業者は、大手小売業者からの
ちゅうもん れい おなじもんだい せつめい しいるさき だいぶん しきん
注文を例に同じ問題を説明する。仕入先に 50 台分しか資金を
ようい だい ちゅうもん めぐみ どうじ
用意できないとき、100 台のラックの注文は恵みであると同時
わざわい はちゅうしよ じゅう しょうこ げんきん
に災いにもなりうる。発注書は需要の証拠ではあるが、現金で
り え きりつ かいしゅう せいさんのうりよく よろこぶまえ たん い
も、利益率でも、回収でも、生産能力でもない。喜ぶ前に、単位
げん か けっかん きょうようぶん はいそう ひ
原価、欠陥の許容分、配送費、チャージバック、キャンセル、
げんしゅう しほらいび しいるさき じょうげん かいて しほらい おくれ ばあい
検収、支払日、仕入先の条件、買い手の支払いが遅れた場合に
ひつよう げんきん かくにん
必要となる現金を確認する。

中文

de yī wèi fú zhuāng háng yèchuàng shǐ rényòng yī jiā dà xíng líng shòu shāng de dìng dān
Las Vegas 的一位服装行业创始人用一家大型零售商的订单
jiě shì le tóng yí gè wèn tí dāng gòng yīng shāngzhǐ néng wéi gè huò jià chóu cuò zī jīn shí
解释了同一个问题：当供应商只能为 50 个货架筹措资金时，100
gè huò jià de dìng dān jì kě néng shì lǐ wù yě kě néng shì zǔ zhòu cǎi gòu dìng dān shì xū qiú de
个货架的订单既可能是礼物，也可能是诅咒。采购订单是需求的
zhèng jù què bú shì xiàn jīn lì rùn lǜ huí kuǎn huò shēng chǎn néng lì zài wèi tā qīng zhù zhī qián
证据，却不是现金、利润率、回款或生产能力。在为它庆祝之前，

应核 实单 位成 本、 缺 陷预 留、 运 输、 扣 款、 取 消、 验 收、 付 款日 期、
供 应 商 条 款， 以 及 买 方 迟 付 款 时 所 需 的 现 金。

ENGLISH

Another interview describes an e-cigarette company that gave retailers a reported forty-percent gross margin, refused consignment, and collected up front. Those terms shifted inventory risk toward the retailer and improved the supplier's cash cycle. They do not make the enterprise a model. The speaker's health claims are unsupported, the product is addictive and harmful, and commercially effective distribution can scale harm as readily as benefit. Cash architecture must be judged together with product truth and public cost.

日本語

別のインタビューでは、小売業者に公称40パーセントの粗
りえきりつ あたえ いたくはんばい こぼみ だいぎん まえばらい かいしゅう でんし
利益率を与え、委託販売を拒み、代金を前払いで回収した電子
かいしゃ かたら じょうけん ざいこ こうりぎょうしゃ
たばこ会社が語られている。この条件は在庫リスクを小売業者
がわ うつし きょうきゅうしゃ しきん か かいぜん
側へ移し、供給者の資金化サイクルを改善した。だからといっ
じぎょう もはん わしゃ けんこうじょう しゅちょう
て、その事業が模範になるわけではない。話者の健康上の主張
うらづけ せいひん いぞんせい ゆうがい しょうぎょう
には裏付けがなく、製品には依存性があり、有害である。商業
てき ゆうこう りゅうつう りえき おなじ がい かくだい しきんこうざう
的に有効な流通は、利益と同じように害も拡大しうる。資金構造
せいひん しんじつ しゃかいてきひょう あわせ はんだん
は、製品についての真実や社会的費用と併せて判断しなければ
ならない。

中文

另一次访谈描述了一家电子烟公司：据称它给零售商40%的
 毛利率，拒绝寄售，并预先收款。这些条款把库存风险转向了
 零售商，也改善了供应商的现金周期。但这并不能使该企业成为
 典范。发言者提出的健康主张没有依据，该产品具有成瘾性且

yǒu hài ér shāng yè shàng yǒu xiào de fēn xiāo jì néng kuò dà yì chù yě tóng yàng néng kuò dà shāng hài
有害，而商业上有效的分销既能扩大益处，也同样能扩大伤害。
pàn duàn xiàn jīn jié gòu shí bì xū tóng shí kǎo lǜ chǎn pǐn zhēn xiàng hé gōng gòng chéng běn
判断现金结构时，必须同时考虑产品真相和公共成本。

12.3 Choose explicitly who carries the gap

だれ じかん さ になう めいかく えらぶ
誰が時間差を担うのかを明確に選ぶ
míng què xuǎn zé yóu shuí chéng dān quē kǒu
明确选择由谁承担缺口

ENGLISH

The timing gap never disappears. Someone carries it: the founder, customer, supplier, worker, lender, factor, or investor. The legitimate question is which arrangement fits the evidence and allocates risk without deception or coercion.

日本語

じかん さ き え る そうぎやうしゃ こきゃく し い れ さ き ろうどうしゃ
時間差が消えることはない。創業者、顧客、仕入先、労働者、
か し て どう し か だ れ になう せいとう どう
貸し手、ファクター、投資家の誰かがそれを担う。正当に問う
と り き め しょうこ が っ ち ぎ ま ん きょうせい ともなわ
べきなのは、どの取り決めが証拠に合致し、欺瞞や強制を伴わ
ずにはいぶん
ずにリスクを配分できるかである。

中文

shí jiān chà yǒng yuǎn bú huì xiāo shī zǒng yào yǒu rén chéng dān tā chuàng shǐ rén kè hù
时间差永远 不会消失。总 要有人承担它：创始人、客户、
gōng yīng shāng gōng rén dài kuǎn rén bǎo lǐ shāng huò tóu zī zhě zhèng dāng de wèn tí shì nǎ zhǒng
供 应 商、工 人、贷 款 人、保 理 商 或 投 资 者。正 当 的 问 题 是，哪 种
àn pái fú hé zhèng jù bìng qiě néng zài méi yǒu qī piàn huò xié pò de qíng kuàng xià fēn pèi fēng xiǎn
安 排 符 合 证 据，并 且 能 在 没 有 欺 骗 或 胁 迫 的 情 况 下 分 配 风 险。

ENGLISH

Customer deposits and milestone billing can align payment with committed work, provided refund rights, deliverables,

and custody are clear. Supplier terms can match material payment to collection, but not by forcing a fragile supplier to finance a stronger buyer indefinitely. Smaller batches, staged sites, rented capacity, or a slower launch can reduce the peak rather than finance it. Retained earnings preserve control but cost time and may be unavailable to founders who did not begin with margin.

日本語

顧客からの前受金や進捗に応じた請求は、返金権、成果物、資金の保管責任が明確であれば、支払いと着手済みの仕事を一致させられる。仕入先の支払条件によって、材料代の支払いを代金回収に合わせることもできるが、弱い立場の仕入先に、より強い買い手への資金提供をいつまでも強いるべきではない。ロットの縮小、拠点の段階的な開設、能力の賃借、立ち上げの減速によって、ピークを資金調達するのではなく、ピークそのものを下げることもできる。利益剰余金は支配権を保てるが、時間がかかり、もともと利益率に余裕がなかった創業者には利用できないこともある。

中文

客户定金和里程碑式开票可以使付款与已经承诺的工作相匹配，前提是退款权、交付物和保管安排清晰。供应商账期可以使材料付款与收款时间相配，但不能以此迫使脆弱的供应商无限期为更强势的买方融资。缩小批次、分阶段启用网点、租用产能或放慢启动速度，都可以降低峰值，而不是为峰值融资。留存收益能够保留控制权，但代价是时间，而且对于起步时没有利润空间的创始人来说，可能根本不可用。

ENGLISH

A revolving bank line may provide lower-cost short-term liq-

uidity when the business has credible records and repayment capacity. It also brings interest, fees, covenants, security interests, renewal risk, and default consequences. Equity has no scheduled repayment, but it transfers economics, information, governance, and sometimes control. Neither is free simply because its price is not visible on an invoice.

日本語

信頼できる記録と返済能力のある事業なら、銀行のリボルビング型融資枠によって、比較的低コストの短期流動性を得られることがある。その一方で、利息、手数料、財務制限条項、担保権、更新リスク、債務不履行の結果も伴う。エクイティには予定された返済がないが、経済的持分、情報、ガバナンス、ときには支配権を譲り渡すことになる。請求書に価格が表示されないからといって、どちらも無料ではない。

中文

当企业拥有可信的记录和偿债能力时，银行循环信贷额度可以提供成本较低的短期流动性。但它也会带来利息、费用、契约条款、担保权益、续期风险和违约后果。股权没有预定的偿还期限，却会让渡经济利益、信息、治理权，有时还包括控制权。二者都不会仅仅因为价格没有出现在发票上就成为免费的资金。

ENGLISH

This chapter identifies the timing gap and the full burden of carrying it. It does not settle the final choice between retained earnings, debt, equity, or a hybrid. Carry the financing candidate forward to the capital-fit decision, where duration, rights, control, demanded pace, loss allocation, and alternatives can be compared against the productive constraint.

日本語

本章は、時間差と、それを担うための負担全体を明らかにする。利益剰余金、負債、エクイティ、またはその組み合わせのどれを最終的に選ぶべきかまでは決めない。資金調達の候補は、資本適合性を判断する段階へ持ち越す。そこで期間、権利、支配、要求される速度、損失配分、代替案を、生産上の制約と照らして比較できる。

中文

本章识别的是时间差，以及承担它所带来的全部负担。它并不解决最终应在留存收益、债务、股权或混合方式之间作何选择。把融资候选方案带到资本适配决策中，再将期限、权利、控制权、所要求的速度、损失分配和替代方案，与生产性约束进行比较。

ENGLISH

Louis used receivables factoring. He reports advancing about ninety percent of eligible invoices at an all-in cost he describes as roughly twenty-one percent, then retaining earnings until dependence on that facility fell. A factor can turn a creditworthy invoice into earlier cash, but its full burden depends on time, fees, reserve, recourse, disputes, dilution, customer concentration, and who absorbs nonpayment. Compare total cash received and total cash surrendered over the actual interval. Do not compare an unexplained fee with an annual bank rate.

日本語

Louis は売掛債権のファクタリングを利用した。対象となる請求書の約90パーセントを、総費用が約21パーセントだったと彼が説明する条件で前払いしてもらい、その後は利益を留保し

て、この制度への依存度を下げたという。ファクターを利用すれば、信用力のある請求書を早期の現金に変えられるが、負担の全体像は、期間、手数料、留保金、償還請求権、紛争、希薄化、顧客集中、そして不払いを誰が吸収するかによって決まる。実際の期間全体で受け取る現金総額と、引き渡す現金総額を比較する。説明のない手数料を、銀行の年率と比較してはならない。

中文

Louis 采用了应收账款保理。据他所述，保理商按合格发票金额的约90%预付资金，综合成本约为21%；此后，他通过留存收益逐步降低了对这一融资渠道的依赖。保理商可以把信用可靠的发票转化为更早收到的现金，但其全部负担取决于时间、费用、准备金、追索权、争议、稀释、客户集中度，以及由谁吸收不付款损失。应比较实际期间内收到的现金总额与让渡的现金总额。不要拿一项没有解释的费用与银行年利率相比。

ENGLISH

Expensive bridge finance can be rational when contribution after financing is positive, collection is highly credible, the contract creates durable capability, and the downside remains survivable. It can also preserve a contract that should have been declined. The availability of money does not repair a negative margin, weak customer, unsafe workload, or obligation the company cannot deliver.

日本語

資金調達後も貢献利益がプラスで、回収の確度が非常に高く、契約が持続的な能力を生み、下振れにも耐えられるなら、高コストのつなぎ融資が合理的なことはある。一方で、本来なら断るべき契約を延命させることもある。資金が手に入るからといっ

て、利益率の赤字、信用の弱い顧客、安全でない仕事量、会社が履行できない義務が解消されるわけではない。

中文

如果扣除融资成本后的贡献仍为正、回款高度可信、合同能够形成持久能力，而且不利结果仍在可承受范围内，那么昂贵的过桥融资可能是合理的。它也可能维持一份本应拒绝的合同。资金可得并不能修复负利润、信用薄弱的客户、不安全的工作负荷，或公司无力履行的义务。

12.4 Become bankable before the emergency

緊急事態になる前に、融資を受けられる会社になる
在紧急情况发生前，先让企业具备融资资格

ENGLISH

A healthcare entrepreneur names a capable accountant as an early scaling hire because trusted books support credit and an eventual sale. A Salt Lake City property operator supplies the necessary counterweight: the owner cannot delegate understanding. The accountant should produce reliable records and challenge errors; the owner must still be able to explain revenue recognition, gross margin, expenses, cash, receivables, payables, debt, tax reserves, and the assumptions behind the forecast.

ある医療事業の起業家は、信頼できる帳簿が信用供与と将来の会社売却を支えるとして、有能な会計担当者を規模拡大の初期に採用すべき人材に挙げる。Salt Lake City の不動産事業者は、そこに必要な歯止めを加える。経営者は理解まで委任することはできない。会計担当者は信頼できる記録を作成し、誤りを指摘すべきだが、経営者自身も、収益認識、売上総利益率、費用、現金、売掛金、買掛金、負債、税金の準備金、予測の前提を説明できなければならない。

中文

一位医疗行业创业者把称职的会计人员列为扩大规模早期聘用的人才，因为可信的账簿有助于获得信贷并支持最终出售公司。Salt Lake City 的一位房地产经营者则提供了必要的制衡：所有者不能把理解本身委托出去。会计人员应编制可靠的记录并质疑错误；所有者仍必须能够解释收入确认、毛利率、费用、现金、应收账款、应付账款、债务、税款储备，以及预测背后的假设。

ENGLISH

Bankability grows from evidence that another party can examine:

日本語

融資を受けられる力は、相手方が検証できる証拠から育つ。

中文

企业的融资能力源于另一方可以检查的证据：

ENGLISH

- reconciled accounts and timely statements;
- contracts, invoices, aging, and collection history;

- unit economics tied to actual delivery;
- tax, payroll, insurance, and legal obligations kept current;
- a cash forecast whose prior errors are visible;
- owner capital, retained earnings, collateral, or other loss absorption;
- a specific borrowing purpose and credible repayment source; and
- early notice of adverse changes and covenant pressure.

日本語

- 照合済みの勘定と適時に作成された財務諸表。
- 契約書、請求書、年齢表、回収履歴。
- 実際の納品に結びついたユニットエコノミクス。
- 税金、給与、保険、法的義務を滞りなく履行していること。
- 過去の誤差が見える資金予測。
- 経営者の出資金、利益剰余金、担保、その他の損失吸収手段。
- 具体的な借入目的と、信頼できる返済原資。
- 不利な変化や財務制限条項への圧力を早期に通知すること。

中文

- 已核对的账目和及时出具的报表；
- 合同、发票、账龄及收款记录；
- 与实际交付挂钩的单位经济效益；

- 税务、工资、保险和法律责任保持正 常 履行；
- 能够看见以往误差的现金预测；
- 所有者资本、留存收益、抵押物或其他损失吸收能力；
- 明确的借款用途和可信的还款来源；以及
- 对不利变化和契约压力的及早通知。

ENGLISH

A private-equity buyer in Palm Beach describes how an operating track record, assets, lender trust, and business cash flow made acquisition borrowing possible. These are not permission to pledge everything. Assets may be overvalued and cash flow can fall. The debt must survive the stress case without quietly transferring household ruin, unpaid labor, or customer loss to others.

日本語

Palm Beach のあるプライベートエクイティ買収者は、事業の実績、資産、貸し手からの信頼、事業キャッシュフローによって、買収資金の借入が可能になった経緯を語る。だからといって、あらゆるものを担保に入れてよいわけではない。資産は過大評価されていることがあり、キャッシュフローも減少しうる。債務は、家計の破綻、無償労働、顧客の損失をひそかに他者へ転嫁することなく、ストレスケースを乗り越えなければならない。

中文

Palm Beach 的一位私募股权买家描述了经营记录、资产、贷款人信任和企业现金流如何使收购借款成为可能。这些条件并不等于可以把一切都拿去抵押。资产可能估值过高，现金流也

kě néng xià jiàng zhài wù bì xū néng gòu jīng shòu yā lì qíng jǐng bù néng àn zhōng bǎ jiā tíng pò chǎn
可能下降。债务必须能够经受压力情景，不能暗中把家庭破产、
wú cháng láo dòng huò kè hù sǔn shī zhuǎn jià gěi tā rén
无偿劳动或客户损失转嫁给他人。

ENGLISH

During the collapse in travel after September 11, a hospitality founder recalls his hotel cash registers going to zero. He contacted his banks repeatedly, disclosed the good, bad, and ugly, and borrowed more to survive. Additional debt during a zero-revenue shock can deepen insolvency; candor does not guarantee rescue. It does, however, preserve the information a lender needs to consider a repair. This directly contradicts another interviewee's advice to conceal parts of a financial statement. In a lawful credit relationship, omission and misrepresentation destroy the very trust on which flexibility depends.

日本語

が つ か ご り ょ う じ ゅ う ほ う かい さい じ ギ ょ う
9月11日後に旅行需要が崩壊した際、あるホスピタリティ事業
そうぎょうしゃ し ゅ う に ゆ う ふ り か え る か れ
の創業者は、ホテルのレジ収入がゼロになったと振り返る。彼は
ぎんこう く り か え し れ ん ら く よ い わ る い み に く い か い じ
銀行に繰り返し連絡し、良いことも悪いことも醜いことも開示
い き の こ る つ い か か り い れ お こ な っ う り あ げ
し、生き残るために追加借入を行った。売上がゼロになるショッ
さいちゅう さい む ふ や せ さい む ち ょ う か ふ か め る
クの最中に債務を増やせば、債務超過をさらに深めることがあ
そ っ ち ょ く き ゅ う さい ほ し ょ う
る。率直さが救済を保証するわけではない。それでも、貸し手が
さい け ん さ く け ん と う ひ つ よ う じ ょ う ほう ま も ら さい む
再建策を検討するために必要な情報は守られる。これは、財務
し ょ ひ ょ う い ち ぶ か く す す す め べ つ た い し ょ う し ゃ じ ょ げ ん
諸表の一部を隠すよう勧めた別のインタビュー対象者の助言と
ま っ こ う む じ ゅ ん ご う ほう て き し ん よ う か ん け い ふ か い じ き ょ ぎ ひ ょ う じ
真っ向から矛盾する。合法的な信用関係では、不開示や虚偽表示
じ ゅ う な ん た い お う き ば ん し ん ら い こ わ す
は、柔軟な対応の基盤となる信頼そのものを壊す。

中文

zài yuè rì shì jiàn hòu lǚ yóu yè bēng tā qǐ jiān yī wèi jiǔ diàn yè chuàng shǐ rén huí yì
在9月11日事件后旅游业崩塌期间，一位酒店业创始人回忆，

tā de jiǔ diàn shōu yín shōu rù jiàng dào le líng tā yī zài lián xì yín háng rú shí pī lù hǎo xiāo xī
 他的酒店收银收入降到了零。他一再联系银行，如实披露好消息、
 huài xiāo xī hé zuì zāo gāo de qíng kuàng bìng tōng guò zēng jiā jiè kuǎn qiú shēng zài líng shōu rù chōng jī
 坏消息和最糟糕的情况，并通过增加借款求生。在零收入冲击
 qī jiān zēng jiā zhài wù kě néng jiā shēn zī bù dī zhài tǎn chéng bìng bù bǎo zhèng dé dào jiù zhù
 期间增加债务，可能加深资不抵债；坦诚并不保证得到救助。
 bù guò tǎn chéng què shí bǎo liú le dài kuǎn rén kǎo lǜ bǔ jiù fāng àn suǒ xū de xìn xī zhè yǔ líng
 不过，坦诚确实保留了贷款人考虑补救方案所需的信息。这与另
 yī wèi shòu fǎng zhě guān yú yǐn mǎn cái wù bào biào bù fèn nèi róng de jiàn yì zhí jiē chōng tū zài hé fǎ
 一位受访者关于隐瞒财务报表部分内容的建议直接冲突。在合法
 de xìn dài guān xì zhōng yí lòu bù bào hé xū jiǎ chén shù huì cuī huǐ líng huó chǔ lǐ suǒ yī lài de
 的信贷关系中，遗漏不报和虚假陈述会摧毁灵活处理所依赖的
 xìn rèn běn shēn
 信任本身。

12.5 Stage growth so the company can learn

かいしゃ まなべる せいちょう だんかい か
 会社が学べるように成長を段階化する
 fēn jiē duàn zēng zhǎng ràng gōng sī néng gòu xué xí
 分阶段增长，让公司能够学习

ENGLISH

An industrial-service operator in Palm Beach describes beginning with one productive vacuum truck and expanding offices in stages from five to ten to fifteen rather than attempting nationwide scale at once. The pace let retained profit, operating knowledge, customers, and management capacity grow together. It preserved control, though slower self-financing is not available or optimal in every market.

日本語

さんぎょう じぎょうしゃ せいさん つかえる
 Palm Beach のある産業サービス事業者は、生産に使えるバ
 しゃ だい はじめ ぜんこく き ぼ いちど め ざ す
 キューム車1台から始め、全国規模を一度に目指すのではなく、
 きょてん だんかいてき ふ や し けい い かたる そくど
 拠点を5、10、15と段階的に増やした経緯を語る。その速度な
 りゅうはりえき ぎょうむちしき こきやく けいえいのうりよく いっしょ そだてる
 ら、留保利益、業務知識、顧客、経営能力を一緒に育てること

ができた。支配権も維持できたが、より遅い自己金融が、あらゆる市場で利用可能または最適とは限らない。

中文

Palm Beach 的一位工业服务经营者描述了自己的起步方式：先用一辆能创造产出的真空吸污车开展业务，再把办事处从5个逐步扩展到10个、15个，而不是一次就尝试覆盖全国。这样的速度使留存利润、经营知识、客户和管理能力能够共同增长。它保留了控制权，但较慢的自我融资并非在每个市场都可行或最优。

ENGLISH

Separate present output from future capability. A new hire may reduce current throughput while learning; maintenance may stop production now to preserve safe capacity; training, tooling, and a second supplier may create resilience before they create revenue. These are credible investments only when the capability, evidence date, carrying cost, and stop condition are named. Calling every current loss an investment merely hides weak output behind an imagined future.

日本語

現在の産出と将来の能力を分けて考える。新入社員は学習中に現在の処理量を減らすことがある。保守作業は、安全な能力を守るために今の生産を止めることがある。研修、工具、第二の仕入先は、売上を生む前に耐久力を生み出すことがある。これらが信頼できる投資となるのは、獲得する能力、証拠を確認する日、維持費用、中止条件が明記されている場合に限られる。現在のあらゆる損失を投資と呼ぶことは、想像上の未来の陰に低調な産出を隠すだけである。

中文

yào bǎ dāng qiǎn chǎn chū yǔ wèi lái néng lì qū fēn kāi lái xīn yuán gōng zài xué xí qī jiān kě néng
要把当前产出与未来能力区分开来。新员工在学习期间可能
jiàng dī dāng qiǎn tūn tǔ liàng wéi hù kě néng zàn shí tíng zhǐ shēng chǎn yǐ bǎo quán ān quán chǎn néng
降低当前吞吐量；维护可能暂时停止生产，以保全安全产能；
péi xùn gōng jù hé dì èr gōng yīng shāng kě néng xiān dài lái rèn xìng zhī hòu cái chuàng zào shōu rù
培训、工具和第二供应商可能先带来韧性，之后才创造收入。
zhǐ yǒu zài míng què shuō míng suǒ yào xíng chéng de néng lì zhèng jù rì qī chí yǒu chéng běn hé tíng zhǐ
只有在明确说明所要形成的能力、证据日期、持有成本和停止
tiáo jiàn shí zhè xiē cái shì kě xìn de tóu zī bǎ dāng qiǎn de měi yí xiàng sǔn shī dōu chēng wéi tóu zī
条件时，这些才是可信的投资。把当前的每一项损失都称为投资，
bù guò shì yòng xiǎng xiàng zhōng de wèi lái tān gài dī xià de chǎn chū
不过是用想象中的未来掩盖低下的产出。

ENGLISH

Glenn Boyd reports that his fast-growing software company considered venture capital, did not receive it, became more frugal, and later retained a very large founder stake at its public offering. That is one outcome, not proof that rejected financing causes success. His stronger warning is that expenses multiply with growth and one adverse movement can threaten the whole company.

日本語

Glenn Boydによれば、急成長していた彼のソフトウェア会社
はベンチャーキャピタルの利用を検討したものの、資金を得られ
ず、より儉約的になり、後の株式公開時には創業者が非常に
大きな持分を維持していたという。これは一つの結果にすぎず、
資金調達を断られたことが成功を引き起こす証拠ではない。彼
のより重要な警告は、成長とともに費用が増殖し、一つの不利
な動きが会社全体を脅かしかねないという点にある。

中文

Glenn Boyd 称，他那家快速增长的软件公司曾考虑引入风险
资本，但没有获得投资，于是变得更加节俭，后来在公开发行时
仍保留了非常大的创始人持股比例。这只是一种结果，并不能
证明融资遭拒会带来成功。他更有力的警告是，费用会随着

zēng zhǎng chéng bèi zēng jiā ér yī cì bù lì biàn dòng jiù kě néng wēi xié zhěng jiā gōng sī
 增长成倍增加，而一次不利变动就可能威胁整家公司。

ENGLISH

Margin and cash velocity must therefore be read together. If a business earns small contribution per cycle but repeats a short, reliable cash cycle many times, annual contribution may be substantial. A high stated margin tied up in slow inventory or doubtful receivables may finance very little. Faster turnover is valuable only if quality, returns, service cost, and collection remain truthful. Speed cannot redeem a loss on every turn.

日本語

したがって、利益率と現金の回転速度は併せて読まなければならない。1 サイクル当たりの貢献利益が小さくても、短く確実な資金化サイクルを何度も繰り返せる事業なら、年間の貢献利益は相当な額になりうる。表示上の利益率が高くても、動きの遅い在庫や疑わしい売掛金に縛られていれば、ほとんど資金を生まないことがある。回転の速さに価値があるのは、品質、返品、サービス費用、回収が真実を反映している場合に限られる。回転のたびに損失が出るなら、速度を上げて救いにはならない。

中文

因此，利润率和现金周转速度必须结合起来看。如果一家企业每个周期赚取的贡献较少，但能把短暂、可靠的现金周期重复许多次，那么年度贡献可能相当可观。账面上很高的利润率，如果被缓慢周转的库存或可疑应收账款占用，也可能提供不了多少资金。只有当质量、退货、服务成本和回款仍然真实可靠时，更快的周转才有价值。每周转一次都亏损，速度也无法挽救它。

ENGLISH

The same caution applies to emergency selling. A Scottsdale operator reports a moment with a \$550,000 card bill, more than \$200,000 of payroll, and about \$300,000 in cash, followed by roughly \$800,000 of new product sold in a week and a half. The response reportedly closed his immediate gap. It could also have enlarged it if cash had not been collected quickly or if delivery, refunds, commissions, and support exceeded the contribution. Sales create liquidity only to the extent that collected cash arrives before the obligations created by the sale.

日本語

緊急時の販売にも同じ注意が必要である。Scottsdale のある事業者は、カード利用残高が\$550,000、給与支払いが\$200,000 超、手元現金が約\$300,000 という状況に陥り、その後1週間半で約\$800,000 相当の新製品を販売したと語る。この対応によって、目先の資金不足は埋まったとされる。しかし、現金を素早く回収できなかった場合や、納品、返金、手数料、サポートの費用が貢献利益を上回った場合には、資金不足を拡大させた可能性もある。売上が流動性を生むのは、回収された現金が、その売上によって生じた義務より先に到着する範囲に限られる。

中文

同样的谨慎也适用于紧急销售。Scottsdale 的一位经营者称，他一度面临\$550,000 的信用卡账单、超过\$200,000 的工资支出，而现金约为\$300,000；随后，他在一周半内卖出了约\$800,000 的新产品。据称，这一应对填补了他眼前的缺口。但如果现金没有迅速收回，或者交付、退款、佣金和支持成本超过了贡献，它也可能扩大缺口。只有当收回的现金先于销售所产生的义务到达时，销售才会创造流动性。

12.6 Update Record 3 with permission to grow

きろく せいちょうきよか ついか
記録3に成長許可を追加する
zài jì lù zhōng jiā rù zēng zhǎng xǔ kě
在记录3中加入增长许可

ENGLISH

Choose one proposed contract, location, hire, product run, or acquisition. Do not approve it from revenue alone. Add one growth-permission decision to the operating record:

日本語

ていあん けいやく きよてん さいよう せいさん ばいしゅう
提案されている契約、拠点、採用、生産ロット、買収のいずれ
ひと えらぶ うりあげだか こんきよ しょうにん じぎょう
か一つを選ぶ。売上高だけを根拠に承認してはならない。事業
うんえいきろく せいちょう きよか はんだん ひと ついか
運営記録に、成長を許可するための判断を一つ追加する。

中文

xuǎn zé yí xiàng nǐ yì de hé tóng dì diǎn zhāo pìn chǎn pǐn pī cì huò shōu gòu bú yào jīn píng
选择一项拟议的合同、地点、招聘、产品批次或收购。不要仅凭
shōu rù jiù pī zhǔn tā zài jīng yíng jì lù zhōng jiā rù yí xiàng zēng zhǎng xǔ kě jué cè
收入就批准它。在经营记录中加入一项增长许可决策：

ENGLISH

- **Diagnosis.** Name the present constraint and why this step, rather than more activity elsewhere, addresses it.
- **Evidence.** Record demand, cancellation, concentration, realistic collection, unit contribution, service and recovery cost, retention, and the volume at which fixed capacity becomes necessary.
- **Coherent change.** Name the linked production, quality,

safety, support, staffing, management, maintenance, and cash actions that must move together. Compare present output with the future capability being purchased.

- **Carry.** Draw weekly inflows and outflows, calculate W_{peak} with a named reserve, identify the carrier, and record full financing cost, recourse, control, and failure consequence. Assign one person to explain material forecast variance each week.
- **Boundaries.** Preserve tax, covenant, customer, worker, supplier, safety, privacy, repair, and protected household limits in the base and stress cases.
- **Stop.** Set the maximum uncovered deficit, latest collection date, minimum contribution, quality threshold, capacity load, covenant headroom, and event that pauses new sales. Test delay, lower volume and margin, defects, refunds, and financing loss.
- **Next stage.** State the observed result that permits another commitment, not merely the target that would make the current decision look successful.

日本語

- **診断。** 現在の制約と、ほかの場所で活動を増やすのではなく、この段階がその制約に対処する理由を明記する。
- **証拠。** 需要、キャンセル、集中度、現実的な回収見通し、単当たりの貢献利益、サービスと復旧の費用、継続率、固定能力が必要になる数量を記録する。
- **整合した変更。** 生産、品質、安全、サポート、人員配置、管理、

保守、現金について、一緒に動かさなければならない施策を明記する。現在の産出と、購入しようとしている将来の能力を比較する。

- **資金負担。** 週ごとの入金と出金を描き、明記した予備資金を含めて W_{peak} を計算し、担い手を特定し、資金調達の全費用、償還請求権、支配権、失敗した場合の結果を記録する。重大な予測差異を毎週説明する担当者を一人決める。

- **境界。** 基本ケースとストレスケースの両方で、税金、財務制限条項、顧客、労働者、仕入先、安全、プライバシー、修繕、守るべき家計の限界を維持する。

- **中止。** 無担保の資金不足の上限、回収の最終期限、最低貢献利益、品質基準、能力負荷、財務制限条項までの余裕、新規販売を一時停止する事象を定める。遅延、数量と利益率の低下、欠陥、返金、資金調達の喪失を検証する。

- **次の段階。** 現在の判断を成功に見せる目標ではなく、次の約束を許可する、観察された結果を明記する。

中文

- **诊断。** 说明当前的约束，以及为什么应由这一步来解决，而不是在其他地方增加更多活动。

- **证据。** 记录需求、取消、集中度、现实的收款情况、单位贡献、服务和补救成本、留存情况，以及必须启用固定产能时的业务量。

- **协调一致的变化。** 说明必须联动推进的生产、质量、安全、支持、人员配置、管理、维护和现金行动。将当前产出与正在购买的未来能力进行比较。

- **资金承担。**画出每周的流入与流出，使用明确说明的储备计算 W_{peak} ，确定承担方，并记录全部融资成本、追索权、控制权
和失败后果。指定一人每周解释重大的预测偏差。
- **边界。**在基本情景和压力情景中，守住税务、契约、客户、工人、
供应商、安全、隐私、维修及受保护的家庭底线。
- **停止。**设定无资金覆盖缺口的上限、最迟收款日期、最低贡献、
质量门槛、产能负荷、契约余量，以及暂停新增销售的触发事件。
测试延误、业务量和利润率下降、缺陷、退款及融资丧失。
- **下一阶段。**说明允许再次作出承诺的已观察结果，而不只是
能够让当前决策显得成功的目标。

ENGLISH

Update Record 1 only if the step changes a portable capability or the household floor that must remain protected. Do not duplicate the operating calculation inside the life record.

日本語

この段階によって移転可能な能力、または守るべき家計の
最低線が変わる場合にのみ、記録1を更新する。事業上の計算
を人生の記録のなかに重複して記載してはならない。

中文

只有当这一步改变了可转移能力或必须保护的家庭底线时，才
更新记录1。不要在生活记录中重复经营计算。

ENGLISH

Growth is earned when demand, contribution, cash timing, financing, and capacity can travel together. If one cannot, the

answer may be a higher price, better term, smaller batch, later start, different capital, or a respectful no. The spreadsheet can reveal the mismatch. It cannot carry the workload, absorb the fear, challenge a bad promise, or decide whose safety matters. Those duties belong to people, and the company now has to become worthy of theirs.

日本語

需要、貢献利益、現金のタイミング、資金調達、能力が一緒に進めるとき、成長する資格が得られる。どれか一つでも進めないなら、答えは値上げ、よりよい条件、ロットの縮小、開始の延期、別の資本、または相手を尊重したうえで断ることかもしれない。表計算は不一致を明らかにできる。しかし仕事量を担い、恐れを受け止め、悪い約束に異議を唱え、誰の安全が重要かを決めることはできない。その責務は人に属する。会社は今、その責務を担う人々にふさわしい存在にならなければならない。

中文

当需求、贡献、现金时点、融资和产能能够同行时，企业才赢得增长的资格。如果其中一项做不到，答案可能是提高价格、改善条款、缩小批次、推迟启动、采用不同的资本，或体面地拒绝。电子表格可以揭示不匹配，却无法承担工作负荷、承受恐惧、质疑糟糕的承诺，或决定谁的安全更重要。这些责任属于人，而公司现在必须成为配得上承担这些责任之人的公司。

CHAPTER 13

The Company Is Other People

会社とは他者である

公司就是其他人

How should authority, contribution, and invisible risk be shared?

けんげん こうけん み え
権限、貢献、そして見えないリスクを、どのように
わかちあうべきか？

quán xiàn gòng xiàn yǔ yǐn xíng fēng xiǎnyīng dāng rú hé fēn dān
权限、贡献与隐形风险应当如何分担？

ENGLISH

An owner of five companies describes his central constraint plainly. If he steps away for an hour or two, something can change. Partners have made that burden manageable. With the right team, he says, the work can be done.

日本語

しゃ しょう じんぶつ じぶん かかえる さいだい せいやく そつちよく
5社を所有する人物は、自分が抱える最大の制約を率直に
かたる じかん ば はなれる なん かわり
語る。1、2時間その場を離れるだけで、何かが変わりがねない。

パートナーがいることで、その負担は対処可能になった。適切なチームがあれば、仕事は成し遂げられると彼は言う。

中文

一位拥有5家公司的老板直白地描述了自己的核心制约。只要他离开一两个小时，事情就可能发生变化。合作伙伴让这份负担变得可以应对。他说，只要有合适的团队，工作就能完成。

ENGLISH

That answer is correct as far as it goes. Every new carrier of work also acquires exposure: a worker waits for payroll, a supplier waits for payment, a partner signs a guarantee, and a manager answers for a decision. A team does not create several copies of a founder. Each person brings judgment, interests, limits, obligations, and a life that does not belong to the company. Scale depends on coordinating those contributions without hiding power or dissolving responsibility.

日本語

その答えは、述べられている範囲では正しい。しかし、仕事の担い手が一人増えるたびに、その人もまたリスクにさらされる。従業員は給与の支払いを待ち、仕入先は代金の支払いを待ち、パートナーは保証に署名し、管理職は決定について責任を問われる。チームをつくっても、創業者のコピーが何人も生まれるわけではない。一人ひとりが判断、利害、限界、義務を持ち、会社には属さない自分自身の人生を持っている。規模の拡大は、権力を隠したり責任を曖昧にしたりせずに、それらの貢献を連携させられるかどうかにかかっている。

中文

就其所及而言，这个答案是正确的。然而，每增加一个工作

chéng dān zhě yě huì duō yí gè fēng xiǎn chéng shòu zhě yuán gōngděng dài fā xīn gōng yīng shāngděng dài
 承担者，也会多一个风险承受者：员工等待发薪，供应商等待
 fù kuǎn hé huò rén qiān xià dān bǎo guǎn lǐ zhě yào wèi yí xiàng jué dìng fù zé tuán duì bìng bú huì
 付款，合伙人签下担保，管理者要为一项决定负责。团队并不会
 chuàng zǎo chū chuàng shǐ rén de jǐ gè fù zhì pǐn měi gè rén dōu dài zhe zì jǐ de pàn duàn lì yì
 创造出创始人的若干个复制品。每个人都带着自己的判断、利益、
 jú xiàn yǔ yì wù yě dōu yǒu bú shǔ yú gōng sī de shēng huó guī mó kuò zhāng qǔ jué yú néng fǒu
 局限与义务，也都有不属于公司的生活。规模扩张取决于能否
 xié tiáo zhè xiē gòng xiàn tóng shí bù yǎn gài quán lì yě bù xiāo jiě zé rèn
 协调这些贡献，同时不掩盖权力，也不消解责任。

ENGLISH

This is the human architecture of a company. It determines who may decide, who must be heard, who sees the numbers, who carries the danger, who receives the upside, how disagreement ends, and what happens when trust fails. A weak architecture can make talented people look incapable. A sound one lets ordinary people combine their strengths without requiring anyone to become superhuman.

日本語

これが、会社の人的構造である。誰が決めてよいのか、誰の
 いけん きか 意見を見なければならぬのか、誰が数字を見られるのか、
 だれ きけん おう だれ りえき う け とる 誰が危険を負うのか、誰が利益を受け取るのか、意見の不一致
 けつちやく しんらい くずれ なん おこる をどう決着させるのか、そして信頼が崩れたときに何が起
 こうぞう きめ る ぜいじゃく こうぞう ゆうのう ひと むのう のかを、この構造が決める。脆弱な構造は、有能な人を無能に
 み せ けんぜん こうぞう だれ ちようじん 見せかねない。健全な構造があれば、誰かが超人になることを
 もとめ ふつう ひとびと たがい つよみ くみあわせ 求めずに、普通の人々が互いの強みを組み合わせられる。

中文

zhè jiù shì yí jiā gōng sī de rén yuán jià gòu tā jué dìng shuí kě yǐ zuò jué dìng bì xū tīng qǔ shuí
 这是一家公司的人员架构。它决定谁可以作决定、必须听取谁
 de yì jiàn shuí néng kàn dào shù zì shuí chéng dān wēi xiǎn shuí huò dé shàng xíng shōu yì fēn qí rú hé
 的意见、谁能看到数字、谁承担危险、谁获得上行收益、分歧如何
 jié shù yǐ jí xìn rèn pò liè shí huì fā shēng shén me bó ruò de jià gòu huì ràng yǒu cái gàn de rén
 结束，以及信任破裂时会发生什么。薄弱的架构会让有才干的人
 xiǎn de wú néng jiàn quán de jià gòu zé ràng pǔ tōng rén néng gòu jié hé bǐ cǐ de cháng chù ér wú xū
 显得无能。健全的架构则让普通人能够结合彼此的长处，而无须
 rén hé rén chéng wéi chāo rén
 任何人成为超人。

13.1 Hire for a missing contribution

か け こうけん おぎなう さいよう
 欠けている 貢献を補うために採用する
 zhēn duì quē shí de gòng xiàn jìn xíng zhāo pìn
 针对缺失的贡献进行招聘

ENGLISH

Vic Keller, who reports selling nine companies, describes an attractive company through two linked features: a strong value proposition and unusually capable people who can share in the wealth they create. He says he has spent his career hiring people smarter than himself. A Dallas heating-and-air-conditioning owner condenses the same idea into the advice he received from a former corporate executive: hire your weakness.

日本語

9社を売却したという Vic Keller は、魅力ある会社を、互いに結びついた二つの特徴によって説明する。強い価値提案と、自らが生み出す富を分かち合える並外れて有能な人々である。彼は、自分より賢い人を採用することにキャリアを費やしてきたと言う。Dallas で暖房・空調会社を経営する人物は、元企業幹部から受けた助言として、同じ考えを一言に凝縮する。「自分の弱みを採用せよ」。

中文

jù chēng céng chū shòu jiā gōng sī de yòng liǎng gè xiāng hù guān lián de tè zhēng miáo shù
 据称曾出售 9 家公司的 Vic Keller, 用两个相互关联的特征描述
 yí jiā yǒu xī yǐn lì de gōng sī qiáng yǒu lì de jià zhí zhǔ zhāng yí jī yí qún néng lì fēi fán
 一家有吸引力的公司: 强有力的价值主张, 以及一群能力非凡、
 néng gòu fēn xiǎng zì jǐ suǒ chuàng zào cái fù de rén tā shuō zì jǐ de zhí yè shēng yá yì zhí zài zhāo pìn
 能够分享自己所创造财富的人。他说, 自己的职业生涯一直在招聘
 bǐ zì jǐ gèng cōng míng de rén yí jiā nuǎn tōng kōng tiáo gōng sī de lǎo bǎn zé bǎ tóng yí
 比自己更聪明的人。Dallas 一家暖通空调公司的老板, 则把同一
 lǐ niàn nóng suǒ chéng yī wèi qián qǐ yè gāo guǎn gěi tā de jiàn yì zhāo pìn néng bǔ shàng nǐ ruò xiàng de
 理念浓缩成一位前企业高管给他的建议: 招聘能补上你弱项的

人。

ENGLISH

That advice is useful only after the weakness is made specific. “We need great people” is not a hiring plan. Observe where a week actually loses judgment: founder interruptions, queues, rework, waiting customers, unsafe improvisation, and decisions nobody can close. Then name the outcome the organization cannot reliably produce. Is it accurate forecasting, safe field work, enterprise selling, product judgment, production control, customer repair, or the management of twenty people rather than five? Name the evidence that would show a person can carry it.

日本語

その助言が役立つのは、弱みを具体化した後に限られる。優秀な人材が必要だ」という言葉は、採用計画ではない。1週間のうち、実際にどこで判断力が失われているかを観察する。創業者への割り込み、滞留する仕事、やり直し、待たされる顧客、危険なその場しのぎ、そして誰も決着をつけられない決定である。次に、組織が安定して生み出せていない成果を特定する。正確な予測か、安全な現場作業か、大企業向け営業か、製品についての判断か、生産管理か、顧客への事後対応か、それとも5人ではなく20人を管理することか。その人がそれを担えると示す証拠も明確にする。

中文

这条建议只有在弱项被具体说明之后才有用。“我们需要优秀人才”并不是招聘计划。观察一周的时间究竟在哪些地方损失了判断力：对创始人的不断打断、积压的队列、返工、等待

de kè hù bù ān quán de lín chǎng yìng fù yǐ jí wú rén néng gòu pāi bǎn de jué dìng rán hòu
 的客户、不安全的临场应付，以及无人能够拍板的决定。然后
 míng què zǔ zhī wú fǎ wěn dìng chǎn chū de jié guǒ shì zhǔn què yù cè ān quán de xiàn chǎng zuò yè
 明确组织无法稳定产出的结果。是准确预测、安全的现场作业、
 dà qǐ yè xiāo shòu chǎn pǐn pàn duàn shēng chǎn kòng zhì kè hù bǔ jiù hái shì guǎn lǐ
 大企业销售、产品判断、生产控制、客户补救，还是管理 20
 gè rén ér bú shì 5 gè rén hái yào míng què shén me zhèng jù néng gòu biǎo míng yí gè rén chéng dān
 个人而不是 5 个人？还要明确，什么证据能够表明一个人承担
 dé qǐ zhè xiàng gōng zuò
 得起这项工作。

ENGLISH

A young e-commerce founder describes the transition from doing roughly one million dollars alone to building a team for a larger company. His language is to duplicate himself three or four times and place smarter specialists around him. The practical insight is specialization; the misleading part is duplication. A finance leader, operator, or salesperson should not become a copy of the founder. The company needs the independent judgment the founder lacks, including the willingness to say that the founder's idea will not work.

日本語

ある若い E コマース創業者は、一人でおおよそ 100 万ドル規模
 の事業を営む段階から、より大きな会社に向けてチームをつく
 る段階への移行を語る。彼の表現では、自分を 3、4 人に複製
 し、その周囲に自分より賢い専門家を配置するという。実務上
 の洞察は専門分化にあるが、「複製」という部分は誤解を招く。
 財務責任者、業務責任者、営業担当者、創業者のコピーにな
 るべきではない。会社に必要なのは、創業者に欠けている独立
 した判断であり、そこには「創業者の案はうまくいかない」と
 進言する意思も含まれる。

中文

yī wèi nián qīng de diàn shāng chuàng shǐ rén miáo shù le zhè yàng de zhuǎn biàn: cóng dú zì zuò dào yuē
 一位年轻的电商创始人描述了这样的转变：从独自做到约

wàn měi yuán de guī mó zhuǎn xiàng wéi yí jiā gèng dà de gōng sī zǔ jiàn tuán duì yòng tā de huà
100 万美元的规模，转 向 为 一 家 更 大 的 公 司 组 建 团 队。用 他 的 话
shuō jiù shì bǎ zì jǐ fù zhì sān sì fēn zài zài shēn biān ān pái bǐ zì jǐ gèng cōng míng de
说，就是把自己复制三四份，再在身边安排比自己更聪明的
zhuān yè rén cái qí zhōng qiè shí de dòng jiàn shǐ zhuān yè fēn gōng róng yì zào chéng wù jiě de bù fèn zé
专业人才。其中切实的洞见是专业分工，容易造成误解的部分则
shì fù zhì cái wù fù zé rén yùn yíng fù zé rén huò xiāo shòu rén yuán dōu bù yīng chéng wéi chuàng shǐ rén
是复制。财务负责人、运营负责人或销售人员都不应成为创始人的
de fān bǎn gōng sī xū yào de shì chuàng shǐ rén suǒ qiǎn quē de dú lì pàn duàn qí zhōng bāo kuò yuàn yì
的翻版。公司需要的是创始人所欠缺的独立判断，其中包括愿意
zhí yán chuàng shǐ rén de xiǎng fǎ xíng bù tōng
直言创始人的想法行不通。

ENGLISH

Write a bounded responsibility before a job description. It has eight entries:

日本語

しよくむじゆつしよ か く まえ はんい げんてい せきにん さだめる こうもく
職務記述書を書く前に、範囲を限定した責任を定める。項目
よう
は八つある。

中文

xiān xiě chū yí fèn yǒu míng què biān jiè de zé rèn shuō míng zài xiě zhí wèi miáo shù tā bāo hán
先写出一份有明确边界的责任说明，再写职位描述。它包含
bā xiàng
八项：

ENGLISH

- **Outcome.** Name the result that must become more reliable, for whom, and how it serves the whole promise.
- **Authority.** State which choices, spending, and commitments the person may close and which remain reserved.
- **Resources.** Supply the time, people, tools, access, training, and cooperation the outcome honestly requires.
- **Limits.** Preserve safety, law, quality, privacy, labor, customer, and solvency boundaries that urgency cannot waive.

- **Information.** Give the context, evidence, history, dependencies, uncertainty, and direct customer signals needed for judgment.
- **Support.** Name the backup, specialist help, and escalation path available when the conditions exceed the role.
- **Review.** Set the evidence and cadence for examining outcomes, complaints, assumptions, workload, and the fit of the role itself.
- **Remedy.** State who may stop harmful work and how a failed decision repairs the customer, protects people, and improves the system.

日本語

- **成果。** より^{せいか} 確実に^{かくじつ} 実現^{じつげん} すべき^{けっか} 結果^{だれ}、それが誰^{だれ} のためのものか、そして全体^{ぜんたい} としての^{やくそく} 約束^し にどう^し 資^{する} するかを明記^{めいき} する。
- **権限。** 本人^{ほんにん} が最終^{さいしゅう} 決定^{けつてい} できる^{せんたく} 選択^{ししゅつ}、支出^{やくそく}、約束^{りゅうほ} と、留保^{りゅうほ} されるものを明記^{めいき} する。
- **資源。** その^{しげん} 成果^{せいか} に^{じっさい} 実際^{じつじ} に必要な^{ひつよう} 時間^{じかん}、人員^{じんいん}、道具^{どうぐ}、アクセス^{くんれん}、訓練^{きょうりょく}、協力^{ていきょう} を提供^{ていきょう} する。
- **限界。** 緊急^{げんき} 性を^{きんきゅうせい} 理由^{りゆう} に^{ほうき} 放棄^{ほうき} できない、安全^{あんぜん}、法令^{ほうれい}、品質^{ひんしつ}、プライバシー^{らうどう}、労働^{こさやく}、顧客^{しはらいのうりよく}、支払^{かん} 能力^{する} に関する^{きょうかい} 境界^{まもる} を守る。
- **情報。** 判断^{はんだん} に必要な^{ひつよう} 背景^{はいけい}、証拠^{しょうこ}、履歴^{りれき}、依存^{いぞん} 関係^{かんけい}、不確実性^{ふかくじつせい}、顧客^{こきゃく} からの直接^{ちよくせつ} のシグナル^{ていきょう} を提供^{ていきょう} する。
- **支援。** 状況^{じょうきょう} が役割^{やくわり} の範囲^{はんい} を^{こえ} 超えた^{こえ} ときに^{りよう} 利用できる^{だいだい} 代替^{だいだい} 要員^{よういん}、専門家^{せんもんか} の支援^{しえん}、エスカレーション^{けいろ} 経路^{めいき} を明記^{めいき} する。

- **検証。**成果、苦情、前提、業務量、役割そのものの適合性を検討するための証拠と頻度を定める。
- **救済。**誰が有害な仕事を止められるか、また、決定が失敗したときに、顧客を救済し、人を守り、仕組みを改善する方法を明記する。

中文

- **结果。**明确哪项结果必须变得更加可靠、服务于谁，以及它如何服务于整体承诺。
- **权限。**说明此人可以对哪些选择、支出和承诺拍板，哪些仍属于保留事项。
- **资源。**提供这项结果实际所需的时间、人员、工具、访问权限、培训与协作。
- **边界。**守住不能因急迫而放弃的安全、法律、质量、隐私、劳动、客户与偿付能力边界。
- **信息。**提供作出判断所需的背景、证据、历史、依赖关系、不确定性以及来自客户的直接信号。
- **支持。**明确当实际情况超出该角色的能力范围时，可以获得的后备力量、专业协助和升级路径。
- **复核。**设定审查结果、投诉、假设、工作量以及角色本身是否合适时所依据的证据和频率。
- **补救。**说明谁有权叫停有害的工作，以及决策失败后如何补救客户、保护人员并改进系统。

Suppose a growing service company needs a field lead because the founder still resolves every exception. *Own the route* is too vague. The lead might be accountable for accepted work delivered safely, with authority to reschedule crews and pause a hazardous visit within a stated budget. The company must supply staffing, tools, contract terms, complaint history, and a reachable specialist. The lead cannot invent a customer claim or waive safety. A weekly review examines acceptance, rework, waiting time, worker load, and unresolved exceptions. If harm occurs, the remit includes immediate protection, customer repair, preserved facts, and correction of the route. Task, authority, truth, support, and consequence now travel together.

日本語

成長中のサービス会社で、あらゆる例外をいまだに創業者が
 処理しているため、現場責任者が必要になったとする。担当区域
 を引き受けるだけでは曖昧すぎる。その責任者は、引き受けた
 仕事を安全に完了させることに責任を負い、定められた予算内
 で作業班の予定を組み替えたり、危険な訪問を中止したりする
 権限を持つ、と定められるかもしれない。会社は人員、道具、契約
 条件、苦情の履歴、連絡可能な専門家を用意しなければならない
 い。責任者は顧客の主張をでっち上げたり、安全要件を免除し
 たりしてはならない。毎週の検証では、受注、やり直し、待ち
 時間、従業員への負荷、未解決の例外を確認する。被害が生じた
 場合は、直ちに人を守り、顧客を救済し、事実を保全し、担当
 区域の運営を是正することまで職務範囲に含まれる。こうして、
 任務、権限、真実、支援、結果責任が一体となる。

中文

jiǎ shè yí jiā zhèng zài chéng zhǎng de fú wù gōng sī xū yào yí míng xiàn chǎng fù zé rén yīn wèi měi
 假设一家正在成长的服务公司需要一名现场负责人，因为每

yí gè lì wài réng yóu chuàng shǐ rén qīn zì chǔ lǐ fù zé zhè tiáo xiàn lù guò yú hán hú xiàn chǎng
 一个例外仍由创始人亲自处理。负责这条线路过于含糊。现场
 fù zé rén kě yǐ duì yǐ chéng jiē gōng zuò néng fǒu ān quán jiāo fù fù zé bìng yǒu quán zài guī dìng
 负责人可以对已承接工作能否安全交付负责，并有权在规定
 yù suàn nèi chóng xīn ān pái zuò yè rén yuán huò zàn tíng yí cì cún zài wēi xiǎn de shàng mén fú wù gōng sī
 预算内重新安排作业人员，或暂停一次存在危险的上门服务。公司
 bì xū tí gòng rén yuán gōng jù hé tóng tiáo kuǎn tóu sù jì lù yǐ jí yí wèi néng gòu lián xì dào de
 必须提供人员、工具、合同条款、投诉记录以及一位能够联系到的
 zhuān yè rén yuán xiàn chǎng fù zé rén bù dé niē zào kè hù zhǔ zhāng yě bù dé miǎn chú ān quán yāo qiú
 专业人员。现场负责人不得捏造客户主张，也不得免除安全要求。
 měi zhōu fù hé yīng jiǎn chá chéng jiē qíng kuàng fǎn gōng děng dài shí jiān yuán gōng fù hè hé wèi jiě jué
 每周复核应检查承接情况、返工、等待时间、员工负荷和未解决
 de lì wài rú guǒ fā shēng shāng hài qí zhí zé fàn wéi hái bāo kuò lì jí tí gòng bǎo hù bǔ jiù
 的例外。如果发生伤害，其职责范围还包括立即提供保护、补救
 kè hù bǎo cún shì shí bǐng jiū zhèng xiàn lù ān pái zhè yàng rèn wù quán xiàn zhēn xiàng zhī chí
 客户、保存事实并纠正线路安排。这样，任务、权限、真相、支持
 yǔ hòu guǒ biàn huì gòng tóng chuán dì
 与后果便会共同传递。

ENGLISH

One medical-device distributor offers the familiar rule to hire slowly and fire quickly. Speed is a poor substitute for care in either direction. A company should investigate a consequential hire before making promises, then state expectations, coach against observable gaps, document material issues, provide a fair chance to respond, and follow employment law. Immediate removal is appropriate when safety, violence, fraud, severe harassment, or another serious duty requires it. Otherwise, the purpose is neither delay nor drama; it is a timely, evidence-based decision that respects the person and protects the work.

日本語

いりよう き きはんばいかいしゃ さいよう しんちょう かいこ じんそく
 ある医療機器販売会社は、「採用は慎重に、解雇は迅速に」と
 いうおなじみの原則を掲げる。どちらの方向でも、速さは慎重
 さの代わりにはならない。会社は重大な影響を持つ採用につい
 て、やくそく まえ ちょうさ あと きたいじこう めいじ かんさつ
 て、約束をする前に調査し、その後は期待事項を明示し、観察
 か のう ふそく そくし しどう じゅうよう もんだい きろく ほんにん おうとう
 可能な不足に即して指導し、重要な問題を記録し、本人に応答
 こうせい きかい あたえ こようほう まもる あんぜん ぼうりょく
 する公正な機会を与え、雇用法を守るべきである。安全、暴力、

詐欺、深刻なハラスメント、その他の重大な義務のために必要なら、直ちに職務から外すのが適切である。それ以外の場合、目的は先延ばしでも芝居がかった対応でもない。本人を尊重し、仕事を守る、時宜を得た証拠に基づく決定を下すことである。

中文

一家医疗器械经销商提出了那条熟悉的准则：慢慢招人，迅速解雇。无论在哪个方向，速度都不能代替审慎。公司应当在作出承诺前调查一项影响重大的招聘决定，之后清楚说明期望，针对可观察到的差距进行指导，记录实质性问题，给予当事人公平的回应机会，并遵守劳动法律。当安全、暴力、欺诈、严重骚扰或其他重大职责要求立即将人撤下时，就应当这样做。除此之外，目的既不是拖延，也不是制造戏剧性场面，而是及时作出基于证据的决定，既尊重当事人，也保护工作。

13.2 Test contribution before dividing ownership

所有権を分ける前に貢献を検証する
划分所有权之前，先检验贡献

ENGLISH

Employment can be ended under defined conditions. Partnership entangles capital, authority, information, reputation, and exit. Friendship and enthusiasm do not answer what happens when one person contributes less, needs cash, wants to sell, becomes ill, changes direction, or believes the other has violated the agreement.

日本語

雇用は、定められた条件の下で終了できる。パートナーシップでは、資本、権限、情報、評判、離脱が絡み合う。片方の貢献が減った、現金が必要になった、持分を売りたいくなった、病気になった、方向性を変えた、あるいは相手が合意に違反したと考えたときに何が起こるのか。それに友情や熱意だけでは答えられない。

中文

雇佣关系可以在明确的条件下终止。合伙关系却把资本、权限、信息、声誉与退出纠缠在一起。当一个人贡献减少、需要现金、想要出售、患病、改变方向，或认定另一方违反协议时会发生什么，友情和热情都无法回答。

ENGLISH

An Austin real-estate founder describes a more useful path to trust. Before forming a broad partnership, he gave a future partner small operating tests: knock on ten doors, make a set of calls, complete concrete work. He reports that the other man repeatedly did much more than requested. Over two or three years they accumulated evidence, including several properties owned together, before dividing a larger company by complementary roles. One became responsible for operations, profitability, and personnel; the other concentrated on relationships and new opportunities.

日本語

Austin のある不動産会社創業者は、信頼に至る、より有用な道筋を語る。広範なパートナーシップを結ぶ前に、彼は将来のパートナーに小さな実務上の試験を与えた。10軒の扉をノック

クする、一連の電話をかける、具体的な仕事を終える、といったものだった。相手の男性は毎回、求められた以上のことをしたという。2、3年をかけて、二人は共同所有する複数の物件を含む証拠を積み重ねた後、互いに補完し合う役割に基づいて、より大きな会社を分担した。一人は業務、収益性、人事に責任を持ち、もう一人は人間関係と新たな機会に集中した。

中文

Austin 一位房地产创始人描述了一条更有用的建立信任之路。在组成范围更广的合伙关系之前，他先给未来的合伙人安排了一些小型运营测试：敲10户人家的门、打一组电话、完成具体工作。据他说，对方一次又一次地远远超额完成要求。在两三年中，他们积累了证据，包括共同持有的几处房产，之后才依据互补的角色分工共同经营一家更大的公司。一人负责运营、盈利能力，另一人则专注于关系与新机会。

ENGLISH

The lesson is not that excess effort proves permanent character. It is that reversible work reveals more than a partnership pitch. Test how the parties handle an ordinary deadline, an unpleasant task, a lost customer, a small amount of money, a correction, and credit for another person's work. Increase commitment only after the evidence improves.

日本語

教訓は、求められた以上の努力が永続的な人格を証明するということではない。元に戻せる仕事は、パートナーシップへの勧誘よりも多くを明らかにする、ということだ。通常の期限、不快な仕事、失った顧客、少額の金銭、訂正、他者の仕事に対する功績の承認を、当事者たちがどう扱うかを試す。証拠が改善し

はじめて やくそく ど あい たかめる
 てから初めて、約束の度合いを高める。

中文

zhè lǐ de jiào xùn bìng bú shì é wài nǚ lì néng gòu zhèng míng yí gè rén de pǐn gé yǒng yuǎn
 这里的教训并不是，额外努力能够证明一个人的品格永远
 bù biàn ér shì kě nì de gōng zuò bǐ yí fān hé huò shuō cí gèng néng jiē shì shì shí jiǎn yàn gè fāng
 不变。而是，可逆的工作比一番合伙说辞更能揭示事实。检验各方
 rú hé duì dài pǔ tōng de jié zhǐ qī xiàn líng rén bù kuài de rèn wù liú shī de kè hù yí xiǎo
 如何对待普通的截止日期、令人不快的任务、流失的客户、一小
 bǐ qián yí cì jiū zhèng yǐ jí rú hé bǎ tā rén de gōng zuò guī gōng yú duì fāng zhǐ yǒu zhèng jù
 笔钱、一次纠正，以及如何把他人的工作归功于对方。只有证据
 biàn dé gèng hǎo zhī hòu cái tí gāo chéng nuò chéng dù
 变得更好之后，才提高承诺程度。

ENGLISH

Glenn Boyd recalls that he and his co-founder argued constantly in their early company, sometimes over matters as small as a shade of packaging. They learned which disagreements mattered, developed confidence in each other's judgment, and eventually made independent decisions. Constructive conflict was part of their trust formation. The same conflict without decision rules could have consumed the business.

日本語

Glenn Boyd は、創業初期の会社で共同創業者と絶えず口論
 し、ときには包装の色合いほど些細なことで争ったと振り返る。
 二人は、どの意見の相違が重要なのかを学び、互いの判断への
 信頼を深め、やがて独立して決定するようになった。建設的な
 対立は、二人が信頼を築く過程の一部だった。同じ対立でも、
 意思決定の規則がなければ、事業を食い尽くしていたかもしれ
 ない。

中文

huí yì shuō zài gōng sī chuàng bàn chū qī tā hé lián hé chuàng shǐ rén bù duàn
 Glenn Boyd 回忆说，在公司创办初期，他和联合创始人不断
 zhēng lùn yǒu shí zhēng de zhǐ shì bāo zhuāng de mǒu zhǒng sè diào tā men zhú jiàn míng bái nǐ xiē fēn qí
 争论，有时争的只是包装的某种色调。他们逐渐明白哪些分歧
 zhēn zhèng zhòng yào jiàn lì qǐ duì bǐ pàn duàn de xìn xīn zuì zhōng néng gòu dú lì zuò chū jué dìng
 真正重要，建立起对彼此判断的信心，最终能够独立作出决定。

jiàn shè xìng chōng tū shì tā men xíng chéng xìn rèn de yī bù fèn ruò méi yǒu jué cè guī zé tóng yàng de
 建设性冲突是他们形成信任的一部分。若没有决策规则，同样的
 chōng tū běn kě néng hào jìn zhěng gè qǐ yè
 冲突本可能耗尽整个企业。

ENGLISH

Another founder reports shutting a company because too many partners wanted different things. His rule of thumb about the ideal number is personal experience, not a general limit. His more durable test is that each partner should make an essential contribution without holding the company captive. That requires more than complementary personalities. Before issuing equity, extend the six-field ownership claim from Chapter 10. First record the purpose, each continuing contribution, and the reversible work that supports a larger commitment. Then record the economics: equity, vesting or repurchase, compensation, expenses, distributions, and future capital obligations. Next set independent and joint decision domains, spending limits, and access to accounts, contracts, forecasts, and material risks. Finally settle conflicts of interest, related-party dealings, confidentiality, intellectual property, outside work, deadlock, incapacity, death, misconduct, departure, valuation, transfer, and sale. Governing documents, insurance, and qualified advice make the agreement real.

日本語

別の創業者は、あまりに多くのパートナーが異なるものを
 もとめたいため、会社を閉じたと語る。理想的な人数についての彼の
 経験則は個人的な経験であって、一般的な上限ではない。より
 長く通用する彼の基準は、各パートナーが会社を人質に取る
 ことなく、不可欠な貢献を果たすべきだというものだ。そのた
 めに必要なのは、性格が補完的であることだけではない。持分を

発行する前に、第10章の所有権に関する6項目の主張を拡張する。まず、目的、それぞれが継続して行う貢献、より大きな約束を裏づける元に戻せる仕事を記録する。次に経済条件を記録する。持分、権利確定または買い戻し、報酬、経費、分配、将来の出資義務である。続いて、単独および共同の意思決定領域、支出限度額、口座、契約、予測、重要なリスクへのアクセスを定める。最後に、利益相反、関連当事者間取引、秘密保持、知的財産、社外活動、膠着、行為能力の喪失、死亡、不正行為、離脱、評価、譲渡、売却について決着をつける。統治文書、保険、有資格者の助言によって、その合意は実効性を持つ。

中文

另一位创始人说，因为太多合伙人想要的东西各不相同，他最终关闭了一家公司。他关于理想人数的经验法则只是个人经历，并非普遍上限。他提出的另一个检验标准更为持久：每位合伙人都应作出不可或缺的贡献，同时不能挟持公司。这需要的不只是性格互补。在发行股权之前，应扩展第10章的六项所有权主张。首先记录目的、各方持续作出的贡献，以及支持更大承诺的可逆工作。然后记录经济安排：股权、归属或回购、薪酬、费用、分配和未来的出资义务。接着设定独立与共同决策的领域、支出限额，以及对账户、合同、预测和重大风险的访问权限。最后，解决利益冲突、关联方交易、保密、知识产权、外部工作、僵局、丧失行为能力、死亡、不当行为、离开、估值、转让和出售等问题。治理文件、保险与合格的专业建议会让协议真正生效。

ENGLISH

These terms support trust by answering questions while the parties still agree. They also prevent a broken relationship from turning uncertainty into private leverage.

日本語

これらの条件は、当事者たちの合意が続いているうちに疑問に答えることで、信頼を支える。また、関係が壊れたときに、不確実性が一方の私的な交渉力へと変わるのを防ぐ。

中文

这些条款通过在各方仍意见一致时回答问题来支撑信任。它们也能防止关系破裂后，有人把不确定性变成自己的私下筹码。

13.3 Let many people think and one person close the decision

多くの人に考えてもらい、一人が決定を確定する
 让许多人思考，由一个人拍板

ENGLISH

The chief executive of a neurotechnology company contrasts vertical managers who issue orders with horizontal managers who sit together and work through a problem. He reserves rank for a critical moment in which a final decision must be made. The distinction is valuable if its limits are explicit. Collaboration without closure becomes delay; emergency authority without a narrow trigger becomes ordinary authoritarianism.

日本語

あるニューロテクノロジー企業の最高経営責任者は、命令を下す垂直型の管理職と、同じ席に着いて問題を共に検討する水平型の管理職を対比する。最終決定を下さなければならない

決定的な瞬間にだけ、役職上の序列を用いるという。この区別
 は、その限界が明示されているなら有益である。決着のない協働
 は遅延となり、狭く限定された発動条件のない緊急時権限は、
 日常的な権威主義となる。

中文

一家神经技术公司的首席执行官，将发号施令的垂直型管理者
 与坐在一起、共同梳理问题的横向型管理者作了对比。他只在
 必须作出最终决定的关键时刻动用职级。这一区分只有在边界
 明确时才有价值。没有拍板机制的协作会变成拖延；没有狭窄
 触发条件的紧急权限，则会变成日常的威权主义。

ENGLISH

A restaurant executive makes the operating point more precisely. Several people may share responsibility for the work, but one person must remain accountable for ensuring that it is completed. Accountability here does not mean absorbing blame for choices made elsewhere. It means holding the final authority, information, and duty for a named outcome.

日本語

あるレストラン経営者は、運営上の要点をさらに正確に
 述べる。複数の人が仕事への責任を共有することはできるが、
 完了を確実にする最終責任は、一人が担わなければならない
 い。ここでいう最終責任は、別の場所でなされた選択の責めを
 引き受けることではない。特定された成果について、最終権限、
 情報、義務を持つという意味である。

中文

一位餐饮企业高管更准确地指出了运营要点。几个人可以共同
 承担工作责任，但必须有一个人始终负责确保工作完成。这里的

wèn zé bìng bú shì tì bié chù zuò chū de xuǎn zé chéng dān zé nàn ér shì duì yí xiàng míng què de jié guǒ
 问责并不是替别处作出的选择承担责难，而是对一项明确的结果
 yōng yǒuzuì zhōngquán xiàn xìn xī hé zhí zé
 拥有最终权限、信息和职责。

ENGLISH

For every consequential recurring decision, record five lines:

日本語

じゅうだい えいきょう も つ はんぷくてき けってい つぎ ぎょう きろく
 重大な影響を持つ反復的な決定ごとに、次の5行を記録する。

中文

duì yú měi yí xiàng yǐng xiǎng zhòng dà de chóng fù xìng jué dìng jì lù yí xià wǔ xíng
 对于每一项影响重大的重复性决定，记录以下五行：

ENGLISH

Propose Who frames the choice and supplies the evidence?

Consult Whose knowledge, rights, or exposure requires participation before a decision?

Decide Which one role closes the decision within the stated boundary?

Execute Who carries each commitment, with what resources and deadline?

Stop Who may pause the work for safety, law, solvency, or serious customer harm, and how is the stop reviewed?

日本語

ていあん だれ せんたくし わくぐみ しょうこ ていじ
提案 誰が選択肢の枠組みをつくり、証拠を提示するのか？

きょうぎ だれ ちしき けんり かんよ けっていまえ さんか
協議 誰の知識、権利、またはリスクへの関与が、決定前の参加
 ひつよう
 を必要とするのか？

けってい さだめ きょうかいない ひと やくわり けってい かくてい
決定 定められた境界内で、どの一つの役割が決定を確定する
 のか？

じっこう だれ しげん きげん やくそく すいこう
実行 誰が、どのような資源と期限で、それぞれの約束を遂行す
 るのか？

ていし あんぜん ほうれい しはらいのうりよく こきやく しんこく ひがい りゆう
停止 安全、法令、支払能力、または顧客への深刻な被害を理由
 に、誰が仕事を一時停止できるのか。また、その停止をど
 のように検証するのか？

中文

tí chū shuí wèi xuǎn zé shè dìng kuāng jià bīng tí gōng zhèng jù
提出 谁为选择设定框架并提供证据？

xié shāng shuí de zhī shí quán lì huò fēng xiǎn chéng dān yāo qiú qí zài zuò chū jué dìng qián cān yù
协商 谁的知识、权利或风险承担，要求其在作出决定前参与？

jué dìng zài guī dìng biān jiè nèi yóu nǎ yí gè jué sè wèi jué dìng pāi bǎn
决定 在规定边界内，由哪一个角色为决定拍板？

zhí xíng shuí lái lǚ xíng měi xiàng chéng nuò pèi bèi nǎi xiē zī yuán jié zhǐ qī xiàn shì shén me
执行 谁来履行每项承诺，配备哪些资源，截止期限是什么？

jiào tíng shuí kě yī yīn ān quán fǎ lǜ cháng fù néng lì huò duì kù hù zào chéng yán zhòng shāng hài ér
叫停 谁可以因安全、法律、偿付能力或对客户造成严重伤害而
 暂停工作？ 暂停之后如何复核？

ENGLISH

The record should be proportionate. Choosing office food does not need a committee. Entering a new country, changing a medical claim, committing scarce cash, terminating a senior employee, or placing a worker in danger does. Information rights should follow exposure: a person cannot responsibly carry an outcome while material facts are withheld.

記録は、決定の重大さに見合ったものであるべきだ。オフィスの食事を選ぶのに委員会は要らない。新しい国への進出、医療上の表示の変更、希少な現金の投入、上級従業員の解雇、従業員を危険にさらすことには必要である。情報に関する権利は、負うリスクに対応しなければならない。重要な事実を知らされないまま、責任を持って成果を担うことはできない。

中文

记录的^{jì lù}程度^{de chéng dù}应当^{yīng dāng}与^{yǔ}事项^{shì xiàng}相称^{xiāng chèn}。选择^{xuǎn zé}办公室^{bàn gōng shì}餐食^{cān shí}无须^{wú xū}成立^{chéng lì}委员会^{wěi yuán huì}。进入^{jìn rù}一个^{yí gè}新国家^{xīn guó jiā}，改变^{gǎi biàn}一项^{yí xiàng}医疗^{yī liáo}宣称^{xuān chēng}，动用^{dòng yòng}稀缺^{xī quē}现金^{xiàn jīn}，解雇^{jiě gù}高级^{gāo jí}员工^{yuán gōng}，或把^{huò bǎ}员工^{yuán gōng}置于^{zhì yú}危险^{wēi xiǎn}之中^{zhī zhōng}，则需要^{zé xū yào}这样做^{zhè yàng zuò}。信息^{xìn xī}权^{quán}应^{yīng}与^{yǔ}风险^{fēng xiǎn}承担^{chéng dān}相匹配^{xiāng pèi}：在^{zài}重大^{zhòng dà}事实^{shì shí}被^{bèi}隐瞒^{yīn mǎn}的情况下^{de qíng kuàng xià}，一个人^{yí gè rén}不可能^{bù kě néng}负责^{fù zé}任^{rèn}地^{dì}承担^{chéng dān}结果^{jié guǒ}。

ENGLISH

Critical authority also needs an expiry. Name the event that activates it, the decisions it permits, the people who must be informed, the evidence retained, and the condition that returns the company to ordinary governance. Otherwise every impatient executive can redefine inconvenience as crisis.

日本語

緊急時の権限^{きんきゅうじ けんげん}にも、有効期限^{ゆうこうきげん}が必要^{ひつよう}である。それを発動^{はつどう}する事象^{じしやう}、ゆるさ^{ゆるさ} けつてい^{けつてい}、つうち^{つうち} うける^{うける} ひとびと^{ひとびと} ぼぞん^{ぼぞん} しょうこ^{しょうこ} 事象^{じしやう}、許される決定^{ゆるされるけつてい}、通知^{つうち}を受けるべき人々^{うけるべきひとびと}、保存^{ほぞん}すべき証拠^{しょうこ}、会社^{かいしゃ}を通常^{つうじょう}の統治^{とうち}に戻^{もど}す条件^{じょうけん}を明記^{めいき}する。そうしなければ、せつ^{けい}えい^{えい}かん^{かん}ぶ^ぶ だれ^{だれ} ふつごう^{ふつごう} きき^{きき} ていぎ^{ていぎ} なおせる^{なおせる} かな^{かな} 経営幹部^{けいぎやんぶ}は誰^{だれ}でも、不都合^{ふつごう}を危機^{きき}と定義^{ていぎ}し直^{なお}せる。

中文

紧急权限^{jǐn jí quán xiàn}也需要^{yě xū yào}到期^{dào qī}机制^{jī zhì}。要^{yào}明确^{míng què}触发^{chù fā}它的事件^{tā de shì jiàn}、它所允许^{tā suǒ yǔn xǔ}的^{de}决定^{jué dìng}、必须^{bì xū}告知^{gào zhī}的人员^{de rén yuán}、需要^{xū yào}保留^{bǎo liú}的证据^{de zhèng jù}，以及^{yǐ jí}让^{ràng}公司^{gōng sī}恢复^{huī fù}常规^{cháng guī}治理^{zhì lǐ}的条件^{de tiáo jiàn}。否则^{fǒu zé}，每一位^{měi yí wèi}不耐烦^{bù nài fán}的高管^{de gāo guǎn}都可以^{dōu kě yǐ}把^{bǎ}不便^{bù biàn}重新^{chóng xīn}定义^{dìng yì}。

chéng wēi jī
成 危机。

ENGLISH

A decision map must also follow the people who carry its consequence. Trace the customer promise, worker exposure, supplier and creditor dependence, owner capital, regulatory duty, community effect, and anyone placed at material risk without being a customer. Durable shareholder return is a legitimate purpose: people who supply risk capital deserve the information, rights, and possible return they were promised. It does not create automatic priority over every other claim. A safety right, informed consent, a debt covenant, a supplier invoice, and a residual equity claim have different grounds and cannot be collapsed into one vote.

日本語

意思決定の地図は、その結果を負う人々も追跡しなければなら
ない。顧客への約束、従業員がさらされるリスク、仕入先と
債権者の依存、所有者の資本、規制上の義務、地域社会への影響、
そして顧客ではないにもかかわらず重大なリスクを負わされる
人をたどる。持続的な株主利益は正当な目的である。リスク資本
を提供する人々には、約束された情報、権利、得られる可能性
のあるリターンを受ける資格がある。しかし、それによって他
のすべての請求に対する自動的な優先権が生まれるわけではな
い。安全に関する権利、インフォームド・コンセント、債務契約
条項、仕入先からの請求書、残余持分請求権は、それぞれ根拠
が異なり、一票にまとめることはできない。

中文

jué cè tú hái bì xū zhuī zōng chéng dān qí hòu guǒ de rén yán zhe kè hù chéng nuò yuán gōng
决策图还必须追踪承担其后果的人。沿着客户承诺、员工

fēng xiǎn gòng yīng shāng yǔ zhài quán rén de yī lài suǒ yǒu zī běn jiān guǎn zhí zé shè qū
 风险、供应商与债权人的依赖、所有者资本、监管职责、社区
 yǐng xiǎng yǐ jí rèn hé bìng fēi kù hù què bèi zhì yú zhòng dà fēng xiǎn zhī zhōng de rén yī lù zhuī chá
 影响, 以及任何并非客户却被置于重大风险之中的人一路追查。
 chí jiǔ de gǔ dōng huí bào shì yí xiàng mù dì zhèng dāng tí gòng fēng xiǎn zī běn de rén lǐ yīng huò dé xiàng
 持久的股东回报是一项目的正当: 提供风险资本的人理应获得向
 tā men chéng nuò de xìn xī quán lì yǔ qián zài huí bào dàn zhè bìng bù huì zì dòng fù yǔ qí gāo yú
 他们承诺的信息、权利与潜在回报。但这并不会自动赋予其高于
 qí tā yí qiè zhǔ zhāng de yōu xiān dì wèi ān quán quán zhī qíng tóng yì zhài wù qī yuē gòng yīng shāng
 其他一切主张的优先地位。安全权、知情同意、债务契约、供应商
 fā piào hé shèng yú gǔ quán zhǔ zhāng yǒu zhe bù tóng de yī jù bù néng bèi yā suō chéng yí zhāng xuǎn piào
 发票和剩余股权主张有着不同的依据, 不能被压缩成一张选票。

ENGLISH

This tracing does not turn leadership into consensus theater. Office food may still be chosen quickly; a person who lacks relevant knowledge, right, or exposure need not join every meeting. Consultation widens with consequence, irreversibility, and uncertainty. One named role closes the decision, while no role gains the power to make an unconsented loss disappear from the record.

日本語

この追跡によって、リーダーシップが合意形成の芝居に変わるわけではない。オフィスの食事は今までどおり素早く決められる。関係する知識、権利、リスクへの関与を持たない人まで、すべての会議に参加する必要はない。影響、不可逆性、不確実性が大きいほど、協議の範囲を広げる。特定された一つの役割が決定を確定する一方で、同意なく負わせた損失を記録から消し去る権力は、どの役割にも与えられない。

中文

zhè yàng de zhuī zōng bìng bù huì bǎ lǐng dǎo biàn chéng yí chǎng gòng shí biǎo yǎn bàn gōng shì cān shí réng rán
 这样的追踪并不会把领导变成一场共识表演。办公室餐食仍然
 kě yǐ xùn sù jué dìng quē fá xiāng guān zhī shí quán lì huò fēng xiǎn chéng dān de rén wú xū cān jiā
 可以迅速决定; 缺乏相关知识、权利或风险承担的人, 无须参加
 měi yí cì huì yì suí zhe hòu guǒ bù kě nǐ xíng hé bù què dìng xíng de zēng jiā xié shāng fàn wéi yě
 每一次会议。随着后果、不可逆性和不确定性的增加, 协商范围也
 yīng kuò dà yóu yí gè míng què de jué sè pāi bǎn dàn rèn hé jué sè dōu wú quán ràng wèi jīng tóng yì
 应扩大。由一个明确的角色拍板, 但任何角色都无权让未经同意

ér zào chéng de sǔn shī cóng jì lù zhōng xiāo shī
而造成的损失从记录中消失。

13.4 Culture is what the company protects under pressure

ぶんか あつりょく もと かいしゃ まもる
文化とは、圧力の下で会社が守るものである
wén huà jiù shì gōng sī zài yā lì zhī xià suǒ bǎo hù de dōng xī
文化就是公司在压力之下所保护的東西

ENGLISH

A Texas executive traces customer care back through employee experience. When people have meaningful work, a safe environment, and reason to believe the company values them, he argues, they remain close enough to the customer to generate better ideas. When their attention is consumed by finding the next paycheck, the company loses that knowledge.

日本語

Texas のある経営幹部は、顧客への配慮を従業員体験までさかのぼって考える。人々に意義ある仕事、安全な環境、自分たちは会社から大切にされていると信じる理由があれば、顧客の近くにとどまり、よりよい発想を生み出せる、と彼は主張する。次の給料をどう得るかで注意を奪われれば、会社はその知識を失う。

中文

Texas 一位企业高管把客户关怀向前追溯到员工体验。他认为，当人们拥有有意义的工作、安全的环境，并且有理由相信公司重视自己时，他们就能与客户保持足够近的距离，产生更好

de xiǎng fǎ dāng tā men de zhù yì lì dōu bèi xún zhǎo xià yī fèn xīn shuǐ zhàn jù shí gōng sī biàn huì
 の想法。当他们的注意力都被寻找下一份薪水占据时，公司便会
 shī qù zhè xiē zhī shí
 失去这些知识。

ENGLISH

This is more concrete than posters about values. Culture is the pattern of decisions a new employee can observe: who receives information, whose warning slows a launch, who gets credit, what a manager is allowed to conceal, whether an inconvenient customer is repaired, and whether revenue excuses conduct that would otherwise be unacceptable.

日本語

これは、価値観を掲げるポスターよりも具体的である。文化
 しんにゅうしゃいん かんさつ けってい だれ じょうほう
 とは、新入社員が観察できる決定のパターンだ。誰が情報を
 うけとる だれ けいこく せいひんとうにゅう おそく だれ
 受け取るのか、誰の警告によって製品投入が遅くなるのか、誰
 こうせき みとめ かんりしょく なん かくす ゆるさ
 が功績を認められるのか、管理職には何を隠すことが許される
 ふつごう こきやく きゅうさい おこなわ うりあげ
 のか、不都合な顧客にも救済が行われるのか、そして売上が、
 ようにん こうい いいわけ
 そうでなければ容認されない行為の言い訳になるのか。

中文

zhè bǐ xuān chuán jià zhí guān de hǎi bào gèng jiā jù tǐ wén huà shì xīn yuán gōng néng gòu guān chá dào
 这比宣传价值观的海报更加具体。文化是新员工能够观察到
 de jué cè mó shì shuí néng huò dé xìn xī shuí de jǐng gào néng ràng fā bù fàng màn shuí dé dào gōng láo
 的决策模式。谁能获得信息，谁的警告能让发布放慢，谁得到功劳，
 guǎn lǐ zhě kě yǐ yǐn mán shén me shì fǒu huì bǔ jiù yí gè dài lái bù biàn de kè hù yǐ jí shōu rù
 管理者可以隐瞒什么，是否会补救一个带来不便的客户，以及收入
 néng fǒu wéi yuán běn bù kě jiē shòu de xíng wéi kāi tuō
 能否为原本不可接受的行为开脱。

ENGLISH

A hospitality operator reports firing his highest-producing salesperson after the person lied to a customer and damaged the organization. He says the company then grew by twenty percent. That sequence does not prove the firing caused the

growth, and it should not become a license for impulsive termination. It does show the governance problem created when one person's revenue purchases immunity. A star who can violate the promise teaches everyone else that stated values are optional prices paid by weaker employees.

日本語

あるホスピタリティ事業者は、最も高い売上を上げていた営業担当者が顧客に嘘をつき、組織に損害を与えたため解雇したと語る。その後、会社は20パーセント成長したという。この出来事の順序は、解雇が成長を引き起こしたことを証明せず、衝動的な解雇を正当化するものでもない。しかし、一人の売上によって免責が買われるときに生じる統治上の問題は示している。約束に違反しても許されるスター社員は、掲げられた価値観など、立場の弱い従業員だけが支払う任意の代価にすぎないと、ほかの全員に教える。

中文

一位酒店业经营者说，他曾解雇业绩最高的销售人员，因为此人欺骗客户，损害了组织。他说，公司随后增长了百分之二十。这一先后顺序并不能证明解雇导致了增长，也不应成为冲动解雇的通行证。它确实揭示了一个人的收入贡献可以买到豁免时所产生的治理问题。一个可以违反承诺的明星员工，会让其他所有人明白：口头宣示的价值观只是较弱势员工才需要付出的可选代价。

ENGLISH

Honest dissent belongs to the same system. Boyd looks for people who are intelligent, honest, and able to receive constructive feedback, explicitly including himself. A safe team is not a comfortable team in which nobody is challenged.

It is one in which a person can surface bad news, question a forecast, report harassment, admit an error, or oppose the founder without retaliation, while claims are still examined and decisions are still made.

日本語

率直な異論も同じ仕組みの一部である。Boyd は、知性と誠実さを持ち、建設的なフィードバックを受け入れられる人を求めている。そこには自分自身も明示的に含めている。安全なチームとは、誰も異議を唱えられない居心地のよいチームではない。悪い知らせを表に出し、予測に疑問を呈し、ハラスメントを報告し、誤りを認め、報復を受けずに創業者に反対できる一方で、主張は引き続き検討され、決定も引き続き下されるチームである。

中文

坦诚的异议也属于同一个系统。Boyd 寻找聪明、诚实且能够接受建设性反馈的人，并明确把自己也包括在内。安全的团队并不是一个无人受到质疑、让人舒适的团队。它让人可以提出坏消息、质疑预测、报告骚扰、承认错误，或反对创始人而不遭报复，同时各种主张仍会受到审查，决定也仍会作出。

ENGLISH

Leaders can test the culture with four questions:

日本語

リーダーは、次の四つの問いで文化を検証できる。

中文

领导者可以用四个问题检验文化：

ENGLISH

1. What truth becomes expensive for an employee to say here?
2. Which producer, founder, customer, or investor is treated as exempt from the rules?
3. Who bears the hidden cost when a target is met?
4. When someone last stopped unsafe or misleading work, what happened?

日本語

1. この職場で従業員が口にすると高くつく真実は何か？
しよくば じゅうぎょういん くち たかく しんじつ なん
2. どの稼ぎ手、創業者、顧客、または投資家が、規則の適用を
か せ ぎ て そうぎょうしゃ こきゃく どうし か きそく てきよう
まぬがれ
 免れているか？
3. 目標が達成されたとき、見えない代償を負うのは誰か？
もくひょう たっせい み え だいしょう お う だれ
4. 最近誰かが危険または誤解を招く仕事を止めたとき、何が
さいきんだれ きけん ごかい まねくしごと とめ なん
お き
 起きたか？

中文

1. 在这里，员工说出什么真相会付出高昂代价？
zài zhè lǐ yuán gōngshuō chūshén mezhēn xiàng huì fù chū gāo áng dài jià
2. 哪位业绩贡献者、创始人、客户或投资者被视为不受规则
nǎ wèi yè jì gòng xiàn zhě chuàng shǐ rén kè hù huò tóu zī zhě bèi shì wéi bù shòu guī zé
yuē shù
 约束？
3. 当目标达成时，谁承担了隐藏的成本？
dāng mù biāo dá chéng shí shuí chéng dān le yīn cáng de chéng běn
4. 上一次有人叫停不安全或误导性的工作时，发生了什么？
shàng yí cì yǒu rén jiào tíng bù ān quán huò wù dǎo xìng de gōng zuò shí fā shēng le shén me

ENGLISH

The answers reveal the operating constitution more reliably than the values page.

日本語

その答えは、価値観を掲げたページよりも確実に、実際の運営を支配する憲法を明らかにする。

中文

这些答案比价值观页面更可靠地揭示了实际运行的宪章。

ENGLISH

Trust and controls perform different work. Trust lowers the cost of cooperation and makes unwelcome truth speakable. Stable rules, records, and independent review keep a favored producer or founder from purchasing immunity. Personal trust alone invites favoritism and silence; surveillance alone teaches people to game the visible measure and conceal ambiguity. A credible company states the rule and its reason, examines proportionately, and leaves a legitimate path for challenging both the claim and the rule.

日本語

信頼と統制は、異なる働きをする。信頼は協力にかかるコストを下げ、歓迎されない真実も口にできるようにする。安定した規則、記録、独立した検証は、優遇される稼ぎ手や創業者が免責を買うのを防ぐ。個人的な信頼だけでは、えこひいきと沈黙を招く。監視だけでは、人々は目に見える測定値を操作し、曖昧さを隠すことを学ぶ。信頼に足る会社は、規則とその理由を明示し、釣り合いの取れた検証を行い、主張と規則の双方に異議を申し立てる正当な経路を残す。

中文

信任与控制发挥着不同的作用。信任降低合作成本，让不受欢迎的真相也能够说出口。稳定的规则、记录和独立复核，

zé fáng zhǐ shòu piān ài de yè jì gòng xiàn zhě huò chuàng shǐ rén mǎi dào huò miǎn zhǐ yǒu gè rén xìn rèn
 则防止受偏爱的业绩贡献者或创始人买到豁免。只有个人信任，
 huì zhāo zhì piān tǎn yǔ chén mò zhǐ yǒu jiān kòng zé huì jiāo rén zuān kě jiàn zhǐ biāo de kòng zǐ bìng
 会招致偏袒与沉默；只有监控，则会教人钻可见指标的空子，并
 yǎn gài mó hú zhī chù yí jiā kě xìn de gōng sī huì shuō míng guī zé jí qí lǐ yóu jìn xíng chéng dù
 掩盖模糊之处。一家可信的公司会说明规则及其理由，进行程度
 xiāng chèn de shěn chá bìng bǎo liú yī tiáo zhèng dāng lù jīng ràng rén jì néng zhì yí zhǔ zhāng yě néng
 相称的审查，并保留一条正当路径，让人既能质疑主张，也能
 zhì yí guī zé
 质疑规则。

13.5 Do not make another person carry invisible risk

み え た し ゃ お わ
 見えないリスクを他者に負わせてはならない
 bú yào ràng tā rén chéng dān yǐn xíng fēng xiǎn
 不要让他人承担隐形风险

ENGLISH

People extend a company's capacity only if the company accepts duties in return. Those duties include lawful and understandable pay, safe tools and staffing, accurate expectations, reasonable workload, protection from discrimination and retaliation, credit for contribution, access to relevant information, and a way to raise concerns. Where people create durable value, shared upside may also be appropriate. Keller's injunction to help talented employees get rich is not a compensation formula, but it correctly rejects the idea that all gains naturally belong to the person whose name is on the shares.

日本語

かいしゃ ひとびと のうりよく ひろげ みかえり
 会社が人々によって能力を広げられるのは、その見返りとし
 きむ ひきうけるばあい かぎり きむ ごうほう りかい
 て義務を引き受ける場合に限られる。その義務には、合法で理解
 かのう ほうしゅう あんぜん どうぐ じんいんはいち せいかく きたいじこう ごうりてき
 可能な報酬、安全な道具と人員配置、正確な期待事項、合理的

な業務量、差別と報復からの保護、貢献に対する功績の承認、
 関連情報へのアクセス、懸念を提起する手段が含まれる。人々が
 持続的な価値を生み出す場では、利益を分かち合うことも適切
 かもしれない。有能な従業員が豊かになるのを助けよという
 Kellerの訓戒は、報酬の算式ではない。しかし、すべての利益
 が当然に、株式に名前を記された人物のものになるという考え
 を退けている点では正しい。

中文

只有在公司也接受相应义务的情况下，人们才能扩展公司的
 能力。这些义务包括合法且易于理解的报酬、安全的工具与人员
 配置、准确的预期、合理的工作量、不受歧视与报复的保护、对
 贡献的认可、获取相关信息的权限，以及提出关切的渠道。在人们
 创造持久价值的地方，共享上行收益也可能是合适的。Keller
 提出要帮助有才干的员工致富，这并不是是一套薪酬公式，但它
 正确地否定了一种观念：所有收益天然都应归于股份上写着名字
 的那个人。

ENGLISH

One real-estate operator recounts an incident in which his pregnant wife was chased with a stick and a dog while visiting a managed property. He presents it as one of the strange events that had begun to feel normal. The useful lesson is not the spectacle. Repeated exposure can normalize danger until the absence of catastrophe is mistaken for a safe process.

日本語

ある不動産事業者は、妊娠中の妻が管理物件を訪れた際、棒
 と犬で追いかけられた出来事を語る。彼はそれを、異様な出来事
 が当たり前と感じられ始めていた一例として紹介する。有用な

きょうくん しょうげきてき こうけい きけん くりかえし
 教訓は、その衝撃的な光景にあるのではない。危険に繰り返し
 さいがい おき あんぜん てじゅん
 さられると、災害が起きなただけなのに、安全な手順だっ
 ごにん きけん じょうたい か
 たと誤認するまで、危険が常態化しかねない。

中文

yī wèi fáng dì chǎn jīng yíng zhě jiǎng shù le yī cì shì jiàn tā huái yùn de qī zǐ zài zǒu fāng yī chù
 一位房地产经营者讲述了一次事件：他怀孕的妻子在走访一处
 shòu tuǒ guǎn lǐ de fáng chǎn shí bèi rén ná zhe gùn zi dài zhe gǒu zhuī gǎn tā bǎ zhè jiàn shì shuō
 受托管理的房产时，被人拿着棍子，带着狗追赶。他把这件事说
 chéng nà xiē yǐ jīng kāi shǐ ràng rén gǎn jué xī yǐ wéi cháng de guài shì zhī yī yǒu yòng de jiào xùn bìng
 成 那些已经开始让人感觉习以为常的怪事之一。有用的教训并
 bú zài yú zhè yī chǎng miàn de lí qí fǎn fù bào lù zài fēng xiǎn zhōng huì ràng wēi xiǎn biàn dé
 不在于这一场面的离奇。反复暴露在风险之中，会让危险变得
 zhèng cháng zhí zhì rén men bǎ méi yǒu niàng chéng zāi nàn wù rèn wéi liú chéng shí ān quán de
 正 常，直至人们把没有酿成灾难误认为流程是安全的。

ENGLISH

Field work needs a hazard assessment before dispatch: known occupants and conditions, check-in and exit procedures, whether two people or trained security are needed, communication, de-escalation limits, emergency support, and an unconditional right to leave. No revenue target makes an avoidable threat part of the job. After an incident, protect the person, preserve facts, report where required, correct the system, and do not reward the manager for having completed the visit anyway.

日本語

げんばさぎょう はけんまえ きけんせい ひょうか ひつよう はあく
 現場作業では、派遣前に危険性を評価する必要がある。把握し
 きょじゅうしゃ じょうきょう どうちやくかくにん たいしゅつ てじゅん にん たいおう
 ている居住者と状況、到着確認と退出の手順、2人での対応ま
 くんれん うけ けいびいん ひつよう つうしんしゅだん きんちょうかんわ げんかい
 たは訓練を受けた警備員が必要か、通信手段、緊張緩和の限界、
 きんきゅうしえん むじょうけん ば はなれる けんり
 緊急支援、そして無条件にその場を離れる権利である。どの
 うりあげもくひょう かいひ きょうい しごと いちぶ
 ような売上目標も、回避できる脅威を仕事の一部にはしない。
 できごと あと ほんにん まもり じじつ ほぜん ひつよう ばあい ほうこく
 出来事の後には、本人を守り、事実を保全し、必要な場合は報告
 し く み ぜせい ほうもん かんりよう りゅう かんり
 し、仕組みを是正し、それでも訪問を完了したという理由で管理

しよく ひょうか

職を評価してはならない。

中文

现场工作在派人出发前需要进行危险评估: 已知的居住人员和现场状况、报到与撤离程序、是否需要两人同行或受过训练的安保人员、通信方式、缓和冲突的限度、紧急支援, 以及无条件离开权利。任何收入目标都不能让本可避免的威胁成为工作的一部分。事件发生后, 应保护当事人、保存事实、在规定要求时报告、纠正系统, 而且不能因为最终还是完成了走访而奖励管理者。

ENGLISH

Fairness also improves the quality of decisions. A worker who cannot afford to lose a shift may hide an injury. A manager whose bonus depends only on volume may suppress a defect. A partner excluded from accounts cannot challenge a cash call. Compensation, measurement, information, and voice are therefore governance mechanisms, not human-resources decoration.

日本語

公正さは、意思決定の質も高める。勤務1回分の収入を失う余裕がない従業員は、けがを隠すかもしれない。賞与が仕事量だけで決まる管理職は、欠陥を隠すかもしれない。口座から締め出されたパートナーは、追加出資要請に異議を唱えられない。したがって、報酬、測定、情報、発言権は統治の仕組みであって、人事上の飾りではない。

中文

公平也能提高决策质量。一个承受不起少上一班损失的员工, 可能会隐瞒受伤。一个奖金只取决于业务量的管理者, 可能

hui yā xià quē xiàn yí gè wú fǎ chá kàn zhàng hù de hé huǒ rén wú fǎ zhì yí zhuī jiā chū zī
 会压下缺陷。一个无法查看账户的合伙人，无法质疑追加出资
 yāo qiú yīn cǐ xīn chóu héng liáng xìn xī yǔ fā yán quán dōu shì zhì lǐ jī zhì ér fēi
 要求。因此，薪酬、衡量、信息与发言权都是治理机制，而非
 rén lì zī yuán shàng de zhuāng shì
 人力资源上的装饰。

13.6 A leader needs somewhere to put the truth

リーダーには、^{しんじつ}真実を^{おける}置ける^{ばしょ}場所が^{ひつよう}必要だ
 lǐng dǎo zhě xū yào yí gè ān fàng zhēn xiàng de dì fāng
 领导者需要一个安放真相的地方

ENGLISH

The Austin real-estate founder describes leading while deals collapse, complaints arrive, and lawsuits demand attention. His instinct is not to let his own struggle show. A leader does owe the organization steadiness; anxiety should not be broadcast merely to transfer it. But performed invulnerability creates a second danger. If nobody can see pressure, nobody can help assess it, and the leader begins to confuse concealment with protection.

日本語

Austin の^{ふどうさんかいしゃ}不動産会社創業者は、^{とりひき}取引が^{くずれ}崩れ、^{くじょう}苦情が^{とどき}届き、^{そしょう}訴訟に^{ちゅうい}注意を^{うばわ}奪われるなかで^{しき}指揮を^{とる}執ることについて語る。彼は、^{じぶん}自分の^{くきょう}苦境を^{ひょう}表に出すまいとする。リーダーには、^{だす}組織に^{そしき}安定を^{あんてい}もたらす義務がある。不安は、それを人に移すためだけに^{いい}言い^{ひろめる}広めるべきではない。しかし、^{よわみ}弱みがないように^{えんじる}演じることは、^{べつ}別の^{きけん}危険を生む。誰にも^{うむ}圧力が^{みえ}見えなければ、^{だれ}誰も^{ひょうか}その評価を^{たすけ}助けられず、^{かくす}リーダーは^{まもる}隠すことと^{こんどう}守ることを^{はじめる}混同し始める。

中文

Austin 那位房地产创始人描述了自己如何在交易失败、投诉涌入、诉讼要求关注时继续领导。他的本能是不让别人看见自己的挣扎。领导者确实有义务为组织提供稳定；不能仅仅为了把焦虑转嫁出去而四处传播焦虑。但表演出无懈可击的样子会造成第二重危险。如果没有人能看见压力，就没有人能帮助评估它，领导者也会开始把隐瞒与保护混为一谈。

ENGLISH

Jim Keyes, reflecting on corporate crises, joins cash, communication, and character. Communication matters because a frightened team cannot execute a direction it does not understand. The answer is calibrated truth: disclose the situation, what is known and unknown, what changes now, what remains stable, who decides next, and when the team will hear more. Do not promise certainty that does not exist.

日本語

Jim Keyes は、企業危機を振り返り、現金、コミュニケーション、人格を結びつける。コミュニケーションが重要なのは、怯えたチームが、理解できない方針を実行することはできないからだ。答えは、度を調整した真実である。状況、分かっていることと分かっていること、今変わること、変わらず安定していること、次に誰が決めるのか、次の情報がいつチームに伝えられるのかを開示する。存在しない確実性を約束してはならない。

中文

Jim Keyes 在反思企业危机时，把现金、沟通与品格联系在一起。沟通之所以重要，是因为一支恐惧的团队无法执行自己不理解的方向。答案是有分寸的真相：披露当前局面、已知和未知的事项、

xiàn zài huì yǒu shén me biàn huà shén me réng rán wěn dìng xià yí bù yóu shuí jué dìng yǐ jí tuán duì
 现在会有什么变化、什么仍然稳定、下一步由谁决定，以及团队
 hé shí huì dé dào gèng duō xiāo xī bú yào chéng nuò bìng bù cún zài de què dìng xìng
 何时会得到更多信息。不要承诺并不存在的确定性。

ENGLISH

The leader also needs a smaller place for the unprocessed truth: a board member, co-founder, qualified adviser, peer, clinician, spouse, or other trusted person whose role and confidentiality fit the problem. That support should challenge judgment rather than merely applaud it. Legal, financial, safety, and mental- health problems require relevant competence. The organization should never depend on one person's ability to absorb fear without consequence.

日本語

リーダーには、まだ整理されていない真実を置くための、より
 小さな場所も必要である。取締役、共同創業者、有資格の助言
 者、同業者、臨床専門家、配偶者、または役割と守秘性が問題
 に適した、信頼できるほかの人である。その支援は、判断にた
 だ拍手を送るのではなく、異議を唱えるものでなければならな
 い。法務、財務、安全、メンタルヘルスの問題には、それぞれに
 関係する専門能力が必要である。組織は、一人の人間が恐怖を
 何の影響もなく吸収できることに決して依存してはならない。

中文

lǐng dǎo zhě yě xū yào yí gè gèng xiǎo de kōng jiān yòng lái ān fàng shàng wèi zhěng lǐ de zhēn xiāng
 领导者也需要一个更小的空间，用来安放尚未整理的真相：
 yī wèi dǒng shì lián hé chuàng shǐ rén hé gé de gù wèn tóng háng lín chuáng zhuān yè rén yuàn pèi ǒu
 一位董事、联合创始人、合格的顾问、同行、临床专业人员、配偶，
 huò qí tā jué sè yǔ bǎo mì chéng dù shì hé gāi wèn tí de kě xìn zhī rén zhè zhǒng zhī chí yīng dāng
 或其他角色与保密程度适合该问题的可信之人。这种支持应当
 zhì yí pàn duàn ér bú shì jǐn jīn wèi tā hè cǎi fǎ lǜ cái wù ān quán hé xīn lǐ jiàn kāng
 质疑判断，而不是仅仅为它喝彩。法律、财务、安全和心理健康
 wèn tí xū yào xiāng yīng de zhuān yè néng lì zǔ zhī jué bù néng yī lài mǒu yí gè rén háo wú hòu guǒ dì
 问题需要相应的专业能力。组织绝不能依赖某一个人毫无后果地
 xī shōu kǒng jù
 吸收恐惧。

13.7 Update Record 3 with the people-and-governance charter

き ろ く ひ と と う ち け ん し ょ う こ う し ん
記録3を「人と統治の憲章」で更新する
yòng rén yuán yǔ zhì lǐ zhāng chéng gēng xīn jì lù
用人员与治理章程更新记录3

ENGLISH

Choose the smallest real operating unit that matters now: a partnership, a leadership team, a field crew, or the people responsible for one customer promise. Write a charter short enough to use and specific enough to settle a hard day. Add six connected fields to Record 3:

日本語

げんじてん じゅうよう じつざい さいしゅう うんえいたんい えらぶ
現時点で重要な、実在する最小の運営単位を選ぶ。パートナー
しっぷ、けいぎょうちーム、現場の作業班、または一つの顧客への約束
せきにん も つ ひとびと じっさい つ か え る み じ か く こ ん な ん か
に責任を持つ人々である。実際に使えるほど短く、困難な1日
けっちゃん ぐ た い て き け ん し ょ う か く き ろ く そ う ご
に決着をつけられるほど具体的な憲章を書く。記録3に、相互
むい こ う も く つ い か
につながる六つの項目を追加する。

中文

xuǎn zé dāng qián zhēn zhòng yào de zuì xiǎo shí jì yùn yíng dān yuán yí gè hé huò zǔ zhī yī zhī
选择当前真正重要的最小实际运营单元 一个合伙组织、一支
lǐng dǎo tuán duì yī zǔ xiàn chǎng rén yuán huò fù zé yí xiàng kè hù chéng nuò de rén xiě yī fēn
领导团队、一组现场人员、或负责一项客户承诺的人 写一份
duǎn dào zú yǐ shí jì shǐ yòng yòu jù tǐ dào zú yǐ yīng duì jiān nán yí tiān de zhāng chéng zài jì lù
短到足以实际使用、又具体到足以应对艰难一天的章程 在记录
zhōng zēng jiā liù gè xiāng hù guān lián de zì duàn
3中增加六个相互关联的字段：

ENGLISH

- **Promise and exposure.** State the purpose, customer promise, and boundaries the unit will not cross for growth.

Name the customers, workers, owners, creditors, suppliers, communities, and other people who carry a material consequence.

- **Responsibilities.** Give each person the eight-field bounded responsibility used in this chapter. Record the continuing contribution, direct customer signal, and reversible evidence required before equity or a wider consequence.
- **Economics.** Separate labor, management, capital, relationships, intellectual property, and personal guarantees. Record compensation, equity, vesting or repurchase, distributions, expenses, benefits, credit, and future capital calls.
- **Decisions and truth.** Assign ordinary domains, consultation, final closure, spending limits, information rights, and the treatment of dissent. Define the trigger, scope, communication, evidence, review, and expiry of emergency authority.
- **Protection and support.** Preserve workload, staffing, safety, privacy, anti-harassment, and non-retaliation duties through a usable reporting and response path. Name competent support for the work and a confidential place where leaders can test unprocessed pressure.
- **Repair and continuity.** Define feedback, coaching, correction, immediate and ordinary separation, conflict, independent review, deadlock, incapacity, misconduct, departure, transfer, valuation, dissolution, and sale. Name the remedy after harm and a quarterly review of whose contribution, risk, or voice remains invisible.

- **約束とリスクへの関与。** 目的、顧客への約束、成長のためでも単位が越えない境界を明記する。重大な結果を負う顧客、従業員、所有者、債権者、仕入先、地域社会、その他の人々を特定する。
- **責任。** 各人に、本章で用いた8項目の範囲を限定した責任を割り当てる。持分またはより広範な結果責任を与える前に必要となる、継続的な貢献、顧客からの直接のシグナル、元に戻せる証拠を記録する。
- **経済条件。** 労働、経営、資本、人間関係、知的財産、個人保証を区別する。報酬、持分、権利確定または買い戻し、分配、経費、福利厚生、信用供与、将来の追加出資を記録する。
- **決定と真実。** 通常時の領域、協議、最終決定、支出限度額、情報に関する権利、異論の扱いを割り当てる。緊急時権限の発動条件、範囲、伝達、証拠、検証、有効期限を定める。
- **保護と支援。** 実際に利用できる報告・対応経路を通じて、業務量、人員配置、安全、プライバシー、ハラスメント防止、報復防止に関する義務を守る。仕事に必要な有能な支援と、リーダーがまだ整理されていない圧力を検討できる秘密の場所を明記する。
- **救済と継続性。** フィードバック、指導、是正、即時および通常の契約終了、対立、独立した検証、膠着、行為能力の喪失、不正行為、離脱、譲渡、評価、解散、売却について定める。被害後の救済方法と、誰の貢献、リスク、発言権がなお見えないままかを四半期ごとに検証することを明記する。

中文

- **承诺与风险承担。** 说明该单元的目的、客户承诺，以及

jiǐ biàn wèi le zēng zhǎng yě bú huì yuè guò de biān jiè míng què chéng dān zhòng dà hòu guǒ de kè hù
即便为了增长也不会越过的边界。明确承担重大后果的客户、
yuán gōng suǒ yǒu zhě zhài quān rén gòng yīng shāng shè qū hé qí tā rén yuán
员工、所有者、债权人、供应商、社区和其他人员。

- **责任。** wéi měi gè rén shè zhì běn zhāng cǎi yòng de bā xiàng yǒu biān jiè zé rèn jì lù zài jǐ yǔ
为每个人设置本章采用的八项有边界责任。记录在给予
gǔ quán huò ràng qí chéng dān fàn wéi gèng guǎng de hòu guǒ zhī qián suǒ xū de chí xù gòng xiàn lái zì
股权或让其承担范围更广的后果之前所需的持续贡献、来自
kè hù de zhí jiē xìn hào yǔ kě nǐ zhèng jù
客户的直接信号与可逆证据。

- **经济安排。** bǎ láo dòng guǎn lǐ zī běn guān xì zhī shí chǎn quán hé gè rén dān bǎo
把劳动、管理、资本、关系、知识产权和个人担保
qū fēn kāi lái jì lù xīn chóu gǔ quán guī shǔ huò huí gòu fēn pèi fèi yòng fú lì
区分开来。记录薪酬、股权、归属或回购、分配、费用、福利、
xìn yòng yǐ jí wèi lái de zhuī jiā chū zī yāo qiú
信用以及未来的追加出资要求。

- **决定与真相。** fēn pèi cháng guī zhí quán lǐng yù xié shāng zuì zhōng pāi bǎn zhī chū xiàn é
分配常规职权领域、协商、最终拍板、支出限额、
xìn xī quán yǐ jí yì yì de chǔ lǐ fāng shì jiè dìng jǐn jí quán xiàn de chù fā tiáo jiàn fàn wéi
信息权以及异议的处理方式。界定紧急权限的触发条件、范围、
gōu tōng zhèng jù fù hé yǔ dào qī jī zhì
沟通、证据、复核与到期机制。

- **保护与支持。** tōng guò qiè shí kě yòng de bào gào yǔ xiǎng yīng lù jīng lǚ xíng duì gōng zuò liàng
通过切实可用的报告与响应路径，履行对工作量、
rén yuán pèi zhì ān quán yīn sī fǎn sāo rǎo hé jìn zhǐ bào fù de yì wù míng què gōng zuò suǒ
人员配置、安全、隐私、反骚扰和禁止报复的义务。明确工作所
xū de zhuān yè zhī chí yǐ jí rǎng lǐng dǎo zhě néng gòu jiǎn yàn shàng wèi zhěng lǐ zhī yā lì de bǎo mī
需的专业支持，以及让领导者能够检验尚未整理之压力的保密
kōng jiān
空间。

- **补救与延续。** jiè dìng fǎn kuì zhǐ dǎo jiū zhèng lì jí hé cháng guī de guān xì zhōng zhǐ
界定反馈、指导、纠正、立即和常规的关系终止、
chōng tū dú lì fù hé jiāng jú sàng shī xíng wéi néng lì bù dāng xíng wéi lí kāi zhuǎn ràng
冲突、独立复核、僵局、丧失行为能力、不当行为、离开、转让、
gū zhí jiě sǎn yǔ chū shòu míng què shāng hài fā shēng hòu de bǔ jiù cuò shī bìng měi jì dù fù hé
估值、解散与出售。明确伤害发生后的补救措施，并每季度复核
hái yǒu shuí de gòng xiàn fēng xiǎn huò shēng yīn réng rán bù kě jiàn
还有谁的贡献、风险或声音仍然不可见。

ENGLISH

Have the people governed by the charter examine it. Obtain qualified legal, tax, employment, insurance, and safety advice where the stakes require it. Then test the document against a late customer payment, a failed launch, a harassment report, a partner who wants to leave, a founder who becomes ill, and a

star producer who lies. If the answer is still “the founder will decide,” the architecture is unfinished.

日本語

憲章による統治を受ける人々自身に、それを検討してもらう。
利害の重大さに応じて、法務、税務、雇用、保険、安全について
有資格者の助言を得る。その後、顧客からの支払いの遅れ、製品
投入の失敗、ハラスメントの報告、離脱を望むパートナー、病気
になった創業者、嘘をつくスター社員に、この文書を当てはめ
て試す。それでも答えが「創業者が決める」であれば、構造は
未完成である。

中文

让受这份章程治理的人共同审阅它。在利害关系要求的情况下，取得合格的法律、税务、劳动、保险和安全建议。然后用客户迟迟不付款、发布失败、骚扰报告、想要离开的合伙人、患病的创始人，以及撒谎的明星业绩贡献者来检验这份文件。如果答案仍然是“由创始人决定”，这套架构就还没有完成。

ENGLISH

A company becomes more than its founder when other people can contribute judgment without surrendering dignity and can carry responsibility without being denied authority. That achievement still leaves a harder ownership question. The people may operate the machine, but whoever controls its critical rights, data, capital, and routes to the customer can still control its economics. We turn next to those points of dependence.

日本語

他の人々が尊厳を手放さずに判断力を提供でき、権限を拒ま
れずに責任を担えるとき、会社は創業者以上の存在になる。そ

れを達成しても、所有権に関するさらに難しい問いが残る。人々は機械を動かしているかもしれないが、その重要な権利、データ、資本、顧客への経路を支配する者は、なおその経済条件を支配できる。次は、そうした依存の要所に目を向ける。

中文

dāng qí tā rén néng gòngòng xiànpàn duàn ér wú xū fàng qì zūn yán yě néng gòu chéng dān zé rèn ér
当其他人能够贡献判断而无须放弃尊严，也能够承担责任而
bù bèi bō duó quán xiàn shí gōng sī cái huì chéng wéichāo yuè qí chuàng shǐ rén de cún zài jí biàn shí xiàn
不被剥夺权限时，公司才会成为超越其创始人的存在。即便实现
le zhè yì diǎn réng yǒu yí gè gèng jiān nán de suǒ yǒu quán wèn tí rén men huò xǔ zài cāo zuò zhè tái
了这一点，仍有一个更艰难的所有权问题。人们或许在操作这台
jī qì dàn kòng zhì qí guān jiàn quán lì shù jù zī běn yǔ kè hù qú dào de rén réng rán kě yǐ
机器，但控制其关键权利、数据、资本与客户渠道的人，仍然可以
kòng zhì tā de jīng jì lì yì jiē xià lái wǒ men jiāng zhuǎn xiàng zhè xiē yī lài yào diǎn
控制它的经济利益。接下来，我们将转向这些依赖要点。

CHAPTER 14

Own the Rights and Critical Links

権利と重要な環節を所有する

拥有权利与关键环节

Which rights and bottlenecks truly protect the promise?

どの権利とボトルネックが、その約束を本当に守る
のか？

哪些权利和瓶颈真正守护着这项承诺？

ENGLISH

The musician Russ gives a direct answer to why so many people can make music without building wealth from it: the valuable rights may belong to somebody else. He reports retaining the masters for a catalog of more than five hundred recordings. Each recording can produce a modest stream; together, the catalog can continue earning while listeners use work he already created.

ミュージシャンの Russ は、多くの人が音楽を作れても、そこから富を築けないのはなぜかという問いに、率直な答えを示す。価値ある権利が、ほかの誰かに帰属しているかもしれないからだ。彼は、500 件を超える録音からなるカタログの原盤を保有し続けていると語る。個々の録音が生む収入の流れは小さくても、ひとまとまりになれば、リスナーが彼のすでに作った作品を利用する間、カタログは収益を生み続けられる。

中文

音乐人 Russ 直接回答了为什么许多人能够创作音乐，却无法凭此积累财富：有价值的权利可能属于别人。他称自己保留了一个包含五百多份录音的曲库母带。每份录音都能带来一股不大的收入流；合在一起，只要听众仍在使用他已经创作的作品，这个曲库就能继续产生收益。

ENGLISH

The object and the economic right are easy to confuse. Under the United States copyright framework relevant to this account, the underlying musical work and a particular sound recording are separate works and may be owned or licensed separately. A master concerns the recording; it is not simply another name for the composition and lyrics. Publishing, recording, distribution, streaming, licensing, approval, and payment can therefore pass through different parties. The person heard by the listener need not own the master, publishing interest, distribution account, customer relationship, or cash-flow claim. An advance may be recouped before later payment. A large check today may exchange uncertain future income, control, approval, or identity for certainty now. The governing agreements decide.

日本語

対象物と経済的権利は混同しやすい。この説明に関係する
 米国の著作権制度では、基礎となる音楽著作物と特定の録音物
 は別個の著作物であり、それぞれ別に所有またはライセンスされ
 うる。原盤が関係するのは録音であり、楽曲と歌詞を言い換えた
 名称ではない。したがって、出版、録音、流通、ストーリーミング、
 ライセンス供与、承認、支払いには、それぞれ異なる当事者が
 介在しうる。リスナーが耳にする本人が、原盤、出版権益、配信
 アカウント、顧客関係、またはキャッシュフローに対する請求
 権を所有しているとは限らない。前払金が回収されるまで、そ
 の後の支払いが行われないこともある。今日の多額の小切手は、
 将来の不確実な収入、支配権、承認権、またはアイデンティ
 ティを、現在の確実性と引き換えにするものかもしれない。何
 が適用されるかは、当事者を拘束する契約によって決まる。

中文

实物与经济权利很容易被混为一谈。在与本段叙述相关的美国
 版权框架下，基础音乐作品与某一具体录音制品属于彼此独立的
 作品，可以分别被拥有或许可。母带所涉及的是录音；它并不只是
 词曲作品的另一个名称。因此，出版、录音、发行、流媒体播放、
 许可、审批和付款都可能经由不同的主体。听众听到的那个人，不
 一定拥有母带、出版权益、发行账户、客户关系或现金流请求权。
 预付款可能要先被收回，之后才会发生后续支付。今天拿到一张
 大额支票，可能意味着用不确定的未来收入、控制权、审批权或
 身份认同，换取眼下的确定性。起决定作用的是管辖这些事项的
 协议。

ENGLISH

Every business has a similar chain. Someone originates the value, someone transforms it, someone controls access,

someone contracts with the customer, and someone holds the durable claim. The wealth of the system tends to gather at the links that are legally defensible, difficult to replace, and necessary for the transaction to continue. Those links may be intellectual-property rights, licenses, locations, supply, data, contracts, production capacity, distribution windows, voting power, or trusted relationships.

日本語

どの事業にも、これと似た連鎖がある。誰かが価値を生み出し、誰かがそれを交換し、誰かがアクセスを支配し、誰かが顧客と契約し、そして誰かが持続的な請求権を保有する。システムが生む富は、法的に防御でき、代替が難しく、取引の継続に欠かさない環節に集まる傾向がある。そうした環節には、知的財産権、ライセンス、立地、供給、データ、契約、生産能力、流通期間、議決権、または信頼に基づく関係がありうる。

中文

每项业务都有一条类似的链条。有人创造价值，有人转化价值，有人控制准入，有人与客户签约，也有人持有持久的请求权。系统中的财富往往汇聚在那些能得到法律保护、难以替代、且为交易持续进行所必需的环节。这些环节可能是知识产权、许可证、地点、供应、数据、合同、生产能力、发行窗口、投票权或受信任的关系。

ENGLISH

Owning a critical link can protect quality and finance long investment. It can also create a single point of failure, trap counterparties, suppress competition, or concentrate power beyond accountability. The task is not to own everything. It is to know which dependencies govern the promise and to

choose deliberately which ones to own, contract, diversify, or avoid.

日本語

重要な環節を所有することは、品質を守り、長期的な投資を可能にする場合がある。同時に、それは単一障害点を生み、取引相手を閉じ込め、競争を抑え、説明責任の及ばないところまで権力を集中させることもある。課題は、すべてを所有することではない。どの依存関係が約束の成否を左右するのかを把握し、どれを所有し、契約で確保し、分散し、または避けるのかを意識的に選ぶことである。

中文

拥有一个关键环节，可以保护质量并为长期投资提供资金。它也可能形成单点故障、困住交易对手、压制竞争，或令权力集中到超出问责范围的程度。任务并不是拥有一切，而是弄清哪些依赖关系支配着承诺，并有意识地选择哪些要拥有、以合同保障、分散或避开。

14.1 Draw the chain before choosing the asset

しさん えらぶまえ れんさ えがく
資産を選ぶ前に連鎖を描く

xuǎn zé zī chǎn zhī qián xiān huà chū liàn tiáo
选择资产之前，先画出链条

ENGLISH

Begin with the route by which value reaches the customer:

日本語

まず、価値が顧客に届くまでの経路から始める。

中文

xiāncóng jià zhí dǐ dá kè hù de lù jīng kāi shǐ
先从价值抵达客户的路径开始:

input → transformation

→ distribution → transaction

→ delivery → renewal or reuse.

ENGLISH

For each link, record four layers. The physical layer is the land, equipment, inventory, labor, and infrastructure. The legal layer is the ownership, license, permit, intellectual property, exclusivity, and voting right. The contractual layer is the supplier, customer, employment, financing, platform, and service agreement. The relational layer is the trust, know-how, reputation, and cooperation that may not transfer merely because a document does.

日本語

それぞれの環節について、4つの層を記録する。物理的な層は、土地、設備、在庫、労働力、インフラである。法的な層は、所有権、ライセンス、許可、知的財産、独占権、議決権である。契約上の層は、供給者、顧客、雇用、資金調達、プラットフォーム、サービスに関する契約である。関係の層は、文書があるというだけでは移転しないこともある、信頼、ノウハウ、評判、協力関係である。

中文

wèi měi gè huán jié jì lù sì gè céng miàn wù lǐ céng bāo kuò tǔ dì shè bèi kù cún láo dòng lì
为每个环节记录四个层面。物理层包括土地、设备、库存、劳动力
hé jī chǔ shè shī fǎ lǜ céng bāo kuò suǒ yǒu quán xǔ kě zhǔn xǔ zhī shí chǎn quán pái tā quán
和基础设施。法律层包括所有权、许可、准许、知识产权、排他权
hé tóu piào quán hé tóng céng bāo kuò gòng yīng shāng kè hù gù yōng róng zī píng tái hé fú wù
和投票权。合同层包括供应商、客户、雇佣、融资、平台和服务

xié yì guān xì céng bāo kuò xìn rèn zhuān yǒu zhī shí shēng yù yǔ hé zuò zhè xiē bìng bú huì jīn jīn
协议。关系层包括信任、专有知识、声誉与合作；这些并不会仅仅
yīn wéi yī fēn wén jiàn ér suí zhī zhuǎn yí
因为一份文件而随之转移。

ENGLISH

A right is valuable only in context. A patent without a product, a factory without demand, a mineral lease without producible reserves, or a customer contract that terminates on change of control may carry little usable power. Conversely, a company can own few physical assets while controlling a route to customers that others cannot easily reproduce.

日本語

けんり かち ぶんみやく なか き ま ら せいひん とっきょ
権利の価値は、文脈の中でしか決まらない。製品のない特許、
じゅうよう こうじょう さいくつかのう まいぞうりよう こうぶつ
需要のない工場、採掘可能な埋蔵量のない鉱物リース、または
しはいけん へんこうじ しゅうりよう こきやくけいやく じっさい つかえるちから
支配権の変更時に終了する顧客契約には、実際に使える力がほ
とんどないかもしれない。反対に、物理的資産をほとんどしゅう
せすとも、他者が容易に再現できない顧客への経路を支配する
きぎょう
企業もある。

中文

yí xiàng quán lì zhī yǒu zhì yú jù tǐ qíng jìng zhōng cái yǒu jià zhí méi yǒu chǎn pǐn de zhuān lì méi yǒu
一项权利只有置于具体情境中才有价值。没有产品的专利、没有
xū qiú de gōng chǎng méi yǒu kě cǎi chǔ liàng de kuàng chǎn zū yuē huò zài kòng zhì quán biàn gēng shí
需求的工厂、没有可采储量的矿产租约，或在控制权变更时
zhōng zhǐ de kè hù hé tóng dōu kě néng jī hū bù jù bèi kě yòng de lì liàng fǎn guò lái yí jiā
终止的客户合同，都可能几乎不具备可用的力量。反过来，一家
gōng sī yě kě yǐ zhī yǒng yǒu hěn shǎo de shí wù zī chǎn què kòng zhì zhe yí tiáo bié rén nán yǐ fù zhì
公司也可以只拥有很少的实物资产，却控制着一条别人难以复制
de kè hù tōng lù
的客户通路。

ENGLISH

This explains the food-distribution owner who says he bought a small business for about three hundred thousand dollars and later sold a much larger company. When asked

whether a person should buy or start, he says that he did not buy income; he bought access to the industry and key employees. The acquired entity was a position from which procurement, products, sales, service, and customer relationships could be built.

日本語

この点は、約30万ドルで小企業を買収し、後にそれよりはるかに大きな会社を売却したと語る食品流通会社のオーナーの例を説明する。買うべきか、立ち上げるべきかと問われた彼は、自分が買ったのは収入ではなく、業界へのアクセスと重要な従業員だったと答えている。買収した事業体は、調達、製品、販売、サービス、顧客関係を築くための足場だった。

中文

这也解释了那位食品分销企业主的经历。他说，自己以大约三十万美元买下一家小企业，后来又出售了一家规模大得多的公司。当被问及一个人应该收购还是创业时，他说自己买下的不是收入，而是进入这个行业的通道和关键员工。被收购的实体是一个立足点，可以从这里建立采购、产品、销售、服务和客户关系。

ENGLISH

That distinction improves acquisition analysis. Do not ask only what the target earned. Ask what position it transfers and whether the position survives the transfer. Employee knowledge can leave. Customers can decline assignment or cancel. A license can require approval. A platform account may not be transferable. A supplier can change terms. A founder's personal promise can vanish at closing.

日本語

この区別くべつをしつすると、買収分析ばいしゅうぶんせきの質あが上がる。対象企業たいしやうきぎやうがいく
 ら稼かせいいだかだけを問とうのではない。どのような立場たちばが移転いてんされ
 るのか、そしてその立場たちばが移転いてん後も存続そんぞくするのとかを問とう。従業員じゆうぎやう
 員の知識いんちしきは、人ひととともに去りさりうる。顧客こきやくは契約けいやくの譲渡じやうどを拒み、
 または解約かいやくできる。ライセンスには承認しょうにんが必要ひつような場合ばあいがある。
 プラットフォームのアカウントは譲渡じやうどできないかもしれない。
 供給者きようきゆうしやは条件じょうけんを変更へんこうできる。創業者個人そうぎやうしやこじんの約束やくそくは、クロージ
 ングとともに消えきえうる。

中文

这一区分能够改进收购分析。不要只问目标企业过去赚了
 多少。要问它转移的是什麼位置，以及这个位置能否在转移后
 继续存在。员工的知识可能会随人离开。客户可以拒绝合同转让
 或选择取消。许可证可能需要批准。平台账户可能无法转让。
 供应商可以改变条件。创始人的个人承诺可能在交易交割时
 消失。

14.2 Own the bottleneck only when it im- proves the promise

ボトルネックは、約束やくそくを改善かいぜんするときしやうゆにだけ所有する
 只有在能改善承诺时，才拥有瓶颈

ENGLISH

A former dry-cleaning owner describes ten storefronts supported by one central factory. The retail sites could remain small because they tagged and bagged clothes; a van carried the work to the production center. Competitors could also

become wholesale customers of the factory. The central node therefore served the owner's outlets and sold capacity to the rest of the market.

日本語

もと 元ドライクリーニング店オーナーは、1つの中央工場が10
 かしょ てんぼ ささえ せつめい てんぼ いるい つけ
 か所の店舗を支えていたと説明する。店舗では衣類にタグを付け
 ふくろづめ しょうきぼ うんえい さぎょうたいしょう
 て袋詰めするだけなので、小規模なままで運営できた。作業対象
 せいさんきょてん はこぼ きょうこうてん こうじょう おろしうりこきやく
 はバンで生産拠点へ運ばれた。競合店も、工場の卸売顧客にな
 ることができた。こうして中央拠点は、オーナー自身の店舗を
 ささえ とうじ しじょう たしゃ せいさんのうりよく はんばい
 支えると同時に、市場の他社にも生産能力を販売していた。

中文

yī wèi céng jīng yíng gān xǐ diàn de yè zhǔ miáo shù le yóu yī zuò zhōng yāng gōng chǎng zhī chēng shí jiā
 一位曾经经营干洗店的业主描述了由一座中央工厂支撑十家
 mén diàn de mó shì líng shòu wǎng diǎn zhǐ xū gěi yī wù guà biāo qiān zhuāng dài yīn cǐ kě yǐ bǎo chí
 门店的模式。零售网点只需给衣物挂标签、装袋，因此可以保持
 jiào xiǎo guī mó huò chē zé bǎ yī wù sòng dào shēng chǎn zhōng xīn chǔ lǐ jìng zhēng duì shǒu yě kě yǐ
 较小规模；货车则把衣物送到生产中心处理。竞争对手也可以
 chéng wéi gōng chǎng de pī fā kè hù yīn cǐ zhè gè zhōng yāng jié diǎn jì fú wù yú yè zhǔ zì jǐ
 成为工厂的批发客户。因此，这个中央节点既服务于业主自己
 de mén diàn yě xiàng shì chǎng zhōng de qí tā qǐ yè chū shòu chǎn néng
 的门店，也向市场中的其他企业出售产能。

ENGLISH

The factory was valuable because it concentrated expensive equipment and skill while allowing customer access to spread. It was also the point at which a fire, quality failure, labor shortage, route disruption, or capacity error could affect every outlet at once. Centralization removes duplicated cost by concentrating consequence.

日本語

こうじょう かち こうか せつび ぎのう しゅうちゅう
 その工場に価値があったのは、高価な設備と技能を集中さ
 いっぱう こきやく せつてん ぶんさん どうじ
 せる一方で、顧客との接点を分散できたからである。同時に、
 かさい ひんしつじょう ふぐあい ひとでふそく ゆそうけいろ すんだん せいさん
 火災、品質上の不具合、人手不足、輸送経路の寸断、または生産

能力の見積もり違いが、すべての店舗に一度に影響する場所でもあった。中央集約は、影響を集中させることで、重複する費用を取り除く。

中文

这座工厂之所以有价值，是因为它集中了昂贵的设备与技能，同时又让客户接触点得以分散。它也是这样一个节点：一场火灾、一次质量故障、劳动力短缺、路线中断或产能判断失误，都可能同时影响所有门店。集中化通过集中后果，消除了重复成本。

ENGLISH

A travel-media executive describes a less physical node. His network controls screens and technology in airports and hotels, and he frames the position as a new rights window for travel audiences. He reports acquiring the former CNN Airport operation and reaching a very large monthly flow of travelers. Leagues and media companies can become both partners and customers because the network controls access to a distinctive viewing context.

日本語

ある旅行メディア企業の幹部は、より非物理的な拠点について説明する。彼のネットワークは、空港とホテルにあるスクリーンおよびテクノロジーを支配し、彼はその立場を旅行者向けの新たな権利ウィンドウと位置づけている。彼は、旧CNN Airport事業を買収し、毎月きわめて多数の旅行者に到達していると語る。ネットワークが独特の視聴環境へのアクセスを支配しているため、スポーツリーグやメディア企業は、提携先にも顧客にもなりうる。

中文

yī wèi lǚ yóu méi tǐ gāo guǎn miáo shù le yí gè gèng shǎo yī lài shí wù de jié diǎn tā de wǎng luò
 一位旅游媒体高管描述了一个更少依赖实物的节点。他的网络
 kòng zhì zhe jī chǎng hé jiǔ diàn lǐ de píng mù yǔ jì shù bīng jiāng zhè yī wèi zhì dìng yì wèi miàn xiàng
 控制着机场和酒店里的屏幕与技术，并将这一位置定义为面向
 lǚ xíng shòu zhòng de yí gè xīn quán lì chuāng kǒu tā chēng zì jǐ shōu gòu le yuán CNN Air-
 旅行受众的一个新权利窗口。他称自己收购了原 CNN Air-
 port 业务，每月触达规模非常庞大的旅客流量。由于该网络控制
 yě wù měi yuè chù dá guī mó fēi cháng páng dà de lǚ kè liú liàng yóu yú gāi wǎng luò kòng zhì
 着进入一种独特观看场景的渠道，体育联盟和媒体公司既可能
 zhè jìn rù yí zhǒng dú tè guān kàn chǎng jǐng de qú dào tǐ yù lián méng hé méi tǐ gōng sī jì kě néng
 成为合作伙伴，也可能成为客户。
 chéng wéi hé zuò huǒ bàn yě kě néng chéng wéi kè hù

ENGLISH

The reported scale does not establish the scope or duration of those rights. Contracts, airport concessions, content licenses, privacy rules, technical reliability, audience measurement, and renewal all matter. A distribution node is not permanent merely because it is difficult to enter today.

日本語

ほうこく き ぼ けんり はんい そんぞく き かん
 報告された規模だけでは、その権利の範囲も存続期間も
 あ き ら か けいやく くうこう えいぎょうけん
 明らかにならない。契約、空港の営業権、コンテンツライセン
 き そ く きじゅつてき しんらいせい しちょうしゃそくてい こうしん
 ス、プライバシー規則、技術的な信頼性、視聴者測定、更新のす
 べてが重要である。今日参入しにくいからといって、流通拠点
 じゅうよう きょうさんにゅう りゅうつうきよてん
 が恒久的になるわけではない。

中文

jù chēng dá dào de guī mó bìng bù néng zhèng míng zhè xiē quán lì de fàn wéi huò qī xiàn hé tóng
 据称达到的规模，并不能证明这些权利的范围或期限。合同、
 jī chǎng tè xǔ jīng yíng quán nèi róng xǔ kě yīn sī guī zé jì shù kě kào xìng shòu zhòng héng liáng
 机场特许经营权、内容许可、隐私规则、技术可靠性、受众衡量
 hé xù yuē dōu hěn zhòng yào yí gè fēn xiāo jié diǎn bú huì jīn jīn yīn wèi jīn tiān nán yǐ jìn rù jiù
 和续约都很重要。一个分销节点不会仅仅因为今天难以进入，就
 chéng wéi yǒng jiǔ cún zài de jié diǎn
 成为永久存在的节点。

ENGLISH

Control of a bottleneck deserves five tests:

日本語

ボトルネックの支配^{しはい}については、5つの検証^{けんしょう}が必要^{ひつよう}である。

中文

duì píng jǐng de kòng zhì yīng jiē shòu wǔ xiàng jiǎn yàn
对瓶颈的控制应接受五项检验：

ENGLISH

1. Does it improve quality, speed, learning, availability, or customer cost?
2. What failure now propagates through the entire chain?
3. Can suppliers, workers, customers, or competitors be treated fairly when they depend on it?
4. Which substitute, technology, regulation, or contract expiry can remove its scarcity?
5. Is the company earning preference or extracting rent from captivity?

日本語

1. それは品質^{ひんしつ}、速度^{そくど}、学習^{がくしゅう}、利用可能性^{りようかのうせい}、または顧客^{こきやく}の費用^{ひよう}を改善^{かいぜん}するか？
2. いまやどの障害^{しょうがい}が、連鎖^{れんさ}全体^{ぜんたい}へ波及^{はきゅう}するのか？
3. 供給者^{きょうきゅうしゃ}、労働者^{ろうどうしゃ}、顧客^{こきやく}、または競合他社^{きょうごうたしや}がそれに依存^{いぞん}するとき、彼らを公正^{かふせい}に扱^{あつか}えるか？
4. どの代替手段^{だいたいしゅだん}、テクノロジー^{きせい}、規制^{けいぎ}、または契約満了^{けいやくまんりょう}が、その希少性^{きしょうせい}を失^{うしな}わせないか？
5. 会社^{かいしゃ}は選^えばれることで利益^{りえき}を得^えているのか、それとも相手^{あいて}を逃^{にげ}げられない状態^{じょうたい}にしてレント^{ひきだし}を引き出^{ひき}しているのか？

中文

1. 它是否改善了质量、速度、学习、可获得性或客户成本？
tā shì fǒu gǎi shàn le zhì liàng sù dù xué xí kě huò dé xìng huò kè hù chéng běn
2. 现在有什么故障会沿着整条链条传播？
xiàn zài yǒu shén me gù zhàng huì yán zhe zhěng tiáo liàn tiáo chuán bō
3. 当供应商、劳动者、客户或竞争对手依赖它时，能否得到公平对待？
dāng gòng yīng shāng láo dòng zhě kè hù huò jīng zhēng duì shǒu yī lài tā shí néng fǒu dé dào gōng píng duì dài
4. 哪种替代方案、技术、监管变化或合同到期，可能消除它的稀缺性？
nǎ zhǒng tì dài fāng àn jì shù jiān guǎn biàn huà huò hé tóng dào qī kě néng xiāo chú tā de xī quē xìng
5. 公司是在凭借客户偏好获利，还是在利用对方无法脱身的处境攫取租金？
gōng sī shì zài píng jiè kè hù piān hǎo huò lì hái shì zài lì yòng duì fāng wú fǎ tuō shēn de chǔ jìng jué qǔ zū jīn

ENGLISH

The last question separates durable advantage from abuse. A critical link that customers repeatedly choose is different from one that survives because exit is hidden, interoperability is blocked, or power is used to make alternatives impossible.

日本語

最後の問いは、持続的な優位性と濫用を分ける。顧客が繰り返し選ぶ重要な環節と、退出方法が隠され、相互運用性が妨げられ、または権力によって代替手段が不可能にされているため存続する環節とは異なる。

中文

最后一个问题将持久优势与滥用区分开来。客户反复主动选择的关键环节，不同于那种依靠隐藏退出方式、阻碍互操作性，或运用权力使替代方案无法存在而延续的环节。

14.3 Integrate to repair coordination, not to collect businesses

じぎょう あつめる れんけい しゅうふく どうごう
事業を集めるためではなく、連携を修復するために統合する
zhěng hé shì wèi le xiū fù xié tiáo ér bú shì shōu jí qǐ yè
整合是为了修复协调，而不是收集企业

ENGLISH

At a Dubai construction site, a developer describes building an in-house construction company, workforce, and seven factories across trades such as joinery, aluminum, and steel. He attributes construction speed to that vertical integration. School of Hard Knocks describes turning one large audience into brand partnerships, a content agency, a private community, and advertising revenue rather than beginning unrelated ventures.

日本語

Dubai の建設現場で、あるデベロッパーは、社内の建設会社
ろうどうりょく ととのえ たてぐ てっこう ぎょうしゅ
と労働力を整え、建具、アルミニウム、鉄鋼などの業種にまた
こうじょう きずい せつめい かれ けんせつ はや
がる7つの工場を築いたと説明する。彼は建設の速さを、その
すいちよくとうごう
垂直統合によるものだとしている。School of Hard Knocks は、
たがい む かんけい じぎょう はじめる だい き ぼ
互いに無関係な事業を始めるのではなく、1つの大規模なオー
ディエンスを、ブランド提携、コンテンツエージェンシー、非
こうかい こうこくしゅうにゅう てんかい せつめい
公開コミュニティ、広告収入へと展開したと説明している。

中文

zài de yī chù jiàn zhù gōng dì shàng yī wèi kāi fā shāng miáo shù le zì jǐ rú hé jiàn lì
在 Dubai 的一处建筑工地上，一位开发商描述了自己如何建立
nèi bù jiàn zhù gōng sī hé shī gōng duì wú bìng shè lì qī jiā gōng chǎng fù gài xì mù gōng lǚ cái
内部建筑公司和施工队伍，并设立七家工厂，覆盖细木工、铝材
hé gāng cái děng gōng zhǒng tā jiāng shī gōng sù dù guī yīn yú zhè zhǒng chuí zhí zhěng hé
和钢材等工种。他将施工速度归因于这种垂直整合。School of

Hard Knocks 则描述了如何把一个庞大的受众群体转化为品牌合作、内容代理业务、私人社群和广告收入，而不是从互不相关的业务起步。

ENGLISH

Together with the central dry-cleaning factory, these cases show three forms of integration. One concentrates repeated processing, one secures construction inputs, and one reuses distribution across adjacent offers. The common question is whether ownership solves a coordination problem that a contract cannot solve as well.

日本語

中央のドライクリーニング工場と合わせて考えると、これらの事例は3つの統合形態を示している。1つは反復する加工を集約し、1つは建設資材の供給を確保し、もう1つは隣接する商品やサービスに流通経路を再利用する。共通する問いは、所有することで、契約では同じようにうまく解決できない連携上の問題を解決できるかどうかである。

中文

把这些案例与中央干洗工厂放在一起，可以看到三种整合形式。一种集中重复处理，一种保障建筑投入品，另一种在相邻产品与服务之间重复利用分销能力。它们共同提出的问题是：所有权是否解决了一个合同无法同样有效解决的协调问题。

ENGLISH

Let the expected integration benefit be read as a disciplined inventory:

日本語

とうごう きたいべんえき きりつ こうもくいちらん よむ
統合による期待便益を、規律ある項目一覧として読む。

中文

jiāng yù qī de zhěng hé shōu yì shì wéi yī fèn yán jǐn de qīng dān
将预期的整合收益视为一份严谨的清单：

$B_{\text{integrate}}$ = avoided supplier margin
+faster coordination + quality control
+learning and option value
–capital and fixed cost
–management complexity – concentration risk.

ENGLISH

This is not a valuation formula; each term must be supported by evidence. A supplier's visible margin is not automatically available to the buyer. The integrated operation may run at lower utilization, need unfamiliar management, carry labor and compliance duties, consume working capital, or fall behind a specialist that serves many customers.

日本語

これは評価額を算出する式ではない。各項目には証拠による裏づけが必要である。供給者の目に見える利幅を、買い手が自動的に手にできるわけではない。統合後の事業は、設備稼働率が下がり、不慣れな管理を必要とし、労務およびコンプライアンス上の義務を負い、運転資金を消費し、または多数の顧客に対応する専門業者に後れを取るかもしれない。

中文

zhè bú shì gū zhí gōng shì měi yí xiàng dōu bì xū yǒu zhèng jù zhī chí gōng yīng shāng xiǎn ér yì jiàn
这不是估值公式；每一项都必须有证据支持。供应商显而易见的利润空间，并不会自动落到买方手中。整合后的业务可能

lì yòng lǜ gèng dī, xū yào bù shú xī de guǎn lǐ néng lì, chéng dān láo dòng yòng gōng hé hé guī yì wù,
 利用率更低, 需要不熟悉的管理能力, 承担劳动用工和合规义务,
 zhàn yòng yíng yùn zī jīn, huò luò hòu yú yí jiā fú wù zhòng duō kè hù de zhuān yè qī yè
 占用营运资金, 或落后于一家服务众多客户的专业企业。

ENGLISH

Integration is strongest when the link is essential, repeated, hard to specify in a contract, rich in feedback, and costly when delayed or defective. It is weak when the work is standardized, competitive suppliers are available, demand is volatile, technology changes rapidly, or ownership would distract from the company's real advantage.

日本語

とうごう もっともゆうこう かんせつ ふか けつ はんぶく けいやく
 統合が最も有効なのは、その環節が不可欠で、反復され、契約
 めいかく さだめ ほうふ
 で明確に定めにくく、豊富なフィードバックをもたらし、遅延や
 ふりよう おお き な ひ いう ばあい ぎょうむ ひょうじゅん か
 不良が大きな費用につながる場合である。業務が標準化され、
 きようそうりよく きようきゅうしゃ りよう じゅう へんどう はげしく
 競争力のある供給者を利用でき、需要の変動が激しく、テク
 きゅうそく へんか しょう かいしゃほんらい ゆうい
 ノロジーが急速に変化し、または所有によって会社本来の優位
 せい ちゅうい ばあい どうごう ちから よわい
 性から注意がそれる場合、統合の力は弱い。

中文

dāng yí gè huán jié bù kě huò quē fǎn fù fā shēng nán yǐ zài hé tóng zhōng míng què guī dìng néng gòu
 当一个环节不可或缺、反复发生、难以在合同中明确规定、能够
 chǎn shēng fēng fù fǎn kuī qiē yán wù huò quē xiàn dài jià gāo áng shí zhěng hé de zuò yòng zuì qiáng
 产生丰富反馈、且延误或缺陷代价高昂时，整合的作用最强。
 dāng gōng zuò yǐ jīng biāo zhǔn huà yǒu xiāng hù jìng zhēng de gòng yīng shāng kě gòng xuǎn zé xū qiú bō dòng
 当工作已经标准化、有相互竞争的供应商可供选择、需求波动
 jù lìè jì shù biàn huà xùn sù huò suǒ yǒu quán huì fēn sǎn gōng sī duì zhēn zhèng yōu shì de zhù yì lì
 剧烈、技术变化迅速，或所有权会分散公司对真正优势的注意力
 shí zhěng hé de zuò yòng jiù jiǎo ruò
 时，整合的作用就较弱。

ENGLISH

The wearable-technology founder in Boston offers a useful counterexample to the belief that distribution alone is the critical link. He reports that a large platform produced a copycat

with enormous reach, yet the product failed. His explanation combines product, brand, and data rather than one isolated feature. Owning distribution can open the door; it cannot make an incoherent product worth keeping.

日本語

Boston のウェアラブルテクノロジー企業の創業者は、流通だ
けが重要な環節だという考えに対して、有用な反例を示してい
る。彼によれば、圧倒的なリーチを持つ大手プラットフォームが
模倣品を作ったものの、その製品は失敗した。彼の説明は、孤立
した1つの機能ではなく、製品、ブランド、データを組み合わせ
たものだ。流通を所有すれば入口を開けることはできるが、ま
とまりのない製品を手元に残す価値のあるものにはできない。

中文

Boston 的一位可穿戴技术公司创始人，为“分销本身就是
关键环节”这一看法提供了有用的反例。他称，一家覆盖面极广的
大型平台推出了仿制品，但产品最终失败。他的解释结合了产品、
品牌和数据，而不是把原因归于某一项孤立的功能。拥有分销渠道
可以打开大门，却不能让一款缺乏内在一致性的产品变得值得
保留。

14.4 Read every asset as a bundle of rights and duties

あらゆる資産を、権利と義務の束として読む
将每项资产视为一束权利与义务

ENGLISH

An oil field makes the legal structure visible because the surface, minerals, lease, production, and cash flow can belong to different parties. One interview distinguishes upstream production, midstream movement, and downstream refining or sale. It then follows a land professional who identifies title and negotiates with mineral owners, whose number may be large.

日本語

油田では、地表、鉱物、リース、生産、キャッシュフローが別々の当事者に帰属しうるため、法的構造が目に見えやすい。あるインタビューでは、上流の生産、中流の輸送、下流の精製または販売を区別している。続いて、権原を特定し、時には多数にのぼる鉱物権所有者と交渉する土地権利の専門家を追っている。

中文

油田让法律结构变得清晰可见，因为地表权、矿产权、租约、生产和现金流可以分别属于不同主体。一场访谈区分了上游生产、中游输送，以及下游炼制或销售。随后，访谈跟随一位土地权属专业人士，看他如何查明权属，并与人数可能很多的矿产权所有者谈判。

ENGLISH

The speaker describes a royalty as a share of gross production proceeds before specified expenses and contrasts it with the working interest that funds a share of drilling in return for a share of production economics. Exact terms vary by lease and jurisdiction. Net revenue interest is not simply another name for every royalty interest; it is the share of production revenue a party receives after burdens such as royalties, and its calculation depends on the instruments. The interviewee's

shorthand is not a substitute for checking the actual title, lease, division order, operating agreement, and applicable law.

日本語

話者はロイヤルティを、所定の費用を差し引く前の総生産収入に対する持分と説明し、それを、生産から得られる経済的利益の一部と引き換えに掘削費用の一部を負担するワーキング・インタレストと対比している。正確な条件は、リースと法域によって異なる。純収益持分は、あらゆるロイヤルティ持分を単に別の名で呼んだものではない。これは、ロイヤルティなどの負担分を差し引いた後に当事者が受け取る生産収入の持分であり、その算定は証書によって決まる。インタビュー対象者による簡略な説明は、実際の権原、リース、分配指図書、操業契約、適用法を確認することの代わりにはならない。

中文

发言者把特许权使用费描述为扣除特定费用之前的总生产收益份额，并将其与作业权益作对比：后者承担一定份额的钻探成本，以换取一定份额的生产经济利益。具体条款因租约和司法管辖区而异。净收入权益并不只是所有特许权使用费权益的另一个名称；它是某一方在扣除特许权使用费等负担后获得的总收入份额，其计算取决于相关法律文书。受访者的简略说法不能代替对实际权属、租约、分配指令、作业协议和适用法律的核查。

ENGLISH

The general method applies far beyond oil. For any proposed asset, write:

日本語

一般的な方法は、石油以外にも広く適用できる。検討中のど

の資産についても、次のように書く。

中文

这一通用方法远不止适用于石油。对于任何拟议中的资产，都写下：

economic claim

= granted rights – burdens – senior claims

–required costs – failure exposure.

ENGLISH

A royalty may avoid some operating costs while remaining exposed to title, volume, price, measurement, counterparty, environmental, and legal risk. A working interest may carry operating decisions and upside together with drilling, completion, plugging, remediation, and loss. A franchise, software license, insurance book, lease, patent, or media catalog has its own division of use, approval, payment, maintenance, liability, termination, and transfer.

日本語

ロイヤルティは、一部の操業費用を負担せずに済む場合がある一方で、権原、生産量、価格、測定、取引相手、環境、法律上のリスクにはさらされ続けることがある。ワーキング・インタレストは、操業上の意思決定と上振れの可能性を伴う一方で、掘削、坑井仕上げ、廃坑処理、修復、損失も負担しうる。フランチャイズ、ソフトウェアライセンス、保険契約群、リース、特許、メディアカタログには、それぞれ固有の利用、承認、支払い、維持、責任、終了、移転の分担がある。

中文

tè xǔ quán shǐ yòng fèi quán yì kě néng bì kāi yī bù fèn yùn yíng chéng běn què réng huì miàn lín
 特许权使用费权益可能避开一部分运营成本，却仍会面临
 quán shǔ chǎn liàng jià gé jì liàng jiāo yì duì shǒu huán jīng hé fǎ lǚ fēng xiǎn zuò yè
 权属、产量、价格、计量、交易对手、环境和法律风险。作业
 quán yì kě néng tóng shí dài lái yùn yíng jué cè quán yǔ shàng xíng shōu yì yě bàn suí zuàn jīng wán jīng
 权益可能同时带来运营决策权与上行收益，也伴随钻井、完井、
 fēng jīng xiū fù hé sǔn shī tè xǔ jīng yíng quán ruǎn jiàn xǔ kě zhèng bǎo xiǎn yè wù zǔ hé
 封井、修复和损失。特许经营权、软件许可证、保险业务组合、
 zū yuē zhuān lì huò méi tǐ qū kù gè zì dōu yǒu guān yú shǐ yòng shěn pī fù kuǎn wéi hù
 租约、专利或媒体曲库，各自都有关于使用、审批、付款、维护、
 zé rèn zhōng zhǐ hé zhuǎn ràng de bù tóng huà fēn
 责任、终止和转让的不同划分。

ENGLISH

Never infer the bundle from the asset's popular name. Read the document, trace the priority of claims, and obtain qualified legal, tax, technical, insurance, and environmental review where required.

日本語

しさん つうしょう けんり ぎむ たば すいそく
 資産の通称から、その権利と義務の束を推測してはならない。
 ぶんしょ よみ せいぎゅうけん ゆうせんじゅんい ひつよう おうじ しかく
 文書を読み、請求権の優先順位をたどり、必要に応じて、資格を
 もつほうりつ ぜいむ ぎじゅつ ぼけん かんきょう せんもん か しんさ うける
 持つ法律、税務、技術、保険、環境の専門家による審査を受ける。

中文

jué bù yào gēn jù zī chǎn de tōng sú míng chēng tuī duàn tā suǒ bāo hán de quán lì yǔ yì wù yuè dú
 绝不要根据资产的通俗名称推断它所包含的权利与义务。阅读
 wén jiàn zhuī chá gè xiàng qǐng qiú quán de yōu xiān shùn xù bìng zài bì yào shí qǔ de hé gé de fǎ lǚ
 文件，追查各项请求权的优先顺序，并在必要时取得合格的法律、
 shuì wù jì shù bǎo xiǎn hé huán jīng shěn chá
 税务、技术、保险和环境审查。

14.5 Separate legal ownership, economics, and control

hōu tǎng quán jīng jì lì yì zhī pèi quán fēn kāi kǎo lǜ
 法的所有权、经济的利益、支配权进行考虑
 qū fēn fǎ lǚ suǒ yǒu quán jīng jì lì yì yǔ kòng zhì quán
 区分法律所有权、经济利益与控制权

ENGLISH

Several interviewees celebrate complete founder ownership. Sara Blakely says she began Spanx with five thousand dollars, took no outside investor for twenty-one years, and retained the ability to follow her judgment. The founder of a beverage company describes going public while retaining voting shares, accepting less of the economics in order to preserve control. A beauty founder reports buying out a partner and remaining the sole original owner of her brand.

日本語

複数のインタビュー対象者が、創業者による完全所有を称賛している。Sara Blakely は、5,000 ドルで Spanx を始め、21 年間は外部投資家を受け入れず、自分の判断に従える立場を保ったと語る。ある飲料会社の創業者は、議決権株式を保有したまま株式を公開し、支配権を維持するために経済的利益を少なく受け入れたと説明している。ある美容ブランド創業者は、共同経営者の持分を買い取り、自分がブランド唯一の当初所有者として残ったと語る。

中文

几位受访者都赞赏创始人的完全所有。Sara Blakely 说，她以五千元创办 Spanx，二十一年没有接受外部投资者，并保留了依照自己判断行事的能力。一位饮料公司创始人描述了自己如何在保留投票权股份的情况下上市，为了维持控制权而接受较少的经济利益。一位美妆品牌创始人称，她买断了合伙人的权益，成为品牌仅存的原始所有者。

ENGLISH

These paths preserve discretion, but they are not costless

templates. Full ownership may mean slower growth, concentrated household risk, scarce support, or a company unable to pursue an opportunity. Voting control can protect a long-term promise from short-term pressure; it can also entrench a founder, weaken minority protections, and make correction difficult. A partner buyout can clarify authority while consuming cash or debt capacity.

日本語

こうした道筋は裁量を守るが、費用のかからないひな型ではない。完全所有は、成長の遅れ、家計リスクの集中、支援の不足、または機会を追求できない会社につながることもある。議決権による支配は、長期的な約束を短期的な圧力から守れる一方、創業者の地位を固定し、少数株主の保護を弱め、軌道修正を難しくすることもある。共同経営者の持分買い取りは権限を明確にできるが、現金または借入余力を消費する。

中文

这些路径保留了自主裁量权，但并非没有代价的模板。完全所有可能意味着增长更慢、家庭风险过度集中、支持匮乏，或公司无力把握某个机会。投票控制权可以保护长期承诺免受短期压力；它也可能巩固创始人的地位、削弱少数股东保护，并让纠错变得困难。买断合伙人权益可以明确权力，却会消耗现金或举债能力。

ENGLISH

Return to the six-field ownership claim in Record 3 rather than opening a new ledger. The legal instrument supplies evidence for each field. Title, license, or contract identifies the holder and scope. Payment and priority terms populate current cash and residual economics. Governance and reporting terms populate control and information. Assignment, change-

of-control, and market conditions populate liquidity and transfer. Guarantees, senior claims, maintenance, compliance, and liability populate duties and downside. The popular asset name fills none of those fields by itself.

日本語

あたらしいだいちょう つくる きろく こうもく しょうゆ
新しい台帳を作るのではなく、記録3の6項目からなる所有
けん しゅちょう もどる ほうてきしょうしょ かくこうもく しょうこ けんげん
権の主張に戻る。法的証書が各項目の証拠となる。権原、ライ
センス、または契約から、保有者と範囲がわかる。支払い条件と
ゆうせんじゅんい じょうけん げんざい げんきん ざんよ けいざいてきりえき うまる
優先順位の条件から、現在の現金と残余の経済的利益が埋まる。
ほうこく じょうけん しはいけん じょうほう うまる じょうと
ガバナンスと報告の条件から、支配権と情報が埋まる。譲渡、
しはいけんへんこう しじょう じょうけん りゅうどうせい いてん うまる しょう
支配権変更、市場の条件から、流動性と移転が埋まる。保証、
ゆうせんせいぎゆうけん いじかんり せきにん ぎむ
優先請求権、維持管理、コンプライアンス、責任から、義務と
したぶれ うまる しさん つうしょう こうもく
下振れが埋まる。資産の通称だけでは、これらの項目は1つも
うまら 埋まらない。

中文

huí dào jì lù zhōng de liù zì duàn suǒ yǒu quán zhǔ zhāng ér bú shì líng kāi yī běn tái zhàng
回到记录3中的六字段所有权主张，而不是另开一本台账。
fǎ lǚ wén shū wèi měi gè zì duàn tí gòng zhèng jù quán shǔ xǔ kě zhèng huò hé tóng míng què chí yǒu rén
法律文书为每个字段提供证据。权属、许可证或合同明确持有人
yǔ fàn wéi fù kuǎn hé yōu xiān shùn xù tiáo kuǎn tián rù dāng qián xiànjīn yǔ shèng yú jīng jì lì yì zhì lǐ
与范围。付款和优先顺序条款填入当前现金与剩余经济利益。治理
hé bào gào tiáo kuǎn tián rù kòng zhì quán yǔ xìn xī zhuǎn rǎng kòng zhì quán biàn gēng hé shì chǎng tiáo jiàn
和报告条款填入控制权与信息。转让、控制权变更和市场条件
tián rù liú dòng xìng yǔ zhuǎn yí dān bǎo yōu xiān qǐng qiú quán wéi hù hé guī hé zé rèn tián rù
填入流动性与转移。担保、优先请求权、维护、合规和责任填入
yì wù yǔ xià xíng fēng xiǎn zī chǎn de tōng sú míng chēng běn shēn bù néng tián rù qí zhōng rèn hé yí gè
义务与下行风险。资产的通俗名称本身不能填入其中任何一个
zì duàn
字段。

ENGLISH

The fields can be divided among different people. The Boston beverage founder reports giving an early specialist two percent of the company because cash was scarce, while later retaining voting control. The grant may align long-term contribution, become diluted by later issuance, or remain illiquid for

years. Its value depends on vesting, liquidity, tax, information, governance, and what the recipient can actually influence.

日本語

各項目は、異なる人々の間で分けることができる。Bostonの飲料会社創業者は、現金が乏しかったため、初期に加わった専門家に会社の2%を与え、その後も議決権による支配を保ったと語る。この付与は、長期的な貢献と利害を一致させることもあれば、後の発行によって希薄化することもある。何年も流動性を持たないままになることもある。その価値は、権利確定、流動性、税務、情報、ガバナンス、そして受領者が実際に何に影響を及ぼせるかによって決まる。

中文

这些字段可以分配给不同的人。Boston的一位饮料公司创始人称，由于现金稀缺，他把公司2%的股份给了一位早期加入的专家，同时后来保留了投票控制权。这项授予可能使长期贡献与利益保持一致，也可能因后续发行而被稀释，或多年缺乏流动性。它的价值取决于归属安排、流动性、税务、信息、治理，以及接受者实际上能够影响什么。

ENGLISH

An LLC is likewise an entity, not a magic veil. One property investor reports using separate LLCs for many assets. Separation may help isolate ownership, accounts, contracts, and some liabilities when law and conduct support it. It does not erase personal guarantees, professional liability, one's own wrongful acts, taxes, insurance gaps, undercapitalization, fraudulent transfer, commingling, or duties imposed by local law. Form, jurisdiction, records, capitalization, insurance, and actual operation all matter. Entity design should follow the real risks,

lenders, owners, and administrative burden, with qualified advice, rather than a sponsor's promise of automatic protection.

日本語

同様に、LLCは事業体であって、魔法のバールではない。ある不動産投資家は、多数の資産にそれぞれ別のLLCを利用していると語る。法と実際の行為がそれを裏づけていれば、分離によって所有権、口座、契約、一部の責任を切り分けやすくなる場合がある。しかし、個人保証、専門職責任、自らの不法行為、税金、保険の空白、資本不足、詐欺的譲渡、資産の混同、または現地法が課す義務が消えるわけではない。形態、法域、記録、資本、保険、実際の運営のすべてが重要である。事業体の設計は、自動的に保護されるという推奨者の約束ではなく、資格を持つ専門家の助言を受けながら、現実のリスク、貸し手、所有者、管理負担に沿って行うべきである。

中文

同样，LLC只是一个实体，并非一道神奇的屏障。一位房地产投资者称，他为许多资产分别设立了LLC。当法律与实际行为支持这种安排时，分离可能有助于隔离所有权、账户、合同和某些责任。它并不能消除个人担保、专业责任、本人实施的不法行为、税款、保险缺口、资本不足、欺诈性转让、财产混同，或当地法律规定义务。组织形式、司法管辖区、记录、资本、保险和实际运营都很重要。实体设计应在合格意见的指导下，依照真实的风险、贷款方、所有者和行政负担来决定，而不是依赖某位鼓吹者关于自动获得保护的承诺。

14.6 Match capital to the productive constraint

しほん せいさんじょう せいやく てきごう
資本を生産上の制約に適合させる
ràng zī běn pǐ pèi shēng chǎn xìng yuē shù
让资本匹配生产性约束

ENGLISH

The Arizona beverage founder reports owning the building, factories, and equipment, carrying no debt, and financing a large new factory from accumulated cash. He connects that control to his ability to preserve a long-standing ninety-nine-cent package price. The account also contains the anxiety of making payroll. Retained control did not make the industrial obligation weightless.

日本語

Arizonaの飲料会社創業者は、建物、工場、設備を所有し、
負債を抱えず、蓄積した現金から大規模な新工場の資金を賄っ
たと語る。彼はその支配力を、長年続く1パッケージ99セン
トという価格を維持できることに結びつけている。この説明に
は、給与を支払うことへの不安も含まれている。支配権を保っ
ても、産業上の義務が無重力になるわけではなかった。

中文

Arizona的一位饮料公司创始人称，他拥有厂房、工厂和设备，
不负债，并用累积现金为一座大型新工厂提供资金。他
认为，这种控制力使自己能够维持长期不变的每包99美分价格。
这段叙述也包含了支付工资的焦虑。保留控制权，并没有让工业
经营的义务失去重量。

ENGLISH

A Dallas bank operator reaches the opposite prescription. He describes growth through bank acquisitions and cost discipline, warns that rapid expansion can outstrip capital, and argues for equity rather than more borrowing in that setting. He also warns that one dominant investor can turn nominal ownership into dependence. His rejection of any Plan B is testimony about his own focus, not a sound rule for exposing a household, worker, depositor, creditor, or co-founder to ruin.

日本語

Dallas の銀行経営者は、反対の処方に行き着く。彼は、銀行買収と費用規律による成長を説明し、急速な拡大が資本を上回りうると警告し、その状況では借入をさらに増やすよりも自己資本を使うべきだと主張する。また、1 人の支配的な投資家によって、名目上の所有が依存関係に変わりうるとも警告している。Plan B を一切拒むという彼の姿勢は、本人の集中に依拠しての証言であって、家計、労働者、預金者、債権者、または共同創業者を破滅の危険にさらすための健全な規則ではない。

中文

Dallas 的一位银行经营者得出了相反的主张。他描述了通过收购银行和成本纪律实现增长的方式，警告快速扩张可能超过资本承受能力，并主张在这种情况下使用股权，而不是进一步举债。他还警告，一个占主导地位的投资者，可能把名义上的所有权变成依赖关系。他拒绝任何 Plan B，是对其本人专注程度的陈述，而不是让家庭、劳动者、储户、债权人或共同创始人暴露于毁灭风险的合理规则。

ENGLISH

Both capital choices can fit the systems that produced them. A mature, cash-generating manufacturer, a regulated bank, a long-development technology, a neighborhood service, and a creator catalog have different cash cycles, rights, duties, and failure paths. Retained earnings preserve control while making the project wait for internal cash. Debt preserves nominal equity while adding a senior claim, maturity, covenants, collateral, refinancing exposure, and sometimes a personal guarantee. Equity removes scheduled repayment but transfers residual economics, information, governance, and often an expected pace or exit. Deposits, supplier terms, grants, licenses, revenue shares, and strategic contracts move other parts of the burden. None is free simply because its price is not called interest.

日本語

どちらの資本選択も、それぞれを生み出したシステムには適合する。成熟して現金を生む製造業者、規制対象の銀行、開発期間の長いテクノロジー事業、地域密着型サービス、クリエイターのカatalogでは、資金循環、権利、義務、失敗経路が異なる。内部留保は支配権を守る一方、社内資金がたまるまでプロジェクトを待たせる。負債は名目上の持分を守る一方で、優先請求権、満期、財務制限条項、担保、借り換えリスク、そして時には個人保証を加える。自己資本は定期返済をなくすが、残余の経済的利益、情報、ガバナンス、そして多くの場合、期待される進捗速度や退出方法を移転する。預金、供給者の取引条件、助成金、ライセンス、収益分配、戦略的契約は、負担の別の部分を動かす。価格が利息と呼ばれないというだけで、無料になるものは1つもない。

liǎng zhǒng zī běn xuǎn zé dōu kě néng shì hé yùn yù tā men de xì tǒng chéng shú qiě néng gòu chǎn shēng
 两 种 资 本 选 择 都 可 能 适 合 孕 育 它 们 的 系 统 。 成 熟 且 能 够 产 生
 xiàn jīn de zhì zào shāng shōu jiǎn guǎn de yín háng kāi fā zhōu qī màn cháng de jì shù shè qū fú wù
 现 金 的 制 造 商 、 受 监 管 的 银 行 、 开 发 周 期 漫 长 的 技 术 、 社 区 服 务
 qǐ yè hé chuàng zuò zhě qū kù yǒu zhe bù tóng de xiàn jīn zhōu qī quán lì yì wù yǔ shī bài
 企 业 和 创 作 者 曲 库 ， 有 着 不 同 的 现 金 周 期 、 权 利 、 义 务 与 失 败
 lù jīng liú cún shōu yì bǎo liú kòng zhì quán què ràng xiàng mù bì xū děng dài nèi bù xiàn jīn zhài wù
 路 径 。 留 存 收 益 保 留 控 制 权 ， 却 让 项 目 必 须 等 待 内 部 现 金 。 债 务
 bǎo liú míng yì gǔ quán què zēng jiā le yōu xiān qǐng qiú quán dào qī qī xiàn yuē shù xìng tiáo kuǎn
 保 留 名 义 股 权 ， 却 增 加 了 优 先 请 求 权 ， 到 期 期 限 、 约 束 性 条 款 、
 dī yā pǐn zài róng zī fēng xiǎn yǒu shí hái yǒu gè rén dān bǎo gǔ quán miǎn chú le àn qī hái kuǎn
 抵 押 品 、 再 融 资 风 险 ， 有 时 还 有 个 人 担 保 。 股 权 免 除 了 按 期 还 款 ，
 què zhuǎn yí le shèng yú jīng jì lì yì xìn xī zhì lǐ quán wǎng wǎng hái fù dài duì fā zhǎn sù dù
 却 转 移 了 剩 余 经 济 利 益 、 信 息 、 治 理 权 ， 往 往 还 附 带 对 发 展 速 度
 huò tuì chū de yù qī cún kuǎn gòng yīng shāng tiáo kuǎn bǔ zhù jīn xǔ kě zhèng shōu rù fēn chéng hé
 或 退 出 的 预 期 。 存 款 、 供 应 商 条 款 、 补 助 金 、 许 可 证 、 收 入 分 成 和
 zhàn lüè hé tóng zé zhuǎn yí fù dān zhōng de qí tā bù fèn rèn hé yī zhǒng zī jīn dōu bú huì jīn jīn
 战 略 合 同 ， 则 转 移 负 担 中 的 其 他 部 分 。 任 何 一 种 资 金 都 不 会 仅 仅
 yīn wèi qí jià gé bù jiào lǐ xī jiù biàn chéng miǎn fèi de
 因 为 其 价 格 不 叫 利 息 ， 就 变 成 免 费 的 。

ENGLISH

Bring forward the growth-permission decision and peak carry from Chapter 12. Do not calculate the cash gap again. Complete the capital-fit fields that were left open:

日本語

だい しょう せいちょう きょか はんだん じ しきん ふたん
 第 12 章 の 成 長 を 許 可 す る 判 断 と ピーク 時 の 資 金 負 担 を
 ひ き つ ぐ しきん ふそく いち どけいさん みきにゅう
 引 き 継 ぐ 。 資 金 不 足 を も う 一 度 計 算 し て は な ら な い 。 未 記 入 だ っ
 しほん てきごうせい こうもく かんせい
 た 資 本 適 合 性 の 項 目 を 完 成 さ せ る 。

中文

yán yòng dì 12 zhāng zhōng de zēng zhǎng xǔ kě jué dìng hé fēng zhí zī jīn zhàn yòng bú yào chóng xīn
 沿 用 第 12 章 中 的 增 长 许 可 决 定 和 峰 值 资 金 占 用 。 不 要 重 新
 jì suàn xiàn jīn quē kǒu wán chéng cí qián liú kòng de zī běn pǐ pèi zì duàn
 计 算 现 金 缺 口 。 完 成 此 前 留 空 的 资 本 匹 配 字 段 。

ENGLISH

- **Constraint.** Name the capability, asset, timing gap, or uncertainty preventing the next credible result.
- **Productive use.** State what each tranche buys, the contribution expected after full duties, the evidence it should create,

and when that evidence can be observed.

- **Timing.** Match the capital's duration to the work by carrying forward dated outflows, peak funding, the reserve, and the later, smaller, and absent-return cases.
- **Rights and control.** Record the provider's economics, votes, vetoes, information rights, collateral, guarantees, covenants, and transfer limits, together with any exit choices surrendered.
- **Pace and reporting.** Name the growth rate, repayment schedule, liquidity event, milestones, and reporting system the capital requires.
- **Failure.** Identify who loses cash, work, home security, employment, supplier income, customer deposits, or public trust when the plan fails, and which remedy remains possible.
- **Alternatives.** Test scope, sequence, price, customer commitment, supplier terms, partnership, retained earnings, or a smaller experiment against the same diagnosed constraint.
- **Stop and renegotiate.** Set the evidence that pauses deployment, preserves remaining cash, changes the pace, or requires a new agreement before the original return clock consumes the enterprise.

日本語

- **制約。** 次の信頼できる結果を妨げている能力、資産、時期の
ずれ、または不確実性を明示する。

- **生産的な用途。**資金の各回分で何を購入するのか、すべての義務を果たした後に期待される貢献、それによって生み出すべき証拠、そしてその証拠をいつ観察できるのかを記す。
- **タイミング。**日付ごとの支出、資金需要のピーク、予備資金、そして収益が遅れる場合、少ない場合、得られない場合を引き継ぎ、資本の存続期間を事業の期間に合わせる。
- **権利と支配権。**資金提供者の経済的利益、議決権、拒否権、情報権、担保、保証、財務制限条項、移転制限を、放棄する退出の選択肢と併せて記録する。
- **進捗速度と報告。**資本が求める成長率、返済日程、流動化事由、マイルストーン、報告システムを明示する。
- **失敗。**計画が失敗したとき、誰が現金、仕事、住まいの安全、雇用、供給者としての収入、顧客の預け金、または社会からの信頼を失うのか、そしてどの救済策がなお可能なのかを特定する。
- **代替案。**同じように診断された制約に照らして、範囲、順序、価格、顧客の確約、供給者の条件、提携、内部留保、またはより小さな実験を検証する。
- **停止と再交渉。**資金投入を一時停止し、残りの現金を守り、進捗速度を変え、または当初のリターン期限が事業を食い尽くす前に新しい合意を必要とする証拠を定める。

中文

- **约束条件。**指明阻碍下一个可信结果的能力、资产、时间缺口或不确定性。
- **生产性用途。**说明每批资金购买什么、履行全部义务后预期

chǎn shēng shén me gòng xiàn yīng dāng xíng chéng shén me zhèng jù yǐ jí hé shí kě yǐ guān chá dào zhè xiē zhèng jù
产生什么贡献、应当形成什么证据,以及何时可以观察到这些证据。

- **时机。** yán yòng biāo míng rì qī de xiànjīn liú chū fēng zhí zī jīn xū qiú chǔ bèi yǐ jí
huí bào gèng wǎn gèng shǎo huò wán quán méi yǒu de qíng xíng shǐ zī běn qī xiàn yǔ gōng zuò zhōu qī
回报更晚、更少或完全没有的情形,使资本期限与工作周期相匹配。

- **权利与控制。** jì lù zī jīn tí gōng zhě de jīng jì lì yì tóu piào quán fǒu jué quán xìn xī
quán dī yā pǐn dān bào yuē shù xíng tiáo kuǎn hé zhuǎn ràng xiàn zhì yǐ jí wèi cí fàng qì de
权、抵押品、担保、约束性条款和转让限制,以及为此放弃的任何退出选择。

- **速度与报告。** zhǐ míng zī běn suǒ yāo qiú de zēng zhǎng lǜ hái kuǎn jì huà liú dòng xìng shì jiàn
lǐ chéng bēi hé bào gào xì tǒng
里程碑和报告系统。

- **失败。** míng què dāng jì huà shī bài shí shuí huì sǔn shī xiànjīn láo dòng zhù fáng bǎo zhàng
gōng zuò gǎng wèi gōng yīng shōu rù kè hù yù fù kuǎn huò gōng zhòng xìn rèn yǐ jí réng yǒu nǎi xiē
工作岗位、供应收入、客户预付款或公众信任,以及仍有哪些补救办法可用。

- **替代方案。** zhēn duì tóng yí gè yǐ jīng zhěn duàn chū de yuē shù jiǎn yàn yè wù fàn wéi shí shī
shùn xù jià gé kè hù chéng nuò gōng yīng shāng tiáo kuǎn hé zuò guān xì liú cún shōu yì
顺序、价格、客户承诺、供应商条款、合作关系、留存收益或规模更小的实验。

- **停止与重新谈判。** shè dìng suǒ xū de zhèng jù yǐ biàn zàn tíng zī jīn tóu fàng bǎo liú
shèng yú xiànjīn gǎi biàn tuī jìn sù dù huò zài yuán dìng huí bào shí zhōng hào jìn qǐ yè zhī qián yāo qiú
剩余现金、改变推进速度,或在原定回报时钟耗尽企业之前要求达成新协议。

ENGLISH

The governing question is whether financing serves a demonstrated productive constraint or reshapes the enterprise mainly to serve the financing. Durable claims and reusable systems can separate some output from one person's hours, but every form of leverage has a principal and an obligation.

A wage earner can build capability and durable participation without founding a company; an owner can remain trapped by guarantees, illiquidity, governance conflict, and attention. The objective is sufficient participation, resilience, and control for a more chosen life, not maximum ownership.

日本語

判断を支配する問いは、資金調達が実証された生産上の制約に役立つのか、それとも主として資金調達に奉仕するよう事業を作り変えるのか、というものである。持続的な請求権と再利用可能なシステムによって、一部の成果を1人の労働時間から切り離せるが、どの形のレバレッジにも元本と義務がある。賃金労働者は会社を創業しなくても、能力と持続的な参画を築ける。所有者は、保証、非流動性、ガバナンス上の対立、注意力の拘束から抜け出せないことがある。目的は所有の最大化ではなく、より自ら選べる人生に必要な、十分な参画、回復力、支配力である。

中文

起支配作用的问题是：融资是在服务一个已经证实的生产性约束，还是主要为了服务融资本身而重塑企业。持久的请求权和可重复使用的系统，可以使一部分产出摆脱对某一个人工作时间的依赖，但每一种杠杆都有本金与义务。领薪者无需创办公司，也能培养能力并获得持久的参与；所有者则可能仍被担保、非流动性、治理冲突和注意力所困。目标不是让所有权最大化，而是为一种更能自主选择的人生，取得足够的参与、韧性与控制。

14.7 An acquisition buys the failures too

買収では失敗要因も買う

shōu gòu yě huì mǎi xià shī bài yīn sù
收购也会买下失败因素

ENGLISH

One interviewee recommends acquiring cash-flowing small businesses from owners who are ready to retire and mentions the United States Small Business Administration's 7(a) program as one possible financing route. The reference identifies a program, not a promise that a target or buyer qualifies. He describes a demographic wave of business transfers and simple targets such as laundromats or pool-service companies. The opportunity may be real in a particular place and year. The phrase *cash flowing* does not make a business simple, passive, financeable, or transferable.

日本語

あるインタビュー対象者は、引退を考えているオーナーから
キャッシュフローを生む小企業を買収することを勧め、資金
調達手段の候補として米國中 小企業庁の7(a) プログラムに
言及している。この言及が示しているのはプログラムの存在で
あって、対象企業や買い手が適格だという約束ではない。彼は、
事業承継の人口動態的な波について説明し、コインランドリー
やプール管理会社のような単純な対象を挙げる。特定の場所と
年には、機会が実在するかもしれない。キャッシュフローを生ん
でいるという表現だけで、その事業が単純、受動的、資金調達
可能、または譲渡可能になるわけではない。

中文

一位受访者建议从准备退休的业主手中收购有现金流的
小企业，并提到美国小企业管理局的7(a)项目可作为一种潜在
融资途径。这里提及的是一个项目，并不承诺目标企业或买方

fú hé zī gé tā miáo shù le yī gǔ qī yè zhuǎn ràng de rén kǒu jié gòu làng cháo bìng jǔ chū
符合资格。他描述了一股企业转让的人口结构浪潮，并举出
zì zǒu xǐ yī diǎn huò yǒng chí fú wù gōng sī děng kàn shì jiǎn dān de mù biāo zài tè dìng de dì diǎn hé
自助洗衣店或泳池服务公司等看似简单的目标。在特定的地点和
nián fēn zhè zhǒng jī huì kě néng què shí cún zài yǒu xiàn jīn liú zhè jù huà bìng bú huì ràng yī jiā
年份，这种机会可能确实存在。有现金流这句话，并不会让一家
qī yè yīn cǐ biàn dé jiǎn dān bèi dòng kě róng zī huò kě zhuǎn ràng
企业因此变得简单、被动、可融资或可转让。

ENGLISH

An acquisition buys maintenance deferred by the seller, employees whose trust must be earned, customers free to leave, tax and legal history, permits, leases, environmental exposure, cybersecurity, obsolete systems, concentration, and the reason the owner is tired. Debt service is owed even when the reported cash flow is adjusted downward. Program rules, guarantees, eligibility, valuation, equity requirements, and lender underwriting change and must be verified at the time of a transaction.

日本語

ばいしゅう うり て さきおくり ほしゅ しんらい え
買収では、売り手が先送りした保守、これから信頼を得な
け じゅうきょういん じゅう さる こきやく ぜいむ ほうむ りれき
ければならない従業員、自由に去れる顧客、税務と法務の履歴、
きよか かんきょう きゅうしき
許可、リース、環境リスク、サイバーセキュリティ、旧式のシ
しゅうちゅう つかれ りゆう かう
ステム、集中リスク、そしてオーナーが疲れている理由まで買
ことになる。ほうこく かほうしゅうせい
報告されたキャッシュフローが下方修正されても、
さいむへんさい ひつよう きそく ほうしょう てきかくせい ひょうか
債務返済は必要である。プログラムの規則、保証、適格性、評価
がく じこしきんようけん かして ひきうけしんさ へんか とりひきてん
額、自己資金要件、貸し手の引受審査は変化するため、取引時点
かくにん
で確認しなければならない。

中文

shōu gòu huì yī bìng mǎi xià mài fāng yán hòu de wéi hù shàng dài yíng de xìn rèn de yuán gōng kě yǐ
收购会一并买下卖方延后的维护、尚待赢得信任的员工、可以
zì yóu lí kāi de kè hù shuì wù hé fǎ lǚ lì shǐ xǔ kě zhèng zū yuē huán jīng fēng xiǎn
自由离开的客户、税务和法律历史、许可证、租约、环境风险、
wǎng lǜ ān quán guò shí xì tǒng jí zhōng fēng xiǎn yǐ jí yè zhǔ gǎn dào pí bèi de yuán yīn jí shǐ
网络安全、过时系统、集中风险，以及业主感到疲惫的原因。即使

bào gào de xiànjīn liú bèi xiàng xià tiáo zhěng zhài wù cháng fù réng rán bì xū jìn xíng xiàng mù guī zé
 报告的现金流被向下调整，债务偿付仍然必须进行。项目规则、
 dān bǎo zī gé gǔ zhí gǔ quán yāo qiú hé dài kuǎn fāng de chéng bǎo shěn chá dōu huì biàn huà bì xū
 担保、资格、估值、股权要求和贷款方的承保审查都会变化，必须
 zài jiāo yì fā shēng shí hé shí
 在交易发生时核实。

ENGLISH

Before treating the target as a route to control, reconcile bank statements, tax returns, payroll, contracts, customer and supplier cohorts, owner add-backs, capital expenditure, working capital, claims, liens, licenses, and change-of-control terms. Speak with the people who deliver the work, subject to lawful confidentiality and process. Model the company without the seller, without the largest customer, with lower margin, and with delayed integration. Set a price from the cash and obligations that can survive, not from the financing a lender is willing to provide.

日本語

たいしょうぎぎょう しはい けいろ まえ ぎんこうとりひきめいさい のうぜい
 対象企業を支配への経路とみなす前に、銀行取引明細、納税
 しんこくしょ きぎゅうよきろく けいやく こぎやく きぎゅううしや
 申告書、給与記録、契約、顧客と供給者のコホート、オーナー
 かんれん たし も ど し せつびとうし うんでんしきん せいぎゅう せんしゅとっけん
 関連の足し戻し、設備投資、運転資金、請求、先取特権、ライセ
 しはいげんへんこうじょうこう しょうごう てきぼう ひみつ ほ じ てつづき
 ンス、支配権変更条項を照合する。適法な秘密保持と手続きに
 したが い じっさい ぎょうむ ていきょう ひとびと はなす うりて ばあい
 従い、実際に業務を提供する人々と話す。売り手がいけない場合、
 さいだいこぎやく うしなっ ばあい りはば ていか ばあい とうごう おくれ ばあい
 最大顧客を失った場合、利幅が低下した場合、統合が遅れた場合
 かいしゃ か かかく かして ていきょう
 について会社をモデル化する。価格は、貸し手が提供しようと
 ゆうしがく じぞくかのう げんきん きむ きめ
 する融資額からではなく、持続可能な現金と義務から決める。

中文

zài bǎ mù biāo qǐ yè shì wéi yī tiáo tōng wǎng kòng zhì quán de lù jīng zhī qián yīng hé duì yín háng
 在把目标企业视为一条通往控制权的路径之前，应核对银行
 liú shuǐ nà shuǐ shēn bào biǎo gōng zī jì lù hé tóng kè hù yǔ gòng yīng shāng qún zǔ yè zhǔ
 流水、纳税申报表、工资记录、合同、客户与供应商群组、业主
 fèi yòng jiā huí xiàng zī běn zhī chū yíng yùn zī jīn suǒ péi liú zhì quán xǔ kě zhèng hé kòng zhì quán
 费用加回项、资本支出、营运资金、索赔、留置权、许可证和控制权

biàn gēng tiáo kuǎn zài zūn shǒu hé fǎ bǎo mì yāo qiú yǔ chéng xù de qián tí xià yǔ zhēn zhèng jiāo fù
 变更条款。在遵守合法保密要求与程序的前提下，与真正交付
 gōng zuò de rén jiāo tán fēn bié mó nǐ méi yǒu mài fāng shī qǔ zuì dà kè hù lì rùn lǜ xià jiàng hé
 工作的人交谈。分别模拟没有卖方、失去最大客户、利润率下降和
 zhěng hé yán chí shí de gōng sī dìng jià yīng yī jù néng gòu chí xù de xiànjīn yǔ yì wù ér bú shì
 整合延迟时的公司。定价应依据能够持续的现金与义务，而不是
 yī jù dài kuǎn fāng yuàn yì tí gōng duō shǎo róng zī
 依据贷款方愿意提供多少融资。

14.8 Update Record 3 with rights and critical links

けんり じゅうよう かんせつ きろく ついか
 権利と重要な環節を記録3に追加する
 yòng quán lì yǔ guān jiàn huán jié gēng xīn jì lù
 用权利与关键环节更新记录3

ENGLISH

Choose one business or opportunity and return to the short route identifier already carried in Record 3. Trace the customer promise from input through renewal. For every material link, add six fields:

日本語

じぎょう きかい えらび きろく つかっ みじかい
 1つの事業または機会を選び、記録3ですでに使っている短い
 けいろしきべつし もどる どうにゅう こうしん こきゃく やくそく
 経路識別子に戻る。投入から更新まで、顧客への約束をたどる。
 じゅうよう かんせつ こうもく ついか
 重要な環節ごとに、6つの項目を追加する。

中文

xuǎn zé yí xiàng yè wù huò jī huì huí dào jì lù zhōng yǐ jīng yán yòng de jiǎn duǎn lù jīng
 选择一项业务或机会，回到记录3中已经沿用的简短路径
 biāo zhì fú zhuī zōng kè hù chéng nuò cóng tóu rù dào xù yuē de quán guò chéng wèi měi yí gè
 标识符。追踪客户承诺从投入到续约的全过程。为每一个
 zhòng yào huán jié zēng jiā liù gè zì duàn
 重要环节增加六个字段：

ENGLISH

- **Function.** State what the link does and why the customer promise needs it.
- **Bundle.** Record the physical asset, legal right, contract, data, relationship, or skill; identify its holder and actual decision power; then complete the six ownership fields.
- **Validity and transfer.** Keep evidence that the right is valid, enforceable, transferable, approved where necessary, and long enough to matter after a change of control.
- **Dependency and failure.** Name every counterparty, platform, worker, supplier, regulator, or founder still required, together with the substitute, switching time, and propagated cost of failure.
- **Cost and duty.** Include capital, working cash, management, maintenance, compliance, and integration cost, plus effects on quality, price, innovation, privacy, labor, competition, community, and environment.
- **Choice and capital.** Choose to own, contract, diversify, create a backup, redesign, or accept the dependency within a stated limit. If ownership requires financing, attach the capital-fit fields rather than a second cash forecast.

日本語

- **機能。** きのう その かんせつ 環節 なん が おこない 何を こきゃく 行い、やくそく 顧客 ひつよう への しるす 約束 な にな を ぜ を 必要 な の か を を 記 す。
- **権利と義務の束。** けんり 物理的 ぎ 資産 む、たば 法的 ぶつりてきしさん 権利 ほうてきけんり、けいやく 契約 かんけい、し データ い、し 関係 けっていりよく、とくてい また ぎのう は きろく 技能 ほゆうしゃ を じっさい 記録 い する。その しゅうけん 保有者 かん と する 実際の こうもく 意思決定 かんせい 力を を 特定 し、その う えで え 所有権 え に関する を 6つの を 項目 を を を 完成 を させる。

- **有効性と移転。**権利が有効で、執行可能かつ移転可能であり、必要な場合には承認を受け、支配権が変わった後も意味を持つだけの期間存続することを示す証拠を保管する。
- **依存と失敗。**なお必要とされる取引相手、プラットフォーム、労働者、供給者、規制当局、または創業者をすべて挙げ、代替手段、切り替え時間、失敗が波及した場合の費用も記す。
- **費用と義務。**資本、運転資金、管理、保守、コンプライアンス、統合の費用に加え、品質、価格、イノベーション、プライバシー、労働、競争、地域社会、環境への影響を含める。
- **選択と資本。**明示した限度内で、所有する、契約する、分散する、予備手段を設ける、再設計する、または依存を受け入れる、のいずれかを選ぶ。所有に資金調達が必要なら、2つ目の資金予測ではなく、資本適合性の項目を添付する。

中文

- **功能。**说明该环节发挥什么作用，以及客户承诺为什么需要它。
- **权利义务束。**记录实物资产、法律权利、合同、数据、关系或技能；明确其持有人及实际决策权；然后完成六个所有权字段。
- **有效性与转让。**保留证据，证明权利有效、可执行、可转让，在必要时已经获批，并且期限足够长，能在控制权变更后继续产生实质意义。
- **依赖与失败。**列明仍然不可或缺的每一个交易对手、平台、劳动者、供应商、监管机构或创始人，以及替代方案、切换时间和故障传播后的成本。
- **成本与义务。**纳入资本、营运现金、管理、维护、合规和整合

chéng běn yǐ jí duì zhì liàng jià gé chuàng xīn yīn sī láo dòng jìng zhēng shè qū hé
成本，以及对质量、价格、创新、隐私、劳动、竞争、社区和
huán jīng de yǐng xiǎng
环境的影响。

- xuǎn zé yǔ zī běn zài míng què de xiàn dù nèi xuǎn zé yōng yǒu qiān yuē fēn sǎn jiàn lì
选择与资本。在明确的限度内，选择拥有、签约、分散、建立
bèi fèn chóng xīn shè jì huò jiē shòu zhè xiàng yī lài rú guǒ suǒ yǒu quán xū yào róng zī yīng fù shàng
备份、重新设计或接受这项依赖。如果所有权需要融资，应附上
zī běn pǐ pèi zì duàn ér bú shì zài zuò yī fēn xiàn jīn yù cè
资本匹配字段，而不是再做一份现金预测。

ENGLISH

Then identify the link whose failure can stop the whole promise. Do not assume it should be acquired. A second source, a better contract, open standards, cash reserves, documented knowledge, or a narrower promise may reduce dependence more safely than ownership.

日本語

つぎ しっぱい やくそくぜんたい と ま り かんせつ とくてい
次に、その失敗によって約束全体が止まりうる環節を特定す
る。それを買収すべきだと決めつけてはならない。第2の供 給
げん よ い けいやく ひょうじゅん げんきんじゅんび ぶんしょ か ちしき
源、より良い契約、オープン標準、現金準備、文書化された知識、
げんてい やくそく しょうゆう あんぜん いぞん
またはより限定した約束のほうが、所有するより安全に依存を
へらせるかもしれない。

中文

rán hòu zhǎo chū yí dàn shī xiào jiù kě néng ràng zhěng xiàng chéng nuò tíng zhǐ de huán jié bú yào jiǎ dìng
然后，找出一旦失效就可能让整 项 承诺停止的环节。不要假定
yīng dāng shōu gòu tā dì èr lái yuán gèng hǎo de hé tóng kāi fàng biāo zhǔn xiàn jīn chǔ bèi wén dǎng huà
应当收购它。第二来源、更好的合同、开放标准、现金储备、文档化
de zhī shí huò fàn wéi gèng zhǎi de chéng nuò dōu kě néng bǐ suǒ yǒu quán gèng ān quán dì jiàng dī yī lài
的知识或范围更窄的承诺，都可能比所有权更安全地降低依赖。

ENGLISH

Durable control protects the customer promise, leaves room to invest, and remains accountable to the people it affects. It is fragile when it rests on one founder, permission, opaque

contract, or relationship that cannot cross a closing. The next chapter asks whether the system, its rights, and its reputation can survive transfer to someone else.

日本語

持続的な支配力は顧客への約束を守り、投資の余地を残し、影響を受ける人々に対する説明責任を保つ。それが1人の創業者、1つの許可、不透明な契約、またはクロージングを越えて存続できない関係に依存しているなら、脆弱である。次章では、システム、その権利、その評判が、ほかの誰かへの移転後も存続できるかを問う。

中文

持久的控制能够保护客户承诺，为投资留下空间，并继续对受其影响的人负责。当它依赖于某一位创始人、某一项许可、不透明的合同，或一段无法跨越交易交割的关系时，它就是脆弱的。下一章将追问，这套系统、它的权利和它的声誉，能否在转移给另一个人之后继续存在。

CHAPTER 15

Build Something That Can Outlive You

自分より長く存続できるものを築く

打造能够比你更长久地存续的事物

What can transfer without selling a person or erasing judgment?

ひと うりもの はんだん けしきる
人売り物にすることも、判断を消し去ることもな
く、何を引き継げるだろうか。

shén me kě yǐ zài bù bǎ rén dāng zuò shāng pǐn yě bù mǒ qù pàn duàn de qíng kuàng xià
什么可以在不把人当作商品、也不抹去判断的情况下
chuán chéng xià qù
传承下去？

ENGLISH

An owner can spend decades building a useful company and still reach the end without anyone prepared to carry it. TJ, discussing businesses whose founders want to retire, says that some children do not want the work and some owners have no succession plan. An outside buyer may preserve useful employment, customer relationships, and accumulated

knowledge. It may also buy a company whose apparent value disappears with the seller.

日本語

オーナーは何十年もかけて有用な会社を築きながら、それを引き継ぐ準備のできた人が誰もいないまま、最後を迎えることがある。創業者が引退を望む企業について語るTJによれば、子どもがその仕事を望まない場合もあれば、オーナーに承継計画がない場合もある。外部の買い手なら、有意義な雇用、顧客との関係、蓄積された知識を守れるかもしれない。その一方で、売り手がいなくなれば見かけ上の価値が消えてしまう会社を買うことにもなりうる。

中文

一位所有者可能花费数十年打造一家有用的公司，最终却没有任何人准备好将它接续下去。TJ在谈到创始人希望退休的企业时说，有些子女不愿从事这份工作，有些所有者则没有传承计划。外部买家或许能够保住有价值的就业岗位、客户关系和积累的知识。也可能买下一家会随卖方离开而失去表面价值的公司。

ENGLISH

The buyer's opportunity is secondary. The prior question is stewardship: what should continue, who may freely choose to carry it, and what should be allowed to end? Continued ownership, family or management succession, employee ownership, partial transfer, outside sale, and orderly closure can each be responsible. None becomes responsible merely because it preserves a founder's name or produces the highest price.

日本語

かい て きかい に じてき まえ と う たくさ
 買い手の機会は二次的なものだ。その前に問うべきは、託さ
 れたものをどう守るかである。何を存続させるべきか、誰がそれ
 になう じゆう えらべる なん お わ ら
 を担うことを自由に選べるのか、そして何を終わらせてよいの
 しょうけい けいぞく かぞく けいえいじん しょうけい じゅうぎょういんしょう いちぶ
 か。所有の継続、家族や経営陣による承継、従業員所有、一部
 いてん がいぶ ばいぎやく ちつじょ へいさ せきになん せんたく
 移転、外部への売却、秩序ある閉鎖は、いずれも責任ある選択
 そうぎょうしゃ な のこす もっともたかい かかく
 になりうる。創業者の名を残すから、あるいは最も高い価格が
 え せきになん せんたく
 得られるからというだけで、責任ある選択になるわけではない。

中文

mǎi fāng de jī huì shì cì yào wèn tí cǐ qián de wèn tí shì shòu tuō shǒu hù shén me yīng dāng
 买方的机会是次要问题。此前的问题是受托守护：什么应当
 yán xù shuí kě yǐ zì yóu xuǎn zé chéng dān tā shén me yīng dāng huò zhǔn jié shù jì xù chí yǒu
 延续，谁可以自由选择承担它，什么应当获准结束？继续持有、
 yóu jiā zú huò guǎn lǐ céng jiē bān yuán gōng chí gǔ bù fèn zhuǎn ràng duì wài chū shòu yǐ jī yǒu xù
 由家族或管理层接班、员工持股、部分转让、对外出售以及有序
 guān bì dōu kě néng shì fù zé rèn de xuǎn zé jīn jīn yīn wèi mǒu zhǒng xuǎn zé bǎo liú le chuàng shǐ rén
 关闭，都可能是负责任的选择。仅仅因为某种选择保留了创始人
 de míng zì huò dài lái le zuì gāo jià gé tā bìng bú huì yīn cǐ jiù biàn dé fù zé rèn
 的名字，或带来了最高价格，它并不会因此就变得负责任。

ENGLISH

The test is useful long before departure. Can the company keep its promises when control changes? Does it know what it owns and owes, why customers stay, how decisions are made, who can exercise judgment next, and which commitments must survive? A company that can answer those questions is usually safer to own now, not merely easier to sell later.

日本語

し きん せき しりぞく じ き まえ やく た つ しはいけん
 この試金石は、退く時期よりはるか前から役に立つ。支配権
 うつつ かいしゃ やくそく まもれる じしや なん しょうゆう なん
 が移っても、会社は約束を守れるか。自社が何を所有し、何を
 おっ ごきやく はなれ い し けつてい
 負っているか、顧客がなぜ離れずにいるのか、意思決定がどのよ
 つぎ だれ はんたん くたせる やくそく せんぞく
 うになされるのか、次に誰が判断を下せるのか、どの約束を存続
 はあく と い
 させなければならぬのかを把握しているか。こうした問いに
 こたえ かいしゃ あと うり いま
 答えられる会社は、後で売りやすいだけでなく、たいてい今の

じてん あんぜん しょゆう
時点でもより安全に所有できる。

中文

zǎo zài lí kāi zhī qián zhè xiàng jiǎn yàn jiù hěn yǒu yòng kòng zhì quán biàn huà hòu gōng sī hái néng
早在离开之前，这项检验就很有用。控制权变化后，公司还能
duì xiàn chéng nuò ma tā shì fǒu zhī dào zì jǐ yǒng yǒu shén me fù yǒu shén me kè hù wèi hé
兑现承诺吗？它是否知道自己拥有什么、负有什么，客户为何
liú xià jué cè rú hé zuò chū jiē xià lái shuí néng yùn yòng pàn duàn yǐ jí nǐ xiē chéng nuò bì xū
留下，决策如何作出，接下来谁能运用判断，以及哪些承诺必须
yán xù néng gòu huí dá zhè xiē wèn tí de gōng sī tōng cháng bù zhǐ shì rì hòu gèng róng yì chū shòu
延续？能够回答这些问题的公司，通常不只是日后更容易出售，
xiàn zài chí yǒu qǐ lái yě gèng ān quán
现在持有起来也更安全。

15.1 Choose what should continue before choosing who

だれ ひ き つ ぐ き め る まえ なん そんぞく えらぶ
誰に引き継ぐかを決める前に、何を存続させるべきかを選ぶ
zài xuǎn zé yóu shuí jiē shǒu zhī qián xiān jué dìng shén me yīng dāng yán xù
在选择由谁接手之前，先决定什么应当延续

ENGLISH

The London businessman's four-year buyer horizon is his heuristic, not a law. He says that starting a business creates work and cash pressure while selling it creates wealth, then advises a founder to identify likely buyers, learn the trade, build a client base, grow turnover, and become useful to one of those buyers. Its best use is to force specificity. If a larger firm might one day want the company, what would it actually be unable or unwilling to build for itself? The answer might be trusted customer access, a capable team, a license, a body of knowledge, a repeatable service, a difficult location, a product with retained users, a reputation in a narrow market, or a combination that works only when kept together.

日本語

ロンドンの実業家が示す、4年後の買い手を見据える時間軸は、彼なりの経験則であって法則ではない。彼は、事業を始めれば仕事と資金繰りの圧力が生まれ、売却すれば富が生まれると述べたうえで、創業者に対し、買い手になりそうな相手を特定し、業界を学び、顧客基盤を築き、売上高を伸ばし、その買い手の一社にとって有用な存在になるよう助言する。この考え方の最大の効用は、具体化を迫る点にある。大企業がいつかその会社を欲しがるとすれば、自社では実際に何を構築できない、あるいは構築したくないのだろうか。答えは、信頼に基づく顧客へのアクセス、有能なチーム、ライセンス、まとまった知識、再現可能なサービス、確保の難しい立地、定着した利用者を持つ製品、狭い市場での評判、あるいは一体に保って初めて機能するそれらの組み合わせかもしれない。

中文

那位伦敦商人所说的四年买方视野,是他自己的经验法则,并非定律。他说,创办企业会带来工作和现金压力,而出售企业会创造财富;随后,他建议创始人找出可能的买家、了解行业、建立客户基础、提高营业额,并让自己对其中一家买方变得有用。这种方法最大的用处,是迫使人把问题具体化。如果一家更大的公司有一天可能想要这家公司,那么究竟有什么是它无法或不愿自行建立的?答案可能是基于信任的客户渠道、一支能干的团队、一项许可证、一套知识、可重复提供的服务、难以获得的地点、拥有留存用户的产品、在狭窄市场中的声誉,或是只有保持在一起才能发挥作用的组合。

ENGLISH

Now ask the same question without assuming a sale. What would a successor need to preserve the customer outcome?

What would employees need in order to work without guessing at the founder's intent? What would suppliers and lenders need to continue? Which permits, consents, contracts, and relationships survive a change of control? Which promises depend on personal trust and must be renewed rather than assigned?

日本語

今度は、売却を前提とせずに同じ問いを立てる。後継者が顧客にもたらす成果を維持するには、何が必要か。従業員が創業者の意図を推測せずに働くには、何が必要か。サプライヤーや貸し手が関係を継続するには、何が必要か。支配権が変わっても存続する許認可、同意、契約、関係はどれか。個人的な信頼に依存し、譲渡するのではなく更新しなければならない約束はどれか。

中文

现在，在不假定会出售的情况下提出同一个问题。继任者要维持客户成果，需要保留什么？员工要在无需猜测创始人意图的情况下工作，需要什么？供应商和贷款方要继续合作，需要什么？哪些许可、同意、合同和关系能够在控制权变化后继续有效？哪些承诺依赖个人信任，必须重新确认而不能简单转让？

ENGLISH

These questions distinguish four things that are often collapsed into one:

日本語

こうした問いは、しばしば一つにまとめられてしまう次の4つを区別する。

中文

zhè xiē wèn tí qū fēn le jīng cháng bèi hùn wéi yī tán de sì jiàn shì
 这些问题区分了经常被混为一谈的四件事：

ENGLISH

Continuity the work can continue through an absence, illness, or ordinary leadership change.

Succession a named person or group can assume authority, judgment, and accountability over time.

Transfer rights and obligations can lawfully move to another owner with limited loss of customers, people, permission, and capability.

Sale a negotiated transfer produces consideration for specified rights, assets, or shares under agreed conditions.

日本語

けいぞくせい ふざい びょうき つうじょう しどうしゃこうたい しごと つづけ
 継続性 不在、病気、通常の指導者交代があっても、仕事を続け
 られること。

しょうけい しめい こじん しゅうだん じかん けんげん はんだん
 承継 指名された個人または集団が、時間をかけて権限、判断、
 せつめいせきにん ひきうけ
 説明責任を引き受けられること。

いてん こきやく じんざい きょか のうりよく そんしつ げんてい けんり ぎむ
 移転 顧客、人材、許可、能力の損失を限定しながら、権利と義務
 べつ しょうしや ごうほうてき うつつせる
 を別の所有者へ合法的に移せること。

ばいきやく こうしょう いてん ごうい じょうけん とくてい
 売却 交渉による移転によって、合意した条件のもと、特定の
 けんり しさん かぶしき たいか しょうじる
 権利、資産、株式の対価が生じること。

中文

lián xù xìng gōng zuò néng gòu zài rén yuán quē xī huàn bìng huò zhèng cháng de líng dǎo céng gēng tì zhōng
连续性 工作能够在人员缺席、患病或正常的领导层更替中
 jì xù jìn xíng
 继续进行。

chuán chéng zhǐ dìng de gè rén huò qún tǐ néng gòu zhú bù chéng dān quán lì pàn duàn hé wèn zé zé rèn
传承 指定的个人或群体能够逐步承担权力、判断和问责责任。

zhuǎn ràng quán lì hé yì wù néng gòu yī fǎ zhuǎn yí gěi líng yī wèi suǒ yǒu zhě tóng shí jiāng kè hù
转让 权利和义务能够依法转移给另一位所有者，同时将客户、
 rén yuán xǔ kě hé néng lì de sǔn shī kòng zhì zài yǒu xiàn fàn wéi nèi
 人员、许可和能力的损失控制在有限范围内。

chū shòu jīng xié shāng de zhuǎn ràng àn zhào yuē dìng tiáo jiàn wèi tè dìng quán lì zī chǎn huò gǔ fèn dài lái
出售 经协商的转让按照约定条件，为特定权利、资产或股份带来
 duì jià
 对价。

ENGLISH

A company may achieve continuity without being saleable, or be legally saleable without being able to preserve its value. A professional practice can have excellent records and a trained successor while remaining subject to licensing and patient choice. A software company can transfer its shares while its largest customer is free to cancel. A family company can produce reliable cash and still have no willing or capable next steward.

日本語

かいしゃ ばいきゃくかのう けいぞくせい じつげん
 会社は、売却可能にならなくても継続性を実現できることが
 ほうてき ばいきゃく かち いじ
 あり、法的には売却できても価値を維持できないこともある。
 せんもんしよく じぎょう すぐれ きろく くんれん こうけいしゃ そなえ
 専門職の事業は、優れた記録と訓練された後継者を備えていて
 めんきよせいど かんじゃ せんたく さゆう
 も、なお免許制度と患者の選択に左右されうる。ソフトウェア
 かいしゃ かぶしき いてん さいだいこきゃく じゅう かいやく けんり
 会社は株式を移転できても、最大顧客には自由に解約する権利
 どうぞくかいしゃ あんてい げんきん うみだし
 があるかもしれない。同族会社は安定した現金を生み出して
 つぎ になう いし のうりよく もつひと
 ても、次に担う意思と能力を持つ人がいないこともある。

中文

yī jiā gōng sī kě néng shí xiàn le lián xù xìng què wú fǎ chū shòu yě kě néng zài fǎ lǜ shàng
 一家公司可能实现了连续性，却无法出售；也可能在法律上
 kě yǐ chū shòu què wú fǎ bǎo zhù qí jià zhí zhuān yè fú wù jī gòu kě yǐ yōng yǒu chū sè de jì lù
 可以出售，却无法保住其价值。专业服务机构可以拥有出色的记录
 hé xùn liàn yǒu sù de jì rèn zhě tóng shí réng shòu zhí zhào yāo qiú hé huàn zhě xuǎn zé de zhì yuē ruǎn jiàn
 和训练有素的继任者，同时仍受执照要求和患者选择的制约。软件
 gōng sī kě yǐ zhuàn ràng gǔ fèn dàn qí zuì dà kè hù kě néng kě yǐ zì yóu jiě yuē jiā zú qī yè
 公司可以转让股份，但其最大客户可能可以自由解约。家族企业
 kě yǐ chǎn shēng wěn dìng de xiàn jīn què yī rán méi yǒu yuàn yì huò yǒu néng lì chéng wéi xià yī rèn shòu tuō
 可以产生稳定的现金，却依然没有愿意或有能力成为下一任受托
 guǎn lǐ zhě de rén
 管理者的人。

ENGLISH

Design begins with the destination. Write the acceptable paths, the prohibited ones, and the conditions under which each becomes responsible. A buyer list is useful only after this stewardship list exists.

日本語

せつけい いきさき はじまる うけいれ みちすじ きんじるみちすじ
 設計は行き先から始まる。受け入れられる道筋、禁じる道筋、
 そしてそれぞれがせきにん せんたく じょうけん かきだす かいて
 そしてそれぞれが責任ある選択となる条件を書き出す。買い手
 こうほ いちらん やく たつ じゅたくせきにん かんする いちらん
 候補の一覧が役に立つのは、こうした受託責任に関する一覧を
 つくつ あと
 作った後だけである。

中文

shè jì yào cóng mù dì dì kāi shǐ xiě xià kě yǐ jiē shòu de lù jīng jìn zhǐ de lù jīng yǐ jí
 设计要从目的地开始。写下可以接受的路径、禁止的路径，以及
 měi tiáo lù jīng zài shén me tiáo jiàn xià cái shì fù zé rèn de xuǎn zé zhǐ yǒu zài zhè fèn shòu tuō shǒu hù
 每条路径在什么条件下才是负责任的选择。只有在这份受托守护
 qīng dān yǐ jīng cún zài zhī hòu mǎi fāng míng dān cái yǒu yòng
 清单已经存在之后，买方名单才有用。

15.2 A successor must be willing, capable, and removable

こうけいしゃ いし のうりょく こうたい しくみ ひつよう
 後継者には、意思と能力があり、交代させられる仕組みも必要
 である

jì rén zhě bì xū yǒu yì yuàn yǒu néng lì yě bì xū kě yǐ bèi chè huàn
继任者必须有意愿、有能力，也必须可以被撤换

ENGLISH

Jody Lorenzo describes a niche company sustained for roughly sixty years. When asked about generational wealth, he mentions provision through trusts, money management, living within means, care for workers, and knowing when conditions are deteriorating. The brief answer opens two questions but cannot settle either. How should resources protect people, and who has demonstrated the judgment to steward the system that produces them? A trust, company, or other legal form must be designed for current people and law; its name supplies no answer.

日本語

Jody Lorenzo は、およそ 60 年にわたり存続してきたニッチ企業について語っている。世代を超える富について尋ねられると、信託を通じた備え、資金管理、身の丈に合った暮らし、働く人への配慮、そして状況が悪化している時期を見極めることに言及する。その短い答えは2つの問いを開くが、どちらにも決着はつけられない。資源はどのように人を守るべきか。そして、それを生み出す仕組みを預かる判断力を、誰が実証してきたのか。信託、会社、その他の法的形態は、現在の人々と法律に合わせて設計しなければならず、その名称だけでは何の答えにもならない。

中文

Jody Lorenzo 描述了一家持续经营了大约六十年的利基公司。当被问及代际财富时，他提到通过信托提供保障、管理资金、量入为出、关照员工，以及知道何时形势正在恶化。这段简短

de huí dá tí chū le liǎng gè wèn tí què wú fǎ wèi qí zhōng rèn hé yí gè dìng lùn zī yuán yīng dāng
 的回答提出了两个问题，却无法为其中任何一个定论。资源应当
 rú hé bǎo hù rén shuí yǐ jīng zhèng míng zì jǐ jù bèi pàn duàn lì néng gòu shòu tuō guǎn lǐ chǎn shēng
 如何保护人？谁已经证明自己具备判断力，能够受托管理产生
 zhè xiē zī yuán de tǐ xì xìn tuō gōng sī huò qí tā fǎ lǚ xíng shì bì xū gēn jù dāng xià de rén
 这些资源的体系？信托、公司或其他法律形式必须根据当下的人
 hé fǎ lǚ lái shè jì tā de míng chēng běn shēn bù tí gōng dá àn
 和法律来设计；它的名称本身不提供答案。

ENGLISH

Tim Tebow makes a related distinction between resources left for a person and capacity cultivated in a person. The two are complements, not rivals. A material floor can keep illness, caregiving, exclusion, or one shock from stranding ability. Practiced capability without authority or opportunity may remain unused. Provision matters, and so do judgment, relationships, records, history, and the freedom to choose a different life.

日本語

Tim Tebow は、ある人のために残される資源と、その人の内
 はぐくま のうりよく あいだ かんれん くべつ もうけ
 に育まれる能力との間に、これと関連する区別を設けている。こ
 ぼ かん かんけい たいりつ ぶっしつてき さいてい
 の2つは補完関係にあり、対立するものではない。物質的な最低
 き ばん びょうき かいご はいじょ いちど しょうげき
 基盤があれば、病気、介護、排除、あるいは一度の衝撃によって
 のうりよく ゆき ば うしなう ふせげる じっせん つちかつ のうりよく
 能力が行き場を失うのを防げる。実践によって培った能力も、
 けんげん きかい つかわ そなえ じゅうよう
 権限や機会がなければ使われないままかもしれない。備えは重要
 はんだん かんけい きろく れきし べつ じんせい えらぶじゆう
 であり、判断、関係、記録、歴史、そして別の人生を選ぶ自由
 おなじく じゅうよう
 も同じく重要である。

中文

Tim Tebow 作出了一个相关区分：为一个人留下的资源，与
 zuò chū le yí gè xiāng guān qū fēn wèi yí gè rén liú xià de zī yuán yǔ
 在这个人身上培养出的能力。两者相互补充，并非彼此竞争。
 zài zhè gè rén shēn shàng péi yāng chū de néng lì liǎng zhě xiāng hù bǔ chōng bìng fēi bǐ cǐ jìng zhēng
 物质保障的底线，可以避免疾病、照护责任、排斥或一次冲击让
 wù zhì bǎo zhàng de dǐ xiàn kě yǐ bì miǎn jí bìng zhào hù zé rèn pái chì huò yí cì chōng jī ràng
 能力陷入无处施展的境地。经过实践培养的能力，如果没有权力
 néng lì xiàn rù wú chù shī zhǎn de jìng dì jīng guò shí jiàn péi yāng de néng lì rú guǒ méi yǒu quán lì
 能力陷入无处施展的境地。经过实践培养的能力，如果没有权力

huò jī huì yě kě néng yì zhí dé bú dào yùn yòng wù zhì gōng jī hěn zhòng yào pàn duàn guān xì
 或机会，也可能一直得不到运用。物质供给很重要，判断、关系、
jì lù lì shǐ yǐ jī xuǎn zé lìng yí zhǒng shēng huó de zì yóu yě tóng yàng zhòng yào
 记录、历史以及选择另一种生活的自由也同样重要。

ENGLISH

Four relationships must remain separate:

日本語

つぎ かんけい わ け
 次の4つの関係は、分けたままにしなければならない。

中文

bì xū bǎ sì zhǒng guān xì bǐ cǐ fēn kāi
 必须把四种关系彼此分开：

ENGLISH

Kinship concerns care, belonging, and regard that should not depend on commercial usefulness.

Ownership concerns lawful economic, information, transfer, and downside rights.

Employment concerns a real role, evidence of capability, fair terms, support, and accountability.

Authority concerns the bounded power to decide for customers, workers, owners, and others who bear consequences.

日本語

しんぞくかんけい しょうぎょうじょう ゆうようせい さ ゆう はいりよ
 親族関係 商業上の有用性に左右されるべきではない、配慮、
きぞく ぞんちょう か かわる
 帰属、尊重に関わる。

しょうほう ほう もとづくけいざいてきけんり じょうほう かんするけんり いてん かんする
所有 法に基づく経済的権利、情報に関する権利、移転に関する
 けんり ぞんしつふたん かんするけんり かかわる
 権利、損失負担に関する権利に関わる。

こよう じつざい やくわり のうりよく しょうこ こうせい じょうけん しえん せつめいせき
雇用 実在する役割、能力の証拠、公正な条件、支援、説明責任に
 かかわる
 関わる。

けんげん こきやく はたらくひと しょううしゃ た けっか おうひとびと
権限 顧客、働く人、所有者、その他の結果を負う人々のために
 いしけつてい はんい さだめ ちから かかわる
 意思決定する、範囲の定められた力に関わる。

中文

qīn shǔ guān xì shè jí guān ài guī shǔ hé zūn zhòng zhè xiē bù yīng qǔ jué yú shāng yè shàng de
亲属关系 涉及关爱、归属和尊重，这些不应取决于商业上的
 yòng chǔ
 用处。

suǒ yǒu quán shè jí hé fǎ de jīng jì quán lì xìn xī quán lì zhuǎn ràng quán lì yǐ jí xià xíng fēng xiǎn
所有权 涉及合法的经济权利、信息权利、转让权利以及下行风险
 fāng miàn de quán lì
 方面的权利。

gù yōng guān xì shè jí zhēn shí de gǎng wèi néng lì zhèng jù gōng píng tiáo jiàn zhī chí hé wèn zé
雇佣关系 涉及真实的岗位、能力证据、公平条件、支持和问责。

quán lì shè jí dài biǎo kè hù yuán gōng suǒ yǒu zhě yǐ jí qí tā chéng dān hòu guǒ de rén zuò chū
权力 涉及代表客户、员工、所有者以及其他承担后果的人作出
 jué dìng de yǒu xiàn quán lì
 决定的有限权力。

ENGLISH

A child can be loved without owning the company, own part without working there, work there without controlling it, or lead only after demonstrating fitness and receiving legitimate authority. A relative's title is not succession. Declining the founder's occupation is not betrayal. Blood and business should both be able to survive an honest refusal.

子どもは、会社を所有しなくても愛されうる。一部を所有しながらそこで働かないことも、そこで働きながら支配しないことも、適性を実証して正当な権限を与えられた後にだけ率いることもできる。親族に肩書を与えても、それは承継ではない。創業者の職業を断ることは裏切りではない。血縁も事業も、誠実な拒否を乗り越えて存続できなければならない。

中文

子女可以在不拥有公司的情况下得到爱，可以持有一部分而不在那里工作，可以在那里工作而不控制公司，也可以只在证明自己适任并获得正当权力之后才领导公司。给亲属一个头衔并不等于传承。拒绝从事创始人的职业并不是背叛。血缘和企业都应当能够经受住一次坦诚的拒绝。

ENGLISH

Before transferring authority, test six things:

日本語

権限を移す前に、次の6点を確認める。

中文

在移交权力之前，检验六件事：

ENGLISH

1. **Willingness.** The candidate understands the work, risk, time, identity burden, and alternatives, and can decline without losing family belonging or earned rights.
2. **Capability.** Evidence from real decisions shows the relevant craft, judgment, learning, and ability to seek help.

3. **Authority.** Decision rights, information, resources, boundaries, and accountability match the responsibility.
4. **Trust.** Customers, workers, suppliers, lenders, regulators, and partners can renew relationships that cannot simply be assigned.
5. **Correction.** Independent challenge, review, removal, and repair remain possible after the founder gives up control.
6. **Fallback.** A qualified manager, employee group, partner, outside buyer, narrower operation, or orderly closure remains available if no candidate passes.

日本語

1. **意思。**候補者が仕事、リスク、必要な時間、アイデンティティに伴う重荷、別の選択肢を理解しており、家族への帰属や自ら得た権利を失うことなく断れる。
2. **能力。**実際の意思決定から得られた証拠が、関連する技能、判断力、学習力、助けを求める能力を示している。
3. **権限。**意思決定権、情報、資源、境界、説明責任が、負う責任と一致している。
4. **信頼。**顧客、働く人、サプライヤー、貸し手、規制当局、提携先が、単純には譲渡できない関係を更新できる。
5. **是正。**創業者が支配権を手放した後も、独立した異議申立て、審査、解任、修復が可能である。
6. **代替策。**どの候補者も基準を満たさない場合に、有資格の経営者、従業員集団、提携先、外部の買い手、範囲を縮小した事業、秩序ある閉鎖のいずれかを利用できる。

中文

1. **意愿。**候选人理解工作、风险、时间投入、身份负担和其他选择，并且可以拒绝，而不会失去家庭归属或自己赢得的权利。
2. **能力。**来自真实决策的证据表明，候选人具备相关技艺、判断力、学习能力以及寻求帮助的能力。
3. **权力。**决策权、信息、资源、边界和问责与所承担的责任相匹配。
4. **信任。**客户、员工、供应商、贷款方、监管机构和合作伙伴能够重新确认那些无法简单转让的关系。
5. **纠正。**创始人放弃控制权后，独立质疑、审查、撤换和修复仍然可行。
6. **后备方案。**如果没有候选人通过检验，仍可选择合格的经理、员工群体、合作伙伴、外部买家、缩小范围的经营或有序关闭。

ENGLISH

Continuity does not require imitation. A successor needs the history and standards behind the work, then room to adapt them to conditions the founder will not see. The object being passed is not obedience to a personality. It is responsibility for a living promise.

日本語

継続性は模倣を求めない。後継者には仕事を支えてきた歴史と基準が必要だが、それと同時に、創業者が目にするものな
い状況に合わせて適応させる余地も必要である。引き渡されるものは、ある人物への服従ではない。生きた約束に対する責任である。

中文

lián xù xìng bìng bù yāo qiú mó fǎng jì rèn zhě xū yào liǎo jiě zhè xiàng gōng zuò bèi hòu de lì shǐ hé
 连续性并不要求模仿。继任者需要了解这项工作背后的历史和
 biāo zhǔn yě xū yào yǒu kōng jiān ràng tā men shì yīng chuàng shǐ rén bú huì qīn yǎn jiàn dào de huán jīng suǒ
 标准，也需要有空间让它们适应创始人不会亲眼见到的环境。所
 chuán dì de bǐng bú shì duì mǒu gè rén de fú cóng ér shì duì yī xiàng xiān huó chéng nuò de zé rèn
 传递的并不是对某个人的服从，而是对一项鲜活承诺的责任。

15.3 Remove dependence without erasing judgment

hándàn keshìsàrā izōn tori no zoku
 判断を消し去らずに依存を取り除く
 zài bù mǒ qù pàn duàn de qíng kuàng xià xiāo chú yī lài
 在不抹去判断的情况下消除依赖

ENGLISH

The founder of a fitness application, reflecting on a reported sale, identifies her own continued attachment to the company as the mistake. She wished she had removed herself operationally before closing; instead of celebrating and relaxing, she remained a critical dependency. Founders need not disappear, but a transaction cannot transfer a capability that still exists only inside one person.

日本語

あるフィットネスアプリの創業者は、報道された売却を
 振り取り、自分が会社に関与し続けたことが間違いだったと述
 べている。彼女は、成約前に業務上の自分への依存を取り除いて
 おけばよかったと考えた。実際には、祝ってくつろぐどころか、
 彼女は不可欠な依存先であり続けた。創業者が姿を消す必要は
 ないが、今も一人の内にしか存在しない能力を、取引によって
 移転することはできない。

中文

yī jiā jiàn shēn yòng de chuàng shǐ rén zài huí gù yī zōng jù bào dào yǐ jīng wán chéng de chū shòu shí
一家健身应用的创始人在回顾一宗据报道已经完成的出售时，
rèn wéi zì jǐ de cuò wù shì jì xù yǔ gōng sī jīn mì bāng dìng tā xī wàng zì jǐ zài jiāo yì wán chéng
认为自己的错误是继续与公司紧密绑定。她希望自己在交易完成
qián jiù yǐ jīng cóng yùn yíng zhōng tuì chū kě tā méi yǒu qīng zhù hé fàng sōng fǎn ér réng shì yí gè
前就已经从运营中退出；可她没有庆祝和放松，反而仍是一个
guān jiàn yī lǎi diǎn chuàng shǐ rén bù bì xiāo shī dàn yí xiàng réng zhǐ cún zài yú mǒu gè rén shēn shàng
关键依赖点。创始人不必消失，但一项仍只存在于某个人身上的
de néng lì wú fǎ tōng guò jiāo yì zhuǎn yí
能力，无法通过交易转移。

ENGLISH

Chapter 11 built an absence-tolerant operating system. Transfer asks for a harder test. A temporary backup can follow a procedure; a successor must also understand why the procedure exists, when it no longer applies, and who bears the consequence of changing it. Documentation must therefore preserve more than steps. It should expose:

日本語

だい しょう ふざい た え うんえい こうちく いてん
第11章では、不在に耐えられる運営システムを構築した。移転
では、さらに厳しい検証が求められる。一時的な代役なら手順
したがえる こうけいしゃ てじゅん そんざい てきよう
に従えるが、後継者は、その手順がなぜ存在するのか、いつ適用
されなくなるのか、それを変更した結果を誰が負うのかも理解
しなければならない。したがって、文書には手順以上のものを
のこすひつよう つぎ みえる
残す必要がある。次のことが見えるようにすべきである。

中文

dì zhāng jiàn lì le yī tào néng gòu róng rěn rén yuán quē xí de yùn yíng tǐ xì zhuǎn ràng tí chū
第11章建立了一套能够容忍人员缺席的运营体系。转让提出
le gèng yán gé de jiǎn yàn lín shí tǐ bǔ kě yǐ zūn xún chéng xù jì rèn zhě hái bì xū lǐ jiě chéng xù
了更严格的检验。临时替补可以遵循程序；继任者还必须理解程序
wèi hé cún zài hé shí bù zài shì yòng yǐ jí gǎi biàn chéng xù de hòu guǒ yóu shuí chéng dān yīn cǐ
为何存在、何时不再适用，以及改变程序的后果由谁承担。因此，
wén dǎng bì xū bǎo liú de bù zhǐ shì bù zhòu hái yīng jiē shì
文档必须保留的不只是步骤，还应揭示：

ENGLISH

1. the customer outcome and standard;

2. the evidence behind important decisions;
3. the limits within which a role may act;
4. the exceptions that require judgment or professional review;
5. the relationships and permissions that cannot be compelled;
6. the unresolved risks, disputes, and experiments; and
7. the history of failures, repairs, and promises still in force.

日本語

1. 顧客にもたらす成果とその基準。
2. 重要な意思決定の根拠となった証拠。
3. それぞれの役割が行動できる範囲。
4. 判断または専門家による審査を必要とする例外。
5. 強制できない関係と許可。
6. 未解決のリスク、紛争、実験。そして
7. 失敗、修復、今なお有効な約束の履歴。

中文

1. 客户成果及其标准;
2. 重要决策背后的证据;
3. 某一岗位可以采取行动的界限;
4. 需要运用判断或接受专业审查的例外;
5. 无法强制维持的关系和许可;

shàng wèi jiě jué de fēng xiǎn zhēng yì hé shì yàn yǐ jǐ
6. 尚未解决的风险、争议和试验；以及

shī bài xiū fù hé réng rán yǒu xiào de chéng nuò de lì shǐ
7. 失败、修复和仍然有效的承诺的历史。

ENGLISH

One solar-company founder describes the transition from a business that relies on the chief executive to one that relies on documented functions, people, and systems. A private-equity operator similarly attributes his ability to oversee many companies to common data, empowered people, and a repeatable process. Those are useful transfer mechanisms, but neither uniformity nor a large manual proves that the system is safe. Local regulation, customer context, tacit craft, and dissent can be destroyed by forcing every company through one template.

日本語

ある太陽光発電会社の創業者は、最高経営責任者に依存する事業から、文書化された機能、人材、システムに依存する事業への移行を説明している。同様に、あるプライベートエクイティ運営者は、多数の会社を監督できるのは、共通データ、権限を与えられた人材、再現可能なプロセスがあるからだとしている。これらは有用な移転の仕組みだが、画一性も大部のマニュアルも、システムが安全であることの証明にはならない。すべての会社を一つのテンプレートに無理やり当てはめれば、地域の規制、顧客の状況、暗黙的な技能、異論が失われかねない。

中文

一位太阳能公司创始人描述了企业如何从依赖首席执行官，转变为依赖有文档记录的职能、人员和系统。一位私募股权运营者也同样将自己能够监督多家公司的能力，归因于共同的数据、获得授权的人员和可重复的流程。这些都是有用的转让

机制，但无论统一性还是厚厚的操作手册，都不能证明体系是安全的。强迫每家公司套用同一个模板，可能会摧毁当地监管语境、客户情境、默会技艺和不同意见。

ENGLISH

The transfer test is practical. Let the prospective successor chair a real operating review. Let the founder remain silent unless a stated safety or legal boundary is reached. Observe which decisions stall, which facts are absent, which relationships call only the founder, and which team members hold responsibility without authority. Then let a qualified reviewer challenge one important decision. A succession that cannot survive dissent or remove the wrong steward has transferred rank, not accountable authority. Repair those failures while there is still time to teach, not during a closing or crisis.

日本語

移転の検証は実践的に行う。後継者候補に、実際の業務レビューの議長を務めてもらう。明示された安全上または法的な境界に達しない限り、創業者は沈黙を守る。どの意思決定が滞るか、どの事実が欠けているか、どの関係者が創業者にしか連絡しないか、どのチームメンバーが権限を持たずに責任を負っているかを観察する。次に、資格を備えた審査者に、重要な意思決定の一つへ異議を唱えてもらう。異論に耐えられず、不適切な担い手を解任できない承継は、説明責任を伴う権限ではなく地位を移したにすぎない。教える時間がまだあるうちに、こうした不備を修復する。成約時や危機の最中に行うことではない。

中文

转让检验应当是实际的。让潜在继任者主持一次真正的运营

shěn chá chú fēi chù jí yǐ jīng shuō míng de ān quán huò fǎ lǜ biān jiè fǒu zé ràng chuàng shǐ rén
 审查。除非触及已经说明的安全或法律边界，否则让创始人
 bǎo chí chén mò guān chá nēi xiē jué cè xiàn rù tíng zhì nēi xiē shì shí quē shī nēi xiē guān xì fāng zhī
 保持沉默。观察哪些决策陷入停滞、哪些事实缺失、哪些关系方只
 lián xì chuàng shǐ rén yǐ jí nēi xiē tuán duì chéng yuán chéng dān le zé rèn què méi yǒu xiāng yīng quán lì
 联系创始人，以及哪些团队成员承担了责任却没有相应权力。
 rán hòu ràng yī wèi hé gé de shěn chá zhě zhì yí yī xiàng zhòng yào jué cè wú fǎ jīng shòu yì yì yě
 然后，让一位合格的审查者质疑一项重要决策。无法经受异议，也
 wú fǎ chè huàn cuò wù shòu tuō guǎn lǐ zhě de chuán chéng zhuǎn yí de zhǐ shì děng jí ér bú shì chéng dān
 无法撤换错误受托管理者的传承，转移的只是等级，而不是承担
 wèn zé de quán lì yào zài réng yǒu shí jiān jiāo dǎo shí xiū fù zhè xiē quē xiàn ér bú shì děng dào jiāo yì
 问责的权力。要在仍有时间教导时修复这些缺陷，而不是等到交易
 wán chéng huò wēi jī fā shēng shí
 完成或危机发生时。

15.4 Know what the headline price means

こうひょう かかく なん い み し る
 公表価格が何を意味するのかを知る
 nòng qīng gōng kāi xuān chēng de jià gé yì wèi zhe shén me
 弄清公开宣称的价格意味着什么

ENGLISH

A deal announcement can be impressive while revealing little about what any owner receives. In one interview, a hospitality operator corrects the language around a multibillion-dollar transaction from equity value to enterprise value. In another, an energy-company seller reports a range because the transaction included contingencies. These distinctions are not footnotes. They are the difference between the value assigned to an operating business and cash that is available to a particular person.

日本語

とりひき はっぴょう いんしょうてき かくしゅゆうしゃ なん う け と る
 取引の発表は印象的でも、各所有者が何を受け取るのかにつ
 いては、ほとんど何も明かしていないことがある。あるインタ

ビューでは、ホスピタリティ事業者が、数十億ドル規模の取引
 をめぐる表現について、株式価値ではなく企業価値だと訂正し
 ている。別のインタビューでは、エネルギー会社の売り手が、
 取引に条件付きの要素が含まれていたため、金額を幅で報告し
 ている。こうした違いは脚注ではない。事業を運営する企業に
 付けられた価値と、特定の個人が利用できる現金との差そのも
 のである。

中文

一则交易公告可能令人印象深刻，却几乎没有透露任何一位
 所有者实际会收到什么。在一次访谈中，一位酒店服务业经营者
 纠正了对一宗数十亿美元交易的说法，指出那是企业价值而非
 股权价值。在另一次访谈中，一位能源公司卖方报出了一个区间，
 因为交易包含附带条件的部分。这些区别并非脚注。它们正是赋予
 一家运营企业的价值，与某个特定个人可以支配的现金之间的
 区别。

ENGLISH

A simplified seller bridge is:

日本語

簡略化した、売り手の受取額への橋渡しは次のようになる。

中文

简化后的卖方所得衔接式为：

$$P_{\text{pre-tax}} \approx EV + C - D - L - F \\ \pm W - H,$$

ENGLISH

where EV is enterprise value, C is cash included for the seller, D is debt repaid or assumed, L is debt-like and other negotiated liability, F is transaction cost, W is the working-capital adjustment, and H is money held back, placed in escrow, or dependent on later events. The amount attributable to one owner then depends on the securities, ownership percentage, preferences, options, taxes, indemnities, and earn-out terms that apply to that owner. Jurisdiction and transaction structure change the result; qualified legal, tax, and financial review is necessary.

日本語

ここで、 EV は企業価値、 C は売りに含まれる現金、 D は返済されるか引き受けられる債務、 L は債務類似項目その他の交渉対象となる負債、 F は取引費用、 W は運転資本調整額、 H は留保される金銭、エスクローに預けられる金銭、または後の事象に左右される金銭である。そこから一人の所有者に帰属する金額は、その所有者に適用される証券、持分比率、優先権、オプション、税金、補償義務、アーナウト条件によって決まる。法域と取引の構造によって結果は変わるため、資格を備えた法律、税務、財務の専門家による審査が必要である。

中文

其中， EV 是企业价值， C 是为卖方计入的现金， D 是偿还或由买方承接的债务， L 是类债务项目及其他经协商确定的负债， F 是交易成本， W 是营运资本调整额， H 是被扣留、存入托管账户或取决于后续事件的资金。此后，归属于某一位所有者的金额，还取决于适用于该所有者的证券、持股比例、优先权、期权、税款、赔偿责任和或有支付条款。司法管辖区和交易结构会改变结果；必须由合格的法律、税务和财务专业人士进行审查。

ENGLISH

Even a carefully stated enterprise value is not a promise that the price will be paid. A buyer may condition payment on retention, performance, regulatory approval, financing, representations, or a later milestone. A founder who must remain for years to earn the headline price has sold a different object from a founder who receives cash at closing and leaves.

日本語

企業価値を慎重に表現したとしても、それは代金が支払われるという約束ではない。買い手は、在籍継続、業績、規制当局の承認、資金調達、表明事項、後のマイルストーンなどを支払いの条件にすることがある。公表価格を得るために何年も残らなければならない創業者が売ったものは、成約時に現金を受け取って去る創業者が売ったものとは異なる。

中文

即使企业价值得到了谨慎表述，也不等于承诺一定会支付这一价格。买方可能把付款与人员留任、业绩、监管批准、融资、陈述事项或日后的里程碑挂钩。为了获得公开宣称的价格而必须继续留任数年的创始人，出售的东西不同于在交易完成时收到现金并离开的创始人。

ENGLISH

The same discipline applies before valuation. Recurring revenue can make a company easier to understand because retention provides evidence about future demand. The London health-technology founder explains why institutions may value a subscription stream differently from repeated one-off sales. A wealth manager in another interview also favors re-

tained, non-transactional client economics. Neither account means that every subscription is durable. A buyer will ask whether renewal is voluntary, whether customers receive continuing value, what service and recovery cost, how cohorts behave, and whether the contract survives transfer. Lock-in can make revenue look stable just before reputation or regulation breaks it.

日本語

評価の前にも、同じ規律が当てはまる。継続収益があれば、顧客維持率が将来需要についての証拠となるため、会社を理解しやすくなることがある。ロンドンの医療技術企業の創業者は、なぜ機関投資家がサブスクリプション収益を、単発販売の繰り返しとは異なる方法で評価しうるのであるのかを説明している。別のインタビューに登場するウェルスマネージャーも、顧客が維持される、取引ごとではない収益構造を評価している。どちらの話も、あらゆるサブスクリプションが持続的であることを意味しない。買い手は、更新が任意か、顧客が継続的な価値を受け取っているか、サービスと復旧にいくらかかるか、各コホートがどのように推移するか、契約が移転後も存続するかを問う。ロックインによって収益が安定して見えていても、その直後に評判や規制によって崩れることがある。

中文

在估值之前，同样的纪律也适用。经常性收入可以让一家公司更容易理解，因为客户留存为未来需求提供了证据。那位伦敦健康科技公司的创始人解释了，为何机构可能对订阅收入流和反复发生的一次性销售作出不同估值。另一次访谈中的一位财富管理者，也偏好客户留存型、非交易型的客户经济模式。这两种说法都不意味着每一种订阅都是持久的。买方会询问续订是否出于

zì yuàn kè hù shì fǒu chí xù huò dé jià zhí fú wù hé huī fù xū yào duō shǎo chéng běn gè pī cì
 自愿、客户是否持续获得价值、服务和恢复需要多少成本、各批次
 kè hù de biǎo xiàn rú hé yǐ jí hé tóng zài zhuǎn ràng hòu shì fǒu jì xù yǒu xiào suǒ dìng xiào yīng
 客户的表现如何，以及合同在转让后是否继续有效。锁定效应
 kě néng ràng shōu rù xiǎn de wěn dìng ér shēng yù huò jiān guǎn suí hòu jiù huì jiāng qí dǎ pò
 可能让收入显得稳定，而声誉或监管随后就会将其打破。

15.5 Let trust travel without selling a person

ひと うりもの しんらい ひ き つ が
 人を売り物にせず、信頼が引き継がれるようにする
 ràng xìn rèn dé yǐ chuán dì ér bù bǎ rén dàng zuò shāng pǐn
 让信任得以传递，而不把人当作商品

ENGLISH

Robert Miller reports closing two agencies while continuing to build a public reputation around digital marketing and client acquisition. He attributes the faster launch of later businesses to that accumulated reputation. The offers and market mechanisms changed; recognition of his claimed capability traveled.

日本語

Robert Miller は、デジタルマーケティングと顧客獲得をめぐる公の評判を築き続ける一方で、2つのエージェンシーを閉鎖したと述べている。後に始めた事業をより速く立ち上げられたのは、その蓄積された評判によるものだとしている。提供内容と市場の仕組みは変わったが、彼が自ら主張する能力に対する認知は引き継がれた。

中文

chēng tā guān bì le liǎng jiā dài lǐ gōng sī tóng shí jì xù wéi rào shù zì
 Robert Miller 称，他关闭了两家代理公司，同时继续围绕数字
 yíng xiāo hé kè hù huò qǔ jiàn lì gōng gòng shēng yù tā rèn wéi hòu lái chuàng bàn de qǐ yè néng gòu
 营销和客户获取建立公共声誉。他认为，后来创办的企业能够

gèng kuài qǐ dòng dé yì yú zhè zhǒng jī lěi qǐ lái de shēng yù tí gòng de chǎn pǐn yǔ fú wù hé
 更快启动，得益于这种积累起来的声誉。提供的产品与服务和
 shì chǎng jī zhì biàn le rén men duì tā suǒ shēng chéng néng lì de rèn zhī què yǎn xù le xià lái
 市场机制变了；人们对他所声称能力的认知却延续了下来。

ENGLISH

Portable trust is real, but a personal brand is not immortal and follower count is not trust. It depends on platforms, records, conduct, continued relevance, and the truth of the claims attached to the name. It can also intensify key-person risk. If every product borrows credibility from one person, one misleading claim, private failure, health event, or departure can damage every offer at once.

日本語

もち は こ べ る しんらい じつざい こじん ふめつ
 持ち運べる信頼は実在するが、個人ブランドは不滅ではなく、
 フォロワー数 は 信頼 ではない。それはプラットフォーム、記録、
 こうどう けいぞくてき かんれんせい な むすびつけ しゅちょう しんじつせい
 行動、継続的な関連性、その名に結び付けられた主張の真実性
 いぞん つよめる
 に依存する。また、キーパーソンリスクを強めることもある。
 せいひん ひとり しんよう かり ひと ごかい
 すべての製品が一人から信用を借りているなら、一つの誤解を
 まねく しゅちょう わたくしせいかつ しっぱい けんこうじょう できごと りだつ
 招く主張、私生活での失敗、健康上の出来事、離脱によって、
 ていきょうぶつ いちど そこなわ
 すべての提供物が一度に損なわれかねない。

中文

kě xié dài de xìn rèn què shí cún zài dàn gè rén pǐn pái bìng fēi bù xiǔ guān zhù zhě shù liàng yě bù
 可携带的信任确实存在，但个人品牌并非不朽，关注者数量也不
 děng yú xìn rèn tā yī lài píng tái jì lù xíng wéi chí xù de xiāng guān xìng yǐ jí yǔ zhè gè
 等于信任。它依赖平台、记录、行为、持续的相关性，以及与这个
 míng zì xiāng lián de zhǔ zhāng shì fǒu zhēn shí tā hái kě néng jiā jù guān jiàn rén wù fēng xiǎn rú guǒ měi
 名字相连的主张是否真实。它还可能加剧关键人物风险。如果每
 yī zhǒng chǎn pǐn dōu jiè yòng tóng yí gè rén de kě xìn dù nà me yī xiàng wù dǎo xìng zhǔ zhāng yī cì
 一种产品都借用同一个人的可信度，那么一项误导性主张、一次
 sī rén shēng huó zhōng de shī bài yī chǎng jiàn kāng shì jiàn huò yī cì lí kāi dōu kě néng tóng shí sǔn hài
 私人生活中的失败、一场健康事件或一次离开，都可能同时损害
 suǒ yǒu chǎn pǐn yǔ fú wù
 所有产品与服务。

ENGLISH

A Beverly Hills jeweler describes honor, values, and keeping one's word as the assets from which he could rebuild if the visible business disappeared. That claim identifies the right substance: reputation is the remembered pattern between promise and conduct. It becomes transferable only when the company, not merely its public face, repeatedly keeps the promise.

日本語

Beverly Hills のある宝^{ほう}石^{せき}商^{しょう}は、目^めに見^みえる事^じ業^{ぎょう}が消^きえても再^{さい}建^{けん}の土^ど台^{だい}にで^できる資^し産^{さん}とし^て、誠^{せい}実^{じつ}さ、価^か値^ち観^{かん}、約^{やく}束^{そく}を^{まも}るこ^をを^を挙^あげて^てい^いる。こ^の主^{しゅ}張^{ちやう}は、正^{ただ}しい実^じ質^{しつ}を示^{しめ}して^いる。評^{ひやう}判^{ばん}と^は、約^{やく}束^{そく}と行^{こう}動^{どう}の^{あい}間^だにある、記^き憶^{おく}さ^れたパ^ぱタ^たー^んで^ある。そ^れが^いて^んか^のうに^おお^やけ^かお^のじ^んぶ^つつ^かい^しや^が移^くり^かえ^しやく^{そく}を^{まも}る^るの^は、公^{こう}の^{えん}顔^{がん}に^すぎ^ない人^{じん}物^{ぶつ}で^はな^く、会^{かい}社^{しゃ}が^繰り^かえ^しやく^{そく}を^{まも}る^るとき^{だけ}で^ある。

中文

Beverly Hills 的^{de}一^{yí}位^{wèi}珠^{zhū}宝^{bǎo}商^{shāng}把^{bǎ}荣^{róng}誉^{yù}、价^{jià}值^{zhí}观^{guān}和^{hé}信^{xìn}守^{shǒu}承^{chéng}诺^{nuò}，称^{chēng}为^{wéi}即使^{jí}使^{shǐ}看^{kàn}得^{dé}见^{jiàn}的^{de}企^{qǐ}业^{yè}消^{xiāo}失^{shī}后^{hòu}也^{yě}能^{néng}据^{jù}以^{yǐ}重^{zhòng}建^{jiàn}的^{de}资^{zī}产^{chǎn}。这^{zhè}一^{yí}说^{shuō}法^{fǎ}指^{zhǐ}出^{chū}了^{le}正^{zhèng}确^{què}的^{de}实^{shí}质^{zhì}：声^{shēng}誉^{yù}是^{shì}人^{rén}们^{men}记^{jì}住^{zhù}的^{de}承^{chéng}诺^{nuò}与^{yǔ}行^{xíng}为^{wéi}之^{zhī}间^{jiān}的^{de}模^{mó}式^{shì}。只^{zhǐ}有^{yǒu}当^{dāng}公^{gōng}司^{sī}本^{běn}身^{shēn}，而^{ér}不^{bù}只^{zhǐ}是^{shì}其^{qí}公^{gōng}众^{zhòng}面^{miàn}孔^{kǒng}，一^{yí}再^{zài}兑^{duì}现^{xiàn}承^{chéng}诺^{nuò}时^{shí}，声^{shēng}誉^{yù}才^{cái}可^{kě}以^{yǐ}转^{zhuǎn}移^{yí}。

ENGLISH

Build three connected but distinct forms of trust:

日本語

つながりがありながら別^{べつ}個^こでも^ある、3^{さん}つ^の信^{しん}頼^{らい}を^き築^{ずく}。

中文

建^{jiàn}立^{lì}三^{sān}种^{zhǒng}彼^{bǐ}此^{cǐ}相^{xiāng}连^{lián}但^{dàn}又^{yòu}各^{gè}自^{zì}不^{bù}同^{tóng}的^{de}信^{xìn}任^{rèn}：

ENGLISH

Personal trust follows a person's demonstrated judgment and conduct.

Product trust follows evidence that a particular offer performs safely and reliably for the people it serves.

Institutional trust follows the organization's standards and records. It also follows its remedies, governance, and willingness to correct itself across personnel.

日本語

個人への信頼 ある人が実証してきた判断と行動に伴う。

製品への信頼 特定の提供物が、その対象者にとって安全かつ
確実に機能するという証拠に伴う。

組織への信頼 組織の基準と記録に伴う。さらに、人員が変わっ
ても存続する救済措置、ガバナンス、自らを正す意思にも
伴う。

中文

个人信任 来自一个人已经证明的判断和行为。

产品信任 来自证据，表明某项特定产品或服务能够为其服务
对象安全可靠地发挥作用。

机构信任 来自组织的标准和记录，也来自它跨越人员变化而持续
存在的补救机制、治理方式和自我纠正的意愿。

Do not try to transfer trust through a new logo and an announcement. Preserve the evidence behind it: product history, quality measures, complaint and repair records, warranties, customer permissions, truthful claims, professional standards, community commitments, and the people who know how to act when the promise is under pressure. Inform affected people honestly about a change of control and give them the choices law and fairness require.

日本語

あたらしい はっぴよう しんらい うつそう
新しいロゴと発表だけで信頼を移そうとしてはならない。そ
はいご しょうこ まもる せいひん りれき ひんしつしひょう くじょう しゅうふく
の背後にある証拠を守る。製品の履歴、品質指標、苦情と修復
きろく ほしょう こきやく きよか しんじつ そくし しゅちよう せんもんしよく きじゅん
の記録、保証、顧客の許可、真実に即した主張、専門職の基準、
ち いきしゃかい やくそく やくそく あつりよく
地域社会への約束、そして約束が圧力にさらされたときにどう
こうどう し るひとびと しはいけん へんこう えいきよう
行動すべきかを知る人々である。支配権の変更について、影響
うけるひとびと しょうじき しら ほうりつ こうせい もとめるせんたくし
を受ける人々に正直に知らせ、法律と公正さが求める選択肢を
あたえる
与える。

中文

bú yào shì tú yòng yí gè xīn biāo zhì hé yí zé gōng gào lái zhuǎn yí xìn rèn yào bǎo liú xìn rèn
不要试图用一个新标志和一则公告来转移信任。要保留信任
bèi hòu de zhèng jù chǎn pǐn lì shǐ zhì liàng zhǐ biāo tóu sù hé xiū fù jì lù bǎo zhèng kè hù
背后的证据：产品历史、质量指标、投诉和修复记录、保证、客户
xǔ kě zhēn shí de zhǔ zhāng zhuān yè biāo zhǔn duì shè qū de chéng nuò yǐ jí zài chéng nuò chéng shòu
许可、真实的主张、专业标准、对社区的承诺，以及在承诺承受
yā lì shí zhī dào rú hé xíng dòng de rén chéng shí dì gào zhī shòu yǐng xiǎng de rén kòng zhì quán fá shēng
压力时知道如何行动的人。诚实地告知受影响的人控制权发生
le biàn huà bìng jǐ yǔ tā men fǎ lǜ hé gōng píng suǒ yāo qiú de xuǎn zé
了变化，并给予他们法律和公平所要求的选择。

15.6 Decide what should not be sold

なん うる きめる
何を売るべきでないかを決める

jué dìng shén me bù yīng chū shòu
决定什么不应出售

ENGLISH

An exit can reward years of useful work, release concentrated household risk, give a company resources it could not obtain alone, and place it with a better steward. It can also move power to an owner whose economics conflict with the reason customers, employees, or communities trusted the company.

日本語

事業からの退 出は、有用な仕事を積み重ねた年月に報い、家計に集中したリスクを解放し、会社が単独では得られない資源を与え、より優れた担い手に委ねる機会になりうる。同時に、顧客、従業員、地域社会が会社を信頼した理由と経済的利害が相反する所有者へ、権力を移すことにもなりうる。

中文

退出可以回报多年的有益工作，释放家庭承担的集中风险，为公司提供它独自无法获得的资源，并将公司交给更合适的受托管理者。它也可能把权力交给一位所有者，而其经济利益与客户、员工或社区信任这家公司的理由相冲突。

ENGLISH

Before optimizing for price, identify the non-price terms. They may include continued service to vulnerable customers, worker safety, earned compensation, privacy, product quality, location commitments, environmental repair, professional independence, access to essential records, treatment of suppliers, or preservation of a mission. Some can be protected by structure and contract; some depend on choosing a credible steward; some cannot be protected well enough to justify the

sale.

日本語

価格を最適化する前に、価格以外の条件を特定する。そこには、脆弱な立場にある顧客へのサービス継続、労働者の安全、正当に得た報酬、プライバシー、製品品質、立地に関する約束、環境修復、専門職としての独立性、不可欠な記録へのアクセス、サプライヤーの扱い、使命の維持などが含まれる。構造や契約で守れるものもあれば、信頼できる担い手を選ぶことにかかっているものもあり、売却を正当化できるほど十分には守れないものもある。

中文

在优化价格之前，先确定非价格条款。它们可能包括继续服务弱势客户、员工安全、应得报酬、隐私、产品质量、地点承诺、环境修复、专业独立性、获取必要记录的权利、对待供应商的方式，或使命的保存。有些可以通过结构和合同保护；有些取决于选择一位可信的受托管理者；有些无法得到足够保护，因此不足以证明出售是合理的。

ENGLISH

Then distinguish a preference from an obligation. A founder's desire that the brand remain unchanged is not automatically superior to the team's ability to adapt. A worker's earned pay, a customer's privacy right, a lender's claim, a regulatory duty, or a remediation obligation cannot be dismissed as sentimental friction. Transfer does not cleanse the history of the asset.

日本語

次に、選好と義務を区別する。ブランドを変えずに残したいと

いう創業者の願いが、チームの適応能力より自動的に優先されるわけではない。働く人が得るべき賃金、顧客のプライバシー権、貸し手の請求権、規制上の義務、是正義務を、感傷的な摩擦として退けることはできない。移転によって資産の来歴が帳消しになるわけではない。

中文

然后，区分偏好与义务。创始人希望品牌保持不变，并不会自动优先于团队适应变化的能力。员工应得的工资、客户的隐私权、贷款方的债权、监管职责或修复义务，不能被当作感情用事造成的阻力而置之不理。转 让不会洗去资产的历史。

ENGLISH

The strongest offer is not necessarily the highest number. Compare certainty, timing, financing, contingencies, governance during transition, employment and customer effects, successor capability, legal exposure, and what remains at risk after closing. A responsible refusal is sometimes more valuable than a fragile headline.

日本語

最も強い提案が、必ずしも最も高い金額とは限らない。確実性、時期、資金調達、付帯条件、移行中のガバナンス、雇用と顧客への影響、後継者の能力、法的リスク、成約後も残るリスクを比較する。責任ある拒否が、脆弱な公表価格より価値を持つこともある。

中文

最有力的报价不一定是数字最高的报价。应当比较确定性、时间安排、融资、附带条件、过渡期间的治理、对就业和客户的影响、继任者的能力、法律风险，以及交易完成后仍有何种风险。负责

rèn de jù jué yǒu shí bǐ cuì ruò de gōng kāi jià gé gèng yǒu jià zhí
任的拒绝，有时比脆弱的公开价格更有价值。

15.7 Complete Record 3 with transferability and succession

い て ん か の う せ い し ょ う け い く わ え き ろ く か ん せ い
移転可能性と承継を加えて記録3を完成させる
jiā rù kě zhuǎn ràng xìng yǔ chuán chéng wán chéng jì lù
加入可转让性与传承，完成记录3

ENGLISH

Choose the company, practice, product, or income stream most important to the life you are building. Return to its route, ownership, people, growth, rights, and capital fields in Record 3. Review it as if control had to change within twelve months, even if no sale is planned.

日本語

じ ぶ ん き ず い じ ん せ い も っ と も じ ゅ う よ う か い し ゃ せ ん も ん し ゃ く
自分が築いている人生にとって最も重要な会社、専門職の
じ ぎ ょ う せ い ひ ん し ゅ う に ゆ う げ ん え ら ぶ き ろ く け い ろ し ょ う じ ん ざ い せ い ち ょ う
事業、製品、収入源を選ぶ。記録3の経路、所有、人材、成長、
け ん り し ぼ ん か く ら ん も ど る ば い き ゃ く よ て い か げ つ い な い
権利、資本の各欄に戻る。売却の予定がなくても、12か月以内
し は い け ん へ ん こ う か て い み な お す
に支配権を変更しなければならないと仮定して見直す。

中文

xuǎn zé duì nǐ zhèng zài gòu jiàn de shēng huó zuì zhòng yào de gōng sī zhuān yè yè wù chǎn pǐn huò
选择对你正在构建的生活最重要的公司、专业业务、产品或
shōu rù lái yuán huí dào jì lù zhōng guān yú lù jīng suǒ yǒu quán rén yuán zēng zhǎng quán lì hé
收入来源。回到记录3中关于路径、所有权、人员、增长、权利和
zī běn de zì duàn jí shǐ méi yǒu chū shòu jì huà yě yào jiǎ shè kòng zhì quán bì xū zài shí èr gè
资本的字段。即使没有出售计划，也要假设控制权必须在十二个
yuè nèi gǎi biàn jù cǐ jìn xíng shěn chá
月内改变，据此进行审查。

ENGLISH

1. **Purpose and protected people.** State what should continue, what may end, the customer standard, open harm, non-price commitments, and the people whose security or rights the change can affect.
2. **Demand and economics.** Reconcile voluntary retention, concentration, contribution, cash collection, working capital, capital expenditure, recurring service cost, and normalized owner compensation.
3. **Rights and obligations.** Verify ownership, license, consent, assignment, change-of-control, debt, guarantees, liens, tax, privacy, environmental, warranty, safety, and termination terms.
4. **Roles and candidates.** Separate kinship, ownership, employment, and authority; record each candidate's consent, evidence, needed capability, lawful terms, conflicts, and alternative succession paths.
5. **Transition evidence.** Preserve decisions, failures, exceptions, relationships, permissions, access, and unresolved risks. Rehearse delivery, collection, recovery, escalation, and learning with matching authority and support, then set an expiry for founder intervention.
6. **Trust and choice.** Separate personal, product, and institutional trust; disclose the control change, preserve complaint and repair, and keep the choices law, contract, and fairness require.
7. **Transaction bridge.** If consideration changes hands, bridge enterprise value to owner-specific proceeds through debt,

liabilities, working capital, holdbacks, contingencies, preferences, costs, timing, and current qualified review.

8. **Failure and review.** Name removal authority, emergency backup, fallback steward, responsible closure path, repairs, owners, evidence, dates, and the event that requires the arrangement to be tested again.

日本語

1. 目的と守るべき人々。何を存続させるべきか、何を終わらせて
よいか、顧客に対する基準、未解決の損害、価格以外の約束、
そして変更によって安全や権利に影響を受ける人々を明記
する。
2. 需要と経済性。自発的な顧客維持、集 中度、貢献利益、現金
回収、運転資本、設備投資、継続的なサービス費用、正規化
した所有者報酬の整合を確認する。
3. 権利と義務。所有権、ライセンス、同意、譲渡、支配権変更、
債務、保証、担保権、税務、プライバシー、環境、製品保証、
安全、契約終了に関する条件を検証する。
4. 役割と候補者。親族関係、所有、雇用、権限を分け、各候補者
の同意、証拠、必要な能力、合法的な条件、利益相反、代替
となる承継経路を記録する。
5. 移行の証拠。意思決定、失敗、例外、関係、許可、アクセス、
未解決のリスクを保存する。相応の権限と支援を伴わせて、
提供、回収、復旧、エスカレーション、学習を予行し、そ
の後、創業者が介入できる期限を設定する。
6. 信頼と選択。個人、製品、組織への信頼を分け、支配権の変更
を開示し、苦情対応と修復を維持し、法律、契約、公正さが

もとめるせんたくし のこす
求める選択肢を残す。

7. 取引の橋渡し。対価が移る場合、債務、負債、運転資本、留保額、付帯条件、優先権、費用、時期、現時点での有資格専門家による審査を通じて、企業価値から所有者ごとの受取額までを橋渡しする。

8. 不具合と見直し。解任権限、緊急時の代役、代替の担い手、責任ある閉鎖への道筋、修復事項、責任者、証拠、日付、そして仕組みの再検証を必要とする事象を明記する。

中文

1. 目的与受保护的人。说明什么应当延续、什么可以结束、客户标准、尚未解决的伤害、非价格承诺，以及其安全或权利可能受这次变化影响的人。

2. 需求与经济性。核对自愿留存、集中度、贡献、现金回收、营运资本、资本支出、持续服务成本以及正常化后的所有者报酬。

3. 权利与义务。核实所有权、许可证、同意、转让、控制权变更、债务、保证、留置权、税务、隐私、环境、质保、安全和终止条款。

4. 角色与候选人。将亲属关系、所有权、雇佣关系和权力分开；记录每位候选人的同意、证据、所需能力、合法条款、利益冲突和其他传承路径。

5. 过渡证据。保留决策、失败、例外、关系、许可、访问权限和尚未解决的风险。在配有相应权力和支持的情况下演练交付、收款、恢复、升级处置和学习，然后为创始人的干预设定到期时间。

6. 信任与选择。区分个人、产品和机构信任；披露控制权变更，

bǎo liú tóu sù chǔ lǐ yǔ xiū fù jī zhì bìng bǎo liú fǎ lǜ hé tóng hé gōng píng suǒ yāo qiú de xuǎn zé.
保留投诉处理与修复机制，并保留法律、合同和公平所要求的
选择。

7. jiāo yì xián jiē rú guǒ fā shēng duì jià zhuǎn yí tōng guò zhài wù fù zhài yíng yùn zī běn kòu liú kuǎn fù dài tiáo jiàn yōu xiān quán chéng běn shí jiān ān pái yǐ jí dāng xià yóu hé gé zhuān yè rén shì jìn xíng de shěn chá bǎ qǐ yè jià zhí xián jiē dào gè wèi suǒ yǒu zhě de jù tǐ suǒ de.
7. 交易衔接。如果发生对价转移，通过债务、负债、营运资本、
扣留款、附带条件、优先权、成本、时间安排以及当下由合格
专业人士进行的审查，把企业价值衔接到各位所有者的具体
所得。

8. shī bài yǔ shěn chá míng què chè huàn quán jǐn jí hòu bèi rén yuán hòu bèi shòu tuō guǎn lǐ zhě fù zé rén de guān bì lù jīng xiū fù shì xiàng fù zé rén zhèng jù rì qī yǐ jí yāo qiú zài cǐ jiǎn yàn zhè xiàng ān pái de shì jiàn.
8. 失败与审查。明确撤换权、紧急后备人员、后备受托管理者、
负责任的关闭路径、修复事项、负责人、证据、日期，以及要求
再次检验这项安排的事件。

ENGLISH

Open only four succession fields in Record 5: family purpose, protected people, the boundaries among kinship, ownership, employment, and authority, and each person's freedom to decline an inherited occupation. Do not design an inheritance, trust, or household bargain here. Later chapters will ask what wealth should protect, make possible, and pass on beyond the company.

日本語

きろく しょうけい かんするらん ひらく かぞく もくてき
記録5では、承継に関する欄を4つだけ開く。家族の目的、
まもる ひとびと しんぞくかんけい しょうゆう こよう けんげん あいだ きょうかい
守るべき人々、親族関係、所有、雇用、権限の間の境界、そして
そうぞく しょうぎよう ことわるかくじん じゅう
相続した職業を断る各人の自由である。ここでは、相続、信託、
かぞくない とりきめ せつけい あと しょう とみ なん
家族内の取り決めを設計してはならない。後の章では、富が何を
まもり なん かのう かいしゃ こえ なん ひき つぐ と
守り、何を可能にし、会社を超えて何を引き継ぐべきかを問う。

中文

zài jì lù zhōng zhǐ kāi qǐ sì gè chuán chéng zì duàn jiā tíng mù dì shòu bǎo hù de rén qīn shǔ guān xì suǒ yǒu quán gù yōng guān xì hé quán lì zhī jiān de biān jiè yǐ jí měi gè rén jù jué
在记录5中，只开启四个传承字段：家庭目的、受保护的人、
亲属关系、所有权、雇佣关系和权力之间的边界，以及每个人拒绝

jì chéng mǒu zhǒng zhí yè de zì yóu bú yào zài zhè lǐ shè jì yí chǎn ān pái xìn tuō huò jiā tíng
 继承某种职业的自由。不要在这里设计遗产安排、信托或家庭
 xié yì hòu xù zhāng jiē jiāng zhuī wèn cái fù yīng dāng bǎo hù shén me shǐ shén me chéng wéi kě néng
 协议。后续章节将追问，财富应当保护什么、使什么成为可能，
 yǐ jí zài gōng sī zhī wài chuán dì shén me
 以及在公司之外传递什么。

ENGLISH

Repeat the review after a material contract, product, financing, leadership, family, or regulatory change. If the company becomes easier to transfer, it should also become safer to own: less dependent on one body, less opaque about cash, more honest about risk, more capable of correcting authority, and more able to keep its promises through change.

日本語

じゅうよう けいやく せいひん しきんちょうたつ けいえいじん かぞく きせい へんこう
 重要な契約、製品、資金調達、経営陣、家族、規制に変更が
 あと みなおし くりかえす かいしゃ いてん
 あった後は、この見直しを繰り返す。会社が移転しやすくなる
 しょうう あんぜん ひとり からだ
 なら、所有するうえでもより安全になるべきである。一人の身体
 いぞん へり げんきん ふとうめい へり
 への依存が減り、現金についての不透明さが減り、リスクにいつ
 しょうじき けんげん ぜせい のうりよく たかまり へんか なか
 そう正直になり、権限を是正する能力が高まり、変化の中でも
 やくそく まもるちから まし
 約束を守る力が増しているべきだ。

中文

zài zhòng dà hé tóng chǎn pǐn róng zī lǐng dǎo céng jiā tíng huà jiān guǎn biàn huà zhī hòu chóng fù
 在重大合同、产品、融资、领导层、家庭或监管变化之后，重复
 zhè xiàng shěn chá rú guǒ gōng sī biàn dé gèng róng yì zhuǎn ràng tā yě yīng dāng biàn dé gèng shì hé ān quán
 这项审查。如果公司变得更容易转 让，它也应 当变得更 适合安全
 chí yǒu jiǎn shǎo duì mǒu yí gè rén de yī lài jiàng dī xiànjīn fāng miàn de bù tòu míng chéng dù gèng
 持有：减少对某一个人的依赖，降低现金方面的不透明程度，更
 chéng shí dì miàn duì fēng xiǎn gèng yǒu néng lì jiū zhèng quán lì ān pái yě gèng néng gòu zài biàn huà zhōng
 诚实地面对风险，更有能力纠正权力安排，也更能够在变化 中
 duì xiàn chéng nuò
 兑现承诺。

ENGLISH

That is the end of Part III's argument. Skill became an owned claim; the claim became a system; the system acquired people,

cash needs, rights, and a future beyond its founder. Claims about that future now depend on numbers. Part IV begins by asking what each number includes, excludes, entitles its holder to, and leaves exposed.

日本語

これで第 III 部の議論は終わる。技能は所有される請求権となり、その請求権はシステムとなり、そのシステムは人材、資金需要、権利、創業者を超える未来を持つようになった。その未来についての主張は、今や数字にかかっている。第 IV 部は、それぞれの数字が何を含み、何を除外し、保有者にどのような権利を与え、何をリスクにさらしたままにするのかを問うことから始まる。

中文

第三部分的论证到此结束。技能变成了一项被拥有的权利主张；这项权利主张变成了一个体系；这个体系获得了人员、现金需求、权利，以及一个超越其创始人的未来。如今，关于这个未来的主张取决于数字。第四部分首先要问的是，每个数字包括什么、排除什么、赋予持有者什么权利，又让什么继续暴露在风险之中。

Part IV

Capital, Risk, and Time

資本、リスク、時間

资本、风险与时间

CHAPTER 16

Know What the Number Means

数字の意味を知る

弄清数字意味着什么

What does a financial number include, exclude, and permit?

ざいむじょう すうじ なん ふくま なん のぞか なん
財務上の数字には何が含まれ、何が除かれ、何が
可能になるのか。

yí gè cái wù shù zì bāo hán shén me pái chú shén me yòu yǔn xǔ zuò shén me
一个财务数字包含什么、排除什么、又允许做什么？

ENGLISH

A large financial number is an unfinished sentence.

日本語

おおきなざいむじょう すうじ かきおえ いちぶん
大きな財務上の数字は、まだ書き終えていない一文である。

中文

yí gè páng dà de cái wù shù zì shì yí jù shàng wèi xiě wán de huà
一个庞大的财务数字，是一句尚未写完的话。

ENGLISH

In Miami, an industrial-property developer described leaving a long apprenticeship to start a company with his partner. They mortgaged their homes, drew on credit lines and cards, and put everything into the business. It succeeded. In Austin, Matt Teifke described being down several million dollars on one shareholding while remaining a large owner. In New York, a trader remembered margin calls he managed to cover and the sleep they cost him.

日本語

Miamiでは、ある産業用不動産開発業者が、長い修業期間を終え、パートナーと会社を立ち上げた経緯を語った。二人は自宅を抵当に入れ、信用枠やクレジットカードから資金を引き出し、すべてを事業につぎこんだ。事業は成功した。Austinでは、Matt Teifkeが、ある一つの持ち株で数百万ドルの含み損を抱えながら、なお大株主であると語った。New Yorkでは、あるトレーダーが、なんとか対応できた追証と、そのために失った睡眠を振り返った。

中文

在 Miami, 一位工业地产开发商讲述了自己如何结束漫长的学徒生涯, 与合伙人创办公司。他们抵押了住房, 动用了信用额度和信用卡, 把一切都投入企业。企业成功了。在 Austin, Matt Teifke 说, 自己在一项持股上亏损了数百万美元, 但仍是大股东。在 New York, 一位交易员回忆起自己设法补足的保证金, 以及这些追缴让他失去的睡眠。

ENGLISH

Each account contains a dramatic quantity, even where no amount was stated: everything exposed, millions of marked loss, cash demanded now. They describe different economic

states. The first is a set of claims placed behind a company before its outcome was known. The second is a change in the quoted value of an owned position. The third is another party's right to require cash. Blending them into one lesson about courage would teach almost nothing.

日本語

金額が示されていない場合でさえ、どの話にも劇的な量が含まれている。すべてを危険にさらしたこと、数百万ドルの評価損、今すぐ求められる現金である。だが、それぞれが表す経済状態は異なる。第一は、結果がわかる前に会社の後ろ盾として差し出された一連の請求権である。第二は、保有する持ち高の市場評価額の変化である。第三は、別の当事者が現金を要求できる権利である。それらを混ぜ合わせ、勇気についての一つの教訓にしても、学べることはほとんどない。

中文

每个叙述都包含一个惊人的数量，即使没有说出具体金额：一切都暴露在风险之中，数百万美元的账面损失，眼下就被要求交付的现金。它们描述的是不同的经济状态。第一种，是在结果尚未揭晓时，为一家公司的运作承担的一组权利要求。第二种，是所持头寸报价价值的变化。第三种，是另一方要求交付现金的权利。把它们混成一堂关于勇气的课，几乎教不了我们什么。

ENGLISH

The judgment about how much risk a person can bear comes later. First we need the grammar. What does the number measure? To whom does it belong? When is it true? What can its holder actually do with it, and who has a prior claim?

日本語

人がどれだけのリスクに耐えられるかという判断は、そのあとに来る。まず必要なのは文法だ。その数字は何を測っているのか。誰に帰属するのか。いつの時点で真なのか。その数字の持ち主は実際にそれを使って何ができるのか。そして、誰がそれに対する優先請求権を持つのか。

中文

yí gè rén néng gòuchéng shòuduō shǎofēng xiǎn yào dào hòu miàn zài zuò pàn duàn wǒ men shǒu xiān xū yào
一个人能够承受多少风险, 要到后面再作判断。我们首先需要
zhǎng wò yǔ fǎ zhè gè shù zì héng liáng shén me tā shǔ yú shuí tā zài shén me shí hòu chéng lì
掌握语法。这个数字衡量什么? 它属于谁? 它在什么时候成立?
tā de chí yǒu zhě shí jì shàng néng yòng tā zuò shén me yòu yǒu shuí yǒng yǒu xiān qǐng qiú quán
它的持有者实际上能用它做什么? 又有谁拥有优先请求权?

16.1 Complete the address before reading the amount

きんがく よ む まえ じゅうしょ う め る
金額を読む前に「住所」をすべて埋める
yuè dú jīn é zhī qián xiān bǔ quán dì zhǐ
阅读金额之前, 先补全地址

ENGLISH

An Austin lawyer gives us the cleanest demonstration. Asked for the most money he had made in a year, he answered with what he called paper money: a reported \$17.5 million value attached to stock options in companies going public near the height of the dot-com boom. The shares were subject to a six-month lockup. By the time he says he could act, the position was worth about \$750,000; he recalls eventual sale proceeds of roughly \$350,000.

Austin のある弁護士が、最も明快な実例を示してくれる。一年間で稼いだ最高額を尋ねられ、彼は自ら「ペーパーマネー」と呼ぶ金額を答えた。ドットコム・ブームの絶頂期近くに上場した企業のストックオプションについての、公称\$17.5 million の価値である。その株式には6か月のロックアップ期間があった。彼の話では、売却できるようになったころには、その持ち高の価値は約\$750,000 になっていた。最終的な売却代金は、およそ\$350,000 だったと記憶している。

中文

Austin 的一位律师给出了最清楚的示范。别人问他一年里赚到过最多多少钱，他用自己所谓的“账面财富”作答：在互联网泡沫接近顶峰时，一些公司上市，其股票期权所对应的申报价值为\$17.5 million。这些股票受六个月锁定期限制。据他说，等到自己能够采取行动时，这项头寸只值约\$750,000；他记得最终出售所得约为\$350,000。

ENGLISH

The three amounts concern the same stake at three moments, but they do not answer the same question. The first was neither annual income nor cash available for use. The second was a later market value. The third was reported sale proceeds, still before whatever tax, fees, and personal obligations would determine usable cash. His experience led him to favor selling early. That is an understandable conclusion from his path, not a rule that settles every concentrated holding. What survives the anecdote is the need to state the conditions attached to a price.

三つの金額は、同じ持ち分の三つの時点に関するものだが、同じ問いへの答えではない。最初の数字は年間所得でもなければ、自由に使える現金でもなかった。二つ目は、後の時点における市場価値だった。三つ目は申告された売却代金であり、そこからなお税金、手数料、個人的な債務を差し引かなければ、利用可能な現金は決まらない。この経験から、彼は早めの売却を好むようになった。それは彼自身の歩みから導かれた理解可能な結論ではあるが、あらゆる集中保有に決着をつける規則ではない。この逸話から残るのは、価格に付随する条件を明示する必要性である。

中文

这三个金额涉及同一项权益的三个时点，却回答了不同的问题。第一个既不是年度收入，也不是可供使用的现金。第二个是后来某个时点的市场价值。第三个是申报的出售所得，但在税款、费用和个人义务得到处理之前，它仍不等于可用现金。这段经历使他倾向于尽早卖出。这是从他个人经历中得出的、可以理解的结论，却不是足以裁定所有集中持仓的规则。这个故事真正留下来的，是说明价格所附条件的必要性。

ENGLISH

A complete number address has eight lines:

日本語

数字の完全な「住所」には、八つの行がある。

中文

一个数字的完整“地址”有八行：

ENGLISH

Entity and share Name the person, household, company,

fund, asset, or transaction, then the exact ownership interest to which the number applies.

Time Give the period for a flow or the date for a balance and mark. Say whether it is historical, annualized, forecast, cumulative, or as of now.

Category Distinguish revenue, contribution, operating profit, net income, cash flow, salary, distribution, debt, enterprise value, equity value, and personal available resources.

Scope Mark gross or net, consolidated or partial, before or after tax, and the fraction attributable to the stated owner.

State Mark collected or receivable, realized or estimated, liquid or illiquid, unrestricted, pledged, locked, contingent, or transferable.

Claims ahead Record delivery duties, payroll, tax, debt, senior rights, reserves, guarantees, and any condition that stands between the amount and use.

Source and confidence Separate a bank record, account, contract, appraisal, or transaction statement from a dashboard, estimate, interview, or memory. Use a range when the evidence supports only a range.

Decision State what choice the number is meant to support and what happens if its category, timing, or confidence is wrong.

主体と持分 しゅたい もちぶん ひと せたい かいしゃ しさん とりひき 人、世帯、会社、ファンド、資産、取引のいずれかを
とくてい つぎ すうじ てきよう せいかく しょうもちぶん
 を特定し、次に、その数字が適用される正確な所有持分を
しめす
 示す。

時間 じかん たいしょうきかん ざんだか ひょうかがく ひづけ しめす フローには対象期間を、残高や評価額には日付を示す。
か こ じっせき ねんりつかんさん よそく るいけい げんじてん
 過去の実績、年率換算、予測、累計、現時点のいずれであ
めいぎ
 るかを明記する。

区分 くぶん うりあげだか こうけんり えき えいぎょうり えき じゅんり えき 売上高、貢献利益、営業利益、純利益、キャッシュフロー、
きゅうよ ぶんばいきん さいむ きぎょうか ち かぶぬし ち こじん りようかのう
 給与、分配金、債務、企業価値、株主価値、個人が利用可能
しげん くべつ
 な資源を区別する。

範囲 はんい れんけつ いちぶ ぜい び きまえ ぜい び きご グロスかネットか、連結か一部か、税引き前か税引き後か、
めいじ しょうしや きぞく わりあい しるす
 そして明示された所有者に帰属する割合を記す。

状態 じょうたい かいしゅう ず み うりかけ じつげん ず み すいてい りゅうどうてき ひりゅうどう 回収済みか売掛か、実現済みか推定か、流動的か非流動
てき せいげん たんばていきようずみ ちゅう じょうけん つ き
 的か、制限なしか、担保提供済みか、ロック中か、条件付き
じょうとかのう しるす
 か、譲渡可能かを記す。

先行する請求権 せんこう せいきゅうけん ひきわたし ぎ む きゅうよし は らい ぜいきん さいむ ゆうせんけん 引渡し義務、給与支払い、税金、債務、優先権、
じゅんびきん ぼしょう きんがく りよう あいだ た ち は だ かる
 準備金、保証、ならびに金額と利用の間に立ちはだかるあ
じょうけん きろく
 らゆる条件を記録する。

情報源と確信度 じょうほうげん かくしん ど ぎんこうきろく こうざ けいやくしょ かんていひょうかしょ とりひきめいさい 銀行記録、口座、契約書、鑑定評価書、取引明細
すいてい きおく くべつ
 と、ダッシュボード、推定、インタビュー、記憶とを区別
しょうこ はんい うらづけ ばあい はんい しめす
 する。証拠が範囲しか裏づけられない場合は、範囲で示す。

意思決定 い し けつてい すうじ せんたく ささえる その数字がどの選択を支えるためのものか、また、そ
くぶん じ き かくしん ど あやまつ ばあい なん おきる
 の区分、時期、確信度が誤っていた場合に何が起きるかを
めいじ
 明示する。

zhǔ tǐ yǔ fèn é zhǐ míng gè rén jiā tíng gōng sī jī jīn zī chǎn huò jiāo yì zài shuō míng
主体与份额 指明个人、家庭、公司、基金、资产或交易，再说明
 zhè gè shù zì suǒ shì yòng de què qiè suǒ yǒu quán yì
 这个数字所适用的确切所有权益。

shí jiān duì liú liàng gěi chū qī jiān duì yú é hé gū zhí gěi chū rì qī shuō míng tā shì
时间 对流量给出期间，对余额和估值给出日期。说明它是
 lì shǐ shù jù nián huà shù jù yù cè lěi jī shù jù hái shì jié zhì dāng qián de
 历史数据、年化数据、预测、累计数据，还是截至当前的
 shù jù
 数据。

lèi bié qū fēn yíng shōu gòng xiàn lì rùn yíng yè lì rùn jìng lì rùn xiàn jīn liú xīn chóu
类别 区分营收、贡献利润、营业利润、净利润、现金流、薪酬、
 fēn pèi kuǎn zhài wù qī yè jià zhí gǔ quán jià zhí hé gè rén kě yòng zī yuán
 分配款、债务、企业价值、股权价值和个人可用资源。

fàn wéi biāo míng máo é huò jìng é hé bìng huò bù fèn shuì qián huò shuì hòu yǐ jí guī shǔ yú
范围 标明毛额或净额、合并或部分、税前或税后，以及归属于
 suǒ shù suǒ yǒu zhě de bǐ lì
 所述所有者的比例。

zhuàng tài biāo míng yǐ shōu qǔ huò yíng shōu yǐ shí xiàn huò gū suàn liú dòng huò fēi liú dòng bù
状态 标明已收取或应收、已实现或估算、流动或非流动、不
 shòu xiàn zhì yǐ zhì yā suǒ dìng fù dài tiáo jiàn huò kě zhuǎn ràng
 受限制、已质押、锁定、附带条件或可转让。

zài xiān qǐng quán jì lù jiāo fù yì wù gōng zī zhī chū shuì kuǎn zhài wù yōu xiān quán
在先请求权 记录交付义务、工资支出、税款、债务、优先权、
 chǔ bèi jīn dān bǎo yǐ jí héng zài gāi jīn é yǔ shǐ yòng zhī jiān de rèn hé tiáo jiàn
 储备金、担保，以及横在该金额与使用之间的任何条件。

lái yuán yǔ zhì xìn dù jiāng yín xíng jì lù zhàng hù hé tóng gū zhí bào gào huò jiāo yì bào biǎo
来源与置信度 将银行记录、账户、合同、估值报告或交易报表，
 yǔ yí biǎo pán gū suàn fāng tán huò jì yì qū fēn kāi lái dāng zhèng jù zhǐ néng zhī chí yí gè
 与仪表盘、估算、访谈或记忆区分开来。当证据只能支持一个
 qū jiān shí jiù shǐ yòng qū jiān
 区间时，就使用区间。

jué cè shuō míng zhè gè shù zì zhī zài zhī chí shén me xuǎn zé yǐ jí yí dàn tā de lèi bié shí diǎn
决策 说明这个数字旨在支持什么选择，以及一旦它的类别、时点
 huò zhì xìn dù yǒu wù huì fā shēng shén me
 或置信度有误，会发生什么。

ENGLISH

This is practical rather than ceremonial. A company may have strong revenue and weak collection. A profitable owner may receive no distribution. A valuable shareholding may be inaccessible when a household needs cash. The missing noun often changes the decision more than the amount does.

日本語

これは儀式ではなく、実用のために行う。企業は売上高が好調でも、回収が弱いことがある。利益を出している会社の所有者が、分配金を受け取れないこともある。価値ある持ち株が、世帯に現金が必要なときには利用できないこともある。抜け落ちた名詞は、金額そのものよりも大きく意思決定を変えることが多い。

中文

这样做是为了实用，而不是为了走形式。一家公司可能营收强劲，回款却很差。盈利企业的所有者可能没有得到任何分配。一项价值不菲的持股，可能在家庭需要现金时无法动用。缺失的名词对决策的影响，往往比金额本身更大。

16.2 Follow the customer all the way to cash

顧客を、代金が現金になるまで追う
一路跟着客户，直到款项变成现金

ENGLISH

Revenue is the number most often hurried into an owner's life. The operating record from Part III gives it a route:

日本語

売上高は、最も頻繁に性急なま所有者の暮らしへ持ち込まれる数字である。第III部の事業記録は、そこに至る経路を示している。

中文

yíng shōu shì zuì cháng bèi cōng máng dài rù suǒ yǒu zhě gè rén shēng huó de shù zì dì sān bù fèn de
 营收是最常被匆忙带入所有者个人生活的数字。第三部分的
 jīng yíng jì lù wèi tā huà chū le yí tiáo lù jīng
 经营记录为它画出了一条路径：

attention → qualified decision → exchange

→ delivery → acceptance → collection.

ENGLISH

A signed order may create a duty before it creates revenue. Recognized revenue may precede collection. Collected cash may arrive with refund, warranty, commission, support, or recovery obligations. Only after the direct burden of the exchange is counted do we see its contribution:

日本語

しよめいず み ちゅうもん うりあげだか う むまえ ぎ む う む
 署名済みの注文は、売上高を生む前に義務を生むことがある。
 にんしき うりあげだか かいしゅう せんこう かいしゅうず み
 認識された売上高は、回収に先行することがある。回収済みの
 げんきん へんきん ぼしょう てすうりょう かいしゅうたいおう ぎ む
 現金にも、返金、保証、手数料、サポート、回収対応の義務が
 ともなうばあい こうかん ちよくせつともなうふたん かぞえ はじめて こうけん
 伴う場合がある。交換に直接伴う負担を数えて初めて、その貢献
 りえき み え
 利益が見えてくる。

中文

yī fèn yǐ qiān shǔ de dìng dān kě néng zài xíng chéng yíng shōu zhī qián xiān chǎn shēng yì wù yǐ què rèn
 一份已签署的订单，可能在形成营收之前先产生义务。已确认
 de yíng shōu kě néng zǎo yú huí kuǎn yǐ jīng shōu qǔ de xiànjīn yě kě néng bàn suí tuì kuǎn bǎo xiū
 的营收可能早于回款。已经收取的现金也可能伴随退款、保修、
 yòng jīn zhī chí huò huí shōu yì wù zhī yǒu jì rù jiāo yì de zhí jiē fù dān hòu wǒ men cái néng
 佣金、支持或回收义务。只有计入交易的直接负担后，我们才能
 kàn dào tā de gòng xiàn lì rùn
 看到它的贡献利润：

collected contribution

= collected cash – refunds

– direct burden.

ENGLISH

That contribution must join the rest of the company rather than leap into the owner's wallet. Operating costs, working-capital needs, equipment, debt service, tax, repair, and protected reserves still have dates. What remains is available company cash. A distribution becomes personal cash only after authority, documents, law, tax, and the company's existing promises permit it. One dollar cannot be counted both as the company's survival reserve and as household spending.

日本語

その貢献利益は、所有者の財布へ飛び込むのではなく、会社のほかの部分と合流しなければならない。運営費、運転資金の需要、設備、債務返済、税金、修繕、保護すべき準備金には、なお支払期日がある。そこから残るのが、会社が利用できる現金である。分配金が個人の現金になるのは、権限、文書、法律、税務、会社がすでに交わした約束のすべてがそれを許したあとにすぎない。同じ1ドルを、会社の存続準備金と家計支出の両方に数えることはできない。

中文

这笔贡献利润必须汇入公司的其他部分，而不能直接跳进所有者的钱包。运营成本、营运资金需求、设备、债务偿付、税款、维修和受保护的储备金仍各有日期。剩下的才是公司可用现金。只有在权限、文件、法律、税务以及公司既有承诺都允许之后，一笔分配款才会成为个人现金。同一美元不能既算作公司的生存储备，又算作家庭支出。

ENGLISH

The Scottsdale interviews supply several useful addresses.

A healthcare founder reported about \$100 million of annual company revenue, sole ownership, and an estimated personal net-worth range of \$500 million to \$700 million. The host later described cash as having been retained in the company. These are four claims: company revenue for a period, an ownership right, a personal estimate at an unstated date, and company liquidity assigned to operations. None converts the other three into spendable personal cash.

日本語

Scottsdaleでのインタビューは、役立つ「住所」をいくつか示している。あるヘルスケア企業の創業者は、会社の年間売上高が約\$100 million、持ち分が単独所有、推定個人純資産が\$500 millionから\$700 millionの範囲だと述べた。司会者は後に、現金は会社内に留保されていると説明した。これは四つの主張である。一定期間の会社売上高、所有権、日付が示されていない個人資産の推定値、そして事業運営に割り当てられた会社の流動性である。そのどれも、残りの三つを個人が使える現金に変えるものではない。

中文

Scottsdale 的访谈提供了几个有用的“地址”。一位医疗保健企业创始人称，公司年营收约为\$100 million，自己拥有全部股权，个人净资产估值在\$500 million 至\$700 million 之间。主持人后来表示，现金一直留存在公司里。这里有四项主张：一段期间内的公司营收、一项所有权、日期未说明的个人估值，以及分配给经营活动的公司流动性。任何一项都不会把另外三项变成可供个人支配的现金。

ENGLISH

An online fitness founder reported that the current year

would exceed \$20 million of annual recurring revenue. That statement needs both a time label and a recurrence test. Is the amount contracted, collected, or annualized from a recent period? Do customers renew voluntarily? What do fulfillment, support, refunds, acquisition, and recovery cost? Recurrence becomes economically useful when continuing value earns continuing payment, not when a dashboard repeats a monthly figure twelve times.

日本語

あるオンライン・フィットネス企業の創業者は、当年の年間
 経常収益が\$20 millionを超える見込みだと述べた。この発言に
 は、時間の表示と継続性の検証の両方が必要である。その金額
 は契約済みなのか、回収済みなのか、それとも直近の期間から
 年率換算したものなのか。顧客は自発的に更新するのか。履行、
 サポート、返金、顧客獲得、回収にはどれだけの費用がかかる
 のか。継続性が経済的に役立つのは、継続的な価値が継続的な
 支払いを生むときであり、ダッシュボードが月次の数字を12回
 繰り返すときではない。

中文

一位在线健身企业创始人称，本年度的年度经常性收入将
 超过\$20 million。这项陈述既需要时间标签，也需要经常性检验。
 这个金额是已经签约、已经收取，还是根据近期某段时间年化得出
 的？客户是否自愿续订？履约、支持、退款、获客和回收需要
 多少成本？只有持续提供的价值能够赢得持续付款时，经常性
 才具有经济意义；仪表盘把一个月度数字重复十二次，并不能做到
 这一点。

ENGLISH

An industrial distributor reported about \$250 million of rev-

enue in strong years. A later operator reported \$11 million across businesses and recommended an eighteen-month cash-flow model. The first two are historical company flows. The last is a forecast horizon. It is not a claim that eighteen months of cash already sits in an account. A model becomes a runway only after dated liquid resources and a credible stressed outflow have been supplied.

日本語

ある産業資材販売会社は、好調な年には約\$250 millionの売上高があったと述べた。その後に登場した別の事業運営者は、複数の事業で\$11 millionだったと述べ、18か月のキャッシュフロー・モデルを勧めた。最初の二つは、過去の会社のフローである。最後の一つは、予測の対象期間である。18か月分の現金がすでに口座にあるという主張ではない。モデルが資金余命になるのは、日付のある流動資源と、ストレスをかけた信頼できる支出見通しが与えられたあとである。

中文

一位工业品经销商称，公司在强劲年份的营收约为\$250 million。后来的一位经营者称，旗下多项业务合计\$11 million，并建议建立一个十八个月的现金流模型。前两个数字是公司过去的流量。最后一个预测期限，并不是说账户里已经存着足够十八个月使用的现金。只有在加入带有日期的流动资源，以及可信的压力情景现金流出后，模型才会变成资金跑道。

16.3 Reconcile before you admire

かんたん まえ しょうごう
感嘆する前に照合する

zàn tàn zhī qián xiān zuò hé duì
赞叹之前，先作核对

ENGLISH

A Houston restaurant owner offered three views of one operation: a 4,600-square-foot restaurant, a one-million-dollar December, and annual revenue just under \$10 million. He also estimated annual revenue density at roughly \$2,300 to \$2,400 per square foot.

日本語

Houston のあるレストラン経営者は、一つの事業について三つの見方を示した。4,600 平方フィートのレストラン、売上が 100 万ドルに達した 12 月、そして \$10 million をわずかに下回る年間売上高である。また、1 平方フィート当たりの年間売上密度を、およそ \$2,300 から \$2,400 と見積もった。

中文

Houston 的一位餐厅经营者从三个角度描述了同一项经营：一家 4,600 平方英尺的餐厅、销售额达到一百万美元的十二月，以及略低于 \$10 million 的年营收。他还估计，每平方英尺的年营收密度约为 \$2,300 至 \$2,400。

ENGLISH

The statements do not reconcile exactly. Ten million dollars divided by 4,600 square feet is about \$2,174 per square foot. Repeating December for twelve months would produce \$12 million. The quoted density implies yet another annual range. Seasonality, rounding, usable versus total area, and different reporting periods could explain the gaps. Choosing among them without records would turn an honest unknown into a

fabricated answer.

日本語

これらの発言は、厳密には一致しない。1,000万ドルを4,600平方フィートで割ると、1平方フィート当たり約\$2,174になる。12月の数字を12か月繰り返せば、\$12 millionになる。示された売上密度からは、さらに別の年間範囲が導かれる。季節性、丸め、利用可能面積と総面積の違い、報告期間の違いで、このずれを説明できるかもしれない。記録なしにどれかを選べば、正直な未知を捏造した答えに変えることになる。

中文

这些说法并不能完全核对一致。一千万美元除以4,600平方英尺，约为每平方英尺\$2,174。把十二月的数字重复十二个月，则会得到\$12 million。所报的营收密度又意味着另一个年度区间。季节性、四舍五入、可用面积与总面积的差别，以及不同的报告期间，都可能解释这些差距。在没有记录的情况下从中选择一个答案，会把诚实的未知变成捏造的结论。

ENGLISH

The operation may still achieve unusually high sales from a compact room. Keep the reported observations, label the mismatch, and recover the numerator, denominator, period, and records before comparing the ratio. Then ask what the ratio leaves outside: food and labor, rent, waste, payment fees, insurance, equipment, tax, owner labor, employee bonuses, and the service intensity needed to know the customer at every table.

日本語

それでも、この事業は限られた空間から並外れて高い売上を

あげ かのうせい ほうこく かんさつ けっか のこし ふ いっち
 上げている可能性がある。報告された観察結果は残し、不一致
 しるし ひりつ ひかく まえ ぶんし ぶんぼ きかん きろく
 に印をつけ、比率を比較する前に、分子、分母、期間、記録を
 とりもどす ひりつ なん むけ おち
 取り戻す。そのうえで、その比率から何が抜け落ちているかを
 と う しょうざい ひ じんけん ひ ちんりょう はい き けっさいて すうりょう ほけん せつび
 問う。食材費と人件費、賃料、廃棄、決済手数料、保険、設備、
 ぜいきん しょううしゃ じしん ろうどう じゅうぎょういん かく
 税金、所有者自身の労働、従業員ボーナス、そして各テーブル
 こぎやく はあく ひつよう みつど
 の顧客を把握するために必要なサービス密度である。

中文

zhè xiàng jīng yíng réng kě néng zài jǐn còu de kōng jiān nèi shí xiàn yì cháng gāo de xiāo shòu é bǎo liú suǒ
 这项经营仍可能在紧凑的空间内实现异常高的销售额。保留所
 bào gào de guān chá jié guǒ biāo míng bù yí zhì bìng zài bǐ jiào bǐ lǜ zhī qián zhǎo huí fēn zǐ fēn mǔ
 报告的观察结果, 标明不一致, 并在比较比率之前找回分子、分母、
 qī jiān hé jì lù rán hòu zài wèn zhè gè bǐ lǜ bǎ shén me liú zài le wài miàn shí cái yǔ rén gōng
 期间和记录。然后再问, 这个比率把什么留在了外面: 食材与人工、
 zū jīn sǔn hào zhī fù shǒu xù fèi bǎo xiǎn shè bèi shuì kuǎn suǒ yǒu zhě de láo dòng yuán gōng
 租金、损耗、支付手续费、保险、设备、税款、所有者的劳动、员工
 jiǎng jīn yí jī liǎo jiě měi yí zhuō gù kè suǒ xū de fú wù qiáng dù
 奖金, 以及了解每一桌顾客所需的服务强度。

ENGLISH

This is the reconciliation habit. When a peak month and a year disagree, do not annualize whichever looks better. When a ratio is offered, recover both sides. When a total spans several companies, leave it at the group until an allocation is supported. When a profit question receives a revenue answer, preserve the answer and correct the category. A discrepancy is an invitation to inquire, not permission either to accuse or to invent.

日本語

しょうごう しゅうかん がつ ねんかん すうじ く いち がう
 これが照合の習慣である。ピーク月と年間の数字が食い違う
 み ば え ねんりつかんさん ひりつ しめさ
 とき、見栄えのよいほうを年率換算してはならない。比率を示さ
 りょうがわ すうじ とりもどす ごうけい ふくすう かいしゃ
 れたら、両側の数字を取り戻す。合計が複数の会社にまたがる
 はいぶん うらづける しょうこ え ぜんたい すうじ
 なら、配分を裏づける証拠が得られるまでグループ全体の数字
 あつかう りえき しつもん うりあげだか こたえ
 として扱う。利益についての質問に売上高で答えられたら、そ
 こたえ のこし くぶん ていせい ふ いっち ちょうさ しょうたい
 の答えは残し、区分を訂正する。不一致は調査への招待であり、

ひなん でつぞう きよか
非難や捏造の許可ではない。

中文

这就是核对的习惯。当峰值月份与全年数据不一致时，不要
把看起来更好的那个年化。有人给出比率时，要找回比率两边的
数字。当一个总额横跨多家公司时，在有依据支持分配之前，先把
它留在集团层面。当利润问题得到营收回答时，保留这个回答，
同时纠正其类别。差异是在邀请我们追问，而不是允许我们指责
或编造。

16.4 A valuation is a proposition

ひょうかがく ひと しゅちよう
評価額は一つの主張である
gūzhí shì yī xiàng zhǔzhāng
估值是一项主张

ENGLISH

In another Houston interview, a private-equity operator was asked about the most money made in a year. He redirected the question away from dividends and company earnings to a reported portfolio range of about \$420 million. The mismatch is the useful part. Income is a flow during a period; portfolio value is a stock estimated at a date.

日本語

Houstonでの別のインタビューでは、あるプライベートエク
イティ事業者が、一年間で稼いだ最高額を尋ねられた。彼は質問
の向きを、配当や会社利益から、約\$420 millionと報告された
ポートフォリオ価値の範囲へ変えた。この食い違いこそが役に
立つ。所得は一定期間中のフローだが、ポートフォリオ価値は

とくてい ひづけ すいてい
特定の日付において推定されたストックである。

中文

zài de lìng yí cì fāng tán zhōng yī wèi sī mù gǔ quán jīng yíng zhě bèi wèn dào yī nián
在 Houston 的另一次访谈中，一位私募股权经营者被问到一年
lǐ zhuàn dào guò zuì duō duō shǎo qián tā méi yǒu tán gǔ xī huò gōng sī yíng lì ér shì bǎ wèn tí
里赚到过最多多少钱。他没有谈股息或公司盈利，而是把问题
zhuǎn xiàng shēn bào yuē wéi 420 million de tóu zī zǔ hé jià zhí qū jiān zhè gè cuò wèi qià qià
转向申报约为 \$420 million 的投资组合价值区间。这个错位恰恰
shì yǒu yòng zhī chù shōu rù shì yī duàn qī jiān nèi de liú liàng tóu zī zǔ hé jià zhí zé shì mǒu yī
是有用之处。收入是一段期间内的流量；投资组合价值则是某一
rì qī gū suàn de cún liàng
日期估算的存量。

ENGLISH

For a public security, a visible quote still leaves selling restrictions, tax, concentration, market depth, and movement between quotation and execution. A private mark may also depend on an old financing round, a different class of shares, liquidation preferences, dilution, debt, transfer limits, sparse trades, and a hoped-for exit. A portfolio total can join positions measured on incompatible dates and terms. It remains a proposition about realizable value, not a bank balance.

日本語

じょうじょうゆうかししょうけん め み え る そうばかかく
上場有価証券であっても、目に見える相場価格だけでは、
ばいきゃくせいげん ぜいきん しゅうちゅうほゆう しじょう あつみ ていじかかく やくじょう
売却制限、税金、集中保有、市場の厚み、提示価格から約定
ねうごきのこる ひじょうじょう ひょうかがく かこしきん
までの値動きが残る。非上場の評価額はさらに、過去の資金
ちようたつ ことなる しゅるいかぶしき ざんよざいざん ゆうせんぶんばいけん きはく
調達ラウンド、異なる種類株式、残余財産の優先分配権、希薄
かいむ じょうとせいげん とぼしいとりひき きたいじょう でぐち いぞん
化、債務、譲渡制限、乏しい取引、期待上の出口に依存すること
がある。ポートフォリオの合計額には、互換性のない日付や
じょうけん はから もちだか ばあい
条件で測られた持ち高がまとめられている場合もある。それは
ぎんこうざんだか じつげんかのうかち しゅちよう
銀行残高ではなく、実現可能価値についての主張にとどまる。

中文

duì yú gōng kāi jiāo yì de zhèng quàn jí biàn bào jià qīng xī kě jiàn réng yào kǎo lǜ chū shòu xiàn zhì
对于公开交易的证券，即便报价清晰可见，仍要考虑出售限制、

shuì kuǎn jí zhōng dù shì chǎng shēn dù yǐ jí cóng bào jià dào chéng jiāo zhī jiān de jià gé biàn dòng
 税款、集中度、市场深度，以及从报价到成交之间的价格变动。
 fēi gōng kāi shì chǎng gǔ zhí hái kě néng qǔ jué yú jiào zǎo de yí lún róng zī bù tóng lèi bié de gǔ fèn
 非公开市场估值还可能取决于较早的一轮融资、不同类别的股份、
 qīng suàn yōu xiān quán xī shì zhài wù zhuǎn ràng xiàn zhì xī shǎo de jiāo yì yǐ jí yí gè qī dài
 清算优先权、稀释、债务、转让限制、稀少的交易，以及一个期待
 zhōng de tuì chū tóu zī zǔ hé zǒng é kě néng bǎ àn bù xiāng róng de rì qī hé tiáo jiàn jì liàng de
 中的退出。投资组合总额可能把按不相容的日期和条件计量的
 tóu cùn hé zài yì qǐ tā réng shì guān yú kě shí xiàn jià zhí de yí xiàng zhǔ zhāng ér bú shì yín háng
 头寸合在一起。它仍是关于可实现价值的一项主张，而不是银行
 yú é
 余额。

ENGLISH

For an immediate decision by person or entity p , use a narrower quantity:

日本語

こじん ほうじん いま い し けつてい おこなうばあい せまい
 個人または法人 p が今すぐ意思決定を行う場合には、より狭い
 りょう つかう
 量を使う。

中文

duì yú gè rén huò shí tǐ yǎn xià yào zuò de jué cè yīng shǐ yòng yí gè fàn wéi gèng zhǎi de liàng
 对于个人或实体 p 眼下要作的决策，应使用一个范围更窄的量：

$$A_{p,t} = C_{p,t}^{\text{free}} + L_{p,t}^{\text{reliable}} - O_{p,t}^{\text{due}} - R_{p,t}^{\text{protected}}.$$

ENGLISH

Here unrestricted cash and reliably realizable liquid assets are reduced by obligations due and reserves already assigned to tax, payroll, health, repair, or survival. Illiquid and restricted holdings remain visible on a separate balance sheet. The expression is a decision aid, not an accounting, legal, tax, or investment definition.

日本語

ここでは、使途に制限のない現金と、確実に換金できる流動
 し さん き げん む か え さ い む ぜ い きん きゅう よ けん こう しゅう ぜん そん ぞく
 資産から、期限を迎えた債務と、税金、給与、健康、修繕、存続

のためにすでに割り当てられた準備金を差し引く。非流動資産
 や制限付き資産は、別の貸借対照表に引き続き表示する。この
 式は意思決定の補助であり、会計、法律、税務、投資上の定義
 ではない。

中文

在这里，不受限制的现金和能够可靠变现的流动资产，要减去
 到期义务，以及已经划拨给税款、工资、健康、维修或生存需要的
 储备金。非流动和受限制的持有资产仍显示在另一张资产负债表
 上。这个表达式是决策辅助工具，并不是会计、法律、税务或投资
 定义。

ENGLISH

Now the Austin paper loss can be read without pretending to settle the investment. Teifke reported being down several million dollars on one cannabis shareholding while remaining a large shareholder. He cited the company's quarterly revenue and market value as reasons for continued belief. Those figures concern the company; his loss concerns his position. To connect them we would still need the valuation date and category, debt and senior claims, share class and count, acquisition basis, dilution, liquidity, ownership fraction, and evidence that the reported revenue could become durable owner cash. A low ratio can reflect opportunity, deterioration, missing claims, weak evidence, or some combination. The interview alone cannot choose.

日本語

これで Austin で語られた含み損も、その投資の是非に決着
 つけたふりをせずに読める。Teifke は、ある大麻関連株の持ち分

すうひゃくまん そんしつ かかえ おおかぶぬし のべ
 で数百万ドルの損失を抱えながら、なお大株主であると述べた。
 かれ しんじつづけるりゆう かいしゃ しはん きうりあげだか しじょうか
 彼は信じ続ける理由として、その会社の四半期売上高と市場価値
 あげ すうじ かいしゃ かんする かんしつ
 を挙げた。それらの数字は会社に関するものであり、彼の損失
 かれじしん もちだか かんする りょうしゃ むすびつける
 は彼自身の持ち高に関するものである。両者を結びつけるには、
 ひょうか ひ ひょうかくぶん さいむ ゆうせんせいぎゅうけん かぶしき しゅるい かず
 なお評価日と評価区分、債務と優先請求権、株式の種類と数、
 しゅうとくげんか きはくか りゅうどうせい しゅうひりつ ほうこく うりあげだか
 取得原価、希薄化、流動性、所有比率、そして報告された売上高
 じぞくてき しゅうしゃ わたるげんきん うる しょうこ ひつよう
 が持続的に所有者へ渡る現金になり得るという証拠が必要であ
 る。低い比率は、機会、悪化、見落とされた請求権、弱い証拠、
 ひくいひりつ きかい あっか みおとさ せいきゅうけん よわいしょうこ
 あるいはそれらの組み合わせを反映し得る。このインタビュー
 えらべ
 だけでは選べない。

中文

xiàn zài wǒ men kě yǐ lǐ jiě de zhàng miàn sǔn shī ér bù bì jiǎ zhuāng yǐ jīng
 现在，我们可以理解 Austin 的账面损失，而不必假装已经
 duì zhè xiàng tóu zī zuò chū dīng lùn chēng zì zài yí xiǎng dà má gōng sī chí gǔ shàng
 对这项投资作出定论。Teifke 称，自己在一项大麻公司持股上
 kuī sǔn shù bǎi wàn měi yuán dàn réng shì dà gǔ dōng tā yuán yīn gāi gōng sī de jì dù yíng shōu hé
 亏损数百万美元，但仍是大股东。他援引该公司的季度营收和
 shì chǎng jià zhí zuò wéi jì xù xiāng xìn tā de lǐ yóu nà xiē shù zì shè jí gōng sī tā de sǔn shī
 市场价值，作为继续相信它的理由。那些数字涉及公司；他的损失
 shè jí zì jǐ de tóu cùn yào bǎ liǎng zhè lián xì qǐ lái wǒ men réng xū yào zhī dào gǔ zhí rì qī
 涉及自己的头寸。要把两者联系起来，我们仍需要知道估值日期
 hé lèi bié zhài wù hé yōu xiān qǐng qiú quán gǔ fèn lèi bié yǔ shù liàng qǔ de chéng běn xī shì
 和类别、债务和优先请求权、股份类别与数量、取得成本、稀释、
 liú dòng xìng chí gǔ bǐ lì yǐ jí suǒ bào gào yíng shōu néng gòu zhuàn huà wéi chí jiǔ de suǒ yǒu zhě
 流动性、持股比例，以及所报告营收能够转化为持久的所有者
 xiàn jīn de zhèng jù dī bǐ lǜ kě néng fǎn yǐng jī huì è huà yí lòu de qǐng qiú quán bó ruò
 现金的证据。低比率可能反映机会、恶化、遗漏的请求权、薄弱
 de zhèng jù huò qí zhōng jǐ xiàng de zǔ hé jīn píng zhè cì fǎng tán wú fǎ zuò chū xuǎn zé
 的证据，或其中几项的组合。仅凭这次访谈无法作出选择。

ENGLISH

The industrial-property success also belongs on a different line. Mortgaged homes, credit lines, and cards describe the financing and household exposure; the successful company describes the later outcome. Without amounts, rates, recourse, ownership, cash timing, and the household floor, the account cannot be used as an underwriting rule. Success does not rewrite the address that existed before success was known.

日本語

産業用不動産の成功も、別の行に記すべきである。抵当に入れ
た自宅、信用枠、クレジットカードが表すのは資金調達と家計
のリスク負担であり、成功した会社が表すのは後の結果である。
金額、金利、遡及請求、所有権、現金の時期、家計の最低線が
わからなければ、この話を引受審査の規則として使うことはで
きない。成功しても、成功が判明する前に存在していた「住所」
が書き換わるわけではない。

中文

工业地产的成功也属于另一行。抵押住房、信用额度和信用卡
描述的是融资方式与家庭风险敞口；成功的公司描述的是后来的
结果。缺少金额、利率、追索权、所有权、现金时点和家庭底线，
这个叙述就不能作为承保规则。成功不会改写成尚未可知时
已经存在的“地址”。

ENGLISH

The New York margin call changes the state again. The trader reported a winning Amazon trade, later margin calls, lost sleep, and an ability to provide the cash required. No amount was given. The call matters because a lender had a dated right, not because the quoted loss was large or small. Covering it records the outcome of that episode; it does not tell another household what exposure to accept. Once the claims are named, the next chapters can judge the debt, loss capacity, and timing without confusing a mark with a demand.

日本語

New York の追証は、状態を再び変える。そのトレーダーは、
Amazon の取引で利益を上げたこと、その後の追証、失った

睡眠、そして要求された現金を用意できたことを語った。金額は示されなかった。追証が重要なのは、相場上の損失が大きかったからでも小さかったからでもなく、貸し手が期日を定めて請求する権利を持っていたからである。追証に応じられたことは、その一件の結末を記録する。それは、別の世帯がどの程度のリスクを受け入れるべきかを示すものではない。請求権を明示すれば、次の各章では、評価額と請求を混同せず、債務、損失許容力、時期を判断できる。

中文

New York 的保证金追缴再次改变了状态。这位交易员称，自己曾在 Amazon 交易中获利，后来遭遇保证金追缴，为此失眠，并且有能力提供所需现金。他没有给出金额。追缴之所以重要，是因为贷款人拥有带有日期的权利，而不是因为账面损失或大或小。补足保证金记录了那次事件的结果；它并不能告诉另一个家庭应该接受多大的风险敞口。一旦各项请求权得到说明，接下来的章节就可以判断债务、损失承受能力和时间安排，而不会把估值与付款要求混为一谈。

16.5 Do not let a peak year become a permanent burden

ピークの一年を恒久的な負担にしない
不要让巅峰年份变成永久负担

ENGLISH

A Houston luxury concierge answered a best-year question with a range of \$2.5 million to \$5 million. The exchange does

not establish whether the range was personal income, company revenue, profit, or cash after tax. His durable distinction was between earning money and retaining it. A large flow can pass through a person's life without creating resilience.

日本語

Houston のある高級コンシェルジュ事業者は、最高の一年に
 ついての質問に、\$2.5 million から \$5 million の範囲で答えた。こ
 のやりとりだけでは、その範囲が個人所得、会社売上高、利益、
 税引き後の現金のどれだったかはわからない。彼が示した持続
 的に有効な区別は、金を稼ぐことと、それを手元に残すことの
 違いだった。大きなフローが人の人生を通り過ぎても、強靱さ
 が生まれないことはある。

中文

Houston 的一位高端礼宾服务经营者，在被问及收入最好的
 一年时，回答了 \$2.5 million 至 \$5 million 的区间。这段交流并未
 说明，该区间是个人收入、公司营收、利润，还是税后现金。他
 所作的持久区分，是赚钱与留住钱之间的区别。一股庞大的资金流
 可以穿过一个人的生活，却没有留下韧性。

ENGLISH

An anonymous commercial-real-estate broker made the distinction through a purchase he would reconsider. He reported a seven-figure year and warned his younger self against immediately answering it with a conspicuous sports car. The car is not financially wrong by definition. The danger lies in allowing an exceptional flow to establish recurring housing, transport, debt, insurance, maintenance, and social expectations that ordinary years must carry.

日本語

とくめい しやうぎやうよう ふ どうさんちゆうかいぎやうしゃ か い な お せる かんがえな お し
 匿名の商業用不動産仲介業者は、買い直せるなら考え直し
 たい品を通じて、その違いを示した。彼は7桁の収入を得た年
 があったと述べ、若いころの自分に対して、それにすぐ反応し
 て人目を引くスポーツカーを買わないよう忠告した。スポーツ
 カーは、定義上、財務的に誤った買い物なのではない。危険な
 のは、例外的なフローによって、平年にも負担しなければなら
 ない継続的な住居費、交通費、債務、保険料、維持費、社会的
 期待を定着させることである。

中文

yī wèi nì míng de shāng yè fáng dì chǎn jīng jì rén tōng guò yī xiàng zì jǐ huì chóng xīn kǎo lǜ de
 一位匿名的商业房地产经纪人，通过一项自己会重新考虑的
 gòu mǎi shuō míng le zhè zhǒng qū bié tā shuō zì jǐ yǒu guò shōu rù dá dào qī wèi shù de yī nián bìng
 购买说明了这种区别。他说自己有过收入达到七位数的一年，并
 gào jiè nián qīng shí de zì jǐ bú yào lì kè yòng yī liàng zhāo yáo de pǎo chē lái huí yīng zhè gè chéng jì
 告诫年轻时的自己，不要立刻用一辆招摇的跑车来回应这个成绩。
 pǎo chē bìng fēi cóng dìng yì shàng jiù shì cuò wù de cái wù xuǎn zé wēi xiǎn zài yú ràng yī cì yì cháng
 跑车并非从定义上就是错误的财务选择。危险在于，让一次异常
 páng dà de liú liàng jiàn lì chí xù de zhù fáng jiāo tōng zhài wù bǎo xiǎn wéi hù hé shè huì
 庞大的流量建立起持续的住房、交通、债务、保险、维护和社会
 qī dài ér zhè xiē dōu bì xū yóu pǔ tōng nián fèn lái chéng dān
 期待，而这些都必须由普通年份来承担。

ENGLISH

Before accepting a permanent commitment, calculate from personal cash that has been collected, taxed appropriately, and released from prior duties. Price the continuing cost as well as the purchase. Then run the household through a weak year, an interruption, and a delayed recovery. The expense may still belong in the desired life; it should not be needed to prove that a peak once happened.

日本語

こうきゆうてき ししゆつ ひ き う ける まえ かいいしゅう てきせつ のうぜい
 恒久的な支出を引き受ける前に、すでに回収され、適切に納税
 いぜん ぎ む かいほう こじん げんきん きじゅん けいさん
 し、それ以前の義務から解放された個人の現金を基準に計算す

る。購入価格だけでなく、継続費用にも値段をつける。そのうえで、不調な一年、中断、回復の遅れを家計に通過させてみる。その支出は、それでも望む暮らしの一部かもしれない。だが、かつてピークがあったことを証明するために必要なものであってはならない。

中文

在接受一项永久承诺之前，要以已经收取、已适当纳税并已解除在先义务的个人现金来计算。除了购买价格，也要核算持续成本。然后让家庭经历一次疲弱年份、一次中断和一次延迟复苏的压力检验。这笔开支仍可能属于理想生活，但不应该靠它来证明巅峰曾经发生过。

ENGLISH

Visible restraint proves little by itself. A person may spend modestly from contentment, fear, debt, inaccessible assets, or obligations no outsider can see. What matters is whether resources and commitments can continue to support the chosen life.

日本語

外から見える節制だけでは、ほとんど何も証明できない。人がつつましく暮らす理由は、充足感、恐れ、債務、利用できない資産、あるいは外部の人には見えない義務かもしれない。重要なのは、資源と約束が、選んだ暮らしをこれからも支えられるかどうかである。

中文

看得见的克制本身几乎证明不了什么。一个人可能因为满足、恐惧、债务、无法动用的资产，或外人看不到的义务而消费节制。真正重要的是，资源与承诺能否继续支撑所选择的生活。

16.6 Open Record 4 with one addressed number

じゅうしょ つ け ひと すうじ きろく は じ め る
 「住所」を付けた一つの数字で記録4を始める
 yòng yí gè biāo míng dì zhǐ de shù zì kāi qǐ jì lù
 用一个标明地址的数字开启记录4

ENGLISH

Choose the number now exerting the most influence over a business or household: a revenue target, valuation, account balance, debt, distribution, purchase, or expected sale. Add one page to the wealth notebook. Write *unknown* where the evidence ends.

日本語

いま じぎょう かけい もっともおおきなえいきょう およぼし すうじ
 今、事業または家計に最も大きな影響を及ぼしている数字を
 ひと えらぶ うりあげもくひょう ひょうかがく こうざんだか さいむ ぶんばいきん こうにゅう ばいきやく
 一つ選ぶ。売上目標、評価額、口座残高、債務、分配金、購入、売却
 みこみ ゆたか くわえる
 見込みのいずれでもよい。豊かさのノートに1ページ加える。
 しょうこ とぎれ ふめい かく
 証拠が途切れたところには、不明と書く。

中文

xuǎn zé yǎn xià duì yī jiā qǐ yè huò yí gè jiā tíng yǐng xiǎng zuì dà de shù zì yíng shōu mù biāo
 选择眼下对一家企业或一个家庭影响最大的数字：营收目标、
 gū zhí zhàng hù yú é zhài wù fēn pèi kuǎn gòu mǎi xiàng mù huò yù qī chū shòu suǒ de gēi
 估值、账户余额、债务、分配款、购买项目或预期出售所得。给
 fù zú bǐ jì zēng jiā yí yè zhèng jù zhǐ bù zhǐ chù xiě shàng wèi zhī
 富足笔记增加一页。证据止步之处，写上未知。

ENGLISH

1. Copy the claim exactly and record its source and date.
2. Name the entity, owner, ownership share, period or valuation date, and category.

3. Mark gross or net, company or personal, cash or accrual, historical, annualized, forecast, realized, or estimated.
4. Record liquidity, restrictions, collateral, transfer rights, and every condition that can delay or change use.
5. List delivery duties, working capital, tax, debt, senior claims, guarantees, and protected reserves standing ahead of the decision.
6. Reconcile the claim to Record 3: attention, decision, exchange, delivery, acceptance, collection, contribution, company cash, financing, and any authorized owner distribution.
7. Reconcile related statements: month to year, revenue to contribution, profit to cash, enterprise value to owner proceeds, and portfolio mark to realizable liquidity.
8. Give the result a range and confidence appropriate to the evidence. Name the decision it supports, the consequence of error, and the next fact that would materially change it.

日本語

1. 主張を一字一句そのまま書き写し、情報源と日付を記録する。
しゅちよう いちじいっく かきうつし じょうほうげん ひづけ きろく
2. 主体、所有者、所有比率、対象期間または評価日、区分を明記する。
しゅたい しゅゆうしゃ しゅゆうひりつ たいしゅうきかん ひょうかひ くぶん めいき
3. グロスかネットか、会社か個人か、現金主義か発生主義か、
か こ じっせき かいしゃ こじん げんきんしゅぎ はっせいしゅぎ
か こ じっせき ねんりつかんさん よそく じつげん す み すいてい
 過去の実績か、年率換算か、予測か、実現済みか、推定かを
しるす
 記す。

4. 流動性、制限、担保、譲渡権、そして利用を遅らせたり変えたりする可能性のあるすべての条件を記録する。
5. 意思決定に先行する引渡し義務、運転資金、税金、債務、優先請求権、保証、保護すべき準備金を列挙する。
6. 主張を記録3と照合する。注意、意思決定、交換、引渡し、受入れ、回収、貢献利益、会社の現金、資金調達、そして承認済みの所有者への分配である。
7. 関連する発言を照合する。月次と年次、売上高と貢献利益、利益と現金、企業価値と所有者の受取額、ポートフォリオ評価額と実現可能な流動性を比べる。
8. 証拠にふさわしい範囲と確信度を結果に与える。それが支える意思決定、誤った場合の結果、そして結果を大きく変える次の事実を明示する。

中文

1. 准确抄录这项主张，并记录其来源和日期。
2. 指明主体、所有者、持有比例、期间或估值日期，以及类别。
3. 标明毛额或净额、公司或个人、现金制或权责发生制、历史数据、年化数据、预测、已实现或估算。
4. 记录流动性、限制、抵押品、转让权，以及每一个可能延迟或改变用途的条件。
5. 列出排在决策之前的交付义务、营运资金、税款、债务、优先请求权、担保和受保护的储备金。
6. 将这项主张与记录3核对：注意、决策、交换、交付、接受、收款、贡献利润、公司现金、融资，以及任何经过授权的所有者

fēn pèi

分配。

7. 核 对 相 关 陈 述: 月 度 与 年 度、营 收 与 贡 献 利 润、利 润 与 现 金、
企 业 价 值 与 所 有 者 所 得, 以 及 投 资 组 合 估 值 与 可 实 现 流 动 性。
8. 根 据 证 据, 为 结 果 给 出 适 当 的 区 间 和 置 信 度。说 明 它 支 持 的
决 策、出 错 的 后 果, 以 及 下 一 项 会 实 质 改 变 结 果 的 事 实。

ENGLISH

Do this before admiration, comparison, borrowing, spending, or advice. Some fortunes will become smaller; some modest balances will become more dependable; some businesses will reveal that their strongest number cannot yet carry their next promise.

日本語

これは、感嘆、比較、借入れ、支出、助言の前に行く。小さくなる財産もあるだろう。いっそう頼れるものになる控えめな残高もあるだろう。最も力強い数字でさえ、次の約束をまだ支えられないと明らかになる事業もあるだろう。

中文

在赞叹、比较、借款、消费或提供建议之前，先完成这项工作。有些财富会变小；有些不大的余额会变得更加可靠；有些企业会显露出，它最强劲的数字尚不足以承担下一项承诺。

ENGLISH

Once a claim has an address, debt can be judged by the cash and asset expected to carry it. The lender may change while the obligation remains.

日本語

しゅちょう　じゅうしょ　つけ　さいむ　ささえ　みこま
主張に「住所」が付けば、債務を、それを支えと見込まれる
げんきん　しさん　てらし　はんだん　かして　かわって　さいむ
現金と資産に照らして判断できる。貸し手が変わっても、債務
のこる
は残ることがある。

中文

yí xiàng zhǔ zhāng yí dàn yǒu le dì zhǐ jiù néng gēn jù yù jì yòng yú chéng dān tā de xiànjīn
一项主张一旦有了“地址”，就能根据预计用于承担它的现金
hé zī chǎn lái pàn duàn zhài wù dài kuǎn rén kě néng gēng huàn yì wù què yī rán cún zài
和资产来判断债务。贷款人可能更换，义务却依然存在。

CHAPTER 17

Debt Must Be Carried by an Asset

借金(がかり)は資産(しさん)に支えられなければならない

债务(さいむ)必须由资产(しさん)承载(ささえつづけ)

Can the asset carry the obligation through a bad path?

わるい展開(てんかい)に陥(おちい)つても、その資産(しさん)は債務(さいむ)を支え続け(ささえつづけ)れるか？

jí shǐ jú miàn è huà zī chǎn hái néng chéng dān zhè xiàng zhài wù ma
即使局面恶化(jí shǐ jú miàn è huà)，资产(しさん)还能承担(ái néng chéng dān)这项债务(zhè xiàng zhài wù)吗？

ENGLISH

Barbara Corcoran once bought a twelve-unit country motel with an attractive rent roll. The paper named what the occupants were supposed to pay. After she took ownership, she learned that the rent had not been collected for two years. She eventually demolished the property and took the loss.

日本語

Barbara Corcoran はかつて、魅力的(みりよくてき)な賃料(ちんりょう)一覧(いちらん)が付いた(つ) 12 室(しつ)の田舎(いな)のモーテル(こうにゅう)を購入(しよるい)した。書類(にゅうきよしや)には、入居者(しはらう)が支払(しはら)うこ

とになっている金額が記されていた。所有権を取得した後、彼女は賃料が2年間回収されていなかったことを知った。最終的に物件を取り壊し、損失を引き受けた。

中文

Barbara Corcoran 曾买下一家有十二个单元的乡间汽车旅馆，其租金表颇具吸引力。文件列明了住户应当支付的金额。取得所有权后，她才得知租金已经两年没有收上来。最终，她拆除了这处物业并承担了损失。

ENGLISH

The number had an address, but the address described a promise rather than cash. Meanwhile the mortgage, tax, insurance, repair, and ownership costs kept their dates. Leverage makes this difference unforgiving. An unleveraged owner may have time to repair weak collection. A borrower must repair it before the next payment arrives.

日本語

その数字には住所があったが、その住所が示していたのは現金ではなく約束だった。その間も、住宅ローン、税金、保険、修繕、保有にかかる費用の期日は変わらなかった。レバレッジは、この違いに容赦がない。借入れのない所有者なら、回収の弱さを立て直す時間があるかもしれない。借り手は、次の支払いが到来する前に立て直さなければならない。

中文

这个数字有一个地址，但这个地址所描述的是承诺，而不是现金。与此同时，按揭贷款、税款、保险、维修和持有成本仍按各自的日期到期。杠杆让这种差异变得毫不宽容。没有使用杠杆的所有者或许有时间改善收款不力的问题。借款人则必须在下一笔

fù kuǎn dào qī qián jiě jué tā
付款到期前解决它。

ENGLISH

So the title is shorthand. A building does not pay a debt. Neither does a truck, company, patent, or machine. Collected cash from a functioning asset makes the payment; reserves carry the interruption; collateral gives the lender a possible recovery after failure. These are different protections. A sound financing plan knows which one is doing each job.

日本語

したがって、章題は略した言い方である。建物が債務を返済するわけではない。トラック、会社、特許、機械も同じである。機能している資産から実際に回収された現金が支払いを行い、準備金が中断期間を支え、担保は破綻後に貸し手が回収できる可能性を与える。これらは別々の防御である。健全な資金調達計画は、どれがそれぞれの役割を担っているかを把握している。

中文

因此，标题只是一种简略说法。建筑物本身不会偿还债务。卡车、公司、专利或机器也不会。正常运转的资产所带来的实收现金负责付款；储备金支撑中断期；抵押品则让贷款人在失败后有可能获得清偿。这些是不同的保护。稳健的融资计划清楚每项工作分别由哪一种保护承担。

17.1 Match the three clocks

みつ とけい あ わ せ る
三つの時計を合わせる
ràng sān zhī shí zhōng bǐ cǐ pǐ pèi
让三只时钟彼此匹配

ENGLISH

Every leveraged asset runs on at least three clocks. The operating clock begins when value is delivered and ends when cash is collected. The contract clock sets interest, principal, covenant tests, rate resets, and final maturity. The recovery clock governs how long repair, replacement, refinance, or sale would take after something goes wrong.

日本語

レバレッジをかけた資産は、すべて少なくとも三つの時計で動く。運営の時計は、価値を提供した時に始まり、現金を回収した時に終わる。契約の時計は、利息、元本、財務制限条項の判定、金利改定、最終満期を定める。回収の時計は、問題が起きた後の修復、交換、借換え、売却にどれだけ時間がかかるかを左右する。

中文

每项使用杠杆的资产都至少按三只时钟运行。经营时钟始于价值交付，终于现金收回。合同时钟规定利息、本金、契约条款测试、利率重设和最终到期日。回收时钟决定出问题后修复、替换、再融资或出售需要多长时间。

ENGLISH

The pleasant case is not enough. Rent may be due on the first while arriving on the tenth. A customer may pay in sixty days while payroll is weekly. A truck may be useful for eight years while its loan contains a large balance due in three. A property may be valuable and still take months to sell. Debt becomes fragile when one clock demands cash before another can produce it.

日本語

順調な場合だけでは不十分である。家賃の期日は1日でも、入金^{にゆうきん}は10日になるかもしれない。顧客^{こきゃく}の支払い^{しはらい}は60日後でも、給与^{きゅうよ}は毎週^{まいしゅうし}支払^{はらわ}なければならないかもしれない。トラックは8年間^{ねんかん}使えても、そのローン^{ねんご}では3年後^{たがく}に多額^{ざんだか}の残高^{しはらいきげん}が支払期限^{しはらいきげん}を迎えるかもしれない。物件^{ぶつけん}には価値^{かち}があっても、売却^{ばいぎやく}には数か月^{すうかげつ}かかることがある。一つの時計^{ひととけい}が、別の時計^{べつとけい}で現金^{げんきん}を生み出せる^{うみだせる}より先に現金^{さきげんきん}を要求^{ようきゅう}するとき、債務^{さいむ}は脆くなる^{もろく}。

中文

只看顺利的情况并不够。租金可能在每月一日到期，却要等到十天才到账。客户可能在六十天后付款，而工资每周都要发。卡车可能可以使用八年，但贷款中的一大笔余额三年后就会到期。物业可能很有价值，却仍需数月才能售出。当一只时钟在另一只时钟能够产生现金之前就要求付款时，债务就会变得脆弱。

ENGLISH

Begin with collected operating cash. For a property, a simplified bridge is

日本語

まず、実際に回収された営業キャッシュから始める。物件の場合、簡略化した関係式は次のとおりである。

中文

首先从实际收取的经营现金开始。对于一处物业，简化的衔接关系如下：

$$\begin{aligned}
 NOI_t &= \text{collected operating revenue}_t \\
 &\quad - \text{ordinary operating expense}_t, \\
 CF_t^{\text{owner}} &= NOI_t - \text{debt service}_t \\
 &\quad - \text{capital work}_t - \text{income tax}_t \\
 &\quad - \text{other required cash}_t.
 \end{aligned}$$

ENGLISH

Net operating income commonly leaves out financing, income tax, and capital expenditure. It therefore cannot be treated as money available to the owner. Build it from occupied or delivered service, actual collection, vacancy or customer loss, bad debt, concessions, management, maintenance, insurance, property tax, utilities, compliance, and a reserve for irregular replacement. Corcoran's motel shows why scheduled rent belongs on a reconciliation line, never directly in the payment account.

日本語

純営業利益には通常、資金調達、所得税、資本的支出が含まれない。したがって、所有者が使えるお金として扱うことはできない。入居実績または提供済みのサービス、実際の回収額、空室または顧客の喪失、貸倒れ、減免、管理、保守、保険、固定資産税、公共料金、法令遵守、不定期の交換に備える準備金から組み立てる。Corcoranのモートルは、予定賃料は照合項目に置くべきであり、決して支払口座に直接入れてはならない理由を示している。

中文

净营业收入通常不包括融资、所得税和资本性支出。因此，不能把它当作所有者可以支配的钱。计算时应纳入实际入住或已经

jiāo fù de fú wù shí jì shōu kuǎn kōng zhì huò kè hù liú shī huài zhàng jiǎn miǎn guǎn lǐ wéi hù
 交付的服务、实际收款、空置或客户流失、坏账、减免、管理、维护、
 bǎo xiǎn fáng chǎn shuì gōng yòng shì yè fèi hé guī chéng běn yǐ jí wèi bù dìng qī gēng huàn yù liú
 保险、房产税、公用事业费、合规成本、以及为不定期更换预留
 de chǔ bèi jīn de qì chē lǚ guǎn shuō míng le wèi shén me yīng shōu zū jīn zhǐ néng liè
 的储备金。Corcoran 的汽车旅馆说明了为什么应收租金只能列
 zài hé duì xiàng mù zhōng jué bù néng zhí jiē jì rù fù kuǎn zhàng hù
 在核对项目中，绝不能直接计入付款账户。

ENGLISH

Now stress both sides of the obligation:

日本語

つぎ さいむ りょうがわ
 次に、債務の両側をストレステストする。

中文

xiàn zài duì zhè xiàng zhài wù de liǎng duān dōu jìn xíng yā lì cè shì
 现在对这项债务的两端都进行压力测试：

$$DSCR_t^{\text{stress}} = \frac{NOI_t^{\text{stress}}}{\text{debt service}_t^{\text{stress}}}.$$

ENGLISH

A value above one says only that the defined stressed NOI exceeds the defined debt service. It does not pay for a roof, lawsuit, tax shock, tenant relocation, environmental repair, or family emergency left outside the numerator. A lender's covenant can identify a breach. It cannot tell a household how much uncertainty it can live with.

日本語

1を上回る 値が示すのは、定義されたストレス下の NOI が、
 ていぎ さいむへんさいがく うわまわる ぶんし
 定義された債務返済額を上回るということだけである。分子の
 そと おか や ね ぞしょう ぜいふたん きゅうぞう にゅうきょしゃ いてん かんきょう
 外に置かれた屋根、訴訟、税負担の急増、入居者の移転、環境
 しゅうふく かぞく きんきゅうじたい ひよう しはらえ かして ざいむせいげん
 修復、家族の緊急事態の費用は支払えない。貸し手の財務制限
 じょうこう いはん とくてい せたい ふかくじつせい
 条項は違反を特定できる。だが、世帯がどれほどの不確実性と
 とも くらせ る はんだん
 共に暮らせるかは判断できない。

中文

dà yú yī de shù zhí zhǐ shuō míng àn jì dìng dìng yì jì suàn de yā lì qíng jìng chāo guò
 大于一的数值只说明，按既定定义计算的压力情境 NOI 超过
 le àn jì dìng dìng yì jì suàn de zhài wù cháng fù é tā wú fǎ zhī fù bèi pái chú zài fēn zǐ zhī wài
 了按既定定义计算的债务偿付额。它无法支付被排除在分子之外
 de wū dǐng sù sòng shuì wù chōng jī zhù hù bān qiǎn huán jīng xiū fù huò jiā tíng jǐn jí shì jiàn
 的屋顶、诉讼、税务冲击、住户搬迁、环境修复或家庭紧急事件。
 dài kuǎn rén de qì yuē tiáo kuǎn kě yǐ shí bié wéi yuē què wú fǎ gào sù yí gè jiā tíng néng gòu chéng shòu
 贷款人的契约条款可以识别违约，却无法告诉一个家庭能够承受
 duō shǎo bù què dìng xìng
 多少不确定性。

17.2 Write every claim in the capital stack

しほんこうせい せいきゅうけん かきだす
 資本構成にすべての請求権を書き出す
 zài zī běn jié gòu zhōng xiě qīng měi yí xiàng suǒ qǔ quán
 在资本结构中写清每一项索取权

ENGLISH

Ben Mallah describes a familiar hotel purchase. In his rough ten-million-dollar example, the buyer contributes two million dollars and a bank lends eight million after appraising the property and reviewing the deal. He characterizes the bank as taking the risk.

日本語

Ben Mallah は、よくあるホテル購入の形を説明している。彼
 しめすがいざん まん れい かいて まん しゅつし
 が示す概算 1,000 万ドルの例では、買い手が 200 万ドルを出資
 ぎんこう ぶっけん かんてい あんけん しんさ あと まん ゆうし
 し、銀行は物件を鑑定して案件を審査した後、800 万ドルを融資
 かれ ひきうける ぎんこう ひようげん
 する。彼は、リスクを引き受けるのは銀行だと表現している。

中文

miào shù le yí zhōng cháng jiàn de jiǔ diàn shōu gòu zài tā cū lüè gū suàn de
 Ben Mallah 描述了一种常见的酒店收购。在他粗略估算的 1000
 wàn měi yuán àn lì zhōng mǎi fāng tóu rù wàn měi yuán yín háng zài píng gū wù yè bīng shěn chá jiāo yì
 万美元案例中，买方投入 200 万美元，银行在评估物业并审查交易
 hòu dài chū wàn měi yuán tā jiāng qí miào shù wèi yín háng chéng dān le fēng xiǎn
 后贷出 800 万美元。他将其描述为银行承担了风险。

ENGLISH

The bank does accept credit and collateral risk. The borrower can still lose the equity, transaction costs, later cash, the property, time, reputation, and anything reached by a guarantee or cross-collateral agreement. Workers, residents, suppliers, and a family can also absorb losses without having chosen the leverage. The stack divides claims and control; it does not move all failure to the largest source of money.

日本語

銀行が信用リスクと担保リスクを引き受けるのは確かである。それでも借り手は、自己資本、取引費用、その後に投入した現金、物件、時間、評判、さらに保証やクロス担保契約が及ぶ一切を失いうる。労働者、入居者、仕入先、家族も、レバレッジを選んではないのに損失を吸収することがある。資本構成は請求権と支配権を分けるが、破綻のすべてを最大の資金提供者に移すわけではない。

中文

银行确实承担信用风险和抵押品风险。借款人仍可能失去权益资本、交易成本、后来投入的现金、物业、时间、声誉，以及担保或交叉抵押协议能够追索到的一切。员工、住户、供应商和一个家庭也可能在并未选择杠杆的情况下承受损失。资本结构划分了索取权和控制权；它并不会把失败造成的全部损失转移给出资最多的一方。

ENGLISH

A complete stack begins with uses, not merely the purchase price:

日本語

完全な資本構成は、単なる購入価格ではなく、資金使途から始まる。

中文

完整的资本结构应从资金用途开始，而不只是购买价格：

purchase + closing + repair
+ working capital + reserve
= equity + senior debt
+ other committed capital.

ENGLISH

Include diligence, legal work, equipment, initial vacancy, interest before stabilization, and every cost required to make the asset usable. For each debt layer, write rate, amortization, payment dates, maturity, balloon balance, collateral, lien priority, recourse, guarantees, covenants, reporting duties, prepayment terms, and default remedies. For equity, write who supplied it, what rights it receives, and whether more capital can be required. A small opening payment can conceal a short maturity, a large balloon, or a household promise.

日本語

デューデリジェンス、法務、設備、当初の空室、安定稼働までの利息、資産を使用可能にするために必要なすべての費用を含める。債務の各層について、金利、償却、支払日、満期、バローン残高、担保、担保権の優先順位、遡求権、保証、財務制限条項、報告義務、期限前返済条件、債務不履行時の救済措置を書き出す。自己資本については、誰が拠出したか、どのような権利を得るか、追加出資を要求されうるかを書く。少額の当初

し は ら い か げ み じ かい ま ん き た が く へ ん さい せ た い
 支払いの陰に、短い満期、多額のバルーン返済、世帯としての
 し は ら い や く そ く か く れ
 支払い約束が隠れていることがある。

中文

yīng jì rù jìn zhí diào chá fǎ lǜ gōng zuò shè bèi chū qī kōng zhì wěn dìng yùn yíng qián de
 应计入尽职调查、法律工作、设备、初期空置、稳定运营前的
 lì xī yǐ jí shǐ zī chǎn néng gòu shǐ yòng suǒ xū de měi yí xiàng chéng běn duì yú měi yí céng zhài wù
 利息，以及使资产能够使用所需的每一项成本。对于每一层债务，
 dōu yào xiě míng lì lǜ tān hái fāng shì fù kuǎn rì qī dào qī rì dà é wěi kuǎn yú é
 都要写明利率、摊还方式、付款日期、到期日、大额尾款余额、
 dī yā pǐn liú zhì quán yōu xiān jí zhuī suǒ quán dān bǎo qī yuē tiáo kuǎn bào gào yì wù tí qián
 抵押品、留置权优先级、追索权、担保、契约条款、报告义务、提前
 hái kuan tiáo jiàn hé wéi yuē jiù jì cuò shī duì yú quán yì zī běn yào xiě míng yóu shuí tí gòng huò dé
 还款条件和违约救济措施。对于权益资本，要写明由谁提供、获得
 shén me quán lì yǐ jí shì fǒu kě néng bèi yāo qiú zhuī jiā zī běn yī bǐ hěn shǎo de chū shǐ fù kuǎn
 什么权利，以及是否可能被要求追加资本。一笔很少的初始付款，
 kě néng yǎn gài hěn duǎn de qī xiàn jù é wěi kuǎn huò yóu jiā tíng chéng dān de chéng nuò
 可能掩盖很短的期限、巨额尾款，或由家庭承担的承诺。

ENGLISH

This is the work hidden by the phrase *other people's money*. Ken McElroy describes banks as channels through which savers' money reaches borrowers. Robert Kiyosaki praises leverage and, in the same interview, compares debt with a dangerous weapon. The warning should govern the opportunity. Borrowed money is another person's dated claim, backed by contractual remedies. Financial skill begins by reading that claim from the other side of the table.

日本語

これが、他人のお金という言葉に隠された仕事である。Ken
 McElroy は銀行を、貯蓄者のお金が借り手に届く経路だと説明
 する。Robert Kiyosaki はレバレッジを称賛しながら、同じイ
 ンタビューで債務を危険な武器にたとえている。その警告を、
 機会^{きかい}の扱い^{あつかい}方に反映^{はんえい}させるべきである。借りたお金^{かりかね}とは、契約^{けいやく}
 上^{じょう}の救済措置^{きゅうさいそち}に裏づけ^{うらづけ}られた、他人^{たにん}が持つ期日付き^{もつきじつつき}の請求権^{せいきゅうけん}で
 ある。金融^{きんゆう}の技量^{ぎりょう}は、その請求権^{せいきゅうけん}をテーブル^{はんたいがわ}の反対側^{よむ}から読む

はじまる。
ことから始まる。

中文

zhè jiù shì bié rén de qián zhè jù huà suǒ yǎn gài de gōng zuò bǎ yín háng
这就是别人的钱这句话所掩盖的工作。Ken McElroy 把银行
miáo shù wèi ràng chǔ hù zī jīn liú xiàng jiè kuǎn rén de qú dào zàn yáng gǎng gǎn
描述为让储户资金流向借款人的渠道。Robert Kiyosaki 赞扬杠杆，
tóng shí yòu zài tóng yí cì fāng tán zhōng bǎ zhài wù bǐ zuò wēi xiǎn de wǔ qì duì dài jī huì shí yīng dāng
同时又在同一次访谈中把债务比作危险的武器。对待机会时，应当
yǐ zhè xiàng jǐng gào wèi zhǔn shéng jiè lái de qián shì lìng yí gè rén chí yǒu de yǒu míng què dào qī rì
以这项警告为准绳。借来的钱是另一个人持有的、有明确到期日
de zhài quán bìng yóu hé tóng jiù jì cuò shī tí gōng zhī chí jīn róng néng lì shǐ yú cóng tán pàn zhuó
的债权，并由合同救济措施提供支持。金融能力始于从谈判桌
lìng yí biān jiě dú zhè xiàng zhài quán
另一边解读这项债权。

17.3 Let rent offset a home only after it is earned

やちん じゅうきょひ そうさい やちん じっさい かせい
家賃で住居費を相殺するのは、その家賃を実際に稼いでから
zū jīn zhī yǒu zài zhēn zhèng zhuàn dào hòu cái néng dī kòu zhù fáng chéng běn
租金只有在真正赚到后才能抵扣住房成本

ENGLISH

Mallah and Corcoran both recommend an owner-occupied small multiunit property: live in one unit and use rent from the others to reduce the household's housing cost. The arrangement can be a practical apprenticeship in operating a modest asset. It can also place home, investment, work, debt, and local economic risk at one address.

日本語

じたくけんよう しょうき ぼしゅうごうじゅうたく
Mallah と Corcoran はいずれも、自宅兼用の小規模集合住宅
すずめ いっしつ じぶん すみ へや やちん せたい
を勧めている。一室に自分で住み、ほかの部屋の家賃で世帯の
じゅうきょひ へら すほうほう しくみ しょうき ぼ しさん うんえい
住居費を減らす方法である。この仕組みは、小規模な資産の運営

まなぶじっせんてき みならいきかん どうじ じゅうきょ とうし
 を学ぶ実践的な見習い期間になりうる。同時に、住居、投資、
 しごと さいむ ちいきけいざい ひと じゅうしょ しゅうちゅう
 仕事、債務、地域経済のリスクを一つの住所に集中させること
 にもなりうる。

中文

hé Mallah 和 Corcoran 都建议购买业主自住的小型多单元物业：
 zì jǐ zhù yí gè dān yuán yòng qí tā dān yuán de zū jīn jiàng dī jiā tíng zhù fáng chéng běn zhè zhǒng
 自己住一个单元，用其他单元的租金降低家庭住房成本。这种
 ān pái kě yǐ chéng wéi xué xí jīng yíng xiǎo xíng zī chǎn de yí cì shí yòng lì liàn tā yě kě néng bǎ
 安排可以成为学习经营小型资产的一次实用历练。它也可能把
 zhù fáng tóu zī gōng zuò zhài wù hé dāng dì jīng jì fēng xiǎn dōu jí zhōng zài tóng yí gè dì zhǐ
 住房、投资、工作、债务和当地经济风险都集中在同一个地址。

ENGLISH

Start with legal, occupied, collected rent. Subtract vacancy, turnover, nonpayment, maintenance, capital replacement, insurance, tax, utilities, management work, and financing. Check zoning, habitability, fair-housing duties, leases, deposits, privacy, safety, and whether the household wants to live inside an operating business. Rent offsets the home only after those costs and duties have been performed.

日本語

ごうほう じっさい にゅうきょ じっさい かいしゅう やちん はじめる
 合法で、実際に入居され、実際に回収された家賃から始める。
 こうしつ いたいいきよ みはらい ほしゅ しほんてき こうしん ほけん ぜいきん こうきょう
 空室、入退去、未払い、保守、資本的な更新、保険、税金、公共
 りょうきん かんりぎょうむ しきんちようたつ さしひく ようとちいき きょじゅうてきかくせい
 料金、管理業務、資金調達を差し引く。用途地域、居住適格性、
 こうせいじゅうたく かんするぎむ ちんたいしゃくけいやく しききん あんぜん
 公正住宅に関する義務、賃貸借契約、敷金、プライバシー、安全
 せい せたい じきょううんえい なか くらし かくにん
 性、そして世帯が事業運営の中で暮らしたいかどうかを確認す
 る。家賃が住居費を相殺するのは、これらの費用を負担し、義務
 はたし あと ひよう ふたん ぎむ
 を果たした後だけである。

中文

cóng hé fǎ yǐ jīng rù zhù bìng shí jí shōu qǔ de zū jīn kāi shǐ kòu chū kōng zhì zū hù gēng tì
 从合法、已经入住并实际收取的租金开始。扣除空置、租户更替、
 wèi fù kuǎn wéi hù zī běn xìng gēng huàn bǎo xiǎn shuì kuǎn gōng yòng shì yè fèi guǎn lǐ gōng zuò
 未付款、维护、资本性更换、保险、税款、公用事业费、管理工作

hé róng zī chéng běn hé chá fēn qū guī dìng shì jū xìng gōng píng zhù fáng yì wù zū yuē yā jīn
和融资成本。核查分区规定、适居性、公平住房义务、租约、押金、
yín sī ān quán yǐ jí zhè gè jiā tíng shì fǒu yuàn yì zhù zài yí xiàng zhèng zài yùn yíng de yè wù
隐私、安全，以及这个家庭是否愿意住在一项正在运营的业务
zhī zhōng zhī yǒu zài chéng dān zhè xiē chéng běn bìng lǚ xíng zhè xiē yì wù zhī hòu zū jīn cái néng dī kòu
之中。只有在承担这些成本并履行这些义务之后，租金才能抵扣
zhù fáng chéng běn
住房成本。

ENGLISH

The interviews cite historical United States mortgage programs and down-payment figures. Those details are not portable instructions. Official policies attach occupancy, property, income, reserve, insurance, underwriting, fee, and other conditions, and they change over time. Verify the current handbook and obtain qualified local advice before acting. A public guarantee or insurance program can alter a lender's terms; it cannot make weak collection affordable.

日本語

インタビューでは、過去の米国の住宅ローン制度と頭金の
すうじ あげ 数字が挙げられている。これらの詳細は、どこでもそのまま
つかえる しじ こうてきせいど にゅうきょ ぶっけん しょうとく じゅんび
使える指示ではない。公的制度には、入居、物件、所得、準備
きん ほけん しんさ てすりよう た じょうけん つ き じかん
金、保険、審査、手数料、その他の条件が付き、それらは時間と
かわる こうどう まえ げんこう て び き かくにん しかく
とも変わる。行動する前に、現行の手引きを確認し、資格を
もつ げんち せんもん か じょうけん え る こうてき ほしょう ほけんせいど
持つ現地の専門家から助言を得ること。公的な保証や保険制度
かして じょうけん か え かいしゅう よわく ふたんかのう
は貸し手の条件を変えうるが、回収が弱くても負担可能にする
ことはできない。

中文

fāng tán tí dào le měi guó guò qù de àn jiē dài kuǎn jì huà hé shǒu fù shù zì zhè xiē xì jié bìng
访谈提到了美国过去的按揭贷款计划和首付数字。这些细节并
bú shì kě yǐ yí zhí dào gè dì de cāo zuò zhǐ lìng guān fāng zhèng cè fù yǒu rù zhù wù yè shōu rù
不是可以移植到各地的操作指令。官方政策附有入住、物业、收入、
chǔ bèi jīn bǎo xiǎn chéng bǎo shěn chá fèi yòng hé qí tā tiáo jiàn ér qiě huì suí shí jiān biàn huà
储备金、保险、承保审查、费用和其他条件，而且会随时间变化。
cǎi qǔ xíng dòng qián yīng hé shí xiàn xíng shǒu cè bìng qǔ de hé gé de dāng dì zhuān yì yì jiàn gōng gòng
采取行动前，应核实现行手册并取得合格的当地专业意见。公共

dān bǎo huò bǎo xiǎn jì huà kě yǐ gǎi biàn dài kuǎn rén de tiáo kuǎn tā wú fǎ ràng shōu kuǎn bù lì de
担保或保险计划可以改变贷款人的条款；它无法让收款不力的
xiàng mù biàn dé fù dān dé qǐ
项目变得负担得起。

17.4 Changing the lender does not re-move the debt

か し て か え さ い む き え
貸し手を替えても債務は消えない
gēng huàn dài kuǎn rén bìng bú huì xiāo chú zhài wù
更 换 贷款人 并 不 会 消除 债务

ENGLISH

Pace Morby describes sellers who prefer a stream of payments to an immediate cash sale. The seller accepts a note and becomes the lender; the buyer intends to pay it from property income. In one reported 160-unit transaction, Morby gives monthly gross income of about \$160,000 and about \$53,000 remaining after the seller payment, tax, insurance, management, and repairs.

日本語

Pace Morby は、直ちに現金で売却するより、一連の支払い
う け と る こ の む う り て せ つ め い う り て
を受け取ることを好む売り手について説明している。売り手は
やくそくてがた う け と り か し て か い て ぶ っ け ん し ゅ う に ゅ う
約束手形を受け取り、貸し手になる。買い手は物件収入から
へんさい ほうこく し つ と り ひ き
返済するつもりである。報告された160室のある取引について、
げ っ か ん そ う し ゅ う に ゅ う や く う り て し は ら い ぜ い き ん
Morby は月間総収入が約\$160,000で、売り手への支払い、税金、
ほ け ん か ん り し ゅ う ぜ ん あ と や く の こ る
保険、管理、修繕の後に約\$53,000が残るとしている。

中文

miao shù le yī xiē gèng yuàn yì chí xù shōu dào fù kuǎn ér bú shì lì jí yǐ
Pace Morby 描述了一些更愿意持续收到付款、而不是立即以

xiànjīn chūshòu de mài fāng mài fāng jiē shòu yī zhāng jiè jù bìng chéng wéi dài kuǎn rén mǎi fāng dǎ suàn yòng
 现金出售的卖方。 卖方接受一张借据并成为贷款人； 买方打算用
 wù yè shōu rù fù kuǎn zài yī bǐ jù chēng shè jí gè dān yuán de jiāo yì zhōng Mórby gěi chū
 物业收入付款。 在一笔据称涉及160个单元的交易中， Morby 给出
 de yuè dù zǒng shōu rù yuē wéi zhī fù mài fāng kuǎn xiàng shuì kuǎn bǎo xiǎn guǎn lǐ fèi
 的月度总收入约为\$160,000， 支付卖方款项、 税款、 保险、 管理费
 hé wéi xiū fèi hòu yuē shèng \$53,000。
 和维修费后约剩\$53,000。

ENGLISH

Seller finance can solve a real coordination problem. A retiring owner may value timing, income, price, or transition differently from a bank, and the parties can shape payment and operating handover around the actual property. Yet the absence of a bank removes neither underwriting nor default. Title, liens, authority, legal use, residents and leases, collections, condition, deferred maintenance, insurance, environmental duties, cure rights, balloon, foreclosure, and inability to refinance still matter. The seller's preferred tax timing is not evidence that the buyer can carry the price.

日本語

う り て ゆ う し げ ん じ つ ち ょ う せ い も ん だ い か い け つ い ん た い し ょ う ゆ う し ゃ
 売り手融資は、現実の調整問題を解決しうる。引退する所有者
 は、時 期、収 入、価 格、移 行 を 銀 行 と は 異 な る 形 で 重 視 す る か も
 し れ ず、当 事 者 は 実 際 の 物 件 に 合 わ せ て 支 払 い と 運 営 の 引 継 ぎ
 を 設 計 で き る。し か し、銀 行 が 介 在 し な く て も、審 査 も 債 務 不
 履 行 も な く な ら な い。権 原、担 保 権、権 限、合 法 的 な 用 途、入 居
 者 と 賃 貸 借 契 約、回 収 状 況、物 件 の 状 態、先 送 り さ れ た 保 守、
 保 險、環 境 上 の 義 務、是 正 権、バ ル ー ン 返 済、担 保 権 実 行、借 換 え
 不 能 の 可 能 性 は 依 然 と し て 重 要 で あ る。売 り 手 が 望 む 課 税 時 期
 は、買 い 手 が そ の 価 格 を 支 え ら れ る 証 拠 に は な ら な い。

中文

mài fāng róng zī kě yǐ jiě jué zhēn shí de xié tiáo wèn tí jí jiāng tuì xiū de suǒ yǒu zhě duì
 卖方融资可以解决真实的协调问题。 即将退休的所有者对

时机、收入、价格或交接的重视方式可能不同于银行，双方可以围绕物业的实际情况设计付款安排和经营移交。但没有银行，并不等于没有承保审查或违约。权属、担保权、权限、合法用途、住户和租约、收款情况、物业状况、递延维护、保险、环境义务、违约补救权、大额尾款、止赎，以及无法再融资的可能性仍然重要。卖方偏好的纳税时点，并不能证明买方承担得起这一价格。

ENGLISH

Morby's assertion that real estate is guaranteed fails the motel test. Property can lose tenants, lawful use, access, insurability, physical condition, market value, or financing. A buyer who contributes no cash at closing may still sign guarantees, accept deficiency exposure, inherit unpaid work, and owe duties far beyond the initial cash contribution. Low cash in describes funding. It does not measure safety.

日本語

不動産は保証されているという Morby の主張は、モーテルの検証に耐えない。物件は、入居者、合法的な用途、アクセス、保険加入可能性、物理的状态、市場価値、資金調達を失うことがある。決済時に現金を拠出しない買い手でも、保証に署名し、売却後の残債リスクを負い、未払いの工事を引き継ぎ、当初の現金拠出をはるかに超える義務を負うことがある。少額の現金投入が示すのは資金調達方法である。安全性を測るものではない。

中文

Morby 所声称的房地产有保障，经不起汽车旅馆案例的检验。物业可能失去租户、合法用途、通行条件、可保性、物理状况、市场价值或融资渠道。交割时没有投入现金的买方，仍可能签署

dān bǎo chéng dān dī yā pǐn chǔ zhì hòu réng yǒu qiǎn kuǎn de fēng xiǎn jiē shǒu wèi jié qīng de gōng chéng
担保、承担抵押品处置后仍有欠款的风险、接手未结清的工程，
bīng fù yǒu yuǎn chāo chū shǐ xiàn jīn tóu rù de yì wù dī xiàn jīn tóu rù miáo shù de shì zī jīn lái yuán
并负有远超初始现金投入的义务。低现金投入描述的是资金来源，
bīng bù héng liáng ān quán xìng
并不衡量安全性。

ENGLISH

Refinancing changes the lender and timing again. Todd Nepola reports buying his first property for \$575,000, re-tenanting and improving it, and refinancing against a reported \$800,000 value. He says a \$600,000 loan returned his cash and closing costs while the property produced about \$5,000 a month. The interview does not supply the original debt, repair cost, fees, tax, reserves, or complete cash-flow calculation, so the return cannot be reconstructed.

日本語

かりかえ かして じき いちどかえる
借換えは、貸し手と時期をもう一度変える。Todd Nepola は、
さいしょ ぶつけん こうにゅう ゆうち なおし かいりょう
最初の物件を\$575,000で購入し、テナントを誘致し直して改良
あと ほうこくじょう かち もと かりかえ おこなっ
した後、報告上\$800,000とされた価値を基に借換えを行ったと
のべ かれ ゆうし じこしきん
述べている。彼によれば、\$600,000の融資によって自己資金と
けっさいひよう かいしゅう ぶつけん つき やく うん
決済費用を回収しつつ、物件は月に約\$5,000を生んでいた。イ
とうしょ さいむ しゅうぜん ひ てすりょう ぜいきん じゅんびきん
ンタビューには、当初の債務、修繕費、手数料、税金、準備金、
かんぜん けいさん しめさ
完全なキャッシュフロー計算が示されていないため、リターン
さいこうせい
を再構成することはできない。

中文

zài róng zī huì zài cì gǎi biàn dài kuǎn rén hé shí jiān ān pái chéng tā yǐ
再融资会再次改变贷款人和时间安排。Todd Nepola 称，他以
mǎi xià dì yī chù wù yè chóng xīn zhāo shāng bìng jiā yǐ gǎi shàn rán hòu àn jù chēng wéi
\$575,000 买下第一处物业，重新招商并加以改善，然后按据称为
de jià zhí jìn xíng zài róng zī tā shuō yī bǐ de dài kuǎn fǎn hái le
\$800,000 的价值进行再融资。他说，一笔\$600,000 的贷款返还了
tā de xiàn jīn hé jiāo gē chéng běn tóng shí gāi wù yè měi yuè chǎn shēng yuē
他的现金和交割成本，同时该物业每月产生约\$5,000。访谈没有
tí gōng yuán shǐ zhài wù wéi xiū chéng běn fèi yòng shuì kuǎn chǔ bèi jīn huò wán zhěng de xiàn jīn liú
提供原始债务、维修成本、费用、税款、储备金或完整的现金流

jì suàn yīn cǐ wú fǎ zhòng gòu qí huí bào
 计算，因此无法重构其回报。

ENGLISH

The mechanism is still clear:

日本語

それでも、仕組みは明確である。

中文

qí jī zhì réng rán hěn qīng chǔ
 其机制仍然很清楚：

cash released = new debt

– old debt repaid – closing cost

– required reserve,

remaining equity

= supported asset value

– new debt.

ENGLISH

The refinance does not create profit. It releases borrowed cash against value already present or believed to be present, and it gives the new lender a larger fixed claim. Re-tenanting, repair, operation, or market movement may have increased the supported value. A generous appraisal may merely have increased the amount available to borrow. The distinction appears only when the complete before-and-after stack is written.

日本語

かりかえりえきうみだす
 借換えが利益を生み出すわけではない。すでに存在する、また
 せんざいかんがえかちたんぽかりいれきんひきだし
 は存在すると考えられている価値を担保に借入金を引き出し、

あたらしい か し て お お き な こ て い せ い き ゅ う け ん あ た え る
 新しい貸し手に、より大きな固定請求権を与える。テナントの
 さい ゆ う ち し ゅ う ぜ ん う ん え い し じ ょ う う ご き う ら づ け か の う か ち
 再誘致、修繕、運営、市場の動きによって、裏づけ可能な価値
 じ ょ う し ょ う か ん だ い か ん て い か り き ん が く
 が上 昇したのかもしれない。寛大な鑑定は、借りられる金額を
 ふ や し ち が い か り か え ぜ ん ご か ん ぜ ん
 増やしたただけかもしれない。この違いは、借換え前後の完全な
 し ぼ ん こ う せ い か き だ し は じ め て み え
 資本構成を書き出して初めて見えてくる。

中文

zài róng zī bú huì chuàng zào lì rùn tā zhǐ shì píng jiè yǐ jīng cún zài huò bèi rèn wéi cún zài de
 再融资不会创造利润。它只是凭借已经存在或被认为存在的
 jià zhí shì fàng jiè lái de xiàn jīn bìng fù yǔ xīn dài kuǎn rén yī xiàng gèng dà de gù dìng zhài quǎn chóng xīn
 价值释放借来的现金，并赋予新贷款人一项更大的固定债权。重新
 zhāo shāng wéi xiū jīng yíng huò shì chǎng biàn huà kě néng tí gāo le yǒu yī jù zhī chí de jià zhí kuān sōng
 招商、维修、经营或市场变化可能提高了有依据支持的价值。宽松
 de gū zhí yě kě néng zhǐ shì zēng jiā le kě jiè jīn é zhǐ yǒu xiě chū qián hòu wán zhěng de zī běn
 的估值也可能只是增加了可借金额。只有写出前后完整的资本
 jié gòu zhè yī qū bié cái huì xiǎn xiàn
 结构，这一区别才会显现。

ENGLISH

Released capital can fund another productive use while the first asset retains enough cash and equity to survive. It becomes extraction when the owner removes the cushion that customers, residents, maintenance, and lenders depend on. Tax treatment varies with transaction, owner, place, and date; it never cancels the repayment clock.

日本語

ひ き だ し し ぼ ん さ い し ょ し ざ ん い き の こ る じ ゅ う ぶ ん げ ん き ん
 引き出した資本は、最初の資産に生き残るための十分な現金
 じ こ し ぼ ん の こ っ べ つ せ い さ ん て き ゃ う と あ て し ゃ う
 と自己資本が残っていれば、別の生産的用途に充てられる。所有
 し ゃ こ ぎ ゃ く に ゅ う き よ し ゃ ほ し ゅ か し て た よ る よ ゅ う と り の ぞ け
 者が、顧客、入居者、保守、貸し手が頼る余裕を取り除けば、そ
 し ぼ ん ひ き ぬ き ぜ い む じ ゅ う あ つ か い と り ひ き し ゃ う じ ゃ
 れは資本の引き抜きになる。税務上の扱いは、取引、所有者、
 ば し ょ ば し き こ と なる へ ん さい と け い と め る け っ し て
 場所、時期によって異なるが、返済の時計を止めることは決して
 ない。

中文

shì fàng chū lái de zī běn kě yǐ tóu rù lìng yí gè yǒu shēng chǎn lì de yòng tú qián tí shì
 释放出来的资本可以投入另一个有生产力的用途，前提是

dì yī xiàng zī chǎn réng bǎo liú zú gòu de xiànjīn hé quán yì zī běn lái dù guò kùn jìng rú guǒ
 第一项资产仍保留足够的现金和权益资本来渡过困境。如果
 suǒ yǒu zhě chōu zǒu kè hù zhù hù wéi hù gōng zuò hé dài kuǎn rén suǒ yī lài de huǎn chōng tā
 所有者抽走客户、住户、维护工作和贷款人所依赖的缓冲，它
 jiù biàn chéng le zī jīn chōu qǔ shuì wù chǔ lǐ huì yīn jiāo yì suǒ yǒu zhě dì diǎn hé rì qī
 就变成了资金抽取。税务处理会因交易、所有者、地点和日期
 ér yì tā jué bù huì qǔ xiāo hái kǎn shí zhōng
 而异；它绝不会取消还款时钟。

17.5 Maturity can defeat a correct long-run thesis

mǎn qī rì cháng qī de tāng shí mǐn táng wū chū dǎo
 満期は、長期的には正しい見立てさえ打ち砕く
 dào qī rì kě néng jī bài cháng qī zhèng què de pàn duàn
 到期日可能击败长期正确的判断

ENGLISH

Justin Waller describes net operating income, capitalization rate, debt service, and cycle position, then imagines an adjustable loan moving from roughly eight to sixteen percent after five to seven years. Sixteen percent is his stress case, not a forecast. Its purpose is to force the decision before the reset.

日本語

Justin Waller は、純営業利益、還元利回り、債務返済額、市況
 サイクル上の位置を説明したうえで、5年から7年後に変動金利
 ローンの金利が約8%から16%へ上昇する状況を想定する。16%
 は彼のストレスケースであり、予測ではない。その目的は、金利
 改定前に判断を迫ることにある。

中文

Justin Waller 在说明净营业收入、资本化率、债务偿付额和
 周期位置后，设想一笔浮动利率贷款在五至七年后从约百分之八

shēng zhì bǎi fēn zhī shí liù bǎi fēn zhī shí liù shì tā de yā lì qíng jìng ér bú shì yù cè qí
 升至百分之十六。百分之十六是他的压力情境，而不是预测。其
 mù dì zài yú pò shǐ rén men zài lì lǜ zhòng shè qián zuò chū jué dìng
 目的在于迫使人们在利率重设前作出决定。

ENGLISH

Calculate the maturity balance now. Revalue from stressed, supportable income. Assume tighter refinancing, a higher rate, required capital work, and transaction cost. If the replacement loan falls short, name the committed source of the gap. A sale must also survive a lower price, a longer wait, buyer financing, tax, and closing risk.

日本語

まんきじ ざんだか いま けいさん か うらづけかのう
 満期時の残高を今、計算する。ストレス下でも裏づけ可能な
 しゅうにゅう か ち さいひょうか かり か えじょうけん げんかく か きんりじょうしょう
 収入から価値を再評価する。借換え条件の厳格化、金利上昇、
 ひつよう しほんてきこうじ とりひきひょう そうてい だいたいゆうし たり
 必要な資本的工事、取引費用を想定する。代替融資では足りない
 ふそくぶん うめる かくやくず み しきんげん めいき ばいぎやく
 いなら、不足分を埋める確約済みの資金源を明記する。売却も、
 ひくい かかく ながいたいききかん か い て しきんちょうたつ ぜいきん
 より低い価格、より長い待機期間、買い手の資金調達、税金、
 けっさい た え
 決済リスクに耐えなければならない。

中文

xiàn zài jiù jì suàn dào qī yú é gēn jù yā lì qíng jìng xià yǒu yī jù zhī chí de shōu rù
 现在就计算到期余额。根据压力情境下有依据支持的收入
 chóng xīn gū zhí jiǎ shè zài róng zī shōu jǐn lì lǜ shēng gāo xū yào zī běn xìng gōng chéng bìng
 重新估值。假设再融资收紧、利率升高、需要资本性工程，并
 chǎn shēng jiāo yì chéng běn rú guó tì dài dài kuǎn bù zú yào míng quē mí bù quē kǒu de yǐ chéng nuò
 产生交易成本。如果替代贷款不足，要明确弥补缺口的已承诺
 zī jīn lái yuán chū shòu fāng àn yě bì xū jīng shòu gèng dī jià gé gèng zhǎng děng dài shí jiān mǎi fāng
 资金来源。出售方案也必须经受更低价格、更长等待时间、买方
 róng zī shuì wù hé jiāo gē fēng xiǎn
 融资、税务和交割风险。

ENGLISH

The same test applies to an operating company. A golf-course interviewee reports buying a landscape-supply company, adding trucks, people, and equipment, and later selling

it. He recommends a government-backed loan and gives figures that are historical, may be incomplete, and do not establish present terms. Current United States programs guarantee participating lenders; borrower underwriting, repayment, collateral, fees, and often personal guarantees remain. The guarantee belongs in the lender's recovery stack, not a release from the note.

日本語

同じ^{おな}検証^{じけんしょう}は事業^{じぎょう}会社^{かいしゃ}にも^{あてはまる}当てはまる。ゴルフ場^{じょう}で取材^{しゅざい}を受け^{うけ}たある人物^{じんぶつ}は、造園^{ぞうえん}資材^{しざい}会社^{かいしゃ}を買収^{ばいしゅう}し、トラック^{ばいしゅう}、人員^{じんいん}、設備^{せつび}を加え、後に売却^{くわえ}したと述べている。彼は政府^{あと}保証^{ばいぎやく}付き融資^{のべ}を勧め、過去^{かこ}のもので、不完全^{ふかんぜん}かもしれず、現在^{げんざい}の条件^{じょうけん}を立証^{りっしょう}しない数字^{すうじ}を挙げている。現在の米国^{さうじ}の制度^{あげ}が保証^{げんざい}するのは参加^{べいこく}する貸し手^{せいと}であり、借り手^{ほしょう}の審査^{さんか}、返済^{かして}、担保^{かりて}、手数料^{しんさ}、多くの^{へんさい}場合は個人^{たんば}保証^{てすりよう}も残る。その保証^{おおく}は貸し手^{ばあい}の回収^{こじん}構造^{ほしょう}に属する。その保証^{かして}は貸し手^{かいしゅう}の回収^{こうごう}構造^{ぞくする}に属するものであり、借り手^{かりて}を借用証書^{しやくようしょうしょ}から解放^{かいほう}するものではない。

中文

同样的^{tóng yàng de}检验^{jiǎn yàn}也适用于^{yě shì yòng yú}运营^{yùn yíng}中的^{zhōng de}公司^{gōng sī}。一位^{yī wèi}在^{zài}高尔夫^{gāo ěr fú}球场^{qiú chǎng}受访^{shòu fāng}的人^{de rén}称^{chēng}，他^{tā}买^{mǎi}下^{xià}一家^{yí jiā}园林^{yuán lín}材料^{cái liào}供应^{gōng yìng}公司^{gōng sī}，增加^{zēng jiā}卡车^{kǎ chē}、人员^{rén yuán}和^{hé}设备^{shè bèi}，后来^{hòu lái}又^{yòu}将其^{yǐng}出售^{chū shòu}。他^{tā}建议^{jiàn yì}使用^{shǐ yòng}政府^{zhèng fǔ}支持^{zhī chí}的^{de}贷款^{dài kuǎn}，并^{bìng}给出^{gěi chū}了一些^{yí xiē}历史^{lì shǐ}数字^{shù zì}；这些^{zhè xiē}数字^{shù zì}可能^{kě néng}并不^{bù wán}完整^{zhěng}，也^{yě}不能^{bù néng}证明^{zhèng míng}当前^{qián qū}条款^{tiáo kuǎn}。美国^{měi guó}现行^{xián xíng}计划^{jì huà}担保^{dān bǎo}的是^{de shì}参与^{cān yù}计划的^{jì huà de}贷款人^{dài kuǎn rén}；针对^{zhēn duì}借款人^{jiè kuǎn rén}的^{de}承保^{chéng bǎo}审查^{shěn chá}、还款^{hái kuǎn}、抵押^{dī yǎ}品^{pǐn}、费用^{fèi yòng}，以及^{yǐ jí}往^{wǎng}往^{wǎng}需要^{xū yào}的^{de}个人^{gè rén}担保^{dān bǎo}依然^{yī rán}存在^{cún zài}。这项^{zhè xiàng}担保^{dān bǎo}属于^{shǔ yú}贷款人^{dài kuǎn rén}的^{de}回收^{huí shōu}结构^{jié gòu}，并不^{bìng bù}等于^{děng yú}解除^{jiě chú}借据^{jiè jù}所载^{suǒ zài}债务^{zhài wù}。

ENGLISH

Price new equipment from incremental collected contribution after utilization, labor, fuel, maintenance, insurance, downtime, and debt service. The landscape operator says each

truck made money. Another company must name the work, capacity, margin, collection date, weak case, and alternative if it disappears.

日本語

あたらしいせつび かかく かどうりつ ろうどうりよく ねんりょう ほしゅ ほけん
新しい設備の価格は、稼働率、労働力、燃料、保守、保険、
ていしじかん さいむへんさいがく さしひい あと ついか じっさい かいしゅう
停止時間、債務返済額を差し引いた後に追加で実際に回収され
こうけんがく さんてい ぞうえんじぎょうしゃ かく りえき あげ
る貢献額から算定する。造園事業者は、各トラックが利益を上げ
のべ べつ かいしゃ しごと しょうりのうりよく りえきはば
たと述べている。別の会社は、その仕事、処理能力、利益幅、
かいしゅうひ わる いばあい てんかい しごと き え ばあい だいたいさく
回収日、悪い場合の展開、そして仕事が消えた場合の代替策を
めいき
明記しなければならない。

中文

xīn shè bèi de jià gé yīng gēn jù kòu chú lì yòng lǜ rén gōng rán liào wéi hù bǎo xiǎn
新设备的价格，应根据扣除利用率、人工、燃料、维护、保险、
tíng jī shí jiān hé zhài wù cháng fù é hòu shí jì shōu qǔ de zēng liàng gòng xiàng xiàn é lái héng liáng zhè wèi
停机时间和债务偿付额后实际收取的增量贡献额来衡量。这位
yuán lín yè wù jīng yíng zhě shuō měi liàng kǎ chē dōu néng zhuàn qián líng yí jiā gōng sī zé bì xū míng què
园林业务经营者说，每辆卡车都能赚钱。另一家公司则必须明确
jù tǐ gōng zuò chǎn néng lì rùn kōng jiān shōu kuǎn rì qī bù lì qíng jìng yǐ jí zhè xiàng
具体工作、产能、利润空间、收款日期、不利情境，以及这项
gōng zuò xiāo shī hòu de tì dài fāng àn
工作消失后的替代方案。

17.6 Open Record 4 with a leverage decision

きろく ほんだん はじめる
記録4をレバレッジ判断で始める

yǐ gàng gǎn jué cè kāi qǐ jì lù
以杠杆决策开启记录4

ENGLISH

Choose one property, company, machine, or other productive asset being considered. Test it without appreciation or easy refinancing as the rescue. Write *unknown* wherever evidence

ends.

日本語

けんとうちゅう ぶっけん かいしゃ きかい た せいさんてきしさん ひと
 検討中の物件、会社、機械、その他の生産的資産から一つ
 えらぶ ね あ が り ようい かりかえ きゅうさいさく けんしょう しょうこ
 選ぶ。値上がりや容易な借換えを救済策にせず、検証する。証拠
 と ぎ れ る かしょ かならずふめい か く
 が途切れる箇所には、必ず不明と書く。

中文

xuǎn zé yí xiàng zhèng zài kǎo lù de wù yè gōng sī jī qì huò qí tā shēng chǎn xìng zī chǎn zài
 选择一项正在考虑的物业、公司、机器或其他生产性资产。在
 bú bǎ shēng zhí huò qīng sōng zài róng zī dāng zuò jiù yuán shǒu duàn de qīng kuàng xià jiǎn yàn tā zhèng jù dào
 不把升值或轻松再融资当作救援手段的情况下检验它。证据到
 nǎ lǐ zhōng zhǐ jiù zài nǎ lǐ xiě shàng wèi zhī
 哪里终止，就在哪里写上未知。

ENGLISH

- 1. Right and operation.** Identify exactly what is being bought, its legal use and condition, who operates it, and how value reaches a paying customer or resident.
- 2. Cash clock.** Reconcile scheduled revenue through delivery, acceptance, invoice, and collection. Build ordinary and stressed operating cash by date, including vacancy or demand loss, bad debt, management, maintenance, insurance, tax, compliance, and replacement.
- 3. Capital stack.** Record every use and committed source, then every rate, payment, maturity, balloon, lien, covenant, guarantee, recourse right, and remedy. Name the person who ultimately bears each promise.
- 4. Stress path.** Combine lower collection, an expensive repair, delayed payment, higher rate, lower supported value, and tighter refinancing. Calculate debt service, coverage, owner cash, and the lowest cash balance by date.

5. **Recovery clock.** For every shortfall, name committed cash, new equity, operating repair, negotiated relief, or a credible sale. Do not count an uncommitted future loan twice as both plan and rescue.
6. **Boundaries.** State which household reserve, payroll, resident duty, customer promise, health need, family guarantee, or partner resource cannot be consumed by the deal.
7. **Decision.** Write the terms on which to buy, reduce leverage, add reserve, bring in equity, stage the investment, renegotiate, or walk away. Also write why borrowing may be unnecessary: slower growth, rental, leasing, prepayment, retained earnings, shared ownership, or no transaction may preserve more freedom.

日本語

1. **権利と運営。**何を購入するのか、その合法的な用途と状態、誰が運営するのか、価値がどのように対価を支払う顧客や入居者へ届くのかを正確に特定する。
2. **現金の時計。**予定収益を、提供、受入れ、請求、回収の各段階に沿って照合する。空室または需要減、貸倒れ、管理、保守、保険、税金、法令遵守、更新を含め、日付ごとに通常時とストレス時の営業キャッシュを組み立てる。
3. **資本構成。**すべての資金使途と確約済みの資金源を記録し、次に、すべての金利、支払い、満期、バルーン返済、担保権、財務制限条項、保証、遡求権、救済措置を記録する。それぞれの約束を最終的に負う人を明記する。
4. **ストレス経路。**回収額の減少、高額な修繕、支払いの遅延、

きんりじょうしょう うらづけかのう かち ていか かりかえじょうけん げんかくか
金利上昇、裏づけ可能な価値の低下、借換え条件の厳格化
くみあわせる ひづけ さいむへんさいがく へんさいよりよく しょううしゃ
を組み合わせる。日付ごとに債務返済額、返済余力、所有者
げんきん げんきんざんだか さいていち けいさん
の現金、現金残高の最低値を計算する。

5. 回収の時計。不足が生じるたびに、確約済みの現金、新たな
じこしほん じぎょううんえい たてなおし こうしょう じょうけんか んわ
自己資本、事業運営の立て直し、交渉による条件緩和、または
しんらい ばいきやくさく めいき かくやく しょうらい ゆうし
信頼できる売却策を明記する。確約されていない将来の融資
けいかく きゅうさいさく りょうほう にじゅう かぞえ
を、計画と救済策の両方として二重に数えてはならない。

6. 境界線。どの世帯準備金、給与原資、入居者への義務、顧客
きょうかいせん せたいじゅんびきん きゅうよげんし にゅうきょしや ぎむ こきやく
への約束、健康上の必要、家族による保証、パートナーの資源
やくそく けんこうじょう ひつよう かぞく ほしょう
への約束、健康上の必要、家族による保証、パートナーの資源
とりひき つかいつぶし めいき
を、この取引で使い潰してはならないかを明記する。

7. 判断。どのような条件なら購入するか、レバレッジを減らす
はんだん じょうけん こうにゅう へらす
か、準備金を増やすか、自己資本を導入するか、投資を段階的
じゅんぴきん ふやす じこしほん どうにゅう どうし だんかいてき
に行うか、再交渉するか、撤退するかを書く。借入れが不要
おこなう さいこうしょう てったい かく かりいれ ふよう
か、再交渉するか、撤退するかを書く。借入れが不要
りゅう かく せいちょう おそく
かもしれない理由も書く。成長を遅くすること、レンタル、
まえばらい ないぶりゅうほ きょうどうしょうゆう とりひき おこなわ
リース、前払い、内部留保、共同所有、または取引を行わな
いことのほうが、より多くの自由を守れるかもしれない。

中文

1. 权利与经营。准确说明购买的究竟是什么、其合法用途和
quán lì yǔ jīng yíng zhǔn què shuō míng gòu mǎi de jiū jīng shì shén me qí hé fǎ yòng tú hé
状况、由谁经营，以及价值如何到达付费客户或住户。
zhuàng kuàng yóu shuí jīng yíng yǐ jí jià zhí rú hé dào dá fù fèi kè hù huò zhù hù

2. 现金时钟。沿着交付、验收、开票和收款的过程核对应收收入。
xiàn jīn shí zhōng yán zhe jiāo fù yàn shōu kāi piào hé shōu kuǎn de guò chéng hé duì yīng shōu shōu rù
按日期建立正常和压力情境下的经营现金流，其中包括空置
àn rì qī jiàn lì zhèng cháng hé yā lì qíng jīng xià de jīng yíng xiàn jīn liú qí zhōng bāo kuò kōng zhì
或需求损失、坏账、管理、维护、保险、税款、合规和更换
huò xū qiú sǔn shī huài zhàng guǎn lǐ wéi hù bǎo xiǎn shuì kuǎn hé guī hé gēng huàn
支出。
zhī chū

3. 资本结构。记录每一项资金用途和已承诺来源，再记录每一项
zī běn jié gòu jì lù měi yí xiàng zī jīn yòng tú hé yǐ chéng nuò lái yuán zài jì lù měi yí xiàng
利率、付款、到期日、大额尾款、担保权、契约条款、担保、
lǐ lǜ fù kuǎn dào qī rì dà é wěi kuǎn dān bǎo quán qì yuē tiáo kuǎn dān bǎo
追索权和救济措施。明确最终承担每项承诺的人。
zhuī suǒ quán hé jiù jì cuò shī míng què zuì zhōng chéng dān měi xiàng chéng nuò de rén

4. 压力路径。将收款减少、昂贵的维修、付款延迟、利率上升、有依据支持的价值下降和再融资收紧结合起来。按日期计算债务偿付额、偿债覆盖、所有者现金和最低现金余额。

5. 回收时钟。对每一项缺口，明确已承诺的现金、新权益资本、经营修复、协商减负或可信的出售方案。不要把一笔尚未承诺的未来贷款同时作为计划和救援手段而重复计算。

6. 边界。说明哪些家庭储备金、工资资金、对住户的义务、对客户承诺、健康需要、家庭担保或合伙人资源不能被这笔交易消耗。

7. 决定。写明在什么条件下购买、降低杠杆、增加储备金、引入权益资本、分阶段投资、重新谈判或放弃交易。也要写明借款可能没有必要的理由：放慢增长、租用、租赁、预付款、留存收益、共同所有，或不进行交易，都可能保留更多自由。

ENGLISH

Debt can accelerate a useful asset and preserve equity for other work. It can also turn one timing error into a forced sale. Ask whether collected cash, reserves, contract terms, recovery options, and every person exposed can carry this obligation through the life it may actually have. Even when they can, one asset remains one uncertain outcome. Chapter 18 asks how much of a life should depend on any single correct thesis.

日本語

債務は有用な資産の成長を加速し、自己資本を別の仕事のために残すことができる。同時に、一度の時期判断の誤りを強制売却に変えることもある。実際に回収された現金、準備金、契約条件、回収の選択肢、そして影響にさらされるすべての人が、

この債務を、それが実際に続きうる全期間にわたって支えられるかを問う。それが可能であっても、一つの資産は依然として一つの不確実な結果である。第18章では、一つの正しい見立てに人生のどれほどを依存させるべきかを問う。

中文

债务可以加速一项有用资产的发展，并为其他工作保留权益资本。它也可能把一次时间判断错误变成被迫出售。要问的是：实际收取的现金、储备金、合同条款、回收选项，以及每一个承受风险的人，能否在这项债务实际可能存续的整个期间承担它。即使能够做到，一项资产仍然只是一个不确定的结果。第18章将追问：人生有多少部分应当依赖任何一个正确的判断。

CHAPTER 18

Compounding Is Slow; Risk Is Fast

複利は遅く、リスクは速い

复利很慢，风险很快

*How can time remain an ally without making ruin
possible?*

はたん かのうせい うま じかん みかた つづける
破綻の可能性を生まずに、時間を味方につけ続ける
にはどうすればよいか？

rú hé ràng shí jiān shǐ zhōng chéng wéi méng yǒu tóng shí bù ràng quán pán bēng kuì chéng wéi
如何让时间始终成为盟友，同时不让全盘崩溃成为
可能？

ENGLISH

A retired dentist in Philadelphia describes investing as a long wait followed by an apparent acceleration. Saving alone, he says, is not enough. Money placed regularly in broad public-market funds seems to do little at first; much later, growth begins to look geometric. The exciting part of the picture is the curve on the right. The useful part is the quiet stretch on the left, when progress is small, uncertain, and easy to interrupt.

日本語

フィラデルフィアの元歯科医は、投資とは長い待ち時間の後に、目に見える加速が訪れるものだと言語。貯蓄だけでは不十分だ、と彼は言う。公開市場を幅広くカバーするファンドに定期的に資金を入れても、最初はほとんど何も起きていないように見える。ずっと後になって、成長は幾何級数的に見え始める。この図で胸が躍るのは、右側の曲線だ。役に立つのは左側の静かな区間である。進歩が小さく、不確かで、容易に中断される時期だ。

中文

费城一位退休牙医把投资描述为漫长的等待，随后才出现看似明显的加速。他说，光靠储蓄还不够。定期投入覆盖面广的公开市场基金，起初似乎收效甚微；很久以后，增长才开始呈现几何级数的形态。图中令人兴奋的是右侧的曲线。真正有用的是左侧那段安静的历程，那时进展微小、充满不确定性，也很容易被打断。

ENGLISH

Compounding needs a viable claim, continued ownership, retained gains, and time. The person forced to sell during a decline does not receive the result of an uninterrupted illustration. Neither does the person who pays away too much of every gain, borrows against a volatile holding, or makes one failure fatal. An expected outcome describes a range of possible paths. A household receives one path, and its bills arrive along that path.

日本語

複利には、存続しうる権利、所有の継続、利益の留保、そして時間が必要だ。下落時に売却を強いられた人は、中断のな

い図解ずかいが示しめすような結果けっかを得えられない。利益りえきが出でるたびにその多くおおくを支払しはらってしまう人ひと、値動きねうごきの激はげしい保有資産ほゆうしさんを担保たんぽに借り入かりいれる人ひと、あるいは一度いちどの失敗しっばいを致命傷ちめいしょうにしてしまう人も同じひとである。期待きたいされる結果けっかが表あらわすのは、起おこりうる経路けいろの範囲はんいだ。一つひとつの家計かけいが実際じっさいにたどるのはそのうちの一本いちぼんであり、請求書せいきゅうしょもその経路上とどくで届く。

中文

复利需要一项能够成立的权益、持续持有、留存收益以及时间。被迫在下跌期间卖出的人，得不到一幅从未中断的示意图所展示的结果。每次获利都支付掉太多，以波动剧烈的持仓作抵押借款，或让一次失败成为致命打击的人，同样得不到。预期结果描述的一系列可能的路径。一个家庭实际得到的只有其中一条，而账单也会沿着这条路径到来。

ENGLISH

This is why risk moves faster than compounding. A sound investment may need decades to show its worth and one afternoon to lose the liquidity that made waiting possible. The aim is not an asset that never falls. It is a life in which a fall does not force the wrong decision.

日本語

だからこそ、リスクは複利より速く動く。健全な投資は、その価値を示すまでに数十年を要する一方、待つことを可能にしていた流動性を、たった一日の午後に失うことがある。目指すのは、決して下落しない資産ではない。下落しても、誤った判断を強いられない人生である。

中文

这就是风险为何比复利移动得更快。一项稳健的投资可能需要

jǐ shí nián cái néng xiǎn chū jià zhí què kě néng zài yí gè xià wǔ shī qù yuán běn ràng rén néng gòu děng dài
 几十年才能显出价值，却可能在一个下午失去原本让人能够等待
 de liú dòng xìng mù biāo bú shì zhǎo dào yí zhǒng yǒng bù xià diē de zī chǎn ér shì jiàn lì yí zhǒng jí shǐ
 的流动性。目标不是找到一种永不下跌的资产，而是建立一种即使
 zī chǎn xià diē yě bú huì bèi pò zuò chū cuò wù jué dìng de shēng huó
 资产下跌，也不会被迫作出错误决定的生活。

18.1 Buy the right to wait

まつ けんり か う
 待つ権利を買う
 mǎi xià děng dài de quán lì
 买下等待的权利

ENGLISH

When Ryan Serhant arrived in New York to work in theater, he calculated that he needed about \$2,000 a month to remain in the city. He entered real estate on the day Lehman Brothers filed for bankruptcy. The later scale of his business can obscure the practical intelligence of that first number. Before a long horizon could reward him, he had to finance the next month.

日本語

えんげき しごと き
 Ryan Serhant が演劇の仕事をするためニューヨークに来たと
 まち つき やく ひつよう けいさん かれ ふ
 き、街にとどまるには月に約\$2,000 必要だと計算した。彼が不
 どうさんぎょうかい はいっ はさん しんせい
 動産業界に入ったのは、Lehman Brothers が破産を申請した
 ひ あと じぎょう おおきく せいちょう さいしょ すうじ
 日だった。後に事業が大きく成長したことで、その最初の数字
 こめ じっせんてき ちえ みえ ながい
 に込められた実践的な知恵が見えにくくなることがある。長い
 じかんじく かれ むくいる まえ よくげつ まかなわ
 時間軸が彼に報いるより前に、まず翌月を賄わなければならな
 かった。

中文

lái dào niǔ yuē cóng shì xì jù gōng zuò shí suàn chū zì jǐ měi yuè dà yuē
 Ryan Serhant 来到纽约从事戏剧工作时，算出自己每月大约
 xū yào cái néng liú zài zhè zuò chéng shì tā jìn rù fáng dì chǎn háng yè de nà yí tiān zhèng shì
 需要\$2,000 才能留在这座城市。他进入房地产行业的那一天，正是

shēn qǐng pò chǎn zhī rì tā hòu lái páng dà de yè wù guī mó kě néng
 Lehman Brothers 申请破产之日。他后来庞大的业务规模，可能
 huì yǎn gài zuì chū nà gè shù zì suǒ tǐ xiàn de wù shí zhì huì zài màn cháng de shí jiān kuà dù néng gòu
 会掩盖最初那个数字所体现的务实智慧。在漫长的时间跨度能够
 gěi tā huí bào zhī qián tā bì xū xiān wèi xià gè yuè chóu cuò zī jīn
 给他回报之前，他必须先为下个月筹措资金。

ENGLISH

Every household has such a floor. It contains food, housing, health, transport, care, tax, insurance, and payments that cannot be postponed without harm. It also contains the annual, seasonal, and accidental costs hidden by a monthly average. Money promised on a date cannot rely on an asset that may be depressed on that date. Liquidity may earn less and lose purchasing power, yet it can buy the time required to leave a long-horizon claim alone.

日本語

どの家計にも、このような生活の土台がある。そこには食事、住居、健康、交通、介護や世話、税金、保険、そして先送りすれば害が生じる支払いが含まれる。月平均では見えなくなる、年次、季節的、偶発的な費用も含まれる。特定の日に支払うと約束したお金を、その日に値下がりしているかもしれない資産に頼ることはできない。流動性の高い資金は収益が低く、購買力を失うこともあるが、長期の権利に手をつけずにおくために必要な時間を買うことができる。

中文

měi gè jiā tíng dōu yǒu zhè yàng yī tiáo shēng huó dǐ xiàn tā hán gài shí wù zhù fáng jiàn kāng jiāo tōng zhào hù shuì kuǎn bǎo xiǎn yǐ jí nà xiē tuī chí biàn huì zào chéng shāng hài de fù kuǎn tā hái bāo kuò bèi yuè dù píng jūn shù yǎn gài de nián dù jì jié xìng hé yì wài zhī chū chéng nuò zài mǒu gè rì qī zhī fù de qián bù néng yī lài yī xiàng jié shí kě néng zhèng chǔ yú dī mí qī de zī chǎn liú dòng zī jīn de shōu yì huò xǔ jiào dī yě kě néng sǔn shī gòu mǎi lì dàn tā néng mǎi lái suǒ xū 每个家庭都有这样一条生活底线。它涵盖食物、住房、健康、交通、照护、税款、保险，以及那些推迟便会造成伤害的付款。它还包括被月度平均数掩盖的年度、季节性和意外支出。承诺在某个日期支付的钱，不能依赖一项届时可能正处于低迷期的资产。流动资金的收益或许较低，也可能损失购买力，但它能买来所需

de shí jiān ràng yí xiàng cháng qī quán yì bù shòu gān rǎo
 的时间，让一项长期权益不受干扰。

ENGLISH

Before accepting risk, separate three questions:

日本語

リスクを引き受ける前に、三つの問いを切り分ける：

中文

chéng dān fēng xiǎn zhī qián xiān bǎ sān gè wèn tí fēn kāi
 承担风险之前，先把三个问题分开：

ENGLISH

Capacity How much loss, delay, and illiquidity can be borne without breaking a duty or damaging an essential life?

Willingness How much uncertainty can be experienced without abandoning the policy through fear, denial, or excitement?

Necessity How much return is actually required by the chosen life and horizon?

日本語

ふたんのうりよく ぎむ やぶつ ふかけつ せいかつ そこなっ
負担能力 義務を破ったり、不可欠な生活を損なったりせずに、
 どれほどの損失、遅延、流動性の欠如に耐えられるか？

いよく きょうふ ひにん こうふん ほうしん ほうき
意欲 恐怖、否認、興奮によって方針を放棄せずに、どれほどの
 不確実性を経験できるか？

ひつようせい えらん じんせい じかんじく じっさい
必要性 選んだ人生と時間軸のために、実際にはどれほどのリ
 ターンが必要か？

中文

chéng shòu néng lì zài bù wéi bèi zé rèn huò sǔn hài jī běn shēng huó de qián tí xià néng gòu chéng shòu
 承受能力 在不违背责任或损害基本生活的前提下，能够承受
 duō dà de sǔn shī yán wù hé liú dòng xìng bù zú
 多大的损失、延误和流动性不足？

yì yuàn néng gòu jīng lì duō dà de bù què dìng xìng ér bù yīn kǒng jù fǒu rèn huò xīng fèn ér fàng qì
 意愿 能够经历多大的不确定性，而不因恐惧、否认或兴奋而放弃
 jì dìng fāng zhēn
 既定方针？

bì yào xìng suǒ xuǎn zé de shēng huó hé shí jiān kuà dù shí jì shàng xū yào duō gāo de huí bào
 必要性 所选择的生活和时间跨度，实际上需要多高的回报？

ENGLISH

Confidence can enlarge willingness without adding one dollar of capacity. A distant ambition can feel necessary without making a hazardous strategy sound. When the return apparently required exceeds the risk a household can bear, the honest response is to change some combination of contribution, income, cost, goal, horizon, duty, or plan. Taking more risk is only one choice, and often the least reversible.

日本語

じしん ふたんのうりよく いち ふ や さ いよく
 自信は、負担能力を一ドルも増やさないまま、意欲だけを
 ふくらま せることがある。と お い さ き や し ん き け ん せんりやく けんぜん
 膨らませることがある。遠い先の野心は、危険な戦略を健全なも
 のにしないまま、ひつよう かんじ せることがある。ひつよう みえる
 必要だと感じさせることがある。必要と見える
 リターンが かけい おえる うわまる せいじつ たいおう
 家計の負えるリスクを上回るなら、誠実な対応は、
 きよしめつがく しゅうにゅう ひよう もくひよう じかんじく ぎ む けいかく
 抛出額、収入、費用、目標、時間軸、義務、計画のいくつかを
 く み あ わ せ か える ふ や す せんたくし ひと
 組み合わせて変えることだ。リスクを増やすのは選択肢の一つ
 におく おおく ばあい もつとももと もどし せんたく
 にすぎず、多くの場合、最も元に戻しにくい選択である。

中文

xìn xīn kě yǐ fàng dà yì yuàn què bù huì gěi chéng shòu néng lì zēng jiā yī měi yuán yáo yuǎn de bào fù
 信心可以放大意愿，却不会给承受能力增加一美元。遥远的抱负
 kě néng ràng rén jué de mǒu zhǒng huí bào bì bù kě shǎo què bù huì yīn cǐ ràng wēi xiǎn de cè lüè biàn dé
 可能让人觉得某种回报必不可少，却不会因此让危险的策略变得

wěn jiàn dāng biǎo miàn shàng suǒ xū de huí bào chāo guò yí gè jiā tíng néng gòu chéng shòu de fēng xiǎn shí
 稳健。当表面上所需的回报超过一个家庭能够承受的风险时，
 chéng shí de yìng duì fāng shì shì tiáo zhèng gòng kuǎn shōu rù chéng běn mù biāo shí jiān kuà dù zé rèn
 诚实的应对方式是调整供款、收入、成本、目标、时间跨度、责任
 huò jì huà zhōng de mǒu zǔ hé chéng dāng gèng duō fēng xiǎn zhǐ shì yí gè xuǎn xiàng ér qiě wǎng wǎng
 或计划中的某种组合。承担更多风险只是一个选项，而且往往
 shì zuì nán nì zhuǎn de xuǎn xiàng
 是最难逆转的选项。

ENGLISH

Jameis Winston offers an athlete-specific example. He reports living from endorsement income while largely leaving his game income untouched. Neither stream is permanent, and the exceptional amounts do not generalize. The useful part is the partition: current spending did not receive an automatic claim on all current earnings. He connected it to choices extending beyond his career.

日本語

Jameis Winston は、アスリートに特有の例を示している。彼はスポンサー契約からの収入で生活し、競技収入にはほとんど手をつけていないという。どちらの収入源も永続するものではなく、例外的な金額を一般化することもできない。参考になるのは、その切り分け方だ。現在の支出に、現在の全収入への自動的な請求権を与えなかった。彼はそれを、競技人生の先まで続く選択と結びつけた。

中文

Jameis Winston 提供了一个运动员特有的例子。据他说，自己靠代言收入生活，而比赛收入基本不动。这两股收入都不会永久持续，其非同寻常的金额也不具有普遍性。真正有用的是这种划分：当前支出并未自动取得对全部当期收入的支配权。他把这种做法与延伸到职业生涯之外的选择联系起来。

ENGLISH

Von Miller makes the same timing problem explicit. Speaking as a professional football player, he urges athletes to preserve earnings, understand an opportunity before entering it, and protect the health on which the earning window depends. In Houston, one physician warns against fixed obligations that make a bad year unlivable; another remembers beginning regular workplace retirement contributions early in her career. Their occupations differ, but the sequence holds: protect the floor, preserve the source of earning, and let repeatable contributions do work that one heroic prediction cannot.

日本語

Von Miller は、同じ時間 上の問題を明確に述べている。プロ
 のアメリカンフットボール選手として、彼はアスリートに対し、
 収入を残すこと、機会に乗る前にそれを理解すること、そして
 稼げる期間を支える健康を守ることを勧める。ヒューストンで
 は、ある医師が、悪い年に暮らしを成り立たなくする固定的な
 支払い義務を戒めている。別の医師は、キャリアの早い時期から
 職場の退職制度へ定期的に拠出し始めたことを振り返る。職業
 は異なっても、順序は変わらない。生活の土台を守り、稼ぐ力
 の源泉を維持し、再現可能な拠出に、一度きりの英雄的な予測
 ではできない仕事をさせる。

中文

Von Miller 把同一个时序问题说得很明确。作为职业橄榄球
 运动员，他敦促运动员保留收入，在投身一个机会之前先弄懂
 它，并保护支撑其收入窗口的健康。在休斯敦，一位医生提醒
 人们避免承担会让糟糕年份难以维生的固定义务；另一位医生
 回忆，自己在职业生涯早期便开始定期向工作单位的退休计划
 供款。他们的职业不同，但顺序不变：守住生活底线，保护收入

lái yuán ràng kě chóng fù de gòng kuǎn wán chéng yī cì yīng xióng shì yù cè wú fǎ wán chéng de gōng zuò
来源，让可重复的供款完成一次英雄式预测无法完成的工作。

18.2 Give capital one of four jobs

しほん よん しごと あたえる
資本に四つの仕事のいずれかを与える
gěi zī běn ān pái sì zhǒng gōng zuò zhī yī
给资本安排四种工作之一

ENGLISH

The word *investment* is too broad. It can describe next month's rent, a diversified ownership claim, a founder's company, or a wager that may disappear. Those positions cannot share one standard merely because each might make money. Assign capital a job before choosing the instrument.

日本語

とうし ことば ひろ よくげつ やちん ぶんさん しょうもちぶん
投資という言葉は広すぎる。翌月の家賃、分散された所有持分、
そうぎょうしゃ かいしゃ きえ か け
創業者の会社、あるいは消えてなくなるかもしれない賭けまで、
ことば あらわせ りえき う むかのうせい
この言葉で表せてしまう。どれも利益を生む可能性があるとい
うだけで、同じ基準を共有することはできない。手段を選ぶ前
しほん しごと わりあて
に、資本に仕事を割り当てる。

中文

tóu zī zhè gè cí guò yú kuān fàn tā kě yǐ zhǐ xià gè yuè de fáng zū yī xiàng fēn sǎn huà de
投资这个词过于宽泛。它可以指下个月的房租、一项分散化的
suǒ yǒu quán yì chuàng shǐ rén de gōng sī huò yī chǎng kě néng xuè běn wú guī de dǔ zhù zhè xiē tóu cùn
所有权益、创始人的公司，或一场可能血本无归的赌注。这些头寸
bù néng jīn jīn yīn wèi dōu yǒu kě néng zhuàn qián jiù cǎi yòng tóng yī tào biāo zhǔn xuǎn zé gōng jù zhī qián
不能仅仅因为都有可能赚钱，就采用同一套标准。选择工具之前，
xiān gěi zī běn fēn pèi yī xiàng gōng zuò
先给资本分配一项工作。

ENGLISH

1. **Continuity capital** meets dated and stressed obligations. Its work is availability, appropriate protection, and a reliable match between the claim and the date, person, entity, and currency it must serve.
2. **Compounding capital** owns productive activity for a long horizon across enough enterprises, counterparties, and places that no single selection must be heroic. Cost, tax, custody, currency, and behavior belong inside its result.
3. **Creation capital** funds a craft or company in which the owner may possess unusual knowledge, influence, and a reason to concentrate. Its limit comes from duties and loss capacity, not conviction alone.
4. **Opportunity capital** funds an experiment, special situation, or speculation whose complete loss is stated in advance and survivable. Exciting upside gives it no right to borrow from the first three jobs.

日本語

1. 継続資本は、期日のある義務や、ストレス下の義務を果たす。その仕事は、必要時に利用できること、適切に保護されていること、そして保有する権利と、それが支えるべき日付、人、主体、通貨とが確実に対応していることである。
2. 複利資本は、十分に多くの企業、取引相手、地域にまたがって、長期にわたり生産的な活動を所有する。そうすることで、一つの選択だけに英雄的な成功を求めずに済む。費用、税、保管、通貨、行動は、すべてその成果に含まれる。
3. 創造資本は、所有者が並外れた知識や影響力、集中する理由

もち ぎのう かいしゃ しきん だす げんど きめる
 を持ちうる技能や会社に資金を出す。その限度を決めるのは、
 かくしん ぎ む そんしつ ふたんのうりよく
 確信だけではなく、義務と損失負担能力である。

4. 機会資本は、全額を失う可能性が事前に明記され、実際に失っても生き延びられる実験、特別な状況、投機に資金を出す。どれほど上振れが魅力的でも、最初の三つの仕事から借り取る権利はない。

中文

1. 存续资本用于履行有明确日期的义务和压力情境下的义务。它的工作是随时可用、得到适当保护，并确保所持权益与其必须服务的日期、个人、实体和货币可靠匹配。
2. 复利资本在足够多的企业、交易对手和地区中长期持有生产性活动，使任何单一选择都不必成为英雄式的成功。成本、税款、托管、货币和行为都应计入它的结果。
3. 创造资本为一门技艺或一家公司提供资金，所有者在其中可能拥有非同寻常的知识、影响力和集中投入的理由。它的上限取决于责任和损失承受能力，而不只取决于信念。
4. 机会资本为实验、特殊情形或投机提供资金，其全部损失须预先说明，而且即使发生也能承受。无论潜在上涨多么诱人，它都无权从前三项工作中借取资金。

ENGLISH

These are functions, not product labels or fixed percentages. A supposedly safe asset can fail continuity if it is inaccessible when payment is due; a volatile claim may suit money with no near-term duty. Examine the right, price, duration, liquidity, counterparty, legal protection, cost, and conditions of access.

日本語

これは機能であって、商品のラベルでも固定比率でもない。
 安全とされる資産でも、支払期日に利用できなければ継続の役割
 を果たせない。値動きの激しい権利でも、近い将来に義務のな
 い資金には適しているかもしれない。権利、価格、期間、流動
 性、取引相手、法的保護、費用、利用条件を調べる。

中文

这些是功能, 不是产品标签或固定比例。一项号称安全的资产,
 如果付款到期时无法动用, 就可能无法保障存续; 一项波动剧烈
 的权益, 或许适合近期没有用途义务的资金。应审视其权利、价格、
 期限、流动性、交易对手、法律保护、成本和使用条件。

ENGLISH

For suitable long-horizon household capital, broad, low-cost ownership of productive enterprises is a defensible default. It reduces the burden of identifying one survivor and the drag from repeated selection and motion. It does not promise profit on every date, eliminate market-wide loss, or make one country's institutions and history universal. A departure from that default may be justified, but the evidence burden rises with the concentration.

日本語

長期運用に適した家計資本にとって、生産的な企業を幅広く
 低コストで所有することは、擁護しうる標準的な選択である。
 一つの生存者を見極める負担と、選択や売買を繰り返すことに
 よる足かせを軽減できる。どの日にも利益が出るとは約束せず、
 市場全体の損失をなくすことも、一国の制度と歴史を普遍的な
 ものにすることもない。その標準から外れることが正当化され

ばあい しょうちゅうど たかまる もとめ しょうこ おもく
 る場合はあるが、集中度が高まるほど、求められる証拠も重くなる。

中文

duì yú shì hé cháng qī chí yǒu de jiā tíng zī běn guǎng fàn dī chéng běn dì chí yǒu shēng chǎn xìng
 对于适合长期持有的家庭资本，广泛、低成本地持有生产性
 qǐ yè shì yí gè zhàn dé zhù jiǎo de mò rèn xuǎn zé tā jiǎn qīng le shí bié wéi yī xìng cún zhě de
 企业，是一个站得住脚的默认选择。它减轻了识别唯一幸存者的
 fù dān yě jiǎn shǎo le fǎn fù xuǎn zé hé jiāo yì zào chéng de tuō lěi tā bìng bù bǎo zhèng měi gè
 负担，也减少了反复选择和交易造成的拖累。它并不保证每个
 rì qī dōu néng huò lì bù huì xiāo chú zhěng gè shì chǎng de sǔn shī yě bù huì ràng mǒu gè guó jiā de
 日期都能获利，不会消除整个市场的损失，也不会让某个国家的
 zhì dù hé lì shǐ jù yǒu pǔ biàn xìng piān lí zhè yī mò rèn xuǎn zé huò xǔ yǒu zhèng dāng lǐ yóu dàn
 制度和历史具有普遍性。偏离这一默认选择或许有正当理由，但
 jí zhōng chéng dù yuè gāo jǔ zhèng zé rèn yě yuè zhòng
 集中程度越高，举证责任也越重。

ENGLISH

The relevant balance sheet extends beyond financial accounts. Employment, professional skill, private-company equity, guarantees, housing, health, dependants, pension rights, insurance, citizenship, and access to institutions can enlarge or reduce the ability to wait. Correlation often hides there. An employee whose income and shares depend on one company has one larger exposure. A founder's business, guarantee, home loan, reputation, and customers may all weaken together. Property and local income can share a shock; a platform can threaten both distribution and customer access; assets in one currency can fail a duty in another.

日本語

ここで見るべきバランスシートは、金融口座の外にも広がっている。雇用、専門技能、未公開会社の持分、保証、住居、健康、扶養家族、年金受給権、保険、市民権、制度へのアクセスは、待てる能力を高めることも低下させることもある。相関はしばしばそこに隠れている。収入も保有株も一社に依存する従業員

員は、一つの大きなエクスポージャーを抱えている。創業者の事業、保証、住宅ローン、評判、顧客は、すべて同時に弱る可能性がある。不動産と地域の所得は同じショックを受けうる。プラットフォームは流通と顧客へのアクセスを同時に脅かしうる。ある通貨建ての資産では、別の通貨建ての義務を果たせないことがある。

中文

相关的资产负债表不只包括金融账户。就业、专业技能、非上市公司股权、担保、住房、健康、受抚养人、养老金权利、保险、公民身份以及使用制度的渠道，都可能增强或削弱等待的能力。相关性往往隐藏在这些地方。收入和股票都依赖同一家公司的员工，实际上承担着一个更大的集中敞口。创始人的企业、担保、住房贷款、声誉和客户可能同时转弱。房地产与当地收入可能遭受同一场冲击；一个平台可能同时威胁分销和接触客户的渠道；以一种货币持有的资产，可能无法履行以另一种货币计价的义务。

ENGLISH

Diversification therefore means more than owning many line items. It means refusing to let one uncertain cause determine too many necessary outcomes.

日本語

したがって、分散とは多数の項目を保有することだけではない。一つの不確かな原因に、あまりに多くの不可欠な結果を左右させないことである。

中文

因此，分散化并不只是持有许多账面项目。它意味着拒绝让一个不确定的原因决定太多不可或缺的结果。

18.3 Concentration needs a written exception

しゅうちゅう しよめん れいがい ひつよう
 集中には書面による例外が必要だ
 jí zhōng xū yào yī xiàng shū miàn lì wài
 集中需要一项书面例外

ENGLISH

Three interview accounts show why the word *risk* is too vague on its own. The first is a Miami industrial-property founder. He and his partner had about a decade of relevant development experience before starting their company. They mortgaged homes and used credit lines and cards; the company succeeded. The second is an Austin real-estate operator who reports being down several million dollars on a concentrated stock position. He remained a large shareholder and cited the company's quarterly revenue and reported valuation as reasons for continuing to believe. The third is an anonymous New York trader who recalls margin calls, lost sleep, and finding the cash to cover them.

日本語

三つのインタビュー証言は、リスクという言葉だけでは曖昧すぎる理由を示している。一人目は、マイアミで産業用不動産会社を創業した人物だ。彼と共同経営者は、起業前に関連する開発経験を約十年積んでいた。二人は自宅を抵当に入れ、融資枠とクレジットカードを使った。会社は成功した。二人目はオースティンの不動産事業者で、集中保有した株式で数百万ドルの含み損を抱えていると語る。彼は株主であり続け、その会社を信じ続ける理由として、四半期売上高と公表された評価額を

あげ さんにんめ とくめい おいしやう ねむれ
 挙げた。三人目はニューヨークの匿名トレーダーで、追証、眠れ
 ない夜、そして追証を賄う現金を工面した経験を振り返る。

中文

sān duàn fāng tán xù shù shuō míng dān dú shǐ yòng fēng xiǎn yī cí wèi hé guò yú hán hú dì yī wèi
 三段访谈叙述说明，单独使用风险一词为何过于含糊。第一位
 shì zài mài ā mī chuàng bàn gōng yè dì chǎn gōng sī de chuàng shǐ rén tā hé hé huò rén zài chuàng bàn
 是在迈阿密创办工业地产公司的创始人。他和合伙人在创办
 gōng sī zhī qián yǐ yǒu dà yuē shí nián de xiāng guān kāi fā jīng yàn tā men dì yā le zhù fáng bìng
 公司之前，已有大约十年的相关开发经验。他们抵押了住房，并
 dòng yòng le xìn dài é dù hé xìn yòng kǎ gōng sī chéng gōng le dì èr wèi shì ào sī tīng de yī míng
 动用了信贷额度和信用卡；公司成功了。第二位是奥斯汀的一名
 fáng dì chǎn jīng yíng zhě jù tā shuō zì jǐ zài yí xiàng jí zhōng chí yǒu de gǔ piào tóu cún shàng kuī sǔn
 房地产经营者，据他说，自己在一项集中持有的股票头寸上亏损
 le shù bǎi wàn měi yuán tā réng shì dà gǔ dōng bìng bǎ gōng sī de jì dù yíng shōu hé gōng bù de gǔ zhí
 了数百万美元。他仍是大股东，并把公司的季度营收和公布的估值
 liè wéi jì xù xiāng xìn gōng sī de lǐ yóu dì sān wèi shì niú yuē yī míng nì míng jiāo yì yuán tā huí yì
 列为继续相信公司的理由。第三位是纽约一名匿名交易员，他回忆
 le zhuī jiā bǎo zhèng jīn tōng zhī shī mián yǐ jí shè fǎ zhǎo dào xiànjīn bǔ zú bǎo zhèng jīn de jīng lì
 了追加保证金通知、失眠，以及设法找到现金补足保证金的经历。

ENGLISH

These are not three votes on whether confidence defeats fear. They are three different paths. The founder had relevant operating knowledge and a successful outcome, but the interview does not reveal the household floor, recourse, consent, full terms, or similar people who failed. The Austin holder showed willingness to remain exposed; his capacity, the rights and senior claims behind the shares, and the evidence that would change his mind remain unknown. Company revenue and company value are not the value or liquidity of his own position. The trader's lender converted a market loss into a dated demand for cash. At that moment, willingness could not substitute for capacity.

日本語

じしん きやうふ か つ さんひやう
 これは、自信が恐怖に勝つかどうかについての三票ではない。
 みつ ことなるけいろ そうぎやうしゃ かんれん じぎやうちしき
 三つの異なる経路である。創業者には関連する事業知識があり、

結果も成功だったが、インタビューからは家計の土台、返済請求の範囲、同意、完全な条件、あるいは同様のことをして失敗した人々については分からない。オースティンの保有者は、エクスポージャーを維持する意欲を示した。しかし彼の負担能力、株式に伴う権利とそれに優先する請求権、そして何を証拠として考えを変えるのかは不明のままだ。会社の売上高や会社価値は、彼自身の持分の価値や流動性ではない。トレーダーの貸し手は、市場での損失を、期日を定めた現金請求に変えた。その時点では、意欲は負担能力の代わりにならなかった。

中文

这并不是关于信心能否战胜恐惧的三张选票，而是三条不同的路径。那位创始人拥有相关经营知识，也取得了成功结果，但访谈没有披露家庭底线、追索范围、知情同意、完整条款，或采取相似做法却失败的人。奥斯汀的持有人表现出了继续承受敞口的意愿；但他的承受能力、股票所附权利及优先于股票的请求权，以及什么证据会让他改变看法，仍然未知。公司的营收和公司价值，并不等于他本人持仓的价值或流动性。交易员的贷款方把市场亏损转化为一项有明确期限的现金要求。在那一刻，意愿无法代替承受能力。

ENGLISH

The successful all-in account cannot prove an all-in rule. We meet the founder because the company survived. Comparable people who pledged the same necessities and disappeared from the interview population are harder to see. Industry knowledge may improve a judgment; success after the fact does not make household collateral harmless. When a partner or family bears part of the downside, their informed consent belongs in the decision before the result is known.

日本語

すべてを賭けて成功したという証言から、すべてを賭けると
いう規則を証明することはできない。私たちがその創業者に
出会うのは、会社が生残ったからだ。同じように生活に不可欠
なものを担保に差し入れ、インタビューの対象集団から消えた
人々は、目に入りにくい。業界知識は判断を改善するかもしれ
ない。しかし、後から成功したからといって、家計の担保が無害
になるわけではない。共同経営者や家族が損失の一部を負うな
ら、結果が分かる前に、彼らの十分な説明に基づく同意を判断
に含めなければならない。

中文

一段孤注一掷并取得成功的叙述，无法证明孤注一掷是一条
规则。我们之所以见到这位创始人，是因为公司存活了下来。采取
同样做法、押上同样的生活必需品，却从访谈对象群体中消失
的人，更难被看见。行业知识可能改善判断；事后的成功并不会
让家庭抵押物变得无害。当合伙人或家人承担部分下行后果时，
应当在结果揭晓之前，把他们的知情同意纳入决策。

ENGLISH

Concentrated attention and concentrated financial exposure are separate choices. Building a company may require years of focused learning and work. It need not expose every source of shelter, health, recovery, and future earning without limit. A founder can focus fiercely while preserving a household floor, limiting guarantees, diversifying outside capital over time, and refusing to fund a private thesis with a claim that matures first.

日本語

注意を集中することと、金融エクスポージャーを集中する

ことは別の選択だ。会社を築くには、何年もの集中的な学習と仕事が必要かもしれない。だからといって、住居、健康、立て直し、将来の稼得力を支えるあらゆる源泉を、無制限に危険へさらす必要はない。創業者は、家計の土台を守り、保証を制限し、時間をかけて社外の資本を分散し、自分の投資仮説を先に満期を迎える請求権で賄うことを拒みながら、激しく集中することができる。

中文

注意力集中和财务敞口集中，是两个不同的选择。创办一家公司可能需要多年专注的学习和工作，但不必因此无限度地暴露住房、健康、恢复能力和未来收入的每一个来源。创始人可以全力以赴，同时守住家庭底线、限制担保、逐步分散企业之外的资本，并拒绝用更早到期的请求权为自己的投资判断融资。

ENGLISH

Reid Hoffman describes taking a risk while preserving the ability to play again. He also describes reviewing many venture opportunities and selecting very few. Another venture investor explains a portfolio in which many companies may fail completely while a few extreme winners carry the result. Those are selected professional accounts, not promised odds. They expose an important mismatch: one isolated private investment bears the possibility of total loss without automatically receiving a fund's selection process, contract rights, access, follow-on capacity, or portfolio of independent tries.

日本語

Reid Hoffman は、もう一度挑戦できる力を残しながらリスクを取ることを語っている。また、多数のベンチャー機会を検討し、

ごく少数しか選ばないと述べる。別のベンチャー投資家は、多数の会社が完全に失敗しうる一方、少数の極端な成功企業が全体の成果を支えるポートフォリオについて説明している。これらは選ばれた専門家の証言であって、約束された確率ではない。そこからは重要な不一致が見える。単独の未公開投資は全損の可能性を負うが、ファンドの選別過程、契約上の権利、アクセス、追加投資能力、独立した試行を束ねたポートフォリオまで自動的に得られるわけではない。

中文

Reid Hoffman 描述了如何在承担风险的同时，保留再次参与的能力。他还谈到，自己会审视许多风险投资机会，却只选择极少数。另一位风险投资人描述了一种投资组合：许多公司可能彻底失败，而少数极端成功者承担整个组合的结果。这些是经过选择的专业人士叙述，不是得到承诺的概率。它们揭示了一项重要错位：一笔孤立的非公开投资承担着全部损失的可能性，却不会自动获得基金的筛选流程、合同权利、准入渠道、后续投资能力或由多次独立尝试构成的组合。

ENGLISH

An Austin cybersecurity executive offers the complementary lesson. She credits long-held Intel and Microsoft shares with helping her financially, then favors saving, living within one's means, and diversification. The named winners are a history visible after survival. The policy refuses to require the next name to repeat them. Broad ownership may surrender the most spectacular possible outcome. In return, one spectacular outcome becomes less necessary.

日本語

オースティンのサイバーセキュリティ企業幹部は、それを補完する教訓を示している。彼女は、長く保有したIntelとMicrosoftの株式が経済的な助けになったとしながらも、貯蓄、収入の範囲内での生活、分散を支持する。名指しされた勝者は、生き残った後から見える歴史である。その方針は、次の銘柄にも同じことを求めるのを拒む。幅広い所有は、起こりうる最も華々しい結果を手放すかもしれない。その代わり、一つの華々しい結果に頼る必要も小さくなる。

中文

奥斯汀一位网络安全企业高管给出了互补的教训。她认为长期持有的Intel和Microsoft股票在财务上帮助了自己，随后主张储蓄、量入为出和分散投资。被点名的赢家，是存活之后才看得见的历史。这项方针拒绝要求下一个名字重演它们。广泛持有或许会放弃最耀眼的潜在结果。作为交换，一个耀眼的结果也变得没那么必要。

ENGLISH

Write an exception before making a concentrated claim indispensable:

日本語

集中投資を不可欠なものにする前に、例外規定を書いておく：

中文

在让一项集中持仓变得不可或缺之前，先写下例外说明：

ENGLISH

1. State the right being bought, its price, and the mechanism expected to create cash or durable value for that right.

2. Separate evidence from familiarity, enthusiasm, access, recent price movement, and the speaker's confidence.
3. Name the observation that would disprove the thesis, the date by which it should appear, and the person allowed to challenge the owner.
4. Add every exposure likely to fail with it: income, private equity, guarantee, property, currency, location, platform, customer, health, and reputation.
5. Name every counterparty able to demand cash, change terms, block access, or force a sale before the thesis resolves.
6. Set the maximum loss in money, time, relationships, and recovery years. Describe what remains intact after complete loss.

日本語

1. 購入する権利、その価格、その権利のために現金または持続的な価値を生み出すと期待される仕組みを明記する。
こうにゅう けんり かかく けんり げんきん じぞく
 てき かち うみだす きたい しくみ めいき
2. 証拠を、親しみ、熱意、アクセス、最近の価格変動、話し手の自信から切り分ける。
しょうこ したしみ ねつい さいきん かかくへんどう はなして
 じしん きりわけ
3. 投資仮説を否定する観察事実、それが現れるべき期限、所有者に異議を唱えることを認められた人を特定する。
とうしかせつ ひてい かんさつじじつ あらわれる きげん しょう
 しゃ いぎ となえる みとめ ひと とくてい
4. それと同時に失敗しそうなエクスポージャーをすべて加える。
どうじ しっぱい ぐわえる
 しゅうにゅう み こうかい かぶしき ほしょう ふどうさん つうか ばしょ
 収入、未公開株式、保証、不動産、通貨、場所、プラットフォーム、顧客、健康、評判である。
こきゃく けんこう ひょうばん
5. 投資仮説の決着前に、現金を要求し、条件を変更し、アクセスを遮断し、売却を強制できる取引相手をすべて特定する。
とうしかせつ けつちやくまえ げんきん ようきゅう じょうけん へんこう
 しゃだん ばいきゃく きょうせい とりひきあいて とくてい

6. 金銭、時間、人間関係、立て直しに要する年数について、最大損失を定める。全額を失った後にも、何が無傷で残るかを記述する。

中文

1. 说明所购买的权利、价格，以及预计为这项权利创造现金或持久价值的机制。
2. 把证据与熟悉感、热情、准入机会、近期价格变动和说话者的信心区分开来。
3. 指明哪项观察会证伪投资判断、它最迟应在何时出现，以及谁有权质疑所有者。
4. 加上所有可能与它一同失败的敞口：收入、非上市股权、担保、房地产、货币、地点、平台、客户、健康和声誉。
5. 指明所有能够在投资判断得到验证前要求现金、改变条款、阻断使用渠道或强迫出售的交易对手。
6. 设定金钱、时间、人际关系和恢复年数方面的最大损失。描述彻底损失之后仍有哪些东西保持完好。

ENGLISH

Holding through a decline may be patient ownership, anchoring, illiquidity, or refusal to update. The duration of the holding does not decide which. Evidence does. A low-looking valuation can rest on a weak denominator, senior claims, changing economics, poor information, or a price that remains low for good reason. A high price can likewise be a strong claim, a fragile expectation, or both.

日本語

下落局面で持ち続けることは、忍耐強い所有かもしれないし、
 アンカリング、流動性の欠如、あるいは情報を更新すること
 の拒否かもしれない。保有期間の長さだけでは、そのどれかは
 決まらない。決めるのは証拠だ。低く見えるバリュエーション
 は、弱い分母、優先する請求権、経済性の変化、乏しい情報、
 あるいは正当な理由で低いままの価格に基づいていることがあ
 る。高い価格も同様に、強い権利、脆弱な期待、またはその両方
 でありうる。

中文

在下跌期间继续持有，可能是耐心的所有，也可能是锚定效应、
 缺乏流动性，或拒绝更新判断。持有时间的长短并不能决定它
 属于哪一种。证据才可以。看似低廉的估值，可能建立在薄弱的
 分母、优先请求权、变化中的经济条件、不充分的信息之上，也
 可能只是价格有充分理由长期保持低位。高价同样可能代表一项
 强有力的权益、一种脆弱的预期，或两者兼具。

ENGLISH

Leverage removes some of the owner's control over time. Anne Mahlum describes holding public equities, borrowing against them, and deploying the proceeds when she expects another investment to earn more than the loan costs. One rate in her account is unclear, and no precise term should be inferred. The mechanism is enough: collateral can fall while the new investment is illiquid, rates or terms can change, and the lender can demand cash when the owner most wants to wait. The New York trader's margin call is the realized version of that possibility.

日本語

レバレッジを使うと、所有者は時間に対する支配の一部を失う。Anne Mahlum は、公開株式を保有し、それを担保に借り入れ、別の投資の収益が借入費用を上回ると見込むときに、その資金を投じる方法を説明している。彼女の説明に出てくる金利の一つは不明確であり、そこから正確な条件を推測すべきではない。仕組みを知るだけで十分だ。担保が下落する一方で新しい投資は換金できないことがあり、金利や条件は変わりうる。そして所有者が最も待ちたいときに、貸し手が現金を要求できる。ニューヨークのトレーダーが受けた追証は、その可能性が現実になった例である。

中文

杠杆会削弱所有者对时间的部分控制。Anne Mahlum 描述了自己持有公开市场股票、以这些股票作抵押借款，并在预计另一项投资的收益会高于贷款成本时投入借款所得的做法。她的叙述中有一个利率并不明确，不应由此推断任何精确条款。仅凭机制就足以说明问题：抵押品可能下跌，而新投资仍缺乏流动性；利率或条款可能改变；当所有者最想等待时，贷款方却可以要求现金。纽约交易员遭遇的追加保证金通知，正是这种可能性成为现实后的版本。

ENGLISH

A favorable spread between expected return and borrowing cost omits the path. Stress the collateral and the new investment together. Record rate, maturity, recourse, collateral rights, cancellation, notice, and the person who supplies cash under stress. Do not borrow the patience on which the investment depends.

期待リターンと借入費用の間に好ましい差があっても、そこ
 には経路が抜け落ちている。担保と新しい投資を同時にストレ
 スにさらして検証する。金利、満期、返済請求の範囲、担保権、
 解約、通知、そしてストレス時に現金を用意する人を記録する。
 投資が頼みとする忍耐まで、借り物にしてはならない。

中文

预期回报与借款本金之间有利的利差，忽略了中间路径。应
 同时对抵押品和新投资进行压力测试。记录利率、到期日、追索
 范围、抵押权、取消条款、通知安排，以及谁会在压力情境下提供
 现金。不要让投资所依赖的耐心本身也靠借款维持。

18.4 A river can still run dry

川も枯れることがある
 河流也会干涸

ENGLISH

Eric Spofford contrasts a pile of earned money with a river of recurring cash. He describes restraining lifestyle growth and moving operating income into cash-producing property. Anthony Powell describes a ladder from earned income to regular public-market contributions and, after capital accumulates, to multifamily property. A Los Angeles builder reports reinvesting in larger projects through a tax-deferred exchange. Todd Nepola separates a home used for shelter from property intended to produce income.

Eric Spofford は、^{かせい}稼いだ^{かね}金の^{やま}山と、^{くり}繰り^{かえ}返し^{しげんきん}現金を^は運ぶ^{こぶ}川とを^{たいひ}対比する。彼は^{かれ}生活^{せいかつ}水^{すい}準^{じゆん}の上^{じようしやう}昇^{おさ}を抑え、^{じぎやうしゆうにゆう}事業^{げんきんしゆうにゆう}収^{しゆう}入^いを^う現金^む収^ふ入^{どうさん}を^う生^つむ^す不動^{ほうほう}産^{せつめい}へ^う移^{うつ}す^す方法^{ほうほう}を^{せつめい}説明^{せつめい}している。Anthony Powell は、^{きんろうしやとく}勤^{こうかいしじよう}労^{てい}所得^{いき}から^{きき}公開^{よしゆつ}市場^{すすみ}へ^しの^{ほん}定期^{ちく}抛^{せき}出^{あと}へ^あ進^あみ、^{しゆうごうじゆうたく}資^{いた}本^るが^{だんかい}蓄^{せつ}積^{めい}した^{せつめい}後^{げんせつぎやうしや}に^{しゆうごうじゆうたく}集^{いた}合^る住^{だんかい}宅^{せつめい}へ^{せつめい}至^{げんせつぎやうしや}る^{げんせつぎやうしや}段^{げんせつぎやうしや}階^{げんせつぎやうしや}を^{げんせつぎやうしや}説^{げんせつぎやうしや}明^{げんせつぎやうしや}する。ロサンゼルス^{かせい}の^く建^べ設^{こう}業^{かん}者^{つう}は、^じ課^お税^お繰^お延^おべ^お交^お換^おを^お通^おじ^おて、^およ^おり^お大^おき^おな^おな^おプロ^おジ^おェ^おク^おト^おへ^お再^お投^お資^おし^おて^おい^おう^おい^おう^お。Todd Nepola は、^う住^もむ^もた^もめ^もの^も自^ふ宅^{どう}と、^く収^{べつ}入^{べつ}を^{べつ}生^{べつ}む^{べつ}こ^{べつ}とを^{べつ}目^{べつ}的^{べつ}と^{べつ}す^{べつ}不^{べつ}動^{べつ}産^{べつ}を^{べつ}区^{べつ}別^{べつ}し^{べつ}て^{べつ}い^{べつ}る^{べつ}。

中文

Eric Spofford 把一堆赚来的钱与一条反复流入现金的河流作比较。他描述了如何约束生活方式膨胀, 并把经营收入转入能够产生现金的房地产。Anthony Powell 描述了一道阶梯: 先取得劳动收入, 再定期向公开市场供款, 并在资本积累后转向多户住宅。洛杉矶一位建筑商称, 自己通过递延纳税的置换, 把资金再投资于规模更大的项目。Todd Nepola 则把用于居住的住房与旨在产生收入的房地产区分开来。

ENGLISH

The shared question is valuable: can today's work create a claim that continues to serve tomorrow? Their chosen assets remain personal answers. A river needs a watershed. Tenants leave, customers churn, dividends change, borrowers default, repairs arrive, regulation moves, and a founder-dependent business can stop producing when its founder stops. Tax deferral can keep capital at work for a period without repairing a weak purchase. Current rules depend on the transaction, owner, place, and date.

そこに共通する問いには価値がある。今日の仕事から、明日も役立ち続ける権利を生み出せるだろうか。彼らが選んだ資産は、それぞれ個人的な答えにすぎない。川には流域が必要だ。借り手は退去し、顧客は離れ、配当は変わり、債務者は債務不履行に陥り、修繕は発生し、規制は動く。創業者に依存する事業は、創業者が止まれば生産も止まりうる。課税の繰延べは、弱い買い物を修復しなくても、一定期間は資本を働かせ続けられる。現行の規則は、取引、所有者、場所、日付によって異なる。

中文

共同的问题很有价值：今天的工作能否创造一项明天仍会继续服务于人的权益？他们选择的资产仍只是各自的个人答案。河流需要流域。租户会离开，客户会流失，股息会改变，借款人会违约，维修会到来，监管会变化，而依赖创始人的企业可能在创始人停下时停止产出。递延纳税可以让资本在一段时间内继续运转，却无法修复一笔糟糕的购买。现行规则取决于交易、所有者、地点和日期。

ENGLISH

Recurring cash is a property of an operating system, not an asset's nickname. Trace who pays, why the payer returns, what must be delivered, how much remains after replacement and maintenance, and which shock affects both the flow and the owner's other income. A property, company, dividend claim, royalty, or loan may serve compounding capital. None is permanent merely because yesterday's payment recurred.

日本語

反復する現金は、運営システムの特性であって、資産につけた愛称ではない。誰が支払うのか、支払う人が戻る理由は何か、何

ていきょう を提供しなければならぬのか、こうしん と ほうしゅ の後にくら残るのか、どのショックがそのながれと しゃうしや と ほかの しゃうにゆう の両方に せいぎよう 影響するのかをたどる。ふどうさん、かいしゃ、はいとうせいきゆうけん 不動産、会社、配当請求権、ロイヤルティ、ローンは、ふくりしほん やくわり はたし きのう しはらい 複利資本の役割を果たしうる。くりかえさ 昨日の支払いが繰り返されたというだけで、えいぞく 永続するものは一つもない。

中文

jīng cháng xìng xiàn jīn shì yí gè yùn yíng xì tǒng de shǔ xìng bú shì mǒu xiàng zī chǎn de nì chēng yào
经常性现金是一个运营系统的属性，不是某项资产的昵称。要
zhuī chá shuí zài fù kuǎn fù kuǎn zhě wèi hé huí lái bì xū jiāo fù shén me gēng xīn hé wéi hù hòu hái
追查谁在付款，付款者为何回来，必须交付什么，更新和维护后还
shèng duō shǎo yǐ jí nǎ zhǒng chōng jī huì tóng shí yǐng xiǎng zhè gǔ xiàn jīn liú yǔ suǒ yǒu zhě de qí tā
剩多少，以及哪种冲击会同时影响这股现金流与所有者的其他
shōu rù fáng dì chǎn gōng sī gǔ xī quán yì tè xǔ quán shǐ yòng fèi huò dài kuǎn dōu kě néng chéng dān
收入。房地产、公司、股息权益、特许权使用费或贷款，都可能承担
fù lì zī běn de gōng zuò méi yǒu rèn hé yí xiàng jīn jīn yīn wèi zuó tiān de fù kuǎn céng jīng chóng fù jiù
复利资本的工作。没有任何一项仅仅因为昨天的付款曾经重复，就
jù yǒu yǒng jiǔ xìng 具有永久性。

ENGLISH

The purpose of the river also matters. One technology salesperson in the interviews spends deliberately on health and food while recognizing that another person may value travel. Capital exists to support a chosen life. A recurring flow that consumes health, attention, or relationships faster than it produces freedom has been judged on only one ledger.

日本語

かわ もくてき じゅうよう どうじょう
川の目的も重要だ。インタビューに登場するあるテクノロ
えいぎょうしよく べつ ひと りよう じゅうし みとめ
ジー営業職は、別の人なら旅行を重視するかもしれないと認め
ながら、自分は健康と食事に意識的に お金を使っている。資
ぶん けんこう しょくじ いしきてき かね つかっ しほん
本は、選んだ人生を支えるために存在する。健康、注意、人間関係
は、ゆう うみだす はやくしょうもう はんぶくてき しゃうにゆう ながれ
を、自由を生み出すより速く消耗する反復的な収入の流れは、
ひと ちょうば ひょうか
一つの帳簿でしか評価されていない。

中文

hé liú de yòng tú tóng yàng zhòng yào fǎng tán zhōng de yī wèi kē jì xiāo shòu rén yuán yǒu yì shí dì
 河流的用途同样重要。访谈中的一位科技销售人员有意识地
 zài jiàn kāng hé shí wù shàng huā qián tóng shí chéng rèn lìng yí gè rén kě néng gèng zhòng lǚ xíng zī běn
 在健康和食物上花钱，同时承认另一个人可能更看重旅行。资本
 de cún zài shì wèi le zhī chí yí zhǒng jīng guò xuǎn zé de shēng huó rú guǒ yí gǔ jīng cháng xìng xiàn jīn liú
 的存在是为了支持一种经过选择的生活。如果一股经常性现金流
 xiāo hào jiàn kāng zhù yì lì huò rén jì guān xì de sù dù bǐ tā chuàng zào zì yóu de sù dù gèng kuài
 消耗健康、注意力或人际关系的速度，比它创造自由的速度更快，
 nà me duì tā de pàn duàn zhǐ chá kàn le yí běn zhàng
 那么对它的判断只查看了一本账。

18.5 Small drags also compound

ちいさなめりもふくりふくらむ
 小さな目減りも複利で膨らむ
 xiǎo xiǎo de tuō lěi yě huì fù lì lěi jī
 小小的拖累也会复利累积

ENGLISH

The clean compounding formula assumes that each period's result remains in the account:

日本語

たんじゆん ふくり しき かくきかん せい か こうざ の こる
 単純な複利の式は、各期間の成果がそのまま口座に残ると
 かてい
 仮定する：

中文

jiǎn jié de fù lì gōng shì jiǎ shè měi yí qī de jié guǒ dōu liú zài zhàng hù zhōng
 简洁的复利公式假设，每一期的结果都留在账户中：

$$W_T = W_0 \prod_{t=1}^T (1 + r_t - d_t) + \sum_{k=1}^T C_k \prod_{t=k+1}^T (1 + r_t - d_t),$$

ENGLISH

where r_t is the asset return, d_t is the proportional drag, and C_k is a contribution made along the path. This is a planning aid rather than a forecast. Returns vary, some costs are fixed, and tax depends on the claim, account, transaction, owner, jurisdiction, and date.

日本語

ここで、 r_t は資産の収益率、 d_t は比例的な目減り、 C_k は経路の途中で行われる拠出である。これは予測ではなく、計画の補助となる式だ。リターンは変動し、費用には固定額のものもあり、税は権利、口座、取引、所有者、法域、日付によって異なる。

中文

其中， r_t 是资产回报率， d_t 是按比例产生的拖累， C_k 是沿途作出的一笔供款。这是规划辅助工具，而非预测。回报会变化，有些成本是固定的，而税务取决于权益、账户、交易、所有者、司法管辖区和日期。

ENGLISH

A Dubai interview supplies an exaggerated arithmetic exercise. Begin with one dollar and double it twenty times:

日本語

ドバイでのインタビューは、誇張された算術の練習問題を提供している。1ドルから始め、20回倍増させる：

中文

迪拜的一次访谈提供了一道夸张的算术练习。从一美元开始，连续翻倍二十次：

$$2^{20} = 1,048,576.$$

ENGLISH

Now suppose, artificially, that one quarter of every period's gain disappears before the next round. Each period multiplies wealth by 1.75, so

日本語

ここで、人為的な仮定として、各期間の利益の四分の一が次の期間までに消えるとする。各期間で富は1.75倍になるので、

中文

现在作一个人为的假设：每一期收益的四分之一都会在下一轮开始前消失。每一期财富都乘以1.75，因此

$$1.75^{20} \approx 72,571.$$

ENGLISH

That result is about 93.1 percent below the undisturbed example, rather than the 96 percent stated in the conversation. It is not a model of an actual tax bill, bank fee, or attainable return. It shows why a recurring drag costs more than its first deduction: the removed amount also loses every later return it could have earned.

日本語

この結果は、会話で述べられた96パーセントではなく、目減りのない例を約93.1パーセント下回る。これは実際の税額、銀行手数料、達成可能なリターンを表すモデルではない。繰り返し生じる目減りの費用が、最初に差し引かれる金額だけにとどまらない理由を示している。取り除かれた金額は、その後には得られなはずのリターンもすべて失うからだ。

中文

这一结果比未受干扰的例子低约93.1%，而不是谈话中所述的96%。它并不是实际税单、银行费用或可实现回报的模型。它说明了反复发生的拖累为何造成高于首次扣减额的成本：被拿走的金额，也失去了此后本来可以赚取的每一笔回报。

ENGLISH

Fees, tax, turnover, bid-ask spread, borrowing cost, dilution, vacancy, maintenance, insurance, and idle cash enter in different places. Put each cost where it belongs. A low headline fee can coexist with expensive trading or advice. A dividend is a distribution from company value, not an extra return independent of price. Property rent can vanish into vacancy, repair, management, tax, and debt service. A tax advantage can change the after-tax comparison without turning a poor economic claim into a good one.

日本語

手数料、税、売買回転、ビッド・アスク・スプレッド、借入費用、希薄化、空室、保守、保険、遊休現金は、それぞれ異なる場所に影響する。各費用を、本来属する場所に置く。表面上の手数料が低くても、取引や助言には高い費用がかかることがある。配当は企業価値からの分配であり、価格から独立した追加リターンではない。不動産の賃料は、空室、修繕、管理、税、債務返済に消えることがある。税制上の利点は税引後の比較を変えうるが、経済的に劣る権利を優れたものには変えない。

中文

费用、税款、换手、买卖价差、借款成本、稀释、空置、维护、保险和闲置现金，会在不同环节产生影响。应把每项成本放在

tā zhēn zhèng suǒ shǔ de wèi zhì biǎo miàn fèi lǜ hěn dī réng kě néng yǔ áng guì de jiāo yì huò zī xún
 它真正所属的位置。表面费率很低，仍可能与昂贵的交易或咨询
 tóng shí cún zài gǔ xī shì cóng gōng sī jià zhí zhōng zuò chū de fēn pèi bú shì dú lì yú jià gé zhī wài
 同时存在。股息是从公司价值中作出的分配，不是独立于价格之外
 de é wài huí bào fáng dì chǎn zū jīn kě néng xiāo shī zài kōng zhì wéi xiū guǎn lǐ shuì kuǎn hé
 的额外回报。房地产租金可能消失在空置、维修、管理、税款和
 cháng zhài zhī chū zhōng shuì shōu yōu shì kě yǐ gǎi biàn shuì hòu bǐ jiào què wú fǎ bǎ yí xiàng jīng jì xìng
 偿债支出中。税收优势可以改变税后比较，却无法把一项经济性
 hěn chà de quán yì biàn chéng hào quán yì
 很差的权益变成好权益。

ENGLISH

Before cost, owners as a group receive the result of the productive assets they own; after cost, they receive less. Selection adds the burden of being right about both claim and price. These frictions strengthen the broad, low-cost default and the evidence burden for a concentrated exception.

日本語

ひょうこうじよまえ しょうしやぜんたい みずからしょうゆう せいさんてきしさん
 費用控除前には、所有者全体が、自ら所有する生産的資産の
 せいか うけとる ひょうこうじよご うけとる すくない
 成果を受け取る。費用控除後に受け取るものは、それより少ない。
 せんべつ おこなえ けんり かかく りょうほう ただしく
 選別を行えば、権利と価格の両方について正しくなければなら
 ないという負担が加わる。こうした摩擦は、幅広く低コストで
 ほゆう ふたん くわる まさつ はばひろくてい
 保有するという標準的な選択をさらに支持し、集中する例外
 もとめ しょうこ おもく
 に求められる証拠をさらに重くする。

中文

kòu chú chéng běn zhī qián suǒ yǒu zhě zuò wéi yí gè zhěng tǐ huò dé qí suǒ chí shēng chǎn xìng zī chǎn
 扣除成本之前，所有者作为一个整体获得其所持生产性资产
 de jié guǒ kòu chú chéng běn zhī hòu tā men dé dào de gèng shǎo jìn xíng xuǎn zé hái zēng jiā le
 的结果；扣除成本之后，他们得到的更少。进行选择还增加了
 yí zhòng fù dān duì quán yì hé jià gé de pàn duàn dōu bì xū zhèng què zhè xiē mó cā jìn yí bù zhī chí
 一重负担：对权益和价格的判断都必须正确。这些摩擦进一步支持
 guǎng fàn dī chéng běn chí yǒu zhè yí mò rèn xuǎn zé yě tí gāo le jí zhōng lì wài suǒ xū chéng dān de
 广泛、低成本持有这一默认选择，也提高了集中例外所需承担的
 jǔ zhèng zé rèn
 举证责任。

18.6 Write the policy before the product

しょうひん さき うんようほうしん か く
商品より先に運用方針を書く
xiān xiě tóu zī fāng zhēn zài xuǎn chǎn pǐn
先写投资方针，再选产品

ENGLISH

The interviews offer incompatible rules. One speaker automated part of income into broad ownership; another lived on a minority of earnings. A Calabasas entrepreneur divided each check among spending, investing, and reserve. A technology salesperson kept optional cryptocurrency exposure small and used diversified funds for much of the rest. Others preferred cash, property, dividends, energy shares, bonds, annuity contracts, pensions, or venture stakes.

日本語

インタビューでは、互いに両立しない規則が示されている。
ある人は収入の一部が自動的に幅広い持分へ投じられるように
した。別の人は、収入の一部だけで生活した。カラバサスのあ
る起業家は、入金のために支出、投資、予備資金へ振り分けた。
あるテクノロジー営業職は、選択的に持つ暗号資産へのエク
スポージャーを小さく保ち、残りの多くには分散ファンドを使っ
た。他の人々は、現金、不動産、配当、エネルギー株、債券、年金
保険契約、年金、ベンチャー持分を選好した。

中文

访谈给出了彼此不相容的规则。一位受访者把部分收入自动
投入广泛持有；另一位只用收入中的少数部分生活。一位卡拉
巴萨斯的创业者把每笔收入分配到支出、投资和储备中。一位科技
销售人员把可选择持有的加密货币敞口控制在较小规模，并将
其余大部分投入分散化基金。其他人则偏好现金、房地产、股息、
能源股、债券、年金合同、养老金或风险投资股权。

ENGLISH

The disagreement is informative. Country, age, income stability, dependants, health, pension rights, debt, tax, knowledge, temperament, and the consequence of error differ. Copying a percentage discards the problem that produced it. Paying oneself first can help because regular contributions are easier to sustain; it cannot strand money needed for food, care, tax, or costly debt. Evidence of market traction can support an investment thesis; it may also reveal promotion, a crowded trade, or an excessive price.

日本語

この不一致には意味がある。国、年齢、収入の安定性、扶養家族、健康、年金受給権、債務、税、知識、気質、間違えた場合の結果はそれぞれ異なる。比率だけをまねると、その比率を生んだ問題が抜け落ちる。先に自分へ支払う方法が役立つのは、定期的な拠出のほうが続けやすいからだ。しかし、食事、介護や世話、税、費用の高い債務に必要な資金を使えない状態にはならない。市場で受け入れられている証拠は、投資仮説を支えることがある。その一方で、宣伝、混み合った取引、過大な価格を示していることもある。

中文

这些分歧提供了信息。国家、年龄、收入稳定性、受抚养人、健康、养老金权利、债务、税务、知识、性情以及犯错的后果各不相同。照抄一个百分比，会丢掉产生这个比例的问题。先支付给自己可能有帮助，因为定期供款更容易坚持；但它不能让食物、照护、税款或高成本债务所需的资金陷入无法使用的状态。市场认可的证据可以支持一项投资判断；它也可能反映宣传炒作、拥挤交易或过高价格。

ENGLISH

Complete Record 4 with a household risk map before selecting the next product:

日本語

つぎ しょうひん えらぶまえ かけい つかっ きろく かんせい
次の商品を選ぶ前に、家計リスクマップを使って記録4を完成させる：

中文

xuǎn zé xià yí gè chǎn pǐn zhī qián xiānyòng jiā tīng fēng xiǎn tú wán chéng jì lù
选择下一个产品之前，先用家庭风险图完成记录4：

ENGLISH

1. **People and purpose.** List the people, duties, rights, capabilities, and parts of life that must survive. State what greater wealth is intended to make possible.
2. **Dates and currencies.** Put every unavoidable payment and chosen goal on a date and in a currency. Mark it essential, adjustable, or optional.
3. **Capital jobs.** Assign continuity, compounding, creation, or opportunity work to each resource. Do not count the same dollar twice.
4. **Capacity, willingness, necessity.** State the loss, delay, and illiquidity each job can bear; the behavior likely under stress; and the return actually needed. If these conflict, change the plan before raising the risk.
5. **Correlations.** Group employment, business, guarantees, property, platform, customers, location, currency, health, and financial claims that can fail together.

6. **Concentration exception.** Record the thesis, rights, price, evidence, disconfirming observation, review date, maximum exposure, and complete-loss consequence. Name who shares the downside and whether they consent.
7. **Path tests.** Run an early loss, delayed recovery, inflation or rate shock, and permanent loss. Name every actor able to demand cash or force a sale, then verify what remains available at each date.
8. **Operating rules.** Set contribution, review, rebalancing, disconfirmation, sale, and replenishment rules that do not require a forecast of the next market move. For advice, record duty, scope, custody, fees, incentives, conflicts, and the conditions for leaving.

日本語

1. 人と目的。生き残らなければならない人、義務、権利、能力、生活の部分を列挙する。より大きな富で何を可能にしたいのかを明記する。
2. 日付と通貨。避けられないすべての支払いと、選んだすべての目標に日付と通貨を割り当てる。不可欠、調整可能、任意のいずれかを記す。
3. 資本の仕事。各資源に、継続、複利、創造、機会のいずれかの仕事を割り当てる。同じドルを二次数えない。
4. 負担能力、意欲、必要性。各仕事が負える損失、遅延、流動性の欠如、ストレス下で起こりそうな行動、実際に必要なリターンを明記する。これらが衝突するなら、リスクを高める前に計画を変える。

5. 相関、雇用、事業、保証、不動産、プラットフォーム、顧客、場所、通貨、健康、金融上の権利のうち、同時に失敗しうるものをまとめる。
6. 集中の例外。投資仮説、権利、価格、証拠、反証となる観察事実、見直し日、最大エクスポージャー、全損の結果を記録する。損失を共有する人と、その人が同意しているかを明記する。
7. 経路テスト。早期の損失、回復の遅れ、インフレまたは金利ショック、永久的な損失を試す。現金を要求し、または売却を強制できる関係者をすべて挙げ、各日付に何が利用可能なまま残るかを確認する。
8. 運用規則。次の市場変動の予測を必要としない拠出、見直し、リバランス、反証、売却、補充の規則を定める。助言を受ける場合は、義務、範囲、保管、手数料、インセンティブ、利益相反、離れるための条件を記録する。

中文

1. 人员与目的。列出必须得到保全的人员、责任、权利、能力和生活组成部分。说明更大的财富旨在让什么成为可能。
2. 日期与货币。为每一笔不可避免的付款和每一个选定目标指定日期与货币。标明其属于必要、可调整或可选。
3. 资本工作。为每项资源分配存续、复利、创造或机会工作。不要把同一美元计算两次。
4. 承受能力、意愿、必要性。说明每项工作能够承受的损失、延误和流动性不足；压力下可能出现的行为；以及实际需要的回报。如果三者冲突，应在提高风险前改变计划。

5. 相关性。把可能同时失效的就业、企业、担保、房地产、平台、客户、地点、货币、健康和金融权益归为一组。
6. 集中例外。记录投资判断、权利、价格、证据、能够证伪判断的观察、复核日期、最大敞口和彻底损失的后果。指明谁共同承担下行后果，以及他们是否同意。
7. 路径测试。模拟早期损失、延迟复苏、通胀或利率冲击，以及永久性损失。指明每一个能够要求现金或强迫出售的参与者，然后核实每个日期仍有哪些资源可以动用。
8. 操作规则。设定不依赖预测下一次市场走势的供款、复核、再平衡、证伪、出售和补充规则。涉及咨询时，记录义务、范围、托管、费用、激励、利益冲突和终止关系的条件。

ENGLISH

The survival boundary is now visible: no necessary, difficult-to-replace good should stand behind an optional return. This does not prohibit creation, sacrifice, or concentrated work. It makes the sacrifice explicit, bounded, and consensual before success edits the memory of the risk.

日本語

これで、生存の境界が見える。不可欠で代替が難しいものを、任意のリターンの担保にしてはならない。これは創造、犠牲、集中的な仕事を禁じるものではない。成功がリスクの記憶を書き換える前に、その犠牲を明示し、範囲を定め、同意されたものにする。

中文

生存边界现在清晰可见：任何必要且难以替代的东西，都不应为一项可选回报承担后果。这并不禁止创造、牺牲或专注投入。

tā yào qiú zài chéng gōng gǎi xiě rén men duì fēng xiǎn de jì yì zhī qián xiān bǎ xī shēng míng què xià lái
 它要求在成功改写人们对风险的记忆之前，先把牺牲明确下来、
 xiàn dìng fàn wéi bìng qǔ de xiāng guān gē fāng de tóng yì
 限定范围，并取得相关各方的同意。

ENGLISH

Eric Spofford recommends urgency in daily work and patience about the long result. Keep that order. Act promptly on contributions, costs, records, and risks within one's control. Refuse urgency about outcomes that need years. Compounding is slow because productive capacity, trust, retained earnings, and ownership need time. Risk is fast because an obligation can demand cash now.

日本語

Eric Spofford は、日々の仕事には緊迫感を持ち、長期的な
 けっか にんたい もつ すすめ きんぱくかん もち ちょうきてき
 結果には忍耐を持つよう勧めている。この順序を守る。自分で
 せいぎょ きょしゅつ ひよう きろく すみやか たいしよ
 制御できる拠出、費用、記録、リスクには速やかに対処する。
 なんねん ひつよう けっか あせる こばむ ふくり おそい
 何年も必要な結果については、焦ることを拒む。複利が遅いの
 せいさんのうりよく しんらい りゅうぼりえき しょう じかん ひつよう
 は、生産能力、信頼、留保利益、所有が時間を必要とするから
 はやい ぎむ いま げんきん ようきゅう
 だ。リスクが速いのは、義務が今すぐ現金を要求しうるからで
 ある。

中文

Eric Spofford 建议，对日常工作保持紧迫感，对长期结果保持
 jiàn yì duì rì cháng gōng zuò bǎo chí jīn pò gǎn duì cháng qī jié guǒ bǎo chí
 耐心。要守住这个顺序。对于自己能够控制的供款、成本、记录
 nài xīn yào shǒu zhù zhè gè shùn xù duì yú zì jǐ néng gòng kòng zhì de gòng kuǎn chéng běn jì lù
 和风险，应及时行动。对于需要多年才能实现的结果，则拒绝
 hé fēng xiǎn yīng jí shí xíng dòng duì yú xū yào duō nián cái néng shí xiàn de jié guǒ zé jù jué
 急于求成。复利很慢，因为生产能力、信任、留存收益和所有权
 jí yú qiú chéng fù lì hěn màn yīn wèi shēng chǎn néng lì xìn rèn liú cún shōu yì hé suǒ yǒu quán
 都需要时间。风险很快，因为一项义务可能现在就要求现金。
 dōu xū yào shí jiān fēng xiǎn hěn kuài yīn wèi yī xiàng yì wù kě néng xiàn zài jiù yāo qiú xiān jīn

ENGLISH

A good long-horizon claim still fails when short-horizon

cash is needed before the thesis has time to recover. Chapter 19 gives continuity capital concrete jobs and tests whether the promised cash will actually be available.

日本語

すぐれ ちょうき けんり どうしかせつ かいふく じかん え る まえ
優れた長期の権利でも、投資仮説が回復する時間を得る前に
たんき げんきん ひつよう しっぱい だい しょう けいぞく
短期の現金が必要になれば、なお失敗する。第19章では、継続
しほん ぐたいてき しごと あたえ やくそく げんきん ほんどう りよう
資本に具体的な仕事を与え、約束された現金が本当に利用できる
けんしょう
かを検証する。

中文

jí shǐ shì yī xiàng yōu zhì de cháng qī quán yì rú guǒ zài tóu zī pàn duàn huò dé huī fù shí jiān
即使是一项优质的长期权益，如果在投资判断获得恢复时间
zhī qián jiù xū yào duǎn qī xiàn jīn réng rán huì shī bài dì zhǎng jiāng wèi cún xù zī běn ān pái
之前就需要短期现金，仍然会失败。第19章将为存续资本安排
jù tǐ gōng zuò bìng jiǎn yàn chéng nuò de xiàn jīn jié shí shì fǒu zhēn de kě yòng
具体工作，并检验承诺的现金届时是否真的可用。

CHAPTER 19

Cash Buys the Right to Survive

現金は生き残る権利を買う

現金买来生存的权利

Which reserves protect recovery, people, and future choice?

どの準備資金が、立て直しと人々、そして将来の
 選択肢を守るのか？

哪些储备能保障复苏、人员和未来的选择空间？

ENGLISH

Charlie Sheen describes income as a spigot that can close. His advice, after a career of unusually high and unusually volatile earnings, is to put something away because a rainy day can become a rainy decade. The image is more useful than the celebrity numbers. A flow that once looked permanent can stop before the obligations built around it do.

Charlie Sheen は、収入を閉じることのある蛇口にたとえる。異例に高く、また異例に変動の激しい収入を得てきた彼は、雨の日は雨の10年になることもあるのだから、いくらか取り分けておくべきだと助言する。この比喻は、著名人らしい金額の大きさよりも有用だ。かつて永続するように見えた収入の流れも、それを前提に組まれた支払義務より先に止まることがある。

中文

Charlie Sheen 把收入形容为一个随时可能关上的水龙头。经历了一段收入异常高、波动也异常剧烈的职业生涯后，他的建议是留下一些钱，因为一个雨天可能变成阴雨连绵的十年。这个意象比名人的巨额数字更有用。曾经看似永不枯竭的收入流，可能会先于围绕它建立的各项义务而停止。

ENGLISH

Cash cannot restore a reputation, a body, a relationship, or a failed business. It loses purchasing power and forgoes opportunities while it waits. Yet it can pay rent, payroll, tax, medicine, and a supplier on the day payment is due. It can create time to diagnose a shock before selling an asset, dismissing a worker, or accepting a destructive term.

日本語

現金は、評判や身体、関係、失敗した事業を元に戻すことはできない。待機している間に購買力を失い、機会も逃す。それでも、支払期日が来た日に、家賃、給与、税金、薬代、仕入先への支払いを賄うことはできる。資産を売却したり、従業員を解雇したり、破壊的な条件を受け入れたりする前に、衝撃の原因を診断する時間を生み出せる。

中文

xiànjīn wúfǎ wǎnhuí shēng yù shēn tǐ guān xì huò shī bài de qǐ yè tā zài děng dài qī jiān
 现金无法挽回声誉、身体、关系或失败的企业。它在等待期间
 huì sǔn shī gòu mǎi lì yě huì cuò shī jī huì dàn zài fù kuǎn dào qī de nà yī tiān tā kě yǐ
 会损失购买力，也会错失机会。但在付款到期的那一天，它可以
 zhī fù fáng zū gōng zī shuì kuǎn yào pǐn hé gòng yīng shāng huò kuǎn tā néng zhēng qǔ shí jiān ràng
 支付房租、工资、税款、药品和供应商货款。它能争取时间，让
 rén xiān zhěn duàn chōng jī zài jué dìng shì fǒu chū shòu zī chǎn jiě gù yuán gōng huò jiē shòu pò huài xíng de
 人先诊断冲击，再决定是否出售资产、解雇员工或接受破坏性的
 tiáo jiàn
 条件。

ENGLISH

An interruption starts two clocks. Obligations continue toward their due dates while the household or company tries to understand what changed. Liquidity keeps the first clock from ending the inquiry too soon. It is not wealth's destination. It is the distance between an interruption and an irreversible decision.

日本語

ちゅうだん お き る ふた とけい うごきはじめる かけい かいしゃ なん
 中断が起きると、二つの時計が動き始める。家計や会社は何
 か わ っ は あ く あいだ しはらい き む きじつ
 が変わったのかを把握しようとする間にも、支払義務の期日は
 ち か づ い りゅうどうせい さいしょ とけい ちょうさ そうそう
 近づいてくる。流動性は、最初の時計によって調査が早々に
 う ち き ら ふせぐ とみ もくてきち ちゅうだん
 打ち切られるのを防ぐ。それは富の目的地ではない。中断と、
 とりかえし けつだん あいだ きより
 取り返しのつかない決断との間にある距離である。

中文

zhōng duàn fā shēng shí liǎng zhǐ shí zhōng tóng shí kāi shǐ zǒu dòng jiā tíng huò gōng sī shì tú nòng qīng
 中断发生时，两只时钟同时开始走动。家庭或公司试图弄清
 fā shēng le shén me biàn huà gè xiàng yì wù què réng zài bī jìn dào qī rì liú dòng xìng shǐ dì yī zhǐ
 发生了什么变化，各项义务却仍在逼近到期日。流动性使第一只
 shí zhōng bù zhì yú guò zǎo zhōng jié diào chá tā bú shì cái fù de zhōng diǎn ér shì zhōng duàn yǔ bù
 时钟不至于过早终结调查。它不是财富的终点，而是中断与不
 kě nǐ jué dìng zhī jiān de jù lí
 可逆决定之间的距离。

19.1 Separate cash from access

げんきん りょうかのうせい わける
現金と利用可能性を分ける
qū fēn xiàn jīn yǔ kě huò dé xìng
区分現金与可获得性

ENGLISH

David Meltzer recalls a real-estate boom in which his holdings rose rapidly, followed by a loss he places above \$100 million. In 2008, he says, he needed about \$5 million and believed a \$40 million private-bank credit line was available. At the bank he learned that access was capped at \$1 million unless he reapplied. Credit that looked ample in good conditions was not available in the amount or at the moment he expected.

日本語

David Meltzer は、不動産ブームで保有資産が急騰した後、自身の説明では\$100 million を超える損失を被ったと振り返る。彼によれば、2008 年には約\$5 million が必要で、プライベートバンクの\$40 million の信用枠を利用できると思っていた。ところが銀行で、再申請しない限り利用額は\$1 million に制限されていると知った。好況時には十分に見えた信用も、彼が期待した金額では、期待した時点に利用できなかった。

中文

David Meltzer 回忆，在一次房地产繁荣中，他持有的资产迅速升值，随后又遭受了据他所称超过\$100 million 的损失。他说，2008 年时他需要大约\$5 million，并以为可以动用一笔\$40 million 的私人银行信贷额度。到了银行，他才得知，除非重新申请，否则可动用金额上限只有\$1 million。在形势良好时看似充裕的信贷，并未按他预期的金额和时点提供给他。

ENGLISH

The exact loss and credit figures are his account. The mechanism is common. Lenders can apply conditions, reduce availability, require collateral, change pricing, decline renewal, or enforce covenants. An undrawn facility may be valuable. It remains conditional liquidity supplied by a counterparty whose own appetite can change during the same shock that harms the borrower.

日本語

損失額と信用枠の正確な数字は、あくまで彼自身の説明によるものだ。だが、その仕組みは珍しくない。貸し手は条件を課し、利用可能額を減らし、担保を求め、価格設定を変更し、更新を拒み、財務制限条項を執行できる。未使用の信用枠には価値があり得る。それでもそれは、借り手を傷つけるのと同じ衝撃の最中に、自らの融資意欲も変わり得る取引相手が提供する、条件付きの流動性である。

中文

确切的损失和信贷数字来自他本人的说法，但其中的机制很常见。贷款方可以附加条件、减少可用额度、要求抵押品、改变定价、拒绝续期或执行约束条款。尚未提取的授信安排可能很有价值，但它仍是由交易对手提供的条件性流动性；在伤害借款人的同一场冲击中，这个交易对手自身的风险偏好也可能改变。

ENGLISH

Keep a liquidity ladder:

日本語

流動性を次の階層に分けておく：

中文

建立一套流动性阶梯：

ENGLISH

Cash now Unrestricted money in the correct person or entity, available without sale, approval, penalty, or new debt.

Cash on date A reliable receipt with a known amount, owner, payer, condition, and settlement date.

Convertible asset An asset that can probably be sold within the needed time, after a conservative price reduction, tax, fee, and settlement delay.

Conditional access A credit line, refinancing, capital call, insurance recovery, customer prepayment, or family support that requires consent, collateral, proof, or an uncertain event.

Illiquid value Property, private equity, equipment, inventory, claims, and other value that may be real but cannot be used on demand.

日本語

いま つかえるげんきん ばいきゃく しょうにん いやくきん あらた かりいれ ひつよう
今すぐ使える現金 売却、承認、違約金、新たな借入を必要とせ
りよう てきせつ こじん ほうじん きぞく し と せいげん
 ず利用できる、適切な個人または法人に帰属する使途制限
しきん
 のない資金。

きじつ はいるげんきん きんがく しょううしゃ しはらいしゃ じょうけん けっさい ひ めいかく
期日に入る現金 金額、所有者、支払者、条件、決済日が明確な、
かくじつせい た かいにゆうきん
 確実性の高い入金。

かんきんかのう しさん ほしゆてき ね び き ぜいきん てすうりょう けっさい おくれ
換金可能な資産 保守的な値引き、税金、手数料、決済の遅れを
こうりょ ひつよう き かんない ばいきゃく かのうせい たかいしさん
 考慮しても、必要な期間内に売却できる可能性が高い資産。

じょうけん つ き りようかのうせい どうい たんば しょうめい ふ かくじつ
条件付きの利用可能性 同意、担保、証明、または不確実な
 で き ご と ひつよう しんようわく か り か え
出来事を必要とする、信用枠、借り換え、キャピタルコー
 ほ け ん き ん かいしゅう こきやく まえはらい かぞく し え ん
ル、保険金の回収、顧客からの前払い、家族の支援。

ひ りゅうどうてき か ち ふ どうさん せつび ざいこ
非流動的な価値 不動産、プライベートエクイティ、設備、在庫、
 せいきゅうけん じつざい か ち ひつよう
請求権など、実在する価値であっても必要なときにすぐ
 つ か え
使えないもの。

中文

jí shí xiàn jīn guī shǔ yú zhèng què gè rén huò shí tǐ bù shòu xiàn zhì de zī jīn wú xū chū shòu
即时现金 归属于正确个人或实体、不受限制的资金，无须出售
 zī chǎn qǔ de pī zhǔn zhī fù fá jīn huò xīn zēng zhài wù jí kě shǐ yòng
资产、取得批准、支付罚金或新增债务即可使用。

zhǐ dìng rì qī kě dé de xiàn jīn jīn é suǒ yǒu zhě fù kuǎn fāng tiáo jiàn hé jié suàn rì qī jūn
指定日期可得的现金 金额、所有者、付款方、条件和结算日期均
 yí míng què de kě kào rù zhàng
已明确的可靠入账。

kě biàn xiàn zī chǎn zài bǎo shǒu zhé jià bìng jì rù shuì kuǎn fèi yòng hé jié suàn yán chí hòu réng kě néng
可变现资产 在保守折价并计入税款、费用和结算延迟后，仍可能
 zài suǒ xū shí jiān nèi chū shòu de zī chǎn
在所需时间内出售的资产。

tiáo jiàn xìng qú dào xū yào tóng yì dī yā pǐn zhèng míng huò mǒu gè bù què dìng shì jiàn de xìn dài
条件性渠道 需要同意、抵押品、证明或某个不确定事件的信贷
 é dù zài róng zī zī běn cuī jiǎo bǎo xiǎn péi fù kè hù yù fù kuǎn huò jiā tíng zhī chí
额度、再融资、资本催缴、保险赔付、客户预付款或家庭支持。

fēi liú dòng xìng jià zhí fáng chǎn sī mù gǔ quán shè bèi cún huò suǒ péi quán yí jì qí tā kě néng
非流动性价值 房产、私募股权、设备、存货、索赔权以及其他可能
 què shí jù yǒu jià zhí què wú fǎ àn xū dòng yòng de zī chǎn
确实具有价值、却无法按需动用的资产。

ENGLISH

For a horizon τ , a cautious availability test is

日本語

き かん しんちょう りようかのうせい けんさ つぎ
 期間 τ について、慎重な利用可能性の検査は次のようになる。

中文

duì yú qī xiàn yī xiàng shěn shèn de kě yòng xìng jiǎn yàn wèi
对于期限，一项审慎的可用性检验为

$$L(\tau) = C_{\text{free}} + \sum_i h_i V_i \mathbf{1}\{t_i \leq \tau\} - O(\tau),$$

ENGLISH

where C_{free} is unassigned cash, V_i is an asset or receipt, h_i is a conservative fraction realizable after friction, and $O(\tau)$ is the cash obligation due by the horizon. Conditional credit is recorded beside this calculation, not silently included as cash. The equation is a stress tool, not an accounting definition.

日本語

ここで、 C_{free} は未割当の現金、 V_i は資産または入金、 h_i は各種の摩擦を差し引いた後に実現可能な保守的割合、 $O(\tau)$ はその期間までに期限が到来する現金支払義務である。条件付きの信用は、この計算の脇に別途記録し、現金として暗黙に含めない。この式はストレス検査の道具であり、会計上の定義ではない。

中文

其中， C_{free} 是未分配的现金， V_i 是一项资产或入账， h_i 是扣除各种摩擦后可变现的保守比例， $O(\tau)$ 是该期限之前到期的现金义务。条件性信贷应另列在这项计算旁边，不得悄然计入现金。这一等式是压力检验工具，而不是会计定义。

ENGLISH

A credit line still belongs on the map. Record its owner, lender, limit, available amount, collateral, covenants, maturity, price, and conditions for a new draw. Then run the same interruption with no new credit. The distinction is not semantic:

cash is a resource already controlled; credit is another party's conditional promise to provide a resource.

日本語

信用枠もなお全体図に載せるべきである。その所有者、貸し手、上限、利用可能額、担保、財務制限条項、満期、価格、新たな引き出しの条件を記録する。そのうえで、新規信用を一切得られない前提で、同じ中断を検証する。この区別は単なる言葉の問題ではない。現金はすでに支配下にある資源であり、信用は資源を提供するという他者の条件付きの約束である。

中文

信贷额度仍应列入全局图中。记录其所有者、贷款方、上限、可用金额、抵押品、约束条款、到期日、价格和再次提款的条件。然后在没有任何新增信贷的情况下，对同一场中断进行测试。这并非语义上的区别：现金是已经受自己控制的资源；信贷则是另一方在特定条件下提供资源的承诺。

19.2 Give every reserve one job

一つの準備資金には一つの役割を与える
让每项储备只承担一种任务

ENGLISH

One large balance called *savings* hides competing claims. A household emergency and next Friday's payroll cannot both spend the same dollar. Neither can a tax payment and a property deposit. Assign four reserve jobs, even if the bank holds the money in fewer accounts:

日本語

貯蓄と呼ばれる一つの大きな残高は、競合する請求を
 覆い隠す。家計の緊急事態と次の金曜日の給与支払いが、同じ
 1ドルを両方使うことはできない。税金の支払いと不動産の
 手付金も同様である。銀行で保有する口座数がそれより少なく
 ても、準備資金には四つの役割を割り当てる：

中文

一个统称为储蓄的大额余额，会掩盖相互竞争的资金需求。
 同一美元不可能同时用于家庭紧急情况 and 下周五的工资发放，也
 不可能同时用于缴税和支付房产定金。即使银行实际使用的账户
 更少，也应为储备分配四项任务：

ENGLISH

1. The *household reserve* protects food, shelter, health, care, transport, insurance, and the minimum obligations of the people who depend on the income.
2. The *operating runway* protects payroll, worker benefits, tax, suppliers, rent, debt service, refunds, safety, and the cost of delivering promises already sold.
3. *Committed project cash* funds a named launch, acquisition, construction phase, or capital repair. It includes a contingency and cannot be borrowed casually by routine operations.
4. *Opportunity capital* may be deployed when a price or experiment is attractive. It exists only after the first three claims remain protected under a meaningful stress case.

1. 家計準備資金は、食料、住居、健康、介護や養育、交通、保険、そしてその収入に依存する人々の最低限の支払義務を守る。
2. 事業継続資金は、給与、従業員福利厚生、税金、仕入先、賃料、債務返済、返金、安全対策、そしてすでに販売した約束を履行する費用を守る。
3. 確約済みプロジェクト資金は、名称を定めた立ち上げ、買収、建設段階、または資本的修繕に充てる。予備費を含み、日常業務が安易に借用してはならない。
4. 機会資金は、価格や実験が魅力的な場合に投入できる。意味のあるストレスケースでも最初の三つの請求が守られて初めて存在する。

中文

1. 家庭储备保障食物、住所、健康、照护、交通、保险，以及依赖这份收入者的最低限度义务。
2. 运营跑道资金保障工资、员工福利、税款、供应商、租金、债务偿付、退款、安全，以及履行已经售出承诺的成本。
3. 已承诺的项目现金用于一项有明确名称的启动计划、收购、施工阶段或资本性维修。它应包含应急准备金，日常运营不得随意挪借。
4. 机会资本可在某个价格或实验具有吸引力时投入。只有在有意义的压力情境下，前三项资金需求仍受到保障，它才真正存在。

These are assignments, not four mandatory bank accounts or fixed percentages. Each reserve needs an owner, job, target, trigger, access path, replenishment priority, and boundary. A dollar may be reassigned, but it cannot perform two jobs at once. If one reserve lends to another, record the transfer, what it now leaves exposed, and the plan to restore it. Otherwise a household or company can claim a reserve while repeatedly consuming it for ordinary underperformance.

日本語

これは資金の役割分担であって、四つの銀行口座や固定比率を必須とするものではない。各準備資金には、所有者、役割、目標額、発動条件、利用経路、補充の優先順位、境界が必要である。1ドルの用途を変更することはできるが、同時に二つの役割を果たすことはできない。一つの準備資金から別の準備資金へ貸し出すなら、その移転、それによって何が無防備になるのか、どのように元に戻すのかを記録する。そうしなければ、家計や会社は準備資金があると称しながら、平常時の不振を補うためにそれを繰り返し取り崩しかねない。

中文

这些是资金用途的分配，并非四个强制性的银行账户或固定比例。每项储备都需要明确所有者、任务、目标、触发条件、取用路径、补充优先级和边界。一美元可以被重新分配，但不能同时执行两项任务。如果一项储备借给另一项，应记录这笔转移、它现在使什么失去保障，以及恢复原状的计划。否则，一个家庭或公司可能一面声称拥有储备，一面反复用它填补日常经营不佳造成的缺口。

ENGLISH

The target is not a universal number of months. Begin with

a weekly calendar of unavoidable cash outflows and conservative inflows. Stress collection delay, customer loss, repair, illness, seasonality, and the time required to reduce cost without breaking promises or harming people. A household with two independent stable incomes and low fixed costs differs from a commission-only worker supporting a family. A subscription company with collected annual payments differs from a broker who may work two years before the first closing.

日本語

目標は、誰にでも当てはまる一定の月数ではない。まず、避けられない現金流出と保守的に見積もった流入を週ごとに並べた予定表を作る。回収の遅れ、顧客の喪失、修繕、病気、季節性、そして約束を破ったり人を傷つけたりせずにコストを削減するために必要な時間について、ストレスをかけて検証する。独立した安定収入が二つあり、固定費が低い家計は、家族を養う完全歩合制の労働者とは異なる。年間料金をすでに回収したサブスクリプション企業は、最初の成約まで2年間働くこともある仲介業者とは異なる。

中文

目标并不是一个适用于所有人的固定月数。先按周列出不可避免的现金流出和保守估计的流入。对回款延迟、客户流失、维修、疾病、季节性，以及在不违背承诺或伤害人员的前提下降低成本所需的时间进行压力测试。一个拥有两份相互独立的稳定收入、固定成本又较低的家庭，不同于仅靠佣金养家的工作者。已经收取全年款项的订阅公司，也不同于可能工作两年才迎来首次成交的经纪人。

19.3 Finance the interval

たい き き かん まかなう
待機期間を賄う
wèi děng dài qī tí gōng zī jīn
为等待期提供资金

ENGLISH

Kevin Salmon entered commercial real estate without a salary. He reports that his first transaction took almost two years and eventually paid a \$54,000 commission. During the delay he worked in a restaurant at night and sold cars on weekends. Later commissions helped fund his first owned property.

日本語

Kevin Salmon は、給与なしで商業用不動産業界に入った。彼によれば、最初の取引にはほぼ2年を要し、最終的に\$54,000の手数料が支払われた。その待機期間中、彼は夜にレストランで働き、週末には車を販売した。その後の手数料収入が、自ら所有する最初の物件の資金の一部となった。

中文

Kevin Salmon 进入商业房地产行业时没有工资。他说，自己的第一笔交易耗时将近两年，最终带来了\$54,000的佣金。在等待期间，他晚上在餐厅工作，周末卖车。后来的佣金帮助他为第一处自有房产提供了资金。

ENGLISH

The story is often told as stamina. It is also a financing plan. Long-cycle work creates an inventory of unpaid effort: research, relationships, proposals, diligence, negotiation, and

closings that may fail. The household must carry that inventory before a customer does.

日本語

この話は、しばしば忍耐力の物語として語られる。しかし、これは資金計画の物語でもある。長い周期を要する仕事は、まだ報酬を生まない労力の在庫を作る。調査、人間関係、提案、精査、交渉、そして成立しないかもしれない成約手続きである。顧客がその在庫を負担する前に、家計がそれを支えなければならない。

中文

这个故事常被讲成毅力的故事，但它也是一项融资计划。周期漫长的工作会形成一批尚未获得报酬的劳动存货：研究、关系、提案、尽职调查、谈判，以及可能失败的成交过程。在客户承担这批存货之前，家庭必须先行承担。

ENGLISH

Write the delay explicitly:

日本語

待ち時間を明示する：

中文

明确写出这段延迟：

$$R_{\text{entry}} = \sum_{t=1}^{T_{\text{first cash}}} (E_t + W_t - I_t^{\text{bridge}}) + B,$$

ENGLISH

where essential household expense E_t and work expense W_t are reduced by reliable bridge income, with buffer B for delay

and failure. Do not use the speaker's eventual commission to assume the same waiting period or payoff. Ask instead what evidence should exist at three, six, twelve, and eighteen months: qualified conversations, proposals, counterparties, expected closing dates, and reasons deals are dying.

日本語

ここでは、家計に不可欠な支出 E_t と仕事上の支出 W_t から、
 確実性の高いつなぎ収入を差し引き、遅延と失敗に備える余裕
 B を加える。話者が最終的に得た手数料を根拠に、同じ待機
 期間や収益を見込んではいならない。代わりに、3か月、6か月、
 12か月、18か月の時点で、どのような証拠が存在すべきかを
 問う。有望な相手との具体的な対話、提案、取引相手、予想成約
 日、そして取引が頓挫している理由である。

中文

其中，必要家庭开支 E_t 与工作开支 W_t 要减去可靠的过渡
 收入，再加上用于应对延迟和失败的缓冲 B 。不要因为讲述者
 最终获得了那笔佣金，就假定自己也会经历相同的等待期或得到
 相同回报。真正应问的是，在三个月、六个月、十二个月和十八个
 月时，应当出现什么证据：经过筛选的洽谈、提案、交易对手、
 预计成交日期，以及交易正在失败的原因。

ENGLISH

A bridge can be savings, part-time work, a staged transition, a paid apprenticeship, an employed role, a partner's agreed support, or customer-funded work. It should not quietly transfer unlimited risk to family or require dangerous hours indefinitely. The purpose is to keep learning and bargaining power alive while the new income remains uncertain.

日本語

つなぎとなるものには、貯蓄、パートタイムの仕事、段階的
な移行、有給の見習い、雇用された職務、合意に基づくパート
ナーの支援、顧客が資金を負担する仕事がある。それによって無
制限のリスクを家族へひそかに転嫁したり、危険な長時間労働
をいつまでも続けたりしてはならない。目的は、新たな収入が
不確実な間も、学ぶ力と交渉力を保つことである。

中文

过渡安排可以是储蓄、兼职工作、分阶段转型、有薪学徒期、
受雇职位、伴侣事先同意的支持，或由客户出资的工作。它不应
悄然把无限风险转嫁给家人，也不应要求人无限期地从事危险的
超长时间劳动。其目的是在新收入仍不确定时，保住继续学习和
谈判的能力。

ENGLISH

That requires more than covering the weekly deficit. At each review, ask what cash entered, what evidence about the new work improved, and what the bridge consumed from sleep, health, relationships, skill, trust, and judgment. Name a maximum season for the arrangement and the evidence that will extend, redesign, or end it. A schedule that produces today's output by steadily destroying the person expected to produce tomorrow's income is not a bridge. It is deferred failure.

日本語

そのためには、週ごとの赤字を埋めるだけでは足りない。
見直すたびに、どれだけの現金が入り、新しい仕事に関する証拠
がどのように改善し、そのつながりが睡眠、健康、人間関係、技能、

信頼、判断力をどれだけ消耗したかを問う。この仕組みを続ける
 最長期間と、それを延長、再設計、終了する根拠を明示する。
 今日成果を生み出すために、明日の収入を生み出すはずの人
 を着実に壊していく日程は、つなぎではない。それは先送りさ
 れた失敗である。

中文

这需要做的不只是填补每周的缺口。每次复盘时，都要问有多少
 现金流入、关于新工作的证据有何改善，以及这项过渡安排消耗了
 多少睡眠、健康、关系、技能、信任和判断力。明确规定这种安排
 最长持续多久，以及需要什么证据才能延长、重新设计或终止它。
 一份靠持续摧毁那个本应创造明日收入的人来换取今日产出的
 日程，不是桥梁，而是被推迟的失败。

19.4 Runway protects people, not just the entity

事業継続資金は組織だけでなく人を守る
 运营跑道保护的不仅是实体，也包括人

ENGLISH

Brandon Carter recalls accumulating cash before a downturn and telling employees that they would not be laid off merely because work temporarily slowed. He also points to marketable skill as a second reserve: if his company failed, he believed he could sell and market for another operator.

Brandon Carter は、景気後退の前に現金を蓄え、仕事が一時的に減速したというだけでは解雇しないと従業員に伝えたことを振り返る。また、市場で売れる技能を第二の準備資産として挙げる。自分の会社が失敗しても、別の事業運営者のために販売やマーケティングができると彼は考えていた。

中文

Brandon Carter 回忆说，他在经济低迷之前积累了现金，并告诉员工，不会仅仅因为业务暂时放缓就裁掉他们。他还把可在市场上出售的技能视为第二项储备：如果自己的公司失败，他相信自己仍能为其他经营者从事销售和营销。

ENGLISH

Cash and capability solve different parts of recovery. Cash meets dated claims. Capability can restore future inflow. Trust keeps customers, workers, and counterparties willing to co-operate while recovery is attempted. None justifies a promise that no layoff can ever occur. A responsible runway plan states what can actually be protected, for how long, what information will be shared, and what evidence triggers staged action.

日本語

現金と能力は、立て直しの異なる部分を解決する。現金は期限のある請求を満たす。能力は将来の流入を回復させ得る。信頼があれば、立て直しを試みる間も顧客、従業員、取引相手が協力する意思を保てる。いずれも、解雇が絶対に起きないという約束を正当化するものではない。責任ある事業継続計画は、実際に何をどれだけの期間守れるのか、どの情報を共有するのか、どの証拠を受けて段階的な行動を開始するのかを明示する。

中文

xiànjīn hé nénglì jiějué fùsū zhōng de bùtóng wèntí xiànjīn lǚxíng yǒu míngquè rìqī de
 现金和能力解决复苏中的不同问题。现金履行有明确日期的
 fùkuǎn yāoqiú nénglì kěyǐ huīfù wèilái de liú rù xìn rèn zé shǐ kè hù yuán gōng hé jiāo yì
 付款要求; 能力可以恢复未来的流入; 信任则使客户、员工和交易
 duì shǒu zài fùsū guò chéng zhōng réng yuàn yì hé zuò dàn tā men dōu bù néng chéng wéi chéng nuò yǒng yuǎn
 对手在复苏过程中仍愿意合作。但它们都不能成为承诺永远
 bú huì cái yuán de lǐ yóu fù zé rén de pǎo dào jì huà yīng shuō míng shí jì shàng kě yǐ bǎo zhàng
 不会裁员的理由。负责任的跑道计划应说明实际上可以保障
 shén me bǎo zhàng duō jiǔ huì fēn xiǎng nǎi xiē xìn xī yǐ jí shén me zhèng jù jiāng chù fā fēn jiē duàn
 什么, 保障多久, 会分享哪些信息, 以及什么证据将触发分阶段
 xíng dòng
 行动。

ENGLISH

Start with humane sequencing. Freeze optional distributions and speculative projects before cutting safety, earned pay, or benefits. Slow hiring before making commitments the company cannot honor. Renegotiate consensually rather than surprising a weak counterparty. Communicate known facts, uncertainty, and decision dates. If a role must end, obey law and agreement, preserve dignity, pay what is owed, and avoid pretending that the worker caused a capital failure.

日本語

ひと そんなちよう じゅんじよ さだめる あんぜん すでに え ちんぎん ふくり
 まず、人を尊重する順序を定める。安全、既に得た賃金、福利
 こうせい けずるまえ にんい ぶんばい とうきてき とうげつ
 厚生を削る前に、任意の分配と投機的プロジェクトを凍結する。
 かいしゃ まもれ やくそく まえ さいよう げんそく たちば よわい
 会社を守れない約束をする前に、採用を減速する。立場の弱い
 とりひきあいて ふい うち こうい うえ さいこうしやう
 取引相手を不意打ちにするのではなく、合意の上で再交渉する。
 はんめい じじつ ふかくじつせい けつてい ひ つたえる しょくむ しゅうりやう
 判明している事実、不確実性、決定日を伝える。職務を終了させ
 ばあい ほうりつ こうい まもり そんげん たもち しはらう
 なければならない場合は、法律と合意を守り、尊厳を保ち、支払う
 しはらい しほんめん しっぱい じゅうぎやういん ひき お こし
 べきものを支払い、資本面の失敗を従業員が引き起こしたかの
 よそおっ
 ように装ってはならない。

中文

xiān cǎi yòng hé rén dào de xíng dòng shùn xù zài xuē jiǎn ān quán cuò shī yīng de gōng zī huò fú lì
 先采用合乎人道的行动顺序。在削减安全措施、应得工资或福利
 zhī qián xiān dòng jié fēi bì yào fēn pèi hé tóu jī xìng xiàng mù zài zuò chū gōng sī wú fǎ duì xiàn de
 之前, 先冻结非必要分配和投机性项目。在作出公司无法兑现的

chéng nuò zhī qián xiān fàng huǎn zhāo pìn tōng guò xié shāng yí zhì chóng xīn tán pàn ér bú shì tū rán
 承诺之前，先放缓招聘。通过协商一致重新谈判，而不是突然
 dǎ jī chǔ jìng ruò shì de jiāo yì duì shǒu gōu tōng yí zhī shì shí bù què dìng xìng hé zuò chū jué dìng
 打击处境弱势的交易对手。沟通已知事实、不确定性和作出决定
 de rì qī rú guǒ mǒu gè gǎng wèi bì xū zhōng zhǐ yīng zūn shǒu fǎ lǜ hé xié yì wéi hù zūn yán
 的日期。如果某个岗位必须终止，应遵守法律和协议、维护尊严、
 zhī fù suǒ qiàn kuǎn xiàng bìng qiě bú yào jiǎ zhuāng zī běn fāng miàn de shī bài shì yuán gōng gào chéng de
 支付所欠款项，并且不要假装资本方面的失败是员工造成的。

ENGLISH

Dave Ramsey describes the corporate version of patience: retained operating cash, slower cash-funded property acquisition, and an ability to keep operating through a crisis without debt service. His absolute rejection of borrowing is his doctrine, not a universal result. Chapter 17 showed that bounded debt can fund a productive asset. His case clarifies the other side of the choice: slower growth can purchase a wider survival margin.

日本語

Dave Ramsey は、企業における忍耐の形として、事業用現金
 を内部留保し、現金で賄う不動産取得をゆっくり進め、危機の
 最中も債務返済なしに事業を続けられることを挙げる。借入を
 全面的に否定するのは彼の信条であり、普遍的な結論ではない。
 第17章では、範囲を限定した債務が生産的な資産の資金となり
 得ることを示した。彼の事例は、選択のもう一方の側面を明らか
 にする。成長を遅くすれば、より広い生存余地を買えることが
 ある。

中文

Dave Ramsey 描述了企业版的耐心：保留运营现金，以更慢的
 速度用现金收购房产，并在危机期间无须偿付债务也能继续运营。
 对借贷的绝对排斥是他的信条，而非普遍结论。第17章已经说明，
 边界明确的债务可以为生产性资产提供资金。他的案例阐明了

xuǎn zé de líng yí miàn jiào màn de zēng zhǎng kě yǐ huàn lái gèng kuān de shēng cún yú dì
选择的另一面：较慢的增长可以换来更宽的生存余地。

19.5 Opportunity comes after continuity

き かい けいぞくせい かく ほ あと くる
機会は継続性を確保した後に来る
xiān yǒu yán xù hòu yǒu jī huì
先有延续，后有会

ENGLISH

Cash has option value because a person who is not forced to sell can sometimes buy. Patrick Bet-David describes wiring \$25.2 million after winning a property auction and credits cash with making the transaction possible. Dave Ramsey describes holding cash before buying property during the 2008 decline. Both accounts are retrospective and their value estimates are speaker claims. Neither proves that a distressed price is a bargain.

日本語

げんきん せんたくけん か ち ばいきゃく し い ひと
現金には選択権としての価値がある。売却を強いられない人
は、ときに買いて手になれるからだ。Patrick Bet-David は、不動産
きょうばい かっ あと でんしんそうきん の べ げんきん
競売に勝った後で\$25.2 millionを電信送金したと述べ、現金が
あったから取引が可能になったとしている。Dave Ramsey は、
ねん げらくじ ふどうさん こうにゆう まえ げんきん ほゆう
2008年の下落時に不動産を購入する前から現金を保有していた
と述べる。どちらの説明も回顧的なものであり、価値の見積もり
わしゃじしん しゅちょう くきょう か かかく わりやす しょうめい
は話者自身の主張である。苦境下の価格が割安だと証明するも
のではない。

中文

xiànjīn jù yǒu qī quán jià zhí yīn wèi yí gè méi yǒu bèi pò chū shòu de rén yǒu shí kě yǐ chéng wéi
现金具有期权价值，因为一个没有被迫出售的人，有时可以成为

mǎi jiā chēng zì jǐ zài yíng de yī chǎng fáng chǎn pāi mài hòu diàn huì le
 买家。Patrick Bet-David 称自己在赢得一场房产拍卖后电汇了
 \$25.2 million, bìng rèn wéi xiàn jīn shǐ zhè bǐ jiāo yì chéng wéi kě néng
 并认为现金使这笔交易成为可能。Dave Ramsey
 zé chēng tā zài nián de xià diē qī jiān gòu mǎi fáng chǎn zhī qián jiù chí yǒu xiàn jīn liǎng zhǒng
 则称，他在2008年的下跌期间购买房产之前就持有现金。两种
 xù shù dōu shì huí gù xìng de qí zhōng de jià zhí gū jì yě shì jiǎng shù zhě zì jǐ de zhǔ zhāng tā men
 叙述都是回顾性的，其中的价值估计也是讲述者自己的主张。它们
 dōu bù néng zhèng míng kùn jìng zhōng de jià gé jiù shì pián yí huò
 都不能证明困境中的价格就是便宜货。

ENGLISH

Countercyclical capital must pass four tests. First, household, operating, and committed-project obligations remain funded after the purchase. Second, the asset works under present cash flow and a further decline, not merely compared with an old asking price. Third, diligence can be completed despite the compressed timetable. Fourth, the buyer can hold without relying on a rapid recovery or renewed credit. Only cash left after those tests is opportunity capital; the label cannot make it so.

日本語

はんじゅんかんてき しほん よん けんさ つうか
 反循環的な資本は、四つの検査を通してなければならない。
 だいいち こうにゆうご かけい じぎょううんえい かくやくずみ しはらい
 第一に、購入後も家計、事業運営、確約済みプロジェクトの支払
 きむ ひつよう しきん のこる だいに しさん むかし きぼう
 義務に必要な資金が残ること。第二に、その資産が、昔の希望
 かかくくらべ やすい げんざい
 価格と比べて安いというだけでなく、現在のキャッシュフロー
 げらく もと せいりつ だいさん にってい あっしゅく
 とさらなる下落の下でも成立すること。第三に、日程が圧縮され
 せいさ かんりよう だいに きゅうそく かいふく しんよう
 ていても精査を完了できること。第四に、急速な回復や信用の
 さいかい たよら ほゆう つづけ けんさ おえ あと
 再開に頼らず保有し続けられること。これらの検査を終えた後
 のこるげんきん きかいしきん なづけ きかい
 に残る現金だけが機会資金であり、そう名付けただけでは機会
 しきん
 資金にはならない。

中文

nì zhōu qī zī běn bì xū tōng guò sì xiàng jiǎn yàn dì yī gòu mǎi hòu jiā tíng yùn yíng hé yǐ
 逆周期资本必须通过四项检验。第一，购买后，家庭、运营和已

承諾項目的義務仍有資金保障。第二，這項資產在當前現金流和進一步下跌的情況下仍然成立，而不只是比過去的要便宜。第三，即使時間表受到壓縮，仍能完成盡職調查。第四，買方無須依賴快速復蘇或信貸恢復，也能繼續持有。只有通過這些檢驗後，剩餘的現金才是機會資本；一個標籤無法把它變成機會資本。

ENGLISH

This is where Grant Cardone's attributed instruction to reinvest every dollar and "go to zero" collides with the rest of the evidence. Reinvestment can improve a business, brand, skill, or asset. Zero unassigned cash can also make a minor delay existential. Capital velocity is useful only after capital purpose is clear. Money assigned to payroll, tax, care, delivery, or a known repair is not idle merely because it has not been invested.

日本語

ここで、Grant Cardone のものとされる、すべての資金を再投資して「ゼロまで使い切れ」という指示が、それ以外の証拠と衝突する。再投資は、事業、ブランド、技能、資産を改善し得る。しかし、未割当の現金がゼロなら、小さな遅れも存亡に関わるものになり得る。資本の回転速度が有用なのは、資本の目的が明確になった後だけである。給与、税金、介護や養育、納品、既知の修繕に割り当てられた資金は、投資されていないというだけで遊休資金になるわけではない。

中文

正是在这里，归于 Grant Cardone 名下那条指示——把每一美元都重新投入并“归零”——与其余证据发生冲突。再投资可以改善企业、品牌、技能或资产，但未分配现金为零，也会使一次

xiǎo xiǎo de yán chí shàng shēng wéi shēng sǐ cún wáng de wèn tí zhǐ yǒu zài zī běn yòng tú míng què zhī hòu
 小小的延迟 上升 为生死存亡的问题。只有在资本用途明确之后，
 zī běn zhōu zhuǎn sù dù cái yǒu yì yì fēn pèi gěi gōng zī shuì kuǎn zhào hù jiāo fù huò yí xiàng
 资本周转速度才有意义。分配给工资、税款、照护、交付或一项
 yǐ zhī wéi xiū de zī jīn bú huì jīn jīn yīn wéi shàng wèi tóu zī jiù chéng wéi xián zhì zī jīn
 已知维修的资金，不会仅仅因为尚未投资就成为闲置资金。

ENGLISH

Fear can accumulate excessive cash too. A reserve that has no target, job, or release rule may become avoidance disguised as prudence. Once all four buckets meet their stress-tested targets, excess capital should face an explicit choice: reduce a dangerous claim, improve a proven operation, diversify a concentration, fund a bounded experiment, return capital, or support the life and values for which it was accumulated.

日本語

きょうふしん げんきん かじょう たくわえる もくひょう やくわり
 恐怖心によって現金を過剰に蓄えることもある。目標、役割、
 かいほうきそく じゅんびしきん しんちよう よそおつ かいひ
 解放規則のない準備資金は、慎重さを装った回避になりかねない。
 よん くぶん げんさずみ もくひょう たつし
 い。四つの区分すべてがストレス検査済みの目標に達したなら、
 よじょうしほん めいかく せんたく きけん しはらい
 余剰資本について明確な選択をしなければならない。危険な支払
 ぎむ へらす じっせき じぎょう かいぜん しゅうちゅう ぶんさん
 義務を減らす、実績のある事業を改善する、集中を分散する、
 はんい げんてい じっけん しきん だす しほん へんかん
 範囲を限定した実験に資金を出す、資本を返還する、あるいは、
 たくわえ もくてき じんせい かちかん ささえる せんたく
 それを蓄えた目的である人生と価値観を支える、という選択である。

中文

kǒng jù yě kě néng dǎo zhì xiànjīn jī lěi guò duō yí xiàng méi yǒu mù biāo rèn wù huò shì fàng guī zé
 恐惧也可能导致现金积累过多。一项没有目标、任务或释放规则
 de chǔ bēi kě néng biàn chéng pī zhe shěn shèn wài yī de táo bì yí dàn sì gè zī jīn chí dōu dǎ dào
 的储备，可能变成披着审慎外衣的逃避。一旦四个资金池都达到
 jīng guò yā lì cè shì de mù biāo shèng yú zī běn jiù yīng miàn duì yí xiàng míng què xuǎn zé jiǎn shǎo wēi xiǎn
 经过压力测试的目标，剩余资本就应对一项明确选择：减少危险
 de fù kuǎn yì wù gǎi shàn yí jīng dé dào yàn zhèng de yùn yíng fēn sǎn guò dù jí zhōng de fēng xiǎn
 的付款义务、改善已经得到验证的运营、分散过度集中的风险、
 zī zhù biān jiè míng què de shí yàn fǎn huán zī běn huò zhī chí dāng chū jī lěi zhè xiē zī běn suǒ fú wù
 资助边界明确的实验、返还资本，或支持当初积累这些资本所服务
 de shēng huó yǔ jià zhí guān
 的生活与价值观。

19.6 Complete the interruption map

ちゅうだんたいおうず かんせい
中断対応図を完成させる
wán chéngzhōng duàn yìng duì tú
完成中断应对图

ENGLISH

Extend Record 4 rather than opening another ledger. Use one page and update it after every material change:

日本語

べつ だいちょう ひらく きろく かくちょう
別の台帳を開くのではなく、記録4を拡張する。1ページに
じゅうよう へんか おきる こうしん
まとめ、重要な変化が起きるたびに更新する：

中文

kuò zhǎn jì lù bú yào líng kāi yī běn zhàng bù zhǐ yòng yī yè bìng zài měi cì zhòng dà biàn huà
扩展记录4，不要另开一本账簿。只用一页，并在每次重大变化
hòu gēng xīn
后更新：

ENGLISH

1. **Dated claims.** List obligations by person or entity, week by week for the next thirteen weeks and then by month. Mark each as necessary, adjustable, or optional.
2. **Controlled cash.** List cash by owner, currency, institution, and access time; subtract tax, payroll, care, delivery, and every other amount already assigned.
3. **Incoming cash.** Mark every expected receipt by payer, evidence, condition, date, and delayed date. Give an uncertain receipt a conservative value or zero.
4. **Reserve jobs.** Reconcile household continuity, operating runway, committed projects, and opportunity capital. For

each, record its job, owner, trigger, duration, access path, replenishment rule, and boundary.

5. **Conditional access.** Record credit separately with lender, limit, collateral, covenants, maturity, current availability, and a no-new-credit case.
6. **Interruption paths.** Name the first actions under a mild, severe, and prolonged shock, including who is protected, who decides, and when communication begins.
7. **Recovery capacity.** List the skills, health, tools, credentials, customers, assets, and relationships that can restore inflow. State what the response must not consume in order to recover.
8. **Release and repair.** Set the replenishment order after use and the evidence required before opportunity capital is released. If the shock changes the protected floor or capability plan, revise Record 1 explicitly rather than lowering it to make the arithmetic work.

日本語

1. 期限付きの請求。個人または法人ごとに、今後 13 週間は週単位で、その後は月単位で支払義務を列挙する。それぞれを必要、調整可能、任意のいずれかに分類する。
2. 支配下にある現金。所有者、通貨、金融機関、利用までの時間ごとに現金を列挙し、税金、給与、介護や養育、納品、その他すでに割り当てられたすべての金額を差し引く。
3. 流入する現金。予想されるすべての入金について、支払者、証拠、条件、予定日、遅延時の日付を記す。不確実な入金に

ほしゆてき かち つける
は保守的な価値を付けるか、ゼロとする。

4. 準備資金の役割。家計の継続、事業継続資金、確約済みプロジェクト、機会資金の間で整合を取る。それぞれについて、やくわり しやうしや はつどうじやうけん きかん りやうけいろ ほじゆきそく きやうかい 役割、所有者、発動条件、期間、利用経路、補充規則、境界を記録する。

5. 条件付きの利用可能性。信用は別枠で記録し、貸し手、上限、たんぼ ざいむせいげんじやうこう まんき げんざい りやうかのうがく しんきしんよう 担保、財務制限条項、満期、現在の利用可能額、新規信用を得られない場合を明記する。

6. 中断経路。軽度、深刻、長期の衝撃ごとに最初の行動を定め、だれ まもる だれ けつてい じやうほうでんたつ はじめる 誰を守るのか、誰が決定するのか、いつ情報伝達を始めるのかを含める。

7. 回復能力。流入を回復させ得る技能、健康、道具、資格、顧客、かいふくのうりよく りゆうにゆう かいふく え りのう けんこう どうぐ しかく こきやく しさん にんげんかんけい れっきよ かいふく たいおうさく なん しやうもう 資産、人間関係を列挙する。回復のために、対応策が何を消耗してはならないかを明記する。

8. 解放と修復。使用後の補充順序と、機会資金を解放する前に必要の証拠を定める。衝撃によって守るべき最低線や能力けいかく か わつ ばあい けいさん せいりつ さいていせん 計画が変わった場合は、計算を成立させるために最低線をひきさげろく きろく めいじてき さいてい 引き下げるのではなく、記録1を明示的に改訂する。

中文

1. 有明确日期的付款要求。按个人或实体列出义务：未来十三周逐周列出，此后逐月列出。将每项标记为必要、可调整或可选。

2. 受控现金。按所有者、币种、机构和取用时间列出现金；扣除税款、工资、照护、交付以及其他所有已经分配的金额。

3. **流入现金**。按付款方、证据、条件、日期和延迟后的日期标记
每笔预期入账。对不确定的入账采用保守估值，或按零计算。
4. **储备任务**。核对家庭延续、运营跑道、已承诺项目和机会资本。
逐项记录其任务、所有者、触发条件、持续时间、取用路径、
补充规则和边界。
5. **条件性渠道**。单独记录信贷，包括贷款方、上限、抵押品、约束
条款、到期日、当前可用金额，以及无法获得新增信贷的情境。
6. **中断路径**。分别确定轻度、严重和长期冲击下的第一步行动，
包括保护谁、由谁决定，以及何时开始沟通。
7. **复苏能力**。列出能够恢复流入的技能、健康、工具、资质、客户、
资产和关系。说明为了实现复苏，应对措施绝不能消耗什么。
8. **释放与修复**。设定使用后的补充顺序，以及释放机会资本之前
所需的证据。如果冲击改变了受保护的底线或能力计划，应明确
修订记录1，而不是为了让算术成立而降低底线。

ENGLISH

Meltzer's useful rule after the loss was to remain in business long enough to learn and recover. Survival alone is not always virtuous; an enterprise that cannot create value without compounding harm should close or change. The point is to prevent a good household or useful company from being destroyed merely because cash arrived later than an obligation.

日本語

損失後に Meltzer が得た有用な原則は、学び、立て直せるだけの期間、事業を存続させることだった。生き残ること自体が常に善であるとは限らない。害を積み重ねずに価値を生み出せな

い事業は、閉鎖するか変わるべきである。要点は、現金の到着が
 支払義務より遅かったというだけで、健全な家計や有用な会社
 が破壊されるのを防ぐことにある。

中文

Meltzer 在遭受损失后总结的一条有用原则，是让企业存续足够
 长的时间，以便学习和复苏。生存本身并不总是善；一家无法在不
 累积伤害的情况下创造价值的企业，应当关闭或改变。重点是
 防止一个良好的家庭或一家有用的公司，仅仅因为现金晚于某项
 义务到达就遭到毁灭。

ENGLISH

Liquidity handles shocks small enough to fund. Some losses are too large, too correlated, or too entangled with other people's rights to hold directly. The next chapter turns to legal structure, insurance, and the boundaries that keep one failure from consuming everything else.

日本語

流動性で対処できるのは、資金で賄える規模の衝撃である。
 損失のなかには、規模が大きすぎるもの、相関が強すぎるもの、
 他者の権利と複雑に絡みすぎて直接引き受けられないものもある。
 次章では、法的構造、保険、そして一つの失敗がほかのす
 べてを食い尽くすのを防ぐ境界を扱う。

中文

流动性应对的是小到能够用资金承受的冲击。有些损失过于
 巨大、相关性过强，或与他人的权利纠缠过深，不适合直接承担。
 下一章将讨论法律结构、保险，以及防止一次失败吞噬其他一切
 的边界。

CHAPTER 20

The Shell Around the Risk

リスクを包む防護殻

包裹风险的外壳

*Which loss should be refused, prevented, retained,
transferred, or contained?*

どの損失を拒み、防ぎ、保有し、移転し、
封じ込めるべきか？

哪些损失应当拒绝、防止、保留、转移或隔离？

ENGLISH

Carlton Dennis begins with a result designed to stop an audience: he says his businesses produced about \$7.1 million in 2023 while his federal income-tax bill was zero and his state bill was \$26,000. For 2024, he reports income above \$11.5 million and an expected total tax below \$92,000. Those are his figures, not conclusions that can be reconstructed from the interview. We do not see the returns, entities, basis schedules, prior losses, elections, state allocations, or later examinations.

日本語

Carlton Dennis は、聴衆をはっとさせるような実績から話を始める。彼によれば、2023年に自身の事業は約\$7.1 millionを生み出した一方、連邦所得税の請求額はゼロ、州税は\$26,000だった。2024年については、所得が\$11.5 millionを超え、税額の合計は\$92,000未満になる見込みだと述べている。これは彼が示した数字であり、インタビューから再構成できる結論ではない。納税申告書、法人その他の事業体、税務簿価の明細、過年度の損失、税務上の選択、州間の配分、その後の調査は開示されていない。

中文

Carlton Dennis 先抛出一个足以让听众停下来注意的结果：他说，2023年他的企业创造了约\$7.1 million，而他的联邦所得税账单为零，州税账单为\$26,000。对于2024年，他报告称收入超过\$11.5 million，预计总税额低于\$92,000。这些是他提供的数字，并非可以根据访谈重建出来的结论。我们没有看到纳税申报表、各个实体、计税基础明细、以前年度的亏损、税务选择、州际分配或后续审查。

ENGLISH

Another interview supplies an almost perfect counterweight. Richard Harpin says that when he sold HomeServe he paid nearly £100 million in tax. He calls it worth paying and connects tax to giving back. In the same London montage, an operator raised in the United Arab Emirates describes a family business exit with little tax after establishing UAE residence. An unnamed mobile-phone retailer says the collapse of the Soviet Union and the rise of mobile phones created his opening, then criticizes the tax climate in London.

日本語

別のインタビューは、ほぼ完璧な対照を示している。Richard Harpin は、HomeServe を売却した際、約 £100 million の税金を納めたと語る。彼はそれを払う価値のあるものと呼び、納税を社会への還元と結びつけている。同じ London のモンタージュでは、アラブ首長国連邦で育った事業経営者が、UAE 居住者としての地位を確立した後、少額の税負担でファミリービジネスを売却した経験を語っている。匿名の携帯電話小売業者は、ソビエト連邦の崩壊と携帯電話の台頭によって自分に好機が生まれたと述べ、その後 London の税制環境を批判する。

中文

另一场访谈提供了近乎完美的反例。Richard Harpin 说，他出售 HomeServe 时缴纳了近 £100 million 的税。他认为这笔税值得缴，并把纳税与回馈社会联系起来。在同一段 London 蒙太奇中，一位在阿拉伯联合酋长国长大的经营者讲述了在确立 UAE 居民身份后，以较低税负退出家族企业的经历。一位未具名的手机零售商说，苏联解体和手机兴起为他创造了机会，随后批评了 London 的税收环境。

ENGLISH

These stories cannot be ranked by dividing tax by a headline number. Harpin's figure concerns an exit after decades of company building. Dennis discusses taxable income affected by entity structure, depreciation, and philanthropy. Residence, source of income, transaction date, ownership, and jurisdiction change the question. So do public goods and civic judgment. Legal planning and an argument about what citizens owe one another are related, but they are not the same inquiry.

日本語

こうした話は、税額を見出しになる数字で割るだけでは順位
 づけできない。Harpinの数字は、数十年にわたり会社を築い
 た末の売却に関するものだ。Dennisが論じているのは、事業体
 の構造、減価償却、慈善活動の影響を受けた課税所得である。
 居住地、所得源、取引日、所有関係、法域が変われば、問うべき
 内容も変わる。公共財や市民としての判断も同様である。合法
 的なプランニングと、市民同士が互いに何を負うべきかという
 議論は関係しているが、同じ問いではない。

中文

不能简单地用税额除以一个醒目的数字，就给这些故事排出
 高下。Harpin的数字涉及经营公司数十年后的退出。Dennis讨论
 的则是受实体结构、折旧和慈善活动影响的应税收入。居住地、
 收入来源、交易日期、所有权和司法管辖区不同，问题也会改变。
 公共物品和公民判断同样会改变问题。合法筹划与公民彼此
 负有什么义务的争论相互关联，但并不是同一项探究。

ENGLISH

The useful lesson is larger than tax. A household or company needs a shell around each consequential risk. The shell will never make the risk disappear. It should make the risk visible, reduce its probability, assign its cost, and keep one failure from consuming every other part of life.

日本語

有用な教訓は税よりも広い。家計にも会社にも、重大なリス
 クの一つひとつを包む防護殻が必要である。その殻がリスクを
 消し去ることは決してない。殻が果たすべき役割は、リスクを
 見えるようにし、その発生確率を下げ、費用の負担先を定め、

ひと しっぱい じんせい の み こ ま
一つの失敗が人生のほかのすべてをのみ込まないようにすることだ。

中文

yǒu yòng de jiào xùn bù zhǐ guān hū shuì měi gè jiā tíng huò gōng sī dōu xū yào wèi měi yí xiàng hòu guǒ
有用的教训不止关乎税。每个家庭或公司都需要为每一项后果
zhòng dà de fēng xiǎn jiàn lì yī dào wài ké zhè dào wài ké yǒng yuǎn wú fǎ ràng fēng xiǎn xiāo shī tā
重大的风险建立一道外壳。这道外壳永远无法让风险消失。它
yīng dāng ràng fēng xiǎn biàn dé kě jiàn jiàng dī fēng xiǎn fā shēng de gài lǜ míng què qí chéng běn yóu shuí
应当让风险变得可见，降低风险发生的概率，明确其成本由谁
chéng dān bìng fáng zhǐ yí cì shī bài tūn shí shēng huó de qí tā yí qiè
承担，并防止一次失败吞噬生活的其他一切。

20.1 Run three tests before choosing the shell

ぼうごかく えらぶまえ みっ けんしょう おこなう
防護殻を選ぶ前に三つの検証を行う
xuǎn zé wài ké qián xiān zuò sān xiàng jiǎn yàn
选择外壳前先做三项检验

ENGLISH

No structure can answer three different questions at once. *Legal permissibility* asks what the current law, contract, policy, duty, jurisdiction, date, and facts allow or require. *Economic soundness* asks what cash enters and leaves, when, what else the choice displaces, and whether it still works when the favorable treatment or outcome fails. *Ethical legitimacy* asks who gains, who decides, who bears the loss, what each person knew, whether each could refuse or stop, and what repair remains possible.

日本語

ひと し く み みっ ことなるとい どうじ こたえる
一つの仕組みで、三つの異なる問いに同時に答えることはで
ぼうてきぎょうせい と う げんこうほう けいやく きてい ぎ む ほういき
きない。法的許容性が問うのは、現行法、契約、規程、義務、法域、

日付、事実によって何が許され、または求められているかである。経済的妥当性が問うのは、どれだけの現金がいつ入り、いつ出ていくか、その選択によってほかの何ができなくなるか、そして有利な扱いや結果が得られなくてもなお成立するかである。倫理的正当性が問うのは、誰が利益を得て、誰が決定し、誰が損失を負うのか、各人が何を知っていたのか、拒否したり止めたりする力が各人にあったか、そしてどのような修復がなお可能かである。

中文

任何一种结构都无法同时回答三个不同的问题。法律允许性要问的是，现行法律、合同、政策、义务、司法管辖区、日期和事实允许或要求什么。经济合理性要问的是，哪些现金在何时流入和流出，这项选择挤掉了其他什么用途，以及在优惠待遇或预期结果落空时是否仍然可行。伦理正当性要问的是，谁获益、谁决定、谁承担损失，每个人知道什么，每个人是否有权拒绝或叫停，以及还有哪些补救可能。

ENGLISH

A lawful structure can waste money. A profitable structure can be unlawful. A lawful and profitable structure can still depend on a hidden injury or on a person with too little information or power to refuse it. The reverse matters too: a generous intention can consume resources owed to workers, customers, dependants, or creditors. Keep the three tests in one file, but do not let one claim the work of the others.

日本語

合法的な仕組みでも金銭を浪費することがある。利益の出る仕組みでも違法なことがある。合法かつ利益の出る仕組みであっ

でも、隠れた被害や、情報も拒否する力も乏しい人に依存して
 いる場合がある。逆も重要である。寛大な意図であっても、労働
 者、顧客、扶養家族、債権者に充てるべき資源を使い尽くすこ
 とがある。三つの検証は一つのファイルにまとめる。ただし、ど
 れか一つの主張にほかの検証の役割まで担わせてはならない。

中文

合法的結構可能浪費金錢。能夠獲利的結構可能違法。既合法
 又有利可圖的結構，仍可能依賴某種隱藏的傷害，或依賴一個
 掌握的信息或權力少到無法拒絕的人。反過來的情形也很重要：
 慷慨的初衷可能耗盡本應歸於員工、客戶、受扶養人或債權人
 的資源。把三項檢驗放在同一份檔案里，但不要让其中任何一項
 冒充其他兩項已經完成的工作。

ENGLISH

Then trace consequences beyond the visible transaction. Follow the cash and the use that no longer occurs, the immediate beneficiary and the later claimant, the people at the table and the people exposed outside it. Quantification disciplines good intentions; it does not turn dignity, informed consent, or basic safety into spare entries that a favorable total may erase. Wealth can reward real agency without pretending that one person invented the law, currency, infrastructure, workers, customers, health, peace, or timing that made the reward possible. Accurate attribution is a reason for gratitude, fair dealing, and stewardship, not guilt about success.

日本語

次に、目に見える取引の先まで結果を追う。現金の行方と、そ
 のために実現しなくなった使途を追い、直近の受益者と後から

請求する者を追い、交渉の席にいる人々と、その外側でリスクにさらされる人々を追う。数量化は善意を律するが、尊厳、十分な説明に基づく同意、基本的な安全を、有利な合計値なら消去できる余分な項目に変えるものではない。富は実在する主体性に報いることができる。ただし、その報いを可能にした法律、通貨、インフラ、労働者、顧客、健康、平和、時機を一人の人間が発明したかのように装う必要はない。正確に貢献を帰属させることは、成功への罪悪感ではなく、感謝、公正な取引、責任ある管理の理由になる。

中文

接下来，要追踪可见交易之外的后果。追踪现金，以及因此不再发生的用途；追踪眼前的受益者和日后的权利主张者；追踪坐在桌前的人和桌外承受风险的人。量化能够约束善意，却不会把尊严、知情同意或基本安全变成可由一个有利总数抹去的多余条目。财富可以奖励真实的能动性，而不必假装是某一个人发明了让这种奖励成为可能的法律、货币、基础设施、劳动者、客户、健康、和平或时机。准确归因带来的应是感激、公平交易和尽责管理，而不是对成功的内疚。

20.2 A deduction does not make a purchase free

控除を受けても購入が無料になるわけではない
 抵扣不会让购买变得免费

ENGLISH

Dennis presents three recurring mechanisms: shifting the

legal category or recipient of income, recognizing depreciation from investments, and making genuine charitable contributions through a private foundation. He also tells stories about an audited yacht, heavy vehicles, a short-term rental, and the limited number of days a home may be rented under a rule associated with Augusta, Georgia. The interview is valuable because it reveals how planning connects operations, records, property, debt, and time. It becomes dangerous if a viewer hears only the result.

日本語

Dennisは、繰り返し使われる三つの仕組みを示している。所得
 法の法的区分または受取人を変えること、投資による減価償却を
 認識すること、そして私的財団を通じて真正な慈善寄付を行う
 ことである。彼はさらに、税務調査を受けたヨット、大型車両、
 短期賃貸物件、Georgia州 Augustaに関連する規則の下で住宅
 を賃貸できる日数が限られていることについても語る。このイ
 ンタビューに価値があるのは、プランニングが事業運営、記録、
 資産、債務、時間とどうつながるかを示しているからだ。視聴
 者が結果だけを聞き取れば、危険なものになる。

中文

Dennis介绍了三种反复出现的机制：改变收入的法律类别或
 接收者，确认投资产生的折旧，以及通过私人基金会作出真正的
 慈善捐赠。他还讲到了经历审计的游艇、重型车辆、一处短期出租
 物业，以及根据一项与Georgia州 Augusta有关的规则，住宅只能
 在有限天数内出租。这场访谈的价值在于，它揭示了筹划如何把
 运营、记录、财产、债务和时间联系起来。如果观众只听到结果，
 它就会变得危险。

For a valid current deduction of expense E , a deliberately simplified first estimate at marginal rate m is

日本語

費用 E について当期の控除が有効に認められる場合、限界税率を m とすると、意図的に単純化した最初の概算は次のようになる。

中文

对于一项可在当期有效抵扣的费用 E ，若边际税率为 m ，一个有意简化的初步估算是

$$\text{cash spent} = E,$$

$$\text{possible current tax reduction} \approx mE,$$

$$\text{after-tax cash cost} \approx E(1 - m).$$

ENGLISH

The business still spends E . The estimate can fail because the cost is personal, insufficiently documented, capitalized rather than currently deducted, limited, allocated across uses, recognized in another period, or ineligible for that taxpayer. A deduction may change timing rather than total tax. An asset can lose market value while the loan used to buy it remains due. If the deduction is disallowed, interest and penalties may join the original cost.

日本語

それでも事業は E を支出する。費用が個人的なものだったり、文書化が不十分だったり、当期に控除されず資産計上されたり、制限を受けたり、用途ごとに配分されたり、別の期間に認識されたり、その納税者には適格でなかったりすれば、この概算は成立

しない。控除によって変わるのが税額の総計ではなく時期だけ
 という場合もある。資産の市場価値が下がっても、その購入に
 使った借入金の返済義務は残り得る。控除が否認されれば、当初
 の費用に利息と加算税が加わることもある。

中文

企业仍然支出了 E 。如果这项成本属于个人开支、凭证不足、
 需要资本化而不能在当期抵扣、受到限额约束、需在不同用途间
 分配、在另一期间确认、或该纳税人没有资格抵扣、这个估算就
 可能失效。抵扣改变的可能只是纳税时间，而非税款总额。资产
 的市场价值可能下降，用于购买它的贷款却依然到期应付。如果
 抵扣遭到否决，原始成本之外还可能增加利息和罚款。

ENGLISH

Dennis's vehicle example actually contains this tension. He agrees that the car depreciates economically, then says an accelerated tax deduction released cash that he invested in a multifamily property. The disciplined version keeps four records apart: purchase cash and financing, economic value, tax basis and deductions, and the performance of the reinvested cash. A tax benefit does not cause the second investment to succeed, and it does not cancel the first asset's maintenance, insurance, interest, or decline.

日本語

Dennis の車両の例には、実際にこの緊張関係が含まれている。彼は車の経済価値が下がることを認め、税務上の加速償却によって現金が浮き、それを集合住宅に投資したと述べている。規律ある分析では、購入時の現金と資金調達、経済価値、税務簿価と控除、再投資した現金の成果という四つの記録

を分けておく。税務上の利益が二つ目の投資を成功させるわけではなく、最初の資産にかかる維持費、保険料、利息、価値の下落を帳消しにするわけでもない。

中文

Dennis 的车辆例子实际上就包含这种张力。他承认汽车在经济意义上会贬值，随后表示，加速税务折旧释放出的现金被他投入了一处多户住宅。严谨的做法会把四项记录分开：购买所用现金与融资、经济价值、计税基础与抵扣，以及再投资现金的表现。税收利益不会使第二项投资必然成功，也不会抵消第一项资产的维护、保险、利息或价值下降。

ENGLISH

The same distinction governs charitable structures. A contribution can be generous and tax-advantaged. A private foundation also carries rules about exempt purpose, distributions, records, conflicts, business holdings, and self-dealing. Money is no longer personal spending merely because the founder still influences the institution. Philanthropy should begin with the work to be done, not with an attempt to preserve private control while claiming a public deduction.

日本語

慈善の仕組みにも同じ区別が当てはまる。寄付は寛大な行為でありながら税制上の優遇も受けられる。私的財団には、免税目的、分配、記録、利益相反、事業持分、自己取引に関する規則も伴う。創設者が今も組織に影響を及ぼしているというだけで、その資金が個人的な支出のためのものであり続けるわけではない。慈善活動は、公共目的の控除を主張しながら私的な支配を維持しようとする試みではなく、なすべき仕事から始めるべき

である。

中文

tóng yàng de qū bié yě zhī pèi zhe cí shàn jié gòu juān zèng kě yǐ jì kāng kǎi yòu xiǎng yǒu shuì shōu
同样的区别也支配着慈善结构。捐赠可以既慷慨，又享有税收
yōu huì sī rén jī jīn huì tóng shí shòu dào yǒu guān miǎn shuì zōng zhǐ fēn pèi jì lù lì yì chōng tū
优惠。私人基金会同时受到有关免税宗旨、分配、记录、利益冲突、
qǐ yè chí gǔ hé zì wǒ jiāo yì de guī zé yuē shù bù néng jīn jīn yīn wèi chuàng bàn rén réng duì jī gòu
企业持股和自我交易的规则约束。不能仅仅因为创办人仍对机构
jù yǒu yǐng xiǎng lì jiù bǎ zhè bǐ qián jì xù dāng zuò gè rén kāi zhī cí shàn yīng cóng xū yào wán chéng
具有影响力，就把这笔钱继续当作个人开支。慈善应从需要完成
de gōng zuò chū fā ér bú shì cóng yí biān zhǔ zhāng gōng gòng dī kòu yí biān shì tú bǎo liú sī rén
的工作出发，而不是从一边主张公共抵扣、一边试图保留私人
kòng zhì kāi shǐ
控制开始。

20.3 The board is the beginning of the file

しゅっぱてん
ボードはファイルの出発点にすぎない
bái bǎn zhǐ shì dǎng àn de qǐ diǎn
白板只是档案的起点

ENGLISH

Near the end of the interview, Dennis writes a compact property example on a digital board. A \$500,000 short-term rental, a stated guest-stay condition, one hundred hours of management, and an assumed twenty-percent first-year allocation lead to a \$100,000 paper loss. He then sets that loss against \$100,000 of earned income.

日本語

しゅうばんち かく
インタビューの終盤近くで、Dennisはデジタルボードに簡潔
ふ どうさん れい か く た ん きんたいぶっけん めいじ しゅくはく
な不動産の例を書く。\$500,000の短期賃貸物件、明示された宿泊
にっすう じょうけん じかん かんりぎょうむ はつねんど はいぶん
日数の条件、100時間の管理業務、初年度に20 percentを配分
かてい ちょうぼじょう そんしつ みちびきだす
するという仮定から、帳簿上の\$100,000の損失を導き出す。そ

して、その損失を\$100,000の^{きんろうしょとく}勤労所得と^{そうさい}相殺する。

中文

访谈^{fǎng tán}接近^{jiē jìn}尾声^{wěi shēng}时^{shí}，Dennis 在^{zài}数字^{shù zì}白板^{bái bǎn}上^{shàng}写下^{xiě xià}一个^{yí gè}简明的^{jiǎn míng de}房地产^{fáng dì chǎn}例子^{lì zǐ}。一处^{yí chù}价值^{jià zhí}\$500,000的^{de}短期^{duǎn qī}出租^{chū zū}物业^{wù yè}、一个^{yí gè}明确的^{míng què de}住客^{zhù kè}停留^{tíng liú}条件^{tiáo jiàn}、100小时^{xiǎo shí}的^{de}管理^{guǎn lǐ}工作^{gōng zuò}，以及^{yǐ jí}假定^{jiǎ dìng}第一年^{dì yī nián}分配^{fēn pèi}20 percent，得出^{dé chū}\$100,000的^{de}账^{zhàng}面^{miàn}亏损^{kuī sǔn}。随后^{suí hòu}，他用^{tā yòng}这笔^{zhè bǐ}亏损^{kuī sǔn}抵销^{dǐ xiāo}\$100,000的^{de}劳动^{láo dòng}所得^{suǒ de}。

ENGLISH

The arithmetic is easy. Permission is the hard part. Average stay, the nature and extent of participation, personal use, ownership, placed-in-service date, land allocation, depreciable components, passive-activity treatment, basis, at-risk limits, state law, later sale, and recapture can all matter. The interview's shorthand must therefore become a question for a qualified adviser with the current rule and the reader's complete facts, not an instruction to copy the board.

日本語

計算^{けいさん}は簡単^{かんたん}である。難しい^{むずかしい}のは、それが認められるかどうか^{みとめ}だ。平均^{へいきん}宿泊^{しゅくはく}日数^{にっすう}、参加^{さんか}の性質^{せいしつ}と程度^{ていど}、私的^{してき}利用^{りよう}、所有^{しゅゆう}関係^{かんけい}、供用^{きよう}開始^{かいし}日^ひ、土地^{どち}への配分^{はいぶん}、償却^{しょうきやく}可能^{かのう}な構成^{こうせい}部分^{ぶぶん}、受動的^{じゅうどう}活動^{かつどう}としての扱^{あつかい}い、税務^{ぜいむ}簿価^{ぼか}、アットリ^{せいげん}スク制^{しゅうほう}限^{ごじつ}、州法^{ばいきやく}、後日^{こうじつ}の売却^{ばいしやく}、控除^{こうじょ}の取り戻^{とりもどし}しは、いずれも関係^{かんけい}し得^{うる}る。したがって、インタビュ^{かんりやく}ーでの簡略^{せつめい}な説明^{しじ}は、ボードをまねるための指示^{しじ}ではなく、現行^{げんこう}規則^{きそく}と読者^{どくしゃ}の完全^{かんぜん}な事実^{じじつ}関係^{かんけい}を踏ま^{ふま}えて有資格^{ゆうしかく}の助言者^{じょげんしゃ}にたずね^{たずね}るべき問^{とい}いに変^かえなければならない。

中文

算术^{suàn shù}很简单^{hěn jiǎn dān}。困难^{kùn nán}的是能否^{de shì néng fǒu}获准^{huò zhǔn}。平均^{píng jūn}入住^{rù zhù}时长^{shí zhǎng}、参与^{cān yù}的性质^{de xìng zhì}

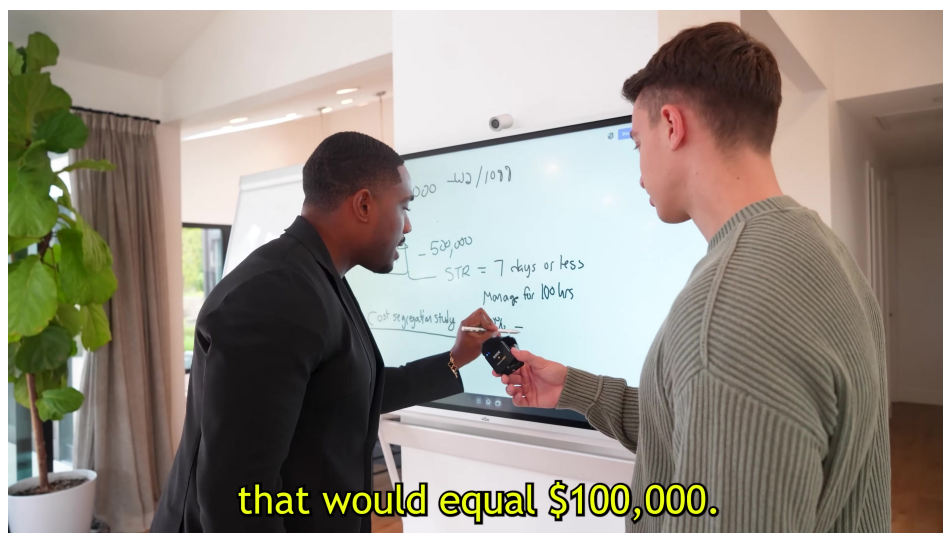


Figure 20.1: Carlton Dennis works through the short-term-rental example. The visible arithmetic explains the claim; it does not establish eligibility. Frame from School of Hard Knocks at 00:15:32.

日本語 Carlton Dennis ^{たん きちんたい れい じゅん かいせつ がめん}が短期賃貸の例を順に解説する。画面に
 みえる けいさん しゅちょう せつめい てきかくせい りっしょう
 見える計算は主張を説明するが、適格性を立証するものでは
 ない。School of Hard Knocks の 00:15:32 のフレーム。

中文 Carlton Dennis ^{zhú bù jiǎng jiě duǎn qī chū zū de lì zì huà miàn zhōng kě jiàn de}逐步讲解短期出租的例子。画面中可见的
 suàn shù jiě shì le zhè xiàng zhǔ zhāng dàn bìng bù néng zhèng míng qí fú hé zī gé huà miàn jié zì
 算术解释了这项主张，但并不能证明其符合资格。画面截自
 School of Hard Knocks ^{de}的 00:15:32。

和程度、个人使用、所有权、投入使用日期、土地价值分配、可
 折旧组成部分、被动活动处理、计税基础、风险限额、州法、日后
 出售和折旧收回，都可能产生影响。因此，访谈中的简略说法
 必须转化为一个交给合格顾问的问题，由其依据现行规则和读者的
 完整事实作答，而不能变成照抄白板的指令。

ENGLISH

Documentation is not something assembled only after an audit begins. Dennis describes defending a real-estate professional's reported yacht deduction with the captain's log, photographs, and the profit-and-loss record. He says the audit was resolved in her favor. The legal result cannot be verified from the interview, and an unusual expense does not become deductible because another taxpayer reports success. The durable point is narrower: an ordinary and necessary business purpose must exist in fact, mixed personal use must be separated, and contemporaneous evidence should connect the expense to the work.

日本語

文書は、税務調査が始まってから初めて組み立てるものではない。Dennisは、ある不動産専門家が申告したヨットの控除について、船長の日誌、写真、損益記録を用いて抗弁したと語る。彼によれば、調査は彼女に有利な形で決着した。法的な結論はインタビューから検証できず、別の納税者が成功したと報告したからといって、異例の費用が控除可能になるわけでもない。長く通用する要点はもっと限定的である。通常かつ必要な事業目的が事実として存在し、私的利用が混在する場合は切り分け、支出と業務を結びつける同時期の証拠を残すべきだということだ。

中文

wén jiàn jì lù bú shì děng shěn jì kāi shǐ hòu cái qù pīn còu de dōng xī jiǎng shù le
 文件记录不是等审计开始后才去拼凑的东西。Dennis 讲述了
 rú hé yòng chuán zhǎng rì zhì zhào piàn hé sùn yì jì lù wéi yī míng fáng dì chǎn zhuān yè rén shì shēn bào
 如何用船长日志、照片和损益记录, 为一名房地产专业人士申报
 de yóu tǐng dī kòu jìn xíng kàng biàn tā shuō shěn jì zuì zhōng zuò chū le duì tā yǒu lì de chǔ lǐ
 的游艇抵扣进行抗辩。他说, 审计最终作出了对她有利的处理。
 fǎng tán wú fǎ yàn zhèng zhè yī fǎ lǜ jié guǒ yī xiàng bù tóng xún cháng de fèi yòng yě bú huì yīn wéi
 访谈无法验证这一法律结果, 一项不同寻常的费用也不会因为
 líng yī míng nà shuì rén shēng chéng chéng gōng dī kòu jiù biàn dé kě yǐ dī kòu zhēn zhèng jīng dé qǐ
 另一名纳税人声称成功抵扣就变得可以抵扣。真正经得起
 shí jiān de yào diǎn gèng wéi yǒu xiàn pǔ tōng qiě bì yào de shāng yè mù dì bì xū què shí cún zài hùn hé
 时间的要点更为有限: 普通且必要的商业目的必须确实存在, 混合
 de gè rén yòng tú bì xū fēn kāi chǔ lǐ bìng yǐ tóng qī zhèng jù bǎ fèi yòng yǔ gōng zuò lián xì
 的个人用途必须分开处理, 并应以同期证据把费用与工作联系
 qǐ lái
 起来。

ENGLISH

Good planning happens before money moves. It asks what the transaction is, which person or entity performs it, who owns the resulting asset, when income and expense are recognized, what records are required, what happens on sale, and what remains due if the hoped-for treatment fails. Speed after those facts are understood may be useful. Speed used to outrun understanding is merely a faster mistake.

日本語

すぐれ
 優れたプランニングは、しきん うごくまえ おこなわ とりひき ないよう
 優れたプランニングは、資金が動く前に行われる。取引の内容
 なん こじん じぎょうたい おこなう けっか しょうじゆ
 は何か、どの個人または事業体が行うのか、結果として生じる
 しさん だれ しょうゆ しょうとく ひよう にんしき
 資産を誰が所有するのか、所得と費用をいつ認識するのか、どの
 きろく ひつよう ばいきやくじ なん おきる きたい あつかい みとめ
 記録が必要か、売却時に何が起きるのか、期待した扱いが認め
 ばあい なん しはらいぎ む のころ とう じじつ
 られない場合に何の支払義務が残るのかを問う。こうした事実
 りかい あと はや やくだつ りかい おいつく
 を理解した後なら、速さが役立つこともある。理解が追いつく
 まえ さき すすむ なん はや まちがい はやめる
 前に先へ進むための速さは、間違いを早めるだけである。

中文

hǎo de chóu huà fā shēng zài zī jīn yí dòng zhī qián tā huì wèn zhè shì shén me jiāo yì yóu nǎi gè
 好的筹划发生在资金移动之前。它会问: 这是什么交易, 由哪个

gè rén huò shí tǐ zhí xíng yóu shuí yǒng yǒu yóu cǐ chǎn shēng de zī chǎn shōu rù hé fèi yòng hé shí
 个人或实体执行，由谁拥有由此产生的资产，收入和费用何时
 què rèn xū yào nǐ xiē jì lù chū shòu shí huì fā shēng shén me yǐ jí qī wàng de chǔ lǐ fāng shì
 确认，需要哪些记录，出售时会发生什么，以及期望的处理方式
 luò kōng hòu réng yǒu nǐ xiē kuǎn xiàng dào qī yīng fù lǐ jiě zhè xiē shì shí zhī hòu sù dù kě néng
 落空后仍有哪些款项到期应付。理解这些事实之后，速度可能
 yǒu yòng yòng sù dù shuāi kāi lǐ jiě zhǐ huì gèng kuài dì fàn cuò
 有用。用速度甩开理解，只会更快地犯错。

20.4 An entity has a job, not a force field

jī gòu tǐ nǐ yǒu yuē gè yǒu gè de gōng zuò dàn bú shì fáng hù lì chǎng
 事業体には役割があるが、力場ではない
 shí tǐ yǒu zì jǐ de gōng zuò dàn bú shì fáng hù lì chǎng
 实体有自己的工作，但不是防护力场

ENGLISH

Dennis urges self-employed viewers to reconsider entity structure as income grows. The interview gives a revenue threshold and presents an S corporation as a route to lower employment tax. That threshold is not a universal switch. Current cost, payroll, reasonable compensation, benefits, state treatment, filings, distributions, expected profit, ownership eligibility, and exit plans all affect the choice. An election that saves one tax can add administration, another tax, or a costly error.

日本語

jī gòu tǐ nǐ yǒu yuē gè yǒu gè de gōng zuò dàn bú shì fáng hù lì chǎng
 Dennis は、自営業の視聴者に対し、所得の増加に応じて事業
 tǐ de gòu zào kàn zhí suǒ yǒu de gōng zuò dàn bú shì fáng hù lì chǎng
 体の構造を見直すよう促している。インタビューでは売上高の
 jī zhǔn gāi shì sà lè S corporation gāi yòng yòng shuì jiǎn shǎo shǒu duàn shì wéi jiǎo shuō
 基準が示され、S corporation が雇用税を減らす手段として紹介
 sà lè de 。その基準は、誰にでも当てはまる切り替えスイッチで
 bú shì 。現在の費用、給与計算、合理的な報酬、福利厚生、州に
 yǒu guān de pǎi cuò , shēng gào , fēn pèi , yù xiǎng lì yì , suǒ yǒu zhě shì wéi de shì gé xìng , chū kǒu
 よる扱い、申告、分配、予想利益、所有者としての適格性、出口

けいかく せんたく えいきょう ひと ぜい せつやく せんたく
 計画は、いずれも選択に影響する。一つの税を節約する選択によつて、事務負担や別の税、あるいは高くつく誤りが生じることもある。

中文

dūn cù zì gù guān zhòng suí zhe shōu rù zēng zhǎng chóng xīn kǎo lǜ shí tǐ jié gòu fāng tǎn
 Dennis 敦促自雇观众随着收入增长重新考虑实体结构。访谈
 gěi chū le yí gè shōu rù mén kǎn bǐng bǎ shuō chéng jiàng dī jiù yè shuì de
 给出了一个收入门槛，并把 S corporation 说成降低就业税的
 yí tiáo lù jīng zhè gè mén kǎn bìng bú shì pǔ biàn shì yòng de qiè huàn kāi guān dāng qián chéng běn
 一条路径。这个门槛并不是普遍适用的切换开关。当前成本、
 gōng zī guǎn lǐ hé lǐ xīn chóu fú lì zhōu céng miàn de chǔ lǐ shēn bào fēn pèi yù qī
 工资管理、合理薪酬、福利、州层面的处理、申报、分配、预期
 lì rùn suǒ yǒu quán zī gé hé tuì chū jì huà dōu huì yǐng xiǎng xuǎn zé yí xiàng jié shěng mǒu zhǒng
 利润、所有权资格和退出计划，都会影响选择。一项节省某种
 shuì kuǎn de shuì wù xuǎn zé kě néng zēng jiā xíng zhèng gōng zuò lìng yí zhǒng shuì kuǎn huò dài jià gāo áng
 税款的税务选择，可能增加行政工作、另一种税款或代价高昂
 de cuò wù
 的错误。

ENGLISH

A useful entity performs identifiable work:

日本語

ゆうよう じぎょうたい めいかく とくてい しごと になる
 有用な事業体は、明確に特定できる仕事を担う。

中文

yǒu yòng de shí tǐ huì wán chéng kě yǐ míng què shí bié de gōng zuò
 有用的实体会完成可以明确识别的工作：

ENGLISH

- it tells customers, workers, owners, lenders, and regulators which legal person made the promise;
- it keeps ownership, authority, books, bank accounts, contracts, assets, payroll, tax, and distributions coherent;
- it allocates economic rights and decision rights among owners; and

- where law permits, it contains specified business liabilities within a properly operated and adequately supported organization.

日本語

- 顧客、労働者、所有者、貸し手、規制当局に対し、どの法人格が約束をしたのかを明らかにする。
- 所有関係、権限、帳簿、銀行口座、契約、資産、給与、税、分配の整合性を保つ。
- 所有者間で経済的権利と意思決定権を配分する。
- 法律で認められる場合、適切に運営され、十分な基盤を持つ組織の内部に、特定の事業債務を封じ込める。

中文

- 它向客户、员工、所有者、贷款人和监管机构说明，是哪个法律主体作出了承诺；
- 它使所有权、权限、账簿、银行账户、合同、资产、工资、税务和分配保持一致；
- 它在所有者之间分配经济权利和决策权；以及
- 在法律允许的情况下，它把特定的商业责任限制在一家运作规范且获得充分支持的组织之内。

ENGLISH

It is not immunity. Depending on law and fact, a personal guarantee, personal conduct, a statutory or professional duty,

or failure to operate a genuinely separate organization can preserve personal exposure. The signature block matters: people should know whether a person signs individually, as an authorized representative, or both. Exact consequences require current advice in the relevant jurisdiction.

日本語

それは免責ではない。法律と事実によっては、個人保証、個人の行為、法令上または専門職上の義務、真に独立した組織として運営していないことにより、個人が責任を負い続ける場合がある。署名欄は重要である。個人として署名するのか、権限を与えられた代表者として署名するのか、その両方なのかを、関係者が理解できなければならない。正確な結果を知るには、該当する法域で現時点の助言を受ける必要がある。

中文

它并不意味着免责。根据法律和事实，个人担保、个人行为、法定或专业职责，或未能把组织作为真正独立的主体运营，都可能使个人继续面临责任风险。签名栏很重要：人们应当知道，某人是以个人身份、授权代表身份，还是同时以两种身份签署。确切后果需要依据相关司法管辖区的现行情况寻求专业意见。

ENGLISH

The London family-business operator gives the human version of this problem. He credits his father with severe cost discipline and says working together nearly damaged their relationship because father, employer, son, and partner were difficult roles to separate. A company agreement cannot remove family feeling. It can state ownership, authority, pay, information rights, performance standards, deadlock, departure, disability, death, and buyout terms before a conflict asks

memory to invent them.

日本語

Londonのファミリービジネス経営者は、この問題を人間関係の側から示している。彼は、父親から厳格なコスト規律を学んだと認める一方、父、雇用主、息子、パートナーという役割を切り分けるのが難しく、共に働いたことで二人の関係が壊れかけたと語る。会社の契約で家族の感情を消すことはできない。しかし、対立によって記憶が都合よく作り替えられる前に、所有関係、権限、報酬、情報への権利、業績基準、膠着状態、離脱、障害、死亡、持分買い取りの条件を明記することはできる。

中文

那位 London 家族企业经营者给出了这个问题的人性版本。他把严格的成本纪律归功于父亲，同时说，因为父亲、雇主、儿子和合伙人这些角色很难分开，共事几乎损害了他们的关系。公司协议无法消除亲情，却可以在冲突迫使记忆临时编造条款之前，写明所有权、权限、报酬、信息权、绩效标准、僵局、退出、失能、死亡和收购条款。

ENGLISH

Harpin's account shows structure serving an operating path rather than replacing it. He describes learning inside established companies, moving to a smaller entrepreneurial firm, copying and improving a proven model, hiring for day-to-day execution, evolving the business, and potentially buying from a retiring owner with payments from future profits. Vendor finance can align a seller with continuity, but it is still debt joined to a purchase agreement. Price, representations, working capital, security, payment priority, default, transition duties, and what happens when the future profit does not arrive belong

in the same file.

日本語

Harpin の説明は、仕組みが事業運営の道筋に取って代わるのではなく、それを支える様子を示している。彼は、既存の企業で学び、より小さな起業家精神のある会社に移り、実証済みのモデルを模倣して改善し、日々の実行を担う人材を雇い、事業を進化させ、将来の利益から代金を支払う形で引退する所有者から会社を買う可能性について述べている。売主融資は売主の利害を事業の継続と一致させ得るが、それでも売買契約と結びついた債務である。価格、表明事項、運転資本、担保、支払いの優先順位、債務不履行、移行時の義務、将来の利益が得られなかった場合の扱いは、すべて同じファイルに含める必要がある。

中文

Harpin 的叙述表明，结构服务于经营路径，而不是取代它。他描述了自己如何在成熟公司内部学习，转到一家规模较小、富有创业精神的公司，复制并改进一个已经得到验证的模式，招聘人员负责日常执行，推动业务演变，以及如何可能从准备退休的所有者手中买下企业，并用未来利润支付价款。卖方融资可以让卖方与业务延续形成利益一致，但它仍然是与收购协议结合在一起的债务。价格、陈述、营运资金、担保、付款优先顺序、违约、过渡义务，以及未来利润未能出现时如何处理，都应放进同一份档案。

20.5 Prevent before you transfer

移転する前に予防する
转移之前先预防

ENGLISH

An Austin interview supplies the sequence. Matt Teifke recounts an unsafe property encounter involving his pregnant wife and observes that extraordinary risk had become normal in the work. The chapter does not need the spectacle of the incident. It needs the failed assumption beneath it. Insurance, an entity, or a contract might allocate money after harm; none makes an avoidable visit safe. Screening, remote contact, paired visits, local support, escalation, and the authority to stop belong before transfer.

日本語

Austin でのインタビューが、その順序を示している。Matt Teifke は、妊娠中の妻が関わった危険な物件訪問を振り返り、並外れたリスクがその仕事では当たり前になっていたと指摘する。本章に必要なのは、事件の劇的な見せ場ではない。その下にあった誤った前提である。保険、事業体、契約によって、被害発生後の金銭的負担を配分できるかもしれない。しかし、どれも回避可能な訪問を安全にはしない。事前確認、遠隔での連絡、二人一組での訪問、現地の支援、事態を上位に報告する手順、中止する権限は、リスク移転より先に用意すべきである。

中文

一场 Austin 访谈给出了这个顺序。Matt Teifke 回忆了一次涉及其怀孕妻子的不安全看房经历，并指出，非同寻常的风险已经在这项工作中变得稀松平常。本章不需要渲染这起事件，而需要看到事件背后那个失效的假设。保险、实体或合同也许能在伤害发生后分配金钱，却都不能让一次本可避免的到访变得安全。筛查、远程联系、结伴到访、当地支援、逐级上报和叫停权限，都应排在风险转移之前。

ENGLISH

Many disputes called “bad luck” began as vague promises. A commercial contract should make the operating reality legible: scope, price, tax, payment timing, acceptance, change control, warranty, service levels, intellectual property, data, privacy, safety, insurance, indemnity, liability limits, termination, transition, force majeure, dispute process, and governing law. Not every deal needs a long document. Every material uncertainty needs an owner.

日本語

「^{うん わる かつ}運が悪かった」と呼ばれる^{よ ば}紛争の^{ふんそう}多くは、^{おおく}曖昧な^{あいまい}約束から^{やくそく}始^はまっている。商取引契約^{しょうとりひきけいやく}では、業務^{ぎょうむ}の実態^{じったい}を読み^よ取れる^{とれる}ようにすべきである。対象^{たいしょう}範囲^{はんい}、価格^{かかく}、税^{ぜい}、支払^{しはらい}時期^{じき}、受入^{うけいれ}、変更^{へんこう}管理^{かんり}、保証^{ほしょう}、サービス^{サービス}水準^{すいじゅん}、知的財産^{ちてきざいさん}、データ^{データ}、プライバシー^{プライバシー}、安全^{あんぜん}、保険^{ほけん}、補償^{ほしょう}、責任^{せきにん}制限^{せいげん}、解除^{かいじょ}、移行^{いこう}、不可抗力^{ふかこうりょく}、紛争^{ふんそう}処理^{しり}手続^{てつづき}、準拠^{じゅんきよ}法^{ぽう}を明確^{めいかく}にする。すべての取引^{とりひき}に長い文書^{ながいぶんしょ}が必要^{ひつよう}なわけではない。だが、重大^{じゅうだい}な不確実性^{ふかくじつせい}の一つひとつに、それを^{ひと}引き受ける者^{ひきうけるもの}が必要^{ひつよう}である。

中文

许多^{xǔ duō}被称为^{bèi chēng wéi}“运气不好^{yùn qì bù hǎo}”的^{de}争议^{zhēng yì}，都^{dōu}始于^{shǐ yú}含糊^{hán hú}的^{de}承诺^{chéng nuò}。商业^{shāng yè}合同^{hé tóng}应当^{yīng dāng}让^{ràng}经营^{gēng jīng}现实^{xiàn shí}清晰^{qīng xī}可读^{kě dú}：范围^{fàn wéi}、价格^{jià gé}、税款^{shuì kuǎn}、付款^{fù kuǎn}时间^{shí jiān}、验收^{yàn shōu}、变更^{biàn gēng}控制^{kòng zhì}、保证^{bǎo zhèng}、服务^{fú wù}水平^{shuǐ píng}、知识^{zhī shí}产权^{chǎn quán}、数据^{shù jù}、隐私^{yǐn sī}、安全^{ān quán}、保险^{bǎo xiǎn}、赔偿^{péi cháng}、责任^{zé rèn}限制^{xiàn zhì}、终止^{zhōng zhǐ}、过渡^{guò dù}、不可抗力^{bù kě kàng lì}、争议^{zhēng yì}程序^{yí chéng}和^{xu}准据^{zhǔn jù}法^{fǎ}。并非^{bìng fēi}每笔^{měi bǐ}交易^{jiāo yì}都^{dōu}需要^{xū yào}一份^{yī fèn}很^{hěn}长^{zhǎng}的文件^{wén jiàn}。每一^{měi yī}项^{xiàng}重大^{zhòng dà}不确定性^{bù què dìng xìng}都^{dōu}必须^{bì xū}有人^{yǒu rén}负责^{fù zé}。

ENGLISH

Contract language cannot make an unsafe practice safe, ex-

cuse deception, erase a right that applicable law does not permit parties to waive, or transfer a duty the law keeps with the actor. Nor does a large indemnity guarantee collection. Its value depends on the counterparty's assets, insurance, exclusions, jurisdiction, and survival at the moment of loss.

日本語

契約文言によって、危険な実務を安全にしたり、欺瞞を正当化したり、適用法が当事者による放棄を認めていない権利を消したり、法律上行為者に残る義務を移転したりすることはできない。多額の補償を定めても、回収が保証されるわけではない。その価値は、損失が発生した時点での相手方の資産、保険、免責事項、法域、存続状況に左右される。

中文

合同文字无法让不安全的做法变得安全，不能为欺骗开脱，不能抹去适用法律不允许当事人放弃的权利，也不能转移法律规定必须由行为人承担的义务。金额很高的赔偿承诺也不保证能够收回款项。它的价值取决于损失发生时交易对手的资产、保险、除外条款、司法管辖区以及是否仍然存续。

ENGLISH

Insurance performs a related but narrower job. It is a contract to transfer a defined portion of a defined peril during a defined period. Before calling a risk insured, identify the insured person or entity, occurrence or claim that triggers coverage, limit, deductible or retention, exclusions, conditions, territory, defense costs, reporting deadline, endorsements, insurer, and claims history. Then write the residual loss that remains with the household or company.

日本語

保険も関連する役割を果たすが、その範囲はより狭い。保険とは、定められた期間における特定の危険について、その特定部分を移転する契約である。リスクに保険が付いていると判断する前に、被保険者となる個人または事業体、補償の引き金となる事故または請求、限度額、免責金額または自己保有額、免責事項、条件、地域、弁護士費用、報告期限、特約、保険会社、保険金請求履歴を特定する。そのうえで、家計または会社に残る損失を書き出す。

中文

保险履行的是相关但更为有限的工作。它是一份合同，在规定时间内转移规定危险中的规定部分。在把一项风险称为已经投保之前，应确认被保险的个人或实体、触发保障的事故或索赔、限额、免赔额或自留额、除外条款、条件、地域范围、抗辩费用、报告期限、附加条款、保险人和索赔记录。然后写下仍由家庭或公司承担的剩余损失。

ENGLISH

One interview presents selling life insurance as entrepreneurship in a large, need-based market. That may explain demand for protection; it does not decide which product serves a family. Pure risk transfer, savings, investment-linked features, tax treatment, surrender charges, borrowing, guarantees, insurer strength, and seller compensation must be evaluated separately. A salesperson can be sincere and still be paid more for one design than another.

日本語

あるインタビューでは、生命保険の販売が、ニーズの大きい

市場における起業として紹介される。それで保障への需要は説明
 できるかもしれないが、どの商品が家族の役に立つかは決まら
 ない。純粋なリスク移転、貯蓄、投資連動の機能、税務上の扱い、
 解約手数料、借入れ、保証、保険会社の財務力、販売者への報酬
 は、それぞれ分けて評価しなければならない。販売員が誠実で
 あっても、ある設計を売れば別の設計より多くの報酬を受け取る
 ことはあり得る。

中文

一场访谈把销售人寿保险描述为在一个规模庞大、由需求驱动的
 市场中创业。这或许能解释人们为何需要保障，却不能决定
 哪种产品适合一个家庭。纯粹的风险转移、储蓄、投资挂钩功能、
 税务处理、退保费用、借款、保证、保险公司的实力和销售者报酬，
 必须分别评估。销售人员可能真心诚意，但仍可能因为推销一种
 设计而比推销另一种获得更多报酬。

20.6 Make advice disclose its machinery

助言の仕組みを開示させる
 让建议披露其运作机制

ENGLISH

Tax professionals, lawyers, insurance brokers, investment advisers, lenders, and deal intermediaries answer different questions and carry different duties. A prominent audience, an expensive office, or a record of personal wealth does not enlarge the legal scope of an engagement.

ぜいむせんもんか べんごし ほけん とうしじょげんしゃ かして
 税務専門家、弁護士、保険ブローカー、投資助言者、貸し手、
 とりひきちゅうかいしゃ ことなる とい こたえ ことなる ん おう
 取引仲介者は、それぞれ異なる問いに答え、異なる義務を負う。
 おおく ちょうしゅう もつ こうか かまえる こじん
 多くの聴衆を持つこと、高価なオフィスを構えること、個人と
 とみ きずい じっせき いらいぎょうむ ほうてきはんい
 して富を築いた実績があることによって、依頼業務の法的範囲
 ひろがる
 が広がるわけではない。

中文

shuì wù zhuān yè rén shì lǚ shī bǎo xiǎn jīng jì rén tóu zī gù wèn dài kuǎn rén hé jiāo yì
 税务专业人士、律师、保险经纪人、投资顾问、贷款人和交易
 zhōng jiè huí dá bù tóng de wèn tí yě chéng dān bù tóng de zhí zé páng dà de shòu zhòng áng guì de
 中介回答不同的问题，也承担不同的职责。庞大的受众、昂贵的
 bàn gōng shì huò gè rén jī lěi cái fù de jì lù dōu bú huì kuò dà wěi tuō shì xiàng de fǎ lǜ fàn wéi
 办公室或个人积累财富的记录，都不会扩大委托事项的法律范围。

ENGLISH

Before acting, ask the adviser to write:

日本語

こうどう まえ じょげんしゃ つぎ じこう か い
 行動する前に、助言者に次の事項を書いてもらう。

中文

cǎi qǔ xíng dòng zhī qián qǐng gù wèn xiě míng
 采取行动之前，请顾问写明：

ENGLISH

1. the client, decision, jurisdiction, tax year, and facts assumed;
2. the current authority, contract, or policy language supporting the conclusion, including unresolved ambiguity;
3. cash cost, fee, commission, referral payment, product incentive, and any benefit to the adviser or an affiliate;
4. required records, filings, elections, approvals, valuations, payroll, appraisals, or continuing conduct;

5. the result under audit, denial, early sale, cancellation, death, disability, default, market decline, or a changed rule; and
6. who will implement, verify, monitor, renew, and correct the structure.

日本語

1. 顧客、決定事項、法域、課税年度、前提とする事実。
2. 結論を裏づける現行の権威ある根拠、契約、保険証券の文言。
未解決の曖昧さも含む。
3. 現金費用、料金、手数料、紹介料、商品販売のインセンティブ、助言者またはその関連会社が受ける利益。
4. 必要となる記録、申告、選択、承認、評価、給与計算、鑑定、継続的な行為。
5. 調査、拒否、早期売却、解約、死亡、障害、債務不履行、市場下落、規則変更が生じた場合の結果。
6. 誰がその仕組みを実行、検証、監視、更新、修正するのか。

中文

1. 客户、决策、司法管辖区、纳税年度和假定事实；
2. 支持结论的现行权威依据、合同或保单文字，包括尚未解决的歧义；
3. 现金成本、费用、佣金、转介报酬、产品激励，以及顾问或关联方获得的任何利益；
4. 必需的记录、申报、税务选择、批准、估值、工资管理、鉴定或持续行为；

5. 在审计、拒赔或否决、提前出售、取消、死亡、失能、违约、
 市场下跌或规则改变时会产生 的结果；以及
6. 谁来实施、核实、监控、续期和纠正这套结构。

ENGLISH

The adviser should be allowed to say no. Dennis's account of clients moving money within hours praises decisiveness, but reluctance can contain useful information. A sound process gives a decision a deadline while preserving independent review, especially when the promoter, seller, lender, and adviser profit from the same transaction.

日本語

助言者には、ノーと言う余地がなければならない。Dennis は、顧客が数時間以内に資金を動かしたという話で決断力を評価しているが、ためらいには有用な情報が含まれていることもある。健全なプロセスでは決定に期限を設ける一方、独立した検討の機会を残す。とりわけ、企画者、販売者、貸し手、助言者が同じ取引から利益を得る場合には重要である。

中文

应当允许顾问说不。Dennis 讲到客户在数小时内调动资金时赞扬了果断，但迟疑也可能包含有用的信息。健全的流程会为决策设定期限，同时保留独立审查，尤其是在发起人、卖方、贷款人和顾问都从同一笔交易中获利时。

20.7 Build one shell for each serious loss

重大な損失ごとに一つの防護殻を築く

wèi měi yí xiàng yán zhòng sǔn shī jiàn lì yī dào wài ké
为每一项严重损失建立一道外壳

ENGLISH

Begin with the event, not the product. The responses have an order. Refuse an activity when no price, waiver, or expected return makes its harm acceptable. Prevent or reduce what design, procedure, training, information, staffing, or stop authority can change. Retain and fund only the remainder that the exposed party can understand, control, and survive. Transfer a defined part through a contract or policy whose performance can be tested. Contain an activity in a coherent entity where law permits. A later response does not cure failure of an earlier one.

日本語

商品ではなく、出来事から始める。対応には順序がある。どのような価格、権利放棄、期待収益をもってしても害を受け入れられない活動は拒む。設計、手順、訓練、情報、人員配置、中止権限によって変えられるものは予防または軽減する。リスクにさらされる当事者が理解し、制御し、耐え抜ける残余だけを保有し、そのための資金を用意する。履行可能性を検証できる契約または保険証券を通じて、明確に定めた部分を移転する。法律で認められる場合は、一貫性のある事業体の内部に活動を封じ込める。後段の対応で、それ以前の対応の不備を治すことはできない。

中文

从事件出发，而不是从产品出发。应对措施有其顺序。当任何价格、弃权或预期回报都无法使一项活动的伤害变得可以接受时，就拒绝这项活动。对于能通过设计、程序、培训、信息、人员配置或叫停权限加以改变的风险，应当预防或降低。只有当暴露方

néng gòu lǐ jiě kòng zhì bìng chéng shòu shèng yú fēng xiǎn shí cái bǎo liú tā bìng wèi qí zhǔn bèi zī jīn
能够理解、控制并承受剩余风险时，才保留它并为其准备资金。
tōng guò yī fèn lǚ yuē néng lì kě shòu jiǎn yàn de hé tóng huò bǎo dān zhuǎn yí qí zhōng jiè dìng míng què de
通过一份履约能力可受检验的合同或保单，转移其中界定明确的部分。
bù fèn zài fǎ lǜ yǔn xǔ shí bǎ huó dòng xiàn zhì zài jié gòu yí zhì de shí tǐ nèi hòu yī dào
在法律允许时，把活动限制在结构一致的实体内。后一道
yīng duì cuò shī wú fǎ mí bǔ qián yī dào cuò shī de shī bài
应对措施无法弥补前一道措施的失败。

ENGLISH

For every downside capable of harming a person, customer, worker, counterparty, household, community, or the continuity of the company, complete one line:

日本語

こじん こきゃく ろうどうしゃ とりひきあいて かけい ちい きしゃかい かいしゃ そんぞく
個人、顧客、労働者、取引相手、家計、地域社会、会社の存続を
がいしえ るしたぶれ ひと つぎ いっしき きにゆう
害し得る下振れリスクの一つひとつについて、次の一式を記入
する。

中文

duì yú měi yī xiàng zú yǐ shāng hài gè rén kè hù yuán gōng jiāo yì duì shǒu jiā tíng shè qū
对于每一项足以伤害个人、客户、员工、交易对手、家庭、社区
huò gōng sī chí xù jīng yíng de xià xíng fēng xiǎn tián xiě yī zǔ jì lù
或公司持续经营的下行风险，填写一组记录：

ENGLISH

Activity and upside What value is promised, who decides, who receives the expected gain, and what evidence supports it?

Exposure and consent What can happen, to whom, through which chain, at what severity and duration? What did each exposed person know, control, and have the power to refuse?

Refusal and prevention Which right or safety floor cannot be traded? Which design, maintenance, training, permis-

sion, redundancy, limit, detection, or stop rule reduces probability or impact?

Retention and capital Which named reserve and capability pay the retention, delay, excluded loss, and repair? What remains available when related losses arrive together?

Promise and containment Which contract states scope, evidence, conduct, allocation, remedy, and exit? Which legal person owns the activity, asset, people, records, income, and obligation, and where does personal exposure remain?

Insurance and transfer Which exact policy or counterparty responds, for how much, under which trigger, conditions, limits, exclusions, reporting rules, and defense arrangement?

Review and repair Which current authority, policy language, adviser, and conflicts support the conclusion? How can an exposed person report, pause, appeal, obtain remedy, and trigger a new review?

Residual bearer After denial, delay, exclusion, insolvency, failed assumptions, and exhausted limits, what loss remains, who bears it, and can that person survive without violating another person's rights?

日本語

かつどう りえき か ち やくそく だれ けってい だれ きたい
 活動と利益 どのような価値が約束され、誰が決定し、誰が期待
 りえき う け とり しょうこ う ら づ ける
 利益を受け取り、どのような証拠がそれを裏づけるのか？

リスクへの曝露と同意 どのようなことが、誰に、どのような連鎖
を通じて、どれほどの深刻さと期間で起こり得るか？ リ
スクにさらされる各人は何を知り、何を制御し、何を拒否
する力を持っていたか？

拒否と予防 取引の対象にできない権利または安全の最低線は
何か？ どの設計、保守、訓練、許可、冗長性、制限、検知、
中止規則によって、発生確率または影響を減らせるか？

保有と資本 明示されたどの準備金と能力によって、自己保有
額、遅延、補償対象外の損失、修復の費用を賄うのか？ 関連
する損失が同時に発生したとき、何がなお利用可能か？

約束と封じ込め どの契約に対象範囲、証拠、行為、配分、救済、
出口が定められているか？ どの法人格がその活動、資産、
人員、記録、所得、義務を保有し、個人の責任はどこに残る
のか？

保険と移転 具体的にどの保険証券または取引相手が、どれほど
の金額について、どのような発動事由、条件、限度、免責
事項、報告規則、弁護の取り決めの下で対応するのか？

見直しと修復 現行のどの権威ある根拠、保険証券の文言、助言
者、利益相反が結論を支えているか？ リスクにさらされる
人は、どのように報告し、一時停止を求め、不服を申し立て、
救済を受け、新たな見直しを開始できるか？

残余損失の負担者 拒否、遅延、免責、支払不能、前提の破綻、限度
額の枯渇を経た後、どのような損失が残り、誰がそれを負う
のか？ その人は、他者の権利を侵害せずに耐え抜けるか？

huó dòng yǔ shōu yì chéng nuò le shén me jià zhí yóu shuí jué dìng shuí huò dé yù qī shōu yì yǒu
活动与收益 承诺了什么价值，由谁决定，谁获得预期收益，有
 shén me zhèng jù zhī chí tā
 什么证据支持它？

fēng xiǎn bào lù yǔ tóng yì shén me shì qing kě néng fā shēng huì yǐng xiǎng shuí tōng guò zěnyàng de
风险暴露与同意 什么事情可能发生，会影响谁，通过怎样的
 liàn tiáo yán zhòng chéng dù hé chí xù shí jiān rú hé měi gè bào lù yú fēng xiǎn de rén zhī dào
 链条，严重程度和持续时间如何？每个暴露于风险的人知道
 shén me néng gōu kòng zhì shén me yǒu shì fǒu yǒu quán jù jué
 什么、能够控制什么，又是否有权拒绝？

jù jué yǔ yù fáng nǎ xiàng quán lì huò ān quán dǐ xiàn bù kě jiāo yì nǎi xiē shè jì wéi hù
拒绝与预防 哪项权利或安全底线不可交易？哪些设计、维护、
 péi xùn xǔ kě rǒng yú xiàn zhì jiǎn cè huò jiào tíng guī zé néng gōu jiàng dī fā shēng gài lǜ
 培训、许可、冗余、限制、检测或叫停规则能够降低发生概率
 huò yǐng xiǎng
 或影响？

zì liú yǔ zī běn nǎ yī xiàng jù míng zhǔn bèi jīn hé néng lì yòng yú zhī fù zì liú é yán chí
自留与资本 哪一项具名准备金和能力用于支付自留额、延迟、
 chú wài sǔn shī hé xiū fù dāng xiāng guān sǔn shī tóng shí chū xiàn shí hái yǒu shén me zī yuán
 除外损失和修复？当相关损失同时出现时，还有什么资源
 kě gòng shǐ yòng
 可供使用？

chéng nuò yǔ gé lí nǎ fèn hé tóng guī dìng le fàn wéi zhèng jù xíng wéi fēn pèi bǔ jiù hé
承诺与隔离 哪份合同规定了范围、证据、行为、分配、补救和
 tuì chū nǎi gè fǎ lǜ zhǔ tǐ yōng yǒu zhè xiàng huó dòng zī chǎn rén yuán jì lù shōu rù
 退出？哪个法律主体拥有这项活动、资产、人员、记录、收入
 hé yì wù gè rén fēng xiǎn yǒu liú zài nǎ lǐ
 和义务，个人风险又留在哪里？

bǎo xiǎn yǔ zhuǎn yí jiū jīng yóu nǎ fèn bǎo dān huò nǎi gè jiāo yì duì shǒu xiāng yīng xiāng yīng jīn é shì
保险与转移 究竟由哪份保单或哪个交易对手响应，响应金额是
 duō shǎo shì yòng shén me chù fā tiáo jiàn tiáo jiàn xiàn é chú wài tiáo kuǎn bào gào guī zé
 多少，适用什么触发条件、条件、限额、除外条款、报告规则
 hé kàng biàn ān pái
 和抗辩安排？

shěn chá yǔ bǔ jiù nǎ xiàng xiàn xíng quán wēi yī jù bǎo dān wén zì gù wèn yì jiàn hé lì yì chōng tū
审查与补救 哪项现行权威依据、保单文字、顾问意见和利益冲突
 zhī chí zhè yī jié lùn bào lù yú fēng xiǎn de rén rú hé bào gào zàn tíng shēn sù huò dé
 支持这一结论？暴露于风险的人如何报告、暂停、申诉、获得
 bǔ jiù bìng chù fā xīn de shěn chá
 补救，并触发新的审查？

shèng yú fēng xiǎn chéng dān zhě zài jù péi huò fǒu jué yán chí chú wài wú lì cháng fù jiǎ shè
剩余风险承担者 在拒赔或否决、延迟、除外、无力偿付、假设
 shī xiào hé xiàn é hào jìn zhī hòu hái shèng xià shén me sǔn shī yóu shuí chéng dān zhè gè
 rén néng fǒu zài bù qīn fàn tā rén quán lì de qíng kuàng xià chéng shòu tā
 失效和限额耗尽之后，还剩下什么损失，由谁承担？这个
 rén néng fǒu zài bù qīn fàn tā rén quán lì de qíng kuàng xià chéng shòu tā
 人能否在不侵犯他人权利的情况下承受它？

Do not use one shell for everything. A cyber incident, worker injury, professional error, product defect, property loss, key-person absence, tax position, family partnership, and personal health crisis travel through different facts and contracts. Review the lines after any new activity, jurisdiction, owner, lender, asset, worker, customer promise, or material change in law.

日本語

一つの防護殻をあらゆるものに使ってはならない。サイバー
インシデント、労働者の負傷、専門業務上の誤り、製品の欠陥、
財産の損失、重要人物の不在、税務上の立場、家族間のパート
ナーシップ、個人の健康危機は、それぞれ異なる事実と契約を
通じて進行する。新たな活動、法域、所有者、貸し手、資産、労働
者、顧客への約束、法律の重大な変更が生じるたびに、各行を
見直す。

中文

不要用一道外壳包办一切。网络安全事件、员工受伤、专业
失误、产品缺陷、财产损失、关键人物缺席、税务立场、家族合伙
关系和个人健康危机，会经过不同的事实与合同。每当出现新的
活动、司法管辖区、所有者、贷款人、资产、员工、对客户的承诺
或重大法律变化，都要重新审查这些记录。

ENGLISH

Complete Record 4 with the chosen response, current authority, jurisdiction, review date, and residual bearer. Record 5 receives the materially exposed people and the harms that money cannot fully repair. The shell is successful when it makes responsibility harder to evade. It should not become a maze built to externalize every downside while preserving every gain. Prevention comes before transfer. Disclosure comes

before consent. Capital comes before a promise that depends on it. The residual loss belongs beside the expected return, where a decision-maker can see both.

日本語

選択した対応、現行の権威ある根拠、法域、見直し日、残余損失の負担者を記して、記録4を完成させる。記録5には、重大なリスクにさらされる人々と、金銭では完全に修復できない被害を記入する。責任逃れを難しくできたとき、防護殻は成功している。あらゆる利益を手元に残しながら、あらゆる下振れを外部に押しつけるための迷路にしてはならない。移転より予防が先である。同意より開示が先である。それに依存する約束より資本が先である。残余損失は期待収益の隣に置き、意思決定者が両方を見られるようにする。

中文

填写选定的应对措施、现行权威依据、司法管辖区、审查日期和剩余风险承担者，完成记录4。记录5用于记载承受重大风险的人，以及金钱无法完全修复的伤害。当外壳使责任变得更难逃避时，它才算成功。它不应变成一座迷宫，在保留全部收益的同时把每一项下行风险都外部化。预防先于转移。披露先于同意。资本先于依赖资本兑现的承诺。剩余损失应与预期回报并列，让决策者能够同时看到两者。

ENGLISH

Even a well-built shell has a boundary. It can preserve money, continuity, and legal options. It cannot return the finite hours spent maintaining a life that no longer fits its owner. Having learned how to keep a loss from consuming everything, we can ask what all this protection is meant to leave free.

日本語

じゅうふん きずか ぼう ごかく きょうかい きんせん けいぞくせい ほうてき
 十分に築かれた防護殻にも境界がある。金銭、継続性、法的
 せんたくし まもる もちぬし あわ
 な選択肢を守ることはできる。しかし、もはや持ち主に合わない
 じんせい い じ つい やし かぎり じかん とり も ど す
 人生を維持するために費やした、限りある時間を取り戻すこと
 はできない。一つの損失にすべてをのみ込ませない方法を学ん
 ひと ほんしつ の み こ ま ほうほう まなん
 だいま、この保護のすべては何を自由なまま残すためのものな
 ほ ご なん じゅう の こす
 のかと問うことができる。

中文

jí shǐ jīng xīn gòu jiàn de wài ké yě yǒu biān jiè tā kě yǐ bǎo zhù jīn qián yán xù xìng hé fǎ lǜ
 即使精心构建的外壳也有边界。它可以保住金钱、延续性和法律
 xuǎn xiàng què wú fǎ guī huán nà xiē yòng yú wéi chí yī zhǒng yí bù zài shì hé qí zhǔ rén de shēng huó de
 选项，却无法归还那些用于维持一种已不再适合其主人的生活的
 yǒu xiàn shí guāng xué huì rú hé fáng zhǐ yī xiàng sǔn shī tūn shì yī qiè zhī hòu wǒ men kě yǐ zhuī wèn
 有限时光。学会如何防止一项损失吞噬一切之后，我们可以追问：
 suǒ yǒu zhè xiē bǎo hù jiū jīng shì wèi le ràng shén me bǎo chí zì yóu
 所有这些保护，究竟是为了让什么保持自由？

Part V

Freedom and Enough

自由と足るを知ること

自由与知足

CHAPTER 21

The Cost of the Game

ゲームの代償

这场游戏的代价

Which costs of ambition cannot be repaired with money?

野心がもたらす代償のうち、お金では償えないものは何か？

野心所付出的哪些代价，是金钱无法弥补的？

ENGLISH

An emergency physician in the interviews remembers a patient with stomach cancer who had made millions. The patient, he says, would have exchanged the money for his health. The interview supplies no evidence that ambition caused the illness. The account shows how abruptly money's importance changes when the body becomes the binding constraint.

日本語

インタビューに登場する救急医は、何百万もの財産を築いた胃がん患者のことを覚えている。その患者は、健康を取り戻せるなら金を手放していただろうと、医師は語る。野心が病気の原因だったことを示す証拠は、このインタビューにはない。この話

しめす しんたい けっていてき せいやく かね じゅうようせい
 が示すのは、身体が決定的な制約になったとき、金の重要性が
 とつぜん か わる
 いかに突然変わるかである。

中文

fāng tán zhōng de yī míng jí zhěn yī shēng jì de yī wèi shēn huàn wèi ái zhuàn le shù bǎi wàn de
 访谈中的一名急诊医生记得一位身患胃癌、赚了数百万的
 bìng rén tā shuō zhè wèi bìng rén níng yuàn yòng zhè xiē qián huàn huì jiàn kāng fāng tán méi yǒu tí gōng
 病人。他说，这位病人宁愿用这些钱换回健康。访谈没有提供
 rèn hé zhèng jù biǎo míng yě xīn dǎo zhì le zhè chǎng jí bìng zhè gè gù shì shuō míng dāng shēn tǐ chéng wéi
 任何证据表明野心导致了这场疾病。这个故事说明，当身体成为
 jué dìng xìng de yuē shù shí jīn qián de zhòng yào xìng huì fā shēng duō me tū rán de biàn huà
 决定性的约束时，金钱的重要性会发生多么突然的变化。

ENGLISH

The physician, introduced as AK, later describes the problem that arrives after an entrepreneur learns to build. Early questions concern knowledge and capital. Later bets can destroy what has already been made. Later still, a person may have enough to retire but no longer know how to stop. AK asks whether work displaced a relationship or children, whether children grew up without enough time, and whether aging parents could have been called or visited. The problem changes at every stage, but the accounting usually keeps the old categories.

日本語

しょうかい い し ご きぎょう か じぎょう
 AKとして紹介されるこの医師は、その後、起業家が事業を
 きずく おぼえ あと しょうじるもんだい かたる しょき と い ちしき
 築くことを覚えた後に生じる問題を語る。初期の問いは知識と
 しほん かんする あと かけ きずい はかい
 資本に関するものだ。その後の賭けは、すでに築いたものを破壊
 し かねない。さらに先へ進むと、引退できるだけのものを手に
 と まり かた わ から
 していても、止まり方がもう分からなくなることがある。AK
 しごと かんけい こども わき おい や ら
 は、仕事がパートナーとの関係や子どもを脇へ追いやらなかつ
 たか、子どもが十分な時間を共に過ごせないまま育たなかった
 とし おい おや でんわ あい いっ
 か、年老いた親に電話したり会いに行ったりできなかったか、

と 問 う。 問 題 は 段 階 ごと に 変 わ る の に、 収 支 の 計 算 に は た い て
 ふ る い こ う も く つ か わ つ づ け る
 い 古 い 項 目 が 使 わ れ 続 け る。

中文

zhè wèi yǐ AK zhī míng jiē shòu jiè shào de yī shēng suí hòu tán dào chuàng yè zhě xué huì rú hé
 这位以 AK 之名接受介绍的医生，随后谈到创业者学会如何
 jiàn lì shì yè zhī hòu chū xiàn de wèn tí zǎo qī de wèn tí guān hū zhī shí hé zī běn hòu lái de
 建立事业之后出现的问题。早期的问题关乎知识和资本。后来的
 yā zhù kě néng cuī huǐ yǐ jīng chuàng zào chū lái de yī qiè zài wǎng hòu yí gè rén kě néng yǐ jīng
 押注可能摧毁已经创造出来的一切。再往后，一个人可能已经
 yōng yǒu zú gòu tuì xī de cái fù què bù zài zhī dào rú hé tíng xià zhuī wèn gōng zuò
 拥有足够退休的财富，却不再知道如何停下。AK 追问：工作
 shì fǒu jǐ zǒu le bàn lǚ guān xì huò hái zǐ hái zǐ shì fǒu zài quē shǎo zú gòu péi bàn de qíng kuàng xià
 是否挤走了伴侣关系或孩子；孩子是否在缺少足够陪伴的情况下
 zhǎng dà nián mài de fù mǔ shì fǒu běn kě yǐ jiē dào diàn huà huò děng dài tàn wàng wèn tí zài měi gè
 长大；年迈的父母是否本可以接到电话或等到探望。问题在每个
 jiē duàn dōu huì gǎi biàn dàn hé suàn tōng cháng réng yòng jiù de lèi bié
 阶段都会改变，但核算通常仍沿用旧的类别。

ENGLISH

A company records wages, rent, inventory, and interest. A household sees bills and balances. Neither statement naturally records a missed year with a child, the colleague who absorbed a founder's panic, the pain normalized to finish a season, the friendship converted into access, or the small lie required to protect a public image. These are not soft exceptions to the real economics. They are part of the price.

日本語

かいしゃ ちんぎん ちんりょう ざいこ りそく きろく かけい せいきゅうがく
 会社は賃金、賃料、在庫、利息を記録する。家計には請求額
 ざんだか みえ る。だが、どちらの帳簿にも、子どもと過ごせな
 いちねん そうぎょうしゃ どうよう ひきうけ どうりょう
 かった一年、創業者の動揺を引き受けた同僚、あるシーズンを
 おえる あたりまえ いたみ じんみやく かえ
 終えるために当たり前のものとされた痛み、人脈へと変えられ
 ゆうじょう おおやけ まもる ひつよう ちいさなうそ
 た友情、公のイメージを守るために必要になった小さな嘘は、
 しぜん ぜん きろく ほんとう けいざい はずれ あいまい
 自然には記録されない。これらは、本当の経済から外れた曖昧
 れいがい だいしょう いちぶ
 な例外ではない。代償の一部である。

中文

gōng sī huì jì lù gōng zī zū jīn kù cún hé lì xī jiā tíng kàn dào de shì zhàng dān yǔ yú é
 公司会记录工资、租金、库存和利息。家庭看到的是账单与余额。
 zhè liǎng zhǒng zhàng mù dōu bù huì zì rán ér rán dì jì lù cuò guò de yǔ hái zǐ xiāng chǔ de yí nián
 这两种账目都不会自然而然地记录：错过的与孩子相处的一年、
 chéng shòu chuān shǐ rén kǒng huāng de tóng shì wèi le áo wán yí gè jiē duàn ér bèi shì zuò zhèng cháng de
 承受创始人恐慌的同事、为了熬完一个阶段而被视作正常的
 téng tòng bèi biàn chéng rén mài qú dào de yǒu yì huò wèi le wéi hù gōng zhòng xíng xiàng ér bù dé bù
 疼痛、被变成人脉渠道的友谊，或为了维护公众形象而不得不
 shuō de xiǎo huǎng zhè xiē bìng fēi zhēn shí jīng jì zhī wài de ruǎn xìng lì wài tā men běn jiù shì dài jià
 说的小谎。这些并非真实经济之外的软性例外。它们本就是代价
 de yí bù fèn
 的一部分。

ENGLISH

Costs fall into three practical classes. Some are replaceable or reversible: money can sometimes be earned again, and a failed launch can be redesigned. Some are repairable but path-dependent. Trust may be rebuilt, capability restored, or a relationship renewed, yet the repair consumes time and does not recreate the original state. Others are non-substitutable or irreversible: a life, a childhood, an unrecoverable injury, a preventable violation, or a last year with a parent. Money retains real power to fund care, time, assistance, compensation, and restitution. It does not travel backward. The relevant question is therefore not only how large the downside is, but whether it can be unwound, what delay will change, and who would have to live inside the new condition.

日本語

だいしょう じつようじょうみつ わ け だいいち だいたい
 代償は、実用上三つに分けられる。第一は、代替できる、ま
 もと もどせる ものだ。きん ふたたびか せげる ばあい しっぱい
 た ち あ げ せつけい なおせる だいに しゅうふく けいろ さいゆう
 立ち上げも設計し直せる。第二は、修復できるが経路に左右さ
 しんらい きずき なおし のうりよく かいふく かんけい さいせい
 れるものだ。信頼を築き直し、能力を回復させ、関係を再生で
 しゅうふく じかん もと じょうたい さいげん
 きることはあるが、修復には時間がかかり、元の状態が再現さ
 だいさん だいたいふ のう ふ か ぎゃく
 れるわけではない。第三は、代替不能または不可逆なものだ。
 いのち こども じだい かいふくふ のう ふせぐ しんがい おや
 命、子ども時代、回復不能なけが、防ぐことのできた侵害、親

と過ごせた最後の一年などである。金には、治療、時間、支援、
 補償、損害回復に資金を出すという現実の力がある。それでも、
 過去へ戻ることはできない。したがって問うべきなのは、損失が
 どれほど大きいかなだけではない。それを巻き戻せるのか、遅れ
 によって何が変わるのか、そして新たな状況の中で生きなければ
 ならないのは誰か、である。

中文

代价在实践中可分为三类。有些可以替代或逆转：钱有时可以
 重新赚到，一次失败的发布也可以重新设计。有些可以修复，但
 具有路径依赖性。信任或许可以重建，能力可以恢复，关系可以
 续接；然而修复会耗费时间，也无法重现原来的状态。还有一些
 无法替代或不可逆转：一条生命、一段童年、无法康复的伤害、
 本可避免的侵害，或与父母共度的最后一年。金钱仍然拥有真实
 的力量，可以为照护、时间、协助、赔偿和补救提供资金。但它
 无法倒流。因此，关键问题不只是下行损失有多大，还包括它能否
 撤回、拖延会改变什么，以及谁将不得不生活新的处境之中。

ENGLISH

The game is worth playing only if the player, the people nearby, and the work itself can survive the way it is being played.

日本語

そのゲームに取り組む価値があるのは、プレイヤーも、周囲
 の人々も、仕事そのものも、そのやり方に耐えて生き残れる場合
 だけである。

中文

只有当参与者、身边的人以及事业本身都能承受这场游戏的
 玩法并继续存在时，这场游戏才值得参与。

21.1 Difficult is not the same as damaging

こんなん がい おなじ
 困難であることと、害をもたらすことは同じではない
 kùn nán bù dēng yú yǒu hài
 困难不等于有害

ENGLISH

Tom Brady describes pressure as something rehearsed. In practice, he would assign decisive-game meaning to ordinary repetitions so that the body and mind would recognize the situation later. He also credits mentors, disciplined care of his body, and work with Alex Guerrero for longevity. The two claims belong together. High performance asks for strain and recovery, not strain without limit.

日本語

Tom Brady は、プレッシャーを練習できるものとして語る。
 れんしゅう ふだん はんぶく けっしょうせん い み も た あと おなじじょうきょう
 練習では、普段の反復に決勝戦の意味を持たせ、後に同じ 状 況
 おとずれ しんしん にんしき
 が訪れたとき、心身がそれを認識できるようにしていた。また、
 な ぐ か つ や く り ゆ う き り つ しんたいかんり
 長く活躍できた理由として、メンター、規律ある身体管理、Alex
 と り く み あ げ る ふ た しゅちょう いったい
 Guerrero との取り組みを挙げる。この二つの主張は一体である。
 た か い ひつよう ふ か かいふく げんかい
 高いパフォーマンスに必要なのは、負荷と回復であって、限界
 ふ か
 のない負荷ではない。

中文

Tom Brady 把压力描述为一种经过演练的事物。在训练中，他会
 bǎ yā lì miáo shù wéi yī zhǒng jīng guò yǎn liàn de shì wù zài xùn liàn zhōng tā huì
 fù yǔ pǔ tōng de chóng fù liàn xí yǐ jué shèng bǐ sài de yì yì shǐ shēn tǐ hé xīn zhì rì hòu néng gòu
 赋予普通的重复练习以决胜比赛的意义，使身体和心智日后能够
 shí bié nà zhǒng qíng jīng tā yě jiāng zì jǐ de cháng jiǔ zhí yè shēng yá guī gōng yú dǎo shī duì shēn tǐ
 识别那种情境。他也将自己的长久职业生涯归功于导师、对身体
 de yán gé zhào hù yǐ jí tóng gāo shuǐ píng biǎo xiàn yāo qiú yā lì yǔ huī fù zhè liǎng zhǒng shuō fǎ yīng dāng
 的严格照护，以及同 Alex Guerrero 的合作。这两种说法应当
 fàng zài yì qǐ lǐ jiě gāo shuǐ píng biǎo xiàn yāo qiú yā lì yǔ huī fù ér bú shì méi yǒu xiàn dù de
 放在一起理解。高水平表现要求压力与恢复，而不是没有限度的

yā lì
压力。

ENGLISH

This distinction is easily lost after success. A selected winner can point to injury, obscurity, rejection, long hours, and relentless competition as the road that worked. The same conditions may have ended another career or harmed a person whose story never reached the interview. Retrospective necessity is therefore weak evidence. A cost was present; it does not follow that the cost was required, well allocated, or repeatable.

日本語

成功した後は、この違いが見失われやすい。選ばれて
生き残った勝者は、けが、無名の時期、拒絶、長時間労働、容赦
のない競争を、成功した道として指し示せる。同じ条件が、別の
人のキャリアを終わらせたり、物語がインタビューまで届かな
かった人を傷つけたりした可能性もある。したがって、振り返っ
て「必要だった」と考えることは弱い証拠にしかない。代償
が存在したからといって、それが必要で、適切に配分され、再現
可能だったとは限らない。

中文

成功之后，人们很容易忽略这一区别。一位经过筛选而胜出的
成功者，可以把受伤、默默无闻、遭到拒绝、长时间工作和无休止
的竞争指作那条奏效的道路。同样的条件也可能终结了另一段
职业生涯，或伤害了一个其故事从未进入访谈的人。因此，事后
认定某种代价不可或缺，只能算是薄弱的证据。代价确实存在，
并不意味着它是必要的、分配合理的或可以重复承受的。

ENGLISH

Useful difficulty has a purpose, a bounded exposure, a path to adaptation, room for recovery, and an informed person who can refuse. Damage becomes more likely when exposure is chronic, recovery disappears, information is hidden, another person bears the cost without consent, or stopping threatens the person's identity and belonging.

日本語

有益な困難には、目的、限定された負荷、適応への道、回復の余地、そして事情を知らされたうえで拒否できる本人が存在する。負荷が慢性化し、回復が消え、情報が隠され、別の人が同意なく代償を負わされ、あるいは止めることがその人の自己認識や居場所を脅かすようになると、害が生じる可能性は高まる。

中文

有益的困难具有明确目的、有限的暴露程度、适应路径、恢复空间，以及一个在充分知情后可以拒绝的人。当暴露变成长期状态、恢复不复存在、信息遭到隐瞒、他人未经同意承担代价，或停止会威胁一个人的身份认同和归属时，伤害就更可能发生。

ENGLISH

Josh Terry is unusually direct when the interviewer asks how to go all in. His answer is to pull back, maintain a good life, and learn full commitment in segments: ten minutes, a week, then another week. He warns that total commitment can be an escape from the ordinary work of maintaining health, relationships, and the rest of life. A project can receive complete attention for an agreed interval without becoming the whole identity.

日本語

インタビューに全力を注ぐ方法を尋ねられたとき、Josh Terry は珍しいほど率直に答える。一歩引き、良い生活を維持し、十分間、一週間、そしてもう一週間という区切りの中で、全面的に取り組むことを学べという答えだ。全面的な献身が、健康、人間関係、その他の生活を保つという日常的な仕事からの逃避になりうると、彼は警告する。合意した期間であれば、プロジェクトに注意をすべて注いでも、それを自己認識のすべてにする必要はない。

中文

当采访者问如何全力以赴时，Josh Terry 的回答异常直率。他的答案是退后一步，维持良好的生活，并学会分段地完全投入：十分钟、一周，然后再一周。他警告说，彻底投入可能成为一种逃避，让人避开维持健康、关系和生活其他部分所需的日常工作。一个项目可以在约定的时间内得到全部注意力，而不必成为一个人的全部身份。

ENGLISH

That is a more demanding standard than romantic overwork. The segment needs a defined outcome, start and end, protected obligations, recovery period, and evidence review. Repeating it requires renewed consent from the people who carry its consequences. “Temporary” has no meaning without a date.

日本語

これは、過重労働を美化するよりも厳しい基準である。その区切りには、明確な成果、開始と終了、守るべき責務、回復期間、証拠の検討が必要だ。繰り返すには、その結果を引き受ける人々から改めて同意を得なければならない。日付がなければ、「一時的」という言葉に意味はない。

中文

zhè shì yí xiàng bǐ làng mǎn huà guò dù gōng zuò gèng yán gé de biāo zhǔn zhè gè shí duàn xū yào yǒu
 这是一项比浪漫化过度工作更严格的标准。这个时段需要有
 míng què de chéng guǒ qǐ diǎn hé zhōng diǎn shòu dào bǎo hù de yì wù huī fù qī yǐ jí duì
 明确的成果、起点和终点、受到保护的义务、恢复期，以及对
 zhèng jù de shěn chá ruò yào chóng fù jìn xíng jiù bì xū zài cǐ huò dé nà xiē chéng dān qí hòu guǒ zhǐ rén
 证据的审查。若要重复进行，就必须再次获得那些承担其后果之人的
 de tóng yì méi yǒu rì qī zàn shí jiù háo wú yì yì
 的同意。没有日期，“暂时”就毫无意义。

ENGLISH

Skillful effort is not force applied without limit. It notices structure, uses the room available, slows at a difficult knot, and pauses before the instrument is damaged. In work, that sometimes means leaving a deal, title, market, or season unused. Preserving the ability to choose again is itself a result.

日本語

じゅくれん どりよく げんど ちから くわえる こうぞう
 熟練した努力とは、限度なく力を加えることではない。構造に
 きづき つかえるよち いかし むずかしいむすびめ そくど おとし
 気づき、使える余地を生かし、難しい結び目では速度を落とし、
 どうぐ こわれるまえ て とめる しごと とりひき かたがき しじょう
 道具が壊れる前に手を止める。仕事では、取引、肩書、市場、あ
 るいはあるシーズンを みおくる いみ
 見るという意味になることもある。も
 いち ちえらべるのうりよく まもる じたい せい か
 う一度選べる能力を守ること、それ自体が成果である。

中文

xián shú de nǚ lì bìng bú shì wú xiàn dù dì shī lì tā huì liú yì jié gòu lì yòng xiàn yǒu
 娴熟的努力并不是无限度地施力。它会留意结构，利用现有
 kōng jiān zài nán jiě de jié chù fàng màn sù dù bìng zài gōng jù shòu sǔn zhī qián tíng xià zài gōng zuò
 空间，在难解的结处放慢速度，并在工具受损之前停下。在工作
 zhōng zhè yǒu shí yì wèi zhe fàng qì yí bǐ jiāo yì yí gè tóu xián yí gè shì chǎng huò yí gè jiē duàn
 中，这有时意味着放弃一笔交易、一个头衔、一个市场或一个阶段。
 bǎo liú xià cì réng néng xuǎn zé de néng lì běn shēn yě shì yí zhǒng jié guǒ
 保留下次仍能选择的能力，本身也是一种结果。

21.2 Accountability includes the people who paid

せつめいせきにん だいしょう はらっ ひとびと ふくま
 説明責任には、代償を払った人々も含まれる
 wèn zé yě bāo kuò nà xiē fù chū dài jià de rén
 问责也包括那些付出代价的人

ENGLISH

Mark White names surviving bankruptcy as his greatest accomplishment. He recalls watching his life's work leave on trucks. His attorney offered to handle the proceedings alone or take him to every meeting and the courthouse to face the creditors. White chose to attend. He describes entering rooms of people who were angry because he owed them money and they had lost it, giving back what remained, and emerging with greater humility. He also places divorce and the later rebuilding of his family in this period.

日本語

Mark White は、倒産を切り抜けたことを最大の達成として
 挙げる。人生をかけて築いたものがトラックで運び去られるの
 を見たと、彼は回想する。弁護士は、手続きを一人で引き受ける
 ことも、債権者と向き合うためにすべての会合や裁判所へ彼を
 連れて行くこともできると提案した。White は出席を選んだ。
 金を返す義務があるのに失わせてしまったため怒っている人々
 のいる部屋へ入り、残ったものを返し、それを経てより謙虚に
 なったと語る。また、この時期に離婚し、後に家族を再建した
 ことも述べている。

中文

Mark White 把挺过破产视为自己最大的成就。他回忆自己
 眼看着毕生心血被卡车运走。他的律师提出，可以独自处理相关
 程序，也可以带他参加每一次会议并前往法院，亲自面对债权人。
 White 选择出席。他描述自己走进一个个房间，面对那些因为他

qiàn qián yòu yīn tā ér méng shòu sǔn shī ér fèn nù de rén jiāo huán shèng yú de yī qiè bìng zài zǒu chū
欠钱、又因他而蒙受损失而愤怒的人，交还剩余的一切，并在走出
zhè yī guò chéng shí biàn dé gèng jiā qiān xùn tā yě bǎ lí hūn jí hòu lái jiā tíng de chóng jiàn zhì yú zhè
这一过程时变得更加谦逊。他也把离婚及后来家庭的重建置于这
yī shí qī
一时期。

ENGLISH

The account refuses a comforting version of resilience. Getting up again was not the whole duty. Other people had claims. An apology did not restore their money, and the founder's later growth would not make the original failure good. Accountability required presence, disclosure, lawful process, surrender of assets, and attention to the people who could not simply call the loss a lesson.

日本語

この話は、レジリエンスを心地よく描くことを拒む。再び立ち上がるだけで責務ではなかった。他の人々にも請求する権利があった。謝罪しても彼らの金は戻らず、創業者が後に成長しても、当初の失敗が良いものになるわけではない。説明責任には、その場に立ち会うこと、情報開示、法に従った手続き、資産の引き渡し、そして損失を単なる教訓とは呼べなかった人々への配慮が必要だった。

中文

这段叙述拒绝把韧性讲成一个令人宽慰的故事。重新站起来并不是全部责任。其他人也拥有正当的索偿权。道歉无法归还他们的钱，创始人后来的成长也不能使最初的失败变成一件好事。问责要求本人到场、披露情况、遵循合法程序、交出资产，并关注那些无法轻易把损失称作一次教训的人。

ENGLISH

Every ambitious project creates a downside distribution. Before celebrating the founder's courage, ask who supplies it:

日本語

野心的なプロジェクトはすべて、損失の分布を生み出す。創業者の勇気を称賛する前に、それを誰が負担しているのかを問うべきだ。

中文

每一个雄心勃勃的项目都会形成一种下行风险分布。在赞美创始人的勇气之前，先问问是谁在为其提供承托：

ENGLISH

- family members may provide unpaid care, income stability, housing, guarantees, emotional regulation, or years of deferred plans;
- workers may absorb volatile schedules, unsafe speed, weak supervision, delayed pay, or a leader's inability to distinguish urgency from anxiety;
- customers and suppliers may finance growth through deposits, credit, dependence, and promises not yet delivered;
- lenders and investors may accept disclosed risk, while fraud or selective disclosure prevents genuine consent; and
- communities may carry pollution, congestion, displacement, public cost, or institutional distrust that never appears in company margin.

日本語

- 家族は、無償のケア、安定した収入、住居、保証、感情の調整、あるいは何年にもわたり先送りされた計画を提供しているかもしれない。
- 働く人は、不安定な勤務予定、危険な速度、不十分な監督、賃金の支払い遅延、あるいは緊急性と不安を区別できないリーダーの影響を引き受けるかもしれない。
- 顧客や供給業者は、手付金、信用供与、依存、まだ履行されていない約束を通じて成長を資金面で支えているかもしれない。
- 貸し手や投資家は開示されたリスクを受け入れられるが、詐欺や選択的な情報開示があれば真の同意は妨げられる。そして
- 地域社会は、会社の利益率には決して現れない汚染、混雑、立ち退き、公共負担、制度への不信を引き受けるかもしれない。

中文

- 家庭成员可能提供无偿照护、收入稳定性、住房、担保、情绪调节，或多年被推迟的计划；
- 劳动者可能承受多变的排班、不安全的速度、薄弱的监督、延迟发薪，或领导者无法区分紧迫与焦虑所造成的后果；
- 客户和供应商可能通过订金、信用、依赖关系和尚未兑现的承诺为增长提供资金；
- 放贷者和投资者或许会接受已经披露的风险，而欺诈或选择性披露会使真正的同意无法成立；以及
- 社区可能承受污染、拥堵、迁移、公共成本或对制度的不信任，而这些从不会出现在公司的利润率中。

ENGLISH

Sacrifice is legitimate when the person understands it, can refuse it, and is treated fairly. A founder cannot volunteer someone else's body, childhood, paycheck, safety, or reputation. Nor should love be used as evidence that the burden was freely chosen. Close relationships require a clearer conversation, not a weaker one.

日本語

犠^ぎ牲^{せい}が正^{せい}当^{とう}なのは、本^{ほん}人^{にん}がそ^それを理^り解^{かい}し、拒^き否^ひで^でき、公^{こう}正^{せい}に扱^あつ^つか^かわ^われる場^ば合^{あい}である。創^{そう}業^{ぎょう}者^{しゃ}は、他^た人^{にん}の身^{からだ}体^{たい}、子^こども時^{とき}代^{だい}、給^{きゅう}料^{りょう}、安^{あん}全^{ぜん}、評^{ひょう}判^{ぱん}を勝^かつて、差^さし出^だすこ^{こと}はで^でき^きない。ま^{また}、愛^{あい}情^{じょう}があるこ^{こと}を、そ^その負^ふ担^{たん}が自^じ由^{ゆう}意^い思^しで選^えば^ばれた証^{しょう}拠^こに^にしてはな^なら^らない。親^{した}しい関^{かん}係^{けい}に必^{ひつ}要^{よう}なのは、曖^{あい}昧^{まい}な話^はしあ^{あい}いではな^なく、よ^より明^{めい}確^{かく}な話^はしあ^{あい}いである。

中文

只^{zhǐ}有^{yǒu}当^{dāng}一^{yí}个^{gè}人^{rén}理^{lǐ}解^{jiě}这^{zhè}种^{zhǒng}牺^{xī}牲^{shēng}、可^{kě}以^{yǐ}拒^{jù}绝^{jué}，并^{bìng}受^{shòu}到^{dào}公^{gōng}平^{píng}对^{duì}待^{dài}时^{shí}，牺^{xī}牲^{shēng}才^{cái}是^{shì}正^{zhèng}当^{dāng}的^{de}。创^{chuàng}始^{shǐ}人^{rén}不^{bù}能^{néng}擅^{shàn}自^{zì}拿^{ná}别^{bié}人^{rén}的^{de}身^{shēn}体^{tǐ}、童^{tóng}年^{nián}、薪^{xīn}水^{shuǐ}、安^{ān}全^{quán}或^{huò}声^{shēng}誉^{yù}去^{qù}冒^{mào}险^{xiǎn}。也^{yě}不^{bù}应^{yīng}把^{bǎ}爱^{ài}当^{dàng}作^{zuò}负^{fù}担^{dān}出^{chū}于^{yú}自^{zì}由^{you}选^{xuǎn}择^{zé}的^{de}证^{zhèng}据^{jù}。亲^{qīn}密^{mì}关^{guān}系^{xì}需^{xū}要^{yào}的^{de}是^{shì}更^{gèng}清^{qīng}晰^{xī}的^{de}沟^{gōu}通^{tōng}，而^{ér}不^{bù}是^{shì}更^{gèng}含^{hán}糊^{hú}的^{de}沟^{gōu}通^{tōng}。

21.3 Purpose does not cancel duty

目^も的^{くてき}が義^ぎ務^むを帳^{ちょう}消^{けし}しに^しするこ^{こと}はな^ない
 shǐ mìng bù néng miǎn chú zé rèn
 使^{shǐ}命^{mìng}不^{bù}能^{néng}免^{miǎn}除^{chú}责^{zé}任^{rèn}

ENGLISH

The Washington interviews ask why commercially success-

ful people would enter what the host calls a nasty game. Their routes differ. Mike Collins describes one truck financed by a community bank becoming a much larger logistics operation. Another representative moves from scientific research through a startup merger and investing into military and public service. Gregory Meeks begins with public housing, education, reading, family, and a civil-rights inheritance. Byron Donalds brings a finance background and describes public debt, votes, criticism, and unequal access to information.

日本語

ワシントンでのインタビューは、商業的に成功した人々が、司会者の言う「厄介なゲーム」に、なぜ参加するのかを問う。その道筋はそれぞれ異なる。Mike Collinsは、地域銀行の融資で購入した一台のトラックが、はるかに大規模な物流事業へ成長した経緯を語る。別の議員は、科学研究からスタートアップの合併と投資を経て、軍務と公職へ進んだ。Gregory Meeksの出発点は、公営住宅、教育、読書、家族、公民権運動の遺産である。Byron Donaldsは金融業界での経歴を持ち、公的債務、投票、批判、情報への不平等なアクセスについて語る。

中文

华盛顿系列访谈追问，为什么在商业上取得成功的人会进入主持人所谓的“肮脏游戏”。他们走过的道路各不相同。Mike Collins讲述了一辆由社区银行融资购置的卡车，如何发展成规模大得多的物流业务。另一位众议员从科学研究出发，经过初创企业合并和投资，进入军队与公共服务领域。Gregory Meeks从公共住房、教育、阅读、家庭和民权运动的传承讲起。Byron Donalds带着金融背景，谈论公共债务、投票、批评以及获取信息方面的不平等。

ENGLISH

Those biographies do not prove that business success produces good public judgment. They make the conflict of purpose sharper. Meeks says people put their lives on the line for his right to serve and treats politics as a way to change conditions. Donalds says a member trading securities can possess information the public does not, and argues that doing the job correctly should cost the officeholder money rather than become a personal wealth machine. He also describes officials as afraid of criticism and difficult choices. These are their accounts, not a finding about every official.

日本語

こうした経歴は、ビジネスでの成功が優れた公的判断を生むことを証明しない。むしろ、目的をめぐる葛藤をいっそう鮮明にする。Meeksは、自分が公職に就く権利のために命を懸けた人々がいると述べ、政治を状況を変える手段と捉える。Donaldsは、議員が証券を取引すれば、一般市民が持たない情報を保有している可能性があるとして述べ、職務を正しく果たすなら、公職者には金銭的な負担が生じるべきであり、公職を個人の蓄財装置にしてはならないと論じる。また、公職者は批判や難しい選択を恐れているとも語る。これは彼ら自身の説明であって、すべての公職者についての認定ではない。

中文

这些履历并不能证明商业成功会带来良好的公共判断。它们反而使使命之间的冲突更加尖锐。Meeks说，曾有人为了他有权任职而冒生命危险，并把政治视为改变处境的一种方式。Donalds说，交易证券的议员可能掌握公众并不拥有的信息；他主张，正确履行职责应当让任职者付出金钱上的代价，而不是让公职

chéng wéi gè rén de cái fù jī qì tā hái bǎ guān yuán miáo shù wèi hài pà pī píng hé jiǎn nán xuǎn zé de rén zhè xiē shì tā men zì jǐ de shuō fǎ bìng fēi duì měi yī wèi guān yuán de rèn dìng
成为个人的财富机器。他还把官员描述为害怕批评和艰难选择的人。这些是他们自己的说法，并非对每一位官员的认定。

ENGLISH

Purpose can support courage. It can also become a solvent for limits: the mission is important, therefore dissent is disloyal; the founder serves a community, therefore ordinary governance can wait; the cause is urgent, therefore a conflict need not be disclosed. The more morally serious the stated purpose, the more important independent oversight becomes.

日本語

もくてき ゆうき ささえ どうじ げんかい と か す
目的は勇気を支えうる。同時に、限界を溶かすものにもなりうる。使命は重要なものだから異論は裏切りである、創業者は地域社会に貢献しているものだから通常のガバナンスは後回しでよい、大義は緊急なものだから利益相反を開示しなくてもよい、という具合だ。掲げる目的が道徳的に重大であればあるほど、独立した監督が重要になる。

中文

shǐ mìng kě yǐ zhī chēng yǒng qì yě kě néng chéng wéi róng jiè de róng jì shǐ mìng hěn zhòng yào
使命可以支撑勇气，也可能成为溶解界限的溶剂：使命很重要，所以异议就是不忠；创始人在服务社区，所以常规治理可以等等再说；事业刻不容缓，所以利益冲突无须披露。所宣称的使命在道德上越是重大，独立监督就越重要。

ENGLISH

Meaning can make a demanding task worth undertaking. It does not make avoidable suffering necessary. If the source is an unsafe workload, harassment, coercion, or another preventable condition, the first duty is to remove or reduce the cause, not

teach the exposed person to endure it for the mission. A person may still choose a dignified response to pain that cannot be removed. That remaining freedom is not a leader's permission to preserve the harm.

日本語

意味があれば、厳しい仕事に取り組む価値が生まれることはある。だが、それによって避けられる苦痛まで必要になるわけではない。原因が危険な仕事量、ハラスメント、強制、その他の予防可能な状況であるなら、第一の義務は、さらされた本人に使命のため耐えることを教えるのではなく、原因を取り除くか軽減することである。それでも、取り除けない痛みに対して尊厳ある応答を本人が選ぶことはできる。その残された自由は、リーダーが害を温存してよいという許可ではない。

中文

意义可以使一项艰难的任务值得承担，却不会使本可避免的痛苦变得必要。如果根源是不安全的工作量、骚扰、强迫或其他可以预防的状况，首要责任是消除或减轻成因，而不是教身处其中的人为了使命忍耐。一个人仍可选择以有尊严的方式回应无法消除的痛苦。那份残存的自由，并不等于允许领导者保留伤害。

ENGLISH

Write the public or organizational duty before the pressure arrives. List the people served, information held in trust, conflicts, gifts and outside income, recusal rules, decision records, term or succession boundary, and a channel through which someone with less power can object safely. Courage is not indifference to criticism. It is the capacity to hear criticism, separate signal from punishment, and still accept the cost of

an accountable decision.

日本語

圧力が生じる前に、公的または組織上の義務を書き出しておく。奉仕する人々、預かっている情報、利益相反、贈答と外部収入、忌避の規則、意思決定の記録、任期または承継の境界、権力の弱い人が安全に異議を唱えられる経路を列举する。勇気とは、批判を気にしないことではない。批判を聞き、意味のある情報と処罰を区別し、それでも説明責任ある決定の代償を引き受ける能力である。

中文

在压力到来之前，先写下公共或组织责任。列出所服务的人、受托掌握的信息、利益冲突、礼物与外部收入、回避规则、决策记录、任期或继任界限，以及权力较小者可以安全提出异议的渠道。勇气不是对批评无动于衷，而是有能力听取批评、区分有用信号与惩罚，并仍然接受一项负责任决定所带来的代价。

21.4 Success changes the social field

成功は人間関係の場を変える

成 功 会 改 变 社 会 关 系 场 域

ENGLISH

An Atlanta entrepreneur closes his interview by saying that greater financial success brought problems he could not have predicted. He describes changing, watching friends and family react to that change, judging people whose choices now looked avoidable to him, and struggling to accept people where they were when he felt they could not accept where he had gone.

日本語

アトランタのある起業家は、経済的成功が大きくなるにつ
 れ、予想もできなかった問題が生じたと述べてインタビューを
 締めくく^{しめくくる}る。自分自身が^{じぶんじしん}変わり^{かわり}、その変化に友人や家族が反^{へんか}応^{ゆうじん}す^{かぞく}る^{はんのう}のを見たこと、今の自分には避^さけ^けられたように見える選^{みえる}択^{せんたく}をし^{ひとひと}た人々を裁^{さばい}いたこと、自分が到達した場所を相手^{じぶん}が受^{とうたつ}け入^{ぼしよ}れ^{あいて}ら^{うけい}れ^れないと感じる一方で、相手^{かんじる}が今^{いっぽう}いる場所をそのまま受け入^{あいて}れ^{いま}る^{ぼしよ}る^{うけい}る^れことに苦^{くろう}労^{かた}したことを語る。

中文

亚特兰大的一位创业者在访谈结尾说，更大的财务成^{yà tè lán dà de yī wèi chuàng yè zhě zài fǎng tán jié wěi shuō}功^{gèng dà de cái wù chéng gōng}带^{dài lái}来^{le tā wú fǎ yù jiàn de wèn tí tā miáo shù le zì jǐ de gǎi biàn mù dǔ péng yǒu hé jiā rén duì}了^{zhè zhǒng gǎi biàn zuò chū fǎn yīng píng pàn nà xiē zài tā rú jīn kàn lái běn kě bì miǎn mǒu xiē xuǎn zé de}他^{rén yǐ jí dāng tā jué de bié rén wú fǎ jiē shòu tā yǐ zǒu dào de wèi zhì shí zì jǐ yòu nán yǐ}无法^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}预^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}见^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}的^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}问题^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}。他^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}描^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}述^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}了^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}自^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}己^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}的^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}改^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}变^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}，目^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}睹^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}朋^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}友^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}和^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}家^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}人^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}对^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}这^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}种^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}改^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}变^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}作^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}出^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}反^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}应^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}，评^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}判^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}那^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}些^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}在^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}他^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}如^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}今^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}看^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}来^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}本^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}可^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}避^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}免^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}某^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}些^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}选^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}择^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}的^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}人^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}，以^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}及^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}当^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}他^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}觉^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}得^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}别^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}人^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}无^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}法^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}接^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}受^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}他^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}已^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}走^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}到^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}的^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}位^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}置^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}时^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}，自^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}己^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}又^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}难^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}以^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}接^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}受^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}别^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}人^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}仍^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}在^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}原^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}来^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}的^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}位^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}置^{jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì}。

ENGLISH

His account of his own judgment is useful; a diagnosis of poverty from a bank balance is not. Choices matter, but choices are made inside wages, health, caregiving, discrimination, housing, education, geography, violence, institutions, bargaining power, and luck. A balance is neither a character test nor a clinical history.

日本語

自分^{じぶん}が人^{ひと}を裁^{さばい}いたという彼の説明^{かれ}は参考^{せつめい}になる。しかし、銀行^{ぎんこう}残高^{ざんだか}から貧困^{ひんこん}を診断^{しんだん}することはできない。選^{せんたく}択^{じゅうよう}は重要^{じゅうよう}だが、そ^{ちんぎん}れは賃金^{けんこう}、健康^{せきにん}、ケア^{さべつ}の責任^{じゅうきよ}、差別^{きょういく}、住居^{ちり}、教育^{ばうりょく}、地理^{せいど}、暴力^{こうしょうりょく}、制度^{うん}、交渉^{うちがわ}力^{おこなわ}、運^{ざんだか}の内側^{じんかく}で行^{けんさ}われる。残高^{びょうれき}は人格検査でも病歴でもない。

中文

他对自身评判心态的叙述是有用的；但不能依据银行余额来诊断贫困。选择很重要，可选择是在工资、健康、照护责任、歧视、住房、教育、地理环境、暴力、制度、议价能力和运气之中作出的。余额既不是品格测试，也不是临床病史。

ENGLISH

Money can alter a relationship even when no one behaves maliciously. One person gains options, information, mobility, status, and the power to pay. The other may feel pride, distance, need, fear, entitlement, embarrassment, or comparison. Ordinary invitations become questions about who pays. Advice can sound like judgment. Help can create gratitude, dependence, resentment, or an unspoken claim on future decisions.

日本語

誰も悪意を持って振る舞わなくても、金は関係を変えうる。一方は、選択肢、情報、移動性、地位、支払う力を得る。もう一方は、誇り、隔たり、必要、恐れ、当然の権利という感覚、恥ずかしさ、比較を感じるかもしれない。何げない招待が、誰が支払うのかという問題になる。助言は批判のように響くことがある。援助は感謝、依存、恨み、あるいは将来の決定に対する暗黙の権利を生むことがある。

中文

即使没有人心怀恶意，金钱也会改变一段关系。一方获得更多选择、信息、流动能力、地位和付款能力。另一方可能感到自豪、疏远、需要、恐惧、理所当然、难堪或比较。普通的邀请会变成由谁付款的问题。建议听起来可能像评判。帮助可能产生感激、依赖、怨恨，或对未来决策的一种无言索求。

ENGLISH

The answer is neither secrecy nor unlimited rescue. State what kind of help is available, whether it is a gift, loan, investment, employment, or emergency exception, and what will not be funded. Do not make affection contingent on a pitch. Do not buy authority over another adult. Protect privacy without inventing false hardship, and let old relationships change honestly rather than forcing them to reenact an earlier equality.

日本語

答えは、秘密にすることでも、際限なく救済することでもない。どのような援助が可能なのか、それが贈与、融資、投資、雇用、緊急時の例外のどれなのか、そして何には資金を出さないのかを明言する。愛情を、売り込みを受け入れる条件にしてはならない。別の成人を支配する権利を金で買ってはならない。架空の困窮を作り上げることなくプライバシーを守り、昔の関係にかつての対等さを再演させるのではなく、正直に変化することを認める。

中文

答案既不是保密，也不是无限度地救助。应当说明能提供哪种帮助，它是赠予、贷款、投资、就业机会，还是紧急例外，以及哪些事项不会获得资助。不要让感情取决于对方是否接受一项提议。不要用钱购买支配另一名成年人的权力。保护隐私，但不要虚构困境；允许旧有关系诚实地改变，而不是强迫它们重演过去的平等。

ENGLISH

Visible ascent can also hide evidence from the person ascending. Promotions, income, discipline, respectable obligations,

and approval can make a life look coherent while the body and close relationships say otherwise. Inspect that evidence while the schedule, role, and promises can still be changed, rather than waiting for a crisis to make the decision.

日本語

目に見える上昇は、上昇している本人から証拠を隠すこと
もある。昇進、収入、規律、立派な責務、周囲の承認によっ
て、身体や親しい関係は別のことを告げているのに、人生が一貫
して見える場合がある。危機に決断させるまで待つのではなく、
予定、役割、約束をまだ変えられるうちに、その証拠を検討する。

中文

看得见的上升也可能向正在上升的人隐藏证据。晋升、
收入、自律、体面的义务和认可，会让生活显得井然有序，即使
身体和亲密关系正在给出相反的信息。应当在日程、角色和承诺
仍可改变时审视这些证据，而不是等到危机替人作出决定。

ENGLISH

Another Texas interviewee says that having children later gave him quality rather than quantity of time. That may describe his sincere experience. It does not make quantity replaceable. Presence cannot be purchased in one dense block after years have passed. A family can deliberately accept an intense season, but the agreement should name its end, daily contact, care work, health, money, emergencies, missed events, and the repair owed if the plan fails.

日本語

テキサスの別のインタビュー参加者は、遅くに子どもを持った
ことで、時間は量ではなく質になったと語る。それは彼の誠実な

実感じっかんなのかもしれない。だが、量りょうを代替可能だいたいかのうにするものではない。
 何年なんねんも過ぎた後あとで、濃密のうみつな一つひとの時間じかん枠わくを買かって埋め合うめあわせる
 ことはできない。家族かぞくが意図的いどてきに多忙たぼうな一時期いちじきを受け入うけいれるこ
 とはできるが、合意ごういには、その終わりおわり、日々の連絡れんらく、ケア労働けあろうどう、
 健康けんこう、金きん、緊急事態きんきゅうじたい、参加さんかできない行事ぎょうじ、そして計画けいかくが失敗しっばいし
 た場合ばあいに負うべき修復しゅうふくを明記めいきすべきである。

中文

另一位得克萨斯州受访者说，较晚要孩子给了他高质量而非
 大量的相处时间。这或许是他真诚的亲身体验，却不能说明时间
 的数量可以替代。多年过去之后，陪伴无法通过购买一段密集
 的时间来补回。一个家庭可以有意接受一段高强度时期，但协议应当
 明确它何时结束、每天如何联系、照护工作、健康、金钱、紧急情况、
 错过的活动，以及计划失败时所欠下的修复。

ENGLISH

The paper ribbon used near the beginning of this book appears again in the Texas source: one bad illness can shorten not only the ribbon but the quality of what remains. Its arithmetic is imperfect and its life-expectancy figures are population averages, not personal forecasts. The physical act still makes one fact difficult to evade. Time is consumed while the plan is being made.

日本語

本書の冒頭近くで使われた紙のリボンは、テキサスの資料に
 も再び登場する。一度の重い病気で短くなりうるのは、リボン
 の長さだけでなく、残された部分の質でもある。その計算は不
 完全で、用いられる平均余命の数値も集団平均であって、個人
 の予測ではない。それでも、実際に手を動かすことで、一つの

じじつ め むずかしく けいかく た て あいだ
 事実から目をそらすのが難しくなる。計画を立てている間にも、
 じかん しょうひ
 時間は消費されている。

中文

běn shū kāi tóu fù jìn shǐ yòng guò de zhǐ dài zài cì chū xiàn zài dé kè sà sī zhōu de sù cái zhōng
 本书开头附近使用过的纸带，再次出现在得克萨斯州的素材中：
 yī chǎng zhòng bìng bù jīn huì suǒ duǎn zhǐ dài hái huì jiàng dī yú xià bù fèn de zhì liàng tā de jì suàn
 一场重病不仅会缩短纸带，还会降低余下部分的质量。它的计算
 bìng bù wán shàn qí zhōng de yù qī shòu mìng shù zì shì rén kǒu píng jūn zhí bú shì gè rén yù cè
 并不完善，其中的预期寿命数字是人口平均值，不是个人预测。
 rán ér qīn shǒu jìn xíng zhè gè dòng zuò réng huì shǐ yí gè shì shí nán yǐ huí bì zài zhì dìng jì huà
 然而，亲手进行这个动作仍会使一个事实难以回避：在制订计划
 de tóng shí shí jiān zhèng zài bèi xiāo hào
 的同时，时间正在被消耗。

21.5 Do not diagnose a life from a business interview

じんせい しんだん
 ビジネス・インタビューから人生を診断してはならない
 bú yào gēn jù yī chǎng shāng yè fǎng tán zhěn duàn rén shēng
 不要根据一场商业访谈诊断人生

ENGLISH

White's interview moves from entrepreneurship into an account of toxic, physical, and emotional trauma. He criticizes care that begins with a guessed medication and argues for broader support. The useful correction is that loss, violence, addiction, injury, chronic stress, and relationship rupture can affect functioning even when no wound is visible. The interview does not establish a diagnosis, treatment order, or reason to alter prescribed care.

日本語

White のインタビューは、起業の話から、有害な、身体的・
 かんじょうてき たいけん うつる かれ すいそく くすり しょうほう
 感情的トラウマの体験へと移る。彼は、推測した薬を処方する

ことから始まるケアを批判し、より幅広い支援を主張する。こ
こから得られる有益な修正は、喪失、暴力、依存症、けが、慢性
のストレス、関係の破綻は、傷が目に見えなくても機能に影響
しうる、ということだ。このインタビューは、診断、治療の順序、
処方された治療を変更する理由のいずれも確立していない。

中文

White 的访谈从创业转入对有害的、身体上的和情感上的
创伤的叙述。他批评从猜测性用药开始的照护方式，并主张
提供更广泛的支持。其中有用的纠正是：失去、暴力、成瘾、伤害、
长期压力和关系破裂，即使没有可见伤口，也会影响人的功能
状态。这场访谈并未确立任何诊断、治疗顺序，也没有提供改变
处方治疗的理由。

ENGLISH

Trauma exposure does not produce the same outcome in every person. Symptoms and treatments differ. Psychotherapy, medication, or a combination may be appropriate after assessment by a qualified professional. A founder, coach, manager, partner, or book cannot diagnose an employee or relative. Nor should performance language turn illness into a character verdict.

日本語

トラウマにさらされても、すべての人に同じ結果が生じるわけではない。症状も治療も異なる。資格を持つ専門家の評価を受けた後であれば、心理療法、薬物療法、またはその併用が適切な場合がある。創業者、コーチ、管理職、パートナー、あるいは本が、従業員や親族を診断することはできない。パフォーマンスの言葉で、病気を人格への判決に変えてもならない。

中文

chuāng shāng bào lù bú huì shǐ měi gè rén chǎn shēng xiāng tóng de jié guǒ zhèng zhuàng hé zhì liáo fāng fǎ
 创 伤 暴 露 不 会 使 每 个 人 产 生 相 同 的 结 果。 症 状 和 治 疗 方 法
 gè bù xiāng tóng jīng guò hé gé zhuān yè rén yuán de píng gū hòu xīn lǐ zhì liáo yào wù zhì liáo huò
 各 不 相 同。 经 过 合 格 专 业 人 员 的 评 估 后， 心 理 治 疗、 药 物 治 疗 或
 èr zhě jié hé kě néng shì shì dāng de chuàng shǐ rén jiào liàn guǎn lǐ zhě bàn lǚ huò yī běn shū
 二 者 结 合 可 能 是 适 当 的。 创 始 人、 教 练、 管 理 者、 伴 侣 或 一 本 书
 dōu bù néng zhěn duàn yuán gōng huò qīn shǔ yě bù yīng ràng jì xiào yǔ yán bǎ jí bìng biàn chéng duì pǐn gé
 都 不 能 诊 断 员 工 或 亲 属。 也 不 应 让 绩 效 语 言 把 疾 病 变 成 对 品 格
 de pàn jué
 的 判 决。

ENGLISH

There is a practical middle ground between amateur treatment and silence. Create physical and psychological safety. Listen without demanding disclosure. Respect privacy and autonomy. Offer access to qualified care and lawful leave. Reduce the work condition causing avoidable harm. Prepare for crisis without making one distressed person educate the organization. If there is immediate danger, use local emergency and crisis resources rather than waiting for a productivity conversation.

日本語

しろうと ちりょう ちんもく あいだ じっせんでき ちゅうかん ちてん
 素人による治療と沈黙の間には、実践的な中間地点がある。
 しんたいてき しんりてきあんぜん かくほ じじょう かいじ もとめ はなし きく
 身体的・心理的安全を確保する。事情の開示を求めずに話を聞く。
 じりつ そんちょう しかく も つせんもん か ほう
 プライバシーと自律を尊重する。資格を持つ専門家のケアと、法
 も とづくきゅうか りよう さけ がい うん
 に基づく休暇を利用できるようにする。避けられる害を生んでい
 ろうどうじょうけん けいげん ひとり くる しん ひと そしき きょういく
 る労働条件を軽減する。一人の苦しんでいる人に組織を教育さ
 き き そなえる さしせまつ きけん せいさん
 せることなく、危機に備える。差し迫った危険があるなら、生産
 せい はなし あうとき まつ ちいき きゅうきゅう きき たいおう
 性について話し合う時を待つのではなく、地域の救急・危機対応
 しげん りよう
 資源を利用する。

中文

zài yè yú zhì liáo yǔ bǎo chí chén mò zhī jiān cún zài yī tiáo qiè shí kě xíng de zhōng jiān dào lù
 在 业 余 治 疗 与 保 持 沉 默 之 间， 存 在 一 条 切 实 可 行 的 中 间 道 路。

chuàng zào shēn tǐ hé xīn lǐ shàng de ān quán qīng tīng dàn bù qiǎng qiú pī lù zūn zhòng yīn sī hé
 创造身体和心理上的安全。倾听，但不强求披露。尊重隐私和
 zì zhǔ quán tí gòng huò dé hé gé zhuān yè zhào hù hé hé fǎ xiū jià de qú dào jiǎn shǎo zhèng zài zào chéng
 自主权。提供获得合格专业照护和合法休假的渠道。减少正在造成
 kě bì miǎn shāng hài de gōng zuò tiáo jiàn wèi wēi jī zuò hǎo zhǔn bèi dàn bù yào ràng yí gè zhèng chǔ yú
 可避免伤害的工作条件。为危机做好准备，但不要让一个正处于
 tòng kǔ zhōng de rén chéng dān jiào yù zhěng gè zǔ zhī de zé rèn rú guǒ cún zài jǐn pò wēi xiǎn yīng
 痛苦中的人承担教育整个组织的责任。如果存在紧迫危险，应
 shǐ yòng dāng dì de jǐn jí hé wēi jī yuán zhù zī yuán ér bú shì děng dài yí chǎng guān yú shēng chǎn lì de
 使用当地的紧急和危机援助资源，而不是等待一场关于生产力的
 tán huà
 谈话。

ENGLISH

Terry's concern about overstimulation belongs here with a narrower claim. Constant phone use, entertainment, alcohol, and reward can crowd out attention and make a project hard to judge. That does not mean every loss of energy is a discipline failure. Check sleep, pain, illness, care burden, grief, anxiety, depression, substance use, financial threat, harassment, and the actual quality of the project before prescribing more effort.

日本語

かじょうしげき けねん げんてい しゅちよう
 過剰刺激についての Terry の懸念も、より限定された主張と
 い ち じょうよう ごらく さけ
 してここに位置づけられる。スマートフォンの常用、娯楽、酒、
 ほうしゅう ちゅうい しめだし はんだん むずかしく
 報酬が注意を締め出し、プロジェクトの判断を難しくすることは
 かつりよく ていか きりつ けつじょ い み
 はある。だが、活力の低下がすべて規律の欠如を意味するわけ
 どりよく しょうほう まえ すいみん いたみ びょうき
 ではない。さらなる努力を処方する前に、睡眠、痛み、病氣、ケ
 ふたん びたん ふあん ぶつしつしやう けいさいてききやうい
 アの負担、悲嘆、不安、うつ、物質使用、経済的脅威、ハラス
 じっさい しつ かくにん
 メント、そしてプロジェクトの実際の質を確認する。

中文

duì guò dù cì jī de dān yōu yě shì yòng yú zhè lǐ dàn yīng xiàn dìng zài yí gè gèng zhǎi
 Terry 对过度刺激的担忧也适用于这里，但应限定在一个更窄
 de zhǔ zhāng nèi chí xù shǐ yòng shǒu jī yú lè jiǔ jīng hé jiǎng lì kě néng jǐ zhàn zhù yì lì
 的主张内。持续使用手机、娱乐、酒精和奖励，可能挤占注意力，
 shǐ xiàng nán yǐ pàn duàn dàn zhè bìng bù yì wèi zhè měi yí cì jīng lì liú shī dōu shì jì lǜ shī líng
 使项目难以判断。但这并不意味着每一次精力流失都是纪律失灵。
 zài yāo qiú fù chū gèng duō nǚ lì zhī qián yīng jiǎn chá shuì mián téng tòng jí bìng zhào hù fù dān
 在要求付出更多努力之前，应检查睡眠、疼痛、疾病、照护负担、

bēi shāng jiāo lǜ yì yù wù zhì shǐ yòng cái wù wēi xié sāo rǎo yǐ jī xiàng mù de shí jì
 悲伤、焦虑、抑郁、物质使用、财务威胁、骚扰，以及项目的实际
 zhì liàng
 质量。

ENGLISH

White's later routine offers a humane starting scale: make one small promise, complete it, and notice that it was completed. He warns that an all-at-once reset often ends in failure, shame, withdrawal, and another reset. Tiny steps are not a cure, but they can restore evidence of agency while appropriate help addresses the larger condition.

日本語

あと じっせん しゅうかん ひと やさしい しゅっぱつてん おおき
 Whiteが後に実践した習慣は、人に優しい出発点の大きさを
 しめし ちいさなやくそく ひと はたし はたし
 示している。小さな約束を一つし、それを果たし、果たしたこと
 きづく かれ いちど たてな おそう しっぱい ほじ
 に気づく。彼は、一度にすべてを立て直そうとすると、失敗、恥、
 ひきこもり さいど たてな おし おわる おおい けいこく
 引きこもり、そして再度の立て直しに終わることが多いと警告
 ちいさな いち ぼ ちりょう できせつ しえん おおきな
 する。小さな一歩は治療ではないが、適切な支援がより大きな
 じょうきょう たいしよ あいだ じぶん こうどう しょうこ とりもどす
 状況に対処する間、自分で行動できるという証拠を取り戻す
 たすけ
 助けにはなりうる。

中文

hòu lái de rì cháng zuò fǎ tí gòng le yí gè rén xìng huà de qǐ shǐ chǐ dù zuò chū
 White 后来的日常做法提供了一个人性化的起始尺度：作出
 yí gè xiǎo xiǎo de chéng nuò wán chéng tā bìng liú yì dào zì jǐ yǐ jīng wán chéng qǐ tú yí cì xìng
 一个小小的承诺，完成它，并留意到自己已经完成。企图一次性
 chè dǐ zhòng zhì wǎng wǎng yǐ shī bài xiū chí tuì suō hé yòu yí cì zhòng zhì gào zhōng tā duì cǐ
 彻底重置，往往以失败、羞耻、退缩和又一次重置告终，他对此
 tí chū jǐng gào wēi xiǎo de bù zhòu bú shì zhì liáo fāng fǎ dàn zài shì dāng bāng zhù chǔ lǐ gèng dà wèn tí
 提出警告。微小的步骤不是治疗方法，但在适当帮助处理更大问题的
 de tóng shí tā men kě yǐ chóng xīn tí gòng yí gè rén yǒng yǒu xíng dòng néng lì de zhèng jù
 的同时，它们可以重新提供一个人拥有行动能力的证据。

21.6 Keep a cost account

だいしょう ちょうぼ
代償の帳簿をつける
jiàn lì yī fèn dài jià zhàng mù
建立一份代价账目

ENGLISH

Once a week during an intense period, and once a month otherwise, review eight accounts with the people affected:

日本語

ふ か た か い じ き しゅう いち ど い が い つ き いち ど えいぎょう
負荷の高い時期には週に一度、それ以外は月に一度、影響を
う け る ひ と び と よう かんじょう てんけん
受ける人々とともに八つの勘定を点検する。

中文

zài gāo qiáng dù shí qī měi zhōu yī cì qí tā shí qī měi yuè yī cì yǔ shòu dào yǐng xiǎng de rén
在高强度时期每周一次，其他时期每月一次，与受到影响的人
yì qǐ shēn chá bā xiàng zhàng mù
一起审查八项账目：

ENGLISH

Body Sleep, pain, movement, food, substance use, appointments, safety, recovery, the protected health floor, and any early sign being postponed to protect the schedule.

Attention Deep work, interruption, device use, solitude, play, and the ability to be present without consuming or producing.

Close people Everyone exposed to the season, promised time, care work, emotional availability, conflict, milestones, intimacy, informed consent, and repair still owed.

Integrity The non-negotiable floor, facts hidden, numbers softened, duties avoided, boundaries crossed, people objectified, and conduct that would be embarrassing if described plainly to those affected.

Other people's exposure Pay, workload, safety, dependency, guarantees, deposits, claims, environmental burden, and who cannot refuse the risk.

Downside Cash runway, concentration, liability, recovery path, and the effect of failure on people who do not share proportionately in the upside.

Reversibility What is replaceable, repairable but path-dependent, or irrecoverable; what delay itself will make impossible; and what repair is owed if the season fails.

Identity and desire Who remains if the role, company, title, audience, or money disappears, and whether the work is still moving toward something wanted rather than merely away from fear.

日本語

身体しんたい 睡眠、痛み、運動、食事、物質使用、受診、安全、回復、守るべ
けんこう さいていせん よてい まもる たいおう さきのばし
 き健康の最低線、そして予定を守るために対応を先延ばし
しよきちようこう
 にしている初期兆候。

注意ちゅうい 集 中 作 業、中 断、機 器 の 使 用、一 人 で 過 ぐ す 時 間、遊 び、
なん しやうひ せいさん め まえ のうりよく
 何かを消費したり生産したりせずに目の前にいる能力。

親 しい 人 々したしいひとびと この時期の影響を受ける全員、約束した時間、ケア
ろうどう かんじやうめん おうじ じやうたい たいりつ ふしめ しんみつ じゅうぶん
 労働、感情面で応じられる状態、対立、節目、親密さ、十分
じやうぼう もとづくどうい おっ しゅうふく
 な情報に基づく同意、そしてまだ負っている修復。

誠実させいじつ 交 渉 不 能 最 低 線、隠 した 事 実、曖 昧 に した 数 字、回 避
こうしやうふのう さいていせん かくし じじつ あいまい すうじ かいひ
ぎむ こえ きやうかい ひと もの あつかつ
 した義務、越えた境界、人を物のように扱ったこと、そし
えいきやう う け ひとびと そつちよく せつめい は ず か し い こうい
 て影響を受けた人々に率直に説明すれば恥ずかしい行為。

他者^{たしや}がさらされるもの^{ちんぎん しごとりょう あんぜん いぞん ほしょう てつけ} 賃金、仕事量、安全、依存、保証、手付
金、請求権、環境負荷、そして誰がそのリスクを拒否でき
ないのか。

損失^{そんしつ} 資金が尽きるまでの期間、集^き中^{かん}リスク、法的責任、回復^{かいふく}へ
の道、そして利益を相応の割合で共有しない人々に失敗が
及ぼす影響。

可逆性^{かぎやくせい} 代替できるもの、修復^{しゅうふく}できるが経路に左右^{けいろ さゆう}されるもの、
回復不能^{かいふくふのう}なもの^{なん}は何か。遅れ^{おくれ}そのものによって何が不可能
になるか。そして、この時期^{じき}が失敗^{しっぱい}した場合にどのような
修復^{しゅうふく}を負^おうのか。

自己^{じこ}認識^{にんしき}と欲求^{よつきゅう} 役割、会社、肩書、観衆、金^{きん}が消えたときに
残^{のこる}るのは誰か。そして仕事は、単に恐れから遠ざかる^{とおざかる}ので
はなく、今も望む^{いまのぞむ}何かへ向かっているか。

中文

身体^{shēn tǐ} 睡眠、疼痛、活动、食物、物质使用、就诊、安全、恢复、
必须守住的健康底线，以及为了保护日程而推迟处理的任何
早期迹象。

注意力^{zhùyì lì} 深度工作、干扰、设备使用、独处、玩乐，以及不消费也
不生产而专注于当下的能力。

亲近的人^{qīnjìn de rén} 所有受到这一时期影响的人、承诺的时间、照护工作、
情感上的在场、冲突、重要节点、亲密关系、知情同意，以及
仍然欠下的修复。

操守^{cāoshǒu} 不可妥协的底线、隐瞒的事实、淡化的数字、逃避的职责、
逾越的界限、被当作物品的人，以及若向受影响者如实讲述
便会令人羞愧的行为。

tā rén de fēng xiǎn bào lù xīn chóu gōng zuò liàng ān quán yī lài dān bǎo dìng jīn suǒ cháng
 他人的风险暴露 薪酬、工作量、安全、依赖、担保、订金、索偿
 quán huán jīng fù dān yǐ jī shuǐ wú fǎ jù jué zhè zhǒng fēng xiǎn
 权、环境负担，以及谁无法拒绝这种风险。

xià xíng fēng xiǎn xiàn jīn kě wéi chí qī xiàn jí zhōng fēng xiǎn fǎ lǜ zé rèn huī fù lù jīng yǐ jī
 下行风险 现金可维持期限、集中风险、法律责任、恢复路径，以及
 shī bài duì nà xiē méi yǒu àn xiāng tóng bǐ lì fēn xiǎng shàng xíng shōu yì zhě de yǐng xiǎng
 失败对那些没有按相同比例分享上行收益者的影响。

kě nì xìng nǎi xiē kě yǐ tì dài nǎi xiē kě yǐ xiū fù dàn jù yǒu lù jīng yī lài xìng nǎi xiē
 可逆性 哪些可以替代，哪些可以修复但具有路径依赖性，哪些
 wú fǎ wǎn huí tuō yán běn shēn huì shǐ shén me biàn dé bù kě néng yǐ jī zhè yí shí qī ruò
 无法挽回；拖延本身会使什么变得不可能；以及这一时期若
 yǐ shī bài gào zhōng hái qiàn xià nǎi xiē xiū fù
 以失败告终，还欠下哪些修复。

shēn fèn yǔ yù wàng rú guǒ jué sè gōng sī tóu xián shòu zhòng huò jīn qián xiāo shī liú xià lái
 身份与欲望 如果角色、公司、头衔、受众或金钱消失，留下来
 de shì shuí gōng zuò shì fǒu réng zài zǒu xiàng zhēn zhèng xiǎng yào de shì wù ér bù zhǐ shì zài
 的是谁；工作是否仍在走向真正想要的事物，而不只是在
 táo lí kǒng jù
 逃离恐惧。

ENGLISH

At the top of the same page, name the season's result, start and end dates, recovery period, and the person with authority to stop it. At the renewal date, use observations and named commitments rather than a single mood score. Ask a partner, colleague, clinician, or adviser who can disagree without being punished. Continue only on fresh evidence and renewed consent. The review prevents a temporary imbalance from becoming an unexamined way of life; it does not demand perfect balance each day.

日本語

おなじ じょうぶ じ き せい か かい し ひ しゅうりょう ひ かいふく
 同じページの上部に、その時期の成果、開始日と終了日、回復
 き かん と め る けんげん も つ ひ と し る す こうしん ひ たんいつ
 期間、それを止める権限を持つ人を記す。更新日には、単一の
 き ぶん てんすう かんさつけ かい めい じ やくそく つ かう はんたい
 気分の点数ではなく、観察結果と明示された約束を使う。反対
 ばつ う け どうりょう りんしょう か じょげんしゃ いけん
 しても罰を受けないパートナー、同僚、臨床家、助言者に意見を

もとめる あらた しょうこ あらためて え どうい ばあい つづける
 求める。新たな証拠と改めて得た同意がある場合にのみ続ける。
 てんけん いちじてき ふ きんこう けんどう い きかた
 この点検は、一時的な不均衡が検討されないまま生き方になる
 ふせぐ まいにち かんべき きんこう ようきゅう
 ことを防ぐものであり、毎日の完璧な均衡を要求するものではない。

中文

zài tóng yí yè de dǐng duān xiě míng zhè yí shí qī yào qǔ de de jié guǒ kāi shǐ hé jié shù
 在同一页的顶端，写明这一时期要取得的结果、开始和结束
 rì qī huī fù qī yǐ jí yǒu quán jiào tíng tā de rén zài xù qī rì yīng yī jù guān chá hé míng què
 日期、恢复期，以及有权叫停它的人。在续期日，应依据观察和明确
 shuō chū de chéng nuò ér bú shì dān yī de qíng xù píng fēn xún wèn yí wèi néng gòu tí chū yì yì ér
 说出的承诺，而不是单一的情绪评分。询问一位能够提出异议而
 bù shòu chéng fá de bàn lǚ tóng shì lín chuáng zhuān yè rén yuán huò gù wèn zhǐ yǒu zài chū xiàn xīn zhèng jù
 不受惩罚的伴侣、同事、临床专业人员或顾问。只有在出现新证据
 bīng chōng xīn huò dé tóng yì shí cái jì xù zhè zhǒng shěn chá shì wèi le fáng zhǐ zhàn shí de shī héng wèi jīng
 并重新获得同意时才继续。这种审查是为了防止暂时的失衡未经
 jiǎn shì biàn biàn chéng yí zhǒng shēng huó fāng shì tā bìng bù yāo qiú měi tiān dōu dá dào wán měi píng héng
 检视便变成一种生活方式；它并不要求每天都达到完美平衡。

ENGLISH

Set stop rules before ambition bargains with them. Pause and seek the relevant help when work creates an acute safety or health risk; requires deception or an illegal act; depends on money owed to workers, customers, tax authorities, or other protected claimants; imposes a serious burden that the affected person did not accept; repeatedly consumes recovery and close relationships without a credible end; or continues only because stopping would collapse identity.

日本語

や しん ていしじょうけん とりひき はじめるまえ じょうけん さだめる しごと
 野心が停止条件と取引を始める前に、その条件を定める。仕事
 さしせまつ あんぜんじょう けんこうじょう う むばあい きまん
 が差し迫った安全上または健康上のリスクを生む場合、欺瞞や
 いほうこうい ひつよう ばあい ろうどうしゃ こきやく ぜいむとうぎよく た
 違法行為を必要とする場合、労働者、顧客、税務当局、その他
 ほご せいきゅうけんしゃ しばらう かね いぞん ばあい えいきょう
 保護されるべき請求権者に支払うべき金に依存する場合、影響
 うけるほんにん うけいれ じゅうだい ふたん かすばあい しんらい
 を受ける本人が受け入れていない重大な負担を課す場合、信頼
 おわり かいふく したしいかんけい くりかえししょうもう
 できる終わりが無いまま回復や親しい関係を繰り返し消耗する

場合、あるいは止めれば自己認識が崩壊するという理由だけで
 つづけている場合には、中断して該当する支援を求める。

中文

在野心开始同停止规则讨价还价之前，就设定好这些规则。当
 工作造成急性的安全或健康风险；要求欺骗或违法行为；依赖
 本应支付给劳动者、客户、税务机关或其他受保护索偿人的款项；
 给受影响者施加其未曾接受的重大负担；在没有可信终点的情
 况下反复耗尽恢复时间和亲密关系；或仅仅因为停止会使身份
 认同崩塌而继续时，应暂停并寻求相应帮助。

ENGLISH

Some endeavors remain worth a high, freely chosen cost. Brady's closing test is larger than competitive success: he praises his father's integrity, speaks of being accountable to the people one values, and says a life teaches through the way it is lived. That standard allows ambition to be fierce. It simply refuses to call every wound evidence of commitment.

日本語

高い代償を自由意思で払っても、なお取り組む価値のある
 試みは存在する。Bradyが最後に示す基準は、競争上の成功よ
 りも大きい。父親の誠実さを称賛し、自分が大切にする人々に
 対して説明責任を負うことを語り、人生はその生き方を通じて
 教えるものだと言う。この基準は、激しい野心を認める。ただ
 し、あらゆる傷を献身の証拠と呼ぶことを拒む。

中文

有些事业即使要付出高昂而自愿选择的代价，仍然值得去做。
 Brady在结尾提出的检验标准超越了竞技成功：他赞扬父亲的
 操守，谈到应对自己珍视的人负责，并说人生会通过一个人的

shēng huó fāng shì shī jiào zhè xiàng biāo zhǔn yǔn xǔ yě xīn bǎo chí qiáng liè zhǐ shì jù jué bǎ měi yī dào
 生活方式施教。这项标准允许野心保持强烈，只是拒绝把每一道
 shāng kǒu dōu chēng zuò tóu rù de zhèng jù
 伤口都称作投入的证据。

ENGLISH

When the cost account no longer supports the game, the answer may be redesign, delegation, rest, treatment, restitution, departure, or an honest ending. Such a decision uses freedom before freedom arrives as a bank balance. The next question is what a life should move toward when it no longer needs pressure to keep moving.

日本語

代償の帳簿がそのゲームを支えられなくなったとき、答えは、再設計、委任、休息、治療、損害回復、撤退、あるいは誠実に終わらせることかもしれない。そのような決断は、銀行残高という形で自由が訪れる前に、自由を使うことである。次の問いは、前進し続けるために圧力を必要としなくなった人生が、何に向かって進むべきかである。

中文

当代价账目不再支持这场游戏时，答案可能是重新设计、委派、休息、治疗、补偿、离开，或坦诚地结束。这样的决定，是在自由以银行余额的形式到来之前先行运用自由。接下来的问题是：当生活不再需要压力来迫使它继续前进时，它应当走向什么？

CHAPTER 22

Freedom Needs a Use

自由には使い道が必要だ

自由必須有所用

What chosen obligations make freedom worth having?

自由を持つことに価値を与えるのは、どのような
自ら選んだ責務だろうか？

哪些自主选择性的义务，能让自由值得拥有？

ENGLISH

Glenn Boyd reports that the company he co-founded was taken public and later sold in a transaction worth about \$1.03 billion for the whole company. He was thirty-three when he retired. He bought a yacht, traveled around the world, and spent time with his children. Then he became bored.

日本語

Glenn Boyd によれば、彼が共同創業した会社は株式を公開し、その後、会社全体で約\$1.03 billion に相当する取引で売却された。引退したとき、彼は33歳だった。ヨットを買い、世界各地を旅し、子どもたちと時間を過ごした。そして、退屈するようになった。

中文

Glenn Boyd 称，他参与联合创办的公司上市后，又在一笔对整个公司估值约为\$1.03 billion 的交易中被出售。他退休时 33 岁。他买了一艘游艇，周游世界，陪伴孩子。后来，他感到厌倦了。

ENGLISH

There are only so many beaches, he says, before a person wants to do something again. With his children grown, he returned to technology and began another startup. The workday on the far side of a large exit was coffee, email, lists, product architecture, workflow sketches, communication, and breaks when long stretches at the computer depleted his creativity.

日本語

どれほど多くのビーチを訪れても、やがて人はまた何かをしたくなる、と彼は言う。子どもたちが成人すると、彼はテクノロジーの世界に戻り、新たなスタートアップを始めた。大規模なイグジットを果たした後の彼の仕事日は、コーヒー、メール、リスト、製品アーキテクチャ、ワークフローのスケッチ、コミュニケーション、そしてコンピューターに長時間向かって創造力を使い果たしたときの休憩で構成されていた。

中文

他说，海滩再多也有看够的时候，之后人还是会想再做什么。孩子长大后，他重返科技行业，创办了另一家初创公司。在完成一次大型退出之后，他的工作日由咖啡、电子邮件、清单、产品架构、工作流程草图、沟通，以及长时间使用电脑耗尽创造力时的休息组成。

ENGLISH

Boyd's unusual experience sets no prescription to retire young, buy a yacht, or return to founding. The transaction value was not his personal proceeds, and his access to leisure was exceptional. The sequence matters because the ordinary picture of financial freedom imagines a gate: compulsion on one side, permanent vacation on the other. Removing a constraint creates room but supplies no direction. Freedom from work completes only half the sentence; the rest must be lived.

日本語

Boydの並外れた経験は、若くして引退すべきだとも、ヨットを買うべきだとも、再び創業すべきだとも説いていない。取引額は彼個人が受け取った金額ではなく、彼が余暇を得られたこと自体も例外的だった。この順序が重要なのは、経済的自由について一般的なイメージが、一つの門を思い描くからだ。一方には強制、もう一方には終わりのない休暇がある。制約を取り除けば余地は生まれるが、方向は与えられない。仕事からの自由では、文の半分しか完成しない。残りは生きることによって書かなければならない。

中文

Boyd不同寻常的经历，并不是在主张人应当年轻退休、购买游艇或重新创业。这笔交易的金额并非他个人所得，而他能够享有如此多闲暇也属于特殊情况。这一先后次序之所以重要，是因为人们通常把财务自由想象成一道门：一边是被迫劳作，另一边是永远度假。解除限制会腾出空间，却不会提供方向。摆脱工作的自由只写完了半句话；剩下的部分必须由生活本身写成。

ENGLISH

The first twenty-one chapters built ways to earn, own, pro-

tect, and preserve. They also put limits around the cost. We can now ask the positive question: what should greater agency be used to do?

日本語

最初の21章では、稼ぎ、所有し、守り、維持するための方法を組み立ててきた。同時に、その代償にも限度を設けた。ここですぐ、肯定形の問いを立てられる。より大きな裁量を、何のために使うべきなのか。

中文

前21章构建了获取、拥有、保护和保存财富的方法，也为其代价划出了界限。现在，我们可以提出一个正面的问题：更大的自主权应该用来做什么？

ENGLISH

That question has three dimensions. Has greater agency produced real abundance—more security, capability, time, relationships, and usable options? Is it being used for fulfilling commitments whose ordinary work remains worth doing? Has it strengthened contentment, the ability to enjoy what is present and decline a further trade when the price exceeds its purpose? Financial freedom provides the room in which the three can be brought into a workable life.

日本語

この問いには三つの側面がある。より大きな裁量は、本当の豊かさ—より大きな安心、能力、時間、人間関係、そして実際に使える選択肢—を生み出したのだろうか。それは、日々の営みそのものを続ける価値がある、充実をもたらす責務に使われているだろうか。それは、今あるものを味わい、代償が目的に見合わない

こうかん ことわるちから た る し る
 くなつたときにはさらなる交換を断る力、すなわち足るを知る
 ちから つよめ けいざいてきじゆう みつ じっさい なり たつ
 力を強めただろうか。経済的自由は、この三つを実際に成り立つ
 じんせい よち あたえる
 人生へとまとめる余地を与える。

中文

zhè gè wèn tí yǒu sān gè wéi dù gèng dà de zì zhǔ quán shì fǒu dài lái le zhēn zhèng de fù zú
 这个问题有三个维度。更大的自主权是否带来了真正的富足——
 gèng duō de ān quán néng lì shí jiān guān xì hé qiè shí kě yòng de xuǎn zé tā shì fǒu bèi
 更多的安全、能力、时间、关系和切实可行的选择？它是否被
 yòng yú lǐng rén mǎn zú de tóu rù ér qí zhōng rì cháng de gōng zuò běn shēn yī rán zhí de qù zuò tā
 用于令人满足的投入，而其中日常的工作本身依然值得去做？它
 shì fǒu zēng qiáng le zhī zú de néng lì ràng rén néng gòu xiǎng shòu yǎn qián yǐ yǒu de yí qiè bìng zài
 是否增强了知足的能力，让人能够享受眼前已有的一切，并在
 dài jià chāo chū mù dì shí jù jué jìn yí bù jiāo huàn cái wù zì yóu tí gōng le kōng jiān ràng zhè
 代价超出目的时拒绝进一步交换？财务自由提供了空间，让这
 sān zhě néng gòng tóng gòu chéng yí zhǒng qiè shí kě xíng de shēng huó
 三者能够共同构成一种切实可行的生活。

22.1 Freedom from is only half a sentence

なん じゆう ぶん はんぶん
 何かからの自由は、文の半分にすぎない
 bǎi tuō mǒu wù de zì yóu zhǐ shì bàn jù huà
 摆脱某物的自由，只是半句话

ENGLISH

In Miami, an immigrant beauty entrepreneur says she came to the United States with \$78, later earned about \$2 million a year, and worked for freedom rather than a particular sum. She did not want poverty for herself or her children. Near the end of the same video, a life-insurance operator makes a useful distinction. A person can earn enough to be called rich while remaining dependent on the next year of income. He says he entered business to become free and expected wealth to follow later.

Miamiでは、移民として渡米した美容業界の起業家が、\$78を手
 手にUnited Statesへ来て、その後は年間約\$2 millionを稼ぐよ
 うになり、特定の金額ではなく自由を求めて働いたと語ってい
 る。彼女は、自分にも子どもたちにも貧困を望まなかった。同じ
 動画の終盤では、生命保険事業者が有用な区別を示している。
 次の年の収入に依存したままでも、人は裕福と呼ばれるだけの
 額を稼ぐことができる。彼は、自由になるために事業を始め、富
 は後からついてくると考えていたという。

中文

在Miami, 一位移民出身的美容行业创业者说, 她带着\$78来到
 United States, 后来每年赚取约\$2 million; 她努力工作所追求的
 是自由, 而不是某个特定金额。她不希望自己或孩子陷入贫困。在
 同一段视频接近结尾处, 一位寿险经营者作出了一个有用的区分。
 一个人可能赚得足够多, 足以被称为富人, 却仍然依赖下一年的
 收入。他说, 自己经商是为了获得自由, 并期待财富日后随之而来。

ENGLISH

These reported experiences cannot set universal thresholds. They nevertheless identify a real first layer of freedom: bills can be paid; a disruption does not immediately become catastrophe; a worker can leave an abusive or corrupting employer; a household can refuse a dangerous loan; an owner can tell the truth without one lost customer destroying the month. Money is doing important work when it reduces coercion.

日本語

こうした本人たちの語る経験から、普遍的な基準額を定める
 ことはできない。それでも、そこには自由の実在する第一層が
 示されている。請求を支払える。何か問題が起きても、すぐに

はきよく　いたら　はたらくひと　ぎやくたいてき　ひと　だらく
 破局へは至らない。働く人は、虐待的な、あるいは人を墮落さ
 こようしゅ　される　かてい　きけん　ゆうし　ことわれる　じぎょう
 せる雇用主のもとを去れる。家庭は危険な融資を断れる。事業
 しゅ　こきやく　ひとりうしなつ　つき　はたん　しんばい
 主は、顧客を一人失っただけでその月が破綻する心配をせずに
 しんじつ　かたれる　きょうせい　へらす　かね　じゅうよう　やくわり　はたし
 真実を語れる。強制を減らすとき、お金は重要な役割を果たし
 ている。

中文

zhèxiē zìshù de jīnglì wúfǎ quèlì pǔbiàn shìyòng de ménkǎn dàn tāmen quèshí zhǐchū le
 这些自述的经历无法确立普遍适用的门槛，但它们确实指出了
 zì yóu zhēnshí cúnzài de dì yī céng zhàngdān fù dé qǐ yí cì biàngu bù huì lìkè yǎn biàn chéng
 自由真实存在的第一层：账单付得起；一次变故不会立刻演变成
 zāi nán láodòng zhě kě yǐ lí kāi nüè dài yuán gōng huò líng rén duò luò de gù zhǔ yí gè jiā tíng
 灾难；劳动者可以离开虐待员工或令人堕落的雇主；一个家庭
 kě yǐ jù jué wēi xiǎn de dài kuǎn qǐ yè suǒ yǒu zhě kě yǐ shuō chū zhēn huà ér bù bǐ dān xīn shī qù
 可以拒绝危险的贷款；企业所有者可以说出真话，而不必担心失去
 yí gè kè hù jiù huǐ diào zhěng gè yuè dāng jīn qián jiǎn shǎo le qiǎng pò shí tā zhèng zài fā huī zhòng yào
 一个客户就毁掉整个月。当金钱减少了强迫时，它正在发挥重要
 zuò yòng
 作用。

ENGLISH

The short follow-up to Boyd's interview gives the claim a boundary. Growing up poor, roofing houses with his father and washing dishes with his mother, he says money did improve life between poverty and the ability to pay the bills. Beyond some level, more expensive leisure stopped changing the experience. A beautiful beach did not become indefinitely better because another zero was added to an account.

日本語

Boyd のインタビューに続く短い動画は、この主張に境界を
 あたえ　まず　しいかてい　そだち　ちちおや　や　ね　ははおや　さらあらい
 与えている。貧しい家庭で育ち、父親と屋根をふき、母親と皿洗い
 かれ　ひんこん　せいきゅう　しはらえる　じょうたい　いたる　あいだ
 をした彼は、貧困から請求を支払える状態に至るまでの間は、
 かね　せいかつ　たしか　よく　かたる　すいじゅん
 お金によって生活が確かに良くなったと語る。だが、ある水準
 こえ　る　こうか　よ　かね　つかつ　けいけん
 を超えると、より高価な余暇にお金を使っても、経験そのもの
 か　わ　ら　な　く　な　っ　た　。　口　座　の　数　字　に　ゼ　ロ　が　一　つ　加　わ　っ　た　か　ら　と
 は変わらなくなった。口座の数字にゼロが一つ加わったからと

うつくしい さいげん よく
 いて、美しいビーチが際限なく良くなるわけではなかった。

中文

Boyd 采访之后的短篇跟进视频, 也为这一说法划出了边界。他说, 自己从小家境贫困, 曾和父亲一起给房屋铺屋顶, 也和母亲一起洗盘子; 从贫困到有能支付账单的这段路上, 金钱的确改善了生活。但超过某个水平之后, 更昂贵的休闲便不再改变体验。仅仅因为账户上的数字多了一个零, 美丽的海滩并不会无限变得更好。

ENGLISH

Freedom therefore has at least two tests. The first is negative: what pressure can I now refuse? The second is constructive: what becomes possible because I can refuse it? A reserve that permits departure is freedom. Leaving every difficult situation before learning from it may be flight. A sale that removes financial pressure is freedom. Rebuilding the same pressure because silence feels intolerable may be compulsion in a better suit.

日本語

したがって、自由には少なくとも二つの試金石がある。第一は否定形の問いだ。今の私は、どのような圧力を拒めるのか。第二は建設的な問いだ。それを拒めるからこそ、何が可能になるのか。立ち去ることを可能にする蓄えは自由である。困難から学ぶ前に、あらゆる困難な状況を離れることは逃避かもしれない。金銭的な圧力を取り除く売却は自由である。沈黙に耐えられないために同じ圧力をつくり直すなら、それは上等なスーツを着た強迫かもしれない。

中文

因此，自由至少有两项检验。第一项是否定性的：我现在可以拒绝什么压力？第二项是建设性的：因为能够拒绝它，什么事情变得可能？让人可以离开的储备是自由。在尚未从困境中有所学习之前便离开每一种困难处境，也可能是逃避。消除财务压力的出售是自由。因为无法忍受安静而重新制造同样的压力，则可能只是穿上了更体面外衣的强迫。

ENGLISH

Before making a large change, finish these sentences plainly:

日本語

大きな変化を起こす前に、次の文を率直に完成させてほしい。

中文

在作出重大改变之前，请直截了当地补完下面这些句子：

ENGLISH

I want freedom from a named obligation, risk, schedule, place, relationship, dependency, or fear.

I want freedom to rest, care, learn, make, travel, serve, belong, or accept a particular responsibility.

I will know the change worked when an observable part of an ordinary week is different, not merely when an account reaches a number.

日本語

私は、次のものから自由になりたい 具体的に名指しできる
責務、リスク、予定、場所、人間関係、依存、または恐れ。

わたくし つぎ じゅう ほ しい やすむ まなぶ
 私は、次のことをする自由が欲しい 休む、ケアする、学ぶ、つ
 くる、^{たび}旅する、^{ほうし}奉仕する、どこかに^{ぞくする}属する、または^{とくてい}特定の
 責任を引き受ける。

つぎ へん か わ か る こうざ すうじ
 次のとき、この変化がうまくいったと分かる 口座がある 数字
 に達したときだけではなく、ありふれた一週間のうち、観察
 できる何かが変わったとき。

中文

wǒ xiǎng bǎi tuō yī xiàng kě yǐ míng quèshuō chū de yì wù fēng xiǎn rì chéng dì diǎn guān xi
 我想摆脱 一项可以明确说出的义务、风险、日程、地点、关系、
 yī lài huò kǒng jù
 依赖或恐惧。

wǒ xiǎng huò dé zuò yǐ xià shì qing de zì yóu xiū xi zhào liào xué xí chuàng zào lǚ xíng fú wù
 我想获得做以下事情的自由 休息、照料、学习、创造、旅行、服务、
 guī shǔ yú mǒu gè qún tǐ huò chéng dān yī xiàng jù tǐ zé rèn
 归属于某个群体，或承担一项具体责任。

dāng yǐ xià qíng kuàng chū xiàn shí wǒ jiù huì zhī dào zhè xiàng gǎi biàn zòu xiào le píng cháng yī zhōu
 当以下情况出现时，我就会知道这项改变奏效了 平常 一周
 zhōng mǒu gè kě guān chá de bù fèn fā shēng le biàn huà ér bù zhǐ shì zhàng hù dá dào mǒu gè
 中 某个可观察的部分发生了变化，而不只是账户达到某个
 shù zì
 数字。

ENGLISH

If the second line remains empty, the plan has an exit but not a destination.

日本語

にぎょうめ こうはく けいかく でぐち もくてき
 二行目が空白のままなら、その計画には出口はあっても、目的
 ち
 地がない。

中文

rú guǒ dì èr xiàng réng rán kòng bái zhè fèn jì huà jiù zhǐ yǒu chū kǒu méi yǒu mù dì dì
 如果第二项仍然空白，这份计划就只有出口，没有目的地。

22.2 The first use may be recovery

さいしょ つかいみち かいふく
最初の使い道は回復かもしれない

dì yí gè yòng tú yě xǔ shì huī fù
第一个用途也许是恢复

ENGLISH

There is a temptation to fill newly available time before feeling it. A former operator retires on Friday and invents an investment office on Monday. A founder sells a company and immediately raises another fund. A worker leaves a damaging job and turns recovery into a personal optimization program. Motion protects an identity that has never had to answer what it wants without a deadline.

日本語

あらた つかえる じかん じっかん さき う め
新たに使えるようになった時間を、実感するより先に埋めた
くなる誘惑がある。元事業経営者が金曜日に引退し、月曜日には
投資会社を思いつく。創業者が会社を売却すると、すぐに別の
ファンドを立ち上げる。働く人が有害な職場を離れた後、回復を
自己最適化プログラムに変える。動き続けることで、締め切り
がないときに何を望むのかを一度も問われてこなかった自己像
を守っている。

中文

rén men hěn róng yì hái wèi lái dé jí gǎn shòu xīn huò dé de shí jiān jiù jí zhe bǎ tā tián mǎn
人们很容易还未来得及感受新获得的时间，就急着把它填满。
yī wèi qián qǐ yè jīng yíng zhě xīng qī wǔ tuì xiū xīng qī yī biàn shè xiǎng chū yī jiā tóu zī bàn gōng shì
一位前企业经营者星期五退休，星期一便设想出一家投资办公室。
yī wèi chuàng shǐ rén chū shòu gōng sī hòu lì kè yòu mù jí yī zhī jī jīn yī míng láo dòng zhě lí kāi
一位创始人出售公司后，立刻又募集一只基金。一名劳动者离开
shāng hài zì jǐ de gōng zuò hòu bǎ huī fù biàn chéng yī tào gè rén yōu huà jì huà bù duàn xíng dòng
伤害自己的工作后，把恢复变成一套个人优化计划。不断行动
bǎo hù zhe yī zhǒng shēn fèn rèn tóng ér zhè zhǒng shēn fèn cóng wèi bèi yāo qiú huí dá méi yǒu jié zhǐ rì qī
保护着一种身份认同，而这种身份从未被要求回答：没有截止日期
shí tā jiū jīng xiǎng yào shén me
时，它究竟想要什么？

ENGLISH

Rest is a legitimate use of freedom. Sleep, medical care, unhurried time with other people, grief, physical repair, and days without a measurable output can be the first return on years of effort. They may also reveal that a decision made under exhaustion was not the decision a restored person would make. Recovery need not justify itself by improving later productivity. It is one of the goods that freedom was meant to protect.

日本語

休息は、自由の正当な使い道である。睡眠、医療、他者と急がずに過ごす時間、悲しむこと、身体の回復、そして測定可能な成果を出さない日々は、長年の努力から得られる最初の見返りになりうる。それによって、疲弊した状態で下した決断が、回復した人なら下さない決断だったと明らかにすることもある。回復は、後の生産性を向上させることで自らを正当化する必要はない。回復そのものが、自由によって守られるべき良きものの一つだからだ。

中文

休息是自由的一种正当用途。睡眠、医疗照护、从容地与他人相处、哀伤、身体修复，以及没有可衡量产出的日子，都可以成为多年努力带来的第一份回报。它们也可能让人看清，精疲力竭时作出的决定，并不是恢复状态的人会作出的决定。恢复不必通过提升日后的生产力来证明自身的正当性。它本就是自由应当保护的美好事物之一。

ENGLISH

Mike Kessner describes a modest practice of separation. He begins with coffee, brief gratitude, and imperfect meditation.

He values time alone, away from a phone and computer, for decompression, reflection, and planning. His firm sets aside time to look back at the year and think about the next one. None of this proves that solitude produces a good decision. It creates conditions in which a decision can be heard before the schedule answers on the person's behalf.

日本語

Mike Kessner は、日常から少し距離を置くささやかな習慣について語っている。一日をコーヒーと短い感謝の時間、そして不完全な瞑想から始める。気持ちをほぐし、振り返り、計画するために、電話やコンピューターから離れて一人で過ごす時間を大切にしている。彼の会社は、一年を振り返り、翌年について考える時間を設けている。こうしたことのどれも、孤独な時間が良い決断を生むと証明するものではない。ただ、日程が本人に代わって答えを出してしまう前に、決断の声を聞ける条件を整えている。

中文

Mike Kessner 描述了一种朴素的抽离习惯。他以咖啡、片刻感恩和并不完美的冥想开始一天。他重视独处的时间，远离手机和电脑，以便放松、反思和规划。他的公司也会留出时间回顾这一年，并思考下一年。这些做法都不能证明独处会带来正确的决定，但它们创造了这样的条件：在日程替一个人作出回答之前，先听见决定本身。

ENGLISH

Solitude is only one route. Some people think while walking, repairing a machine, cooking, praying, swimming, writing, speaking with a trusted friend, or sitting with a clinician. The ritual matters less than the quiet it creates: urgency, audience

reaction, and market price temporarily lose the power to decide what deserves attention.

日本語

一人になることは、数ある道の一つにすぎない。歩くとき、
 機械を修理するとき、料理するとき、祈るとき、泳ぐとき、書く
 とき、信頼する友人と話すとき、あるいは臨床家と向き合うと
 きに考えられる人もいる。儀式そのものより、それが生み出す
 静けさのほうが重要だ。緊急性、周囲の反応、市場価格が、何
 に注意を向ける価値があるかを決める力を一時的に失う。

中文

独处只是其中一条路径。有些人在散步、修理机器、做饭、祈祷、
 游泳、写作、与可信赖的朋友交谈，或与临床专业人士相处时
 思考。仪式本身不如它创造的安静重要：紧迫感、观众的反应
 和市场价格，会暂时失去决定什么值得关注的权力。

ENGLISH

Recovery also needs an end that can be reconsidered. Endless leisure may be a good life for someone and an empty one for someone else. Boyd's boredom tells us about him; it cannot establish that everyone needs a company. Boredom can signal exhaustion lifting, a neglected curiosity returning, a loss of social structure, avoidance of grief, or simply the ordinary discomfort of unassigned time. Its meaning should be investigated before it is medicated with work.

日本語

回復には、見直すことのできる終点も必要だ。終わりのない
 余暇は、ある人には良い人生であり、別の人には空虚な人生か
 もしれない。Boydの退屈が物語るのは彼自身のことであり、誰

かいしゃ ひつよう しょうめい たいくつ ひろう
 会社が必要とすることの証明にはならない。退屈は、疲労
 うすれはじめ ほうち こうきしん もどつ
 が薄れ始めたこと、放置されていた好奇心が戻ってきたこと、
 しゃかいに わくぐみ うしなつ かなしみ さけ
 社会的な枠組みを失ったこと、悲しみを避けていること、ある
 たんに つかいみち きめ じかん ふつう いごこち
 いは単に、使い道を決めていない時間がもたらす普通の居心地
 わる しめし しごと くすりがわり あたえるまえ
 の悪さを示しているかもしれない。仕事を薬代わりに与える前
 い み しらべる
 に、その意味を調べるべきである。

中文

huī fù yě xū yào yí gè kě yǐ chóng xīn shěn shì de zhōng diǎn wú jìn de xián xiá duì mǒu gè rén
 恢复也需要一个可以重新审视的终点。无尽的闲暇对某个人
 kě néng shì měi hǎo shēng huó duì lìng yí gè rén què kě néng shì kōng xū shēng huó de yàn juàn
 可能是美好生活，对另一个人却可能是空虚生活。Boyd 的厌倦
 shuō míng de shì tā zì jǐ de qíng kuàng tā bù néng zhèng míng měi gè rén dōu xū yào yí jiā gōng sī
 说明的是他自己的情况；它不能证明每个人都需要一家公司。
 yàn juàn kě néng yì wèi zhe pí bèi zhèng zài xiǎo tuì bèi hū shì de hào qí xīn zhèng zài huí guī shè huì
 厌倦可能意味着疲惫正在消退、被忽视的好奇心正在回归、社会
 jié gòu yǐ jīng sàng shī āi shāng zhèng zài bèi huí bì huò zhě zhǐ shì miàn duì wèi zuò ān pái de shí jiān
 结构已经丧失、哀伤正在被回避，或者只是面对未作安排的时间
 shí chǎn shēng de pǔ tōng bù shì zài yòng gōng zuò wéi tā fú yào zhī qián yīng dāng xiān tàn jiū tā de
 时产生的普通不适。在用工作作为它服药之前，应当先探究它的
 hán yì
 含义。

22.3 Chosen work must remain chosen

えらん しごと えらん つづけ
 選んだ仕事は、選んだものであり続けなければならない
 zì zhǔ xuǎn zé de gōng zuò bì xū shǐ zhōng chū yú zì zhǔ xuǎn zé
 自主选择的工作必须始终出于自主选择

ENGLISH

Kessner says he works harder now than he once did, but the work feels different because he is surrounded by energetic younger colleagues and has moved toward coaching. His motivation changed across his career: first earning a living, then providing and succeeding, later helping other people develop and leaving something useful behind. He even keeps a possi-

ble parenting venture for retirement, joining commercial skill to a subject he and his wife care about.

日本語

Kessnerは、以前よりも今のほうが懸命に働いているが、活力に満ちた若い同僚に囲まれ、コーチングへ軸足を移したことで、仕事の感じ方は違うと語る。彼の動機はキャリアとともに変わった。最初は生計を立てること、次に家族を養い成功すること、その後は他者の成長を助け、役に立つものを後に残すことだった。彼と妻が関心を寄せるテーマに商業上の技能を結びつけた、子育てに関する事業を、引退後に始める可能性さえ考えている。

中文

Kessner 说，他现在比从前工作得更努力，但由于身边是精力充沛的年轻同事，而且自己的工作重心转向了指导他人，工作给他的感受已经不同。他在职业生涯各阶段的动力发生了变化：起初是谋生，随后是供养家庭并取得成功，后来则是帮助他人成长，留下一些有用的东西。他甚至保留着退休后创办一项育儿事业的可能，把商业技能与他妻子共同关心的主题结合起来。

ENGLISH

Another married pair in the interviews, after reporting the sale of their company, say that freedom did not give them purpose. They call the next stage “preferment”: the ability to choose whom to work with, what to do, and when to do it. The word captures a valuable possibility. Paid work can continue after it becomes less compulsory, but its terms can change.

日本語

インタビューに登場する別の夫婦は、自分たちの会社を売却
 したと語った後、自由を得ても目的は与えられなかったと言う。
 彼らは次の段階を「preferment」と呼んでいる。誰と働くか、
 何をするか、いつするかを選べることだ。この言葉は、価値あ
 る一つの可能性を捉えている。有給の仕事は、強制性が薄れた
 後も続けられるが、その条件は変えられる。

中文

采访中的另一对夫妻在讲述公司出售之后说，自由并没有赋予
 他们目的。他们把下一阶段称为“preferment”：可以选择与谁
 合作、做什么，以及什么时候做。这个词抓住了一种宝贵的可能。
 即使有 偿工作不再那么出于迫不得已，它仍然可以继续，但其条件
 可以改变。

ENGLISH

They also speak from one marriage and one shared goal. Common purpose does not merge two lives. Each person still needs a voice in the work, belief, schedule, money, and permission to change direction. Otherwise one person's freedom can become the other's inherited obligation.

日本語

ただし、彼らが語っているのは、一つの結婚生活と一つの共通
 目標から得た経験である。共通の目的が、二人の人生一つに
 溶かすわけではない。仕事、信念、日程、お金、そして方向転換
 の許可について、各人がな自分の意見を持つ必要がある。そ
 うでなければ、一人の自由が、もう一人に受け継がれる責務に
 なりかねない。

中文

不过，他们所依据的是一段婚姻和一个共同目标。共同的目的

bìng bú huì bǎ liǎng zhǒng rén shēng hé bìng wéi yī duì yú gōng zuò xìn niàn rì chéng jīn qián yǐ jí
并不会把两种人生合并为一。对于工作、信念、日程、金钱，以及
gǎi biàn fāng xiàng de xǔ kě měi gè rén réng rán dōu xū yào yōng yǒu fā yán quán fǒu zé yí gè rén
改变方向的许可，每个人仍然都需要拥有发言权。否则，一个人
de zì yóu kě néng chéng wéi líng yí gè rén bèi pò chéng jiē de yì wù
的自由可能成为另一个人被迫承接的义务。

ENGLISH

Chosen work has three visible rights: exit, rest, and revision. A person who cannot bear an afternoon without status, praise, urgency, or a problem to dominate may still be driven by the old machinery. Real choice preserves the right to reduce scope, alter the calendar, share authority, decline growth, leave money on the table, and stop. Another person does not have to absorb unlimited intensity so that the founder can call the arrangement freedom.

日本語

えらん しごと め み え る みつ けんり たいしゅつ きゅうそく
選んだ仕事には、目に見える三つの権利がある。退出、休息、
しゅうせい ち い しょうさん きんぎゅうせい じぶん しはい
修正である。地位、称賛、緊急性、あるいは自分が支配すべき
もんだい ご ご た え ひと いま ふる い し く み か り た て
問題のない午後に耐えられない人は、今も古い仕組みに駆り立て
られているのかもしれない。本当の選択は、範囲を縮め、予定を
か え けんげん わ か ち せいちょう ことわり え かね
変え、権限を分かち、成長を断り、得られるはずのお金をあて
て手放し、そしてやめる権利を保つ。創業者がその取り決め
を じゅう よ ぶ べつ だれ さいげん はげし ひ き う ける
自由と呼ぶために、別の誰かが際限のない激しさを引き受ける
ひつよう
必要はない。

中文

zì zhǔ xuǎn zé de gōng zuò yǒu sān xiàng qīng xī kě jiàn de quán lì tuì chū xiū xi hé xiū ding
自主选择的工作有三项清晰可见的权利：退出、休息和修订。
rú guǒ yí gè rén wú fǎ rěn shòu yí gè méi yǒu dì wèi zàn yǔ jīn pò gǎn huò méi yǒu wèn tí kě
如果一个人无法忍受一个没有地位、赞誉、紧迫感，或没有问題可
gòng zì jǐ zhǎng kòng de xià wǔ nà me qū dòng tā de kě néng réng shì nà tào jiù jī qì zhēn zhèng
供自己掌控的下午，那么驱动他的可能仍是那套旧机器。真正
de xuǎn zé huì bǎo liú zhè xiē quán lì suǒ xiǎo fàn wéi tiáo zhěng rì chéng fēn xiǎng quán lì jù jué
的选择会保留这些权利：缩小范围、调整日程、分享权力、拒绝
zēng zhǎng fàng qì běn kě zhuàn qǔ de qián yǐ jí tíng zhǐ bù néng wèi le ràng chuàng shǐ rén bǎ zhè zhǒng
增长、放弃本可赚取的钱，以及停止。不能为了让创始人把这种

ān pái chēng wéi zì yóu jiù yāo qiú lìng yí gè rén chéng shòu méi yǒu xiàn dù de gāo qiáng dù
安排称为自由，就要求另一个人承受没有限度的高强度。

ENGLISH

Boyd offers a practical test before beginning a new company. Ideas are easy; execution occupies years. After asking whether an idea is viable and what the competition looks like, he asks whether he would want the resulting work if the idea succeeded. Three to five years of ordinary days, not the launch or exit, are the relevant object of choice.

日本語

Boyd は、あたらしいかいしゃ はじめ るまえ つかえる じっせんてき しきんせき
しめし だす かんたん じっこう なんねん
示している。アイデアを出すのは簡単だが、実行には何年もか
る。アイデアに実現可能性があるか、競争環境はどうなってい
るか（じつげんかの うせい きょうそうかんきょう）
（とっ あと）を聞いた後、そのアイデアが成功したときに生まれるしごと
（じぶん かれ と う えらぶ たいしょう）を自分（たち）はしたいのか、と彼は問う。選ぶべき対象は、立ち上げや
（ねん ねん にちじょう ひび）イグジットではなく、3年（ねん）から5年（ねん）にわたる日常（にちじょう）の日々（ひび）である。

中文

Boyd 提出了一个在创办（tí chū le yí gè zài chuàng bàn xīn gōng sī qián）新公司前可以采用的实际检验（kě yǐ cǎi yòng de shí jì jiǎn yàn xiǎng fǎ）。想法（xiǎng fǎ）很容易有（hěn róng yì yǒu），执行（zhí xíng）却要占据（què yào zhàn jù）数年时间（shù nián shí jiān）。在询问（zài xún wèn）一个想法（yí gè xiǎng fǎ）是否可行（shì fǒu kě xíng）、竞争（jìng zhēng）状况（zhuàng kuàng）如何（rú hé）之后（zhī hòu），他（tā）还会问（hái huì wèn）：如果（rú guǒ）这个想法（zhè gè xiǎng fǎ）成功（chéng gōng），自己（zì jǐ）是否（shì fǒu）愿意（yuàn yì）从事（cóng shì）随之而来（suí zhī ér lái）的工作（gōng zuò）？真正（zhēn zhèng）要选择（yào xuǎn zé）的对象（duì xiàng）不是（bú shì）启动（qǐ dòng）或退出（huò tuì chū）的时刻（shí kè），而是（ér shì）3至5年（zhì 3 nián de píng cháng rì zǐ）的平常日子（píng cháng rì zǐ）。

ENGLISH

Apply that test beyond companies:

日本語

しきんせき かいしゃいがい あて は め
この試金石を、会社（かいしゃ）以外にも（いがい）当て（あて）はめてみよう。

中文

bǎ zhè xiàng jiǎn yàn yě yìng yòng dào gōng sī zhī wài
把这项检验也应用到公司之外：

ENGLISH

If this succeeds, what will a normal Tuesday require of me, of the people I love, and of the people who do the work? Do I want that life for the period it will actually take?

日本語

これが成功したら、普通の火曜日は、私に、愛する人
たちに、そして実際に仕事をする人たちに何を要求す
るだろうか。現実に必要な期間、その人生を私は
望むだろうか？

中文

如果这件事成功，一个平常的星期二会要求我、我所
爱的人，以及实际完成工作的人做些什么？在它真正
需要的那段时间里，我想要这种生活吗？

ENGLISH

The question protects against two mistakes at once. A promising outcome can hide an unwanted process. A worthwhile process can remain worthwhile even when it never produces a spectacular outcome. Better odds do not distinguish chosen work; its daily substance belongs in the life.

日本語

この問いは、二つの誤りを同時に防いでくれる。有望な結果が、望まない過程を覆い隠すことがある。価値ある過程は、華々しい結果を一度も生まなくても、価値あるものであり続けることがある。成功の確率が高いことが、選んだ仕事を定義するのではない。その日々の中身が、人生の一部としてふさわしくなければならぬ。

中文

这个问题同时防范两种错误。前景诱人的结果可能掩盖一个自己并不想要的过程。一个值得经历的过程，即使从未带来惊人的结果，也依然可能值得。更高的成功概率并不能定义自主选择的工作；它每天的实质内容必须属于自己想过的生活。

22.4 Time becomes real in the presence of other people

他者とともにいるとき、時間は現実のものになる

有他人在场，时间才变得真实

ENGLISH

Kessner places a happy family life first in his definition of success, financial freedom immediately after it, and a handful of good friends nearby. He values quantity of time with children, not only special occasions labeled quality time. Before entering his home after work, he recommends a physical pause: breathe, let the workday end, and arrive prepared to be a spouse and parent. The advice comes from one family and should not be turned into a prescription for every house-

hold. Its mechanism is broader. A role transition often needs a boundary if the person on the other side is to receive genuine attention.

日本語

Kessner は、成功の定義の第一に幸福な家庭生活を置き、その後すぐに経済的自由を、さらにその近くに少数の良い友人を挙げている。彼が重視するのは、質の高い時間と呼ばれる特別な機会だけでなく、子どもたちと過ごす時間の量である。仕事から帰って家に入る前に、身体的な間を置くことを勧めている。呼吸し、仕事の一日を終わらせ、配偶者や親として向き合う準備をしてから家に入る。この助言は一つの家庭から出たものであり、すべての世帯への処方箋にしてはならない。ただし、その仕組みはもっと広く当てはまる。向こう側にいる人へ本当に注意を向けるためには、役割を切り替える際に境界が必要になることが多い。

中文

在 Kessner 对成功的定义中，幸福的家庭生活排在第一，财务自由紧随其后，几位好友也位居前列。他重视与孩子相处的时间总量，而不只是那些被称作优质时光的特殊场合。他建议，下班后走进家门之前，先让身体停顿片刻：呼吸，让工作日结束，并准备好以配偶和父母身份到家。这项建议来自一个家庭，不应变成适用于所有家庭的处方。但其机制具有更广泛的意义：如果要真正关注角色另一端的人，角色转换往往需要一道边界。

ENGLISH

The family house he owned for more than twenty years was, by his account, a poor financial investment: he roughly broke even. He would not trade it. The memories made the purchase valuable in a category that appreciation did not measure. Calling it a good home does not require pretending it was a good

trade. Mature accounting can hold both statements.

日本語

彼が20年以上所有していた家族の家は、本人の説明によれば、金銭面では悪い投資だった。収支はほぼ差し引きゼロだった。それでも、彼はその家は何ものとも交換しようとは思わない。そこで生まれた思い出によって、不動産価格の上昇では測れない種類の価値が、その購入にもたらされた。良い家だったと言うために、良い取引だったふりをする必要はない。成熟した会計なら、二つの主張を同時に成り立たせられる。

中文

按照 Kessner 自己的说法，他拥有了 20 多年的那栋家庭住宅是一项糟糕的财务投资：大致只做到了收支相抵。但他不会拿它交换任何东西。那些回忆使这次购买在一个房产升值无法衡量的类别中变得有价值。称它为一个好家，并不需要假装它是一笔好交易。成熟的核算能够同时容纳这两种说法。

ENGLISH

Boyd's travel also changes category across his life. Business travel helped him understand the scale of international markets while setting up sales offices and distributors. After retirement, travel became experience shared with his children. The same activity served market learning, family memory, and pleasure at different times. Its value depended on the people present and the purpose, not on the number of countries collected.

日本語

Boyd にとって、旅は人生の段階によって属するカテゴリーも変わった。営業所や販売代理店を設置するための出張は、国際市場の規模を理解する助けになった。引退後の旅は、子ども

ちと分かち合う経験になった。同じ活動が、時期によって市場
 の学習、家族の思い出、楽しみという異なる役割を果たした。
 その価値は、訪れた国の数ではなく、そこにいた人々と目的に
 よって決まった。

中文

Boyd 的旅行在人生不同阶段也改变了类别。在设立销售办事处
 和经销商网络时，商务旅行帮助他理解国际市场的规模。退休
 之后，旅行变成了与孩子共同经历的体验。同一项活动在不同
 时期分别服务于市场学习、家庭记忆和乐趣。它的价值取决于同行
 的人和旅行的目的，而不取决于收集了多少个国家。

ENGLISH

Greater financial agency can enlarge a relationship or quietly
 replace it. A person can pay for a trip and remain unavailable
 throughout it. Capital given to a child cannot supply judgment,
 affection, or time. Employment offered to a friend may create
 generosity or dependence, especially when the relationship
 makes honest refusal difficult. Service can become a stage on
 which the giver remains the central character.

日本語

金銭面での裁量が増えることで、人間関係を広げることもあ
 れば、気づかないうちに人間関係そのものを置き換えることも
 ある。旅行代を支払いながら、旅の間ずっと心を閉ざしている
 こともできる。子どもに資本を与えても、判断力、愛情、時間
 までは与えられない。友人に仕事を提供すれば寛大さになるこ
 ともあれば、依存を生むこともある。とりわけ、その関係のた
 めに率直に断ることが難しい場合はそうだ。奉仕が、与える側
 を主役に据え続ける舞台になることもある。

中文

更大的财务自主权可以拓展一段关系，也可能在不知不觉中被取代它。一个人可以支付旅行费用，却在整段旅程中始终无法与人相处。给孩子资本，并不能提供判断力、感情或时间。为朋友提供工作可能带来慷慨，也可能造成依赖，尤其是在双方的关系让坦率拒绝变得困难时。服务也可能变成一座舞台，让给予者始终占据主角位置。

ENGLISH

Use freedom to improve the conditions of relationship: fewer rushed departures, more reliable care, attention without a transaction, the ability to visit, shared work that all parties actually want, and enough unplanned time for another person's need to interrupt the agenda. These returns are difficult to display and easy to recognize in a week.

日本語

自由は、人間関係が育つ条件を良くするために使おう。あわただしく別れることを減らし、より確かなケアを行い、取引を伴わずに注意を向け、会いに行けるようにし、全員が本当にのぞむしごとをおこない、べつひとひつよう、よていちゅうだん望む仕事をともにに行い、別の人の必要によって予定が中断されてもよいだけの、計画されていない時間を持つ。こうしたみかえりみせるむずかしいいっぽういちしゅうかんくらしなか見返りは、見せるのが難しい一方で、一週間の暮らしの中ではよういみわけ容易に見分けられる。

中文

用自由改善关系得以发展的条件：减少匆忙的离别，提供更可靠的照料，不带交易地关注他人，拥有前去探望的能力，共同从事各方真正愿意做的工作，并留出足够的计划外时间，让另一个人的需要可以打断既定安排。这些回报很难展示，却很容易

zài yī zhōu de shēng huó zhōng biàn rèn chū lái
在一周的生活 中 辨认出来。

22.5 Build a freedom portfolio

じ ゆ う
自由のポートフォリオをつくる
gòu jiàn yī fèn zì yóu tóu zī zǔ hé
构建一份自由投资组合

ENGLISH

A financial portfolio prevents one uncertain asset from carrying every job. A life needs a similar separation. Work should not be required to provide income, identity, friendship, challenge, service, belonging, novelty, and every reason to wake up. If one role supplies all of them, losing the role becomes existential even when the balance sheet is secure.

日本語

金融ポートフォリオは、不確実な一つの資産にあらゆる役割を負わせることを防ぐ。人生にも同様な分離が必要だ。仕事に、収入、自己像、友情、挑戦、奉仕、帰属、新鮮さ、そして目を覚ますあらゆる理由をすべて提供させるべきではない。一つの役割がそのすべてを満たしていると、貸借対照表が安定していても、その役割を失うことが存在そのものの危機になる。

中文

金融投资组合可以防止一项不确定的资产承担所有任务。人生也需要类似的分隔。不能要求工作同时提供收入、身份、友谊、挑战、服务、归属、新鲜感，以及每天醒来的一切理由。如果一个角色提供了所有这些东西，那么即使资产负债表稳健，失去这个角色也会成为生存意义上的危机。

ENGLISH

Write one current holding and one desired use of greater agency in each of these accounts:

日本語

つぎ かく こう ざ げんざい ほ ゆ う ひと
次の各口座について、現在保有しているものを一つと、よ
お お き な さいりょう じつげん つかいみち ひと か き だし
り大きな裁量によって実現したい使い道の一つ書き出してみ
よう。

中文

zài xià miàn měi gè zhàng hù zhōng fēn bié xiě chū yí xiàng dāng qián chí yǒu de nèi róng yǐ jí gèng dà
在下面每个账户中，分别写出一项当前持有的内容，以及更大
zì zhǔ quán de yí xiàng lǐ xiǎng yòng tú
自主权的一项理想用途：

ENGLISH

Rest and play Unclaimed time, sleep, delight, and recovery that do not have to justify themselves through later output.

Health Care movement, food, safety, and treatment that money and schedule can make easier but cannot guarantee.

People Presence, affection, friendship, care work, household agreements, and repair.

Learning Study, travel, apprenticeship, experiment, and reflection undertaken without requiring immediate monetization.

Mastery and making Practice, craft, enterprise, art, research, building, and useful problems whose ordinary process remains worth inhabiting.

Service Work for customers, colleagues, family, community, or public institutions, with the recipient's needs and agency ahead of the giver's image.

Place A home and community in which daily life can work, rather than a location chosen only for status, price, or escape.

Chosen obligations Promises, people, institutions, and causes worth limiting freedom for—entered with informed consent and kept with integrity.

日本語

休息と遊び 後の成果によって正当化する必要のない、使い道の決まっていない時間、睡眠、喜び、回復。

健康 お金や日程によって得やすくはなっても、保証はされないケア、運動、食事、安全、治療。

人々 ともにいること、愛情、友情、ケアの仕事、家庭内の合意、関係の修復。

学び すぐに収益化することを求めずに行う勉強、旅、徒弟修業、実験、振り返り。

熟達と創造 日々の過程そのものに身を置く価値がある、練習、技芸、事業、芸術、研究、建設、役に立つ問題。

奉仕 顧客、同僚、家族、地域社会、または公的機関のために行う仕事。与える側の見栄えよりも、受け手の必要と主体性を優先する。

ばしょ ち い かかく とうひ りゆう えらん ばしょ ひび
場所 地位、価格、逃避だけを理由に選んだ場所ではなく、日々
 せいかつ な り た つ いえ ちい きしゃかい
 の生活が成り立つ家と地域社会。

みずからえらん せきむ じゆう せいげん あたい やくそく ひとびと そしき たいぎ
自ら選んだ責務 自由を制限するに値する約束、人々、組織、大義
 じゅうぶん じょうほう もとづくどうい ひ き う け せいじつ まもる
 一十分な情報に基づく同意のもとで引き受け、誠実に守る
 もの。

中文

xiū xi yǔ wán lè wú xū tōng guò rì hòu de chǎn chū lái zhèng míng zì shēn zhèng dāng xìng de kòng xián
休息与玩乐 无须通过日后的产出来证明自身正当性的空闲
 shí jiān shuì mián huān yú hé huī fù
 时间、睡眠、欢愉和恢复。

jiàn kāng zhào hù yùn dòng shí wù ān quán hé zhì liáo jīn qián yǔ rì chéng kě yǐ ràng tā men gèng
健康 照护、运动、食物、安全和治疗；金钱与日程可以让它们更
 róng yì huò dé què wú fǎ bǎo zhèng tā men
 容易获得，却无法保证它们。

rén jì guān xì péi bàn gǎn qíng yǒu yì zhào liào láo dòng jiā tíng yuē dìng hé guān xì xiū fù
人际关系 陪伴、感情、友谊、照料劳动、家庭约定和关系修复。

xué xí bù yāo qiú lì jí biàn xiàn de yán xí lǚ xíng xué tú jīng lì shí yàn hé fǎn sī
学习 不要求立即变现的研习、旅行、学徒经历、实验和反思。

jīng tōng yǔ chuàng zào liàn xí shǒu yì shì yè yì shù yán jiū jiàn zào yǐ jí nà xiē
精通与创造 练习、手艺、事业、艺术、研究、建造，以及那些
 rì cháng guò chéng běn shēn réng zhí de zhì shēn qí zhōng de yǒu yì wèn tí
 日常过程本身仍值得置身其中的有益问题。

fú wù wèi kè hù tóng shì jiā rén shè qū huò gōng gòng jī gòu suǒ zuò de gōng zuò bǎ jiē shòu zhě
服务 为客户、同事、家人、社区或公共机构所做的工作，把接受者
 de xū yào hé zì zhǔ quán zhì yú jǐ yǔ zhě de xíng xiàng zhī qián
 的需要和自主权置于给予者的形象之前。

dì fāng yí gè néng ràng rì cháng shēng huó qiè shí yùn zhuàn de jiā hé shè qū ér bú shì yí gè zhǐ wèi
地方 一个能让日常生活切实运转的家和社区，而不是一个只为
 dì wèi jià gé huò táo bì ér xuǎn zé de dì diǎn
 地位、价格或逃避而选择的地点。

zì zhǔ xuǎn zé de yì wù zhí de wèi zhī xiàn zhì zì yóu de chéng nuò rén yuán jī gòu hé shì yè
自主选择的义务 值得为之限制自由的承诺、人员、机构和事业—
 zài zhī qíng tóng yì de qíng kuàng xià chéng dān bìng yǐ chéng xìn jiān shǒu
 在知情同意的情况下承担，并以诚信坚守。

Do not try to maximize every account. A portfolio designs a season without demanding perfect balance. Name what is deliberately small, what needs repair, and what will receive the next available hour or dollar. Then test the design in the calendar. A value with no protected time, repeated practice, or accepted cost is still an aspiration.

日本語

すべての口座を最大化しようとしてはならない。ポートフォリオは、完全な均衡を求めずに、人生の一時期を設計する。意図的に小さくしておくもの、修復が必要なもの、次に使える一時間または一ドルを振り向けるものを明確にする。そして、その設計をカレンダー上で試す。守られた時間も、繰り返す実践も、引き受けた代償もない価値は、まだ願望にすぎない。

中文

不要试图让每个账户都达到最大值。投资组合设计的是人生的一个阶段，并不要求完美平衡。明确指出哪些方面是有意保持在较小规模的，哪些需要修复，以及下一个可以支配的小时或一美元要投入哪里。然后在日程表中检验这项设计。一项价值如果没有受到保护的时间、反复进行的实践或已经接受的代价，就仍然只是一种愿望。

ENGLISH

Read the portfolio in three ways. Its holdings reveal where life is abundant and where one absent resource constrains all the others. Its desired uses show what might be fulfilling enough to deserve scarce time. Its deliberate limits show whether contentment can coexist with ambition. The exercise tracks when financial freedom has changed a life and when it has changed only an account; it is not a happiness score.

日本語

このポートフォリオを三つの角度から読む。保有内容からは、人生のどこに豊かさがあり、どこでは一つの資源の欠如がほかのすべてを制限しているかが分かる。望む使い道からは、希少な時間を費やすに足るほど充実したものになりうるが見える。意図的に設けた限度からは、足るを知ることと野心が共存できるかどうか分かる。この演習が追跡するのは、経済的自由がいつ人生を変え、いつ口座だけを変えたかである。幸福度を採点するものではない。

中文

要从三个角度审视这份投资组合。其中的持有内容揭示了生活在哪些方面已经富足，又在哪些方面因为缺少一种资源而限制了其他一切。理想用途表明，什么事情可能带来足够的满足，值得投入稀缺的时间。有意设置的界限则显示，知足能否与抱负共存。这项练习追踪的是财务自由何时改变了人生、何时只改变了一个账户；它不是幸福评分。

ENGLISH

Review the portfolio after a change in health, household, work, wealth, place, or desire. Keep freedom responsive to the life actually being lived rather than preserving one ideal arrangement forever.

日本語

健康、家庭、仕事、財産、場所、または望みに変化があったら、ポートフォリオを見直す。一つの理想的な配置を永久に維持しようとするのではなく、実際に生きている人生に自由を応じさせよう。

中文

dāngjiàn kāng jiā tíng gōng zuò cái fù dì fāng huòyuàn wàngfā shēng biàn huà shí chóng xīn shēn shì
 当健康、家庭、工作、财富、地方或愿望发生变化时，重新审视
 zhè fèn tóu zī zǔ hé ràng zì yóu huí yīng xiàn shí zhōngzhèng zài jīng lì de shēng huó ér bú shì yǒng yuǎn
 这份投资组合。让自由回应现实中正在经历的生活，而不是永远
 wéi chí mǒu yī zhǒng lǐ xiǎng ān pái
 维持某一种理想安排。

22.6 Choose obligations worth keeping

māo rúo kǎ chī sè qī wù ēi rā bō
 守る価値のある責務を選ぶ
 xuǎn zé zhí de jiān shǒu de yì wù
 选择值得坚守的义务

ENGLISH

No life is completely independent, and chosen interdependence can be one of freedom's best uses. Love creates claims. Ownership creates duties. Skill creates occasions to teach. Citizenship creates obligations that cannot all be replaced by private consumption. Freedom becomes substantial when a person can choose some constraints because the people or purposes inside them are worth the cost.

日本語

kān zěn dōkuri tō jīn sēi sōn zāi mizu kara ēi rān sōu go
 完全に独立した人生は存在しない。そして、自ら選んだ相互
 ī zōn jī yōu sāi rī yōu tsukai michi hito ai yōuki yōu
 依存は、自由の最良の使い道の一つになりうる。愛は要求を
 ū wu shō yōu gi wu ū wu gi no ū oshieru kikai ū wu shi min
 生む。所有は義務を生む。技能は教える機会を生む。市民である
 shite ki shō yō ō ki kae ru sè qī wù
 ことは、すべてを私的な消費で置き換えることのできない責務
 ū wu sèi yaku uchi ga wa hito bi to moku te ki dai shōu atai ai
 を生む。その制約の内側にいる人々や目的が代償に値するため
 sèi yaku ēi rā beru jī yōu jī shi tō mō tō
 に、いくつかの制約を選べるとき、自由は実質を持つ。

中文

méi yǒu rèn hé rén shēng néng gòu wán quán dú lì ér zì zhǔ xuǎn zé de xiāng hù yī cún kě yǐ chéng wéi
 没有任何人生能够完全独立，而自主选择的相互依存可以成为
 zì yóu zuì hǎo de yòng tǔ zhī yī ài huì chǎn shēng yāo qiú suǒ yǒu quán huì chǎn shēng zé rèn jī néng
 自由最好的用途之一。爱会产生要求。所有权会产生责任。技能

huì chuàng zào jiào xué de jī huì gōng mín shēn fèn huì chǎn shēng wú fǎ quán bù yóu sī rén xiāo fèi qǔ dài
 会创造教学的机会。公民身份会产生无法全部由私人消费取代
 de yì wù dāng yí gè rén néng gòu xuǎn zé mǒu xiē xiàn zhì yīn wèi xiàn zhì zhī zhōng de rén huò mù dì
 的义务。当一个人能够选择某些限制，因为限制之中的人或目的
 zhí de fù chū dài jià shí zì yóu cái biàn dé chōng shí ér jù tǐ
 值得付出代价时，自由才变得充实而具体。

ENGLISH

That makes service different from restless production. A coach can help a younger colleague make a decision without making the colleague an extension of his legacy. An investor can support a company without requiring it to become a monument. A parent can provide opportunity without purchasing a child's direction. A founder can begin again without requiring maximum scale. A person can also decide that care, study, friendship, local work, or rest is enough for this season.

日本語

だからこそ、奉仕は落ち着きのない生産活動とは異なる。コー
 わかいどうりょう じぶん いさん えんちょう ひと
 チは、若い同僚を自分の遺産の延長にすることなく、その人の
 い し けっ て い た す け どう し か かいしゃ きねん ひ もとめ
 意思決定を助けられる。投資家は、会社を記念碑にするよう求め
 し えん おや こと も す む ぼう こう かい と る
 ずに支援できる。親は、子どもの進む方向を買い取ることなく、
 き かい あた え そうぎょうしゃ さいだい き ぼ もとめる さいしゅうぱつ
 機会を与えられる。創業者は、最大規模を求めることなく再出発
 いま じ き べんぎょう ゆうじょう ち い き し ごと
 できる。また、今の時期には、ケア、勉強、友情、地域の仕事、
 きゅうそく じゅうぶん き め る
 または休息で十分だと決めることもできる。

中文

zhè shǐ fú wù yǒu bié yú tíng bù xià lái de shēng chǎn yī wèi jiào liàn kě yǐ bāng zhù nián qīng tóng shì
 这使服务有别于停不下来的生产。一位教练可以帮助年轻同事
 zuò chū jué dìng ér bù bǎ duì fāng biàn chéng zì jǐ yí chǎn de yán shēn yī wèi tóu zī zhě kě yǐ
 作出决定，而不把对方变成自己遗产的延伸。一位投资者可以
 zhī chí yī jiā gōng sī ér bù yāo qiú tā biàn chéng yī zuò jì niàn bēi yī wèi fù mǔ kě yǐ tí gōng
 支持一家公司，而不要求它变成一座纪念碑。一位父母可以提供
 jī huì ér bù gòu mǎi hái zǐ de rén shēng fāng xiàng yī wèi chuàng shǐ rén kě yǐ chóng xīn kāi shǐ ér
 机会，而不购买孩子的人生方向。一位创始人可以重新开始，而
 bù yāo qiú dá dào zuì dà guī mó yí gè rén yě kě yǐ jué dìng zài rén shēng de zhè gè jiē duàn
 不要求达到最大规模。一个人也可以决定，在人生的这个阶段，
 zhào liào xué xí yǒu yì běn dì gōng zuò huò xiū xi yǐ jīng zú gòu
 照料、学习、友谊、本地工作或休息已经足够。

ENGLISH

Use four questions before accepting a supposedly chosen obligation:

日本語

みづから えらん せきむ ひ き う け る まえ よん と い
自ら選んだとされる責務を引き受ける前に、四つの問いを
つかおう
使おう。

中文

zài jiē shòu yí xiàng hào chēng yóu zì jǐ xuǎn zé de yì wù zhī qián xiān wèn sì gè wèn tí
在接受一项号称由自己选择的义务之前，先问四个问题：

ENGLISH

1. Would I still choose this if few people knew I was doing it?
2. Can the people affected question the arrangement or leave it without losing my affection, fair treatment, or retaliation-free standing?
3. Does the obligation preserve health, reflection, and the ability to revise its terms when reality changes?
4. If I stopped, would I lose a worthwhile practice or only the identity that other people reward?

日本語

1. 私がこれをしていると知る人がほとんどいなくても、なお
えらぶ
これを選ぶだろうか？
2. えいきょう う け る ひとびと わたくし あいじょう こうせい あつかい ほうふく う け
影響を受ける人々は、私の愛情、公正な扱い、報復を受けな
たち ば うしなう と り き め い ぎ と な え
い立場を失うことなく、この取り決めに異議を唱えたり、そ
はなれ
こから離れたりできるだろうか？

3. この責務は、健康、振り返る時間、そして現実が変化したときに条件を見直す能力を保っているだろうか？
4. もしやめたら、私は価値ある実践を失うのか、それとも他者が評価してくれる自己像だけを失うのか？

中文

1. 如果几乎没人知道我在做这件事，我还会选择它吗？
2. 受影响的人能否质疑这种安排或选择离开，而不失去我的感情、公平对待，或免遭报复的地位？
3. 这项义务是否保留了健康、反思，以及现实发生变化时修改其条件的能力？
4. 如果我停止，我失去的会是一项值得坚持的实践，还是仅仅失去一种受到他人奖励的身份？

ENGLISH

The questions cannot make purpose objective. They can expose a new performance of necessity masquerading as a use of freedom.

日本語

これらの問いによって、目的を客観的なものにするのはできない。しかし、自由の使い道を装って新たに演じられている「必要性」をあらわにすることはできる。

中文

这些问题无法让目的变得客观，却能揭露一种新的表演：把必要性装扮成自由的用途。

ENGLISH

Money can remove a deadline, buy a plane ticket, finance a period of learning, pay for care, support another person's work, or let a worker walk away. It cannot decide whether the trip, company, gift, relationship, or obligation is worth a finite life. That judgment remains after the pressure recedes.

日本語

お金は、締め切りをなくし、航空券を買い、一定期間の学びに資金を出し、ケアの費用を払い、他者の仕事を支援し、働く人が立ち去れるようにすることができる。しかし、旅、会社、贈り物、人間関係、または責務が、限りある人生に値するかどうかを決めることはできない。圧力が引いた後も、その判断は残る。

中文

金钱可以取消一个期限、购买一张机票、资助一段学习时间、支付照护费用、支持另一个人的工作、或让一名劳动者可以离开。它无法决定一次旅行、一家公司、一份礼物、一段关系或一项义务，是否值得投入有限的人生。压力退去之后，这项判断仍然存在。

ENGLISH

Freedom is usable room rather than the final prize. Its value appears in what enters that room, who is welcomed there, which duties are accepted, and what a person finally has the courage not to pursue. Abundance makes the room habitable. Fulfillment gives it direction. Contentment keeps the door from becoming another finish line that forever retreats. The last question is where to draw the line called enough.

日本語

自由とは、最後の賞品ではなく、使うことのできる余地であ

る。その価値は、その余地に何を入れるか、誰を迎え入れるか、
 どの義務を引き受けるか、そして最終的に何を追わない勇気を
 持てるかに表れる。豊かさは、その余地を住める場所にする。
 充実は、そこに方向を与える。足るを知ることは、その扉が、
 永遠に遠ざかり続ける別のゴールラインになるのを防ぐ。最後
 に残る問いは、どこに「十分」という線を引くかである。

中文

自由是可以使用的空间, 而不是最终奖品。它的价值体现在什么
 进入了这个空间、谁受到欢迎、哪些义务被接受, 以及一个人最终
 有勇气不去追求什么。富足让这个空间适合生活。满足为它赋予
 方向。知足使这扇门不至于变成另一条不断后退的终点线。最后
 的问题是: 那条名为“足够”的界线应当画在哪里。

CHAPTER 23

Enough

足るを知る

知足

How can wealth be stewarded without becoming another captivity?

とみ せきにん かんり あらた とらわれ
富を責任をもって管理し、それを新たな囚われにし
ないためには、どうすればよいのか？

rú hé shàn jiā guǎn lǐ cái fù ér bù ràng tā chéng wéi lìng yí zhǒng shù fù
如何善加管理财富，而不让它成为另一种束缚？

ENGLISH

The interviewer asks a beverage founder whether he is happy after making billions of dollars. The answer comes quickly: he is ecstatic. He points to work he still loves at sixty-eight, a close family involved in the businesses, and senior employees who shared in the proceeds of a company sale.

日本語

インタビューは、ある飲料会社の創業者に、数十億ドル
かせい いま しあわせ たずねる こたえ かえっ さいこう
を稼いだ今、幸せかと尋ねる。答えはすぐに返ってくる。最高
しあわせ さい あいし しごと じぎょう
に幸せだという。68歳になっても愛してやまない仕事、事業に

か か わ る し ん み つ か ぞ く か い し ゃ ば い き ゃ く し ゅ う え き わ か ち あ っ か ん ぶ
 関わる親密な家族、そして会社売却の収益を分かち合った幹部
 し ゃ い ん り ゅ う あ げ る
 社員を、その理由に挙げる。

中文

cǎi fǎng zhě wèn yī wèi yǐn liào gōng sī chuàng shǐ rén zhuàn dào shù shí yì měi yuán hòu shì fǒu xìng fú
 采访者问一位饮料公司创始人，赚到数十亿美元后是否幸福。
 tā hěn kuài huí dá zì jǐ xīn xǐ ruò kuáng tā tí dào suì shí yī rán rè ài zì jǐ de gōng zuò
 他很快回答：自己欣喜若狂。他提到，68岁时依然热爱自己的工作，
 qīn mì de jiā rén cān yù zhe gè xiàng yè wù ér gōng sī chū shòu hòu gāo jí yuán gōng yě fēn xiǎng le
 亲密的家人参与着各项业务，而公司出售后，高级员工也分享了
 suǒ de
 所得。

ENGLISH

John, who built a large mobile-phone business in Britain, gives a less settled answer. He calls happiness relative. He is broadly happy but not content; a difficult cycling event already occupies his attention, and another challenge will presumably follow it. Scooter Braun refuses the premise that happiness is a state conferred by reaching a number. Some days are happy and others sad, he says, whether a person has ten dollars or billions. Passing the financial target he had once admired left him wondering what the money was for.

日本語

えいこく だい き ぼ けいたい でん わじぎょう きずい こたえ
 英国で大規模な携帯電話事業を築いた John の答えは、それ
 お ち つ い こうふく そうたいてき
 ほど落ち着いたものではない。幸福は相対的なものだという。
 が い して し あ わ せ み ち た り か こ く じてん
 概して幸せではあるが、満ち足りてはいない。すでに過酷な自転
 し ゃ き ょ う ぎ き と ら あ と べ つ ち ょ う せ ん
 車競技に気を取られており、おそらくその後には別の挑戦が
 つ づ く きんがく どうたつ こうふく じょうたい
 続く。Scooter Braun は、ある金額に到達すれば幸福という状態
 あ た え ぜんてい しりぞける も た ひと
 が与えられる、という前提を退ける。10ドルしか持たない人でも
 すうじゅうおく も つ ひと しあわせ ひ か な し い ひ
 数十億ドルを持つ人でも、幸せな日もあれば悲しい日もある、と
 か れ ゆ う あ こ が れ きんせんてきもくひょう こ え か れ こころ
 彼は言う。かつて憧れていた金銭的目標を超えたとき、彼の心に
 の こ っ か ね な ん ぎ も ん
 残ったのは、そのお金は何のためにあるのかという疑問だった。

中文

在英国建立起来庞大手机业务的 John 给出了一个不那么确定的答案。他说，幸福是相对的。他总体上很幸福，却并不知足；一项艰苦的自行车赛事已经占据了他的注意力，此后大概还会有下一项挑战。Scooter Braun 拒绝接受这样一个前提：达到某个数字，就能获得一种名为幸福的状态。他说，无论一个人拥有 10 美元还是数十亿美元，有些日子会快乐，有些日子会悲伤。越过自己曾经仰慕的财务目标后，他反而开始追问，这些钱究竟是用来做什么的。

ENGLISH

Edwin Arroyave draws a further distinction. Cars, houses, and romantic attention can produce pleasure, in his account, without producing happiness. He turns instead toward gratitude, faith, and a changed way of attending to his life. Elsewhere in the interviews, family, demanding work, friendship, service, civic duty, travel, solitude, and religious commitment each appear as answers. None settles the others.

日本語

Edwin Arroyave は、さらに別の区別を示す。彼によれば、くるまや 車や家、れんあいじょう 恋愛上の注目は ちゅうもく 快楽をもたらし、か 幸福をもたらし、かざら とは限らない。そこで彼は、感謝、信仰、そして自分の人生への向き合い方を変えることへ目を向ける。ほかのインタビューでは、かぞく 家族、ほね 骨の折れる仕事、ゆうじょう 友情、ほうし 奉仕、しみん 市民としての義務、たび 旅、こどく 孤独、しゅうきょうてきけんしん 宗教的献身が、それぞれ答えとして現れる。どの答えも、ほかの答えに決着をつけるものではない。

中文

Edwin Arroyave 又作出了一层区分。按他的说法，汽车、房屋

hé qíng gǎnshàng de guānzhù kě yǐ dài lái yúyuè què wèi bì dài lái xìngfú yú shì tā zhuǎn xiàng
 和情感上的关注可以带来愉悦，却未必带来幸福。于是，他转向
 gǎn'ēn xīnyǎng yǐ jī yí zhǒng gǎi biàn le de fāng shì kàn dài zì jǐ de shēng huó zài qí tā
 感恩、信仰，以及以一种改变了的方式看待自己的生活。在其他
 cǎi fāng zhōng jiā tíng fù yǒu tiǎo zhàn de gōng zuò yǒu yǐ fú wù gōng mín zé rèn lǚ xíng
 采访中，家庭、富有挑战的工作、友谊、服务、公民责任、旅行、
 dú chù hé zōng jiào tóu rù yě fēn bié chéng wéi dá àn méi yǒu yí gè dá àn néng gòu qǔ dài huò cái dìng
 独处和宗教投入，也分别成为答案。没有一个答案能够取代或裁定
 qí tā dá àn
 其他答案。

ENGLISH

This disagreement is more useful than a verdict. “Are you happy?” contains several questions: Are your needs met? Do you experience pleasure? Are you content with what you have? Does your work engage you? Do you belong to other people? Do you believe your life has meaning? Can you live with the way your comfort was produced? A bank balance can change some of those answers profoundly. It cannot answer them as one question.

日本語

この意見の不一致は、ひとつの判定よりも役に立つ。「あなたは幸せですか？」という問いには、いくつもの問いが含まれている。必要は満たされているか。喜びを感じているか。今あるものに満足しているか。仕事に心を動かされているか。誰かと結びついているか。自分の人生には意味があると信じているか。自分の安楽が生み出された過程を受け入れて生きられるか。銀行残高は、これらの答えのいくつかを大きく変えうる。しかし、それらすべてをひとつの問いとして答えることはできない。

中文

zhè zhǒng fēn qí bǐ yí gè dìng lùn gèng yǒu yòng nǐ xìng fú ma qí shí bāo hán duō gè
 这种分歧比一个定论更有用。“你幸福吗？”其实包含多个
 wèn tí nǐ de xū yào dé dào mǎn zú le ma nǐ néng gǎn shòu dào yúyuè ma nǐ mǎn zú yú
 问题：你的需要得到满足了吗？你能感受到愉悦吗？你满足于
 zì jǐ yǐ jīng yǒng yǒu de ma nǐ de gōng zuò néng ràng nǐ tóu rù ma nǐ yǔ tā rén bǐ cǐ xiāng shǔ
 自己已经拥有的吗？你的工作能让你投入吗？你与他人彼此相属

ma nǐ xiāng xìn zì jǐ de rén shēng yǒu yì yì ma nǐ néng jiē shòu zì jǐ de ān yì shì yǐ hé zhǒng
 吗？你相信自己的人生有意义吗？你能接受自己的安逸是以何种
 fāng shì chǎn shēng de ma yín háng yú é kě yǐ shēn kè gǎi biàn qí zhōng yī xiē dá àn què bù néng
 方式产生的吗？银行余额可以深刻改变其中一些答案，却不能
 bǎ tā men dāng zuò yí gè wèn tí lái tǒng yī zuò dá
 把它们当作一个问题来统一作答。

ENGLISH

The distinctions developed throughout this book keep those answers from being forced into one score. Abundance asks whether a person has sufficient resources, capabilities, relationships, time, and options. Fulfillment asks whether effort is serving purposes that make the work and life worth inhabiting. Contentment asks whether the person can receive what is present and recognize enough, rather than remaining governed by the next comparison. A good life can contain pleasure and sorrow while still making room for all three.

日本語

本書を通じて組み立ててきた区別は、これらの答えがひとつ
 の点数に押し込められるのを防ぐ。豊かさが問うのは、人に十分
 な資源、能力、関係、時間、選択肢があるかどうかだ。充実が
 問うのは、仕事と人生を生きるに値するものにするために、努力
 が役立っているかどうかだ。足るを知ることが問うのは、次の
 比較に支配され続けるのではなく、今あるものを受け取り、十分
 であると認識できるかどうかだ。よい人生には喜びと悲しみが
 共存しながら、この三つすべてのための余地がありうる。

中文

本书一路建立起来的这些区分，可以避免把所有答案强行
 压缩成一个分数。富足追问的是，一个人是否拥有足够的资源、
 能力、关系、时间和选择。满足追问的是，努力是否服务于某些
 目的，使工作与生活值得置身其中。知足追问的是，一个人能否

jiē nà yǎn qián suǒ yǒu rèn chū hé wéi zú gòu ér bú shì jì xù shòu xià yī cì bǐ jiào zhī pèi
 接纳眼前所有、认出何为足够，而不是继续受下一次比较支配。
 měi hǎo shēng huó kě yǐ tóng shí róng nà yú yuè yǔ bēi shāng yě yī rán wéi zhè sān zhě liú chū kòng jiān
 美好生活可以同时容纳愉悦与悲伤，也依然为这三者留出空间。

ENGLISH

They also correct one another. Talk of contentment is hollow when it excuses hunger, unsafe work, or preventable dependence. Abundance becomes strangely poor when every resource is organized around accumulation. Fulfillment can become destructive when a beloved purpose is allowed to consume health, relationships, consent, or the survival of everyone nearby. Financial freedom matters because it can create room to hold the three together. It does not make the judgment for us.

日本語

この三つは互いを正しもある。足るを知ることが、飢えや危険な労働、避けられるはずの依存を正当化するなら、その話は空虚だ。あらゆる資源が蓄積だけを目的に組織されるとき、豊かさは奇妙なほど貧しいものになる。愛する目的のためなら健康、関係、同意、あるいは周囲の全員が生き延びることまで犠牲にしてよいとされれば、充実が破壊的になりうる。経済的自由が重要なのは、この三つをともに保つ余地を生み出しうるからだ。しかし、経済的自由が私たちに代わって判断してくれるわけではない。

中文

sān zhě yě huì bǐ cǐ jiū zhèng ruò zhī zú bèi yòng lái wéi jī è bù ān quán de gōng zuò huò běn
 三者也会彼此纠正。若知足被用来为饥饿、不安全的工作或本
 kě bì miǎn de yī lài kāi tuō yǒu guān zhī zú de yán lùn jiù shì kōng dòng de ruò suǒ yǒu zī yuán dōu
 可避免的依赖开脱，有关知足的言论就是空洞的。若所有资源都
 wéi rào jī lěi lái zǔ zhī fù zú fǎn ér huì biàn dé yì hū xún cháng de pín fá ruò rèn yóu yí gè
 围绕积累来组织，富足反而会变得异乎寻常地贫乏。若任由一个
 zhī ài de mù biāo tūn shì jiàn kāng guān xì tóng yì nǎi zhì zhōu wéi suǒ yǒu rén de shēng cún mǎn zú yě
 挚爱的目标吞噬健康、关系、同意，乃至周围所有人的生存，满足也

kě néng biàn dé jù yǒu pò huài xìng cái wù zì yóu zhī suǒ yǐ zhòng yào shì yīn wèi tā kě yǐ chuàng zào
 可能变得具有破坏性。财务自由之所以重要，是因为它可以创造
 kōng jiān bǎ sān zhě wéi xì zài yì qǐ dàn tā bú huì tì wǒ men zuò chū pàn duàn
 空间，把三者维系在一起。但它不会替我们作出判断。

ENGLISH

The word *enough* marks the point at which money remains useful but ceases to be a complete instruction. Contentment allows change, but asks for a reason better than the fear of standing still.

日本語

たり ことば かね ひ き つ づ き ゆ う よ う
 足りているという言葉は、お金が引き続き有用でありながら、
 かんぜん し じ ち てん し め す た る し る へん か
 完全な指示ではなくなる地点を示す。足るを知ることは変化を
 み と め る た ち ど ま る お そ れ り ゆ う も と め る
 認めるが、立ち止まることへの恐れよりもましな理由を求める。

中文

zú gòu zhè gè cí biāo shì chū zhè yàng yí gè jié diǎn jīn qián réng rán yǒu yòng què bù zài shì yī tào
 足够这个词标示出这样一个节点：金钱仍然有用，却不再是一套
 wán zhěng de zhǐ lìng zhī zú yǔn xǔ gǎi biàn dàn tā yāo qiú yí gè bǐ hài pà tíng zhì gèng chōng fèn
 完整的指令。知足允许改变，但它要求一个比害怕停滞更充分
 de lǐ yóu
 的理由。

ENGLISH

An old Chinese formulation makes the second half explicit. The *Laozi* places knowing sufficiency beside knowing when to stop. Recognition without a stopping practice is easily renegotiated by status or fear; stopping without sufficiency can become deprivation dressed as wisdom. Contentment is the capacity to govern accumulation, not a ban on growth.

日本語

ちゅうごく ふる い ことば こうはん めいかく ろうし
 中国の古い言葉は、その後半を明確にしている。『老子』は、
 た る し る と ま る と き し る な ら べ と ま る
 足るを知ることと、止まる時を知ることがを並べている。止まる
 じっせん と も な わ にんしき ち い よつきゅう お そ れ かんたん
 実践を伴わない認識は、地位への欲求や恐れによって簡単に

か き か え た る し ら と ま れ けつぼう ち え
 書き換えられる。足ることを知らずに止まれば、欠乏を知恵で
 よそおう た る し る せいちょう きんじる
 装うことにもなりうる。足るを知るとは、成長を禁じることで
 ちくせき りっする ちから
 はなく、蓄積を律する力である。

中文

zhōng guó de yī zhǒng gǔ lǎo biǎo shù bǎ hòu bàn céng yì sī shuō dé hěn míng què lǎo zi jiāng
 中国的一种古老表述，把后半层意思说得很明确。《老子》将
 zhī zú yǔ zhī zhǐ bìng zhì zhī yǒu rén zhī ér méi yǒu tíng zhǐ de shí jiàn hěn róng yì bèi dì wèi huò
 知足与知止并置。只有认知而没有停止的实践，很容易被地位或
 kǒng jù chōng xīn yì dìng zhī zhǐ tíng zhǐ ér bù zhī mǎn zú zé kě néng chéng wéi pī zhe zhì huì wài yī
 恐惧重新议定；只知停止而不知满足，则可能成为披着智慧外衣
 de kuì fá zhī zú shì jià yù jī lěi de néng lì ér bú shì duì chéng zhǎng de jìn lìng
 的匮乏。知足是驾驭积累的能力，而不是对成长的禁令。

23.1 Money matters where it meets scarcity

かね じゅうようせい けつぼう せつする
 お金の重要性は、欠乏と接するところにある
 jīn qián zài yǔ kuì fá xiāng yù zhī chù zhì guān zhòng yào
 金钱在与匮乏相遇之处至关重要

ENGLISH

It is easy to speak lightly about money after shelter, treatment, food, and time have become reliable. Several people in these interviews remember the other side. Glenn Boyd describes money as transformative when it carried his family from poverty to the point where bills could be paid. Arroyave became head of his household at fifteen. Years later, he made a ninety-day plan to buy his mother a house. He calculated the down payment and monthly cost, then translated them into the number of weekly sales he needed. The house was more than a purchase. It was a promise to the person who had endured the insecure years with him.

日本語

す ま い ち り ょ う た べ も の じ か ん た し か
 住まい、治療、食べ物、時間が確かなものになってからでは、お
 か ね か る が る し く か た り と う じ ょ う
 金について軽々しく語りやすい。これらのインタビューに登場
 な ん に ん は ん た い が わ お ぼ え か ぞ く
 する何人かは、その反対側を覚えている。Glenn Boydは、家族
 ひ ん こ ん せ い き ゅ う し ょ し は ら え る ち て ん は こ ん
 を貧困から、請求書を支払える地点まで運んでくれたとき、お
 か ね じ ん せ い い っ ぺ ん か た る さ い
 金は人生を一変させるものだったと語る。Arroyaveは15歳で
 い っ か ち ょ う す う ね ん ご は は お や い え か う か け い か く
 一家の長になった。数年後、母親に家を買うための90日計画
 た て あ た ま き ん つ き づ き ひ ょ う け い さ ん た っ せ い
 を立てた。頭金と月々の費用を計算し、それを達成するために
 ま い し ゅ う な ん け ん は ん ば い ひ つ じ ょ う か ん さ ん い え た ん な る か い も の
 毎週何件の販売が必要かに換算した。その家は単なる買い物で
 ふ あ ん て い と し つ き た え ひ と や く ぞ く
 はなかった。不安定な年月をとともに耐えた人への約束だった。

中文

dāng zhù suǒ zhì liáo shí wù hé shí jiān dōu biàn dé kě kào zhī hòu rén hěn róng yì qīng miáo dàn xiě
 当住所、治疗、食物和时间都变得可靠之后，人很容易轻描淡写
 dì tán lùn jīn qián zhè xiē cǎi fǎng zhōng de jǐ gè rén réng jì de líng yí miàn de shēng huó
 地谈论金钱。这些采访中的几个人仍记得另一面的生活。Glenn
 shuō dāng jīn qián bǎ tā de jiā tíng cóng pín kùn dài dào néng gòu zhī fù zhàng dān de jìng dì
 Boyd 说，当金钱把他的家庭从贫困带到能够支付账单的境地
 shí tā jù yǒu gǎi biàn rén shēng de lì liàng zài suì shí chéng wéi yí jiā zhī zhǔ
 时，它具有改变人生的力量。Arroyave 在15岁时成为一家之主。
 duō nián yǐ hòu tā zhì dìng le yí xiàng tiān jì huà yào wèi mǔ qīn mǎi yí tào fáng tā jì suàn
 多年以后，他制定了一项90天计划，要为母亲买一套房。他计算
 chū shǒu fù kuǎn hé měi yuè chéng běn zài bǎ tā men huàn suàn chéng měi zhōu xū yào wán chéng de xiāo shòu
 出首付和每月成本，再把它们换算成每周需要完成的销售
 shù liàng nà tào fáng bù zhǐ shì yí bǐ gòu mǎi gèng shì duì nà gè péi tā áo guò bù ān suì yuè zhī rén
 数量。那套房不只是一笔购买，更是对那个陪他熬过不安岁月之人
 de chéng nuò
 的承诺。

ENGLISH

At this level, money is concrete: rent paid before the notice arrives, food that lasts the week, a safe route home, medication taken on schedule, a repaired car, care for a child or parent, and the ability to refuse dangerous or degrading work. A reserve gives a household time to think before a setback becomes a chain of expensive emergencies. Insurance can transfer a loss that would otherwise destroy years of saving. Reliable income

can return sleep, attention, and bargaining power.

日本語

この水準では、お金は具体的なものだ。通知が届く前に支払われる家賃、1週間もつ食べ物、安全な帰宅経路、予定どおりに服用できる薬、修理された車、子どもや親へのケア、そして危険または屈辱的な仕事を拒む力である。蓄えがあれば、ひとつの挫折が高くつく緊急事態の連鎖に変わる前に、世帯は考える時間を持つ。保険は、そうでなければ何年分もの貯蓄を失わせる損害を移転できる。安定収入は、睡眠、注意力、交渉力を取り戻してくれる。

中文

在这一层面，金钱非常具体：通知到来前已经付清的房租，足以吃上一周的食物，一条安全的回家路线，按时服用的药物，修好的汽车，对孩子或父母的照护，以及拒绝危险或有辱人格工作的能力。一笔储备能让家庭在一次挫折演变为一连串代价高昂的紧急事件之前，拥有思考的时间。保险可以转移原本足以摧毁多年积蓄的损失。可靠的收入可以让人重新获得睡眠、注意力和议价能力。

ENGLISH

Mencius treated a stable livelihood as one condition of steady conduct: people trapped in immediate survival have less room for the constancy demanded of them. The political setting is ancient; the mechanism is not. A material floor does not guarantee inner freedom, but its absence can narrow attention, weaken refusal, and make every moral demand more expensive.

日本語

もうし あんてい せいけい ゆ る が おこない たも つじょうけん
 孟子は、安定した生計を、揺るがぬ行いを保つ条件のひとつ
 かんがえ め まえ せいぞん しばら ひと もとめ いっかんせい
 と考えた。目の前の生存に縛られた人には、求められる一貫性を
 たもつ よ ち すく ない せいじてきはけい こだい し く み
 保つ余地が少ない。政治的背景は古代のものだが、その仕組み
 ふる び ぶっしつてき さいていきばん ないめんてきじゆう ほしょう
 は古びていない。物質的な最低基盤は内面的自由を保証しない。
 ちゅうい はんい せ ば まり こ ば む ち ら よ わ ま り
 しかし、それがなければ注意の範囲は狭まり、拒む力は弱まり、
 どうとくてきようきゅう だいか たかく
 あらゆる道徳的要求の代価が高くなりうる。

中文

mèng zǐ bǎ wěn dìng de shēng jì shì wéi bǎo chí wěn dìng cāo shǒu de tiáo jiàn zhī yī bèi yǎn qián shēng cún
 孟子把稳定的生计视为保持稳定操守的条件之一：被眼前生存
 kùn zhù de rén gèng shǎo yǒu yú dì wéi chí tā rén duì qí yāo qiú de héng cháng cāo shǒu qí zhèng zhì
 困住的人，更少有地维持他人对其要求的恒常操守。其政治
 bèi jīng shǔ yú gù dài zuò yòng jī zhì què bìng wèi guò shí wù zhì dī xiàn bù néng bǎo zhèng nèi zài
 背景属于古代，作用机制却并未过时。物质底线不能保证内在
 zì yóu dàn quē shǎo zhè tiáo dī xiàn huì suō zhǎi zhù yì lì xuē ruò jù jué de néng lì bìng ràng
 自由，但缺少这条底线会缩窄注意力、削弱拒绝的能力，并让
 měi yí xiàng dào dé yāo qiú dōu biàn dé gèng jiā áng guì
 每一项道德要求都变得更加昂贵。

ENGLISH

The material floor is therefore serious. Define it without shame and without using another person's life as the unit of comparison. Include housing, utilities, food, transport, health-care, care work, taxes, minimum debt payments, maintenance, essential insurance, and a reserve for ordinary failures. Add the obligations that actually belong to the household. Then price the floor in time as well as money: the hours, travel, uncertainty, and physical exposure required to maintain it.

日本語

ぶっしつてき さいていきばん しんけん さだめ
 したがって、物質的な最低基盤は真剣に定めなければならない。
 は じ る た に ん じんせい ひかく たんい
 い。恥じることなく、また他人の人生を比較の単位にすること
 ていぎ じゅうぎょ こうきょうりょうきん しょくひ こうつう いりょう
 なく、それを定義する。住居、公共料金、食費、交通、医療、ケ
 ろうどう ぜい さいむ さいていへんさいがく い じ ひ ひつようふ かけつ ほけん
 ア労働、税、債務の最低返済額、維持費、必要不可欠な保険、そ
 にちじょうてき ふぐあい そなえるたくわえ ふくめる せたい じつさい
 して日常的な不具合に備える蓄えを含める。その世帯が実際に

お っ ぎ む く わ える さいていきばん かね
 負っている義務も加える。そして、その最低基盤をお金だけで
 じ かん み つ も る い じ ひつよう ろうどうじ かん
 なく時間でも見積もる。それを維持するために必要な労働時間、
 い どう ふ かくじつせい しんたいてききけん ばくろ かぞえる
 移動、不確実性、身体的危険への曝露も数える。

中文

yīn cǐ, bì xū rèn zhēn duì dài wù zhì dǐ xiàn jiè dìng tā shí bù bì xiū kuì yě bú yào bǎ lǐng
 因此，必须认真对待物质底线。界定它时不必羞愧，也不要把另
 yí gè rén de shēng huó dāng zuò bǐ jiào dān wèi tā yīng bāo kuò zhù fáng shuǐ diàn děng gōng yòng shì yè
 一个人的生活当作比较单位。它应包括住房、水电等公用事业、
 shí wù jiāo tōng yī liáo zhào hù láo dòng shuì fèi zuì dī zhài wù hái kuǎn wéi hù bì yào
 食物、交通、医疗、照护劳动、税费、最低债务还款、维护、必要
 bǎo xiǎn yǐ jí yīng duì rì cháng gù zhàng de chǔ bèi hái yào jiā rù zhè gè jiā tíng shí jì chéng dān de
 保险，以及应对日常故障的储备。还要加入这个家庭实际承担的
 yì wù suǐ hòu chú le yòng jīn qián yě yào yòng shí jiān wèi zhè tiáo dǐ xiàn dìng jià jì suàn wéi chí
 义务。随后，除了用金钱，也要用时间为这条底线定价：计算维持
 tā suǒ xū de gōng shí chū xíng bù què dìng xìng hé shēn tǐ bào lù fēng xiǎn
 它所需的工时、出行、不确定性和身体暴露风险。

ENGLISH

For someone below that floor, the next dollar can relieve a binding constraint. For someone securely above it, an additional dollar can still buy options, generosity, comfort, or productive capacity, but its effect is less direct. The question gradually changes from *How do I get enough?* to *What should this surplus be allowed to do?*

日本語

さいていきばん したまわるひと つぎ みうごき
 その最低基盤を下回る人にとって、次の1ドルは身動きを
 さまたげるせいやく やわらげ かくじつ うわまわるひと
 妨げる制約を和らげうる。それを確実に上回る人にとっても、
 ついか せんたくし かんだい かいてき さいさんのうりよく かえる
 追加の1ドルは選択肢、寛大さ、快適さ、生産能力を買えるが、
 こうか ちよくせつてき と い しだい
 その効果はそれほど直接的ではない。問いは次第に、どうすれ
 ば十分得られるか？ から、この余剰に何をさせてよいのか？
 か わ っ
 へと変わっていく。

中文

duì yú dī yú zhè tiáo dǐ xiàn de rén zēng jiā de měi yuán kě yǐ jiě chú yí xiàng gāng xìng yuē shù
 对于低于这条底线的人，增加的1美元可以解除一项刚性约束。
 duì yú wěn wěn gāo yú dǐ xiàn de rén é wài de měi yuán réng néng mǎi lái xuǎn zé kāng kǎi shū shì
 对于稳稳高于底线的人，额外的1美元仍能买来选择、慷慨、舒适

huòshēng chǎn néng lì dàn zuò yòng bù zài nà me zhí jiē wèn tí huì zhú jiàn cóng wǒ zěn yàng cái néng huò dé
或生产能力, 但作用不再那么直接。问题会逐渐从我怎样才能获得
zú gòu zhuǎn biàn wéi yīng gāi yǔn xǔ zhè bù fèn yíng yú fā huī shén me zuò yòng
足够? 转变为应该允许这部分盈余发挥什么作用?

ENGLISH

That transition is not a universal income figure. Household size, health, place, public services, disability, immigration status, care duties, and risk all alter the floor. Nor does crossing it eliminate financial fear. A person raised in scarcity may continue to hoard because the old danger feels present. Arroyave speaks openly about that response. Psychological safety may lag behind the account, while an account can also look secure and conceal debt, dependence, or a fragile income source. Enough must be tested against both the numbers and the life supporting them.

日本語

この移行点は、すべての人に共通する所得額ではない。世帯
にんずう けんこう きょじゅう ち こうきょう しょうがい ざいりゅう し かく
人数、健康、居住地、公共サービス、障害、在留資格、ケア
の責任、リスクによって、最低基盤はすべて変わる。また、そ
れを超えたからといって、金銭的な恐れが消えるわけでもない。
けつぼう なか そだつ ひと むかし きけん いま ぞんざい かんじ
欠乏の中で育った人は、昔の危険が今も存在するように感じら
れ、ため込み続けることがある。Arroyave は、その反応につ
いて率直に語る。心理的な安心は口座残高に追いつかないこと
がある一方、口座が安定して見えても、債務、依存、不安定な
しゅうにゅうげん かくれ なん じゅうぶん
収入源が隠れていることもある。何をもって十分とするかは、
すうじ ささえる せいかつ りょうほう てらし たしかめ
数字と、それを支える生活の両方に照らして確かめなければなら
ない。

中文

zhè gè zhuǎn zhé diǎn bìng bú shì yí gè fàng zhī sì hǎi ér jiē zhǔn de shōu rù shù zì jiā tíng
这个转折点并不是一个放之四海而皆准的收入数字。家庭

guī mó jiàn kāng zhuàng kuàng suǒ zài dì gōng gòng fú wù cán zhàng yí mín shēn fèn zhào hù
 规模、健康状况、所在地、公共服务、残障、移民身份、照护
 zé rèn hé fēng xiǎn dōu huì gǎi biàn zhè tiáo dǐ xiàn yuè guò dǐ xiàn yě bú huì xiāo chú cái wù kǒng jù
 责任和风险，都会改变这条底线。越过底线也不会消除财务恐惧。
 zài yuē yǎ zhōng zhǎng dà de rén kě néng jì xù tūn jī yīn wèi guò qù de wēi xiǎn gǎn jué yī rán jiù
 在匮乏中长大的人可能继续囤积，因为过去的危险感觉依然就
 zài yǎn qián tǎn shuài tán dào guò zhè zhǒng fǎn yīng xīn lǐ ān quán gǎn kě néng luò hòu
 在眼前。Arroyave 坦率谈到过这种反应。心理安全感可能落后
 yú zhàng hù yú é ér yí gè kàn shì wěn jiàn de zhàng hù yě kě néng yǎn gài zhài wù yī lài huò
 于账户余额，而一个看似稳健的账户也可能掩盖债务、依赖或
 cuì ruò de shōu rù lái yuán hé wèi zú gòu bì xū tóng shí yī jù shù zì hé zhī chēng zhè xiē shù zì
 脆弱的收入来源。何为足够，必须同时依据数字和支撑这些数字
 de shēng huó lái jiǎn yàn
 的生活来检验。

23.2 A target can organize effort, not existence

もくひょう どりよく ほうこう じんせい ほうこう
 目標は努力を方向づけられるが、人生そのものは方向づけられない
 mù biāo kě yǐ zǔ zhī nǚ lì què bù néng tǒng lǐng rén shēng
 目标可以组织努力，却不能统领人生

ENGLISH

Braun once fixed on ten million dollars as the amount required for a life he admired. The number focused ambition. When he passed it, the achievement felt empty. His father asked a better question: what did he love doing? Braun named friends, giving people tickets, helping entrepreneurs, and the adventure of life. Money could burden those things or make more room for them. The number had been a target; it was never the reason.

日本語

あこがれ じんせい ひつよう きんがく まん
 Braun はかつて、憧れの人生に必要な金額を1,000万ドルと
 さだめ すうじ やしん いちてん しゅうちゅう
 定めていた。その数字は野心を一点に集中させた。しかし、そ

れを超えたとき、達成感^{たっせいかん}は空虚^{くうきょ}だった。父親^{ちちおや}はもっとよい質^{しつもん}問^{もん}をした。何を^{なん}するのが好き^{すき}なのか、と。Braun^{ゆうじん}は、友人^{ゆうじん}、ほかの^{ひと}人にチケット^{ちけっと}を贈^{おく}ること、起業家^{きぎやうか}を助^{たす}けること、そして人生^{じんせい}という冒険^{ぼうけん}を挙げ^あげた。お金^{かね}は、それらを重荷^{おもに}にすることも、より大きな余地^{おおきなよち}を与える^{あたえる}こともできた。その数字^{すうじ}は目標^{もくひよう}ではあったが、理由^{りゆう}だったことは一度^{いちど}もない。

中文

Braun 曾经认定, 要过上自己向往的生活, 需要 1000 万美元。这个数字让他的抱负有了焦点。可当他越过它时, 成就却显得空洞。他的父亲问了一个更好的问题: 他喜欢做什么? Braun 列举了朋友、送票给别人、帮助创业者, 以及人生本身的冒险。金钱可能成为这些事情的负担, 也可能为它们腾出更多空间。那个数字只是目标, 从来不是理由。

ENGLISH

A target remains valuable when it corresponds to a job. A reserve target buys runway. A debt target ends a costly obligation. An investment target can support a chosen level of spending under explicit assumptions. A sale price can compensate owners and fund the next stage of a life. Confusion begins when the number is asked to prove worth, settle identity, guarantee love, or end uncertainty.

日本語

目標^{もくひよう}は、特定^{とくてい}の役割^{やくわり}に対応^{たいおう}している限り価値^{かぎり}がある。蓄え^{たくわえ}の目標^{もくひよう}は、活動^{かつどう}を続け^{つづ}ける期間^{かかん}をかう。債務^{さいむ}の目標^{もくひよう}は、高くつく義務^{ぎむ}を終わらせる。投資^{とうし}目標^{もくひよう}は、明示^{めいじ}された前提^{ぜんてい}のもとで、選んだ支出水準^{ししゅつすいじゆん}を支え^{ささ}えられる。売却^{ばいぎやく}価格^{かかく}は所有者^{しやうしや}に対価^{たいか}をもらし、人生^{じんせい}の次の段階^{つぎ}に資金^{だんかい}を供給^{しきん}できる。混乱^{きやうきゆう}は、その数字^{こんらん}すうじ

に、自分の価値の証明、自己同一性の確定、愛の保証、不確定性の解消を求めたときに始まる。

中文

dāng yí gè mù biāo duì yīng zhe yí xiàng míng què rèn wù shí tā réng rán yǒu jià zhí chǔ bèi mù biāo
 当一个目标对应着一项明确任务时，它仍然有价值。储备目标
 kě yǐ huàn lái wéi chí yùn zhuǎn de shí jiān zhài wù mù biāo kě yǐ zhōng jié yí xiàng dài jià gāo áng de
 可以换来维持运转的时间。债务目标可以终结一项代价高昂的
 yì wù tóu zī mù biāo kě yǐ zài míng què jiǎ shè xià zhī chí xuǎn dìng de zhī chū shuǐ píng chū shòu
 义务。投资目标可以在明确假设下，支持选定的支出水平。出售
 jià gé kě yǐ bù cháng suǒ yǒu zhě bìng wéi rén shēng de xià yí jiē duàn tí gōng zī jīn ruò yāo qiú shù zì
 价格可以补偿所有者，并为人生的下一阶段提供资金。若要求数字
 zhèng míng rén de jià zhí què dìng shēn fèn bǎo zhèng ài huò zhōng jié bù què dìng xìng hùn luàn jiù kāi shǐ
 证明人的价值、确定身份、保证爱或终结不确定性，混乱就开始了。

ENGLISH

No number can perform those jobs because comparison can always move the line. The larger house reveals a larger one. Entry into one circle reveals a richer circle. A reported exit becomes another person's annual revenue. If status is the objective, enough recedes whenever the reference group changes.

日本語

ひかく せん うごか すうじ やくわり
 比較はいつでも線を動かせるため、どんな数字もそうした役割
 は た せ おおき ないえ て い れ れ おおき ないえ
 を果たせない。より大きな家を手に入れば、さらに大きな家が見える。ある集団に入れば、もっと裕福な集団が見える。公表された会社売却額も、別の誰かにとっては年間売上高にすぎない。地位が目的なら、比較対象の集団が変わるたびに、十分という地点は遠のいていく。

中文

rèn hé shù zì dōu wú fǎ wán chéng zhè xiē rèn wù yīn wèi bǐ jiào suí shí kě yǐ yí dòng nà tiáo
 任何数字都无法完成这些任务，因为比较随时可以移动那条
 xiàn gèng dà de fáng zi huì ràng rén kàn jiàn lìng yí tào gèng dà de fáng zi jìn rù yí gè quān zi huì
 线。更大的房子会让人看见另一套更大的房子。进入一个圈子，会
 ràng rén kàn jiàn yí gè gèng fù yǒu de quān zi yí bǐ gōng kāi bào dào de tuì chū jiāo yì é kě néng
 让人看见一个更富有的圈子。一笔公开报道的退出交易额，可能

zhǐ shì lìng yí gè rén de nián shōu rù rú guǒ dì wèi cái shì mù biāo nà me měi dāng cān zhào qún tǐ
只是另一个人的年收入。如果地位才是目标，那么每当参照群体
gǎi biàn zú gòu jiù huì xiàng hòu tuì qù
改变，足够就会向后退去。

ENGLISH

Separate the financial target from the human purpose it serves. Write each target with five fields: amount, job, deadline, assumptions, and what happens after it is reached. “More” has none of these. A target without a job is an invitation for fear and comparison to keep revising the contract.

日本語

金銭的な目標と、それが支える人間的な目的を分ける。それ
ぞれの目標を、金額、役割、期限、前提、達成後に何が起きる
か、という五つの項目で書く。「もっと」には、そのどれもない。
役割のない目標は、恐れと比較に契約を改訂し続けるよう招く
ものだ。

中文

把财务目标与它所服务的人生目的分开。每个目标都要写明
五项内容：金额、任务、期限、假设，以及达到目标后会发
生什么。
“更多”不包含其中任何一项。没有任务的目标，等于邀请恐惧与
比较不断修改这份契约。

23.3 Happiness is not an account state

こうふく こうざ じょうたい
幸福は口座の状態ではない
xìng fú bú shì yī zhǒng zhàng hù zhuàng tài
幸福不是一种账户状态

ENGLISH

The beverage founder's ecstasy, John's restless challenge, Braun's ebb and flow, and Arroyave's distinction between pleasure and happiness can all be sincere. They describe different temperaments, moments, histories, and uses of the word. A short business interview cannot diagnose a whole life, and a confident answer does not establish a general law.

日本語

飲料会社創業者の有頂天、Johnの落ち着かない挑戦、Braunの幸福の浮き沈み、そしてArroyaveが示す快樂と幸福の区別は、どれも偽りのないものだろう。それぞれが、異なる氣質、瞬間、来歴、言葉の使い方を表している。短いビジネスインタビューで人生全体を診断することはできず、自信に満ちた答えも一般法則を証明しない。

中文

飲料公司创始人的欣喜若狂、John躁动不安的挑战、Braun的悲喜起伏，以及Arroyave对愉悦和幸福的区分，都可能是真诚的。它们描述的是不同的性情、时刻、经历和用词方式。一场简短的商业采访无法诊断完整的人生，而一个自信的答案也不能确立普遍规律。

ENGLISH

Pleasure matters. Comfort, beauty, celebration, play, good food, travel, and objects made with care can enrich a life. Treating pleasure as morally suspect does not make a person wise. The problem is asking a pleasant experience to supply a durable identity or conceal a damaged condition. Novelty adapts; comparison resumes; the avoided conversation remains.

日本語

快かい楽らくは大切たいせつだ。快かい適てきさ、美うつくしさ、祝しゅく祭さいさ、遊あそび、おおいしい食しょく事じ、
 旅たび、丁てい寧ねいに作つくられた品しな々じなは、人じん生せいを豊ゆたかにしうる。快かい楽らくを道どう徳とく
 的てきに疑うたわしいものとして扱あつっても、人ひとが賢かしこくなるわけではない。
 問もん題だいは、心こ地ちよこい経けい験けんに永えい続ぞく的な自じ己こ同どう一いつ性せいを与あたえさせたり、
 傷きずつついた状じょう態たいを覆おい隠かくさせたりすることだ。新あたしらしさには慣なれが
 生しょうじ、比ひ較かくは再さい開かいし、避さけていた対たい話わは残のこり続つづける。

中文

愉yú悦yuè很hěn重zhòng要yào。舒shū适shì、美měi、庆qīng祝zhù、游yóu戏xì、美měi食shí、旅lǚ行xíng、以yǐ及jí用yòng心xīn
 制zhì作zuò的物de wù pǐn品pǐn，都dōu能néng丰fēng富fù人rén生shēng。把bǎ愉yú悦yuè视shì为wéi道dào德dé上shàng的de可kě疑yí之zhī物wù，并bìng
 不bú会huì使shǐ人rén变biàn得de明míng智zhì。问wèn题tí在zài于yú，要yāo求qiú一yī段duàn愉yú快kuài的体tǐ验yàn提tí供gòng持chí久jiǔ的
 身shēn份fèn认rèn同tóng，或huò掩yǎn盖gài一yí种zhǒng已yǐ经jīng受shòu损sǔn的状zhuàng态tài。新xīn鲜xiān感gǎn会huì被bèi适shì应yīng，比bǐ较jiào
 会huì重chóng新xīn开kāi始shǐ，而ér那nà场chǎng被bèi回huí避bì的谈tán话huà仍rén然rán存cún在zài。

ENGLISH

Contentment also needs care. John's lack of contentment keeps him reaching for another demanding activity. For some people, challenge supplies growth and aliveness. For others, permanent dissatisfaction consumes every achieved good. The practical distinction is visible in the aftermath. A healthy challenge enlarges skill and returns the person to life with more capacity. A compulsion makes rest feel like failure, converts other people into an audience or obstacle, and moves the finish line whenever it comes near.

日本語

足たるるを知しることも、慎しん重ちように扱あつかう必ひつ要ようがある。Johnは満みち足ちり
 ていつないからこかそ、次かの過かつ酷どうな活て動のへ手ばを伸しばし続つづける。一いち部ぶの
 人ひとにとっちようて、挑せい戦ちようは成な長まと生じっの実かん感をもたらし。別べつの人ひとにとって

は、永続する不満が、すでに得たあらゆるよいものを食い尽くす。
 じっさいじょう ちがい あと あらわれる けんぜん ちょうせん ぎのう ひろげ
 実際上の違いは、その後に見れる。健全な挑戦は技能を広げ、
 おおきなちから たずさえ じんせい もどら きょうはく きゅうそく しっぱい
 より大きな力を携えて人生に戻らせる。強迫は休息を失敗のよ
 かんじ たにん かんきやく しょうがいぶつ かえ ちかづく
 うに感じさせ、他人を観客か障害物に変え、ゴールが近づいた
 とおざける
 びに遠ざける。

中文

知足也需要谨慎看待。John 的不知足让他不断追逐另一项艰苦
 zhī zú yě xū yào jǐn shèn kàn dài de bù zhī zú ràng tā bù duàn zhuī zhú lìng yí xiàng jiǎn kǔ
 活动。对一些人而言，挑战带来成长和鲜活的生命感。对另一些
 huó dòng duì yī xiē rén ér yán tiǎo zhàn dài lái chéng zhǎng hé xiān huó de shēng mìng gǎn duì lìng yī xiē
 人而言，永久的不满会吞噬每一项已经获得的美好。实际区别可以
 rén ér yán yǒng jiǔ de bù mǎn huì tūn shì měi yí xiàng yǐ jīng huò dé de měi hǎo shí jì qū bié kě yǐ
 从事后的结果中看出来。健康的挑战会扩展技能，使人带着更
 cóng shì hòu de jié guǒ zhōng kàn chū lái jiàn kāng de tiǎo zhàn huì kuò zhǎn jì néng shǐ rén dài zhe gèng
 强的能力回归生活。强迫则会让休息显得像失败，把他人变成
 qiáng de néng lì huí guī shēng huó qiǎng pò zé huì ràng xiū xi xiǎn de xiàng shī bài bǎ tā rén biàn chéng
 观众或障碍，并在终点每次临近时再次把它移远。
 guān zhòng huò zhàng ài bìng zài zhōng diǎn měi cì lín jìn shí zài cì bǎ tā yí yuǎn

ENGLISH

Meaning is different again. It can arise from faith, family, craft, service, citizenship, discovery, friendship, or faithful attention to ordinary duties. The interviews offer all of these. They do not establish one approved hierarchy among them. A person may also revise an answer after loss, illness, parenthood, exit, aging, or a change in belief.

日本語

意味は、さらに別のものだ。それは信仰、家族、技艺、奉仕、
 い み べつ しんこう かぞく ぎげい ほうし
 市民としての役割、発見、友情、あるいは日々の務めに誠実に
 し みん やくわり はっけん ゆうじょう ひ び つとめ せいじつ
 注意を向けることから生まれうる。インタビューには、そのす
 ちゅうい む ける う まれ
 べてが現れる。しかし、それらの間に唯一公認された序列があ
 あらわれる あいだ ゆいいつこうにん じょれつ
 ることを示すものではない。喪失、病気、親になること、事業
 しめす そうしつ びょうき おや じぎょう
 からの退出、加齢、信念の変化を経て、答えを改める人もいる
 たいしゅつ かれい しんねん へんか へ こたえ あらためるひと
 だろう。

中文

意义又有所不同。它可以来自信仰、家庭、技艺、服务、公民身份、发现、友谊，或对日常职责忠实而专注的履行。这些采访提供了所有这些答案，却没有在它们之间确立一种得到认可的唯一等级。一个人也可能在经历失去、疾病、为人父母、退出、衰老或信念变化后，修改自己的答案。

ENGLISH

Fulfillment does not require uninterrupted happiness. Work worth doing can be frustrating; care can be exhausting; grief can accompany a relationship that made life richer. The better question is whether the effort connects the person to a purpose, practice, or relationship they can still endorse when the applause and immediate pleasure disappear. That is why Boyd's return to building, John's next challenge, and Kessner's movement toward coaching cannot be ranked by income alone. Their value depends on the life each activity asks them to inhabit.

日本語

充実^{じゅうじつ}は、絶え間ない幸福^{た え ま こうふく}を必要^{ひつよう}としない。取り組む価値^{とりくむかち}のある仕事^{しごと}にも苛立ち^{いらだち}はあり、ケアには疲労^{ひろう}が伴い、人生^{じんせい}を豊かにした関係^{かんけい}に悲嘆^{ひたん}が伴うこともある。よりよい問いは、喝采^{と い かっさい}と目先の快楽^{めさき}が消えたときにも本人^{かいらく き え ほんにん}が是認^{ぜにん}できる目的^{もくてき}、実践^{じっせん}、関係^{かんけい}に、その努力^{どりょく}が本人^{ほんにん}を結びつけているかどうかだ。だからこそ、Boydがものづくりへ戻る^{もどる}こと、Johnが次の挑戦^{つぎ ちょうせん}へ向かうこと、Kessnerがコーチングへ移る^{うつる}ことは、収入^{しゅうにゅう}だけでは順位^{じゅんい}づけられない。その価値^{かち}は、それぞれの活動^{かつどう}が本人^{ほんにん}にどのような人生^{じんせい}を生きるよう求める^{もとめる}かによって決まる^{きまる}。

中文

mǎn zú bù yāo qiú bù jiàn duàn de xìng fú zhí de zuò de gōng zuò yě huì lìng rén jǔ sàng zhào hù
 满足不要求不间断的幸福。值得做的工作也会令人沮丧；照护
 kě néng ràng rén jīn pí lì jìn bēi tòng yě kě néng bàn suí zhe yí duàn céng ràng rén shēng gèng jiā fēng fù de
 可能让人筋疲力尽；悲痛也可能伴随着一段曾让人生更加丰富的
 guān xi gèng hǎo de wèn tí shì dāng zhǎng shēng hé jí shí yú yuè xiāo shī shí zhè fèn nǚ lì shì fǒu
 关系。更好的问题是：当掌声和即时愉悦消失时，这份努力是否
 réng bǎ yí gè rén yǔ mǒu gè tā yī rán néng gòu rèn tóng de mù dì shí jiàn huò guān xi lián jiē qǐ lái
 仍把一个人与某个他依然能够认同的目的、实践或关系连接起来。
 zhèng yīn rú cǐ chóng xīn tóu shēn jiàn shè zhuī qiú xià yí xiàng tiǎo zhàn
 正因如此，Boyd 重新投身建设、John 追求下一项挑战、Kessner
 zhuǎn xiàng fǔ dǎo dōu bù néng zhǐ àn shōu rù pái xù tā men de jià zhí qǔ jué yú měi xiàng huó dòng
 转向辅导，都不能只按收入排序。它们的价值取决于每项活动
 yào qiú dāng shì rén zhì shēn yú zěnyàng de shēng huó
 要求当事人置身于怎样的生活。

ENGLISH

Arroyave describes a long religious struggle and an emptiness that remained despite outward success. Tim Tebow frames work and public life through Christian faith and asks whether a life is being spent on what matters. A veteran investor likewise connects leadership and responsibility to faith. These are testimonies about how particular people interpret their lives, not evidence that belief causes wealth or that one theology explains success. Their opposite should not be imposed either. A secular reader can take meaning, duty, and gratitude seriously without borrowing a profession of faith. The honest common ground is smaller: accumulation does not answer the question of ultimate value for anyone.

日本語

Arroyave は、宗教をめぐる長い葛藤と、外面的な成功にもかかわらず残った空虚について語る。Tim Tebow は、仕事と公的生活を基督教信仰のもとで捉え、人生が大切なことに費やされているかを問う。あるベテラン投資家も同じように、リーダーシップと責任を信仰に結びつける。これらは、特定の

ひとびと　じぶん　じんせい　かいしゃく　しょうげん
 人々が自分の人生をどう解釈するかについての証言であって、
 しんこう　とみ　う　む　しんがく　せいこう　せつめい
 信仰が富を生むことや、ひとつの神学が成功を説明することの
 しょうこ　はんたい　たちば　おし　つける
 証拠ではない。その反対の立場もまた、押しつけるべきではな
 せ　ぞくてき　どくしゃ　しんこうこくはく　かりる　い　み　ぎ　む
 い。世俗的な読者も、信仰告白を借りることなく、意味、義務、
 かんしゃ　しんけん　う　け　と　め　ぞつちよく　きょうゆう　き　ばん
 感謝を真剣に受け止められる。率直に共有できる基盤は、もっ
 ち　い　さい　ちくせき　だれ　きゅうきよくてき　か　ち　と　い　こたえ
 と小さい。蓄積は、誰にとっても究極的価値の問いに答えない。

中文

miáo shù le yī chǎng màn cháng de zōng jiàozhēng zhá　yǐ jí wài zài chéng gōng zhī xià
 Arroyave 描述了一场漫长的宗教挣扎，以及外在成功之下
 réng rán cún zài de kōng xū　tōng guò jī dū jiào xìn yǎng lǐ jiě gōng zuò hé gōng gòng
 仍然存在的空虚。Tim Tebow 通过基督教信仰理解工作和公共
 shēng huó bīng zhuī wèn yí gè rén de yī shēng shì fǒu huà zài le zhēn zhèng zhòng yào de shì qing shàng　yī wèi
 生活，并追问一个人的一生是否花在了真正重要的事情上。一位
 zī shēn tóu zī zhè yě bǎ lǐng dǎo lì yǔ zé rèn tóng xìn yǎng lián xì　qǐ lái　zhè xiē shì tè dìng de rén
 资深投资者也把领导力与责任同信仰联系起来。这些是特定的人
 rú hé jiě shì zì shēn shēng huó de jiàn zhèng　bīng fēi xìn yǎng dài lái cái fù huò mǒu yī zhōng shén xué néng gòu
 如何解释自身生活的见证，并非信仰带来财富或某一种神学能够
 jiě shì chéng gōng de zhèng jù　xiāng fǎn de lì chǎng tóng yàng bù yīng qiáng jiā yú rén　shì sù dú zhě bù
 解释成功的证据。相反的立场同样不应强加于人。世俗读者不
 jiè yòng xìn yǎng gào bái　yě néng yán sù duì dài yì yì　zé rèn yǔ gǎn ēn　chéng shí de gòng tóng diǎn
 借用信仰告白，也能严肃对待意义、责任与感恩。诚实的共同点
 qí shí gèng xiǎo　duì rèn hé rén lái shuō　jī lěi dōu wú fǎ huí dá zhōng jí jià zhí de wèn tí
 其实更小：对任何人来说，积累都无法回答终极价值的问题。

ENGLISH

Gratitude can redirect attention toward a benefit that familiarity has made invisible. It cannot cause external events through thought, cure depression, erase injustice, or substitute for changing a dangerous condition. Arroyave's account of selective attention is useful at that scale. What a person looks for affects what is noticed and acted upon. It does not make the world obey a mental picture.

日本語

かんしゃ　なれ　み　え　おんけい　ちゅうい　むけ　な　お　す
 感謝は、慣れによって見えなくなった恩恵へ注意を向け直す
 し　こう　がい　ぶ　でき　ごと　ひ　き　お　こ　し
 ことができる。しかし、思考によって外部の出来事を引き起こし
 う　つ　び　ょう　な　お　し　ふ　せい　ぎ　け　し　き　げん　じ　ょう　き　ょう
 たり、うつ病を治したり、不正義を消したり、危険な状況を

かえるかわり 変える代わりになったりはしない。Arroyaveが語る選択的注意
 は、その範囲では有用だ。人が何を探すかは、何に気づき、何
 に対して行動するかに影響する。しかし、心に描いた像に世界
 を従わせるものではない。

中文

gǎn ēn kě yǐ bǎ zhùyì lì chóng xīnyǐn xiàng yī xiàng yīn shú xī ér biàn dé bù kě jiàn de yì chù
 感恩可以把注意力重新引向一项因熟悉而变得不可见的益处。
 dàn tā bù néng píng sī xiǎng yīn fā wài bù shì jiàn zhì yù yí yù mǒ qù bù gōng yě bù néng qǔ dài
 但它不能凭思想引发外部事件、治愈抑郁、抹去不公，也不能取代
 duì wēi xiǎn chū jìng de gǎi biàn zài zhè gè chǐ dù shàng Arroyave guān yú xuǎn zé xìng zhù yì
 对危险处境的改变。在这个尺度上，Arroyave 关于选择性注意
 de shuō fǎ shì yǒu yòng de yí gè rén xún zhǎo shén me huì yǐng xiǎng tā zhù yì dào shén me bìng cǎi qǔ
 的说法是有用的。一个人寻找什么，会影响他注意到什么并采取
 shén me xíng dòng dàn zhè bù huì ràng shì jiè fú cóng yí fú xīn zhōng de tú jǐng
 什么行动。但这不会让世界服从一幅心中的图景。

23.4 Enough has a floor and boundaries

た る し る さいていせん きょうかい
 足るを知ることは、最低線と境界がある
 zhī zú jì yǒu dǐ xiàn yě yǒu biān jiè
 知足既有底线，也有边界

ENGLISH

An enough statement needs more than a minimum budget. It also needs limits on what may be traded for the next increment. Otherwise a person can cross the material floor while continuing to sell the life that the floor was meant to protect.

日本語

「足る」を定める文に必要なのは、最低限の予算だけではない。次の増分と引き換えにしてよいものの限界も必要だ。そうでなければ、物質的な最低基盤を超えながら、その基盤が守るはずだった人生を売り続けることになる。

中文

yī fèn zhī zú shuō míng suǒ xū yào de bù zhǐ shì zuì dī yù suàn tā hái xū yào wèi něi xiē dōng xī
一份知足说明所需要的不只是最低预算。它还需要为哪些东西
kě yǐ yòng lái jiāo huàn xià yī fèn zēng liàng huà dìng jiè xiàn fǒu zé yí gè rén jí shǐ yuè guò le wù zhì
可以用来交换下一份增量划定界限。否则，一个人即使越过了物质
dǐ xiàn réng kě néng jì xù chū mài nà tiáo dǐ xiàn yuán běn yào bǎo hù de shēng huó
底线，仍可能继续出卖那条底线原本要保护的生活。

ENGLISH

Some boundaries are personal: a level of travel that harms a relationship, a growth rate that destroys sleep, a public role incompatible with desired privacy, or an income that depends on work one no longer wishes to do. Others are ethical and cannot be excused as preference. No amount makes deception, coercion, unsafe work, stolen attention, hidden risk, corruption, or another person's unchosen sacrifice an acceptable price.

日本語

きょうかい いちぶ こじんてき かんけい そこなう しゅつちよう
境界の一部は個人的なものだ。関係を損なうほどの出張、
すいみん はかい せいちょうりつ のぞむ りようりつ こうてき
睡眠を破壊する成長率、望むプライバシーと両立しない公的
やくわり つづけ しごと いぞん しゅうにゅう べつ
役割、もう続けたくない仕事に依存する収入などである。別の
きょうかい りんりてき このみ りゆう めんせき
境界は倫理的なもので、好みを理由に免責することはできない。
きんがく ぎまん きようせい きけん ろうどう ちゅうい ふとう うぱう
いかなる金額も、欺瞞、強制、危険な労働、注意を不当に奪う
かくさ ふはい たにん みずからえらん ぎせい
こと、隠されたりリスク、腐敗、他人が自ら選んでいない犠牲を、
うけい れ だいか
受け入れられる代価にはしない。

中文

yǒu xiē biān jiè shì gè rén xìng de pín fán chū xíng dào zú yǐ shāng hài yī duàn guān xì zēng zhǎng sù dù
有些边界是个人性的：频繁出行到足以伤害一段关系，增长速度
kuài dào pò huài shuì mián gōng gòng jué sè yǔ qī wàng de yīn sī bù xiāng róng huò shōu rù yī lài yú
快到破坏睡眠，公共角色与期望的隐私不相容，或收入依赖于
zì jǐ yǐ bù yuàn zài zuò de gōng zuò líng yí xiē biān jiè shǔ yú lún lǐ fàn chóu bù néng yǐ gè rén
自己已不愿再做的工作。另一些边界属于伦理范畴，不能以个人
piān hào wéi jiè kǒu wú lùn jīn é duō dà dōu bù néng ràng qī piàn xié pò bù ān quán de gōng zuò
偏好为借口。无论金额多大，都不能让欺骗、胁迫、不安全的工作、
duì zhùyì lì de qiè qǔ yīn bì fēng xiǎn fǔ bài huò tā rén wéi jīng xuǎn zé de xī shēng chéng wéi
对注意力的窃取、隐蔽风险、腐败，或他人未经选择的牺牲，成为
kě yǐ jiē shòu de dài jià
可以接受的代价。

ENGLISH

John places tax inside this moral account. He says that he paid tax on the sale of his company rather than moving to avoid it because he benefited from his country and believed society had claims on the resulting wealth. That is his civic judgment, not a complete theory of tax or public spending. It makes a neglected point: wealth is produced inside legal, physical, educational, financial, and social systems. Stewardship includes asking what is owed to the workers, customers, communities, and institutions that made the gain possible, beyond whatever can legally be retained.

日本語

John は、この道徳的な勘定の中に税を置く。会社の売却時に、税を避けるために移住するのではなく納税したのは、自国から恩恵を受けており、その結果生じた富に対して社会にも請求する権利があると考えたからだという。それは彼の市民としての判断であって、税や公的支出についての完全な理論ではない。それでも、見落とされがちな一点を示している。富は、法的、物理的、教育的、金融的、社会的な制度の中で生み出される。富を責任をもって管理することには、法的に手元に残せる額とは別に、その利益を可能にした労働者、顧客、地域社会、制度に何を返す義務があるかを問うことも含まれる。

中文

John 把税收纳入这笔道德账目。他说，出售公司时，自己没有为了避税而迁居，而是缴纳了税款，因为他受益于自己的国家，并相信社会对由此形成的财富拥有正当要求。这是他的公民判断，并非关于税收或公共支出的完整理论。他提出了一个常被忽视的要点：财富是在法律、物质、教育、金融和社会体系中产生的。对财富承担受托管理责任，就要追问：除了法律允许保留的

bù fèn duì cù chéng zhè xiē shōu yì de láo dòng zhě kè hù shè qū hé jī gòu hái fù yǒu shén me
 部分，对促成这些收益的劳动者、客户、社区和机构还负有什么
 yì wù
 义务。

ENGLISH

The London interviews place two other judgments beside his. Richard Harpin reports paying nearly £100 million in tax after selling HomeServe and describes the payment as part of giving back. A family-business operator who established residence in the United Arab Emirates reports little tax on an exit and says contribution to community takes other forms. The transactions, residences, laws, and figures are not comparable enough to rank. Together they make one useful demand: contribution beyond the household should be named rather than assumed. Lawful obligations, fair compensation, shared ownership, repair, philanthropy, public service, and local investment perform different jobs. A voluntary gift does not replace tax, wages, or restitution that is actually owed, and paying tax does not complete every duty of wealth.

日本語

ロンドンでのインタビューでは、彼の判断の隣に別の二つの
 判断が置かれる。Richard Harpin は、HomeServe を売却した
 後に £100 million 近い税を納めたと述べ、その支払いを社会へ
 の還元の一部と説明する。アラブ首長国連邦に居住地を定めた
 ファミリービジネスの経営者は、事業売却にかかる税がわずか
 だったと述べ、地域社会への貢献には別の形があるという。取引、
 居住地、法律、数字は、順位づけできるほど比較可能ではない。
 それでも、三者を合わせると有用な要求がひとつ浮かぶ。世帯
 を超えた貢献は、当然視せず、明示しなければならない。法的

義務、公正な報酬、共同所有、修復、慈善活動、公的奉仕、地域
 投資は、それぞれ異なる役割を果たす。任意の寄付は、実際に
 支払うべき税、賃金、賠償に代わるものではなく、納税したから
 といって富に伴うすべての義務を果たしたことにならない。

中文

伦敦的采访把另外两种判断放在他的判断旁边。Richard Harpin 称, 出售 HomeServe 后, 他缴纳了近 £100 million 的税, 并把这笔付款描述为回馈社会的一部分。一位在阿拉伯联合酋长国取得居留身份的家族企业经营者称, 自己退出时几乎没有缴税, 并说对社区的贡献还有其他形式。这些交易、居住地、法律和数字不具备足够的可比性, 无法据此排序。放在一起, 它们提出了一项有用的要求: 家庭以外的贡献应当被明确说出, 而不能被想当然。法定义务、公平报酬、共同所有、修复、慈善、公共服务和地方投资各自发挥不同作用。自愿捐赠不能取代实际应付的税款、工资或赔偿, 而缴纳税款也不等于已经履行财富带来的每一项责任。

ENGLISH

The beverage founder offers a company-level version. He describes executives, assistants, and warehouse workers sharing in the sale's upside. The interview does not give enough information to judge the distribution. The principle is still worth examining. If many people built the asset, an owner should decide before liquidity arrives how contribution, risk, wages, ownership, bonuses, and the proceeds of success will relate. Generosity announced after an exit is welcome; a fair structure agreed before bargaining power disappears is stronger.

日本語

飲料会社の創業者は、会社レベルの例を示す。経営幹部、ア

シスタント、倉庫作業員が、売却による利益を分かち合ったと
 説明する。インタビューには、その分配を判断するのに十分な
 情報はない。それでも、その原則は検討に値する。多くの人が
 その資産を築いたのなら、所有者は換金の機会が訪れる前に、
 貢献、リスク、賃金、所有権、賞与、成功の収益をどう関連づ
 けるか決めるべきだ。事業売却後に表明される寛大さも歓迎す
 べきだが、交渉力が失われる前に合意された公正な仕組みのほ
 うが強い。

中文

饮料公司创始人提供了一个公司层面的版本。他说, 高管、助理
 和仓库工人都分享了出售公司的上行收益。采访没有提供足够
 信息来判断这种分配, 但其原则仍值得审视。如果许多人共同
 建立了这项资产, 所有者就应当在流动性到来之前, 决定贡献、
 风险、工资、所有权、奖金与成功所得之间的关系。退出后宣布的
 慷慨值得欢迎; 在议价能力消失前商定的公平结构则更为有力。

ENGLISH

Set boundaries while the extra money still feels consequen-
 tial. State the health, relationship, integrity, worker-safety,
 customer, legal, and civic conditions that growth must satisfy.
 Name the people permitted to challenge a decision. Decide
 which assets will never secure a speculative loan and which
 promises will not be broken for a higher offer. A boundary
 invented after the temptation arrives is easy to renegotiate in
 private.

日本語

追加のお金はまだ重要に感じられるうちに、境界を定める。
 成長が満たすべき健康、関係、誠実さ、労働者の安全、顧客、

ほうりつ し みん じょうけん めい き けつてい い ぎ と な え る
 法律、市民としての条件を明記する。決定に異議を唱えること
 み と め る ひ と あ げ る し ざ ん と う き て き ゆ う し た ん ぼ け っ し い れ
 を認める人を挙げる。どの資産を投機的融資の担保に決して入れ
 た か い て い あ ん や く そ く け っ し て や ぶ ら
 ないか、より高い提案のためにどの約束を決して破らないかを
 き め る ゆ う わ く お と ず れ つ く っ き ょ う か い み っ し つ か ん た ん か き か え
 決める。誘惑が訪れてから作った境界は、密室で簡単に書き換え
 られる。

中文

yào zài é wài de jīn qián réng xiǎn de jǔ zú qīng zhòng shí huà dìng biān jiè shuō míng zēng zhǎng bì xū
 要在额外的金钱仍显得举足轻重时划定边界。说明增长必须
 mǎn zú nēi xiè jiàn kāng guān xì chéng xìn gōng rén ān quán kè hù fǎ lǜ hé gōng mín tiáo jiàn
 满足哪些健康、关系、诚信、工人安全、客户、法律和公民条件。
 zhǐ míng nēi xiè rén yǒu quán zhì yí yí xiàng jué dìng jué dìng nēi xiè zǐ chǎn yǒng yuǎn bù néng wéi tóu jī xìng
 指明哪些人有权质疑一项决定。决定哪些资产永远不能为投机性
 dài kuǎn tí gòng dān bǎo nēi xiè chéng nuò bù néng wéi le gèng gāo de bào jià ér bèi dǎ pò yòu huò
 贷款提供担保，哪些承诺不能为了更高的报价而打破。诱惑
 dào lái hòu cái fā míng de biān jiè hěn róng yì zài sī xià bèi chóng xīn yì dìng
 到来后才发明的边界，很容易在私下被重新议定。

23.5 Pass capacity without assigning a life

い き か た わ り あ て ち から ひ き つ ぐ
 生き方を割り当てず、力を引き継ぐ
 chuán dì néng lì ér bù tì rén zhǐ dìng rén shēng
 传递能力，而不替人指定人生

ENGLISH

Enough changes the question between generations. Tim Tebow distinguishes what is left for a person from what is cultivated in a person. The two are complements. A material floor can protect ability when illness, caregiving, exclusion, or a single shock narrows opportunity. Skill without legitimate rights, relationships, resources, or room to act may remain unused. Responsible provision widens choice; it does not test whether the recipient repeats the provider's life.

日本語

足るを知ることは、世代間の問いを変える。Tim Tebow は、ある人のために残されるものと、その人の内に育てられるものを区別する。この二つは互いを補う。病気、介護、排除、ひとつの衝撃によって機会が狭まるとき、物質的な最低基盤は能力を守りうる。正当な権利、関係、資源、行動の余地がなければ、技能があっても使われないままかもしれない。責任ある備えは選択肢を広げるのであって、受け取る人が与える人の人生を再現するかどうかを試すものではない。

中文

知足改变了代际之间的问题。Tim Tebow 区分了为一个人留下什么, 以及在一个人身上培养什么。两者互为补充。当疾病、照护、排斥或一次冲击收窄机会时, 物质底线可以保护能力。若没有正当权利、关系、资源或行动空间, 技能可能仍无用武之地。负责的供给会扩大选择; 它不是用来检验接受者是否会重复供给者的人生。

ENGLISH

Jameis Winston supplies an athlete-specific example of separating jobs. He says he supported current spending from endorsement income while largely leaving his game income untouched, then speaks of choices affecting three later generations. His career, income pattern, and risk cannot become a household formula. The useful mechanism is the partition: current life, protected capital, and a longer horizon do not have to draw from the same pool without distinction.

日本語

Jameis Winston は、役割を分けることについて、アスリート

特有の例を示す。試合で得た収入にはほとんど手をつけず、スポンサー契約の収入で現在の支出を賄ったと述べ、さらに自分の選択が後の3世代に影響することを語る。彼のキャリア、収入の形、リスクを、そのまま世帯の公式にすることはできない。役に立つのは、区分する仕組みだ。現在の生活、守られた元本、より長い時間軸が、区別なく同じ資金源から引き出される必要はない。

中文

Jameis Winston 提供了一个运动员特有的例子，说明如何把不同任务分开。他说，自己用代言收入支持当下开支，而比赛收入则基本不动，随后又谈到自己的选择会影响后来的3代人。他的职业、收入模式和风险不能变成普遍适用的家庭公式。有用的是这种分隔机制：当下生活、受保护的资本和更长期的期限，并不必毫无区分地从同一个资金池取用。

ENGLISH

A Chicago operator gives that horizon a memorable scale. He calls a person rich when money supports the current household and wealthy when it can still help great-grandchildren. The horizon is valuable only when it enlarges responsibility. It should change present decisions about consumption, leverage, education, care, pollution, governance, and the history later people will inherit. It does not require preserving one fortune, company, surname, or standard of living forever. A distant descendant is not a reason to hoard while present duties go unpaid.

日本語

シカゴのある事業経営者は、その時間軸を印象的な尺度で

あらわす かね げんざい せたい ささえ ひと よび ひまご
 表す。お金で現在の世帯を支えられる人を rich と呼び、ひ孫を
 たすけ ひと よぶ じかんじく かち
 なお助けられる人を wealthy と呼ぶ。この時間軸に価値がある
 せきにん ひろげる ばあい しょうひ きょういく
 のは、それが責任を広げる場合だけだ。消費、レバレッジ、教育、
 おせん とうち あと ひとびと うけつ ぐれきし げんざい
 ケア、汚染、統治、後の人々が受け継ぐ歴史について、現在の
 けつてい かえる ざいさん かいしゃ
 決定を変えるものでなければならない。ひとつの財産、会社、
 せい せいかつすいじゅん えいえん ほぞん ひつよう とおいしそん そんざい
 姓、生活水準を永遠に保存する必要はない。遠い子孫の存在は、
 げんざい きむ はたさ ためこむりゅう
 現在の義務を果たさずのため込む理由にはならない。

中文

zhī jiā gē de yī wèi jīng yíng zhě wèi zhè zhǒng qī xiàn tí gōng le yī gè lìng rén nán wàng de chǐ dù
 芝加哥的一位经营者为这种期限提供了一个令人难忘的尺度。
 tā shuō dāng jīn qián zú yǐ zhī chí dāng xià jiā tíng shí yī gè rén suàn dé shàng dāng tā réng
 他说，当金钱足以支持当下家庭时，一个人算得上 rich；当它仍
 néng bāng zhù zēng sūn bèi shí cái suàn zhè zhǒng cháng yuǎn shì yě zhǐ yǒu zài kuò dà zé rèn
 能帮助曾孙辈时，才算 wealthy。这种长远视野只有在扩大责任
 shí cái yǒu jià zhí tā yīng dāng gǎi biàn dāng xià duì xiāo fèi gǎng gǎn jiào yù zhào hù wū rǎn
 时才有价值。它应当改变当下对消费、杠杆、教育、照护、污染、
 zhì lǐ yǐ jí hòu rén jiāng jì chéng hé zhǒng lì shǐ de jué dìng tā bìng bù yāo qiú yǒng yuǎn bǎo cún tóng
 治理，以及后人将继承何种历史的决定。它并不要求永远保存同
 yī bǐ cái fù tóng yī jiā gōng sī tóng yī xìng huò tóng yī zhǒng shēng huó shuǐ píng yáo yuǎn de
 一笔财富、同一家公司、同一个姓氏或同一种生活水平。遥远的
 hòu dài bù néng chéng wéi tuō qiǎn dāng xià zé rèn zhǐ gù tún jī de lǐ yóu
 后代不能成为拖欠当下责任、只顾囤积的理由。

ENGLISH

Resources can provide security, healthcare, education, time, relationships, opportunity, and a willing ownership claim. They cannot purchase another person's vocation, marriage, gratitude, identity, or family harmony. Money used both as help and as a private claim on intimacy makes love harder to see. Name a transfer as a gift, loan, wage, investment, ownership interest, care obligation, or emergency exception, and state the rights attached to it. Do not call it unconditional while expecting access, obedience, or public thanks.

日本語

しげん あんぜん いりょう きょういく じかん かんけい きかい ほんにん
 資源は、安全、医療、教育、時間、関係、機会、そして本人が

のぞむしゅけん あたえ たにん てんしよく けっこん かんしゃ じこ
 望む所有権を与えう。しかし、他人の天職、結婚、感謝、自己
 どういつせい かぞく ちょうわ か う かね しえん
 同一性、家族の調和を買うことはできない。お金を支援として
 つかい しんみつ たいするしてき せいきゅうけん つかえ あい
 使いながら、親密さに対する私的な請求権としても使えば、愛
 みえ いてん ぞうよ ゆうし ちんぎん とうし もちぶん
 は見えにくくなる。移転を、贈与、融資、賃金、投資、持分、ケ
 え む きんきゅう じ れいがい めいじ ともなう
 アの義務、緊急時の例外のいずれかとして明示し、そこに伴う
 けんり の べる せつしよく ふくじゅう おおやけ ば かんしゃ きたい
 権利を述べる。接触、服従、公の場での感謝を期待しながら、
 むじょうけん よ ば
 無条件とは呼ばない。

中文

zī yuán kě yǐ tí gōng ān quán yī liáo jiào yù shí jiān guān xi jī huì yǐ jí běn rén yuàn yì
 资源可以提供安全、医疗、教育、时间、关系、机会，以及本人愿意
 jiē shòu de suǒ yǒu quánzhǔ zhāng tā men bù néng gòu mǎi lìng yí gè rén de zhì yè hūn yīn gǎn ēn
 接受的所有权主张。它们不能购买另一个人的志业、婚姻、感恩、
 shēn fèn huò jiā tíng hé xié ruò jīn qián jì bèi yòng zuò bāng zhù yòu bèi yòng zuò duì qīn mì guān xì de
 身份或家庭和谐。若金钱既被用作帮助，又被用作对亲密关系的
 sī rén suǒ qǔ ài jiù huì biàn dé gèng nán kàn qīng yīng dāng bǎ yí cì zhuǎn yí míng què wèi zèng yǔ
 私人索取，爱就会变得更难看清。应当把一次转移明确为赠与、
 dài kuǎn gōng zī tóu zī suǒ yǒu zhě quán yì zhào hù yì wù huò jīn jí lì wài bìng shuō míng
 贷款、工资、投资、所有者权益、照护义务或紧急例外，并说明
 suí zhī fù dài de quán lì ruò qī dài huò dé jiē jìn fú cóng huò gōng kāi gǎn xiè jiù bú yào chēng
 随之附带的权利。若期待获得接近、服从或公开感谢，就不要称
 tā wèi wú tiáo jiàn
 它为无条件。

ENGLISH

The same clarity applies to a company. Kinship, ownership, employment, and authority remain different relationships. A child can belong to a family without working for its business, own an economic interest without leading, or decline the founder's occupation without betrayal. A successor should be willing, capable, accountable, and removable. If no relative fits, a qualified manager, employee group, partner, outside buyer, or orderly closure may be the more responsible steward. Legal and tax structures require current advice; none can manufacture willingness or judgment.

おなじめいかく かいしゃ あてはまる けつえん しょゆう こよう けんげん
 同じ明確さが会社にも当てはまる。血縁、所有、雇用、権限は、
 ことなるかんけい つづける こども かぎよう はたらか
 それぞれ異なる関係であり続ける。子どもは家業で働かなくて
 かぞく いちいん けいえい になわ けいざいてきもちぶん しょゆう
 も家族の一員でいられ、経営を担わずに経済的持分を所有する
 うらぎり みなさ そうぎようしゃ しょくぎよう ことわる
 ことも、裏切りと見なされずに創業者の職業を断ることもでき
 こうけいしゃ いよく のうりよく せつめいせきにん おい かいにんかのう
 る。後継者は、意欲と能力があり、説明責任を負い、解任可能
 てきにん しんぞく ゆうのう けいえいしゃ
 でなければならない。適任の親族がいなければ、有能な経営者、
 じゅうぎょういんしゅうだん がいぶ かい て ちつじょ じぎょうへいさ
 従業員集団、パートナー、外部の買い手、秩序ある事業閉鎖
 せきにん にないて ばあい ほうむ ぜいむ
 のほうが、より責任ある担い手となる場合がある。法務・税務
 じょう しく み さいしん じょげん ひつよう しく み いよく
 上の仕組みには最新の助言が必要だが、どんな仕組みも意欲や
 はんだんりよく つくりだす
 判断力を作り出すことはできない。

中文

tóng yàng de qīng xī yě shì yòng yú gōng sī qīn shǔ guān xì suǒ yǒu quán gù yōng hé quán lì shǐ zhōng
 同样的清晰也适用于公司。亲属关系、所有权、雇佣和权力始终
 shì bù tóng de guān xì yí gè hái zǐ kě yǐ shǔ yú zhè gè jiā tíng ér bù zài zài jiā zú qì yè gōng zuò
 是不同的关系。一个孩子可以属于这个家庭而不在家族企业工作，
 kě yǐ yōng yǒu jīng jì quán yì ér bù dān rèn lǐng dǎo yě kě yǐ jù jué chuàng shǐ rén de zhí yè ér bù
 可以拥有经济权益而不担任领导，也可以拒绝创始人的职业而不
 gòu chéng bèi pàn jì rèn zhě yīng dāng zì yuàn shèng rèn chéng dān wèn zé bìng qiě kě yǐ bèi chè huàn
 构成背叛。继任者应当自愿、胜任、承担问责，并且可以被撤换。
 rú guǒ méi yǒu hé shì de qīn shǔ hé gé de jīng lǐ yuán gōng tuán tǐ hé zuò huǒ bàn wài bù
 如果没有合适的亲属，合格的经理、员工团体、合作伙伴、外部
 mǎi jiā huò yǒu xù guān bì kě néng cái shì gèng fù zé rèn de shòu tuō guǎn lǐ zhě fǎ lǜ hé shuì wù
 买家或有序关闭，可能才是更负责任的受托管理者。法律和税务
 jié gòu xū yào yī jù dāng qián qíng kuàng huò dé zhuān yè jiàn yì méi yǒu yí zhǒng jié gòu néng gòu zhì zào
 结构需要依据当前情况获得专业建议；没有一种结构能够制造
 yì yuàn huò pàn duàn lì
 意愿或判断力。

ENGLISH

What passes need not be imitation. Records, standards, practiced skill, failures, relationships, and decision history can let another person continue the useful promise while adapting it to conditions the founder will never see. Kessner's family home makes the quieter point. Its financial return was unremarkable, but decades of memory gave it value in another category. What a family passes may include a secure place, honest history, practiced capability, and freedom to become

someone the founder did not imagine.

日本語

引き継ぐものは、模倣である必要はない。記録、基準、実践
 で身につけた技能、失敗、関係、意思決定の履歴があれば、別の
 人は、創業者が決して目にしない状況に適応しながら、価値あ
 る約束を引き継げる。Kessnerの家族の家は、もっと静かな点
 を示す。金銭的なリターンは平凡だったが、数十年の記憶が、
 別の種類の価値を与えていた。家族が引き継ぐものには、安心
 できる場所、偽りのない歴史、実践で培った能力、そして創業
 者が想像しなかった人間になる自由も含まれる。

中文

传承并不一定意味着模仿。记录、标准、经过实践的技能、失败、
 关系和决策历史，可以让另一个人在适应创始人永远不会见到的
 环境时，继续履行那项有用的承诺。Kessner的家宅说明了一个
 更安静的道理。它的财务回报平平无奇，但数十年的记忆赋予了它
 另一类别的价值。一个家庭传递下去的，可以包括一处安稳之地、
 诚实的历史、经过实践的能力，以及成为创始人未曾想象之人的
 自由。

23.6 Write your enough statement

自分の「足る」を定める文を書く

写下你的知足说明

ENGLISH

Return to the first wealth statement you wrote at the beginning of this book. Do not merely copy it. Revise it in light of

what you now know about value, ownership, people, capital, risk, time, and the uses of freedom.

日本語

本書の冒頭で書いた、富についての最初の文に戻る。そのまま写してはいけない。価値、所有、人、資本、リスク、時間、自由の使い方について今わかっていることを踏まえて、書き直す。

中文

回到你在本书开头写下的第一份财富说明。不要只是照抄。根据你现在对价值、所有权、人、资本、风险、时间和自由用途的认识，重新修订它。

ENGLISH

An enough statement is a working design, not an oath against ambition. It can support a larger company, a difficult craft, a generous household, public service, or a quiet life. It should fit on one page and answer seven questions.

日本語

「足る」を定める文は、実用のための設計であって、野心を捨てる誓いではない。それは、より大きな会社、難しい技芸、寛大な家庭、公的奉仕、静かな暮らしを支えることができる。1ページに収め、七つの問いに答えるものにする。

中文

知足说明是一份可供实践的设计，而不是反对抱负的誓言。它可以支持一家更大的公司，一门艰深的技艺，一个慷慨的家庭、公共服务或安静的生活。它应当能写在1页纸上，并回答七个问题。

ENGLISH

1. **What is our material floor?** Name the monthly and annual cost of a safe, dignified life; the reserve; essential insurance; debt limits; care duties; and the conditions under which the floor must be recalculated.
2. **Which freedoms are we buying?** Specify desired control over time, place, work, health, learning, family care, refusal, and recovery. Put the next use of freedom in the calendar rather than leaving it in a future life.
3. **Who has a legitimate claim on us?** Name household members, workers, partners, customers, lenders, communities, and public obligations. Distinguish love and duty from access purchased through guilt.
4. **What work remains worth doing?** Describe the ordinary Tuesday of the work, the problem served, the people affected, and the conditions under which the work would remain worthwhile without public recognition or maximum scale.
5. **Which risks are worth bearing?** State the upside sought, maximum loss, duration, people exposed, stopping rule, and what must remain intact if the bet fails.
6. **What should pass on, and through whom?** Separate material provision, practiced capability, ownership, work, authority, belonging, and choice. Name willing successors and non-family alternatives, each person's right to decline, contribution beyond the household, and when the plan must be reviewed.
7. **What may money never purchase?** Record the relation-

ships, health, consent, truth, safety, independence, duties, and forms of attention that will not be exchanged for a larger number.

日本語

1. 私たちの物質的な最低基盤は何か？ 安全で尊厳ある生活にかかる月間および年間の費用、蓄え、必要不可欠な保険、債務の上限、ケアの責任、そして最低基盤を再計算すべき条件を明記する。
2. 私たちはどの自由を買おうとしているのか？ 時間、場所、仕事、健康、学習、家族のケア、拒否、回復について、どの程度の決定権を望むか具体的に示す。自由の次の使い道を将来の人生に先送りせず、予定表に入れる。
3. 誰が私たちに正当な請求権を持つのか？ 世帯の構成員、労働者、パートナー、顧客、貸し手、地域社会、公的義務を明記する。愛や義務と、罪悪感につけ込んで買われた関与の権利を区別する。
4. どの仕事に、なお取り組む価値があるのか？ その仕事の平凡な火曜日、応えようとする問題、影響を受ける人々、そして公の評価や最大規模がなくても仕事に価値があり続ける条件を記述する。
5. どのリスクを負う価値があるのか？ 求める利益、最大損失、期間、危険にさらされる人々、中止基準、そして賭けが失敗しても損なわれてはならないものを明記する。
6. 何を、誰を通じて引き継ぐべきか？ 物質的な備え、実践で培った能力、所有権、仕事、権限、帰属、選択を分ける。引き継ぐ意思のある人と家族以外の選択肢、各人が断る権利、世帯を

こ え こうけん けいかく みな おす じ き めい き
超えた貢献、計画を見直す時期を明記する。

7. お金に決して買わせてはならないものは何か？ より大きな
すうじ ひ き か え かんけい けんこう どうい しんじつ あんぜん じりつ
数字と引き換えにしない関係、健康、同意、真実、安全、自立、
ぎ む ちゅうい む け かた きろく
義務、注意の向け方を記録する。

中文

1. 我们的物质底线是什么？ 写明安全而有尊严的生活每月和
měi nián de chéng běn chū bèi bì yào bǎo xiǎn zhài wù shàng xiàn zhào hù zé rèn yǐ jī
每年的成本、储备、必要保险、债务上限、照护责任，以及
bì xū chóng xīn jì suàn zhè tiáo dī xiàn de tiáo jiàn
必须重新计算这条底线的条件。

2. 我们正在购买哪些自由？ 具体说明希望在时间、地点、工作、
jiàn kāng xué xí jiā tíng zhào hù jù jué hé huī fù fāng miàn yōng yǒu zēn yàng de kòng zhì quán
健康、学习、家庭照护、拒绝和恢复方面拥有怎样的控制权。
bǎ xià yí cì shǐ yòng zì yóu xiě jìn rì chéng ér bú shì bǎ tā liú gěi wèi lái de rén shēng
把下一次使用自由写进日程，而不是把它留给未来的人生。

3. 谁对我们拥有正当要求？ 写明家庭成员、劳动者、合作伙伴、
kè hù dài kuǎn rén shè qū hé gōng gòng yì wù qū fēn ài yǔ zé rèn yǐ jī lì yòng nèi jiù
客户、贷款人、社区和公共义务。区分爱与责任，以及利用内疚
gòu mǎi de jiē jìn quán
购买的接近权。

4. 哪些工作仍然值得做？ 描述这份工作中一个平常的星期二、
tā suǒ fú wù de wèn tí shòu yǐng xiāng de rén yǐ jī zài méi yǒu gōng zhòng rèn kě huò zuì
它所服务的问题、受影响的人，以及在没有公众认可或最大
dà guī mó shí zhè fèn gōng zuò réng rán zhí de qù zuò de tiáo jiàn
大规模时，这份工作仍然值得去做的条件。

5. 哪些风险值得承担？ 写明所追求的收益、最大损失、
chí xù shí jiān bèi zhì yú fēng xiǎn zhōng de rén tíng zhǐ guī zé yǐ jī dǔ zhù shī bài shí
持续时间、被置于风险中的人、停止规则，以及赌注失败时
bì xū bǎo chí wán hǎo de shì wù
必须保持完好的事物。

6. 什么应当传下去，又应通过谁传递？ 把物质供给、经过实践的
néng lì suǒ yǒu quán gōng zuò quán lì guī shǔ yǔ xuǎn zé fēn kāi xiě míng zì yuàn de jì rèn zhě
能力、所有权、工作、权力、归属与选择分开。写明自愿的继任者
hé fēi jiā zú tì dài fāng àn měi gè rén jù jué de quán lì jiā tíng yǐ wài de gòng xiàn yǐ jī
和非家族替代方案、每个人拒绝的权利、家庭以外的贡献，以及
bì xū fù hé jì huà de shí jiān
必须复核计划的时间。

7. 金钱永远不能购买什么？记录那些不能为了更大的数字而
 交换的关系、健康、同意、真相、安全、独立、责任和注意方式。

ENGLISH

Review the statement after a birth, death, illness, move, career change, windfall, loss, or shift in conviction. Review it at least annually even when nothing dramatic happens. Enough can change without becoming meaningless. A living boundary responds to reality; an absent boundary merely follows appetite.

日本語

誕生、死、病気、転居、転職、思いがけない収入、損失、信念
 の変化があった後には、この文を見直す。劇的な出来事がなくて
 も、少なくとも年に1度は見直す。何をもって十分とするかは、
 無意味になることなく変わりうる。生きた境界は現実に応じて
 変わる。境界がなければ、ただ欲望に従うだけだ。

中文

在出生、死亡、疾病、搬迁、职业变化、意外之财、损失或信念
 转变之后，重新审视这份说明。即使没有发生重大事件，也至少
 每年复核一次。何为足够可以改变，而不至于变得毫无意义。活
 的边界会回应现实；缺失的边界只会追随欲望。

ENGLISH

Share the relevant parts with the people who bear the consequences. A private definition of enough cannot govern a household or company whose members have never seen it. Their disagreement may reveal an obligation omitted from the page, a fear hidden by the numbers, or a dream that has

quietly become one person's command.

日本語

結果を引き受ける人々と、関係する部分を共有する。誰も見たことのない、私的に定めた「足る」の定義で、世帯や会社を律することはできない。彼らの異論から、ページに書き漏らした義務、数字に隠された恐れ、いつの間にか一人の命令になった夢が明らかになるかもしれない。

中文

与承担后果的人分享其中与他们有关的部分。一套私下定义的足够标准，无法治理一个成员从未见过它的家庭或公司。他们的异议可能揭示页面上遗漏的义务、被数字掩盖的恐惧，或一个已悄然变成某个人命令的梦想。

ENGLISH

Read the finished statement once more through the three governing questions. Does it provide enough material and relational abundance to make genuine choice possible? Does it direct time and capability toward sources of fulfillment that can survive an ordinary Tuesday? Does it contain a credible practice of contentment—a way to enjoy, refuse, share, or stop without waiting for comparison to grant permission? If one answer is missing, the statement is not yet a design for freedom.

日本語

完成した文を、全体を律する三つの問いに照らしてもう一度読む。本当の選択を可能にするだけの、物質面と関係面での豊かさを備えているか。平凡な火曜日にも耐えうる充実の源へ、時間と能力を向けているか。比較から許可をもらうのを待たずに、楽しみ、拒み、分かち合い、止まるための、信頼できる足るを

知る実践—が含まれているか。ひとつでも答えが欠けていれば、
その文はまだ自由のための設計になっていない。

中文

用三个统领性问题再读一遍完成的说明。它是否提供了足够的物质和关系富足，使真正的选择成为可能？它是否把时间和精力引向那些经得起一个平常星期二的满足来源？它是否包含一种可信的知足实践——一种无需等待比较给予许可，就能享受、拒绝、分享或停止的方法？如果缺少其中一个答案，这份说明就还不是一套自由的设计。

23.7 Steward the machine

機械を責任ある形で運用する
以受托之责管理这台机器

ENGLISH

The interviews began with conspicuous evidence: cars, houses, private events, large exits, and the question of how a stranger got rich. Beneath the display were mechanisms that can be studied. People learned valuable skills, listened for expensive problems, sold before they scaled, built distribution, created systems, shared or concentrated ownership, borrowed, invested, survived cycles, failed, recovered, and sometimes left. Every mechanism altered who held time, risk, authority, and reward.

日本語

インタビューは、目立つ証拠から始まった。車、家、私的な

もよおし きょがく じぎょうばいきやく み し ら ひと か ね も ち
 催し、巨額の事業売却、そして見知らぬ人がどうやって金持ち
 になったのかという問いである。その見せかけの下には、研究で
 できる仕組みがあった。人々は価値ある技能を学び、高くつく問題
 に耳を澄まし、規模を拡大する前に売り、流通を築き、システム
 を作り、所有権を分かち合ったり集中させたりし、借り入れ、
 投資し、景気循環を生き延び、失敗し、立ち直り、ときには去っ
 た。どの仕組みも、時間、リスク、権限、報酬を誰が握るかを
 変えた。

中文

zhè xiē cǎi fǎng cóng xiǎn yǎn de zhèng jù kāi shǐ qì chē fáng wū sī rén huó dòng dà é tuì chū
 这些采访从显眼的证据开始：汽车、房屋、私人活动、大额退出
 jiāo yì yǐ jí yí gè mò shēng rén rú hé zhì fù de wèn tí zài zhè xiē zhǎn shì zhī xià shì yī xiē
 交易，以及一个陌生人如何致富的问题。在这些展示之下，是一些
 kě yǐ yán jiū de jī zhì rén men xué xí yǒu jià zhí de jì néng qīng tīng nà xiē dài jià gāo áng de
 可以研究的机制。人们学习有价值的技能，倾听那些代价高昂的
 wèn tí zài kuò dà guī mó qián xiān wán chéng xiāo shòu jiàn lì fēn xiāo chuàng jiàn xì tǒng fēn xiǎng
 问题，在扩大规模前先完成销售，建立分销，创建系统，分享
 huò jí zhōng suǒ yǒu quán jiè dài tóu zī áo guò zhōu qī shī bài huī fù yǒu shí yě huì
 或集中所有权，借贷，投资，熬过周期，失败，恢复，有时也会
 lí kāi měi yī zhǒng jī zhì dōu huì gǎi biàn yóu shuí zhǎng wò shí jiān fēng xiǎn quán lì hé huí bào
 离开。每一种机制都会改变由谁掌握时间、风险、权力和回报。

ENGLISH

That is why the final discipline is stewardship. An owner decides what the machine makes, whom it serves, how truth travels through it, who shares its gain, who carries its downside, and whether it can continue without consuming the people inside. An investor decides which future receives capital. A customer decides which conduct is rewarded. A worker decides where possible which skills to build and which conditions to refuse. A citizen helps decide the rules within which private fortunes can be made.

日本語

さいご もとめ きりつ たくさ せきにん
 だからこそ、最後に求められる規律は、託されたものを責任

をもって管理することだ。所有者は、その機械が何を作り、誰に
 仕え、真実がどう伝わり、誰が利益を分かち合い、誰が損失を
 引き受け、内部の人々を食い尽くさずに存続できるかを決める。
 投資家は、どの未来に資本を渡すかを決める。顧客は、どのよ
 うな行為が報われるかを決める。労働者は、可能な範囲で、どの
 技能を育て、どの条件を拒むかを決める。市民は、個人の財産
 を築ける範囲を定める規則の決定に加わる。

中文

因此，最后的功课是受托管理。所有者决定这台机器生产什么、
 服务谁、真相如何在其中传递、谁分享收益、谁承担下行后果，
 以及它能否在不消耗内部人员的情况下继续运转。投资者决定
 资本流向哪一种未来。客户决定什么行为会得到奖励。劳动者在
 可能的情况下，决定培养哪些技能、拒绝哪些条件。公民则参与
 决定私人财富得以形成的规则。

ENGLISH

Wealth is accumulated agency. Used well, it can protect a household, widen a choice, fund useful work, give another person room, preserve a craft, repair a mistake, strengthen an institution, or return time to the people who matter. These are forms of abundance because they enlarge what a person or community can actually do. They become fulfilling when capability is given to work, people, and purposes worth serving. They remain human when contentment keeps the means from quietly replacing the end. Used carelessly, wealth can enlarge appetite, distance a person from consequence, and make every relationship answer to the machine.

とみ みずからえらび こうどう ちから ちくせき つかえ
 富とは、自ら選び、行動する力の蓄積である。うまく使えば、
 せたい まもり せんたくし ひろげ ゆうよう しごと しきん だし たにん
 世帯を守り、選択肢を広げ、有用な仕事に資金を出し、他人に
 よち あたえ ぎげい ぼぞん あやまち しゅうふく せいど きょうか たいせつ
 余地を与え、技芸を保存し、過ちを修復し、制度を強化し、大切
 ひとびと じかん かえす ゆたか かたち
 な人々に時間を返すことができる。これらが豊かさの形である
 ひと きょうどうたい じっさい ひろげる のうりよく
 のは、人や共同体が実際にできることを広げるからだ。その能力
 つかえる かち しごと ひとびと もくてき そそが
 が、仕える価値のある仕事、人々、目的に注がれるとき、それ
 じゅうじつ たる する しゅだん
 は充実したものになる。足るを知ることによって、手段がいつ
 あいだ もくてき とつ か わら にんげんてき
 の間にか目的に取って代わらないとき、それは人間的なもので
 つづける ふちゅうい つかえ とみ よくぼう ぞうふく ひと けっか
 あり続ける。不注意に使えば、富は欲望を増幅し、人を結果か
 とおぎ かんけい きかい じゅうぞく もとめる
 ら遠ざけ、あらゆる関係に機械への従属を求めることがある。

中文

cái fù shì jī lěi qǐ lái de néng dòng xìng ruò yùn yòng dé dàng tā kě yǐ bǎo hù yí gè jiā tíng
 财富是积累起来的能动性。若运用得当，它可以保护一个家庭、
 kuò dà yí zhǒng xuǎn zé zī zhù yǒu yòng de gōng zuò gěi líng yí gè rén liú chū kōng jiān bǎo cún yí mén
 扩大一种选择、资助有用的工作、给另一个人留出空间、保存一门
 jì yì mí bǔ yí xiàng cuò wù qiáng huà yí gè jī gòu huò bǎ shí jiān huán gěi zhòng yào de rén
 技艺、弥补一项错误、强化一个机构、或把时间还给重要的人。
 zhè xiē dōu shì fù zú de xíng shì yīn wèi tā men kuò dà le gè rén huò shè qū zhēn zhèng néng gòu zuò de
 这些都是富足的形式，因为它们扩大了个人或社区真正能够做的
 shì qíng dāng néng lì bèi tóu rù zhí de fú wù de gōng zuò rén hé mù dì shí tā men huì dài lái
 事情。当能力被投入值得服务的工作、人和目的时，它们会带来
 mǎn zú dāng zhī zú shǐ shǒu duàn bù zhì yú qiǎo rán qǔ dài mù dì shí tā men réng rán bǎo yǒu rén xìng
 满足。当知足使手段不至于悄然取代目的时，它们仍然保有人性。
 ruò yùn yòng cǎo shuài cái fù huì fàng dà yù wàng ràng rén yuǎn lí hòu guǒ bìng shǐ měi yí duàn guān xì
 若运用草率，财富会放大欲望，让人远离后果，并使每一段关系
 dōu fú cóng zhè tái jī qì
 都服从这台机器。

ENGLISH

Across generations, stewardship decides which resources, capabilities, rights, and histories remain usable, who may refuse them, and who may adapt or end the work. A family name is not a purpose. Continuity is worthwhile only while a living person can freely carry a living promise.

日本語

せだい こえる せきにな かんり しげん のうりよく
 世代を超えると、責任ある管理によって、どの資源、能力、

けんり れきし りようかのう のこる だれ こぼめる だれ
 権利、歴史が利用可能なまま残るか、誰がそれを拒めるか、誰
 しごと てきおう おわら しまる かめい
 が仕事を適応させたり終わらせたりできるかが決まる。家名は
 もくてき けいぞく かち いき ひと いき
 目的ではない。継続に価値があるのは、生きている人が、生き
 やくそく じゅう になえる ま
 た約束を自由に担える間だけだ。

中文

kuà yuè shì dài shí shòu tuō guǎn lǐ jué dìng nǐ xiē zī yuán néng lì quán lì hé lì shǐ réng
 跨越世代时，受托管理决定哪些资源、能力、权利和历史仍
 kě shǐ yòng shuí kě yǐ jù jué tā men yǐ jí shuí kě yǐ tiáo zhěng huò zhōng zhǐ zhè xiàng gōng zuò
 可使用，谁可以拒绝它们，以及谁可以调整或终止这项工作。
 jiā zú xìng shì bú shì mù dì zhǐ yǒu dāng yí gè huó zhe de rén néng gòu zì yóu chéng dān yí xiàng réng
 家族姓氏不是目的。只有当一个活着的人能够自由承担一项仍
 yǒu shēng mìng de chéng nuò shí yǎn xù cái zhí de
 有生命的承诺时，延续才值得。

ENGLISH

The work, then, is to build capacity without surrendering judgment. Learn how value is created. Own enough of the result to gain agency. Protect survival while time compounds. Count every human cost. Then decide what the capacity is for, before habit decides for you.

日本語

したがって、なすべきことは、判断を手放さずに力を築くこ
 かち う まれる まなぶ みずからえらび こうどう ちから
 とだ。価値がどう生まれるかを学ぶ。自ら選び、行動する力を
 え せい か しょうう じかん ふくり はたらくま
 得られるだけの成果を所有する。時間が複利のように働く間も、
 せいぞん まもる ひと だいか かぞえる しゅうかん
 生存を守る。人にかかるすべての代価を数える。そして習慣に
 きめ まえ ちから なん つかう きめる
 決められる前に、その力を何のために使うのかを決める。

中文

yīn cǐ yào zuò de shì zài bù fàng qì pàn duàn de qíng kuàng xià jiàn lì néng lì xué xí jià zhí
 因此，要做的是在不放弃判断的情况下建立能力。学习价值
 rú hé bèi chuàng zào yōng yǒu zú gòu duō de chéng guǒ yǐ huò dé néng dòng xìng zài shí jiān chǎn shēng
 如何被创造。拥有足够多的成果，以获得能动性。在时间产生
 fù lì de tóng shí bǎo hù shēng cún jì suàn měi yí xiàng rén de dài jià rán hòu zài xí guàn tì nǐ zuò chū
 复利的同时保护生存。计算每一项人的代价。然后在习惯替你作出
 jué dìng zhī qián jué dìng zhè zhǒng néng lì jiū jīng yòng lái zuò shén me
 决定之前，决定这种能力究竟用来做什么。

ENGLISH

John tells his children that he is less concerned with their becoming rich than with their leaving the world better and being happy; career and financial success may sit on top of that. Tebow distinguishes inheritance from legacy. The post-exit couple in the previous chapter found that freedom did not supply purpose by itself. Their answers differ in language, but each turns attention away from possession and toward use.

日本語

John は子どもたちに、彼らが金持ちになることよりも、世界をよりよくして去ること、そして幸せであることのほうが大切だと伝えている。職業上、金銭上の成功は、その上に重なるものかもしれない。Tebow は相続とレガシーを区別する。前章で事業売却を終えた夫婦は、自由だけでは目的が与えられないことに気づいた。彼らの答えは言葉こそ違うが、どれも注意を所有から使い道へと向け直している。

中文

John 告诉孩子们，比起他们是否变得富有，他更关心他们能否让世界变得更好并获得幸福；事业和财务上的成功可以建立在此之上。Tebow 区分了继承与传承。上一章那对退出企业后的夫妇发现，自由本身不会提供目的。他们的答案措辞不同，却都把注意力从占有转向了使用。

ENGLISH

Enough does not end ambition; it gives ambition a job and a boundary. Tomorrow still arrives as an ordinary day: work to do, someone to attend to, a body with limits, and a choice about what the next hour and dollar will serve. The point

of getting rich is not to escape that day. It is to meet it with more agency, share what abundance makes possible, and know when money has completed its task.

日本語

たる しる やしん おわら やしん やくわり きょうかい
 足るを知ることは野心を終わらせない。野心に役割と境界を
 あたえる あす へいぼん ついたち おとずれる しごと
 与える。明日もまた、平凡な一日として訪れる。なすべき仕事、
 き だれ げんかい からだ つぎ じかん
 気にかけるべき誰か、限界のある身体、そして次の1時間と1ド
 なん やくだてる せんたく かねもち もくてき
 ルを何に役立てるかという選択がある。金持ちになる目的は、そ
 ひ のがれる おおきなちから ひ
 の日から逃れることではない。より大きな力をもってその日を
 むかえ ゆたか かのう わかちあい かね やくわり
 迎え、豊かさが可能にするものを分かち合い、お金がいつ役割
 おえ しる
 を終えたかを知ることだ。

中文

zhī zú bú huì zhōng jié bào fù tā huì gěi bào fù yí xiàng rèn wù hé yí dào biān jiè míng tiān yī rán
 知足不会终结抱负；它会给抱负一项任务和一道边界。明天依然
 huì zuò wéi píng cháng de yí tiān dào lái yǒu gōng zuò yào zuò yǒu rén xū yào guān xīn yǒu yí fù cún zài
 会作为平常的一天到来：有工作要做，有人需要关心，有一副存在
 jí xiàn de shēn tǐ yě yào xuǎn zé jiē xià lái de 1 xiǎo shí hé 1 měi yuán jiāng fú wù yú shén me
 极限的身体，也要选择接下来的1小时和1美元将服务于什么。
 zhì fù de mù dì bú shì táo lí zhè yí tiān ér shì yǐ gèng dà de néng dòng xìng miàn duì tā fēn xiǎng
 致富的目的不是逃离这一天，而是以更大的能动性面对它，分享
 fù zú suǒ dài lái de kě néng bìng zhī dào jīn qián hé shí yǐ jīng wán chéng le tā de rèn wù
 富足所带来的可能，并知道金钱何时已经完成了它的任务。