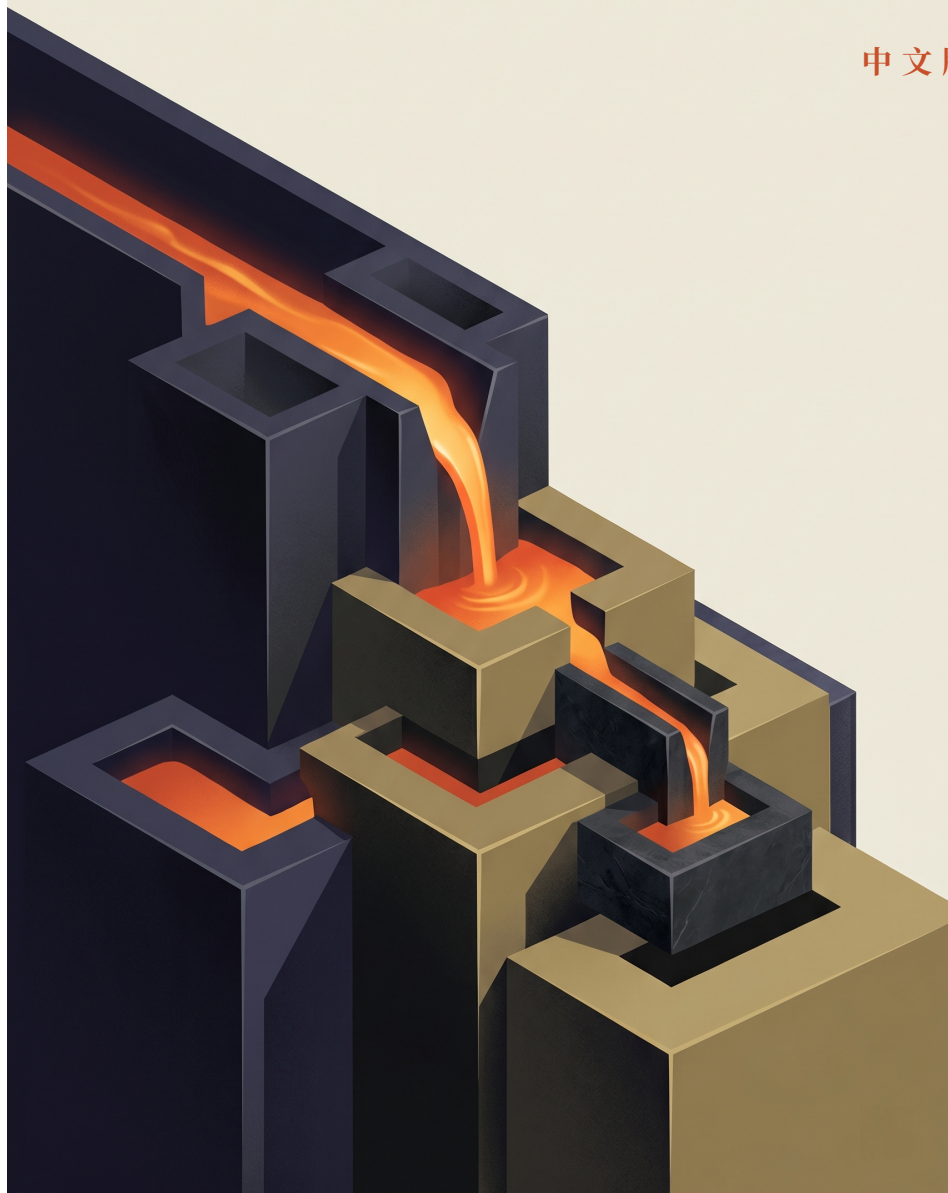


HOW YOU GOT RICH

从富足走向满足与知足

中文版



LazyingArt · LazyLearn

How You Got Rich

从富足走向满足与知足

撰写与编订

LazyingArt · LazyLearn

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。

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。

Copyright © 2026 LazyingArt LLC.

多语读者版 · 基于 V3 定稿正文.

lazying.art · learn.lazying.art

关于这些对谈的说明

yīng dāng rú hé yuè dú chéng gōng gù shì , cái bú huì bǎ jīng yàn biàn chéng dìng lǜ ?
应当如何阅读成功故事，才不会把经验变成定律？

zhè gè wèn tí tīng qǐ lái jī hū xiàng hái zǐ bān tiān zhēn nǐ shì zěn me biàn yǒu qián de
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 huì zài jiǔ diàn wài huì yì shàng tíng zhe de qì chē páng chéng shì jiē tóu ,
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。
yǒu xiē rén gěi chū yí jù jīng nián lěi yuè fǎn fù jiǎng shù zǎo yǐ dǎ mó chún shú de huà hái yǒu xiē
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
rén cóng zì jǐ yuán běn dǎ suàn gěi chū de dá àn jiǎng qǐ què zài dì èr gè huò dì sān gè wèn tí de
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
zhuī wèn xià dī dá gèng néng jiē shì zhēn xiāng zhī chù yí cì wèi néng àn shí fā xīn yí duàn chéng shòu
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
yā lì de hūn yīn yí bǐ xìng yùn de tóu zī yí xiàng kè hù tóu sù yí wèi káng xià gōng zuò de
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
hé huǒ rén huò shì qī pàn yí jiǔ de tuì chū zhī hòu suí zhī ér lái de qí yì kōng xū
合伙人，或是期盼已久的退出之后随之而来的奇异空虚。

běn shū qǔ cái yú zhè tào zī liào zhōng de 135 bù cǎi fǎng shì pín jí hé jí tā bìng bù bǎ
本书取材于这套资料中的 135 部采访视频及合集。它并不把
zhè xiē nèi róng dāng chéng yí chǎng tòu pào fǎng fú chóng fù cì shù zuì duō de jiàn yì jiù shì zhēn lǐ
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。
nǎ xiē áo le guò lái wán chéng le chū shòu ràng zī chǎn shí xiàn fù lì zēng zhǎng huò dé le jì chéng
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、
chóng xīn zhàn qǐ huò zhǐ shì qià hǎo zài pāi shè dāng tiān jìn rù gōng zhòng shì yě de rén shì yí gè
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
bù tóng xún cháng de qún tǐ tā men de jì yì yǒu suǒ qǔ shě tā men de jiě shì shòu dào xìng gé
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、
lì yì dòng jī hòu jiàn zhī míng hé xiāng yù xíng shì de sù zào yí wèi chuàng shǐ rén jiǎng shù mǒu cì
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
jué dìng xìng de mǎo xiǎn shí wú fǎ ràng wǒ men kàn dào suǒ yǒu nà xiē chéng dān le lèi sì fēng xiǎn hòu lái
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
què cóng rén men shì yě zhōng xiāo shī de rén
却从人们视野中消失的人。

zhè bìng bù yì wèi zhe zhè xiē gù shì háo wú yòng chù jīng yàn zhōng bāo hán zhe bèi kǒu hào zhē àn
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
de yùn zuò jī zhì yí cì guī mó kě guān de chū shòu kě néng jiē shì mǎi jiā wèi hé kàn zhòng mǒu gè
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
kè hù qún yí duàn shī bài de hé zuò guān xì kě néng bào lù jué cè quán de quē shī yí duàn
客户群。一段失败的合作关系，可能暴露决策权的缺失。一段
fáng dì chǎn jīng lì kě néng chéng xiàn zū jīn zhài wù cháng fù wéi xiū hé kě dòng yòng xiān jīn zhī jiān
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来，不再害怕账单究竟意味着什么。需要做的是保留这些具体细节，同时拒绝那种轻率的许诺——仿佛另一个人的道路可以被完整复制。

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，公司营收绝不会在未作说明的情况下被换成个人收入。如果一项说法取决于现行法律、法规、产品条款或市场状况，本书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时才谨慎采用。

这些采访属于 School of Hard Knocks，也属于那些选择开口讲述的人。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，让人觉得付出值得的目标所带来的满足，以及在“更多”不再是答案时能够看清这一点、懂得知足的自由。

Contents

关于这些对谈的说明	v
引言：问题背后的问题	1
“富有”之中隐藏的类别	2
经验是证据，而不是定律	3
接下来的论证	3
I 金钱为何而存在	5
1 一个数字无法告诉你何谓富足	7
1.1 给余额一项任务	8
1.2 最初的钱与后来的钱	10
1.3 时间无法储存	11
1.4 价格之后的成本也要计算	13
1.5 一份可以改变的“足够”声明	14
2 不平等的起跑线	17
2.1 起点不止由一个数字构成	18
2.2 运气会留下指纹	19
2.3 当现金消失后，还剩下什么	21

2.4	人际网络是一种微型制度	23
2.5	能动性需要一份损失预算	24
2.6	把起跑线加入财富记录	25
3	技能、工作与最初的余量	27
3.1	练习必须产生证据	28
3.2	工作需要买方	29
3.3	当学徒并非屈服	31
3.4	收入还不是余量	32
3.5	家庭是最初的资本配置者	34
3.6	把有边界的行动变成最初余量循环	35
4	先选择生活，再选择收入	37
4.1	职位名称掩盖了一天的实况	38
4.2	工作不必成名	39
4.3	健康和人不是可以推迟领取的回报	40
4.4	抱负可以有自己的时节	42
4.5	使用五年检验	43
4.6	完成“生活与下限”记录	44
4.7	人生可以改变主意	44
II	创造有价值之物	47
5	找到代价高昂的问题	49
5.1	痛苦、成本与付款并不相同	50
5.2	让负担可以衡量	52

5.3	市场是一组可以触及的决定	53
5.4	对市场的了解要胜过对技术的了解	55
5.5	紧迫性不会暂停伦理	56
5.6	开启“价值与证据”记录	57
6	先倾听，再构建	59
6.1	不带着需要辩护的解决方案入场	60
6.2	变通办法就是第一个原型	61
6.3	留意那些无人想到要报告的事	62
6.4	成对阅读投诉	63
6.5	索要一种可能让你失望的承诺	64
6.6	倾听变化，但不崇拜趋势	66
6.7	倾听不是服从	67
6.8	执行学习序列	68
6.9	在结果出现之前写下实验契约	68
7	为结果定价	71
7.1	说清买方购买的改变	72
7.2	估算价值，但不掩饰不确定性	73
7.3	数字归属于具体买方	74
7.4	价值说法必须赢得信任	75
7.5	价格会产生义务	77
7.6	建立一份相互交换记录	78
8	销售是对现实的检验	81
8.1	提出一个对方可以拒绝的提议	82
8.2	先诊断，再描述	83

8.3	真相是产品的一部分	84
8.4	把顾虑当作信息	85
8.5	做好准备不等于推定同意	86
8.6	在练习中不要变得冷硬	87
8.7	跟进时设定停止点	88
8.8	完成互惠交换记录	89
9	分销打开大门，信任让它持续敞开	91
9.1	注意力是触达，不是忠诚	92
9.2	让重复改进承诺	93
9.3	品牌是带来后果的记忆	94
9.4	服务创造返回路径	95
9.5	关系是路径，不是对他人的权利主张	96
9.6	根据渠道承担的工作来选择渠道	97
9.7	衡量整条路径	98
9.8	用一条真实路径完成价值记录	99
III	拥有运转的系统	101
10	从技能到所有权	103
10.1	先说清权益，再惊叹数字	104
10.2	参与可以先于控制	106
10.3	职业声誉是资产，但人不是资产	107
10.4	拥有利润空间，也意味着承担义务	108
10.5	股权不会让另一个人的劳动消失	109
10.6	以一项可信权益开启所有权记录	110

11 创始人离场后仍能运转的企业	113
11.1 将缺席测试应用于职能，而非头衔	114
11.2 记录判断，但不要假装已经消除了判断	115
11.3 授权应当连同责任一起移交权限	116
11.4 经常性收入必须不断更新其存在理由	117
11.5 在有利于承诺的地方减少差异	119
11.6 让组织拥有记忆	119
11.7 用缺席测试更新运营记录	120
12 营运资金是增长的代价	123
12.1 把每个数字分别记入自己的账户	123
12.2 接受销售之前，先画出现金日历	125
12.3 明确选择由谁承担缺口	126
12.4 在紧急情况发生前，先让企业具备融资资格 . . .	128
12.5 分阶段增长，让公司能够学习	129
12.6 在记录 3 中加入增长许可	130
13 公司就是其他人	133
13.1 针对缺失的贡献进行招聘	133
13.2 划分所有权之前，先检验贡献	136
13.3 让许多人思考，由一个人拍板	137
13.4 文化就是公司在压力之下所保护的东西	139
13.5 不要让他人承担隐形风险	140
13.6 领导者需要一个安放真相的地方	141
13.7 用人员与治理章程更新记录 3	142
14 拥有权利与关键环节	145

14.1 选择资产之前，先画出链条	146
14.2 只有在能改善承诺时，才拥有瓶颈	147
14.3 整合是为了修复协调，而不是收集企业	148
14.4 将每项资产视为一束权利与义务	150
14.5 区分法律所有权、经济利益与控制权	151
14.6 让资本匹配生产性约束	152
14.7 收购也会买下失败因素	154
14.8 用权利与关键环节更新记录 3	155
15 打造能够比你更长久地存续的事物	157
15.1 在选择由谁接手之前，先决定什么应当延续 . . .	158
15.2 继任者必须有意愿、有能力，也必须可以被撤换	159
15.3 在不抹去判断的情况下消除依赖	161
15.4 弄清公开宣称的价格意味着什么	162
15.5 让信任得以传递，而不把人当作商品	164
15.6 决定什么不应出售	165
15.7 加入可转让性与传承，完成记录 3	165
IV 资本、风险与时间	169
16 弄清数字意味着什么	171
16.1 阅读金额之前，先补全“地址”	172
16.2 一路跟着客户，直到款项变成现金	173
16.3 赞叹之前，先作核对	175
16.4 估值是一项主张	176
16.5 不要让巅峰年份变成永久负担	177

16.6 用一个标明“地址”的数字开启记录 4	178
17 债务必须由资产承载	181
17.1 让三只时钟彼此匹配	181
17.2 在资本结构中写清每一项索取权	183
17.3 租金只有在真正赚到后才能抵扣住房成本	184
17.4 更换贷款人并不会消除债务	185
17.5 到期日可能击败长期正确的判断	186
17.6 以杠杆决策开启记录 4	187
18 复利很慢，风险很快	189
18.1 买下等待的权利	190
18.2 给资本安排四种工作之一	191
18.3 集中需要一项书面例外	193
18.4 河流也会干涸	195
18.5 小小的拖累也会复利累积	196
18.6 先写投资方针，再选产品	198
19 现金买来生存的权利	201
19.1 区分现金与可获得性	201
19.2 让每项储备只承担一种任务	203
19.3 为等待期提供资金	204
19.4 运营跑道保护的不仅是实体，也包括人	205
19.5 先有延续，后有机会	206
19.6 完成中断应对图	207
20 包裹风险的外壳	209

20.1 选择外壳前先做三项检验	210
20.2 抵扣不会让购买变得免费	211
20.3 白板只是档案的起点	212
20.4 实体有自己的工作，但不是防护力场	213
20.5 转移之前先预防	215
20.6 让建议披露其运作机制	216
20.7 为每一项严重损失建立一道外壳	217

V 自由与知足 221

21 这场游戏的代价 223

21.1 困难不等于有害	224
21.2 问责也包括那些付出代价的人	225
21.3 使命不能免除责任	226
21.4 成功会改变社会关系场域	228
21.5 不要根据一场商业访谈诊断人生	229
21.6 建立一份代价账目	230

22 自由必须有所用 233

22.1 摆脱某物的自由，只是半句话	234
22.2 第一个用途也许是恢复	235
22.3 自主选择的工作必须始终出于自主选择	236
22.4 有他人在场，时间才变得真实	238
22.5 构建一份自由投资组合	239
22.6 选择值得坚守的义务	240

23 知足	243
23.1 金钱在与匮乏相遇之处至关重要	244
23.2 目标可以组织努力，却不能统领人生	246
23.3 幸福不是一种账户状态	247
23.4 知足既有底线，也有边界	248
23.5 传递能力，而不替人指定人生	250
23.6 写下你的知足说明	251
23.7 以受托之责管理这台机器	253

引言：问题背后的问题

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？

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。

yǒu rén shuō yí jiā gōng sī yǐ yí měi yuán shòu chū wǒ men huì xiǎng xiàng yí 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 chéng 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
yí měi yuán zài bǎ gōng zī cún huò zū jīn lì xī tuì kuǎn shuì kuǎn yí jī 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 jīn lǐ 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。

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 gēi bù tóng de rén shēng pài 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 yǎn sù de huí dá dōu shǐ yú zhè zhǒng pài xù shī xiào zhī shí
每一个严肃的回答都始于这种排序失效之时。

yí wèi háng kōng yè chuàng yè zhě gēn jù wéi chí yí zhǒng shēng huó xū yào duō shǎo chéng běn lái dìng yì
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
fù yǒu bǎ wàn měi yuán de yú é tǎn dào yí duàn jiǎ xiǎng rén shēng
富有。Grant Cardone把100万美元的余额摊到一段假想人生
suǒ shèng de nián shù lǐ bìng yòng suǒ de jié guǒ chù dòng tīng zhě kàn sì páng dà de yí bǐ qián suǒ
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
néng zhī chéng de zì yóu kě néng yuǎn shǎo yú qí zhǔ rén xiǎng xiàng huí gù tóng nián
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 bǎi tuō yǔ 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 yí 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。

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。

“富有”之中隐藏的类别

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

zhè xiē lèi bié bǐ cǐ xiāng guān dàn méi yǒu nǎ yí gè néng gòu tì dài qí yú suǒ yǒu lèi bié gāo
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
shōu rù ruò bàn suí zhe gāo é gù dìng zhī chū kě néng zào jiù yī zhǒng cuì ruò de shēng huó suǒ yǒu zhě
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
kě néng zhàng miàn shàng shí fēn fù yǒu què wú lì fā fàng gōng zī yí gè shēng huó pǔ sù de jiā tíng
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
kě néng méi yǒu duō shǎo shè huì dì wèi què yǒng yǒu xiāng dāng dà de zì yóu yīn wèi qí yì wù hěn shǎo
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、
jì néng kě yǐ qiān yí guān xì yě hěn wěn gù yí wèi chuàng shǐ rén kě néng kòng zhì zhe yí jiā jià zhí
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
bù fēi de gōng sī què lián yí gè xīng qī dōu wú fǎ lí kāi
不菲的公司, 却连一个星期都无法离开。

zhè zhǒng qū fēn zhī suǒ yǐ zhòng yào shì yīn wèi běn shū zūn xún zhe yí gè cì xù lǎo dòng kě yǐ
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
chuàng zào shōu rù shōu rù yǔ zhī chū zhī jiān de yú liàng chuàng zào xuǎn zé yǒu yòng de gōng zuò kě yǐ
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
chuàng zào kè hù jià zhí fǎn fù chuàng zào de kè hù jià zhí kě yǐ zhī chēng yí jiā gōng sī quán lì
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、
quán yì hé xì tǒng kě yǐ ràng chuàng zào zhě de cān yǔ chāo yuè xià yí xiǎo shí de lǎo dòng zī běn kě yǐ
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
bǎo cún bìng kuò dà zhè xiē quán lì zhǔ zhāng zhè yí qiè dōu bù néng jué dìng yǒu cǐ chǎn shēng de rén shēng
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
shì fǒu měi hǎo zhè gè pàn duàn bì xū cóng yí kāi shǐ jiù zhǔ dǎo zhěng gè cì xù
是否美好。这个判断必须从一开始就主导整个次序。

经验是证据，而不是定律

chéng gōng rén shì cháng cháng yòng nà xiē zài zì jǐ yǎn zhōng yī rán qīng xī kě jiàn de tè zhì lái jiě shì
成功人士常常用那些在自己眼中依然清晰可见的特质来解释
chéng gōng jiān chí yǒng qì zhuān zhù xìn niàn sù dù xiāo shòu néng lì huò duì xì jié de
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。

tóng yàng de gù shì zhōng yě bāo hán yī xiē bù nà me guāng cǎi de yuán yīn shí jī hěn zhòng yào
同样的故事中也包含一些不那么光彩的原因。时机很重要。
yǒu rén zài shì chǎng shàng zhǎng qián mǎi rù bìng tǎn rán bǎ jié guǒ guī yīn yú yùn qì líng yí gè
有人市场上涨前买入，并坦然把结果归因于运气。另一个
rén zài gāo dù jí zhōng de chí cāng jià zhí xià diē shù bǎi wàn měi yuán shí yī rán jì xù chí yǒu yí wèi
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
chuàng shǐ rén zài zì jǐ de qián zhèng hǎo hào jìn zhī jī shòu yì yú hé huǒ rén de zī běn zhí yè
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
zī zhì dǎ kāi le yí tiáo dào lù ǒu rán xiāng yù zé dǎ kāi le lìng yí tiáo jiā tíng chéng yuán de
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
láo dòng qiān yí jìn rù fù yù dì qū de jī huì jiàn kāng de shēn tǐ bāo róng de pèi ǒu yuàn yì
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 jí zhǔn bèi xìn rèn yí gè xīn lái zhě de kù 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。

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？

zhè gè wèn tí gǎi biàn le běn shū de yǔ qì “yǒng bù fàng qì” biàn chéng duì xiāng yù gāi lǜ
这个问题改变了本书的语气。“永不放弃”变成对相遇概率、
zhèng jù jiàn kāng hé tíng zhǐ guī zé de tāo lùn shǐ yòng zhài wù biàn chéng xiàn jīn liú yā lì cè shì
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。
dǎ zào gè rén pǐn pái biàn chéng yí tiáo cóng huò dé guān zhù wán chéng jiāo fù dào liú xià kě xìn yìn xiàng
“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
de lù jīng xún zhǎo yí wèi chū sè de hé huǒ rén biàn chéng yí zǔ kě nì de cè shì jué cè quán
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、
chū zī yì wù hé tuì chū tiáo kuān nà jù xiān míng yǒu lì de huà réng rán bǎo liú dàn tā bì xū
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
chéng shòu zì shēn de fèn liàng
承受自身的分量。

接下来的论证

běn shū yǒu wǔ gè tuī jìn jiē duàn dì yī bù fèn zhuī wèn jīn qián yǒu hé yòng tú yǐ jí dú zhě
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

shí jì shàng yǒng yǒu shén me yàng de qǐ diǎn dì èr bù fèn xún zhe jià zhí xiàng wài yán shēn wèn tí
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、
kè hù chǎn pǐn jià gé xiāo shòu hé fēn xiāo dì sān bù fèn xún zhe jià zhí jìn rù suǒ yǒu quán
客户、产品、价格、销售和分销。第三部分循着价值进入所有权：
quán yì xì tǒng jīng cháng xìng shōu rù tuán duì quán lì kòng zhì hé chuán chéng dì sì bù fèn fàng màn
权益、系统、经常性收入、团队、权利、控制和传承。第四部分放慢
xù shù tā chāi fēn gè xiàng shù zì shěn shì zhài wù yǔ bù dòng chǎn yán jiū fù lì hé jí zhōng bìng
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
jiàn lì chǔ bèi yǔ bǎo hù jié gòu yǐ fáng yí cì cuò wù yǎn biàn chéng miè dǐng zhī zāi dì wǔ bù fèn
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
huí dào nà gè zuì chū xiǎng yào zì yóu de rén
回到那个最初想要自由的人。

guān chuān quán shū de lǐ niàn jiǎn dān dé zú yǐ ràng rén jì zhù yě yán gé dé zú yǐ jiǎn yàn měi
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
yī zhāng
一章：

a well-lived life = the end,
wealth = infrastructure,
leadership = stewardship.

fù zú zhī suǒ yǐ shì jī chǔ shè shī shì yīn wèi tā kě yǐ zhī chēng shí jiān ān quán zhào liào
富足之所以是基础设施，是因为它可以支撑时间、安全、照料、
liú dòng shì yàn huī fù hé jù jué de quán lì jī chǔ shè shī bìng fēi shén shèng bù kě qīn fàn pàn duàn
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
tā yào kàn tā shì shén me chéng wéi kě néng yòu bǎ fù dān jiā zài shuí de shēn shàng lǐng dǎo lì
它，要看它使什么成为可能，又把负担加在谁的身上。领导力
zhī suǒ yǐ shì shòu tuō guǎn lǐ shì yīn wèi rèng hé yí jiā cháng jiǔ de gōng sī dōu bù kě néng zhī yóu
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
nà wèi xiǎn yǎn de suǒ yǒu zhě zào jiù kè hù xìn rèn tā yuán gōng zhī chēng tā jiā tíng chéng shòu tā
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
de bù què dìng xìng fàng dài zhě hé shè qū róng xǔ tā yùn zhuǎn ér hòu rén zé jì chéng tā suǒ jiàn shè
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
huò sǔn hài de yí qiè
或损害的一切。

běn shū de biāo tí yǒu yì wèn de shì lìng yí gè rén nǐ shì rú hé biàn fù de hào qí xīn yóu cǐ
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
kāi shǐ zhēn zhèng yǒu yòng de gōng zuò zé shí yú dài cí fā shēng biàn huà zhī shí wǒ men xiǎng ráng
开始。真正有用的工作，则始于代词发生变化之时。我们想
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？

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

金钱为何而存在

CHAPTER 1

一个数字无法告诉你何谓富足

yī bǐ yú é yīng dāngràng 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？

dāng wèn 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。

tā zài pín kùn zhōng zhǎng 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 pǎn zi dāng jīn qián xiāo chú le nà zhǒng bù ān dīng
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 shē 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 yí zhǒng kuài lè de gèng āng 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。

zhè duàn fǎng tán yǐ yí jiā gōng sī chāo guò shí yì měi yuán de chū shòu jiāo yì lái jiè shào 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 yí zhǒng gǎi biàn kě gòng xuǎn zé de rén shēng líng yí 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。

liǎng zhě dōu shì zhēn jīn bái yín cuò wù zài yú héng liáng tā men shí fǎng fú tā men zuò de shì tóng
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
yí jiàn shì
一件事。

shù zì kě yǐ gào sù wǒ men yí xiàng quán yì yǒu duō shǎo tā wú fǎ gào sù wǒ men zhè xiàng quán yì
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。

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 给余额一项任务

Kenn Ricci 用一个比率回答了财务自由的问题。在他的定义中，富足意味着拥有年度支出的25倍。如果一种选定的生活每年需要一个单位，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，同样的算术就要求两亿五千万美元。

Ricci 真正有用的一步，并不在于选择了25，而在于把问题倒转过来。公众谈论财富时，通常从资产开始：薪资、投资组合、房屋、估值或出售所得。Ricci 则从依靠它支撑的生活开始。

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

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

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

$$P = 25S.$$

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。

这个恒等式仍然有价值, 因为它迫使余额交代自己的任务。一千万美元可以作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。

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?

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

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

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。

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

yī lài de shōu rù jiā lǐ céng yǒu yí gè chuàng zào shōu rù de rén què hái méi yǒu yí tào néng zài
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
méi yǒu tā shí jì xù yùn zhuǎn de gòng jǐ tǐ xì shōu rù shì zài dāng qián tiáo jiàn xià liú rù de jīn qián
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。
cái fù zé bāo kuò zài tiáo jiàn gǎi biàn shí réng néng bǎo liú yǒu yòng xuǎn zé de quán yì chǔ bèi néng lì
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、
xié yì yǔ guān xì
协议与关系。

yīn cǐ rèn hé cái fù jì huà de dì yī xiàng dōu bù yīng shì mù biāo shù zì ér yīng shì zhè gè
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
shù zì bì xū wán chéng de rèn wù qīng dān
数字必须完成的任务清单。

1.2 最初的钱与后来的钱

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

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

dì yí gè bù dēng shì shuō míng gèng duō zī yuán kě yǐ gǎi shàn shēng huó dì èr gè shuō míng
第一个不等式说明，更多资源可以改善生活。第二个说明，
xīn zēng yí gè dān wèi dài lái de zēng yì kě néng xiǎo yú qián yí gè dān wèi zhè bú shì yí tiáo jīng guò
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
cè liáng pǔ biàn shì yòng de xìng fú qū xiàn yě méi yǒu zhǐ chū yí gè rén rén dōu gāi jiù cǐ zhǐ bù
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
de jīn é jiàn kāng zhào hù dì lǐ wèi zhì ān quán zhì dù shòu fù yǎng zhě hé bō dòng xìng
的金额。健康、照护、地理位置、安全、制度、受抚养者和波动性
dōu huì gǎi biàn dǐ xiàn jí bìng zhàn zhēng shī yè huò zé rèn biàn huà dōu kě néng shǐ yí gè jiā tíng
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
chóng xīn diē dào zhè tiáo xiàn yǐ xià
重新跌到这条线以下。

zhè gè mó xíng suǒ wéi hù de shì chōng zú yǔ xuǎn shì zhī jiān de qū bié shí wù zhù suǒ
这个模型所维护的，是充足与炫示之间的区别。食物、住所、
yī liáo jiào yù yù ér xíng dòng néng lì yǐ jí bài tuō qiǎng zhì xìng gōng zuò dōu huì kuò dà yí gè
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
rén shí jì néng gòu xuǎn zé de rén shēng fàn wéi yīn wéi jīn qián wú fǎ bǎo zhèng xìng fú jiù shuō zhè xiē
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
dōng xī bù zhòng yào tōng cháng shì nà xiē yǐ jīng yǒng yǒu tā men de rén cái huì fàn de cuò wù
东西不重要，通常是那些已经拥有它们的人才会犯的错误。

cái fù suǒ zhuī qiú de biàn huà yǒu sān zhǒng bǐ cǐ xiāng lián de xíng shì fù zú yì wèi zhe yōng yǒu
 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
 zú gòu de zī yuán néng lì guān xì shí jiān yǔ xuǎn xiàng néng gòu dài zhe yú yù miàn duì shēng huó ér
 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
 bú shì cháng qī kùn yú kuì fá mǎn zú guān hū fāng xiàng bǎ zhè fèn yú yù yòng yú zhí de fù chū nǚ lì
 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
 de gōng zuò ài zhào hù jì yì fú wù jīng jìn huò tàn jiū zhī zú zé shì bǎo liú pàn duàn hé wèi
 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
 zú gòu de zì zhǔ quán bìng zài kuò dà yóu xì bù zài fú wù yú měi hǎo shēng huó shí tíng zhǐ kuò dà
 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。

tā men bú shì cóng dì yī zhǒng yǒng jiù bì yè zài jìn rù dì sān zhǒng de jiē duàn yí gè rén kě néng
 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
 yōng yǒu fù zú de zī yuán què zhǎo bú dào ràng zhè xiē zī yuán dài lái mǎn zú de yòng tú yǒu yì yì de
 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
 gōng zuò yě kě néng yǔ cái wù cuì ruò bìng cún yí gè rén kě yǐ zhēn xī yǎn qián suǒ yǒng yǒu de tóng shí
 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
 yī rán quē shǎo ān quán de zhù suǒ huò bì yào de zhào hù duì yú shēng huó zài wù zhì dǐ xiàn yǐ xià de
 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，
 rén zhī zú jué bù néng biàn chéng yóu chǔ jìng ān wěn de gù zhǔ zhài quán rén zhèng fú huò páng guān zhě
 知足绝不能变成由处境安稳的雇主、债权人、政府或旁观者
 fā chū de xùn lìng
 发出的训令。

zhī dào hé wèi zú gòu yě bù yāo qiú suǒ xiǎo bào fù yí gè rén wú xū bǎ bù mǎn dàn zuò wéi yī
 知道何为足够，也不要求缩小抱负。一个人无需把不满当作唯一
 rán liào yě kě yǐ chuàng jiàn gōng sī jīng tōng yí gè lǐng yù xiū fù yí zhǒng zhì dù huò wèi
 燃料，也可以创建公司、精通一个领域、修复一种制度，或为
 xià yí dài tí gōng bǎo zhàng shí jì de jiǎn yàn biāo zhǔn shì xià yí gè zēng liàng shì fǒu yǒu yí xiàng shuō
 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
 dé chū míng zì de rén lèi rèn wù liè jǔ le jǐ xiàng ān quán gǎn hái zǐ de jiào yù
 得出名字的人类任务。Boyd 列举了几项：安全感、孩子的教育，
 yǐ jí cháng shì de zì yóu yī tā de jīng yàn fǎn fù zēng jiā shē chǐ zuì zhōng bù zài tí gōng xīn de
 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
 dá àn
 答案。

cái wù zì yóu néng gòu wèi fù zú mǎn zú hé zhī zú chuàng zào kōng jiān què wú fǎ jué dìng zhè piàn
 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
 kōng jiān jiāng rú hé shǐ yòng yīn cǐ yí gè rén shuō jīn qián gǎi biàn le rén shēng lìng yí gè rén shuō
 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
 jīn qián méi néng ràng rén shēng xìng fú shí liǎng rén kě néng dōu shuō de shì zhēn huà tā men yě xǔ zhǐ shì
 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
 zhàn zài tóng yí zhǒng tǐ yàn de bù tóng qū yù fā yán
 站在同一种体验的不同区域发言。

1.3 时间无法储存

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



Figure 1.1: Tony Stephens 手持自己撕下的纸带，用它表示人生
中 仍可用的有限部分。画面取自 School of Hard Knocks 的
00:22:40。

会改变这部分时间可供使用的质量。
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。

令 T 表示扣除睡眠、必要工作、照护与基本维持之后剩余的
自由支配小时数，令 a_i 表示分配给活动 i 的小时数。则有

$$\sum_i a_i \leq T.$$

任何借贷都无法放宽这一约束。金钱可以买来更近的距离、
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。

xì tǒng kě yǐ bǎ shōu rù yǔ suǒ yǒu zhě jiē xià lái de yī xiǎo shí fēn lí kāi lái. rán ér měi xiàng
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 项
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 fēn 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。

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.

zhè gè xún huán méi yǒu zì rán de zhōng diǎn yīn wèi bǐ jiào qún tǐ shǐ zhōng zài yí dòng jìn rù
这个循环没有自然的终点，因为比较群体始终在移动。进入
yí gè gèng fù yǒu de quān zi hòu céng jīng kàn shì ān quán de zhuàng tài kě néng xiǎn de xiàng shī bài
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。
nà xiē biāo zhì zhè yǐ jīng chéng gōng dī dá de wù pǐn yě xū yào chǔ cún bǎo xiǎn wéi hù xié tiáo
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
yǔ zhù yì lì gòu mǎi jià gé huò xǔ zhǐ shì zhè bǐ jiāo yì zhōng zuì xiǎo de kě jiàn bù fèn
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 价格之后的成本也要计算

zhè xiē dōu bù yì wèi zhe shū shì měi lǚ xíng qīng zhù huò jīng liáng gōng yì zhí de huái yí yú yuè shì
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
rén shēng de yí bù fèn wèn tí shǐ yú duì yí cì jiǎng shǎng de jì yì huò yī fù yú tā de dì wèi
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，
biàn chéng le bù duàn chóng fù bìng fàng dà tā de mìng lìng ér rén men bù zài jiǎn chá qīn shēng gǎn shòu dào de
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
jià zhí shì fǒu yī rán cún zài
价值是否依然存在。

yí zhǒng zú gòu yǒu yòng de shěn shì yīng yǐ guān chá wéi mù dì ér fēi chéng fá duì yú yí xiàng
一种足够有用的审视，应以观察为目的，而非惩罚。对于一项
zhòng yào zhī chū cái wù jué sè huò bào fù jì lù tōng cháng bèi jīn qián zhē bì de liǎng lán nèi róng
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。

dì yī lán shì tā jǐ yǔ le shén me wù zhì shàng de huǎn jiě jié shěng de shí jiān néng lì
第一栏是它给予了什么：物质上的缓解、节省的时间、能力、
jiàn kāng guān xi měi xǐ yuè guī shǔ gǎn dì wèi huò duì mǒu xiàng mù de fú wù dì èr
健康、关系、美、喜悦、归属感、地位，或对某项目的服务。第二

lán shì tā chí xù suǒ qǔ shén me gòu mǎi zī jīn wèi lái de gù dìng zhī chū zhèng qián de shí jiān
 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、
 huī fù wéi hù zhù yì lì yī lài yǐ jí yóu tā rén chéng dān de fēng xiǎn
 恢复、维护、注意力、依赖，以及由他人承担的风险。
 děng xīn xiān gǎn xiǎo tuì hòu zài huí lái wèn yí wèn
 等新鲜感消退后再回来，问一问：

1. 哪些东西仍在改善日常生活？
 nǐ 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 nǐ gè rén nǎ zhǒng néng lì nǎ duàn guān xì huò nǐ 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
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？
 xià yí gè zēng liàng huì wán chéng yí xiàng xīn rèn wù hái shì jīn jīn bǎ bǐ jiào zài yán xù yí zhèn

dá àn bù bì bǎ měi yí zhǒng kuài lè dōu zhèng míng wèi fù yǒu shēng chǎn xìng xǐ yuè shì zī yuán de
 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
 zhèng dāng yòng tú zhè xiàng shěn shì zhǐ shì huán yuán bèi jià gé biāo qiān shěng lüè de jiāo huàn nèi róng tā
 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
 yě fáng zhǐ jié jiǎn chéng wéi kǒng jù de wéi zhuāng cóng wèi yòng yú ān quán guān xì cháng shì kāng kǎi huò
 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
 huān yú de jīn qián yě néng xiàng wèi xuǎn shì ér huā diào de jīn qián yí yàng chè dǐ dī zhàn yǒu rén shēng
 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 一份可以改变的“足够”声明

cái fù bǐ jì zhōng de dì yí xiàng jì lù míng wèi shēng huó yǔ dī xiàn zhè shì huì suí shēng huó biàn huà
 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
 ér xiū dìng de yí yè dòng tài jì lù xiān cóng liù gè lán mù kāi shǐ
 而修订的一页动态记录。先从六个栏目开始：

1. 物质底线。为了住所、食物、健康、照护、交通与基本安全，
 wù zhì dī xiàn wèi le zhù suǒ shí wù jiàn kāng zhào hù jiāo tōng yǔ jī běn ān quán
 nǐ xiē xiàng mù bì xū chí xù huò dé zī jīn
 哪些项目必须持续获得资金？
2. 权益与人。哪些债务、承诺、受抚养者、伴侣、工人或机构依赖
 quán yì yǔ rén nǐ xiē zhài wù chéng nuò shòu fǔ yǎng zhě bàn lǚ gōng rén huò jī gòu yī lài
 zhè xiàng jì huà
 这项计划？
3. 受保护之物。哪些健康、关系、责任、原则和工作形式，不得
 shòu bǎo hù zhī wù nǐ xiē jiàn kāng guān xì zé rèn yuán zé hé gōng zuò xíng shì bù dé
 wèi le kě yǒu kě wú de shōu yì ér miàn lín huǐ miè xìng fēng xiǎn
 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？

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？

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？

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。

最初的声明可以很朴素：

对当前阶段而言，足够意味着日常需要与明确列出
的义务得到保障；一种界定过的冲击不会迫使我作出
破坏性的选择；重要的时间与关系仍受保护；而且
进一步积累有一个无需借用他人计分标准、我也能
清楚说出的目的。

对当前阶段而言这几个字让声明保持诚实。孩子可能出生。
父母可能需要照护。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。

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：
揭示哪些变得富足的方式会挫败其自身目的。

没有人从相同的起点作出选择。健康、金钱、教育、地理位置、
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 xìng zhǐ 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

不平等的起跑线

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？

zài lā sī wéi jiā sī yī zuò huì zhǎn zhōng xīn wài yī wèi fáng dì chǎn jīng yíng zhě tí chū le yí gè
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
zhí de bǎo liú de qū fēn tā shuō zì jǐ bìng fēi shēng zhǎng zài fù yù jiā tíng dàn chéng zhǎng
值得保留的区分。他说，自己并非生长在富裕家庭，但成长
huán jīng zhōng què shí yǒu yī xiē chù shǒu kě jí de zī yuán tā shēn biān yǒu rén kě yǐ qiú zhù guān jiàn
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
xíng dòng zài yú kàn jiàn zhè xiē rén jiē shòu kāi kǒu qiú zhù suǒ xū de qiǎn bēi rán hòu tí chū qǐng qiú
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。

tā bǎ zhè zhǒng chā bié chēng wéi shàn yòng zī yuán de néng lì zhè gè shuō fǎ bǔ zhuō dào le zī chǎn
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
fù zhài biǎo suǒ yí lǒu de dōng xī jiàn yì yīn jiàn yí jiàn xián zhì de fáng jiān jiè lái de
负债表所遗漏的东西。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 kè hù huò yī 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
yī 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 bù huì jīn jīn yīn yīn 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。

dàn rú guǒ bǎ zhè gè zhǔ zhāng zài yán shēn yí jù tā jiù huì biàn chéng miù wù bìng fēi měi gè
但如果把这个主张再延伸一句，它就会变成谬误。并非每个
rén shēn biān dōu yǒu liǎo jiě qíng kuàng qiè yuàn yì huí dá de rén yě bìng fēi měi gè rén dōu néng chéng dān
人身边都有了解情况且愿意回答的人。也并非每个人都能承担
bào lù zì shēn xū yào de fēng xiǎn tóng yí 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、残疾、声誉、法律身份以及场合中的位置而得到
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 chū 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 jīn 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。

zhè yī xiū zhèng bìng méi yǒu xuē ruò néng dòng xìng ér shì ràng néng dòng xìng biàn dé jù tǐ yǔ 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 yòu 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 起点不止由一个数字构成

dì zhāng tōng guò néng lì jiè dìng le “zhī zú”。tóng yàng de fāng fǎ yě néng bāng zhù wǒ men kàn qīng
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
yí gè rén de qǐ diǎn xiān jīn hěn zhòng yào dàn shí jiān jiàn kāng zhī shí zī zhì gōng jù
一个人的起点。现金很重要, 但时间、健康、知识、资产、工具、
yǔ yán fǎ lǜ xǔ kě dì lǐ wèi zhì rén jì guān xì shēng yù yǐ jī yí gè jiā tíng néng gòu
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人的人相同,
yě bú huì yǒng yǒu tóng yàng de shì cuò yǔ suàn
也不会拥有同样的试错预算。

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,
chéng wéi zhè gè rén de kě xíng jí zhè gè jí hé miáo shù de shì dāng qiǎn xuǎn xiàng jué bù shì yí gè
称为这个人的可行集。这个集合描述的是当前选项, 绝不是一个人
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 ér qiě 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。

zhè gè jí hé huì fā shēng biàn huà liàn xí zēng jiā jī néng chǔ xù yǎn cháng kě zhī chēng de shí jiān
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。
kě kào de gōng zuò jī lěi zhèng míng yí cì xíng dòng kě yǐ shǐ yí gè rén jiē jìn gèng duō kè hù
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。
yí duàn yǒu yì kě néng ràng yí gè jī huì xiǎn xiàn tuō yù kě yǐ shì fàng shí jiān zhì liáo kě yǐ huī fù
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
xíng dòng néng lì yí xiàng zī zhì kě yǐ dǎ kāi guān kǒu liáng hǎo de zhì dù kě yǐ bǎ yí fèn kě xìn
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
de jì huà zhuǎn huà wéi xìn dài zhèng cè kě yǐ tóng shí ràng chéng qiān shàng wàn de rén huò dé yí zhǒng
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
yuán běn bù cún zài de xuǎn xiàng jí bìng qū zhú qí shì zhàn zhēng píng tái fēng jìn huò jiā tíng
原本不存在的选项。疾病、驱逐、歧视、战争、平台封禁或家庭
jīn jǐ shì jiàn yě néng tóng yàng xùn sù de suō xiǎo zhè gè jí hé
紧急事件, 也能同样迅速地缩小这个集合。

zhè xiē bèi jīng tiáo jiàn dà duō shì jí tǐ xìng de ér qiě zài yùn zhuǎn liáng hǎo shí hěn róng yì
这些背景条件大多是集体性的, 而且在运转良好时很容易
bèi hū shì hé píng gōng gòng wèi shēng kě kào de diàn lì jiāo tōng tōng xìn jiào yù kě yòng
被忽视。和平、公共卫生、可靠的电力、交通、通信、教育、可用
de huò bì kě zhí xíng de xié yì yǐ jī néng gòu yuē shù quán lì de fǎ yuàn dōu huì gǎi biàn
的货币、可执行的协议, 以及能够约束权力的法院, 都会改变
gè rén nǚ lì de huí bào jiā tíng nèi bù de zhào hù yě shì rú cǐ yí gè rén zhī suǒ yǐ néng gòu
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
chū xíng xué xí gōng zuò dào shēn yè huò chéng shòu bù què dìng de shōu rù kě néng shì yīn wéi líng
出行、学习、工作到深夜或承受不确定的收入, 可能是因为另

yí gè rén chéng dān le yù ér zhào gù lǎo rén jiā wù huò qíng xù yā lì zhè xiē tiáo jiàn bú shì
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
gè rén chéng jiù què huì gǎi biàn gè rén xíng dòng suǒ néng shí xiàn de jié guǒ yě huì gǎi biàn yóu shuí wèi cǐ
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。

zhè zhǒng biǎo shù yǒu zhù yú wǒ men bì kāi liǎng gè duì chèn de cuò wù dì yí gè cuò wù rèn wéi
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，
huán jìng jué dìng yī qiè suǒ yǐ nǚ lì bù guò shì yí chǎng biǎo yǎn dì èr gè cuò wù rèn wéi nǚ lì
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
jué dìng yī qiè suǒ yǐ jié guǒ néng gòu jiē shì yí gè rén de pǐn gé zhè xiē fǎng tán bìng bù zhī chí
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
qí zhōng rèn hé yí zhǒng kàn fǎ fǎng tán zhǎn xiàn de shì rén men zài zì jǐ méi yǒu xuǎn zé de tiáo jiàn xià
其中任何一种看法。访谈展现的是：人们在自己没有选择的条件下
jī jí xíng dòng cháng cháng jiè zhù bìng fēi yóu zì jǐ chuàng zào de bāng zhù yǒu shí hái yǒng yǒu tā men
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
tǎn rán chéng rèn de shí jī yōu shì
坦然承认的时机优势。

bù fáng kǎo lǜ sān zhǒng hǎo 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：

shēn xīn yú lì jiàn kāng zhù yì lì qíng xù wěn dìng shí jiān yǐ jí miǎn shòu pò zài méi jié de
身心余力 健康、注意力、情绪稳定、时间，以及免受迫在眉睫的
wēi xiǎn jué dìng yí gè rén néng fǒu lì yòng qí tā rén hé zī yuán
危险，决定一个人能否利用其他任何资源。

shí jiàn néng lì jīng guò liàn xí de jì néng pàn duàn lì yǔ yán zī zhì hé gōng jù jué dìng zhè gè
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
rén néng gòu kě kào dì jiě jué nǐ xiē wèn tí
人能够可靠地解决哪些问题。

jī huì tōng dào dì lǐ wèi zhì rén jì guān xì xìn rèn fǎ lǜ shēn fèn zhì dù hé fēn pèi qú dào
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，
jué dìng zhè zhǒng néng lì néng fǒu dī dá zhēn shí de jī huì
决定这种能力能否抵达真实的机会。

jīn qián kě yǐ gǎi shàn zhè sān zhě què bù néng yǔ tā men hù xiāng tì dài dà é dài kuǎn wú fǎ
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
huī fù yīn pí bèi ér shòu sǔn de pàn duàn lì yí xiàng yǒu yòng de jì néng rú guǒ méi yǒu tōng wǎng mǎi jiā
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
de lù jīng jiù zhuàn bù dào qián quē fá néng lì de yīn jiàn huò xǔ néng bǎ mén dǎ kāi yí cì què
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
yě kě néng ràng nà shàn mén cóng cǐ guān bì hǎo de cè lüè shǐ yú zhǎo chū zhēn zhèng gòu chéng píng jǐng de
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
yuē shù ér bù shì fǎn fù qiáng diào nà gè qià hǎo yí jīng shí fēn chōng yú de zī yuán
约束，而不是反复强调那个恰好已经十分充裕的资源。

2.2 运气会留下指纹

lā sī wéi jiā sī fǎng tán zhōng de yí 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 yí bù fēn fā shēng zài shì chǎng yí cháng 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 zhī qián tā xiāndiǎn míng le yì qíng qián hòu de huò bì huán jìng 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 yí zhī shòu dào shàn dài de tuán duì yòu bāng zhù tā tū 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 yí 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。

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

yùn qì bìng bú shì nǚ lì de fǎn miàn tā gǎi biàn de shì nǚ lì de huí bào tóng yàng de nǚ lì
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，
tóu rù zài shì chǎng shàng wèi chū xiàn zhī qián shì chǎng yǐ jīng yōng jī zhī hòu huò zhì dù guān bì qī jiān
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，
dōu kě néng chǎn shēng bù tóng de jié guǒ xíng dòng kě yǐ zēng jiā jiē chù hǎo yùn de jī huì gèng duō
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
jiāo tán dài lái gèng duō yù jiàn mǎi jiā de kě néng gèng duō shí yàn dài lái gèng duō fā xiàn xū qiú de
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
kě néng cái wù chū bèi zé dài lái gèng duō jī huì ràng rén néng zài zhōu qī zhuǎn xiàng shí réng rán liú zài
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
chǎng nèi rán ér zēng jiā jiē chù jī huì bìng bù néng bǎo zhèng hǎo yùn fā shēng ér bù duàn cháng shì de
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
néng lì běn shēn yě fēn pèi bù jūn
能力本身也分配不均。

jiǎng guò yí gè jiān gù liǎng miàn de gù shì dà xué qī jiān tā céng
Tom Brady 讲过一个兼顾两面的故事。大学期间，他曾
xiàng xīn lí xué jiā greg harden bào yuàn qí tā qiú yuán huò dé le gèng duō jī huì
向心理学家 Greg Harden 抱怨，其他球员获得了更多机会。
gào sù tā bú yào zài bǎ zhù yì lì wéi rào bié rén dé dào le shén me lái ān pái
Harden 告诉他，不要再把注意力围绕别人得到了什么来安排，
ér yīng chōng fèn lì yòng zì jǐ huò dé de shǎo shù jǐ cì xùn liàn jī huì shuō tā zhào zuò
而应充分利用自己获得的少数几次训练机会。Brady 说，他照做
le tā yě tán dào le yí wèi xiāng xìn tā de fù qīn jiào dǎo tā de dǎo shī yǔ tā bìng jiān fā huī
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
de duì yǒu yí jī bāng zhù tā wéi chí shēn tǐ zhuàng tài de zhuān yè rén shì
的队友，以及帮助他维持身体状态的专业人士。

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。

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：

- zhè gè rén xuǎn zé le shén me yòu liàn xí le shén me
1. 这个人选择了什么，又练习了什么？
- něi xiē rén huò zhì dù shǐ zhè gè xuǎn zé dé yǐ fā huī zuò yòng
2. 哪些人或制度使这个选择得以发挥作用？
- něi xiē xiān qián yǐ yǒu de zī yuán xī shōu le děng dài hé shī bài de dài jià
3. 哪些先前已有的资源吸收了等待和失败的代价？
- něi xiē shí jī dì lǐ jiàn kāng huò fǎ lǜ tiáo jiàn fàng dà le huí bào
4. 哪些时机、地理、健康或法律条件放大了回报？
- shuí kě néng fù chū le xiāng sì de nǚ lì què réng rán liú zài huà miàn zhī wài
5. 谁可能付出了相似的努力，却仍然留在画面之外？

zhè xiē wèn tí bìng bú huì mǒ qù gōng láo tā men bǎ lìng yí gè rén kě yǐ jiǎn yàn de jī zhì
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，
yǔ wú fǎ jiǎn dàn fù zhì de huán jìng tiáo jiàn qū fēn kāi lái
与无法简单复制的环境条件区分开来。

2.3 当现金消失后，还剩下什么

zài dān fú James Dumoulin wèn jǐ wèi qǐ yè zhǔ rú guǒ tā men de yín háng zhàng hù
在丹佛，James Dumoulin 问几位企业主，如果他们的银行账户
guī líng huì zěn me zuò tā men hěn kuài gěi chū le dá àn cóng jì néng hé zhuān yè yī zhī shí chū fā
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 nǎi 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 tǐ 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。

zhè gè sī xiǎng shí yàn zhī suǒ yǐ yǒu yòng shì yīn wèi tā bǎ jīn qián yǔ bāng zhù 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 kù 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 zhuān 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。

dàn cóng líng kāi shǐ zhè gè shuō fǎ bǎ zhè xiē dōng xī yǐn cáng le qǐ lái shòu fǎng zhě shè xiǎng de shì
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
xiàn jīn wéi líng dàn réng rán bǎo yǒu jiàn kāng de shēn tǐ shāng yè zhī shí shǒu jī jiāo tōng gōng jù
现金为零，但仍然保有健康的身体、商业知识、手机、交通工具、
shēng yù rén mài hé fǎ shēn fèn yǐ jí yǐ wǎng chéng gōng dài lái de zì xìn yí gè háo wú yè jì
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

zhèng míng de chū rù zhí chǎng zhě miàn duì de shì lìng yí zhǒng wèn tí jì néng xū yào shè bèi zhí zhào
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、
yào wù huò tuō yù cái néng fā huī de rén yǐ jí qí jì néng duì yīng de shì chǎng yǐ jīng xiāo shī de rén
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,
yě shì rú cǐ róng zī zhǐ yǒu zài hái kuǎn jù yǒu kě xìn lái yuán shí cái néng mí hé jīng yíng zī jīn
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
quē kǒu fǒu zé tā zhǐ shì bǎ xiànjīn duǎn quē zhuǎn huà wéi duì bù què dìng shōu rù de yí xiàng gù dìng
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
suǒ qǔ
索取。

zǎo qī de fǎ lǜ zhí yè shēng yá ràng zhè céng céng zī yuán biàn dé qīng xī kě jiàn
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 Cuba lái dào zhè lǐ bìng yí dù wú jiā kě guī
他说,父亲带着五个孩子从Cuba来到这里,并一度无家可归。Ruiz
chéng wéi jiā lǐ dì yí gè shàng dà xué de rén zhī hòu yòu jìn rù fǎ xué yuàn tā yòng fù qīn gěi tā
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 yí zhāng é dù wéi de xīn yòng kǎ chuàng bàn le zì jǐ de shì wù suǒ yīn wéi fù bù qǐ
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
bàn gōng shì zū jīn tā yòng ruò gān xiǎo shí de fǎ lǜ gōng zuò huàn qǔ bàn gōng kōng jiān yā suō hòu 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
bǎn běn shì tā jī hū yí wú suǒ yǒu de qǐ bù gèng yǒu yòng de bǎn běn zé shuō qīng dāng shí yǐ yǒu
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 dōng xī fù qīn de bāng zhù jiào yù zhí zhào gōng zuò de néng lì yí wèi yuàn yì jiē shòu
的东西:父亲的帮助、教育、执照、工作的能力、一位愿意接受
jiāo huàn de fáng dōng huò tóng shì yǐ jí zú yǐ ràng jiāo huàn kāi shǐ de xìn rèn de zhǔ dòng
交换的房东或同事,以及足以让交换开始的信任。Ruiz 的主动
jìn qǔ bǎ zhè xiē yào sù lián jiē le qǐ lái què bú shì píng kōng chuàng zào le tā men
进取把这些要素连接了起来,却不是凭空创造了它们。

jiào yù yě chū zài tóng yàng yǎng yǒu tiáo jiàn de wèi zhì de yí 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 yí wèi rú jīn jué de zài xiàn xué xí wú chù bù zài líng yí 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 wéi 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 wéi tā zhǔ dòng xuǎn zé le zhè zhǒng shēng huó suí hòu dì èr wèi shòu fǎng zhě yòu jiǎo gāng 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 de 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。

shí jì wèn tí bìng bú shì shàng dà xué hái shì bù shàng dà xué ér shì zhè tiáo lù jìng bì xū
实际问题并不是上大学还是不上大学?而是:这条路径必须
zhèng míng shén me yǒu xiē lù jìng yāo qiú xué wèi huò zhí zhào yǒu xiē lù jìng kàn zhòng jīng jiǎn de
证明什么?有些路径要求学位或执照。有些路径看重精简的
zuò pǐn jí xué tú jīng lì zhí yè zī gé huò jīng guò yàn zhèng de chéng guǒ yǒu xiē jiào yù xiàng mù jì
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
tí gōng néng lì yě tí gōng jī huì tōng dào líng yí xiē zé liǎng zhě dōu bù tí gōng zhǐ chū shòu zhài wù
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
hé zì xìn yīng wéi shí jì gōng zuò xuǎn zé chéng běn zuì dī tóng shí néng gòu tí gōng bì yào jì néng
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、
xìn hào xǔ kě hé rén mài de lù jìng
信号、许可和人脉的路径。

kě qiān yí zī běn shì zài tiáo jiàn gǎi biàn hòu réng néng chù jí zhēn shí xū qiú de néng lì xià yí zhāng
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

jiāng zǐ xì gòu jiàn zhè gè gài niàn zài zhè lǐ wǒ men zhǐ xū zhù yì zuì chōng zú de fù yuán zī běn
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
wǎng wǎng yī yī zǔ yào sù gòng tóng cún zài bāo kuò jì néng zhèng míng xìn rèn gōng jù jiàn kāng
往往以一组要素共同存在，包括技能、证明、信任、工具、健康
hé yī duàn bù suàn kuān yù dàn zú yǐ zhī chēng de shí jiān
和一段不算宽裕但足以支撑的时间。

2.4 人际网络是一种微型制度

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

gěi chū le yí gè gèng píng shí de lì zǐ tā shuō yī jiā xiǎo xíng shè qū
Mike Collins 给出了一个更平实的例子。他说，一家小型社区
yín háng zhī suǒ yǐ wéi tā de dì yī liàng kǎ chē tí gōng róng zī shì yīn wèi nà lǐ de rén liǎo jiě
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
zì jǐ de kè hù yín háng jiā bìng bù zhǐ shì yí gè yáo yuǎn de píng fēn xì tǒng tā men shēn chù
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
tóng yí gè shè qū rén de xíng wéi hé shēng yù zài qí zhōng qīng xī kě jiàn zhè zhǒng běn dì zhī shí kě yǐ
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
bǎ dān bó de zhèng shì jì lù zhuǎn huà wéi zú yǐ zhī chí gòu zhì dì yī xiàng zī chǎn de xìn rèn tā yě
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
kě néng fù zhì dāng dì piān jiàn huò pái chí nà xiē cóng wèi huò zhǔn bèi shè qū liǎo jiě de rén guān xì
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
xíng dài kuǎn zhī suǒ yǐ qiáng dà qià qià shì yīn wèi rén de pàn duàn jìn rù le jué cè rén de pàn duàn
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
jì néng shí bié jù tǐ bèi jīng yě néng tóng shí xié dài piān jiàn
既能识别具体背景，也能同时携带偏见。

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 yǒu 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 cǎi 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 yī 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。

bù píng děng 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 bìng
能动性体现。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。

duì yí gè shēn chù quán shì quān zì zhī wài de rén lái shuō , jiàn lì guān xì de dì yí bù kě néng shì
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
háng yè xié huì , tú shū guǎn gōng zuò fāng , yǐ qián de tóng shì , kè hù fāng tán , běn dì dài kuǎn jī gòu ,
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、
zhuān yè xié huì , zhì yuàn xiàng mù , yí cì kāi yuán gòng xiàn , huò gěi yí wèi zì jǐ què shí rèn zhēn yán jiū
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
guò qí gōng zuò de rén xiě yí fēng cuò cí shěn shèn de xìn , zài fù fèi gòu mǎi zhǔn rù huò zhuī zú míng rén
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
zhī qián , xiān cóng rì cháng jī gòu hé píng zì shēn yíng de de jiē chù kāi shǐ , pàn duàn yí duàn guān xì yào
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
kàn tā shì fǒu néng gǎi shàn zhèng jù , néng lì , wèn zé huò jī huì tōng dào , tóng shí bù yāo qiú zhè gè
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
rén jiǎ zhuāng zì jǐ bǐ shí jì gèng fù yǒu
人假装自己比实际更富有。

2.5 能动性需要一份损失预算

lā sī wéi jiā sī de zuì hòu yí cì fāng tán jiǎng shù le yí wèi nǚ xìng de jīng lì 。 tā shuō , zì jǐ
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
yuán běn cóng shì bǎo mǔ gōng zuò , COVID shǐ tā shī qù le gōng zuò , zhàng dān yī rán yào fù , ér tā
原本从事保姆工作,COVID使她失去了工作。账单依然要付,而她
zhǐ shèng xià zuì hòu yí zhāng měi yuán chāo piào , tā bù xī wàng měi dāng lìng yí gè jiā tíng bù zài xū yào
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
tā de gōng shí , zì jǐ de shōu rù jiù suí zhí xiāo shī , zài cháng shì le jǐ zhǒng xiàn shàng shāng yè mó shì
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
hòu , tā zhǎo dào le duǎn zū , chéng yè wù zǎo qī zēng zhǎng xùn sù , hòu lái hái bǎ zhè yí mó shì
后,她找到了短租,称业务早期增长迅速,后来还把这一模式
jiāo gěi bié rén
教给别人。

tā de xù shù zhǎn xiàn le shì yǐng xìng sōu suǒ : yí cì chōng jī bào lù yuán yǒu de yī lài , tā
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
cè shì tì dài fāng àn , qí zhōng yí zhǒng chǎn shēng le xū qiú , tā biàn jí zhōng tóu rù qí zhōng 。 zhè gè
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
gù shì yě shuō míng le wèi shén me jiàn yì bù néng tuō lí fēng xiǎn , tā tí chū , méi yǒu xiàn jīn de rén
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
kě yǐ bǎ shāng yè xìn dài dāng zuò yí tiáo lù jìng , xìn dài bú huì xiāo chú qǐ diǎn chā jù , zhǐ huì bǎ
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
chā jù yí dào wèi lái , bìng zēng jiā yí xiàng hái kuǎn wù 。 duǎn zū yī lài zū yuē , qū huà guī dìng
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、
píng tái guī zé , bǎo xiǎn , rù zhù lǜ , wéi hù , lín jū hé dāng dì xū qiú , dāng dān gè dān wèi
平台规则、保险、入住率、维护、邻居和当地需求。当单个单位

de jīng jì zhàng suàn cuò shí zēng jiā fáng yuán huì xiàng fàng dà shōu yì yī yàng xùn sù dì fàng dà sǔn shī
 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。

tā de lù jīng bù bì zhào bān ràng xià yí cì shí yàn zú gòu xiǎo xiǎo dào jí shǐ shī bài yě
 她的路径不必照搬。让下一次实验足够小，小到即使失败也

néng chéng shòu kě néng shí yòng dāng qián shōu rù gòu mǎi gōng jù huò jìn xíng cè shì zuò chū chéng nuò
 能承受。可能时，用当前收入购买工具或进行测试。作出承诺

qián xiàn què rèn xǔ kě jì rù měi xiàng chéng běn hòu héng liáng yí gè dān wèi de biǎo xiàn shǒu zhù
 前确认许可。计入每项成本后，衡量一个单位的表现。守住

wù zhì shēng huó de dǐ xiàn bú yào bǎ yǒu jiā rén yī lài de jiā tíng dāng zuò wèi jīng yàn zhèng mó shì
 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

de dī yā pǐn
 的抵押品。

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。

dāng néng dòng xìng bǎo 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 把起跑线加入财富记录

huí dào dì 1 zhāng kāi shǐ tián xiě de shēng huó yǔ dǐ xiàn jì lù bú yào líng kāi dì èr běn gōng zuò
 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

bù bǎ qǐ shǐ tiáo jiàn tiān jiā dào wǔ gè biāo tí xià tóng shí róng nà kě yǐ lì yòng de jī huì hé
 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

gòu chéng píng jīng de yuē shù
 构成瓶颈的约束。

1. **现在可用。** liè chū kě zài 7 tiān nèi shǐ yòng de jì néng shí jiān gōng jù xiàn jīn
 rén jì guān xì xǔ kě hé dī chéng běn shí yàn bāo kuò jué bù néng ná qù mào xiǎn de wù zhì
 人际关系、许可和低成本实验。包括绝不能拿去冒险的物质
 shēng huó dǐ xiàn
 生活底线。
2. **可以建立。** liè chū wèi lái 6 zhì 18 gè yuè nèi kě yǐ péi yǎng de néng lì zhèng míng
 chǔ bèi jiàn kāng yǔ yán zī zhì hé rén jì guān xì wèi měi yí xiàng xiě míng zuì xiǎo de
 储备、健康、语言、资质和人际关系。为每一项写明最小的、
 kě chóng fù jìn xíng de liàn xí
 可重复进行的练习。
3. **缺失的机会通道。** liè chū měi yí gè xū yào kè hù gù zhǔ dài kuǎn fāng
 列出每一个需要客户、雇主、贷款方、

hé zuò huǒ bàn fáng dōng píng tái jiān guǎn zhě huò jiā tíng chéng yuán cān yù de xuǎn xiàng
 合作伙伴、房东、平台、监管者或家庭成员参与的选项。
 shuō míng duì fāng xū yào xiāng xìn shén me shén me zhèng jù zú yǐ zhī chí zhè zhōng xiāng xìn yǐ jī
 说明对方需要相信什么，什么证据足以支持这种相信，以及
 yí cì zūn zhòng rén de jù jué yì wèi zhe shén me
 一次尊重人的拒绝意味着什么。

4. **约束与助力者。** xiě míng gè rén nǔ lì wú fǎ xùn sù xiāo chú de fǎ lǜ dì lǐ jiàn kāng
 写明个人努力无法迅速消除的法律、地理、健康、
 ān quán zhào hù qí shì huò zhì dù yuē shù xiě chū néng gǎi biàn tā de jù tǐ zhù lì zhě
 安全、照护、歧视或制度约束。写出能够改变它的具体助力者、
 zhì dù qiān yí zhuān yè bāng zhù jí tǐ xíng dòng zhèng cè bǎo hù cuò shī huò bù tóng lù jīng
 制度、迁移、专业帮助、集体行动、政策、保护措施或不同路径。
 rú guǒ bìng bù zhī dào zhēn shí de rén huò guān kǒu zài nǎ lǐ jiù bù yào zhǐ xiě rén jì wǎng luò
 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。** xuǎn zé yí xiàng 7 tiān nèi kě yǐ cǎi qǔ de xíng dòng yǐ jí
 选择一项 7 天内可以采取的行动，以及
 yí xiàng miàn xiàng wèi lái 6 zhì 18 gè yuè de néng lì tóu zī jì lù měi yí xiàng jiāng jiǎn yàn de
 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
 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
 de rì qī
 的日期。

bú yào jiǎ zhuāng jié gòu xìng yuē shù shì yí xiàng kě yǐ lì jí kòng zhì de xíng dòng yě bù yào lì yòng
 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
 jié gòu xìng yuē shù lái táo bì dāng qián kě yǐ cǎi qǔ de xíng dòng zhè fèn jì lù yīng ràng liǎng zhǒng
 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
 cuò wù dōu qīng xī kě jiàn tóng shí bù gēn jù yí gè rén dāng qián kě xíng jí de dà xiǎo fù yǔ qí
 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
 dào dé jià zhí
 道德价值。

zhè zhǒng zuò fǎ gǎi biàn le wèn zé de hán yì wèn zé jì bù yì wèi zhe shēng chēng měi yí gè
 这种做法改变了问责的含义。问责既不意味着声称每一个
 jié guǒ dōu shì gè rén yīng de de yě bù yì wèi zhe fàng qì xià yí gè réng kě zuò chū de jué dìng
 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。
 jiǎo xià de dì miàn yī rán bù píng xià yí gè jué dìng yī rán zhēn shí cún zài
 脚下的地面依然不平；下一个决定依然真实存在。

zài yí gè rén néng gòu jiàn lì de suǒ yǒu zī yuán zhōng jīng guò liànxí de néng lì zuì jù kě
 在一个人能够建立的所有资源中，经过练习的能力最具可
 qiān yí xìng tā kě yǐ kuà yuè gù zhǔ chéng shì yǒu shí shèn zhì kuà yuè háng yè tā jué bù huì wán quán
 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
 dú lì yú jiàn kāng xìn rèn gōng jù huò xū qiú què kě yǐ bù bì děng dài yào yǎn de jī huì jiù
 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 yí 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

技能、工作与最初的余量

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？

dāng tuán duì wèn rú hé jiàn lì chéng gōng
当 School of Hard Knocks 团队问 Will Smith 如何建立成功
de zhí yè shēng yá shí gěi chū le jiàn de yì xiàng jiàn tóu hěn zhǎi hòu miàn de jiàn shēn
的职业生涯时，Smith 给出了箭的意象。箭头很窄，后面的箭身
zhú jiàn biàn kuān tā rèn wéi zhǐ yào zài yí gè lǐng yù zuān yán dé zú gòu shēn rù cóng zhōng xué dào
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
de yuán lǐ rì hòu biàn néng qiǎn yí dào qí tā lǐng yù
的原理日后便能迁移到其他领域。

huí tóu kàn tā zì jǐ de fā zhǎn shùn xù yí mù liǎo rán yīn yuè diàn shì diàn yǐng jì ér
回头看，他自己的发展顺序一目了然：音乐、电视、电影，继而
shì zhì zuò hé shāng yè shì hòu huí wàng zhěng tiáo lù jīng kě néng xiǎn de xiàng yí xiàng hóng dà de jì huà
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。他首先培养出了一种别人愿意
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。

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 jiān shì qíng shàng dōu dá dào yīn yuè
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 zàng 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 yuàn 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
yǎ lǐ 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。

rán ér zhǐ 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。

běn zhāng jiāng yán zhe zhè zuò qiáo zhǎn kāi tā shǐ yú jīng guò liàn xí de jì néng què zhǐ yú yí gè
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
bù nà me guāng xiǎn de dì fāng yí xiǎo bǐ shàng wèi bèi yù xiǎn zhǐ dìng yòng tú de qián zhè fèn zuì chū
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
de yú liàng shǐ láo dòng zhě néng gòu xiū bǔ cuò wù lí kāi zāo gāo de ān pái xué xí yǒu yòng de
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
dōng xī huò zhě cháng shì yí xiàng yǒu biān jiè de shí yàn ér bù bì ná zhěng gè jiā tíng zuò dǔ zhù
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 练习必须产生证据

gū suàn le duō nián lǐ měi tiān huā shù xiǎo shí zuān yán yī mén jì yì suǒ xíng chéng de yōu shì
Smith 估算了多年里每天花数小时钻研一门技艺所形成的优势。
zhè zhǒng jì suàn zhǐ shì wèi le shuō míng wèn tí bìng fēi shēng wù xué dìng lǚ liàn xí de què huì jī lěi
这种计算只是为了说明问题，并非生物学定律。练习的确会积累，
dàn liàn xí de zhì liàng bìng bù xiāng tóng yòng shí xiǎo shí chóng fù yí gè cuò wù kě néng zhǐ huì ràng cuò wù
但练习的质量并不相同。用十小时重复一个错误，可能只会让错误
gēn shēn dì gù jiàn kāng de shēn tǐ liáng hǎo de zhǐ dǎo jí shí de fǎn kuì ān quán de gōng zuò
根深蒂固。健康的身体、良好的指导、及时的反馈、安全的工作
tiáo jiàn gōng jù tuán duì hé jī huì dōu huì gǎi biàn yí xiǎo shí suǒ néng chǎn shēng de chéng guǒ shí jiān
条件、工具、团队和机会，都会改变一小时所能产生的成果。时间
zài zǒu bìng bù yì wèi zhe tiān fù hé yùn qì jiù bù zài qǐ zuò yòng
在走，并不意味着天赋和运气就不再起作用。

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.

chéng xù yuán fā bù yí gè xiǎo gōng néng guān chá tā zài nǎ lǐ shī xiào mù jiàng qiē gē hòu cè liáng
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
jiē fēng shè jì shī chá kàn dú zhě néng fǒu biàn rèn chū xìn xī céng jí mài fāng jì lù yì yì ér
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 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。

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
yí 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 nù 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。

jiàn yì yě xū yào tóng yàng de jì lǜ jì de zì jǐ zài yī duàn jiān nán shí qī gěi
建议也需要同样的纪律。Smith 记得自己在一段艰难时期给
dǎ guò diàn huà jù jué zhí jiē gěi chū dá àn yīn wèi tā běn rén
Quincy Jones 打过电话。Jones 拒绝直接给出答案,因为他本人
bú huì zuò chū suǒ zuò de nà xiē xuǎn zé zūn zhòng zì shēn jīng yàn de biān jiè běn shēn jiù
不会作出 Smith 所作的那些选择;尊重自身经验的边界,本身就
chéng le jiàn yì yī wèi cái huá chū zhòng de biǎo yǎn zhě kě néng duì hé tóng zhī zhī shèn shǎo yī wèi
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
shì yè xīng wǎng de qī yè zhǔ kě néng bìng bù liǎo jiě zhī chéng gōng sī yùn zuò de jù tǐ jì yì yī wèi
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
guān ài nǐ de qīn shǔ kě néng zhèng zài yí gè zì jǐ kàn bú jiàn fēng xiǎn de lǐng yù lǐ yǐ ān quán
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
wéi zuì yōu xiān de mù biāo zài tīng cóng jiàn yì zhī qián yīng dāng wèn zhè gè rén guān chá guò shén me
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,
nēi xiē lì yì dòng jī sù zào le dá àn zhè gè rén de zhī shí zhǐ yú hé chù yǐ jī néng fǒu zài
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
bù zào chéng bù kě nǐ shāng hài de qīng kuàng xià jiǎn yàn suǒ tí yì de xíng dòng
不造成不可逆伤害的情况下检验所提议的行动。

yí xiàng fàn wéi xiá zhǎi de jì néng kě yǐ chéng wéi dà běn yíng shēn dù yíng de tuò kuān de zī gé xiān
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
ràng zì jǐ biàn dé yǒu yòng zài liú yì nēi xiē xiāng lín wèn tí fǎn fù chū xiàn zài zhè xiàng yǒu yòng gōng zuò
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
de zhōu wéi
的周围。

3.2 工作需要买方

de yí míng tíng shěn lǜ shī tí dào yí jiā xīn kāi de bǐ sà diàn tā zài yí gè quē shǎo
Austin 的一名庭审律师提到一家新开的比萨店:它在一个缺少
bù xíng kè liú yīn ér bù biàn yú àn piàn shòu mài bǐ sà de jiē qū lǐ mài dān piàn bǐ sà tā huái yí
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
kāi diàn qián shì fǒu yǒu rén yán jiū guò zhè gè dì diǎn tā de guān chá suǒ zhuī wèn de shì chǎn pǐn jià gé
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、
dì diǎn yǔ gù kè zhī jiān shì fǒu pǐ pèi tā bìng wèi píng jià shí wù huò zhì zuò shí wù de rén
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。

tóng yàng de qū bié yě chū xiàn zài Dallas de yí zǔ méng tài qí cǎi fǎng zhōng yí míng kē jì
同样的区别也出现在 Dallas 的一组蒙太奇采访中。一名科技
cóng yè zhě tuī chōng zài xiàn xué xí hé zhēn zhèng de xìng qù yí míng shēn zhe xī fú de biǎo yǎn zhě tán dào
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
zì jǐ zuò guò gè zhǒng líng gōng bìng zhǔ zhāng gòu mǎi tí shēng néng lì suǒ xū de shè bèi hé gōng jù yí míng
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
chū zhōng fǔ dǎo yuán cóng jiàn zhèng xué shēng chéng zhǎng zhōng zhǎo dào yì yì bìng quàn nián qīng rén bú yào ràng
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
ān yì xiǎo chú suǒ yǒu fēng xiǎn yí míng chuàng yì zhuān yè rén shì qiáng diào liàn xí yuán chuàng xīng yí jī zài
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

xiào yuánzhōng jiàn lì de guān xì tā men jiē shòu jiào yù de lù jīng gè bù xiāng tóng dàn jīng jì jiǎn yàn
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 jī 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？

yīn cǐ wéi rào dà xué de zhēng lùn tōng cháng guò yú cū cǎo xué wèi kě yǐ tí gōng 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 gōng kě gōng 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 àng 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
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。

duì yú yī 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：

- zhè xiàng jì néng kě yǐ jiě jué de yí gè wèn tí
1. 这项技能可以解决的一个问题；
- yí gè néng gòu jiē chù dào qiè cún zài gāi wèn tí de gè rén huò zǔ zhī
2. 一个能够接触到、且存在该问题的个人或组织；
- yī xiàng néng gòu zhǎn shì jié guǒ de xiǎo xíng gōng zuò
3. 一项能够展示结果的小型工作；
- yí gè yǒu zī gé pàn duàn jié guǒ de fǎn kuī lái yuán yǐ jí
4. 一个有资格判断结果的反馈来源；以及
- yī tiáo cóng yī cì chéng gōng jié guǒ tōng wǎng xià yī cì chéng gōng jié guǒ de hé lǐ lù jīng
5. 一条从一次成功结果通往下一次成功结果的合理路径。

rú guǒ quē shǎo qí zhōng yī xiàng liàn xí réng kě jì xù dàn tā néng gòu dài lái shōu rù de zhǔ zhāng
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
réng wéi dé dào zhèng míng zhè kě yǐ bǎo hù dú zhě bì kāi liǎng gè cháng jiàn xiàn jīng dì yī gè shì
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
nǚ 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。

jǐ wèi zài Austin fā yán de rén ràng shì chǎng jiǎn yàn biàn dé jù tǐ yī míng kē jì qǐ yè
几位在Austin发言的人让市场检验变得具体。一名科技企业
chuàng shǐ rén jiàn yì rén men qǔ de bìng jīng tōng yī xiàng kě yǐ zài shì chǎng shàng chū shù de jì néng dāng
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
huà tí zhuǎn xiàng tóu zī shí tā bǎ zhè xiàng gōng zuò yǔ wèi lái 10 nián nèi kě néng xū yào shǐ yòng
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
de qián qū fēn kāi lái yī míng xiāo shòu rén yuàn shuō jiān chí hěn zhòng yào dàn dāng zhèng jù chí xù
的钱区分开来。一名销售人员说，坚持很重要，但当证据持续
yǐ jiā shí gǎi biàn fāng fǎ tóng yàng zhòng yào yī míng fáng dì chǎn jīng yíng zhě miáo shù le rú hé chōng fèn
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
liǎo jiě shì chǎng yǐ biàn xùn sù jué cè jì ér tōng guò jǐn shèn duì dài tā rén de zī běn lái bǎo hù
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 当学徒并非屈服

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。

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。创业公司给他沉痛的教训，但他建议先在较大的公司学习健全的实践，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，并为自己的劳动保留不止一条通往买方的路径。

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、成本，以及最终结果。能够看见整个循环的劳动者，可以理解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劳动者，则可能只积累了年资，却没有积累判断力。

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

suǒ jiē shì de pǐn gé zhè xiē jiào xùn shǔ yú suǒ yǒu quán de jiào hòu jiē duàn què wǎng wǎng zuì xiān
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
zài chéng dān tā rén de gōng zī dān yǔ chéng nuò shí xué dào xué tú kě yǐ guān chá jì huà pò liè
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
shí yī míng chèn zhí de guǎn lǐ zhě rú hé yīng duì xìn xī rú hé liú dòng shuō chū bù biàn zhēn xiàng
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
de rén huì shòu dào bǎo hù hái shì chéng fá
的人会受到保护还是惩罚。

yǒu jià zhí de xué tú jīng lì huì ràng láo dòng zhě dài zǒu kě xié dài de zī běn jì néng shí jí
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 xi 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 收入还不是余量

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

shè móu yī shí qī de jiā tíng shuì hòu shōu rù wéi wéi chí jiā tíng yùn zhuàn suǒ xū de bì yào
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
zhī chū hé yǐ chéng nuò zhī chū wèi zhài wù de bì yào hái kuǎn é wéi kě yòng yú liàng wéi
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

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

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 mǐ bù 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。

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 nì 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 shǐ yòng jǐng gào zhēn duì de shì chí jiǔ xìng
的证据；奢侈可以是对盈余的有意识使用。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 wèizhuān 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。

de yī míng jīng yíng zhě bǎ shí jiān kuà dù xiàng lìng yí gè fāng xiàng yán shēn tā
Chicago 的一名经营者把时间跨度向另一个方向延伸。他
bǎ dāng xià jiā tíng néng guò dé hěn hǎo de rén chēng wéi yǒu qián bǎ yōng yǒu zú gòu zī yuán
把当下家庭能够过得很好的人称为“有钱”，把拥有足够资源、
néng ràng yí gè rén de zēng sūn bèi yě guò dé hěn hǎo de rén chēng wéi fù yǒu jiē zhe tā
能让一个人的曾孙辈也过得很好的人称为“富有”。接着，他
miáo shù le yí gè shōu rù hěn gāo què réng rán rù bù fú chū de jiā tíng tā tí gòng de shù jù wèi jīng
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
shěn jì ér tā guān yú pǔ tōng shòu gōng zuò wú fǎ chuàng zào cái fù de zhǔ zhāng yě yǔ nà xiē huò dé
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
gǔ quán chǔ xù tóu zī bìng jī lěi kě xié dài zī běn de gù yuán xiāng máo dùn jīn guǎn rú cǐ bǎ
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
shí jiān kuà dù yǔ zhī chū lián xì qǐ lái réng rán yǒu yòng yí gè jiā tíng ruò bǎ wèi lái shōu rù fēn pèi
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
gěi dāng xià de dì wèi xiāo fèi jiù wú fǎ wéi hòu dài chuàng zào kōng jiān cháng yuǎn guāng bù bì yòng lái
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
wéi chí yí gè jiā zú wáng cháo tā kě yǐ zhǐ shì gěi hòu lái de rén liú xià zī yuán hé xuǎn zé ér
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
bú shì tā men cóng wèi xuǎn zé guò de zhàng dān yǔ jué sè
不是他们从未选择过的账单与角色。

de yī míng yī shēng zhí jiē dāng dì shuō míng le shēng cún yuán zé bì miǎn guò dù
Houston 的一名医生截了当地说明了生存原则：避免过度
kuò zhāng shēng huó kāi zhī dī yú shōu rù bǐng bǎ gù dìng yì wù bǎo chí zài zú yǐ áo guò dī mí
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
nián fēn de shuǐ píng de líng yī míng fā yán zhě jiàn yì měi zhōu chá kàn xún huán xìn yòng kǎ
年份的水平。Dallas 的另一名发言者建议每周查看循环信用卡
yú é bìng zhú bù huán qīng ér bú shì ràng áng guì de zhài wù yīn cáng zài zuì dī hái kuǎn é lǐ
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。
shē chǐ pǐn zhǐ néng yòng xiān jīn gòu mǎi de guī zé duì měi gè jiā tíng ér yán dōu wèi miǎn guò yú jiāng yíng
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，
dàn qí zhōng bāo hán yí dào hé lǐ de biān jiè bú yào bǎ yí xiàng kě zì yóu xuǎn zé de xiǎng shòu
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，
biàn chéng àn gāo lì lǜ jì suàn de qiǎng zhì xìng suǒ qǔ
变成按高利率计算的强制性索取。

gāo chéng běn zhài wù yīng dāng yōu xiān chǔ lǐ yīn wèi tā huì què dìng wú yí dì xiǎo hào wèi lái de
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
láo dòng ér dà duō shù jī huì zhǐ néng tí gòng bù què dìng de huí bào zhè bìng bù yì wèi zhe suǒ yǒu
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
zhài wù dōu wán quán xiāng tóng zī zhì gōng jù chē liàng huò zī chǎn kě néng kuò dà zhuān qián néng lì
债务都完全相同。资质、工具、车辆或资产可能扩大赚钱能力；
hòu xù zhāng jiē jiāng yī jù yú yòng yú chéng dān zhài wù de xiān jīn liú jiǎn yàn shēng chǎn xìng jiè kuǎn
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。
zhè lǐ cǎi yòng yí tiáo gèng zhǎi de guī zé jiù gòu le rú guǒ yí bǐ yú é xiàng jiā tíng fù lì zēng zhǎng
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
de sù dù chāo guò jiā tíng néng gōu ān quán zhuān qǔ shōu rù de sù dù dì yí xiàng tóu zī wǎng wǎng
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
jiù shì zǔ zhǐ zhè zhǒng fù lì zēng zhǎng
就是阻止这种复利增长。

zuì chū de zhèng yú liàng bù yīng bèi cōng máng tóu rù guǎng gào zhōng huí bào lǜ zuì gāo de dì fāng tā
最初的正余量不应被匆忙投入广告中回报率最高的地方。它
de shǒu yào rèn wù shì zhōng duàn cuī ruò xìng zài yí míng nián qīng jīng jì rén shuō xiān qián
的首要任务是中断脆弱性。在 Austin，一名年轻经纪人说，先前
de chǔ xù ràng tā néng gòu tóu shēn jīng jì yè wù méi yǒu zhè xiē chǔ xù tā jiù bù huì yōng yǒu zhè gè
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。

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 家庭是最初的资本配置者

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。

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。

它意味着，承担后果的人能够共同回答：

- 哪些支出保护健康、照护、安全与尊严？

- 哪些债务会产生最危险的固定索取？

- duō dà guī mó de chǔ bèi néng ràng jiā tíng tǐng guò xià yí cì zhōng duàn
- 多大规模的储备能让家庭挺过下一次中断？

yí xiàng zhí yè shí yàn kě yǐ xiāo hào duō shǎo shí jiān hé jīn qián

 - 一项职业实验可以消耗多少时间和金钱？

shén me jié guǒ zú yǐ zhèng míng yīng dāng jì xù gǎi biàn huò tíng zhǐ tā

 - 什么结果足以证明应当继续、改变或停止它？

něi xiē sǔn shī bú shì wǒ men yǒu quán qiáng jiā gěi bǐ cǐ de

 - 哪些损失不是我们有权强加给彼此的？

dá àn kě néng qīng xiàng yú xué xí yī mén shǒu yì qǔ de xué wèi bān qiān dān rèn xīn zhí wèi
 gòu mǎi gōng jù huò zhè jīng yíng yí jiā xiǎo xíng fú wù qī yè tā yě kě néng qīng xiàng yú zài jí bìng
 qī jiān huò yí duàn zhào hù shí qī bǎo chí wěn dìng wú lùn xuǎn zé shén me dōu yīng míng què suǒ míng
 zī yuán pèi zhì jiā tíng wán quán bù bì biàn de jù yǒu chuàng yè qīng xiàng
 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。

jiā tíng zhī chí yě kě yǐ shì rén xìng yì yì shàng de tóu zī zhào yù guān zhù yí gè
 fáng jiān yí dùn fàn yí cì yīn jiàn huò yòng yú liàn xí de shí jiān zhè lèi zhī chí yīng dāng dé dào
 chéng rèn ér bú shì cóng chuàng shǐ rén de gù shì zhōng shān qù tā huì gǎi biàn jīng jì tiáo jiàn yě
 huì chǎn shēng gè rén jìng zī chǎn shù zì wú fǎ jì lù de hù huì yì wù
 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 把有边界的行动变成最初余量循环

huí dào shēng huó yǔ dǐ xiàn jì lù yán xù dì zhāng xuǎn dìng de yǒu biān jiè xíng dòng ér 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 xiāng lián
 kě suí zhèng jù biàn huà ér xiū dìng de zì duàn
 回到“生活与底线”记录。延续第2章选定的有边界行动，而不是
 在一张白纸上另造一项新职业。为这项行动设置七个彼此相连、
 可随证据变化而修订的字段。

1. **说清能力与结果。** xuǎn zé yí xiàng jì fú hé nǐ zhèng zài fā zhǎn de yōu shì yòu duì yīng
 yí zhǒng kě chù dá xū qiú de jì néng shuō míng zhè xiàng gōng zuò huì wèi líng yí gè rén dài lái shén me
 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
 gǎi biàn yǐ jí kě kào de biǎo xiàn yīng dāng shì shén me yàng zi
 改变，以及可靠的表现应当是什么样子的。
2. **缩短实证循环。** wán chéng yí xiàng xiǎo rèn wù gēn suí guān chá wán zhěng liú chéng huò jiě jué
 yí gè yǒu biān jiè de wèn tí jì lù jié guǒ xiàng yǒu zī gé pàn duàn de rén xún qiú jiū zhèng
 一个有边界的问题。记录结果，向有资格判断的人寻求纠正，
 bìng wèi xià yí cì cháng shì shè dìng rì qī
 并为下一次尝试设定日期。
3. **说清买方是谁。** què dìng shuí huì fù qián zhè gè rén zhòng shì shén me rú hé yàn zhèng
 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。

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间。每次复核时, 都应修订记录, 而不是为原计划辩护。选择本身没有方向。在挑选下一台收入机器之前, 先决定它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

先选择生活，再选择收入

gōng zuò zài zhuàng 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？

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。

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，因为他们误把批准当成了建议。每个决定都可能合情合理。危险在于，社会信号先于个人问题到来。

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。

第 3 章为选择腾出了一点空间。现在，我们必须为这片空间

zhǐ míng fāng xiàng
指明方向。

4.1 职位名称掩盖了一天的实况

zài jiàn zhù shī bǎ zhí yè jiàn yì nóng suō wèi yí gè
在 San Antonio, 建筑师 Katie Hastings 把职业建议浓缩为一个
jué dìng àn zhào zì jǐ xiǎng yào de shēng huó fāng shì zài gōng zuò hé shōu rù zhī jiān zuò chū xuǎn zé
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。
shēng huó fāng shì zhè gè cí tǐng qī lái kě néng xiàng yí fèn gòu wù mù lù zhè lǐ suǒ zhǐ de shì
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
rì fù yí rì de yí tiān rú hé gòu chéng
日复一日的一天如何构成。

nǐ bì xū 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 jīn 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 gǎn 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 yǒng 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 yí wèi kè hù duì fāng jiù huì duō huò dé yí 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？

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 lìng 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 lìng 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 lìng yí zhòng mù biāo tí gōng zī jīn liǎng zhǒng ān pái dōu bù 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
lìng 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。

yí fèn shí yòng de shí jiān yù suàn yào cóng nà xiē bù néng chéng shí dì nà 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 yí zhōu de zǒng xiǎo shí shù wéi 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 xi bì yào de wéi hù hé yǒu cháng gōng zuò shèng yú de shí shàng wèi fēn pèi
 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
de shí jiān
的时间：

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

zhè xiē fú hào bìng bù yì wèi zhe shēng huó huì yǐ zhěng qí de qū kuài dào lái zhào hù huì dǎ duàn
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
gōng zuò yǒu yì kě yǐ bāng zhù huī fù jiàn kāng zì jǐ xuǎn zé de gōng zuò yě kě yǐ chéng wéi yì yì
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

de lái yuán zhè xiàng jì suàn zhǐ shì zài jù jué yī zhǒng cháng jiàn de zì qī bǎ tóng yí gè xiǎo shí tóng shí
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
xǔ gěi kè hù hái zǐ shēn tǐ hé wèi lái de zì jǐ
许给客户、孩子、身体和未来的自己。

xiān xiě xià zì jǐ xiǎng yào de yī zhōu zài wèi zhí yè mìng míng bǎ shuì mián liè jìn qù bú yào ná
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
tā dāng píng héng qí tā shì xiàng de tiáo jié xiàng bǎ yǐ jīng zài chéng dān de zhào hù liè jìn qù bāo kuò
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
wú cháng qiè bù kě yù cè de zhào hù bù jīn yào liè chū kàn dé jiàn de gōng zuò shí duàn yě yào liè rù
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
chū xíng hé huī fù liú chū yī xiē shàng wèi fēn pèi de shí jiān háo wú yú liàng de rì chéng biǎo jiù
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
xiàng háo wú chǔ bèi de jiā tíng yī cì pǔ tōng de gān rǎo yě huì biàn chéng wēi jī
像毫无储备的家庭：一次普通的干扰也会变成危机。

yǒu cháng gōng zuò de shí jiān hái yào fēn wéi dāng qián chǎn chū hé wèi lái néng lì yí gè rì chéng kě yǐ
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
ràng jīn tiān kě jì fèi de gōng zuò dà dào zuì dà què bù liú xià rèn hé shí jiān yòng yú xué xí
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、
huī fù huò jiàn lì néng gòu dài dào lìng yī wèi gù zhǔ nà lǐ de néng lì zhèng jù xiāng fǎn de shī bài shì
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
wú xiū zhǐ dì zhǔn bèi yī mén kè jiē yī mén kè què shǐ zhōng méi yǒu duì mǎi fāng yǒu yòng de gōng zuò
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
jiāo fù chū qù liǎng zhě dōu yào fàng jìn yī zhōu de ān pái lǐ míng què nǐ xiē chǎn chū bì xū zài dāng xià
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
zhī chēng jiā tíng yě míng què nǐ xiē liànxí yīng dāng zài rì hòu tuō kuān jiā tíng de xuǎn zé néng lì shǔ yú
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
péi yǎng tā de rén rén jué bù shì bié rén zī chǎn qīng dān shàng de yí gè tiáo mù
培养它的人；人绝不是别人资产清单上的一个条目。

4.2 工作不必成名

zài tóng yī zǔ cǎi fǎng zhōng yī wèi mǎn huà xiào xiàng huà jiā zài
在同一组 San Antonio 采访中，一位漫画肖像画家在 River Walk
páng wèi yī míng zhǔ chí rén zuò huà tā cóng shì zhè xiàng gōng zuò yǒu yuē 35 nián jù tā shuō huà guò
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
de rén jiē jìn wàn nián qīng shí tā céng xiǎng xiàng zì jǐ huì xiàng Picasso yí yàng chéng míng
的人接近50万。年轻时，他曾想象自己会像 Picasso 一样成名。
tā tǎn suài dì shuō zì jǐ méi yǒu zǒu dào nà yī bù suí hòu tā yòu huí dào yǎn qián de shēng huó
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：
lái zì xǔ duō dì fāng de rén zuò dào tā miàn qián dà duō yǒu shàn ér kǎng kǎi yě hào qí zì jǐ biàn xíng
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
hòu de mú yàng ér tā hěn gǎn jī zì jǐ hái néng jì xù huà xià qù
后的模样；而他很感激自己还能继续画下去。

méi yǒu bì yào bǎ tā de jiǎng shù biàn chéng yī 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 zhè
这项实践。志业衡量从内心看来，这项工作是否仍值得去做。两者
kě yǐ chóng hé dàn méi yǒu rén 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。

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 zhè yí gè gè pǔ tōng de rì zǐ pí bèi de rì zǐ nán yīng 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。

rán ér rè qíng bìng bú shì shāng yè mó shì sǎn ān tōn gōng yí 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 xí fù zhì yí zhǒng mó shì bìng 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 kù 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 and 经营经济性，
 cái jiě shì le zhè xiàng gōng zuò néng fǒu jì xù yì shù yě shì rú cǐ xīn shǎng yí 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
 bú 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 wéi 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。

yǒu cháng gōng zuò yě kě yǐ zī zhù yí zhǒng bù bì shāng yè huà de zhì yè hù shì kě yǐ yǎn zòu
 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
 yīn yuè ér bù yāo qiú yīn yuè tì zì jǐ zhī fù fáng zū jī xiè shī kě yǐ zhǐ dǎo hái zǐ fù mǔ
 音乐，而不要求音乐替自己支付房租。机械师可以指导孩子。父母
 kě yǐ jiē shòu wěn dìng de gōng zuò yīn wèi zhào hù shì dāng xià jiā tíng shēng huó de zhōng xīn wǒ men
 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
 bù yīng bǎ zhè xiē shēng huó chēng wéi yǒng qì bù zú suǒ dǎo zhì de shī bài jiǎn yàn biāo zhǔn zài yú
 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，
 zhè xiàng jiāo huàn shì fǒu chū yú zì jué zài wù zhì shàng shì fǒu wěn tuǒ yǐ jī shì fǒu huì zài lín shí
 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
 ān pái biàn chéng wú xiàn qī de fàng qì zhī qián chóng xīn shěn shì tā
 安排变成无限期的放弃之前重新审视它。

4.3 健康和人不是可以推迟领取的回报

líng yī chǎng cǎi fǎng zhōng de yí míng jí zhěn yī shēng huí yì qǐ yí wèi wèi ái huàn zhě bìng bǎ jiàn kāng
 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
 zhì yú tā men tán huà zhōu wéi de shē huá zhī shàng zhè gè shuō fǎ xū yào jīn shèn duì dài jīn qián yǔ
 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
 jiàn kāng bìng fēi duì lì miàn shōu rù kě yǐ mǎi lái shí wù zhù suǒ zhì liáo xiū xi gèng ān quán
 健康并非对立面：收入可以买来食物、住所、治疗、休息、更安全
 de gōng zuò yǐ jī yǔ bāng zhù zì jǐ de rén xiāng chù de shí jiān jí bìng kě néng cuī huǐ zhuàn qián
 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
 néng lì bìng dài lái jù é kāi zhī zhè wèi yī shēng de yì sī shì rú guǒ zhuàn qián kě yǐ yù jiàn dì
 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
 huǐ diào nà gè běn yīng shǐ yòng zhè bǐ qián de shēn tǐ jīn qián biàn huì shī qù dà bù fèn yuán běn yīng yǒu
 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
 de gōng néng
 的功能。

qīn mì guān xì yě shì rú cǐ yī wèi céng rèn cái fù guǎn lǐ rén gāo guǎn
 亲密关系也是如此。San Antonio 一位曾任财富管理人、高管
 hé jiàn zhù gōng sī lǎo bǎn de rén bǎ hūn yīn chēng wéi zì jǐ zuì hǎo de cái wù jué dìng suí hòu yòu
 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
 shuō méi yǒu liáng hǎo de gè rén shēng huó shì yè chéng gōng yě shì kōng dòng de zhè shì tā duì zì jǐ
 说，没有良好的个人生活，事业成功也是空洞的。这是他自己
 hūn yīn de jiàn zhèng bìng bú shì yāo qiú rén men zhǎo yí gè pèi ǒu huò liú zài bù ān quán guān xì zhōng de
 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
 chū fāng tā suǒ bǎo hán de gèng guǎng fān zhēn xiàng shì líng yí gè rén de zhào hù yǔ láo dòng wǎng wǎng
 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
 cún zài yú yí fèn chéng gōng shì yè de nèi bù duì fāng bú shì xīn chóu dài yù de yí bù fèn duì fāng
 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
 de xū yào bào fù tóng yì hé ān quán yě bì xū nà rù shè jì
 需要、抱负、同意和安全也必须纳入设计。

zài bǎo xiǎn yè gōng zuò shù shí nián hòu bǎ chéng gōng miáo shù wèi shǒu xiān shì
 在保险业工作数十年后，Mike Kessner 把成功描述为：首先是
 jiā tíng qí cǐ shì yǒng yǒu zú gòu de qián lí kāi zǎo gāo de gōng zuò chǎng suǒ tā kàn zhòng yǔ hái zǐ
 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
 xiāng chū de shí jiān shù liàng ér bú zhǐ shì lǐ yí shì de suǒ wèi yōu zhì shí jiān jìn jiā mén qián
 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，
 tā huì tíng yí xià ràng bàn gōng shì de shì qing zhú jiàn tuì qù yí dòng zuò wéi tóu zī jīn jīn zuò dào
 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
 shōu zhī xiāng dī de jiā tíng zhù zhái réng chéng zài zhè tā rén wéi wú kě tì dài de huí yì àn yí zhǒng
 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
 zhǐ biāo zhè dòng fáng zǐ biǎo xiàn bù jiā àn lìng yí zhǒng zhǐ biāo tā biǎo xiàn dé hěn hǎo
 指标，这栋房子表现不佳；按另一种指标，它表现得很好。

zhè xiē gù shì biǎo míng rèn hé shōu rù lù jīng dōu xū yào sān tiáo biān jiè
 这些故事表明，任何收入路径都需要三条边界：

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

zhè xiē biān jiè huì yīn rén yīn rén shēng jiē duàn ér yì tā men bìng bú shì yuàn wàng bù gòu qiáng liè
 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
 de zhèng jù tā men jiè dìng de shì zài shén me tiáo jiàn xià zhè fèn yuàn wàng réng zhí de wèi zhī fù chū
 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 抱负可以有自己的时节

San Antonio 的那位建筑公司老板建议，一家公司先爬、再走、然后跑。他警告说，发展过快可能造成企业无法承受的杠杆。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、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，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成永久身份时，麻烦就开始了。

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。

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。

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。

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

xiào zhōng yú zuì xīn biāo qiān ér shì zài bǎo liú shǔ yú zì jǐ de pàn duàn lì de tóng shí bǎo chí xué xí
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
de yì yuàn
的意愿。

4.5 使用五年检验

Glenn Boyd mài diào yí jiā kē jì gōng sī bìng zǎo zǎo tuì xiū hòu qù lǚ xíng péi bàn hái zǐ
卖掉一家科技公司并早早退休后, 去旅行、陪伴孩子,
zuì zhōng què gǎn dào wú liáo tā chóng xīn huí dào le zì jǐ xuǎn zé de gōng zuò kǎo lǜ yí gè xiǎng fǎ
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
shí tā huì wèn rú guǒ chéng gōng dà yuē xū yào nián zì jǐ shì fǒu réng yuàn yì zuò nà xiē rì cháng
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
gōng zuò zhè gè wèn tí qù diào le qǐ dòng rì zhǎng shēng hé xiǎng xiàng zhōng de tuì chū shèng xià
工作? 这个问题去掉了启动日、掌声和想象中的退出。剩下的
de shì guò chéng
的, 是过程。

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:

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
shén me gòu chéng něi xiē rén huì zài wǒ shēn biān wǒ de shēn tǐ huì fǎn fù zuò
什么构成? 哪些人会在我身边? 我的身体会反复做
shén me wǒ huì bǎ nǎ zhǒng bù què dìng xìng dài huí jiā jí shǐ yǐn rén zhǔ mù de
什么? 我会把哪种不确定性带回家? 即使引人注目
jié guǒ cóng wèi dào lái nǎ zhǒng néng lì réng huì jiā shēn wǔ nián hòu wǒ huì qīng xīng
结果从未到来, 哪种能力仍会加深? 五年后, 我会庆幸
zì jǐ jīng lì le zhè duàn shēng huó de něi xiē bù fèn
自己经历了这段生活的哪些部分?

huí dá shì bìng bù néng zhèng míng cún zài xū qiú huí dá fǒu yě bú huì pàn dìng zhè gè
回答“是”并不能证明存在需求, 回答“否”也不会判定这个
jī huì háo wú jià zhí yǒu xiē gōng zuò zhí de zài yǒu xiàn shí qī nèi qù zuò yīn wèi tā néng huàn lái
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
ān quán xùn liàn jī néng huò zhī chí bié rén zhè xiàng jiǎn yàn jiē shì de shì dài jià tā fáng zhǐ yí gè
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
rén jīn jīn yīn wèi zuì hòu nà zhāng zhào piān hěn yòu rén jiù jiē shòu wǔ nián de rì cháng xiàn shí
人仅仅因为最后那张照片很诱人, 就接受五年的日常现实。

chóng fǎng gōng zuò yě shuō míng zì yóu wèi hé bù néng zhǐ bèi dìng yì wèi mǒu zhǒng shì wù de
Boyd 重返工作也说明, 自由为何不能只被定义为某种事物的
quē xī bǎi tuō qiáng zhì láo dòng de zì yóu fēi cháng yǒu lì yí dàn shí xiàn tā jiù liú xià le yí gè
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
zhèng miàn de wèn tí shén me zhí de tóu rù zhù yì lì zì jǐ xuǎn zé de gōng zuò jiàn kāng
正面的问题: 什么值得投入注意力? 自己选择的工作、健康、
jiā tíng yǒu yì xué xí wán lè hé gòng xiàn bìng bù yǔ zì yóu jìng zhēng tā men fù yǔ zì yóu
家庭、友谊、学习、玩乐和贡献, 并不与自由竞争。它们赋予自由
yǐ nèi róng
以内容。

4.6 完成“生活与下限”记录

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 zī chǎn mù biāo zhī qián xiān yòng 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。

1. **普通的一周。** miáo shù dì diǎn gōng zuò shí jiān zhào hù shuì mián jiàn kāng guān xì
dú chǔ lè qù hé shàng wèi fēn pèi de shí jiān
独处、乐趣和尚未分配的时间。
2. **物质下限与第一份余量。** chóng xīn hé chá jī běn shōu rù bǎo zhàng chǔ bèi zhài wù
hé yì wù bǎo 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。
3. **工作的质地与能力。** zài jì yì xiāo shòu guǎn lǐ chū xíng shēn tǐ fù hè gōng zhòng
bào guāng hé bù què dìng xìng zhǐ 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。
4. **有边界的阶段。** shuō míng něi xiē fāng miàn kě yǐ zàn shí jiā qiáng chí xù duō jiǔ yǐ jí
yǒu biān jiè de jiē duàn shuō míng něi xiē fāng miàn kě yǐ zàn shí jiā qiáng chí xù duō jiǔ yǐ jí
由什么证据或警示信号结束这一阶段。
5. **地点与人。** què rèn shuí bì xū tóng yì něi xiē guān xì xū yào bǎo hù yǐ jí zěn yàng de
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。
6. **知足与贡献。** shuō míng zài wù zhì xià xiàn hé zì yóu xià xiàn dé dào bǎo zhàng zhī hòu é wài
shōu rù jiāng yòng lái zuò shén me
收入将用来做什么。

4.7 人生可以改变主意

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 zì jǐ
一组约束条件记录的是当下什么最重要；它不必束缚未来的自己。
jiàn kāng huì biàn huà hái zǐ huì chū shēng yě huì lí jiā fù mǔ xū yào zhào hù yí gè dì fāng
健康会变化。孩子会出生，也会离家。父母需要照护。一个地方
huì biàn dé fù dān bù qǐ céng jīng ràng rén quán shén guān zhù de jì yì huì biàn chéng lì xíng gōng shì
会变得负担不起。曾经让人全神贯注的技艺会变成例行公事；
zuì chū wèi le wěn dìng ér jiē shòu de gōng zuò yě kě néng yì wài biàn dé yì yì shēn hòu shēng huó
最初为了稳定而接受的工作，也可能意外变得意义深厚。生活

fā shēng biàn huà shí zhè fèn wén jiàn jiù yīng dāng chóng xīn shěn shì ér bù yīng jīn jīn yīn wèi tā chū zì guò qù de zì jǐ jiù wèi tā biàn hù
发生变化时，这份文件就应当重新审视，而不应仅仅因为它出自过去的自己就为它辩护。

xiū dīng bù tóng yú suí bō zhú liú suí bō zhú liú shì ràng shēng yīn zuì dà de xīn xìn hào qǔ dài shàng yí gè xìn hào xiū dīng zé huì zhuī wèn shén me fā shēng le biàn huà xiàn zài shì nǎ xiàng yuē shù zài fā huī jué dìng zuò yòng shuí lái chéng dān hòu guǒ xīn lù jīng shì fǒu gèng hǎo dì fú wù yú zhǔ dǎo mū dì tā zài shǒu duàn biàn huà de guò chéng zhōng bǎo liú le lǐ yóu
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。

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 dì fāng huò yí fèn néng bǎ bào fù liú gěi rén shēng qí tā bù fèn de gōng zuò bìng bú shì qiè nuò bǎ qián yòng yú kuài lè yě bú shì wú zú qīng zhòng de yòng tú jiǎng shù zì jǐ 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 yǔ zhā gēn yú gǎn ēn hé mù dì gèng jiā chí jiǔ de xìng fú tā de jīng shén jiě shì shǔ yú gè rén zhè gè shí qī qū fēn què jǔ yǒu guāng fàn yòng tú yí zhǒng kuài lè kě yǐ zhí de gòu mǎi què bù bì bēi yāo qiú yòng lái zǔ zhī yí gè rén de shēn fèn
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。把钱用于快乐，也不是无足轻重的用途。Edwin Arroyave 讲述自己的事业上升历程后，区分了获得某件东西时立刻产生的振奋，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。这个实际区分却具有广泛用途：一种快乐可以值得购买，却不必被要求用来组织一个人的身份。

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。

zuì hǎo de shè jì huì bǎ qí zhōng de kùn nán xì yú mǒu zhǒng dāng shì rén réng néng rèn kě de shì wù yǒu yòng de jì yì zhào hù fā xiàn fú wù měi fù zé rén de gōng sī dé dào bǎo hù de jiā tíng huò zài qí tā dì fāng zuò chū gòng xiàn de zì yóu de yí wèi kāi fā shāng
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、照顾、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。

xiàn zài bǎ yí xiàng nǐ yì zhōng de zhí yè gōng sī huò jìn shēng yǔ zhè zhāng biǎo zhú xiàng duì zhào yí tiáo yǒu rén de lù jīng kě yǐ bèi jù jué yīn wèi tā pǔ tōng de yí tiān wéi bèi le tā shēng chéng yào shí xiàn de mù dì yí tiáo shēng wàng jiāo dī de lù jīng kě yǐ bèi xuǎn zé yīn wèi tā gèng zhōng shí dì zhī chí xiǎng yào de shēng huó yí tiáo yāo qiú hěn gāo de lù jīng yě kě yǐ bèi jiē shòu yīn wèi zhè gè
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。一条声望远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

jiē duàn yǒu biān jiè chéng dān tā de rén dōu tóng yì ér qiě gōng zuò běn shēn què yǒu yì yì
阶段有边界，承担它的人都同意，而且工作本身确有意义。

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

创造有价值之物

CHAPTER 5

找到代价高昂的问题

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

Myron Golden yāo qiú yǒu zhì chuàng yè zhě bǎ zhù yì lì cóng zì shēn de kuì fá zhuǎn xiàng
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 shì 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。

Golden zì jǐ de gù shì bāo kuò pín kùn hòu lái huò dé de cái fù qí zhōng dà bù fèn
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 gòu jiǎn qīng tā
能够减轻它。

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。

Chris Meroff shuō míng le diǎn dǎo zhè yī shùn xù de dài jià tā miáo shù le yī bǐ
说明了颠倒这一顺序的代价。他描述了一笔2019
nián zuò chū de tóu zī xiàng mù zài yì qíng qī jiān guān bì hòu lái yòu bèi chóng qǐ yīn wèi tā bù yuàn
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
jiē shòu dì yī cì shī shī chóng qǐ tóng yàng shī bài le jù tā suǒ shuō zhè yòu hào fèi le dà yuē
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
wàn měi yuán jīn é hé yuán yīn lái zì tā běn rén de chén shù bìng fēi jīng shěn jì de jié lùn
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。
dàn qí zhōng de jī zhì yī rán qīng chǔ guò qù de zhī chū yǐ jīng kāi shǐ wěi zhuāng chéng yǒu guān wèi lái
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
de zhèng jù xiàn zài huì wèn yí gè xiǎng fǎ néng fǒu jīng shòu fǎn fù de gù kè duì huà
的证据。Meroff 现在会问，一个想法能否经受反复的顾客对话
hé fù fèi xū qiú de jiǎn yàn xiāo shòu bìng fēi wéi yī zhòng yào de zhèng jù tā bù néng zhèng míng
和付费需求的检验。销售并非唯一重要的证据——它不能证明
xiào yì liú cún lì rùn lǜ huà ān quán jiāo fù dàn tā yǐ lìng yí gè rén de jué dìng huí yīng
效益、留存、利润率或安全交付——但它以另一个人的决定回应

le chuàng shǐ rén de rè qíng
了创始人的热情。

tā shī bài de chóng qǐ wèi wèn tí xuǎn zé tí chū le yí gè bì yào tiáo jiàn zhèng jù bì xū yǒu
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
néng lì zhōng jié zhè gè xiǎng fǎ tīng bù jìn fǒu dìng xìng dá àn de zhí zhuó zhǐ huì jìn yí bù jiā shēn
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
zuì chū de qián tí
最初的前提。

zhè jù huà tīng qǐ lái lǐ suǒ dāng rán zhí dào wǒ men zhuī wèn shén me cái suàn yǒu yòng shuí huì
这句话听起来理所当然，直到我们追问：什么才算有用，谁会
rèn kě zhè zhǒng gǎi biàn shuǐ lái fù qián yǐ jí wèi shén me zhè bǐ qián huì fù gěi zhè gè tè dìng de
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
jiě jué zhě yí gè wèn tí kě néng zào chéng jù dà de rén lèi tòng kǔ què yī rán méi yǒu yí gè néng gòu
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
yùn zuò de shì chǎng yí zhǒng wēi bù zú dào de lè qù yě kě néng zhī chéng qí yǒu lì kě tú de shì chǎng
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，
yīn wèi mǎi fāng yǒu qián yǒu xuǎn zé bìng qiè yǒu kě kào de jiāo yì fāng shì yí gè páng dà de shì chǎng
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
kě néng bù bāo hán rèn hé néng gòu chù jí de gù kè yí xiàng chū sè de jì shù yě kě néng zài rén men
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
shàng bù yuàn gǎi biàn xíng wéi zhī qián jiù yǐ jīng wèn shì
尚不愿改变行为之前就已经问世。

yīn cǐ wǒ men xū yào duì dài jià gāo áng de wèn tí zuò chū gèng yán gé de dìng yì
因此，我们需要对“代价高昂的问题”作出更严格的定义。

5.1 痛苦、成本与付款并不相同

de yī wèi jǐ zhuī zhǐ yā zhì liáo shī duì bǐ le mǎn zú yù wàng de qǐ yè yǔ jiě jué
Houston 的一位脊椎指压治疗师对比了满足欲望的企业与解决
tòng kǔ wèn tí de qǐ yè zhè yí qū fēn hěn yǒu yòng dàn bù yīng bèi yǎn biàn wéi duì yù wàng de miè shì
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。
yú lè měi kuān dài shū shì hé wán lè dòu néng chuàng zào zhēn shí jià zhí yí zhǒng yù wàng kě néng
娱乐、美、款待、舒适和玩乐都能创造真实价值。一种欲望可能
pín fán chū xiàn yě kě néng shí fēn zhòng yào yí zhǒng lìng rén tòng kǔ de xū qiú zé kě néng yīn wèi
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
chéng shòu zhě wú lì fù kuǎn ér shòu dào hū shì
承受者无力付款而受到忽视。

zhè wèi jǐ zhuī zhǐ yā zhì liáo shī suǒ zài de háng yè běn shēn jiù jiē shì le yuán yīn tā miáo shù le
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
yí jiā xiǎo xíng fú wù jī gòu rú hé miàn duì yì jià néng lì gèng qiáng jiào wéi jí zhōng de bǎo xiǎn gōng sī
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。
fú wù jī gòu huò xǔ gǎi shàn le huàn zhě de shēng huó dàn fù kuǎn fāng jué dìng bào xiāo jīn é guī zé hé
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
zhǔn rù gōng zuò de shè huì jià zhí huàn zhě huò dé de yì chù zhī fù de jià gé yǐ jí cóng yè zhě
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
qǔ de de shōu rù shì sì gè bù tóng de liàng
取得的收入，是四个不同的量。

zài lìng yí zhǒng yǔ jīng zhōng zuò chū le xiāng guān de qū fēn tā rèn wéi
Tony Robbins 在另一种语境中作出了相关的区分。他认为，
rén zài zūn yán shàng shì píng děng de ér shì chǎng duì gòng xiàn de huí bào bìng bù píng děng zhè yīng dāng
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
bèi lǐ jiě wéi duì jiāo huàn de miáo shù ér bú shì duì rén de jià zhí jìn xíng pái xù shì chǎng jiāng lì
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

de shì zài xiàn yǒu zhì dù xià mǎi fāng néng gòu zhù yì dào bìng néng gòu gòu mǎi de dōng xī yì jià néng lì
 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、
 suǒ yǒu quán xī quē xìng fǎ lǜ jì chéng ér lái de zhǔn rù jī huì shí jī hé wài bù chéng běn dōu
 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
 huì yǐng xiǎng jié guǒ zhào hù zhě kě néng chuàng zào jù dà jià zhí què méi yǒu rèn hé kù kè zhí jiē
 会影响结果。照护者可能创造巨大价值，却没有任顾客直接
 gòu mǎi zhè zhǒng jià zhí lǒng duàn zhě kě néng bù fèn tōng guò xiàn zhì tì dài xuǎn zé lái huò qǔ jià zhí
 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。
 shōu rù shì jiāo huàn de zhèng jù ér bú shì měi dé de zhèng míng
 收入是交换的证据，而不是美德的证明。

shāng yè tǎo 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：

shòu yǐng 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 bìng 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
 xì tǒng
 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
 něi xiē biāo zhǔn
 哪些标准。

cóng cǎi fǎng mù biāo shì chǎng zhōng de jué cè zhě kāi shǐ gòu sī yí gè jì shù
 John Abraham 从采访目标市场中的决策者开始构思一个技术
 chuàng yì xún wèn tā men zhèng wèi shén me ér kǔ nǎo yǐ jí xiāo chú zhè yí wèn tí huì dài lái shén me
 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
 gǎi biàn zhǐ yǒu dào nà zhī hòu tā cái huì yāo qiú duì fāng chéng nuò cān jiā shì diǎn zhè gè shùn xù shì
 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
 yí gè yǒu lì de kāi duān què bù yì wèi zhe mǒu yí gè jué sè kě yǐ dài biǎo qí tā suǒ yǒu jué sè
 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
 fā yán shěn pī zhě kě yǐ pī zhǔn yí gè zāo dào shǐ yòng zhě àn zhōng dǐ zhì de shì diǎn shǐ yòng zhě
 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
 kě néng kàn zhòng yí jiàn fù kuǎn fāng bù kěn chū zī de gōng jù tuī dòng zhě kě yǐ dǎ kāi yí shàn mén
 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，
 què bù yí dìng néng mǎn zú jiān guǎn jī gòu huò qú dào de yāo qiú
 却不一定能满足监管机构或渠道的要求。

yí gè rén kě néng chéng dān suǒ yǒu jué sè zài yī liáo qǐ yè ruǎn jiàn jiào yù zhù fáng hé
一个人可能承担所有角色。在医疗、企业软件、教育、住房和
jiā tíng cǎi gòu zhōng zhè xiē jué sè wǎng wǎng bǐ cǐ fēn lí zhǐ yǔ shǐ yòng zhě jiāo tān de chuàng shǐ rén
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
kě néng wù jiě yù suàn zhǐ yǔ fù kuǎn fāng jiāo tān de chuàng shǐ rén kě néng shè jì chū shǐ yòng zhě kàng jù
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
de dōng xī zhǐ yǒu měi yí gè huì yǐng xiǎng jié guǒ de jué dìng dōu qīng xī kě jiàn zhè gè wèn tí cái
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
suàn dé dào le shāng yè shàng de lǐ jiě
算得到了商业上的理解。

5.2 让负担可以衡量

dài jià gāo áng de wèn tí bù yí dìng shè jí yī zhāng jīn é jù dà de zhàng dān tā kě néng yīn wèi
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
fǎn fù fā shēng yán wù fēng xiǎn zhù yì lì xiāo hào gān gǎ shōu rù sǔn shī zhì liàng bù
反复发生、延误、风险、注意力消耗、尴尬、收入损失、质量不
kě kào huò wèi le bì miǎn shī bài ér bì xū jìn xíng de xié tiáo ér biàn de áng guì zhè zhǒng fù dān
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
kě yǐ xiě chéng yí gè jiǎn dān de kuài jì héng děng shì
可以写成一个简单的会计恒等式：

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

zhè xiē xiàng dōu shì gū suàn zhí bìng bù yì wèi zhe kě yǐ píng kōng niē zào jīng què xìng zhí jiē
这些项都是估算值，并不意味着可以凭空捏造精确性。直接
chéng běn shì yǐ jīng huā zài wèn tí běn shēn huò qí quán yí zhī jì shàng de qián shí jiān chéng běn shì
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
bèi zhàn yòng shí jiān de jià zhí yán wù chéng běn shì wèn tí chí xù qī jiān biàn de bù kě huò dé
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
de shì wù yù qī fēng xiǎn chéng běn bǎ shī bài de gài lǜ yǔ qí hòu guǒ jié hé qǐ lái yǒu xiē
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
fù dān — tòng kǔ zūn yán jiāo lǜ shēng tài pò huài — bù yīng jīn jīn wèi le ràng tuī jiàn
负担——痛苦、尊严、焦虑、生态破坏——不应仅仅为了让推介
gèng yǒu shuō fú lì ér bèi qiǎng xíng huàn suàn chéng měi yuán tā men kě yǐ jì xù zuò wéi míng què de
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
yuē shù tiáo jiàn
约束条件。

fā shēng pín lǜ huì gǎi biàn jīng jì zhàng měi zhōu ràng 1 wàn míng yuán gōng gè zì zāo yù 5 fēn zhōng
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
de quē xiàn kě néng bǐ měi shí nián fā shēng yí cì de zhòng dà gù zhàng dài jià gèng gāo jīn pò xìng huì
的缺陷，可能比每年发生一次的重大故障代价更高。紧迫性会
gǎi biàn gòu mǎi liú chéng bīng xiāng fā shēng gù zhàng de cān tīng xiàn zài jiù xū yào huí yīng duì bào biǎo ruǎn jiàn
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
lǚ gǎn bù mǎn de tuán duì zé kě yǐ bǎ qiē huàn tuī chí shù nián yán zhòng chéng dù huì gǎi biàn zhèng míng
略感不满的团队则可以吧切换推迟数年。严重程度会改变证明
biāo zhǔn yòng yú yī liáo fǎ lǜ cái wù huò ān quán jué cè de gōng jù bì xū yíng de yí kuǎn
标准。用于医疗、法律、财务或安全决策的工具，必须赢得一款
xīn qí yīng yòng wú xū jù bèi de xìn rèn
新奇应用无须具备的信任。

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 pìn 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。

bú yào zhǐ wèn nǐ huì shǐ yòng tā ma yào wèn shàng yí cì wèn tí fā shēng shí chū le shén me
不要只问：你会使用它吗？要问上一次问题发生时出了什么
shì dāng shì rén zuò le shén me huā le duō zhǎng shí jiān nǎ lǐ shī bài le shuí cān yù qí zhōng
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
以及支付了多少钱。对实际行为的记忆，通常比面对假想未来时
chū yú lǐ mào gěi chū de huí dá gèng néng shuō míng wèn tí
出于礼貌给出的回答更能说明问题。

5.3 市场是一组可以触及的决定

jiě shì le dà shì chǎng yí gè jiǎn dān de xī yǐn lì zhǐ yào cóng páng dà de zhī chū
Neil Patel 解释了大市场一个简单的吸引力：只要从庞大的支出
zǒng liàng zhōng huò qǔ yí 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额，就足以支撑一家规模可观的公司。
zhè zhǒng jì suàn méi yǒu cuò què jīng cháng zāo dào làn yòng
这种计算没有错，却经常遭到滥用。

rú guǒ zài yí gè jiè dìng míng què de lèi bié zhōng yǒu míng qián zài mǎi fāng měi nián píng jūn zhī chū
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
nà me zǒng qián zài shì chǎng de cū lǜ guī mó wéi
 s ，那么总潜在市场的粗略规模为

$$TAM = n.s.$$

shì zài yí zǔ jiǎ shè zhī xià de shàng xiàn tā bìng bù shuō míng zhè xiē mǎi fāng miàn lín
TAM 是在一组假设之下的上限。它并不说明这些买方面临
tóng yí gè wèn tí yě bù shuō míng tā men de zhī chū kě gòng xīn jìn rù zhě zhēng qǔ gèng bù shuō míng
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
qǔ de bǎi fēn zhī yí de fèn é hěn róng yì zuì lǐn rén yǐn xiàng shēn kè de shì chǎng huàn dēng piàn
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，
wǎng wǎng zhǐ shì bǎ suǒ yǒu kě néng guān xīn de rén shù chéng yǐ néng xiǎng xiàng chū de zuì gāo jià gé
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。

yǒu yòng de shì chǎng miáo shù huì jìn xíng liǎng cì shōu zhǎi kě fú wù shì chǎng bāo kuò chǎn pǐn sī fǎ
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
xiá qū yǔ yán qú dào jià gé hé yùn yíng néng lì shí jì shì pèi de mǎi fāng kě huò dé shì chǎng
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
zé bāo kuò qí zhōng yí xiǎo bù fèn jí zài xià yí jiē duàn yǒu kě néng jiē chù shuō fú fú wù bìng
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
liú zhù de mǎi fāng
留住的买方。

zhè yàng yī lái shì chǎng guī mó jiù bù zài shì yī chǎng zhǎn shì ér chéng wéi yī lián chuàn jué dìng
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.

dà shì chǎng zhī suǒ yǒu jià zhí shì yīn wèi tā wéi 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 wéi 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 yī 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 yī 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 yī 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 zhí 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。

yīn cǐ yī 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。

dì diǎn yě huì gǎi biàn jià zhí de yī wèi yùn shū jīng yíng zhě zhǐ chū
地点也会改变价值。Beverly Hills 的一位运输经营者指出，
tóng yàng de fú wù zài bù tóng dì diǎn kě yǐ yǒu bù tóng de jià gé chéng běn shōu rù yōng dǔ
同样的服务在不同地点可以有不同的价格。成本、收入、拥堵、
tì dài xuǎn zé jiān guǎn hé jīn pò xìng dōu yīn dì lǐ wèi zhì ér yì jià gé chā yì bìng bù shì lì yòng
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
shòu zhì yú rén de mǎi fāng móu lì de yāo qǐng tā shuō míng bì xū zài jiāo yì shí jí fā shēng de dì diǎn
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
yán jiū wèn tí
研究问题。

5.4 对市场的了解要胜过对技术的了解

Elliot Hill 描述了自己在 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。

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。

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。

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推荐，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。

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。

这正是 Golden 拒绝“90 天赚到 100 万美元”这种任意要求、

zhuǎn ér piān hǎo yǔ kě kòng tóu rù xiāng lián xì de mù biāo de yuán yīn shōu rù qī xiàn kě yǐ cù jìn
 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
 xíng dòng yě kě néng zhù zhǎng shí yā xī yīn bù hé shì de gù kè huò zuò chū xū jiǎ shēng míng tàn suǒ
 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
 mù biāo gèng wéi chéng shí wán chéng guī dìng shù liàng de hé gé duì huà guān chá gōng zuò liú chéng jiǎn yàn
 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
 dài jià gāo áng de jiǎ shè bìng zài zhèng jù chōng fèn shí yāo qiú duì fāng zuò chū zhēn shí chéng nuò
 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 紧迫性不会暂停伦理

tòng kǔ de wèn tí huì xī yīn zī jīn yīn wéi yán wù dài jià gāo áng tā men yě huì chuàng zào kě gòng
 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
 bō xuē de tiáo jiàn shòu jīng de huàn zhě jué wàng de jiè kuǎn rén gū lì de lǎo rén bù kān zhòng fù de
 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
 guǎn lǐ zhě huò lín jìn fā xīn qī xiàn de chuàng shǐ rén kě néng huì tóng yì yī xiē zài yǒng yǒu shí jiān
 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
 hé qí tā xuǎn zé shí běn huì jù jué de tiáo kuǎn
 和其他选择时本会拒绝的条款。

yīn cǐ yī fèn hé fú 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 me shēng 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 xū jì xù kě yòng
 东西必须继续可用?

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 zhuǎn jiè gěi zī zhì gèng hé shì de xuǎn zé yī 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 wèi 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。

chuàng shǐ rén yě bù yīng bǎ jù dà de rén lèi xū qiú wù rèn wéi cóng zhōng huò lì de quán lì
 创始人也不应把巨大的人类需求误认为从中获利的权利。
 xǔ kě néng lì xìn rèn hé kě xíng de jiāo fù tǐ xì réng rán xū yào jiàn lì zāo gāo dì jiě jué
 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
 yī gè yán zhòng wèn tí kě néng bǐ bù qù chǔ lǐ yī gè qīng wēi wèn tí zào chéng gèng dà shāng hài
 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 开启“价值与证据”记录

zài wèi chǎn pǐnmíng míng zhī qián kāi shǐ jiàn lì běn shū de dì èr fèn dòng tài jì lù yǒu guān chá dào de
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
shì shí jiù shǐ yòng shì shí réng xū jiǎn yàn de jiǎ shè yào míng què biāo zhù tiáo mù yào zú gòu jiǎn jié
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,
yǐ biàn zài xiàn shí tí chū yì yì shí néng gòu xiū gǎi
以便在现实提出异议时能够修改。

1. **选定的人与问题。** xuǎn dìng de rén yǔ wèn tí shuí zài hé shí hé dì chéng dān zhè zhǒng fù dān něi xiē xiāng jìn de
wèn tí bèi yǒu yì pái chú zài xuǎn zé zhī wài?
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。** jué cè jué sè liè chū shǐ yòng zhě fù kuǎn fāng shěn pī zhě tuī dòng zhě qú dào jiān guǎn
jī gòu yǐ jí suǒ yǒu shòu dào yǐng xiǎng què méi yǒu zhèng shì fā yán quán de rén shuō míng gè zì
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。
zuò chū de jué dìng
3. **参照替代方案。** cān zhào tì dài fāng àn shàng yī cì fā shēng le shén me cǎi yòng le nǎ zhǒng quán yí zhī jì
wèi shén me rěn nài tuō yán huò bù cǎi qǔ xíng dòng réng rán gèng kě qǔ?
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。** fù dān yǔ jīn pò xìng nǎ zhǒng zhí jiē chéng běn shí jiān yán wǔ fēng xiǎn huò néng lì sǔn shī
fǎn fù chū xiàn pín lǜ rú hé zuì zhōng yǒu shì shén me cù chéng xíng dòng?
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。** 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?
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?
6. **举证责任。** 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?
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?
7. **触达与渠道。** chù dá yǔ qú dào něi 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
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?
8. **运营与经济适配。** yùn yíng yǔ jīng jì shì pèi bì xū jù bèi něi xiē néng lì xǔ kě jiāo fù gōng zuò hé jiāo huàn
luó jí cái néng shǐ chéng nuò bǎo chí kě xíng
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?
9. **非目标与伦理限制。** 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 lài guān xì huò yǒu hài lù jīng jiāng bèi jù jué?
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?

10. **否定性证据。** fǒu dìng xìng zhèng jù 哪一种观察会改变问题、nǎ yī zhǒng guān chá huì gǎi biàn wèn tí 买方、mǎi fāng 承诺、chéng nuò 渠道或选择？xuǎn zé 设定复查日期和停止支出的规则。shè dìng fù chá rì qī hé tíng zhǐ zhī chū de guī zé

这份记录不是推介。zhè fèn jì lù bú shì tuī jiè 它保存的是一项连贯的选择，tā bǎo cún de shì yī xiàng lián guān de xuǎn zé 以及有能力改变这项选择的证据。yǐ jí yǒu néng lì gǎi biàn zhè xiàng xuǎn zé de zhèng jù 如果受影响的人、rú guǒ shòu yǐng xiǎng de rén 替代方案、tì dài fāng àn 负担、fù dān 付款方、fù kuǎn fāng 采用路径、cǎi yòng lù jīng 承诺的改变或否定性观察仍然含糊，chéng nuò de gǎi biàn huò fǒu dìng xìng guān chá réng rán hán hú 那么产品设计就为时过早。nà me chǎn pǐn shè jì jiù wéi shí guò zǎo

一个看似可信的问题仍然只是假设。yí gè kàn sì kě xìn de wèn tí réng rán zhǐ shì jiǎ shè 必须允许那些承受问题的人纠正描述、bì xū yǔn xǔ nà xiē chéng shòu wèn tí de rén jiū zhèng miáo shù 揭示尚未观察到的约束、jiē shì shàng wèi guān chá dào de yuē shù 并指出那个精巧的解决方案解决了问题中错误的部分。bìng zhǐ chū nà gè jīng qiǎo de jiě jué fāng àn jiě jué le wèn tí zhōng cuò wù de bù fèn 下一章从这种允许自己被改变的态度开始。xià yī zhāng cóng zhè zhǒng yǔn xǔ zì jǐ bèi gǎi biàn de tài dù kāi shǐ

CHAPTER 6

先倾听，再构建

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？

zài de jiǎng shù suǒ yòng de suǒ yǒu dòng cí zhōng qīng tīng zuì róng yì dé dào zàn měi
在 Elliot Hill 的讲述所用的所有动词中，倾听最容易得到赞美，
yě zuì nán fù zhū shí jiàn tā wèi yú xuǎn zé wèi shuí fú wù yǔ jué dìng gòu jiàn shén me zhī jiàn ruò
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
chéng shí dì yùn yòng tā biàn fù yǔ líng yí gè rén de shēng huó yǐ gǎi biàn gòu jiàn zhě jì huà de lì liàng
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。
ruò zhǐ shì yí shì xíng dì yùn yòng tā jiù huì biàn chéng yí chǎng xún fǎng gòu jiàn zhě bù duàn tí wèn
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，
zhí dào yǒu rén zàn tóng yí gè zǎo yǐ xuǎn dìng de xiǎng fǎ
直到有人赞同一个早已选定的想法。

chuàng shǐ rén de xiǎng xiàng lì réng yǒu yòng wǔ zhī dì dàn tā jìn rù de shì yí zhǒng zǎo yǐ zài jì xù
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
de shēng huó rén men yǒu rì cháng guǎn lì yù suàn zhōng chéng kǒng jù biàn tōng bàn fǎ tóng shì yě
的生活。人们有日常惯例、预算、忠诚、恐惧、变通办法、同事，也
yǒu bǎ wèn tí gē zhǐ bù guǎn de lǐ yóu qīng tīng néng zài gǎi biàn zhè yí zhōu biān xì tǒng biàn dé áng guì
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
zhī qián ràng tā xiǎn xiàn chū lái
之前，让它显现出来。

zhè bǐ xún wèn rén men xiǎng yào shén me gèng nán rén men wǎng wǎng bù qín yú gǔ lì què jīn shèn
这比询问人们想要什么更难。人们往往不吝于鼓励，却谨慎
yú chéng nuò tā men huì wàng jì rì cháng de mó cā bù shàn yú yù cè zì jǐ de xíng wéi hái huì
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
miáo huì yí gè yǔ zuó tiān suǒ zuò suǒ wéi xiāng chōng tū de lǐ xiǎng wèi lái kè hù kě yǐ zhǐ chū yí zhǒng
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
fù dān què wèi bì zhī dào zuì jiā shè jì tóu sù kě yǐ chū yú zhēn xīn què réng rán zhǐ shǔ yú
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
yí gè hěn xiǎo huò wú lì kě tú de xì fēn qún tǐ yí zhǒng qū shì zhī suǒ yǐ qīng xī kě jiàn kě néng
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
qià qià shì yīn wèi qīng yì kě dé de jī huì yǐ jīng guò qù
恰恰是因为轻易可得的机会已经过去。

yīn cǐ qīng tīng xū yào yí zhǒng fāng fǎ tā yīng dāng cóng yí gè rén suǒ shuō de huà tuī jìn dào
因此，倾听需要一种方法。它应当从一个人所说的话，推进到
shí jí fā shēng guò shén me tā men yǐ jīng zài zuò shén me tā men yuàn yì chéng dān shén me fēng xiǎn
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、
shén me néng gòu jiāo fù yǐ jī tā men huì zài cǐ xuǎn zé shén me měi yí bù huí dá de shì bù tóng
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

de wèn tí méi yǒu nǎ yī bù bǎ gōng sī zhàn lüè de zé rèn jiāo gěi kè hù yě méi yǒu nǎ yī bù
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
yún xū gòu jiàn zhě tuī fān kè hù shí jì zuò chū de jué dìng
允许构建者推翻客户实际作出的决定。

6.1 不带着需要辩护的解决方案入场

miáo shù le yī jiā kē jì gōng sī zài shàng wú chǎn pǐn kě gōng yǎn shì shí rú hé
John Abraham 描述了一家科技公司在尚无产品可供演示时如何
qǐ bù tā cóng mù biāo shì chǎng zhōng de jué cè zhě zhuó shǒu tā men zhèng wèi shén me ér kǔ nǎo
起步。他从目标市场中的决策者着手。他们正为什么而苦恼？
zhè gè wèn tí dǎ duàn le shén me rú guǒ wèn tí xiāo shī gōng sī huì fā shēng shén me biàn huà
这个问题打断了什么？如果问题消失，公司会发生什么变化？
zhǐ yǒu zài zhè xiē jiāo tán zhī hòu tā cái huì xún wèn shì fǒu yǒu rén yuàn yì chéng nuò cān yǔ shì diǎn
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，
cóng ér zhèng míng gòu jiàn zuì xiǎo kě xíng chǎn pǐn shì hé lǐ de
从而证明构建最小可行产品是合理的。

duì yú dì zhāng jiàn lì de jì lù ér yán jué cè zhě zhè ge cí guò yú cū lǚ shòu yǐng xiǎng zhě
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
kě yǐ miáo shù fù dān yòng hù liǎo jiě gōng zuò liú chéng hé qiè huàn chéng běn fù fèi fāng kòng zhì yù suàn
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；
pī zhǔn zhě kě yǐ shòu quán fǎng wèn huò pī zhǔn hé tóng nèi bù tuī dòng zhě kě yǐ tóu rù zì jī zài
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
zǔ zhī nèi de xìn yù qú dào kě yǐ jué dìng zhè xiàng chǎn pǐn huò fú wù néng fǒu chù dá rēn hé rén
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；
jiān guǎn zhě huò zhuān yè quán wēi jī gòu zé kě yǐ jué dìng tā shì fǒu gēn běn yǒu zī gé yùn zuò yí gè
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
rén kě néng jiān rèn duō gè jué sè dàn rēn hé jué sè dōu bù néng yàn zhèng shǔ yú líng yí gè jué sè de
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
jué dìng fā xiàn gōng zuò bì xū guān chuān zhěng gè jué cè ér bù néng zhǐ shì bù duàn cǎi fǎng zuì róng yì
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
jiē chù de rén
接触的人。

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：

1. fā shēng le shén me shì shén me chù fā le tā
发生了什么，是什么触发了它？
2. jiē xià lái nǐ àn shùn xù zuò le shén me
接下来你按顺序做了什么？
3. něi xiē rén gōng jù shěn pī hé fù kuǎn qiān shè qí zhōng
哪些人、工具、审批和付款牵涉其中？
4. shí jiān jīn qián zhù yì lì xìn rèn huò zhì liàng xiāo shī zài le nǎ lǐ
时间、金钱、注意力、信任或质量消失在了哪里？
5. nǐ yǐ jīng cháng shì guò shén me wèi shén me fàng qì huò bǎo liú le tā
你已经尝试过什么，为什么放弃或保留了它？
6. yào ràng nǐ gǎi biàn mù qián de ān pái bì xū mǎn zú něi xiē tiáo jiàn
要让你改变目前的安排，必须满足哪些条件？

zhèxiē wèntí jì gěi yí gè rén zìjǐ de yǔyán liú chū kōngjiān yě réng zài xúnzhǎo kě guānchá
 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 cǎifǎng zhè yíng kè zhì tǐ 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。

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 zhè lǐng 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 fēn liang huò shì yí cì xiǎo xiǎo de yǎn 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 变通办法就是第一个原型

dà duō shù wèntí yǐ jīng yǒu le jiě jué fāng àn tā kě néng hěn zāo áng guì yī lài shǒu gōng
 大多数问题已经有了解决方案。它可能很糟、昂贵、依赖手工、
 ràng rén zài shè jiāo shàng gǎn dào gǎn gā yě kě néng shú xī dào méi rén bǎ tā chēng zuò jiě jué fāng àn
 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。
 tuán duì zài bù tóng xì tǒng jiān fù zhì shù jù yí jiā rén ràng xiān jīn xián zhì yīn wèi qí tā xuǎn zé
 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
 xiǎn de bù tòu míng guǎn lǐ zhě zài gù yí míng xié tiáo yuán huàn zhě děng dài mǎi fāng wèi le bì miǎn
 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 yí cì de bù biàn zhè xiē xíng wéi bāo hán de shè jì xìn xī bǐ yí 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 yuán wǎng qīng dāng gèng duō
 功能愿望清单更多。

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 fēn jì lù qǐng qiú xǔ kě hé duì dá àn gēng huàn qú dào huò qǐng lái yí 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 fēn 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 fēn 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 shě
 方案，作出了错误的取舍。

dāng qián de tì dài bàn fǎ yě jiè dìng le zhēn zhèng de jīng zhēng yí gè xīn gōng jù wèi bì shì zài
 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
 yǔ lǐng yí gè gōng jù jīng zhēng tā de jīng zhēng duì shǒu kě néng shì yí zhāng diàn zǐ biǎo gé yí míng
 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
 shēn shòu xìn rèn de yuán gōng bǎo xiǎn gōng sī de guī dìng yí zhǒng xí guān shén me yě bù zuò de
 深受信任的员工、保险公司的规定、一种习惯、什么也不做的
 kě néng xìng huò shì gǎi biàn shī bài hòu zāo shòu zé bèi de kǒng jù zhǐ yào rěn shòu xiàn zhuàng réng bǐ
 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
 cǎi yòng xīn fāng àn gèng pián yì gèng ān quán chuàng shǐ rén jiù hái méi yǒu zhǎo dào yí xiàng yǒu shuō fú lì
 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

de chǎn pǐn huò fú wù
的产品或服务。

guān chá xū yào zhēng dé tóng yì bìng bǎo chí kè zhì guān kàngōng zuòbìng bù fù yǔ rèn hé rén shōu jí
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
mǐn gǎn shù jù bào lù yuán gōng jì lù huàn zhě huò bǎ yī zhǒng yīng duì kùn jìng de zuò fǎ biàn chéng
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
yíng xiāo biǎo yǎn de quán lì xiān zhēng dé xǔ kě bǎ bǎo liú de xìn xī jiǎn zhì zuì shǎo bìng rǎng chéng dān
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
zhè yī liú chéng de rén jiě shì jú wài rén kàn bú dào de nèi róng
这一流程的人解释局外人看不到的内容。

6.3 留意那些无人想到要报告的事

de yī wèi shā lóng chuàng shǐ rén ràng qīng tīng chéng xiàn chū yī zhǒng chū rén yì liào de
Beverly Hills 的一位沙龙创始人，让倾听呈现出一种出人意料的
shēn tǐ xíng shì tā xún wèn yuán gōng hé kè hù nǐ xiē dì fāng yùn zhuǎn liáng hǎo nǐ xiē méi yǒu dàn yě
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
guān chá nà xiē tā men yī jīng bù zài miáo shù de huán jìng qián tái shì fǒu ràng rén gǎn dào shòu huān yíng
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？
fú wù shì fǒu shùn chāng tuī jìn méi yǒu yuán yīn bù míng de děng dài wèi shēng jiān shì fǒu gān jìng
服务是否顺畅推进，没有原因不明的等待？卫生间是否干净？
yī zǐ guā cǎ dì bǎn de shēng yīn shì fǒu dà dào fáng jiān lǐ de měi wèi kè hù dōu néng tīng jiàn
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？

zhè xiē xì jié méi yǒu yī xiàng shì hóng dà zhàn lüè tā men gòng tóng jué dìng le yī 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 zhǐ 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 yī zhǒng mó hú de gǎn jué lí kāi rèn wéi lìng yī jiā qǐ yè gèng shěng shì huò gèng shù shì yī 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 bù pò sǔn lǐ chéng de yuán gōng kě néng yī bù zài bǎ 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。

àn zhào wán zhěng tǐ yàn tōng cháng fā shēng de sù dù yī lù gēn suí bāo kuò dī dá liǎo jiě
按照完整体验通常发生的速度一路跟随。包括抵达、了解
qíng kuàng děng dài jiāo jiē fù kuǎn cuò wù huī fù lí kāi yǐ jí kè hù zǒu hòu yuán gōng suǒ zuò
情况、等待、交接、付款、错误恢复、离开，以及客户走后员工所做
de gōng zuò xún zhǎo fǎn fù de dào qiàn sī rén bǐ jì fēi guān fāng jié jīng chóng fù jiǎn chá wú rén
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
fù zé de duì liè yǐ jí yī gè rén bù dé bù xún wèn xià yī bù huì fā shēng shén me de shí kè zài
负责的队列，以及一个人不得不询问下一步会发生什么时刻。在
yí chù yī xiàng biàn tōng bàn fǎ zhī qián xiān wèn tā wèi hé cún zài yī gè bié niǔ de bù zhòu kě néng
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
chéng zài zhè zhèng shí liú chéng suǒ yí wàng de ān quán jiǎn chá huò rén qíng guān zhào
承载着正式流程所遗忘的安全检查或人情关照。

yī xiàn yuán gōng wǎng wǎng bǐ guǎn lǐ zhě gèng zǎo kàn dào zhè xiē shī xiào zhī chù qīng tīng tā men bìng
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
bú shì cóng yuǎn chù guǎn lǐ yī gè yì jiàn xiāng tā xū yào zú gòu de xìn rèn shǐ bào gào quē xiàn bù huì
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
bèi shì wéi bù zhōng yě xū yào zú gòu de quán xiàn shǐ mǒu gè rén néng cè shì xiū fù bàn fǎ
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 yào qiú tǎn chéng què chéng fá dì yī 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 成对阅读投诉

yī wèi míng jiào de diàn shāng jīng yíng zhě miáo shù le yī zhāng jiǎn dān de diàn zǐ biǎo gé
Austin 一位名叫 Josh 的电商经营者描述了一张简单的电子表格。
tā bǎ yī xīng zhì sān xīng de píng jià guī zài yī cè bǎ sì xīng hé wǔ xīng de píng jià guī zài
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
lǐng yī cè tā yán jiū bù mǎn de mǎi jiǎ fǎn fù yàn wù shén me tóng shí yě bǎo liú mǎn yì de mǎi jiǎ
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
yǐ jīng zhēn shì de dōng xī
已经珍视的东西。

dì èr lán fáng zhǐ le yī zhǒng cháng jiàn de xiū fù cuò wù gōng sī duì zuì xiǎng liàng de tóu sù
第二栏防止了一种常见的修复错误：公司对最响亮的投诉
zuò chū fǎn yīng yí chū le zhōng chéng kè hù zhèng shì wèi zhī ér lái de gōng néng suí hòu cái fā xiàn
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
gǎi jìn bìng fēi dān xiàng dù de fù miàn píng jià zhǐ chū mó cǎ zhèng miàn píng jià zé zhǐ chū xiū fù hòu
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
bì xū bǎo liú xià lái de chéng nuò
必须保留下来的承诺。

píng jià zhī suǒ yǐ yǒu yòng shì yīn wèi tā men wǎng wǎng chū xiàn zài shí jì gòu mǎi zhī hòu dàn
评价之所以有用，是因为它们往往出现在实际购买之后。但
tā men réng shì yǒu piān chà de yàng běn jí duān tǐ yàn gèng yǒu kě néng bèi fā bù jìng zhēng duì shǒu
它们仍是具有偏差的样本。极端体验更有可能被发布。竞争对手、
jī lì cuò shī nèi róng shěn hé chǎn pǐn biàn huà yǐ jí jìn rù píng jià píng tái de xuǎn zé piān chà
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，
dōu kě néng niǔ qū jì lù wǔ xīng de píng jūn píng fēn kě néng yǎn gài chǎn pǐn bìng bù shì hé chuàng shǐ rén
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
xī wàng fú wù de xì fēn qún tǐ yī piān xiǎng jìn de yī xīng píng jià yě kě néng miáo shù yī zhǒng rén hé
希望服务的细分群体。一篇详尽的一星评价也可能描述一种任何
fù zé rén de chǎn pǐn dōu bù yīng qiān jiù de wù yòng
负责任的产品都不应迁就的误用。

xiān àn chóng fù chū xiàn de pín lǜ hé qíng jīng zhěng lǐ tóu sù zài kǎo lǜ cuò cí de yán zhòng chéng dù
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。
duì yú měi yī xiàng jì lù mǎi jiǎ lèi xíng shí yòng chǎng jǐng chǎn pǐn bǎn běn rì qī shēng chēng
对于每一项，记录买家类型、使用场景、产品版本、日期、声称
zào chéng de hòu guǒ dāng qián bǔ jiù bàn fǎ yǐ jí píng jià zhě shì fǒu cǎi qǔ le tuì huò qǔ xiāo
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、
qiè huàn huò xún qiú zhī chí dēng yǒu chéng běn de xíng dòng rán hòu bǎ zhè zhǒng mó shì yǔ fǎng tán zhī chí
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
jì lù diū shī de jiāo yì jì lù xiū yuē hé zhí jiē guān chá xiāng bǐ jiào
记录、丢失的交易、续约和直接观察相比较。

mù biāo shì sān jiǎo yàn zhèng
目标是三角验证：

credible problem evidence
= reported experience + observed behavior
+costly response.

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 shǐ 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 索要一种可能让你失望的承诺

zàn měi wéi hù guān xì chéng nuò bào lù yōu xiān shùn xù lǐ mào de huí yīng kě néng huì tí gōng yǒu yòng
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
de cuò cí dàn tā hái gòu bù dào xíng wéi zhèng jù de dì yí jí yīn cǐ bǎ zǎo qī
的措辞，但它还够不到行为证据的第一级。因此，Abraham把早期
shì diǎn fàng zài wán zhěng gòu jiàn zhī qián qián zài kè hù bì xū gòng xiàn mǒu zhǒng xī quē zhī wù gōng zuò
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
liú chéng de fǎng wèn quán yuán gōng shí jiān zài shì dāng bǎo zhàng xià tí gōng de shù jù xiàng fù fèi
流程的访问权、员工时间、在适当保障下提供的数据、向付费
fāng zuò chū de yīn jiàn yí fèn yǐ qiān shǔ de shì diǎn xié yì dīng jīn huò fù kuǎn
方作出的引荐、一份已签署的试点协议、订金或付款。
zhè xiē xìn hào gòu chéng le yí jià zhèng jù jiē tī
这些信号构成了一架证据阶梯：

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。
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。

zhèng jù céng jí 证据层级

tā néng gòu zhèng shí shén me 它能够证实什么

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
安全底线下，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 xiǎo 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。

méi yǒu nǎ yī jí néng gòu zhèng míng cún zài yí gè pǔ biàn shì chǎng ér qiě měi yī jí zhǐ néng
没有哪一级能够证明存在一个普遍市场，而且每一级只能
zhèng shí cè shì shí jī fù xiàn de nǎ xiē tiáo jiàn nèi bù tuī dòng zhě cān yǔ shì diǎn bìng bù néng
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
zhèng míng fù fèi fāng huì wèi bù shǔ chū zī chuàng xīn yù suàn zuò chū de fù kuǎn bìng bù néng zhèng míng
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
cháng guī cǎi gòu huì chóng fù zhè yī xíng wéi gé wài yǒu nài xīn de zǎo qī cǎi yòng zhě shǐ yòng chān pǐn
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，
bìng bù néng què dìng zhǔ liú shì chǎng de zhī chí chéng běn xù yuē kě néng yǎn gài qiè huàn chéng běn jiē tī
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
zhī suǒ yǒu yòng shì yīn wèi měi yī bù dōu huì ràng tóng yì de dài jià gèng gāo bìng bào lù gèng duō
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
zhēn shí jiāo huàn ruò bǎ yí gè jué sè de zhèng jù zhào bān dào lìng yí gè jué sè de jué dìng zhōng tā
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
jiù huì biàn dé wēi xiǎn
就会变得危险。

zuì xiǎo kě xíng chǎn pǐn yīng dāng chū xiàn zài zhè lǐ yě jiù shì dì yī cì chéng nuò zhī hòu zuì xiǎo
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
bìng bù yì wèi zhe cǎo shuài yú lè chǎn pǐn de yuán xíng kě yǐ róng rěn yī xiē cū cǎo zhī chù yī liáo
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、
jīn róng fǎ lǚ ān quán yīn sī huò xīn zī xì tǒng què bù néng qià dāng de cè shì zuì xiǎo de
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
zhōng shí zhèng míng tā bǎo liú kě néng dǎo zhì jié guǒ shī bài de tiáo jiàn bāo kuò yīng jīn zhù yì biāo zhǔn
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，
tóng shí yí chū cè shì bù què dìng jī zhì suǒ bù xū yào de yí qiè
同时移除测试不确定机制所不需要的一切。

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 倾听变化，但不崇拜趋势

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。

jù Sergio suǒ shù tā jìn rù hù lián wǎng guǎng gào háng yè shí zhè gè lǐng yù hái zú gòu
据 Sergio 所述，他进入互联网广告行业时，这个领域还足够
nián qīng lǎo pái cān yù zhě bìng wèi bǐ xīn jìn rù zhě jī lěi duō dé duō de zhī shí tā cǐ qián
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
xiāo shòu bìng xié zhù yí gè zài xiàn xiàng mù de gōng zuò ràng tā zhí jiē kàn dào
销售 Yellow Pages 并协助一个在线项目的工作，让他直接看到
jià zhí cóng yí zhǒng méi jiè zhuǎn xiàng lìng yí zhǒng méi jiè jiào xùn bìng bú shì měi xiàng xīn jì shù dōu huì
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
chuàng zào yí piàn píng děng de jìng zhēng chǎng dì ér shì shēn chù jiù liú chéng nèi bù de rén kě néng
创造一片平等的竞争场地，而是身处旧流程内部的人，可能
huì zài xīn lèi bié huò dé gù dìng míng chēng zhī qián fā xiàn kè hù zī jīn huò zhù yì lì zhèng zài
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
gǎi biàn fāng xiàng
改变方向。

yí míng shēn fèn bù xiáng de gōng chéng shī zài nián fā yán shí yù cè lǜ sè kē jì gōng sī
一名身份不详的工程师在 2022 年发言时，预测绿色科技公司
jiāng xíng chéng yí gǔ jù làng tā de qián tí shì jìng jì jīng jì bù duàn zēng zhǎng duì huà shí néng yuán
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
gāo dù yī lài yǐ jí xiàng gēng dī pái fàng cháng qī zhuǎn xíng zhè yí xǐng mù de yù cè bù néng bèi
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
dàng zuò wèi lái yíng jiā shù liàng de gū jì qí xià yǒu yí gè gèng chí jiǔ de wèn tí jí shǐ fēng shàng
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
gǎi biàn nǎi xiē wù lǐ jiān guǎn hé yùn yíng yuē shù réng bì xū dé dào jiě jué
改变，哪些物理、监管和运营约束仍必须得到解决？

yí wèi zài Dubai jīng yíng fēng xiǎn tóu zī hé kē jì yè wù de rén tí chū le xiāng fǎn de
一位在 Dubai 经营风险投资和科技业务的人提出了相反的
fāng fǎ xiǎng xiàng wǔ nián hòu de shì jiè bìng gòu jiàn nà gè shì jiè suǒ xū yào de dōng xī tā tí dào
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
rén gōng zhì néng zì dòng huà diàn chí hé chéng shù jù hé qí tā qián yán kě néng xìng rán ér dāng
人工智能、自动化、电池、合成数据和其他前沿可能性。然而，当
bèi wèn jí dāng xià de yí xiàng yíng lì tóu zī shí tā huí dá de shì dī yā dài kuǎn jì shù bìng chēng
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
fā wèi de qǐ yè hěn yǒu xī yǐn lì zhè zhǒng fǎn chà hěn yǒu jià zhí yǎo yuǎn de wèi lái kě yǐ tuō kuān
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
sōu suǒ fàn wéi dāng qián de zhàng dān réng huì jiē shì xū qiú cǐ kè cún zài yú hé chù
搜索范围；当前的账单仍会揭示需求此刻存在于何处。

yòng sì gè huán jié jiǎn yàn yí 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.

rú guǒ quē shǎo qí zhōng yí gè huán jié yù cè jiù réng rán zhǐ shì yí gè zhǔ tí tā huò xǔ néng
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
qǐ fā yán jiū què hái bú shì shì chǎng chuàng shǐ rén hái yīng xià néng gòu tuī fǎn měi gè huán jié de
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
zhèng jù zhèng cè nǐ zhuǎn gēng pián yì de tì dài pǐn yù suàn yán chí gōng chéng jí xiàn kè hù dī chù
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
huò fēn xiāo zhàng ài wèi lái zhí de xiǎng yě zhí de wèi pàn duàn cuò wù yù liú yí tiáo tuì lù
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 倾听不是服从

kè hù yōng yǒu jú bù zhī shí tā men zhī dào gōng zuò zài nǎ lǐ zào chéng tòng kǔ nǎ xiàng chéng nuò
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
zāo dào wéi bèi shén me yǔ yán shuō dé tōng yǐ jí zì jǐ hài pà shén me fēng xiǎn tā men wèi bì
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
zhī dào nǎ yí zhǒng jì shù jià gòu gōng zuò liú chéng hé tóng huò shè jì néng gòu huà jiě héng kuà suǒ yǒu
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
yòng hù de máo dùn tā men zuì xiān yāo qiú de gōng néng kě néng huì bǎo liú zhèng shì dǎo zhì wèn tí de
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
nà zhǒng biàn tōng bàn fǎ
那种变通办法。

gòu jiàn zhě de pàn duàn zài yú zōng hé ér bú shì tóu piào bǎo liú yí xiàng yāo qiú bèi hòu de
构建者的判断在于综合，而不是投票。保留一项要求背后的
xū yào kuà xì fēn qún tǐ bǐ jiào tā bìng cè shì bù zhǐ yí zhǒng yīng duì fāng àn dāng zhèng jù xiāng hù
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
chōng tū shí yào míng què xuǎn zé chǎn pǐn jiāng wèi shuí fú wù bú huì wèi shuí fú wù qīng xī de biān jiè
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，
bǐ xiāng měi wèi kè hù chéng nuò bù tóng wèi lái de chǎn pǐn gèng chéng shí
比向每位客户承诺不同未来的产品更诚实。

měi gè rén réng rán zhāng kòng shǔ yú zì jǐ de jué dìng jù jué shì diǎn gòu mǎi fāng wèn qǐng qiú
每个人仍然掌控属于自己的决定。拒绝试点、购买、访问请求
huò shù jù shǐ yòng duì yú suǒ tí yì de nà xiàng jiāo huàn ér yán jù yǒu jué dìng xìng dàn tā bìng bú shì
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
fàng qì yí qiè kě néng de jiě jué fāng àn huò shì chǎng de mìng lìng gòu jiàn zhě gēn jù mó shì yì wù
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、
néng lì hé qǔ shě xuǎn zé zhàn lüè rán ér yuǎn yīn zhàn lüè jué bù néng bǎ zhēn zhèng de jù jué biàn chéng
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
yí zhǒng yīng bèi zhú bù mó diào de yì yì
一种应被逐步磨掉的异议。

qīng tīng yě yāo qiú mài fāng xiàng mǎi fāng pī lù qí xiǎng yào zhī dào de xìn xī zài tóng
倾听也要求卖方向买方披露其想要知道的信息。在 Austin 同
yí lún jiāo tán de hòu duàn yí míng bǎo xiǎn xiāo shòu rén yuán bǎ zì jǐ bǐ jiào chǎn pǐn hé yù suàn de
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
néng lì shuō chéng yí zhǒng fú wù zhǐ yǒu dāng zhè zhǒng bǐ jiào hán gài chéng běn yòng jīn chū wài zé rèn
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、
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
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
de lì yì chōng tū shí zhè xiàng zhǔ zhāng cái huì chéng wéi xiàn shí yí miàn tīng qǔ kè hù de yuàn wàng
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，
yí miàn yǐn mǎn suǒ shòu chǎn pǐn huò fú wù de jú xiàn zhè shì dìng xiàng yíng xiāo bú shì qīng tīng
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 执行学习序列

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：

1. **观察。** zhēng dé xǔ kě , zài wèn tí zhēn shí fā shēng de huán jīng zhōng guān kàn , bìng zài bù tí chū
rèn hé gōng néng de qíng kuàng xià xiě xià bù zhòu xù liè
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。
2. **访谈。** fēn bié yǔ shòu yǐng xiǎng zhě yòng hù fù fèi fāng pī zhǔn zhě nèi bù tuī dòng zhě
qiān dào jiān guǎn zhě hé qián yòng hù jiāo tán xún wèn zuì jìn yí 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，并且只把各角色有权作出的决定归于该角色。
3. **绘制替代办法。** jì lù tā de chéng běn shòu xìn rèn de yào sù shī xiào diǎn qiè huàn
fù dān hé dé yǐ cún xù de lǐ yóu
记录它的成本、受信任的要素、失效点、切换负担和得以存续的理由。
4. **三角验证。** bǎ bào gào de tǐ yàn yǔ píng jià zhī chí jì lù diū shī de jiāo yì guān chá
dào de xíng wéi hé yǒu chéng běn de xíng dòng jìn xíng bǐ jiào
把报告的体验与评价、支持记录、丢失的交易、观察到的行为和有成本的行动进行比较。
5. **索要承诺。** xún qiú duì fāng wèn quán shí jiān yǐn jiàn shì diǎn cān yù dìng jīn huò fù kuǎn
suǒ néng zuò chū de zuì xiǎo ér chéng shí de gòng xiàn
寻求对访问权、时间、引荐、试点参与、订金或付款所能作出的最小而诚实的贡献。
6. **构建忠实证明。** zài réng huì ràng yí gè bù què dìng jī zhì bào lù yú zuì kě néng shǐ qí
shī bài zhī tiáo jiàn de qián tí xià yǐ zuì dī de ān quán fàn wéi cè shì gāi jī zhì guān chá shí yòng
gōng kuàng ér bú shì wéi shè jì biàn hù
在仍会让一个不确定机制暴露于最可能使其失败之条件的前提下，以最低的安全范围测试该机制；观察使用情况，而不是为设计辩护。
7. **明确反证。** yù xiān jué dìng shén me jié guǒ huì xiū zhèng wèn tí gǎi biàn xì fēn qún tǐ
tíng zhǐ cè shì huò zhōng zhǐ xiàng mù
预先决定什么结果会修正问题、改变细分群体、停止测试或终止项目。

6.9 在结果出现之前写下实验契约

fā xiàn guò chéng hěn róng yì bèi xuǎn zé xìng dì jì yì chéng gōng zhī hòu měi tiáo zǎo qī xiàn suǒ dōu
kě néng xiǎn de xiǎn ér yì jiàn shī bài zhī hòu měi cì jǐng gào dōu kě néng xiǎn de jù yǒu jué dìng xìng
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。
zài jié guǒ chū xiàn zhī qián xiě xià de qī yuē kě yǐ fáng fàn zhè liǎng zhǒng xù shì yě kě yǐ zǔ zhǐ
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

rén men yīn wéi yí gè yòu rén de jié guǒ ér yí dòng mù biāo xiàn

人们因为一个诱人的结果而移动目标线。

duì yú měi xiàng cè shì yòng yí yè jì lù liù gè zì duàn

对于每项测试，用一页记录六个字段：

zhǔ zhāng cóng jì lù zhōng zhī chū yí xiàng bù què dìng de chén shù

yǐ jí zhè xiàng cè shì jiāng wéi

- **主张。**从记录2中指出一项不确定的陈述，以及这项测试将为哪项战略选择提供信息。

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

- **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下，采取哪项可观察的行动？

biān jiè xiě míng xì fēn qún tǐ jué sè qú dào fàn wéi hé tiáo jiàn cè shì fù xiàn hé shěng lüè

- **边界。**写明细分群体、角色、渠道、范围和条件；测试复现和省略了什么；以及不可拿来交换的安全、隐私、法律和伦理底线。

guān chá bǎ zhù míng rì qī de xíng wéi yǔ jiě shì fēn kāi jì lù bāo kuò chéng nuò shí jì

- **观察。**把注明日期的行为与解释分开记录，包括承诺、实际使用、失败、变通办法、支持负担和非预期影响。

fǎn zhèng zhī chū huì gǎi biàn zhǔ zhāng de jié guǒ huò xiāng fǎn shì shí bāo kuò yí míng bù shǐ yòng

- **反证。**指出会改变主张的结果或相反事实，包括一名不使用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。

xià yí xiàng jué dìng duì yú zhèng miàn fù miàn huò mó léng liǎng kě de jié guǒ shuō míng shì jì xù

- **下一项决定。**对于正面、负面或模棱两可的结果，说明是继续、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。

zhǐ bǎo liú zú yǐ qū fēn shì shí yǔ jiě shì qū fēn yí míng kè hù yǔ yí gè shì chǎng de fēi

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。

bù què dìng xìng yī rán cún zài zhè yí xù liè yòng xiǎo é de fēn qī tóu rù huàn lái zhì liàng gèng

不确定性的存在；这一序列用小额的分期投入，换来质量更高的不确定性。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，直到决策系统的其他部分分别提供自己的证据。

yí gè kě xìn ér yǒu yòng de jié guǒ hái bú shì yí 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 jìng 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，
yǐ jí tā jià zhí jǐ hé
以及它价值几何。

CHAPTER 7

为结果定价

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？

mài ā mī de yī wèi gù wèn bāng zhù qǐ yè tuī jìn jiān guǎn hé lín chuáng lù jìng tā zài jiě shì
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
shōu fèi shí xiān cóng shí jiǎn biào shuō qǐ jiǎ shè mǒu kuǎn chǎn pǐn yǔ jì měi nián chǎn shēng
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
néng huò dé yuán běn huì cuò shī de sān gè yuè xiāo shòu é yǔ zhè xiàng shēng chēng de \$3 million
能获得原本会错失的三个月销售额。与这项声称的 \$3 million
xiāng bǐ \$300,000 de fèi yòng kě néng xiǎn de hěn xiǎo
相比，\$300,000 的费用可能显得很小时。

zhè bǐ bǎ gù wèn de gōng shí xiāng jiā hòu zài jiā jià gèng yǒu yòng yīn wèi tā zhuī wèn mǎi fāng huì
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
fā shēng shén me gǎi biàn dàn zhè zhǐ shì kě kào jì suàn de qǐ diǎn àn měi nián
发生什么改变。但这只是可靠计算的起点。按每年 \$12 million
de xiāo shòu sù dù jì suàn sān gè yuè duì yīng de shì de shōu rù bù yí dìng shì
的销售速度计算，三个月对应的是 \$3 million 的收入，不一定是
de jià zhí chǎn pǐn shàng shì hòu de zēng zhǎng kě néng hěn màn yǒu xiē gòu mǎi kě néng
\$3 million 的价值。产品上市后的增长可能很慢。有些购买可能
zhǐ shì shí jiān tí qián le shēng chǎn xiāo shòu hé zhī chí dōu huì xiāo hào xiàn jīn chǎn pǐn kě néng wú fǎ
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
huò pī yě kě néng dé bú dào shì chǎng xū qiú gèng kuài de lù jìng zhǐ yǒu zài shǐ zhōng hé fǎ lín chuáng
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
shàng kě kào qiě ān quán de qián tí xià cái yǒu jià zhí
上可靠且安全的前提下才有价值。

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 xiǎng jié guǒ zhī shàng de piào liang suàn shù duì rèn hé yī 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 说清买方购买的变化

cóngmài fāng de jiǎo dù kàn chǎn pǐn shì yī jiàn wù pǐn huò yī xiàng fú wù cóngmǎi fāng de jiǎo dù kàn
从卖方的角度看, 产品是一件物品或一项服务; 从买方的角度看,
tā shì yī xiàng nǐ yì de gǎi biàn mǎi fāng gòu mǎi de kě néng shì gèng shǎo de cuò wù gèng zǎo tóu rù
它是一项拟议的改变。买方购买的可能是更少的错误、更早投入
yùn yíng gèng duō kě yòng chǎn néng gèng duǎn de duì liè gèng dī de sǔn shī gài lǜ gèng zhí de
运营、更多可用产能、更短的队列、更低的损失概率、更值得
xìn lài de tǐ yàn huò shì wán chéng guò qù bù kě néng zhī shì de xuǎn zé quán
信赖的体验, 或是完成过去不可能之事的选择权。

zhè yī qū bié hěn zhòng yào yīn wéi 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 yī gè zhì zuò jīng liáng de gōng néng duì zhè wèi kù hù kě néng háo wú shāng yè jià zhí yī 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 mǒu 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。

xiān xiě yī 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:

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
huì zài zhè duàn qī jiān dài lái zhè yī 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。

měi gè duǎn yǔ dōu yǒu zuò yòng zhè wèi mǎi fāng fáng zhǐ bǎ yì bān xìng shōu yì tào yòng dào
每个短语都有作用。“这位买方”防止把一般性收益套用到
suǒ yǒu rén shēn shàng jī xiàn fáng zhǐ mǎi fāng ná fāng àn yǔ shēn me dōu méi yǒu de zhuàng tài xiāng bǐ
所有人身上。基线防止卖方拿方案与什么都有的状态相比。
yù jì gěi bù què dìng xìng liú chū kòng jiān qī xiàn fáng zhǐ bǎ zàn shí de gǎi shàn dāng chéng yǒng jiǔ
“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
shōu yì zuì hòu yī jù fáng zhǐ shì chǎng dìng wèi biàn chéng tuō lí zhèng jù de chéng nuò
收益。最后一句防止市场定位变成脱离证据的承诺。

huí dào mài ā mī de lì zǐ zhēn zhèng de jī xiàn bìng bù zhǐ shì wǎn sān gè yuè shàng shì tā
回到迈阿密的例子。真正的基线并不只是晚三个月上市。它
hái bāo kuò mǎi fāng hé fǎ de nèi bù lù jīng qí tā hé gé gù wèn gè tiáo lù jīng xià huò pī de
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
gài lǜ huò pī hòu suǒ xū de yùn yíng gōng zuò yǐ jí zài nà gè tè dìng shì chǎng qiǎng xiān yī bù de
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
jià zhí rú guǒ gù wèn méi yǒu gǎi biàn qí zhōng rèn hé yī xiàng shí jiān biāo fāng miàn de zhǔ zhāng jiù
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
jī hū méi yǒu yī jù rú guǒ kě xìn zhèng jù biǎo míng tā néng zài bù xuē ruò lù jīng kě kào xìng de
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
qíng kuàng xià suǒ duǎn liú chéng shí jiān jiù huì chéng wéi zhè xiàng fāng àn de hé lǐ zǔ chéng bù fèn
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 估算价值，但不掩饰不确定性

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

$$V_{\text{buyer}} = \mathbb{E}[\text{incremental gain}] + \mathbb{E}[\text{loss avoided}] \\ + V_{\text{time}} + V_{\text{option}} \\ - \text{implementation burden} \\ - \mathbb{E}[\text{downside caused}].$$

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 hé zhèng jù xiāng hù chóng 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 yí xiǎo shí bù néng jì àn gōng zī chéng běn xià jiàng jì suàn yǒu 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 chú 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。

duì yú tí qián shàng shì shí jiān xiàng kě yǐ gèng jīn shèn dì gū suàn wéi
对于提前上市，时间项可以更谨慎地估算为

$$V_{\text{time}} \approx p \frac{\Delta t}{12} (Rm - C_{\text{added}}) - C_{\text{switch}},$$

qí zhōng shì tí qián chéng gōng de gài lǜ shì zhēn zhèng zhēng qǔ dào de yuè shù shì
其中， p 是提前成功的概率， Δt 是真正争取到的月数， R 是
nián dù zēng liàng shōu rù shì gāi shōu rù de biān jì gòng xiàn lǜ zuì hòu jǐ xiàng hán gài xīn zēng yùn yíng
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
chéng běn hé zhuǎn huàn chéng běn zēng zhǎng pá pō qū xiàn bèi cǎn shí de xiǎo shòu é huò duǎn zàn de
成本和转换成本。增长爬坡曲线、被蚕食的销售或短暂的
yōu shì dōu kě néng jìn yí bù jiàng dī jié guǒ
优势，都可能进一步降低结果。

jì suàn jié guǒ wǎng wǎng shì yí gè qū jiān ér bú shì yí gè diǎn zhè shì yōu diǎn cǎi yòng
计算结果往往是一个区间，而不是一个点。这是优点。采用
bǎo shǒu qíng jǐng zhōng jiān qíng jǐng hé shàng xíng qíng jǐng bìng shuō míng shì nǎ xiàng jiǎ shè gǎi biàn le gè gè
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
jié guǒ rú guǒ zhǐ yǒu dāng měi gè shù rù dōu qǔ zuì yǒu lì de zhí shí fāng àn cái xiǎn de yǒu
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
xī yǐn lì nà me jià gé yī lài de zhǐ shì xī wàng rú guǒ zài hé lǐ de bǎo shǒu qíng jǐng xià tā
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
réng rán yǒu yòng shuāng fāng jiù yǒu le gèng jiān shí de tāo lùn jī chǔ
仍然有用，双方就有了更坚实的讨论基础。

jià gé hái yǒu liǎng tiáo bù tóng de biān jiè mǎi fāng de xià xiàn bì xū néng zhī chí jiāo fù bǎo kuò
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：

$$P_{\text{floor}} = C_{\text{delivery}} + C_{\text{capacity}} + C_{\text{risk}} + M_{\text{sustainable}},$$

$$P_{\text{ceiling}} = V_{\text{buyer}} - V_{\text{best alternative}},$$

$$P_{\text{floor}} \leq P \leq P_{\text{ceiling}}.$$

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 数字归属于具体买方

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。

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

shì chén mò chéng běn dī shōu rù tóng yàng biǎo míng cún zài mǎi fāng wán quán kě yǐ hé lǐ
million 是沉没成本；低收入同样表明存在买方完全可以合理
guān zhù de bù què dìng xìng
关性的不确定性。

zhè gè gù shì què shí biǎo míng jià zhí kě néng qǔ jué yú tè dìng de zǔ hé yī xiàng jì shù
这个故事确实表明，价值可能取决于特定的组合。一项技术
kě néng wèi mǒu gè shōu gòu fāng shéng qù duō nián de jí chéng gōng zuò shì pèi qí xiāo shòu tǐ xì zǔ dǎng
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
jìng zhēng duì shǒu huò kāi qǐ qí tā rén hé rén dōu wú fǎ lì yòng de xuǎn xiàng líng yí gè mǎi fāng
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
kě néng wán quán yòng bù shàng tā yīn cǐ zhàn lüè shōu gòu bù shì hé zuò wéi pǔ tōng kù hù de jī zhǔn
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，
què yǒu lì dì tí xǐng rén men bì xū shí bié zhēn zhèng de mǎi fāng
却有力地提醒人们必须识别真正的买方。

tóng yī yuán zé yě shì yòng yú gèng xiǎo de guī mó duì yī jiā yè wù qīng xián de zhěn suǒ jī hū
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
méi yǒu jià zhí de pái chéng gōng jù duì yī jiā měi tiān dōu zài sǔn shī yù yuē de zhěn suǒ kě néng
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
shí fēn bǎo guì yī xiàng bì miǎn yī xiǎo shí tíng jī de wéi xiū zài xián zhì jī qì shàng yǔ zài néng
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
ràng zhēng tiáo shēng chǎn xiàn tíng bǎi de zhì yuē diǎn shàng jià zhí bìng bù xiāng tóng yōu zhì cái liào zài
让整条生产线停摆的制约点上，价值并不相同。优质材料在
yī zhǒng huán jīng zhōng kě yǐ jiàng dī zhěng gè shí yòng qī de wéi hù chéng běn zài lìng yī zhǒng huán jīng zhōng
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
què kě néng shì làng fèi xiān zài jù tǐ qíng jīng zhōng wèi hòu guǒ dìng jià zài bǎ fāng àn yǔ gāi mǎi fāng
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
zhēn zhèng néng gòu cǎi qǔ de tì dài zuò fǎ jìn xíng bǐ jiào
真正能够采取的替代做法进行比较。

gāo jià zài zhī chēng cái liào kě kào xìng fú wù zhēn xuǎn huò tōng guò fǎn fù duì xiàn biǎo xiàn
高价在支撑材料、可靠性、服务、甄选，或通过反复兑现表现
yíng de de shēng yù shí kě yǐ chuán dì yǒu yòng xìn xī dì zhāng zhōng bǐ jiào hǎo píng yǔ chà píng de
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
diàn shāng jīng yíng zhě yǐ gāo duān kē jì pǐn pái wéi lì dùn cù mǎi fāng tí gòng
Austin 电商经营者 Josh，以高端科技品牌为例，敦促卖方提供
chāo guò tì dài fāng àn de jià zhí tā de fāng fǎ zhōng zhàn de zhù jiǎo de bù fèn bìng bú shì zhào chāo
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
yī jiā zhù míng gōng sī de jià gé ér shì zài xiū fù mǎi fāng fǎn fù zāo yù de wèn tí shí bǎo liú
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
mǎi fāng fǎn fù zhòng shì de dōng xī yǒu zhèng jù zhī hòu gāo jià gé kě yǐ chuán dì xìn rèn jīn píng
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
jià gé běn shēn tā tóng yàng kě néng zhǐ shì zài chuán dì xī quē xìng biǎo yǎn shēn fèn dì wèi huò mǎi fāng
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
de yě xīn
野心。

7.4 价值说法必须赢得信任

zài ào lán duō de yī chǎng huó dòng shàng yī wèi yǎn jiǎng zhě wèn rén men yuàn yì wèi yī gè xiǎo dai zi
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
zhī fù duō shǎo qián tā xiān kāi jià rán hòu shè xiǎng dài zhōng zhuāng yǒu
支付多少钱。他先开价 \$1,000，然后设想袋中装有 \$100,000
xiān jīn suàn shù hěn jiǎn dān rú guǒ dài zhōng wù pǐn què dìng wú yí yǐ jīng chá yàn lái yuán hé fǎ
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，

ér qiě què shí huì suí gòu mǎi zhuǎn yí gěi mǎi fāng nà me mǎi fāng huò dé de jià zhí jiù bǐ jià gé gāo chū
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。

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 xiànjīn bìng bù gòu chéng zhèng jù lǐ xing 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 wéi 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:

$$E[V] = \sum_i p_i V_i.$$

rú guǒ mǎi 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。

zhèng jù huì gǎi biàn jià zhí yīn wéi tā gǎi biàn le yǒu zhèng dāng yī jù de xìn niàn yī wèi míng jiào
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
de yī liáo qì xiè chuàng yè zhě miáo shù le zì jǐ yǔ yī shēng hé shǒu shù zhōng xīn chí xù
Jeremy 的医疗器械创业者描述了自己与医生和手术中心持续
duō nián de jiāo tán yǐ jí suí hòu sān dào liù nián jiān zhú yuè gǎi jìn yī kuǎn bèi hū shì de chǎn pǐn jù
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
tā suǒ shù hòu lái wú xū tóng yàng de zhǔ dòng wài tuò xū qiú yě kāi shǐ zì xíng dào lái zhè duàn
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
jīng lì bìng bù néng dú lì hé shí tā suǒ bào gào de guī mó huò yī liáo jié guǒ dàn tā què shí shuō míng
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
le bǐ dān cì yù cè gèng jiān shí de fāng àn yī jù fǎn fù shí yòng jù tǐ fǎn kuì chí xù gǎi jìn
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,
yǐ jí zhǔ dòng xún zhǎo gāi chǎn pǐn de kè hù
以及主动寻找该产品的客户。

àn pǔ tōng tiáo kuǎn wán chéng de fù kuǎn bǐ bù fù chū chéng běn jiù shōu jí dào de rè qíng gèng
按普通条款完成的付款,比不付出成本就收集到的热情更
yǒu lì dàn tā réng rán zhǐ shì zhèng jù jiē tī shàng de yī jí yī bǐ xiāo shòu kě néng lái zì
有力,但它仍然只是证据阶梯上的一级。一笔销售可能来自
xīn qí gǎn zhé kòu zhōng chéng yā lì bǔ tiē huò wú fǎ chóng fù de lì wài tā bù néng zhèng míng
新奇感、折扣、忠诚、压力、补贴或无法重复的例外;它不能证明
liú cún lì rùn lǜ ān quán xìng huò guī mó jià gé zhǔ zhāng zhǐ néng shǐ yòng shí jì fā shēng guò de
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
jiāo huàn
交换。

bú yào wéi jià gé líng zào yī jià jiē tī ér yào bǎ jié guǒ fàng dào dì 6 zhāng de zhèng jù jiē tī
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
shàng rán hòu zài suǒ chù céng jí páng liè chū wǔ gè qiú zhèng wèn tí
上。然后在所处层级旁列出五个求证问题:

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。
jī zhì shuō míngzhè xiàng fāng àn kě néng rú hé cù chéng jié guǒ bìng zhǐ chū zuì yǒu kě néng shī bài de huán jié
 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。
dāng qián céng jí yǔ jué sè shuō míngzhèng jù shǔ yú jì wǎng xíng wéi biàn tōng bàn fǎ gāo chéng běn chéng nuò biān jiè míng què de shì diǎn kě xíng jiāo fù hǎi shì chóng fù jiāo huàn bǐng shuō míng tā dài biǎo de shì nǎi gè rén de jué dìng
 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。
kě bǐ lì shǐ zhǎn shì zài zú gòu xiāng sì de huán jìng zhōng fā shēng guò shén me bāo kuò shī bài xuǎn zé xiàn zhì hé zhòng dà chā yì
 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。
biān jiè yǔ guī yīn shuō míng jī xiàn yuē dìng zhǐ biāo ān quán fàn wéi hé yǐ fù xiàn de tiáo jiàn bǎ fāng àn de gòng xiàn yǔ xū qiú rén yuán pèi zhì jì jié zhèng cè huò tóng shí jìn xíng de gōng zuò qū fēn kāi
 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。
shǐ yòng yǔ yán xù guān chá cǎi yòng qíng kuàng zhī chí fù dān chóng fù shǐ yòng xù yuē huò zhuǎn jiè ér bú shì zhǐ jì suàn shǒu cì gòu mǎi
- suí zhe zhèng jù zēng qiáng hé lǐ jià zhí de qū jiān tōng cháng huì suō xiǎo yě kě néng xiàng xià shōu zhǎi zhè tóng yàng shì yǒu yòng de jié guǒ zài dà guī mó tuī guǎng qián jiàng dī jià gé kě yǐ bǎo quán yī duàn guān xì yī xiàng zài guān chá zhī xià jià zhí biàn xiāo shī de fāng àn yīng dāng chóng xīn shè jì huò chè huí

7.5 价格会产生义务

àn jià zhí dìng jià yǒu shí bèi jiào chéng yī zhǒng xǔ kě jìn kě néng zhà qǔ mǎi fāng suǒ néng chéng shòu de jīn é zhè hùn xiǎo le zhī fù yì yuán yǔ wán zhěng de lún lǐ jiǎn yàn shòu dào jīng xià de huàn zhé zǒu tóu wú lù de jiè kuǎn rén sàng qīng jiā tíng huò miǎn lín fǎ lǚ qī xiàn de gōng sī kě néng yīn wèi jué de wú fǎ jù jué ér zhī fù jù é fèi yòng jīn pò xíng jì kě néng tí gāo shèng rèn rén bāng zhù de jīng jì jià zhí yě huì jiā zhòng mài fāng bù dé lì yòng shòu sǔn xuǎn zé néng lì de yì wù

dī bài yī wèi jīng yíng yī liáo yòng pǐn hé xuān chuán pǐn de shāng jiā chēng tā huì bù duàn tí wèn zhí dào yì yì quán bù hào jìn rán hòu tōng guò shuā kǎ xìn dài huò kāi piào ràng fù kuǎn biàn dé róng yì

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。

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。

每一项价值主张旁都应放置四项约束:

- **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。

这些限制不是计算完成后附加的装饰性道德。它们会改变计算本身。隐藏的实施工作、不安全的速度、转嫁的风险和受损的信任都是成本,即使合同允许卖方忽略它们。

7.6 建立一份相互交换记录

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 kuān hé zhī qīng 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。

jué cè xiě míng mǎi fāng fù kuǎn fāng pī zhǔn zhě yòng hù shòu yǐng xiǎng zhě yǐ jí qí jué dìng
 决策 写明买方、付款方、批准者、用户、受影响者, 以及其决定
 jù yǒu zhòng yào xìng de rèn hé qú dào huò quán lì zhǔ tǐ tóng shí shuō míng huán jīng hé qī xiàn
 具有重要性的任何渠道或权力主体, 同时说明环境和期限。
 shuō míng cān zhào tì dài fāng àn yǐ jí jì xù jù jué tuī chí huò cǎi yòng qí tā lù jīng de
 说明参照替代方案, 以及继续、拒绝、推迟或采用其他路径的
 xuǎn zé zhī chū jí shí gèng dà de jiāo huàn yǒng yuǎn bù fā shēng duì shuāng fāng réng rán yǒu yòng
 选择。指出即使更大的交换永远不发生, 对双方仍然有用的
 de zuì xiǎo xià yí bù
 的最小下一步。

zhèng jù bù zhòu shuō míng chéng nuò de gǎi biàn dāng qián jiē tī céng jí zuò chū xiāng guān jué dìng de
 证据步骤 说明承诺的改变、当前阶梯层级、作出相关决定的
 jué sè jī zhì kě bǐ lì shǐ guān chá jié guǒ shī bài bù què dìng xìng yǐ jí
 角色、机制、可比历史、观察结果、失败、不确定性, 以及
 zuì kě néng xuē ruò lùn zhèng de shì shí
 最可能削弱论证的事实。

shāng yè tiáo kuān gěi chū fàn wéi jià zhí qū jiān jí jiǎ shè jià gé qū jiān shí jī zé rèn
 商业条款 给出范围、价值区间及假设、价格区间、时机、责任、
 jiāo fù dī xiàn chéng gōng zhǐ biāo bǔ jiù cuò shī fù hé hé tuì chū jī zhì yīng bǎ shèng rèn
 交付底线、成功指标、补救措施、复核和退出机制。应把胜任
 jiāo fù xī quē chǎn néng zhī chí yù qī fǎn gōng fēng xiǎn hé kě chí xù lì rùn bǎo kuò
 交付、稀缺产能、支持、预期返工、风险和可持续利润包括
 zài nèi ér bú shì bǎ tā men yīn cáng zài fèi yòng zhī xià
 在内, 而不是把它们隐藏在费用之下。

tóng yì yǔ yì wù pī lù zhòng dà chéng běn shí shī fù dān xià xíng fēng xiǎn lì yì chōng tū
 同意与义务 披露重大成本、实施负担、下行风险、利益冲突、
 yī lǎi tiáo jiàn hé xiàn zhì xiě míng bǎo zhàng cuò shī yǐ jí nà xiē wú fǎ kòng zhì fù kuǎn què
 依赖条件和限制。写明保障措施, 以及那些无法控制付款却
 chéng dān fēng xiǎn de rén bǎo liú shí jiān ràng rén men néng gǒu bǐ jiào tí wèn jù jué
 承担风险的人。保留时间, 让人们能够比较、提问、拒绝,
 bìng duì shí jì tiáo kuān zuò chū zhī qīng tóng yì zài zuò chū xiāng guān chéng nuò zhī qián tóng yì
 并对实际条款作出知情同意。在作出相关承诺之前, 同意
 shǐ zhōng kě yǐ huí ér qié jué bù yì wèi zhe yīn cáng de yā lì huò dé le xǔ kě
 始终可以撤回, 而且绝不意味着隐藏的压力获得了许可。

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 lóu 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 me 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 jīng zhēng duì shǒu huì tí gōng 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。

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 gōu 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

销售是对现实的检验

yí xiàng tí yì néng fǒu zài bù bō duó tóng yì quán de qián tí xià fā xiàn zhēn xiàng?
一项提议能否在不剥夺同意权的前提下发现真相?

zài 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。

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 yīng 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 dòu 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。

xiāo shòu yīng dāng zuò de qià qià xiāng fǎn tā yīng dāng ràng tí yì jīng shòu líng yī gè rén de yōu xiān
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
shì xiàng yí wèn tì dài fāng àn yǐ jí jù jué zì yóu de jiǎn yàn mài fāng huì liǎo jiě wèn tí shì fǒu
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
zhēn shí suǒ tí yì de gǎi biàn shì fǒu kě xìn jià gé shì fǒu zhàn dé zhù jiǎo yǐ jí jiě shì néng fǒu
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
bèi lǐ jiě mǎi fāng huì liǎo jiě suǒ tí gōng de shì shén me tā néng zuò shén me hé bù néng zuò shén me
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、
tā xū yào fù chū shén me yǐ jí yǔ jīn qián hé zhù yì lì de qí tā yòng tú xiāng bǐ zhè xiàng jiāo huàn
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
shì fǒu zhí de zhàn yǒu yī xí zhī dì
是否值得占有一席之地。

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。

gēi chū le yī zhǒng cháng jiàn guān diǎn de zuì qiáng biǎo shù dāng chuàng shǐ rén yù cè
Chris Meroff 给出了一种常见观点的最强表述。当创始人预测
shù bǎi wàn de xiāo shòu é shí tā huì wèn jiū jīng yǒu duō shǎo rén zhēn zhèng gòu mǎi guò yǔ gōng sī
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
nèi bù de dǔ xìn xiāng bǐ tā gèng zhòng fǎn fù yǔ kù hù jiāo tán tā hái gèng jìn yí bù bǎ
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

xiāo shòu shì wéi wéi yī de zhǐ biāo zhè gè shuō fǎ guò yú kuān fàn dàn tā zhǐ chū le yī dào yǒu yòng de
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
mén kǎn chuàng shǐ rén yǐ wài bì xū yǒu rén cǎi qǔ xíng dòng àn cháng guī tiáo kuǎn fù kuǎn bǐ chēng zàn
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
gèng yǒu zhèng míng lì dàn yī bǐ xiāo shòu zhǐ néng biǎo míng zhè gè rén yǐ zhè yī jù sè xíng shì
更有证明力；但一笔销售只能表明，这个人以这一角色行事，
yī jù zhè xiē zhèng jù hé lǚ yuē chéng nuò zài zhè xiē tiáo kuǎn xià zuò chū le zhè yī jué dìng tā bù néng
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
zhèng míng kuǎn xiàng yǐ jīng shōu huí yě bù néng zhèng míng guī mó lì rùn lǜ liú cún ān quán xìng
证明款项已经收回，也不能证明规模、利润率、留存、安全性
huò chí jiǔ xìng
或持久性。

8.1 提出一个对方可以拒绝的提议

zài hòu lái yú jìn xíng de cǎi fǎng zhōng yī míng jīng yíng mù yù hé shēn tǐ hù lǐ yòng pǐn
在后来于Chicago进行的采访中，一名经营沐浴和身体护理用品
de chuàng yè zhě bǎ yíng xiāo gài kuò wèi yí gè rén men shú xī de guò chéng rén men xiān shì zhī dào mǎi fāng
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
de cún zài jì ér shú xī dào zú yǐ xíng chéng yìn xiàng suí hòu xìn rèn dào zú yǐ kǎo lǜ jiāo yì
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。
tā hái tí chū le yí gè gèng jiǎn dān de guān diǎn cóng wèi tí chū de tí yì bù kě néng bèi jiē shòu
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。

rèn zhī shú xī hé qīn jìn gǎn kě yǐ kāi qǐ duì huà tā men bù néng zhèng míng zhí de xìn lài
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 zhí shí 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 shí 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 shí dá àn kě néng shì bù mǎi 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。

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 dān 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 mǎi fāng kě yǐ wú xiàn qī dì duǒ 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 ān 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：

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？

zhè sān gè xuǎn xiàng quē yī bù kě zhǐ yǒu jì xù ér méi yǒu jù jué wèn tí jiù huì
这三个选项缺一不可。只有“继续”而没有“拒绝”，问题就会
biàn chéng shī yā méi wán méi liǎo dì tí wèn què bù zuò jué dìng huì ràng tàn suǒ biàn chéng yí chǎng wú cháng
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

de biǎo yǎn zūn zhòng duì fāng de xún wèn huì chuàng zào yí gè shuāng fāng dōu néng shuō chū zhēn huà de shí kè
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 先诊断，再描述

ràng rén xiàng miàn shì guān tuī xiāo yī zhī bǐ de jīng diǎn tiǎo zhàn wǎng wǎng huì yīn chū yī lián chuàn gōng néng
 让人向面试官推销一支笔的经典挑战，往往会引出一连串功能
 hé tè diǎn tā de yán sè mò shuǐ píng héng gǎn dǎng cǐ huò suǒ wèi de yōu yuè xìng Jordan
 和特点：它的颜色、墨水、平衡感、档次，或所谓的优越性。Jordan
 zài de cǎi fǎng zhōng gěi chū le gèng yǒu yòng de huí dá zài mài bǐ zhī qián
 Belfort 在 Miami 的采访中给出了更有用的回答。在卖笔之前，
 tā xiǎng xiān zhī dào duì fāng shì fǒu zhèng zài xún zhǎo yī zhī bǐ
 他想先知道对方是否正在寻找一支笔。

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 yì yì qián miàn de zhāng jié fēn le shòu yǐng xiǎng zhě
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 jiǎn guǎn zhě hé zhuān yè quán wēi hái
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 yì zuò fǎ bìng 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。

shǒu xiān chóng shù dāng qián qíng kuàng bìng qǐng duì fāng jiū zhèng
首先, 重述当前情况, 并请对方纠正:

wǒ de lǐjiě shì zhè jiàn shì huì zài zhè xiē tiáo jiàn xià fā shēng mù qián de yīng duì
 我的理解是，这件事会在这些条件下发生，目前的应对
 fāng shì shì zhè yàng ér nín zài yì de hòu guǒ shì zhè gè wǒ wù jiě le shén me
 方式是这样，而您在意的后果是这个。我误解了什么？

rán hòu xún wèn nǐ xiē yīn sù jué dìng zhè xiàng jué cè nǎ yī zhǒng jié guǒ bù kě huò quē nǎ
然后询问哪些因素决定这项决策。哪一种结果不可或缺？哪
yī zhǒng fēng xiǎn bù kě jiē shòu hái yǒu shuí huì shǐ yòng pī zhǔn fù kuǎn shí shī zhè yī gǎi biàn
一种风险不可接受？还有谁会使用、批准、付款、实施这一改变，
huò shòu dào tā de yǐng xiǎng shén me yàng de zhèng jù cái suàn shù nǎ yí gè jìng zhēng xiàng mù kě néng
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
shǐ yòng tóng yī bǐ yù suàn rú guǒ shén me dōu bù gǎi biàn huì fā shēng shén me
使用同一笔预算？如果什么都不改变，会发生什么？

zhěn duàn bìng bú shì yāo qǐng mài fāng jīn jīn wèi le huò dé chóu mǎ ér wā jué tā rén de sī rén
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
tòng kǔ zhī xún wèn jué cè suǒ xū yào de xìn xī jiě shì mǐn gǎn xìn xī wèi hé zhòng yào yǔn xǔ
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
duì fāng jù jué rú guǒ méi yǒu zhèng dāng mù dì hé shì dāng bǎo hù jiù bù yào bǎo liú zhè xiē xìn xī
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。
zài yī liáo jīn róng jiù yè jiào yù yǐ jí qí tā quán lì bù duì děng de guān xi zhōng zhuān yè
在医疗、金融、就业、教育以及其他权力不对等的关系中，专业
zhí zé hé zhī qíng tóng yì bì xū yōu xiān yú chéng jiāo zhuǎn huà
职责和知情同意必须优先于成交转化。

zhǐ yǒu dào zhè shí cái bǎ tí yì yǔ duì fāng suǒ shù de biāo zhǔn lián xì qǐ lái zài bù shī zhǔn què
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
de qián tí xià shǐ yòng mǎi fāng de yǔ yán zhǎn shì qí jī zhì bìng qū fēn yǐ jīng guān chá dào de qíng kuàng
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 yǔ qī qíng kuàng bú huì gǎi biàn jué dìng de gōng néng kě yǐ bù nà rù duì huà qīng xī bìng 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 yí 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 真相是产品的一部分

yí 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 chù 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 gèng zhòng yào de shì tā shuō gào sù bié rén zì jǐ bù néng zuò shén me tóng 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 jiē le dāng dì zhǐ chū kù hù de dān yōu mǎi 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。

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 shí 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
mǎi fāng de pǐn gé
卖方的品格。

fēn bié zuò chū yǐ xià sì xiàng shuō míng
分别作出以下四项说明:

1. **已知事项。** yǐ zhī shì xiàng dāng qián néng dé dào zhī chí de jié guǒ guī gé chéng běn tiáo kuǎn hé xiàn zhì
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。** yù qī shì xiàng bāo hán qí jiǎ shè fàn wéi hé xiāng guān bǐ jiào de yù cè
包含其假设、范围和相关的预测。
3. **未知事项。** wèi zhī shì xiàng shuāng fāng zài zuò jué dìng qián dōu wú fǎ fù zé rèn dì xiāo chú de bù què dìng xìng
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。** něi xiē yīn sù huì gǎi biàn jiàn yì huì shǐ lìng yí xiàng tí yì huò bù gòu mǎi gèng wéi hé shì de shì shí yòng tú yù suàn chōng tū huò fēng xiǎn
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。

xìn xīn yīng dāng miáo shù zhè xiē zhèng jù yǒu duō qiáng ér bù yīng qǔ dài zhèng jù zhè míng chuàng yè zhě
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

cheng zì jǐ shè dìng le yí gè jí qí hóng dà de shí nián xiāo shòu mù biāo zuì zhōng suī wèi dá dào dàn
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
àn qí suǒ chéng rěng shí xiàn le fēi cháng páng dà de guī mó zhè gè gù shì huò xǔ zhǎn xiǎn le xióng xīn hé
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和
nǚ lì tā bìng méi yǒu shòu quán xià yī wèi mài fāng bǎ yuàn wàng shuō chéng kě néng xìng
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。

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 把顾虑当作信息

jiē shòu xiāo shòu yǔ gōng sī jiàn shè cǎi fǎng de chuàng yè zhě rèn wéi chǔ lǐ yì yì yào cóng
接受销售与公司建设采访的创业者 Anton 认为, 处理异议要从
yì yì chū xiàn zhī qián kāi shǐ lǐ jiě duì fāng de chǔ jìng xíng wéi dāng qián zhuàng tài hé lǐ xiǎng
异议出现之前开始。理解对方的处境、行为、当前状态和理想
zhuàng tài yù jiàn zhè xiàng gǎi biàn kě néng bìng bù shì hé de lǐ yóu rán hòu duì lián jiē liǎng zhǒng zhuàng tài
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
de lù jīng jiàn lì yǒu yī jù de xīn xīn chéng jiāo duì huà bù yǐng shì tú yòng yī jù qiǎo miào de huà
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
wǎn jiù yí gè bó ruò de guò chéng
挽救一个薄弱的过程。

yì yì zhè gè cí běn shēn jiù kě néng chǎn shēng wù dǎo tā tīng qǐ lái xiàng shì mǎi fāng chéng le
异议这个词本身就可能产生误导。它听起来像是买方成了
mǎi fāng yǔ qí lǐ yīng huò dé de jié guǒ zhī jiān de zhàng ài bù fāng gǎi yòng shàng wèi jiě jué de gù lǜ
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,
bìng zài huí yīng qián xiān jìn xíng fēn lèi
并在回应前先进行分类:

- **shì pèi wèn tí yòng tú néng lì fēng xiǎn huò shí jī bìng bù pǐ pèi**
● **适配。**问题、用途、能力、风险或时机并不匹配。
- **zhèng jù suǒ shēng chéng de jié guǒ zài zhè yī qíng jìng zhōng shàng bù kě xìn**
● **证据。**所声称的结果在这一情境中尚不可信。
- **lǐ jiě jī zhì fàn wéi tiáo kuǎn huò bǐ jiào réng bù qīng chǔ**
● **理解。**机制、范围、条款或比较仍不清楚。
- **xìn rèn yǐ wǎng xíng wéi lì yì chōng tū pī lù quē shī huò mài fāng de jī lì yīn sù shǐ**
● **信任。**以往行为、利益冲突、披露缺失或卖方的激励因素, 使
chéng nuò xiǎn de kě yí
承诺显得可疑。
- **jīng jì xìng jià gé xiàn jīn shí diǎn shí shī fù dān huò zuì jiā tì dài fāng àn shǐ zhè bǐ jiāo yì**
● **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
bù zài chéng lì
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 yī rén cān yù 审查、shěn chá 批准或进行正pī zhǔn huò jìn xíng zhèng cháng常考虑。kǎo lǔ

● **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 qiān rèn hé jìn yí bù de lǐ yóu

对于前六类，duì yú qián liù lèi 应先获得许可，yīng xiān huò dé xǔ kě 再考察其中一项顾虑：“我们一起看看这一点，kàn kàn zhè yí diǎn 会有帮助吗？”huì yǒu bāng zhù ma 提供相关证据，tí gōng xiāng guān zhèng jù 修改提议，xiū gǎi tí yì 安排安全的验证，ān pái ān quán de yàn zhèng 让缺席的决策者参与进来，ràng quē xī de jué cè zhě cān yù jìn lái 或得出适配不佳的结论。huò dé chū shì pèi bù jiā de jié lùn 不要用羞辱回应财务限制，yòng xiū rǔ huí yīng cái wù xiàn zhì 用紧迫感回应信任问题，yòng jǐn pò gǎn huí yīng xìn rèn wèn tí 或用另一个承诺回应能力缺失。huò yòng líng yí gè chéng nuò huí yīng néng lì quē shī

最后一类会终止销售尝试。zuì hòu yī lèi huì zhōng zhǐ xiāo shòu cháng shì “我需要考虑一下”wǒ xū yào kǎo lǔ yí xià 之类的委婉说法，zhī lèi de wěi wǎn shuō fǎ 可能代表尚未解决的顾虑，kě néng dài biǎo shàng wèi jiě jué de gù lǜ 也可能是礼貌的拒绝。yě kě néng shì lǐ mào de jù jué 卖方可以询问一次：mǎi fāng kě yǐ xún wèn yí cì 处理某个具体问题或约定稍后的日期是否有帮助。chǔ lǐ mǒu gè jù tǐ wèn tí huò yuē dìng shāo hòu de rì qī shì fǒu yǒu bāng zhù 如果回答是否定、含糊，ruò guǒ huí dá shì fǒu dìng hán hú 或始终没有回复，huò shǐ zhōng méi yǒu huí fù 就应停止。jiù yīng tíng zhǐ 对一次谈话的同意并非永久有效，duì yí cì tán huà de tóng yì bìng fēi yǒng jiǔ yǒu xiào 过去的一次购买也不等于同意被反复追逐。guò qù de yí cì gòu mǎi yě bù děng yú tóng yì bèi fǎn fù zhuī zú

8.5 做好准备不等于推定同意

Florida 一名数字资产基金的所有者建议假定交易会成交。yí míng shù zì zī chǎn jī jīn de suǒ yǒu zhě jiàn yì jiǎ dìng jiāo yì huì chéng jiāo 若按字面采用，ruò àn zì miàn cǎi yòng 这种策略会诱使卖方表现得仿佛买方已经作出了决定。zhè zhǒng cè lüè huì yòu shǐ mǎi fāng biǎo xiàn dé fǎng fú mǎi fāng yǐ jīng zuò chū le jué dìng 它可能在尚未达成同意时，tā kě néng zài shàng wèi dá chéng tóng yì shí 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。jiù tōng guò biǎo gé fù kuǎn wèn tí huò wù liú ān pái fāng miàn de cuò cí rén wéi zhì zào shì tóu

有益的解释只适用于卖方内部：yǒu yì de jiě shì zhǐ shì yòng yú mǎi fāng nèi bù 按照一笔严肃交易可能发生的àn zhào yí bǐ yán sù jiāo yì kě néng fā shēng de 情况做好准备。qíng kuàng zuò hào zhǔn bèi 掌握范围、证据、条款、实施顺序和下一步。zhǎng wò fàn wéi zhèng jù tiáo kuǎn shí shī shùn xù hé xià yí bù 在买方答应之后，mǎi fāng dá yīng zhī hòu 消除文书手续上的阻力。xiāo chú wén shū shǒu xù shàng de zǔ lì 对话期间，duì huà qī jiān 唯一可以假定的是买方有能力作出决定。wéi yī kě yǐ jiǎ dìng de shì mǎi fāng yǒu néng lì zuò chū jué dìng

建立融洽关系也是如此。jiàn lì róng qià guān xì yě shì rú cǐ 这位基金所有者会运用幽默感和亲和力；zhè wèi jī jīn suǒ yǒu zhě huì yùn yòng yōu mò gǎn hé qīn hé lì 另一场采访中的时尚创业者则记得，líng yí chǎng cǎi fǎng zhōng de shí shàng chuàng yè zhě zé jì de 真诚而个性化的服务，zhēn chéng ér gè xìng huà de fú wù 是客户再次光顾并向他人推荐的原因。shì kù hù zài cì guāng gù bìng xiàng tā rén tuī jiàn de yuán yīn 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 mǒ 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 kuān 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。

mài fāng tóng yàng xū yào yí gè zhēn shí de tì dài xuǎn zé hòu lái zài Florida 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 huà 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：

rèn hé yī 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 de kǎo chá guò tā ér shòu dào céng fá
因为曾经诚实地考察过它而受到惩罚。

jīn pò xìng kě néng shì yí xiàng zhòng yào shì shí xǔ kě zhèng kě néng dào qī shēng chǎn chuāng kǒu
紧迫性可能是一项重要事实。许可证可能到期，生产窗口
kě néng guān bì jià gé kě néng qǔ jué yú yǒu míng què rì qī de tóu rù tuō yán yě kě néng dài lái
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
yǒu jù kě chá de chéng běn shuō míng qí lái yuán rì qī hòu guǒ hé kě yòng de tì dài fāng àn
有据可查的成本。说明其来源、日期、后果和可用的替代方案。
bù yào suǒ duǎn qī xiàn yǐn mǎn yán qī àn shì xū jiǎ xī quē huò fàng dà kǒng jù ràng yí gè
不要缩短期限、隐瞒延期、暗示虚假稀缺，或放大恐惧，让一个
bó ruò de tí yì xiǎn de bì bù kě shǎo
薄弱的提议显得必不可少。

8.6 在练习中不要变得冷硬

yī míng shēn fèn bù xiáng de nián qīng jīng yíng zhě shuō jiǎo běn hé wài biǎo wú fǎ fù xiàn zhè yàng de jīng yàn
一名身份不详的年轻经营者说，脚本和外表无法复现这样的经验：
tīng dào jù jué zhī hòu réng rán yǔ bù tóng nián líng hé bèi jīng de rén gōu tōng jiù qīn shēn shí jiàn ér yán
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，
zhè gè guān chá shì zhèng què de yí gè rén tōng guò cháng shì dé dào huí yīng zài cì cháng shì xué xí
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
jié zòu qīng tīng qíng xù tiáo jié hé jiě shì
节奏、倾听、情绪调节和解释。

jīn jīn zēng jiā jiē chù cì shù bìng bù néng bǎo zhèng jìn bù tā yě kě néng jiào huì cǎo zòng kè bǎn
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
yīn xiàng má mù huò yòng pái liàn hǎo de fāng shì jù jué qīng tīng zhǐ yǒu dāng jié guǒ gǎi biàn xià yí cì
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
cháng shì shí liàn xí cái huì biàn chéng jì néng
尝试时，练习才会变成技能。

chèn duì huà jì yì yóu xīn shí jìn xíng fù pán
趁对话记忆犹新时进行复盘：

1. 买方说问题是什么, 希望发生什么改变?
mǎi fāng shuō wèn tí shì shén me xī wàng fā shēng shén me gǎi biàn
2. 我提出了哪项主张, 什么证据支持它?
wǒ tí chū le nǎ xiàng zhǔ zhāng shén me zhèng jù zhī chí tā
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?
duì huà zài shén me shí hòu biàn dé gèng qīng chǔ yòu zài shén me shí hòu biàn dé jǐn zhāng huò hùn luàn
4. 顾虑涉及适配、证据、理解、信任、经济性、流程, 还是拒绝?
gù lǜ shè jí shì pèi zhèng jù lǐ jiě xìn rèn jīng jì xìng liú chéng hái shì jù jué
5. 我回应了顾虑、修改了提议, 还是仅仅说得更久?
wǒ huí yīng le gù lǜ xiū gǎi le tí yì hái shì jǐn jīn shuō dé gèng jiǔ
6. 买方是否拥有实际可用的机会去比较、暂停和拒绝?
mǎi fāng shì fǒu yǒng yǒu shí jì kě yòng de jī huì qù bǐ jiào zàn tíng hé jù jué
7. 下一次对话应检验哪一项改变?
xià yí cì duì huà yīng jiǎn yàn nǎ yí xiàng gǎi biàn

bù tóng de rén zhí de dé dào gè bié guān zhù ér bú shì rén kǒu tǒng jì lèi bié de jiǎo běn
不同的人值得得到个别关注, 而不是人口统计类别的脚本。
nián líng yǔ yán cán zhàng wén huà jué sè hé jì wǎng jīng lì kě néng yǐng xiǎng huò qǔ xìn xī hé
年龄、语言、残障、文化、角色和既往经历可能影响获取信息和
gōu tōng dàn yí gè lèi bié bìng bù néng jiē shì gè rén dòng jī xún wèn duì fāng de piān hǎo tí gòng
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
wú zhàng ài gé shì zài xū yào shí shí yòng hé gé de kǒu yì fú wù bìng zài bù jū gāo lín xià de
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
qíng kuàng xià jiǎn yàn lǐ jiě
情况下检验理解。

yě bù yīng bǎ qīn hài dànng zuò xué fèi jiē shòu zāo dào jù jué shì xiāo shòu gōng zuò de yī bù fèn
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;
sǎo rǎo wēi xié qī shì hé bào lì zé shì zhí yè wēi hài gù zhǔ yǒu yì wù tí gòng míng què de
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
túì chū guī zé shēng jí chǔ lǐ jī zhì zhī chí hé bǎo hù jié shù yí cì bù ān quán de hù dòng
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,
shì pàn duàn lì de tǐ xiàn ér bú shì shī bài
是判断力的体现, 而不是失败。

8.7 跟进时设定停止点

xǔ duō yǒu yì de jué dìng dōu xū yào shí jiān mǎi fāng kě néng xū yào shí shī gū suàn fǎ lǜ shěn chá
许多有益的决定都需要时间。买方可能需要实施估算、法律审查、
hé huǒ rén de pàn duàn cān kǎo zī liào huò shì diǎn suǒ chǎn shēng de zhèng jù dāng gēn jīn zài yuē dìng
合伙人的判断、参考资料, 或试点所产生的证据。当跟进在约定
shí jiān jiāo fù shuāng fāng shāng dìng de quē shī xiàng mù shí tā jiù shì zài wèi jué cè fú wù
时间交付双方商定的缺失项目时, 它就是在为决策服务。

jié shù duì huà shí gòng tóng jì lù wǔ xiàng nèi róng shàng wèi jiě jué de wèn tí yóu shuí fù zé
结束对话时, 共同记录五项内容: 尚未解决的问题、由谁负责、
xū yào shén me zhèng jù xià yí gè rì qī huò shì jiàn yǐ jí jié shù cǐ shì de tiáo jiàn rú guǒ
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
mǎi fāng méi yǒu shòu quán zài cì lián xì jiù bù cún zài hòu xù gēn jīn rú guǒ yuē dìng de lián xì
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

cháng shì dōu wèi dé dào huí yīng cǐ shì jiù cǐ jié shù rì hòu chū xiàn zhòng yào biàn huà huò xǔ kě yǐ
 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
 chéng wéi chōng xīn fā chū yāo qǐng de lǐ yóu què bù néng chéng wéi huī fù yuán xiān zhuī zhu de lǐ yóu
 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。

jiān chí yīng dāng yòng zài gǎi jìn tí yì jiē chù líng yī wèi fú hé tiáo jiàn de mǎi fāng huò zài
 坚持应当用在改进提议、接触另一位符合条件的买方, 或在
 qíng kuàng què shí fā shēng biàn huà shí zài cǐ chū xiàn tā bù yīng bèi yòng lái mó sǔn yí gè rén de
 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
 biān jiè dà liàng zūn zhòng tā rén de cháng shì kě yǐ ràng rén liǎo jiě shì chǎng fǎn fù xiàng tóng yí gè
 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
 rén shī yā zhǐ huì jiào huì duì fāng huí bì
 人施压, 只会教会对方回避。

8.8 完成互惠交换记录

měi cì zuò chū yǒu yì yì de jué dìng hòu dōu huí dào dì 7 zhāng jiàn lì de sì gè qū kuài bú yào
 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
 zài zēng jiā yī fēn xiāo shòu hé duì biǎo yīng gēn jù jiāo huàn shí jí què dìng de nèi róng gēng xīngòng xiāng
 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
 jì lù
 记录:

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、不匹配或无
 huí yīng ràng mǎi fāng de biāo zhǔn hé jué sè qīng xī kě jiàn bú yào wéi 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 huò 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 tí 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 jiě jué de gù lǜ suǒ tí gōng 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 yǐ jí 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 kuǎn 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。

huì zǒng mó shì ér bú shì jiàn lì sī rén dǎng àn rú guǒ xǔ duō fú hé tiáo jiàn de mǎi fāng dōu
 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
 zhǐ chū tóng yàng de zhèng jù quē shī chéng běn fēng xiǎn huò shí shí fù dān gōng sī jiù duì zhè xiàng tí yì
 指出同样的证据缺失、成本、风险或实施负担，公司就对这项提议
 yǒu le mǒu zhǒng rèn shí rú guǒ yí wèi mǎi fāng jù jué gōng sī liǎo jiě de zhǐ shì yí xiàng jué dìng
 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。
 bì xū bǎo hù zhè liǎng zhǒng jié lùn bù ràng chuàng shǐ rén chū yú bǎ měi gè jié guǒ dōu biàn chéng yàn zhèng
 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
 de yù wàng ér niǔ qū tā men
 的欲望而扭曲它们。

yī bǐ xiāo shòu jì lù yí cì jué dìng yě chǎn shēng yí xiàng yì wù tā shèn zhì kě néng wú fǎ
 一笔销售记录一次决定，也产生一项义务；它甚至可能无法
 zhèng míng kuǎn xiàng yǐ jīng shōu huí huò jià zhí yǐ jīng jiāo fù chóng fù shǐ yòng xù yuē zhuǎn jiè shào
 证明款项已经收回或价值已经交付。重复使用、续约、转介绍
 hé jiàn kāng de jīng jì xìng huò xǔ néng zhèng míng gèng duō xià yí gè rèn wù shì fēn xiāo chù dá
 和健康的经济性，或许能证明更多。下一个任务是分销：触达
 zú gòu duō de hé shì rén qún tóng shí bù xiāo hào chāo guò qǐ yè suǒ yíng de de xìn rèn
 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

分销打开大门，信任让它持续敞开

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？

céng bǎ chǎn pǐn zhuāng zài lǜ shī yòng de gōng wén bāo lǐ zǒu biàn
Daniel Lubetzky 曾把产品装在律师用的公文包里，走遍 Man-
hattan。tā cóng zǎo dào wǎn tí gòng shì chī dì èr tiān zài huī lái gěi shāng diàn sòng huò duō nián
他从早到晚提供试吃，第二天再回来给商店送货，多年
lái fǎn fù zǒu zhe tóng yī tiáo lù xiàn jí shǐ zài zǎo yí suí chù kě jiàn zhī hòu tā jì de
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
de fēn xiāo guò chéng réng shì yī cì zhēng qǔ dào yí gè huò jià
的分销过程，仍是一次争取到一个货架。

zhè gè gù shì jiū zhèng le liǎng zhǒng yòu rén de huàn xiǎng hǎo chǎn pǐn bú huì jīn jīn yīn wèi zhí de
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
guān zhù jiù biàn de róng yì zhǎo dào guǎng fàn fēn xiāo yě bú huì bǎ báo ruò de chǎn pǐn biàn chéng hǎo
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 fú xiāng chéng qián zhě gěi mǎi jiǎ 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 jiǎ yí gè cǎi qǔ xíng dòng de jī huì
给买家一个采取行动的机会。

fēn xiāo cháng bèi jiǎn huà wéi tuī guǎng fǎng fú tā de mù dì jiù shì ràng yī 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 yī 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.

měi yí gè jiàn tóu dōu kě néng shī xiào kàn dào xìn xī de kě néng shì cuò wù de rén chéng nuò kě néng
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
pǎo zài zhèng jù qián miàn gòu mǎi kě néng hěn kùn nán jiāo fù kě néng lìng rén shī wàng liáng hǎo de tǐ yàn
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
kě néng bèi yí wàng tóu sù kě néng yì zhí shòu dào hū shì zuì zhōng chéng wéi pǐn pái zuì lìng rén nán wàng
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
de bù fèn fēn xiāo shì duì zhěng tiáo lù jīng de shè jì yě bāo kuò shī bài zhī hòu de fǎn huí lù jīng
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。

měi yí cì yǎn wù yě dōu yóu mǒu gè rén chéng dān mǎi jiā zài děng dài dá fù yuán gōng zài chéng shòu
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
chāo fù hè de duì liè gōng yīng shāng zài děng dài pī zhǔn huò zhě qǐ yè zài jiāo fù hòu děng dài huí kuǎn
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。
zài měi cì jiāo jiē zhōng dōu yào xiě míng yù jì děng dài shí jiān hé shí jì děng dài shí jiān dāng qián de
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
yuē shù yǐ jí chéng dān yǎn wù de rén zuì màn de bì yào huán jié xiàn zhì le chéng nuò bǎ gèng
约束，以及承担延误的人。最慢的必要环节限制了承诺。把更
duō zhù yì lì dǎo rù jiāo fù píng jīng bìng bù néng kuò dà yè wù zhǐ huì lǎ cháng duì liè gèng kuài de
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
xiāo hào xìn rèn
消耗信任。

9.1 注意力是触达，不是忠诚

chēng zhù yì lì shì shāng yè de jī běn huò bì bìng rèn wéi zì rán chuán bō
Gary Vaynerchuk 称注意力是商业的基本货币，并认为自然传播
de shè jiāo nèi róng réng wèi dé dào chōng fèn lì yòng dì yí xiàng zhǔ zhāng bāo hán yí gè shì shí yí gè
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
cóng wèi jìn rù shì yě de tí yì bù kě néng bèi mǎi jiā kǎo lǜ dì èr xiàng zhǔ zhāng zé yǒu tiáo jiàn
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。
zì rán chù dá què jué yú píng tái de jī lì jī zhì shòu zhòng de xí guàn nèi róng de xíng shì duì
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
tóng yí shí kè de zhēng duó yǐ jí qǐ yè wú fǎ kòng zhì de guī zé
同一时刻的争夺，以及企业无法控制的规则。

héng liáng zhù yì lì yīng kàn tā jiē xià lái néng cù chéng shén me yí 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 yí cì tīng wán de shuō míng kě néng dài lái lǐ jiě yí cì hé gé de zī xún kě néng xiǎn lù chū
认知。一次听完后说明可能带来理解。一次合格的咨询可能显露出

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
 一项决策。首次购买让交付接受评判。复购和推荐则表明价值可能
 yǎn xù le xià lái zhè xiē shì bù tóng de shì jiàn bìng fēi tóng yí 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。

bǎ dān chún de fēn sī yǔ fǎn fù huí lái de shòu zhòng qū fēn kāi lái tā bǎ
 Adin Ross 把单纯的粉丝与反复回来的受 众区分开来。他把
 duǎn piàn miáo shù wéi jìn rù zhǎng shí jiān zhí bō de rù kǒu dīng yuē juān zèng píng tái fù kuǎn hé pǐn pái
 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
 guān xì dōu kě néng zài nà lǐ xíng chéng zhè tào jī zhì zài yú lè yè zhī wài yě yǒu yòng yī xiǎo duàn
 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
 nèi róng kě yǐ bāng zhù hé shì de rén shí bié wèn tí bìng xuǎn zé gèng shēn rù de shuō míng tā bèi bào dào
 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
 de shòu rù réng shǔ yú yí gè lì wài qiè bō dòng jù liè de chuàng zuò zhě àn lì fēn sī kě néng bìng bù
 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
 huó yuè yī cì guān kàn kě néng zhǐ shì ǒu rán dà guī mó yíng zào de qīn mì gǎn kě néng biàn chéng nǐ
 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
 shè huì guān xì píng tái kě néng zài yí yè zhī jiān gǎi biàn tiáo kuǎn huò fǎng wèn quán xiàn
 社会关系；平台可能在一夜之间改变条款或访问权限。

bǎ píng tái shàng de zhù yì lì shì wéi zū lái de bǎo liú hé fǎ qiè jīng guò tóng yì de fāng shì
 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，
 ràng rén men néng gòu zài cì zhǎo dào qí yè yí gè hǎo jì de míng zì yí gè yǒu yòng de wǎng zhàn
 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、
 yī duàn diàn zǐ yóu jiàn guān xì qí yè zhí jiē zhǎng wò de kù hù jì lù líng shòu qú dào zhōng de kě
 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
 gòu mǎi xíng wén dǎng shè qū lián xì huò zhě zhí de huí xiǎng de fú wù tǐ yàn yōng yǒu lián xì fāng shì
 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
 bìng bù yì wèi zhe yōng yǒu rén xǔ kě yīn sī kě xié dài xìng shān chú hé lián xì pín lǜ réng rán
 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
 shì zhè xiàng yuē dìng de yī bù fèn
 是这项约定的一部分。

9.2 让重复改进承诺

yī wèi míng jiào de fú zhuāng chuàng yè zhě shuō tā měi zhōu dōu huì tuī chū chǎn pǐn ér bú shì
 一位名叫 Victor 的服装创业者说，他每周都会推出产品，而不是
 huā 6 gè yuè dǎ mó yī cì shàng xīn rèn yóu zhù yì lì zhuǎn xiàng bié chù zhè yàng de jié zòu ràng
 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
 pǐn pái chí xù kě jiàn yě chuàng zào le gèng duō jiē chù mǎi jiā fǎn fù de jī huì qí yuán zé shì
 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
 kuài sù xué xí ér bú shì huò zhǔn chū shòu cǎo suài zhī zuò rú guǒ pín lǜ zhì zào le quē xiàn lãng fèi
 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、
 yuán gōng yā lì huò shòu zhòng gǎo shēng sù dù jiù yǐ jīng zhuǎn huà chéng yī zhǒng yīn xìng chéng běn
 员工压力或受 众噪声，速度就已经转 化 成一种隐性成本。

hé shì de jié zòu shì gōng sī réng néng xué xí bìng xìn shǒu chéng nuò de zuì kuài jié zòu wú hài de
 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
 nèi róng xíng shì kě yǐ zài shù xiǎo shí nèi dié dài fú zhuāng bì xū dǎ dào qí míng shì de zhì liàng biāo zhǔn
 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 xíng 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。

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；一次具体的修正则赢得下一次可信发布的机会。这是更大运营流程内部的学习运动，并非第二条路径。

Beverly Hills 的一位直接反应营销经营者还提出了另一项检验。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有理由生存。研究拥挤的渠道，从中寻找有关买家、语言、预期和成本的证据。不要因此推断，另一位卖家的受众正在等待又一个账号发出同样的信息。

9.3 品牌是带来后果的记忆

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。

一位在 Wall Street 从事建筑业四十九年的经营者，把完工的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、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证据时，声誉便会产生复利。

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

zhī wù jiāo yóu tā zhào guǎn de lì shǐ
之物交由他照管的历史。

zài yùn yíng jì lù zhōng bǎo liú duì tóng yí xiàng chéng nuò de sān zhǒng guān chá
在运营记录中，保留对同一项承诺的三种观察：

1. **承诺的。** mǎi jiǎ bèi yǐn dǎo qù qī dài shén me bǎo kuò shí jiān jié guǒ xiàn zhì zhī chí
hé bù jiù
和补救。
2. **交付的。** jīāo fù de zài rì cháng shǐ yòng zhōng shí jì fā shēng le shén me ér bù zhǐ shì zuì jiā yòng hù
zhèng yán zhōng fā shēng le shén me
证言中发生了什么。
3. **修复的。** jiāo fù shī bài shí gōng sī zuò le shén me yòu gǎi biàn le shén me yǐ fáng zhǐ wèn tí
zài cǐ fā shēng
再次发生。

yíng xiāo bì xū cóng zhè běn tái zhàng zhōng qǔ cái ér bù néng pǎo zài tā qián miàn sù zhū qíng gǎn de
gù shì kě yǐ bāng zhù yí gè rén rèn shí dào mǒu zhǒng jié guǒ wèi hé zhòng yào dāng qíng gǎn shǐ zhèng jù
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
nán yǐ chá yàn shí tā jiù zài huā fèi jiāo fù shàng wéi yíng de de xìn rèn
难以查验时，它就在花费交付尚未赢得的信任。

9.4 服务创造返回路径

yí wèi shēn fèn bù míng de shí zhuāng chuàng yè zhě shuō gè xìng huà fú wù dài lái le gù kè zài cì
guāng lín kǒu bēi chuán bō yǐ jǐ hòu lái tā zài yè nèi shōu dào de yāo qǐng tā bǎ jī xiè shì de
guān 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
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
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
duì xiān xiāng guān de chéng nuò
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
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
兑现相关的承诺。

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
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
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
huò qíng gǎn shàng de jiē jìn quán yě néng huò dé chèn zhí de fú wù
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
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
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
或情感上的接近权，也能获得称职的服务。

xiāo fèi pǐn pái de chuàng shǐ rén bǎ kè hù miáo shù wéi tōng guò fǎn fù xuǎn zé wéi qǐ yè
tí gòng zī jīn de rén tā de yùn yíng shùn xù hěn jiǎn dān yǒu xiào de chǎn pǐn zú gòu dà de shì chǎng
liáng hǎo de duì dài fǎn fù zhí xíng yǐ jǐ yī zhī yǒu néng lì de tuán duì bǎ kè hù chēng wéi
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

tóu zī zhě shì yī zhǒng xiū cí bìng bú shì shuō tā men huì huò dé suǒ yǒu quán bù guò zhè zhǒng shuō fǎ
投资者是一种修辞，并不是说他们会获得所有权。不过，这种说法
què shí huī fù le yī xiàng zhòng yào yì wù jiāo fù yīng dāng duì de qǐ mǎi jiǎ yù xiān tóu rù de zī yuán
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
yǔ xìn rèn
与信任。

fù gòu shì bǐ shǒu cì xiāo shòu gèng yǒu lì de zhèng jù bù guò tā yě kě néng fǎn yǐng zhuǎn huàn
复购是比首次销售更有力的证据，不过它也可能反映转换
chéng běn xí guàn hé tóng mó cā huò quē shǎo tì dài xuǎn zé tuī jiàn ruò shì zì yuàn qiě zhī qíng de
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，
ér bú shì tōng guò wèi pī lù de jī lì gòu mǎi ér lái zhèng jù lì jiù gèng qiáng yào wèn qīng chǔ
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，
huí tóu kè zhēn zhèng kàn zhòng de shì shén me tuī jiàn zhě jiè chū zì jǐ de míng yì yòu chéng dān le
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
shén me fēng xiǎn
什么风险。

9.5 关系是路径，不是对他人的权利主张

de yī wèi jīn róng yè jīng yíng zhě shuō rén kě yǐ dài wǒ men qù jīn qián wú fǎ dào dá
Scottsdale的一位金融业经营者说，人可以带我们去金钱无法到达
de dì fāng tā bǎ shāng yè yǔ jǐ yǔ hé guān xì jià zhí lián xì qǐ lái ér bú shì bǎ měi cì xiāng yù
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
dōu dāng zuò yī bǐ shōu fèi zhè xiàng jiàn jiě xū yào yī tiáo biān jiè kāng kǎi bú shì yī zhāng wèi le huàn qǔ
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
mén lù ér wéi zhuāng qǐ lái de zhàng dān yǒu yì yě bú huì chǎn shēng jiè shào gòu mǎi bèi shù huò
门路而伪装起来的账单，友谊也不会产生介绍、购买、背书或
yuán liang dī liè gōng zuò de yì wù
原谅低劣工作的义务。

guān xì tōng guò yǐ zài bié chù yíng de de xìn rèn lái chuán bō xìn xī gōng yīng shāng jiè shào yī wèi
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
kě kào de jīng yíng zhě lǎo kù hù xiàng tóng háng jiě shì yī zhǒng yòng tú yuán gōng bǎ jì yì hé shēng yù
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
dài dào xīn de tuán duì běn dì jī gòu tí gōng rèn hé guǎng gào dōu wú fǎ fù xiàn de bèi jīng zhè xiē
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
lù jīng zhī suǒ yǐ qiáng dà shì yīn wèi lìng yī gè rén zài wèi qí dǎ kāi tōng lù shí chéng dān le shēng yù
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
fēng xiǎn
风险。

chù dá jī huì yě bìng bù píng děng jiā tíng jiē jí dì lǐ wèi zhì yǔ yán jiào yù zhǒng zú
触达机会也并不平等。家庭、阶级、地理位置、语言、教育、种族、
cán zhàng yí mín shēn fèn yǐ jī 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 yú 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 zhuō yuè de cái gàn
重新包装成更卓越的才干。

guān yú guān xì gān jīng 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 xì 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 根据渠道承担的工作来选择渠道

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 gòu lì jí gòu mǎi zhuǎn 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 qī 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 cǐ hé gé de yǐn jiàn yǐ jí 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。

de yī wèi shí zhuāng 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 quǎn dào yǔ tí yì néng gòu yǐ duō kuài de sù dù yì 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 yǐng 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。

duì yú měi gè quǎn dào zài jì lù zhōng jì xià tā shí jì chéng dān de gōng zuò
对于每个渠道，在记录 2 中记下它实际承担的工作：

- shòu zhòng kě yǐ chù dá nǐ xiē shòu yǐng xiǎng zhě yòng hù jué cè zhě huò fù kuǎn rén yòu
● **受众。**可以触达哪些受影响者、用户、决策者或付款人，又
wú fǎ chù dá nǐ xiē rén
无法触达哪些人？
- shí kè shén me shì jiàn shǐ wèn tí zài cǐ kè biàn dé kě yǐ biàn rèn
● **时刻。**什么事件使问题在此刻变得可以辨认？
- chéng nuò zhè zhǒng xíng shì néng gòu chéng shí chuán dá de xià yī bù shì shén me
● **承诺。**这种形式能够诚实传达的下一步是什么？
- xíng dòng zhè gè rén wú xū chéng shòu bù bì yào de mó cǎ jiù néng zuò shén me
● **行动。**这个人无需承受不必要的摩擦就能做什么？
- chéng běn quǎn dào huì xiāo hào duō shǎo jīn qián shí jiān láo dòng jī lì hé shēng yù
● **成本。**渠道会消耗多少金钱、时间、劳动、激励和声誉？
- yī lài nǐ gè píng tái bǎ guān zhě hé zuò huò bàn dì diǎn guī zé huò guān xì néng gòu
● **依赖。**哪个平台、把关者、合作伙伴、地点、规则或关系能够
chè zǒu chù dá jī huì
撤走触达机会？

● **学习。** xué xí 哪些下游行为能够得到足够可靠的归因，从而改进渠道？
něi xiē xià yóu xíng wéi néng gòu dé dé dào zú gòu kě kào de guī yīn cóng ér gǎi jìn qú dào

● **交接。** jiāo jiē 接下来由哪个阶段接收这个人，预计在那里要等待多久；
jiē xià lái yóu nǎi gè jiē duàn jiē shōu zhè gè rén yù jì zài nà lǐ yào děng dài duō jiǔ
如果该阶段受到约束，又由谁承担成本？
rú guǒ gāi jiē duàn shòu dào yuē shù yóu yóu shuí chéng dān chéng běn

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
bú yào yāo qiú yí gè qú dào chéng dān suǒ yǒu gōng zuò yí tiáo duǎn xīn xī huò xǔ néng yíng de yí cì
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
zī xún què bù néng shuō míng fù zá de fēng xiǎn yí cì tuī jiàn huò xǔ néng jiàn lì zú yǐ cù chéng
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
huì miàn de xìn rèn què bù néng zhèng míng jié guǒ yí jiā zhī míng líng shòu shāng huò xǔ néng ràng chǎn pǐn
变得容易买到，却不能创造忠诚。
biàn dé róng yì mǎi dào què bù néng chuàng zào zhōng chéng

9.7 衡量整条路径

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，
lián jià de zhù yì lì yě kě néng chéng wéi áng guì de fēn xiāo tā kě néng xī yǐn bù pǐ pèi de xū qiú
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
zhì zào zhī chí fù dān xùn liàn mǎi jiā děng dài zhé kòu huò zhě sǔn hài chéng nuò áng guì de chù dá
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
yě kě néng hěn yǒu xiào lǜ zhǐ yào tā néng jiē chù dào shǎo liàng hé shì huì liú xià bìng zuò chū tuī jiàn
的买家。
de mǎi jiā

衡量一段时间内的贡献，而不是只为获客庆祝：

$$V_{\text{route}} = \sum_{t=0}^T p_t (R_t - C_{\text{variable},t} - C_{\text{service},t} - C_{\text{recovery},t}) - C_{\text{acquisition}}$$

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
zhè lǐ de shì kě bǐ kù hù zài shí qī nèi réng rán huó yuè de gài lǜ zhè gè biǎo dá shì shì
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
yí xiàng yuē shù sī lù de zhǔn zé ér bú shì tōng yòng de kù hù zhōng shēn jià zhí gōng shì tā bì xū
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
shǐ yòng gòng xiàn ér fēi zǒng shōu rù jì rù tuì kuǎn zhī chí hé bǔ jiù zūn zhòng bù què dìng xìng bìng
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、
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
同时造成高成本流失的渠道，可能正在破坏价值。
tóng shí zào chéng gāo chéng běn liú shī de qú dào kě néng zhèng zài pò huài jià zhí

让算术与人的证据相配合。人们为什么回来？他们期待什么？
ràng suàn shù yǔ rén de zhèng jù xiāng pèi hé rén men wèi shén me huí lái tā men qī dài shén me

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 用一条真实路径完成价值记录

xuǎn zé yí xiàng tí yì zhuī zōng yī wèi zhēn shí mǎi jiǎ 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 biǎo 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 yí 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, 使其完整。xiàng jì lù gòu mǎi huò tuī jiàn yí 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。

gěi zhè tiáo lù jīng yí gè jiǎn duǎn de biāo zhì fú bìng bǎ tā dài rù jì lù 3. duì yú měi gè
 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
 jiē duàn xiě míng fù zé rén chéng nuò de wán chéng shí jiān shí jì děng dài shí jiān dāng qián yuē shù
 阶段，写明负责人、承诺的完成时间、实际等待时间、当前约束
 yǐ jí zài gōng zuò shàng wán chéng shí děng dài fù fèi huò chéng dān fēng xiǎn de rén bǔ chōng zhè tiáo
 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
 lù jīng de gòng xiàn yǐ jí kě néng chè zǒu chù dá jī huì de yī lài yīn sù rán hòu cóng tí yì
 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、
 qú dào jiāo fù shōu kuǎn huò bǔ jiù lù jīng zhōng xuǎn zé yí xiàng xiū zhèng zài xià yí tiáo kě bǐ lù jīng
 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
 shàng jìn xíng jiǎn yàn bú yào zhī yīn mǒu gè jú bù shù zì róng yì kàn jiàn jiù bǎ tā zuì dà huà
 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。
 tǒng lǐng quán jú de wèn tí shì zhěng gè chéng nuò néng fù gèng kě kào de xiàng qián tuī jìn tóng shí bù
 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
 bǎ wèi jì lù de fù dān zhuǎn yí gěi qí tā rén
 把未记录的负担转移给其他人。

fēn xiāo zhǐ néng dǎ kāi yí cì dà mén xìn rèn ràng xià yí cì jiāo huàn biàn dé gèng róng yì zhèng míng
 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
 qí hé lǐ ér bú shì ràng rén gèng nán tuō shēn cóng ér shǐ dà mén chí xù chǎng kāi dāng jià zhí yǔ
 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
 qú dào kāi shǐ chóng fù chū xiàn shí líng yí gè wèn tí suí zhī ér lái yóu cǐ chǎn shēng de liú dòng guī
 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
 shuí suǒ yǒu rú guǒ zuì chū de gōng zuò rén yuán bù zài shǒu zài měi yí shàn mén qián tā hái néng jì xù
 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
 ma
 吗？

Part III

拥有运转的系统

CHAPTER 10

从技能到所有权

nǎ yī zhǒng quán yì néng grǎng cān yù yán shēn dào jiē xià lái yí 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
zhī wài
之外?

yī wèi mài ā mī de shǒu wài kē yī shēng bèi wèn dào shōu rù zuì gāo de yī nián tā shuō zǒng shōu rù
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
chāo guò le liǎng bǎi wàn měi yuán suí jí jiū zhèng le rén men hěn kě néng zuò chū de tuī duàn zhè bǐ qián
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
bìng bú shì tā zuò shǒu shù suǒ de de bào chóu tā yōng yǒu yī jiā shǒu shù zhōng xīn de bù fèn quán yì
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，
jiàn lì le yí gè wú xū yù yuē de gǔ kē zhěn liáo wǎng luò hái yōng yǒu chéng zài zhè xiē yè wù de
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
bù fèn bù dòng chǎn
部分不动产。

wài kē jì néng chuàng zào le jī huì tā yíng de le xìn rèn jiē shì le yī liáo fú wù de tí gòng
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
fāng shì yě ràng zhōu wéi de jīng jì jié gòu biàn dé kě jiàn gèng dà de jīng jì quán yì lái zì duì zhè xiàng
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
jì néng jiè yǐ chù dá huàn zhě de bù fèn tǐ xì yōng yǒu suǒ yǒu quán
技能借以触达患者的部分体系拥有所有权。

zhè shì zuò chū yǒu jià zhí de gòng xiàn yǔ yōng yǒu yī xiàng quán yì zhī jiǎn de zhuǎn zhé diǎn zhè xiàng
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
quán yì zhī xiàng gāi gòng xiàn rì hòu kě néng chǎn shēng de chéng guǒ láo dòng tōng cháng zài wán chéng hòu
权益指向该贡献日后可能产生的成果。劳动通常在完成后
huò dé bào chóu suǒ yǒu quán shì yī zhōng shèng yú suǒ qǔ quán zài kè hù yuán gōng gòng yīng shāng
获得报酬。所有权是一种剩余索取权：在客户、员工、供应商、
dài kuān rén zhèng fǔ yǐ jí qí tā yì wù dé dào chǔ lǐ zhī hòu suǒ yǒu zhě kě néng huò dé xiàn jīn
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、
xíng shǐ quán lì huò chí yǒu mǒu zhǒng rì hòu shēng zhí de dōng xī tóng yī zhōng shèng yú dì wèi yě kě néng
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
yī wú suǒ huò xū yào zhuī jiā zī běn huò chéng dān sǔn shī
一无所获、需要追加资本，或承担损失。

yīn cǐ suǒ yǒu zhě zhè gè cí běn shēn jī hū shuō míng bù liǎo shén me wǒ men xū yào zhī dào
因此，所有者这个词本身几乎说明不了什么。我们需要知道
yōng yǒu de shì shén me suí zhī ér lái de quán lì yǒu nǎi xiē shuí de láo dòng chuàng zào le tā de
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
jià zhí nǎi xiē yì wù duì tā xíng chéng yuē shù yǐ jí kě néng shī qù shén me
价值、哪些义务对它形成约束，以及可能失去什么。

10.1 先说清权益，再惊叹数字

yí wèi yǐ jīng tuì xiū de dá lā sī gù wèn duì bào chóu zuò chū le yì cháng qīng xī de bǐ jiào tā xiān
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
zài dà gōng sī lǐ yòng le shí nián xué xí běn háng suí hòu yòng èr shí nián chuàng bàn gōng sī zài yí duàn
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
yíng lì shí qī tā shuō zì jǐ de xīn zī yuē wèi wǔ shí wàn měi yuán jiǎng jīn yuē wèi èr shí wǔ
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
wàn měi yuán dà dé duō de nà bǐ qián jìn rù tā zhàng hù de qī bā bǎi wàn měi yuán zé shì
万美元。大得多的那笔钱——进入他账户的七八百万美元——则是
gǔ quán dài lái de fēn hóng
股权带来的分红。

zhè xiē kuǎn xiàng bù néng xiāng hù děng tóng
这些款项不能相互等同：

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 zhǐ yǒu zài suǒ yǒu zhě jué de kuǎn yú 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 fèn 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 fǒu hé chà 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。

dāng qī xiànjīn yǔ suǒ yǒu quán jià zhí yīng dāng fēn liè jì lù yí gè shí yòng de qī jiān jì lù
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
fāng shì shì
方式是

$$I_{\text{cash},t} = W_t + B_t + P_t + D_t,$$

$$\Delta V_{\text{owner},t} = \Delta V_{\text{claim},t} - K_t - L_t.$$

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 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 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, 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。

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, 股息一栏就会为零。

用六个字段记录任何所有权益:

当前现金 工资、费用、特许权使用费、利息、股息、分配款及其付款优先顺序。

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、出售所得及损失。

控制权 表决、任命、否决、预算、招聘、修订、执行, 以及融资或出售方面的决策。

信息 账目、预测、合同、查阅、审计, 以及重大决策作出前的通知。

流动性与转让 该权益能否出售、赎回、继承、质押或回购, 以及何时、向谁、按什么价格进行。

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、税务、职业利益冲突、责任、维护, 以及承诺落空时的损失。

liǎng gè rén kě néng gè zì yōng yǒu bǎi fēn zhī shí què chǔ yú jié rán bù tóng de dì wèi qí zhōng
 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
 yī rén kě néng chí yǒu yǒu biǎo jué quán de gǔ fèn xiāng yǒu chá yuē quán yǒu liú dòng xìng shì chǎng wú xū
 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
 tí gòng gè rén dān bǎo bìng xiǎng yǒu yōu xiān fēn pèi lìng yī rén chí yǒu de kě néng shì shàng wèi guī shǔ
 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、
 quē fá liú dòng xìng de quán yì jí shǐ méi yǒu rèn hé xiàn jīn fēn pèi yě kě néng shòu zhì yú huí gòu
 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、
 xī shì shuì fù hé chí xù yì wù tuō lí zhěng tǎo quán lì yì wù de bǎi fēn bǐ bìng bù néng yǒu xiào
 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
 说明自由。

10.2 参与可以先于控制

wéi rào lìng yī zhǒng quán yì jiàn lì le zì jǐ de zhuān yè yè wù tā shuō zài
 John Morgan 围绕另一种权益建立了自己的专业业务。他说，在
 qí rén shēn shāng hài yè wù zhōng lǜ suǒ bìng bù àn xiǎo shí xiàng kè hù shōu fèi ér shì zhǐ yǒu shèng sù
 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
 cái shōu qǔ fèi yòng zhè zhǒng ān pái ràng yī bù fēn zhuān yè shōu rù qǔ jué yú bù què dìng de jié guǒ
 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。
 duì yú wú lì chéng dān àn xiǎo shí jì fèi sù sòng de kè hù tā kě yǐ kuò dà huò dé fǎ lǜ fú wù
 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
 de jī huì yǔ cǐ tóng shí lǜ suǒ chéng dān àn jiàn shāi xuǎn chí xù shí jiān hé àn jiàn chéng běn
 的机会；与此同时，律所承担案件筛选、持续时间和案件成本
 fāng miàn de fēng xiǎn fēng xiǎn dài lǐ shōu fèi yě shòu dào jiān guǎn yīn sī fǎ guǎn xiá qū ér yì bìng
 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
 kě néng yǐng xiǎng lǜ suǒ jiē shòu něi xiē àn jiàn cān yǔ jié guǒ bìng bù huì miǎn chú duì kè hù fù yǒu de
 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
 zhuān yè yì wù
 专业义务。

bǎ xià yī bù miáo shù wéi dài shàng zhí de xìn赖 de hé zuò huǒ bàn bìng fēn xiǎng
 Morgan 把下一步描述为带上值得信赖的合作伙伴并分享
 lì rùn ràng yǒu néng lì de rén bú shì zhǐ wéi lǜ suǒ zhuàn qián ér shì yǔ lǜ suǒ yì qǐ zhuàn qián
 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。
 zhè gè jīng jì sī lù shì hé lǐ de rú guǒ lìng yī gè rén de pàn duàn néng guò kuò dà shèng yú jià zhí
 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，
 cān yǔ kě yǐ chéng rèn qí gòng xiàn bìng shǐ ān pái gèng jiā chí jiǔ dàn cān yǔ de chéng nuò xū yào
 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
 wén jiàn xìn xī zhì lǐ hé gōng píng de jī běn gōng zī fǒu zé yuán gōng chéng dān le chuàng yè zhě
 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
 de bù què dìng xìng què méi yǒu huò dé shí zhì xìng de suǒ yǒu zhě quán lì
 的不确定性，却没有获得实质性的所有者权利。

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 pái de shǎo shù gǔ quán tā
 大型奢侈品牌集团任职；之后，他才获得某个品牌的少数股权。他
 jiàn yì nián qīng yuán gōng píng gū zhèng tào tiáo 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 zhuān qǔ gǔ fèn de kě néng xìng gù yōng 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 gòng le zhí yè zī běn
之前，先提供了职业资本。

zhè tōng cháng bǐ wèi le huò dé chuàng shǐ rén tóu xián ér cí zhí gèng wéi kě xìn xīn zī kě yǐ tí gòng
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
wěn dìng fú lì fǎ lǜ bǎo hù bì miǎn jí zhōng yú yī jiā gōng sī de fēn sǎn xìng yǐ jī zài
稳定、福利、法律保护、避免集中于一家公司的分散性，以及在
huò dé bào chóu de tóng shí jiē chù jiǎn nán gōng zuò de jī huì shǎo shù gǔ quán kě néng dài lái shàng xíng
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
shōu yì què jī hū bù tí gòng kòng zhì quán huò liú dòng xìng yào zuò de jué dìng bú shì yuán gōng hái shì
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
chuàng yè zhě ér shì nǎ yī zhǒng xiàn jīn xué xí quán lì fēng xiǎn hé shēng huó de zǔ hé shì hé
创业者，而是哪一种现金、学习、权利、风险和生活的组合适合
dāng qián jiē duàn
当前阶段。

jiē shòu yuán gōng gǔ quán zhī qián yīng dāng yòng zhè liù gè zì duàn shēn shì yào yuē míng què jù tǐ
接受员工股权之前，应当用这六个字段审视要约。明确具体
gōng jù jí qí wán quán xī shì hòu de bǎi fēn bǐ xiàn jīn bào chóu yǔ fēn pèi yōu xiān shùn xù guī shǔ
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 shí 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 yǐ jí yī tiáo kě xìn de liú dòng xìng lù jīng dān píng gǔ fēn 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
rèn hé yī 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 职业声誉是资产，但人不是资产

huí yì zì jǐ gāng jìn rù shuāi 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 Triple H 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 bǐng bǎ zì jǐ de gōng zhòng zhí yè shēn fèn dāng zuò yī 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 yī 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。

qí zhōng yǒu yòng de bù fēn 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 jí 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 yī zhǒng shōu rù lái yuán zhōng zhǐ shí kě xié dài de shēng yù wéi 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。

wēi xiǎn zhī chù zài yú bǎ wán zhěng de zì wǒ biàn chéng cún huò rén bìng bú shì yī tiān èr shí sì
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
xiǎo shí dōu shì chǎn pǐn jiàn kāng yīn sī xìn niàn jiā tíng yǐ jí gǎi biàn de quán lì bú huì
小时都是产品。健康、隐私、信念、家庭以及改变的权利，不会
yīn wéi shòu zhòng rèn de yī gè míng zì jiù biàn chéng gōng sī zī chǎn yī gè yāo qiú yǒng jiǔ biǎo yǎn de
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
gè rén pǐn pái kě néng bǐ gù zhǔ gèng chè dǐ de zhàn yǒu láo dòng zhě
个人品牌，可能比雇主更彻底地占有劳动者。

yī wèi cháng qī zài tǎn pà gōng zuò de gù wèn yǐ lìng yī zhǒng fāng shì biǎo dá zhè gè jīng jì wèn tí
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。
yǒu xiàn de shí jiān gěi jī fèi gōng shí shè dìng le shàng xiàn kě chóng fù shǐ yòng de pàn duàn zé kě yǐ bèi
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
bāo zhuāng chéng fú wù fāng àn fāng fǎ péi xùn shè jì xǔ kě huò chǎn pǐn zhè zhǒng bāo zhuāng
包装成服务方案、方法、培训、设计、许可或产品。这种包装
zhǐ yǒu zài néng gòu chǎn shēng jù tǐ jié guǒ bìng qiě kě yǐ chéng shí jiāo fù shí cái yǒu yì yì bǎ pǔ tōng
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
jiàn yì gǎi chéng wéi zhī shí chǎn quán bìng bù huì chǎn shēng kě fáng yù xìng
建议改称为知识产权,并不会产生可防御性。

zhī shí gōng jù chéng wén de xì tǒng tuán duì hé zī běn kě yǐ ràng yǒu yòng de chǎn chū
知识、工具、成文的系统、团队和资本,可以让有用的产出
yǎn shēn dào yí gè rén jiē xià lái yī xiǎo shí de láo dòng zhī wài tā men dōu bù néng jiàn lì rén de jià zhí
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
děng jí bù néng mò qù zhī chéng chéng guǒ de rén hé zhì dù yě bù néng bǎo zhèng duì shí jiān de kòng zhì
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。
chí jiǔ quán yì de jià zhí jīn zài yú qí quán lì yǔ yì wù néng ràng wéi rào tā de shēng huó gèng duō
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、
ér bú shì gèng shǎo dì chū yú zì zhǔ xuǎn zé
而不是更少地出于自主选择。

yào cóng shēng yù zǒu xiàng chí jǔ quán yì kě yǐ xiān wèn quē xī yī tiān zhī hòu hái yǒu shén me néng
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
liú xià lái tā kě néng shì yī tào chéng wén de fāng fǎ yī mén kè chéng ruǎn jiàn yī xiàng shè jì
留下来?它可能是一套成文的方法、一门课程、软件、一项设计、
hé tóng yuē dìng de tè xǔ quán shǐ yòng fèi yī tào xùn liàn yǒu sù de yè wù tǐ xì zài kè hù tóng yì
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
xià wéi xī de kè hù guān xì huò yī zhǒng kě yóu xì tǒng jiāo fù de chǎn pǐn zhǐ bǎo hù fǎ lǜ shí jì
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
chéng rèn de dōng xī bú yào bǎ mì mī wù dàn chéng jià zhí
承认的东西,不要把秘密误当成价值。

tóng guò yǔ dǔ chǎng yóu xì mǒu xiàng gōng néng yǒu guān de zhuān lì miáo shù le
Jeffrey Phillips 通过与赌场游戏某项功能有关的专利,描述了
zhè yàng yī zhǒng quán lì àn tā de shuō fǎ shǐ yòng shòu bǎo hù de jī zhì jiù huì chǎn shēng fù kuǎn tā
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
hái gēn jù yī xiàng duì wài pī lù de gōng sī gū zhī chēng zì jǐ shì zhǐ miàn shàng de yì wàn fù wēng
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。
zhè liǎng zhǒng shuō fǎ dōu xū yào míng què biān jiè zhuān lì shì yī xiàng yǒu qī xiàn de fǎ lǜ quán lì bìng
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
bù néng zhèng míng xū qiú yǒu xiào xìng kě zhí xíng xìng fēn xiāo huò lì rùn zhǐ miàn jià zhí shì fù zhuó
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
yú suǒ yǒu quán yì zhī shàng de gū jì bìng bù shì kě yǐ huà yòng de qián zhǐ yǒu dāng zhēn shí quán lì
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 jǔ 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 拥有利润空间,也意味着承担义务

zhè wèi mài ā mī wài kē yī shēng céng céng dié jiā de suǒ yǒu quán hěn róng yì yòu shǐ rén jī xié zhào bān
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照搬:
zhí yè jī gòu shè shī lín chuáng wǎng luò hé wù yè rán ér měi yī chù xiāng lín de lì rùn
执业机构、设施、临床网络和物业。然而,每一处相邻的利润
kōng jiān dōu dài lái yī xiàng xīn gōng zuò zhí yè jī gòu bì xū tí gòng chèn zhí de yī liáo fú wù shè shī
空间都带来一项新工作。执业机构必须提供称职的医疗服务。设施

bì xū ān quán huò dé xǔ kě pèi bèi rén yuán bìng hé lǐ dìng jià wǎng lùò bì xū bǎo liú huàn zhě de
必须安全、获得许可、配备人员并合理定价。网络必须保留患者的
xuǎn zé quán bìng què bǎo zhuǎn zhěn shì dāng wù yè xū yào zī běn wéi hù bǎo xiǎn yǐ jí chéng shòu
选择权并确保转诊适当。物业需要资本、维护、保险，以及承受
kōng zhì huò yòng tú biàn huà de néng lì
空置或用途变化的能力。

yī liáo fú wù tí gōng 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
huí 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。

gòu mǎi měi yī xiàng xiāng lín zī chǎn yě bìng fēi tiān rán míng zhì zū lìn kě yǐ bǎo liú xiàn jīn hé
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
líng huó xìng zhuān yè hé zuò huò bàn kě néng gèng shàn cháng zhí xíng mǒu xiàng zhí néng bìng jiāng gù dìng chéng běn
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
fēn tān gěi zhòng duō kù hù zhǐ yǒu dāng kòng zhì mǒu gè guān jiàn huán jié suǒ chuàng zào de kě kào xìng
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、
xué xí huò kě fáng yù jià zhí zú yǐ chāo guò zī běn fù zá xìng jí zhōng dù hé chōng tū shí
学习或可防御价值，足以超过资本、复杂性、集中度和冲突时，
zhěng hé cái yǒu lǐ yóu
整合才有理由。

yīn cǐ guān yú suǒ yǒu quán de dì yī gè wèn tí bú shì wǒ néng qǔ de nǎ yī bù fèn lì rùn
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
kōng jiān ér shì chí yǒu xiāng guān quán lì hòu wǒ néng fù zé rèn dì gǎi shàn nǎ yī zhǒng jié guǒ
空间？而是持有相关权利后，我能负责任地改善哪一种结果？

10.5 股权不会让另一个人的劳动消失

dá lā sī yī wèi jīng yíng duō gè dì diǎn de jīng yíng zhě shuō tā huì shōu gòu gōng sī bìng xiàng suí hòu
达拉斯一位经营多个地点的经营者说，他会收购公司，并向随后
chéng dān dà bù fèn yùn yíng gōng zuò de rén shòu yǔ gǔ quán tā de tuán duì tí gōng zhàng bù hé qǐ dòng
承担大部分运营工作的人授予股权。他的团队提供账簿和启动
zhī chí xīn hé huǒ rén fù zé rì cháng zhí xíng zài yī gè jiǎn huà shì lì zhōng yī jiā lì rùn
支持；新合伙人负责日常执行。在一个简化示例中，一家利润
wéi liú 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。

zhǐ yǒu zài yī zǔ yán gé de jiǎ shè xià zhè gè suàn shì cái chéng lì liú shí wàn měi yuán shì kě
只有在 一组严格的假设下，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 chéng 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。

láo dòng shàng de bù duì chèn shǐ zhè fèn xié 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 huò rén kě néng huò dé dān kào gōng zī wú fǎ dé dào de jī huì zī běn hé huò 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 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。

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 jī 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、
chǔ 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 shǐ 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。

dāng quán lì xìn xī gòng xiàn hé shí jiān kuà dù dé dào chōng fèn gòng xiǎng shí gǔ quán kě yǐ
当权利、信息、贡献和时间跨度得到充分共享时，股权可以
xié tiáo jī lì tā yě kě néng yǎn gài bào chóu bù zú bǎ fēng xiǎn zhuǎn yí gěi yǐ jià néng lì jiào ruò
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
de rén huò ràng shuāng fāng xiàn rù zhēng yì gǔ quán jié gòu biǎo bù néng tì dài xìn rèn tā jì lù
的人，或让双方陷入争议。股权结构表不能替代信任；它记录
de shì xìn rèn bì xū jīng shòu zhù shén me
的是信任必须经受住什么。

10.6 以一项可信权益开启所有权记录

suǒ yǒu quán zhǐ yǒu zài zhè gè yì yì shàng cái shì yī jià tī zi měi yī jí dōu xū yào xià yī jí
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
tí gòng zhèng jù tā bìng bú shì yāo qiú yǒng yuǎn xiàng shàng pán dēng de mìng lìng bǎ dì 9 zhāng de yùn yíng
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
lù jīng dài rù jì lù xiě chū yī xiàng nǐ néng kě kào yùn yòng de jì néng mù qián fù zhuó yú tā
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
de xiàn jīn bào chóu huò quán lì yī jí yī zhǒng kě yǐ chóng fù chū xiàn de yǒu jià zhí jié guǒ tóng shí
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
bú yào jiǎ zhuāng qí zhōng méi yǒu tóu rù nǐ de shí jiān
不要假装其中没有投入你的时间。

xiàn zài zhǎo chū yī 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 chān 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 lǚ 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 yī 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。

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 shí 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。

jī 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 yǐ 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 zhē zǒu 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。

jí shǐ rú cǐ yī xiàng quán yì réng kě néng wán quán yī lài qí chuàng zào zhě yī jiā biāo zhǔn zhī
即使如此, 一项权益仍可能完全依赖其创造者。一家标准只
cún zài yú mǒu gè rén nǎo zhōng de zhí yè jī gòu yī jiàn zhǐ néng yóu fā míng zhě jiāo fù de chǎn pǐn huò
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
yī duàn kào chí xù jiù huǒ lái zhì lǐ de gǔ quán hé zuò guān xì dōu zhǐ shì gǎi biàn le fǎ lǜ xíng shì
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,
ér méi yǒu gǎi biàn yī lài guān xì chí jiǔ de suǒ yǒu quán xū yào yī bù jī qì zài suǒ yǒu zhě lí kāi
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
fáng jiān hòu réng néng duì xiàn chéng nuò
房间后仍能兑现承诺。

CHAPTER 11

创始人离场后仍能运转的企业

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？

dǎ zào jiàn shēn yòng zhī hòu tán dào le yí bǐ gū zhí 4
打造健身应用 Sweat 之后，Kayla Itsines 谈到了一笔估值 4
yì měi yuán de chū shòu jiāo yì dāng bèi wèn jí tā huì gǎi biàn shén me shí tā méi yǒu tí dào mǒu xiàng
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
gōng néng mǒu cì yíng xiāo huó dòng huò mǒu gè róng zī jué dìng tā shuō zì jǐ běn yīng zài chū shòu zhī qián
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
jiù yǔ gōng sī tuō lí mǎi fāng shōu gòu de shì yí jiā gōng zhòng xíng xiàng hé yùn yíng réng rán gāo dù
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
yī lǎi chuàng shǐ rén de qǐ yè zhè cì chū shòu bìng méi yǒu xiàng tā yù qī de nà yàng ràng tā chè dǐ
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
tuō shēn
脱身。

zhè shì guān jiàn rén wù fēng xiǎn zuì zhí guān de xíng tài chuàng shǐ rén kě yǐ yōng yǒu gǔ fèn shāng biāo
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
hé yín háng zhàng hù tóng shí réng rán shì ràng gōng sī dé yǐ yùn zhuǎn de wèi bèi jì lù xià lái de
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
liú chéng měi yí bǐ zhòng yào xiāo shòu dōu xū yào chuàng shǐ rén qīn zì fā shēng měi gè lì wài dōu zài
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
děng dài chuàng shǐ rén pàn duàn kè hù jì zhù de shì yí gè rén ér bú shì zǔ zhī néng gòu duì xiàn de
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
chéng nuò qī yè zài fǎ lǜ shàng dú lì zài yùn yíng shàng què yī rán fù zhuō yú chuàng shǐ rén
承诺。企业在法律上独立，在运营上却依然附着于创始人。

chuàng shǐ rén lí chǎng hòu réng néng yùn zhuǎn de qǐ yè bìng bú shì wú rén zhào guǎn de qǐ yè tā
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 shì jì de jìn zé zhì 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 将缺席测试应用于职能，而非头衔

一位名叫 Zane 的太阳能企业高管提出了一套规模阶梯：从创意和销售，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；公司应当依靠系统，而不是首席执行官持续不断的干预。

不要先问创始人能否去休假。先从第 9 章延续下来的路径标识符入手。沿着注意、经过资格确认的决策、交换、交付、验收、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。缺席测试属于每一个交接点；它不是另一套运营流程。

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。

对每一项关键职能，进行由两部分组成的测试：

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、能够揭示偏移的衡量指标，以及将该指标与实际工作进行核对的检查。再加入触发条件、必需输入、资源、完成定义和受过培训的后备人员。

意外情况 说明法律、安全、质量、隐私、劳动、客户、现金和权限的边界；谁可以叫停或作出决定；事件向何处升级；有哪些支持可用；临时权限何时失效；以及事后将如何审查这项决定和相关规则。

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 yǒng 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 记录判断，但不要假装已经消除了判断

miáo shù le wèi měi xiàng zhí néng zhì dìng chéng xù de zuò fǎ hái kāi wán xiào shuō jiù lián zhǔ
 Zane 描述了为每项职能制定程序的做法，还开玩笑说，就连煮
 kā fēi hé shàng cè suǒ yě kě yǐ yǒu yí tào chéng xù zhè zhǒng kuā zhāng jiē shì le yí gè cháng jiàn
 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
 cuò wù wén dǎng zài jiǎn shǎo qí yì bǎo zhàng ān quán huò chuán dì lái zhī shí bù yì de zhī shí shí hěn
 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
 yǒu yòng rú guǒ tā zhǐ jì lù wú guān jīn yào de dòng zuò què ràng yǐng xiǎng zhòng dà de jué dìng
 有用。如果它只记录无关紧要的动作，却让影响重大的决定
 hān hú bù qīng jiù huì biàn chéng guān liáo zhǔ yì
 含糊不清，就会变成官僚主义。

jiāng gōng zuò fēn chéng sì lèi
 将工作分成四类：

cháng guī gōng zuò shù rù wěn dìng bìng yǒu yí tiáo kě chóng fù de ān quán lù jìng 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 jìng
 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 yí 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。

yǒu yòng de liú chéng jì lù yīng dāng tiē hé gōng zuò ér bú shì zhǎn shì xíng zhèng tóu rù tā yīng dāng
 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
 bǎo liú yuán yīn bù biàn liàng jiē kǒu jié guǒ fù zé rén zhèng cháng lù jìng héng liáng zhǐ biāo
 保留原因、不变量、接口、结果负责人、正常路径、衡量指标、
 jiǎn chá fāng shì jué cè quán tíng zhǐ tiáo jiàn lì wài lù jìng zhèng jù hòu bèi rén yuán hé shěn chá
 检查方式、决策权、停止条件、例外路径、证据、后备人员和审查
 rì qī zhí xíng zhè xiàng gōng zuò de rén yīng dāng cān yù biān xiě hé cè shì fǒu zé wén dǎng miáo shù
 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
 de jiāng shì guǎn lǐ céng xiǎng xiàng zhōng de gōng zuò ér bú shì zhēn shí gōng zuò wén dǎng yīng dāng bǎo liú
 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
 pàn duàn bìng shǐ xiū dìng chéng wéi kě néng ér bú shì jiǎ zhuāng pàn duàn yǐ bèi xiāo chú
 判断并使修订成为可能，而不是假装判断已被消除。

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 wǔ 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 kù hù shāo 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 授权应当连同责任一起移交权限

yǐ jù bào dào chí yǒu de jiā mén diàn wèi lì
Shaquille O'Neal 以据报道持有的 155 家 Five Guys 门店为例，
ràng zhè gè wù lǐ xiàn zhì yí mù liǎo rán tā bù kě néng tóng shí chū xiàn zài gè dì fāng tā
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
gěi chū de dá àn shì shòu quán hé yǒu néng lì de rén zhè jù huà zhī suǒ yǐ jiǎn dān shì yīn wèi nán tí
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
dōu chū xiàn zài tā zhī hòu shòu quán de jiū jīng shì nǎ xiàng jié guǒ nǐ xiē běn dì jué cè shǔ yú
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
yùn yíng zhě nǐ xiē biāo zhǔn bì xū bǎo chí yí zhì nǐ xiē xìn xī xū yào fǎn kuì suǒ yǒu zhě
运营者？哪些标准必须保持一致？哪些信息需要反馈，所有者
yòu kě yǐ zài hé shí rù
又可以在何时介入？

shòu quán kě yǐ xiě chéng yí xiàng wán zhěng de yí jiāo
授权可以写成一项完整的移交：

complete delegation = outcome + authority

+ resources + standard

+ visibility + review.

ná zǒu quán xiàn bèi shòu quán zhě jiù chéng le chuán huà rén ná zǒu zī yuán zhè xiàng rèn wù jiù chéng
拿走权限，被授权者就成了传话人。拿走资源，这项任务就成
le yǔ xiān shè dìng de guī zé ná zǒu biāo zhǔn shěn chá jiù huì biàn chéng gè rén hào wù ná zǒu kě jiàn
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
xìng suǒ yǒu zhě fā xiàn shī bài shí jiù yǐ jīng tài chí quán xiàn hái bì xū yǒu biān jiè hé qī xiàn
性，所有者发现失败时就已经太迟。权限还必须有边界和期限。
jǐn jí huò lì wài qíng kuàng xià de lín shí quán xiàn huì zài gāi qíng kuàng jié shù huò dào dá zhǐ dìng shěn chá
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
shí diǎn shí shí xiào tā bù néng qiǎo rán biàn chéng yǒng jiǔ kòng zhì quán
时时失效；它不能悄然变成永久控制权。

shòu quán yīng dāng yán zhe yǔ yào yuē xiāng tóng de zhèng jù jiē tī zhú jí shàng shēng xiān cóng yí gè
授权应当沿着与要约相同的证据阶梯逐级上升。先从一个
jù tǐ kě nǐ de jué dìng kāi shǐ guān chá jié guǒ hé kù hù fǎn yīng zhǐ yǒu dāng cǐ rén jù bèi
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
chéng dān gèng dà hòu guǒ suǒ xū de bèi jīng xìn xī zī yuán zhī chí hé jì lù shí cái kuò dà fàn wéi
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。

tóu xián bú shì zhèng jù yī cì shùn lì wán chéng cháng guī gōng zuò yě bù néng zhèng míng qí yǐ jīng zhǔn bèi
 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
 hǎo yīng duì mò shēng de jīn jí shì jiàn
 好应对陌生的紧急事件。

mài ā mī yī wèi nián qīng de diàn shāng zhǔ yǎng jiāng shì fàng chuàng shǐ rén de shí jiān miáo shù wéi cóng
 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
 qī wèi shù mài xiàng bā wèi shù tā hái bǎ yuán gōng miào shù chéng yòng yī xiǎo bù fèn huí bào qù zhí xíng
 七位数迈向八位数。他还把员工描述成用一小部分回报去执行
 chuàng shǐ rén xiǎng fǎ de rén zhè zhǒng děng jí guān niàn xū yào jiū zhèng xiǎng fǎ zhǐ shì yī xiē jiǎ shè
 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。
 shú liàn de zhí xíng huì fā xiàn yuē shù xiū zhèng shè jì bìng qiě wǎng wǎng chuàng zào kè hù jià zhí
 熟练的执行会发现约束、修正设计，并且往往创造客户价值。
 shì fàng chuàng shǐ rén de shí jiān bìng bù huì ràng lìng yí gè rén de shí jiān biàn dé lián jià gōng píng
 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
 xīn chóu ān quán de gōng zuò tiáo jiàn gōng láo rèn kě fā yán quán yǐ jí zài shì dāng qíng kuàng xià
 薪酬、安全的工作条件、功劳认可、发言权，以及在适当情况下
 fēn xiǎng shàng xíng shōu yì dōu yīng dāng bèi nà rù xì tǒng
 分享上行收益，都应当被纳入系统。

xiū sī dūn yī wèi sī mù gǔ quán yùn yíng zhě jiè shào le rú hé zài duō jiā gōng sī zhōng shǐ yòng
 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
 gòng tóng liú chéng shù jù hé huò dé shòu quán de rén yuán gòng tóng jī chǔ shè shī kě yǐ shǐ bǐ jiào
 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
 hé zhī chí chéng wéi kě néng dàn yī tǎo mǔ bǎn wú fǎ mǒ qù gè dì chǎn pǐn yuán gōng kè hù huò
 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
 jiān guǎn yāo qiú de chā yì fù quán yì wèi zhe míng què de jué cè quán ér bú shì xiān yóu zhōng yāng
 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
 jiān kòng bìng zuò chū xuǎn zé zài ràng běn dì wèi zhè xiē xuǎn zé chéng dān zé rèn fù zé yùn yíng gāi jiē duàn
 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
 de rén bì xū yǔ qīn shēn chéng shòu qí jié guǒ de kè hù hé tóng shì bǎo chí hé fǎ hé guī de jiē chù
 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；
 zhōng yāng yí biǎo pǎn bù néng chéng wéi zǔ zhī jiē chù xiàn shí de wéi yī fāng shì
 中央仪表盘不能成为组织接触现实的唯一方式。

suí zhe gōng sī chéng zhǎng chéng zài néng lì yě huì fā shēng biàn huà huí yì
 随着公司成长，承载能力也会发生变化。Glenn Boyd 回忆，
 yǒu xiē guǎn lǐ zhě dài lǐng xiǎo tuán duì shí biǎo xiàn liáng hǎo dàn guǎn lǐ fàn wéi kuò dà dào 20 huò 30
 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
 rén hòu biàn shī bài le tā de jié lùn bǎ zé rèn guī xiàng shàng céng tíng zhǐ zēng jiā gōng zuò chāi fēn
 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
 gǎng wèi tí gòng gōng jù hé péi xùn huò zhě suǒ xiǎo zhí zé fàn wéi ràng yí gè rén bù kān zhòng fù
 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
 de zēng zhǎng shǒu xiān shì shè jì shī bài rán hòu cái kě néng shì gè rén pǐn gé wèn tí
 的增长，首先是设计失败，然后才可能是个人品格问题。

11.4 经常性收入必须不断更新其存在理由

xiū sī dūn yī wèi cái fù guǎn lǐ gù wèn jiāng yí cì xìng jiāo yì yǔ cháng qī pīn yòng qí shì wù suǒ bìng
 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
 měi nián fù fèi de kè hù zuò duì bǐ tā jiè shào le rú hé jiāng yí tǎo gōng zuò yìng yòng yú zhòng duō
 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
 kè hù cóng ér huò dé bǐ fǎn fù xún zhǎo xià yí bǐ jiāo yì gèng kě yù cè gèng róng yì kuò zhǎn de
 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
 shōu rù
 收入。

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、服务持续创造价值、转换成本高、取消方式隐蔽、合同期限很长, 或者买方已经不再留意。只有前两种原因描述了公司应当希望维持的关系。

衡量续约情况时, 应当按客户群组考察, 而不是沉浸在年度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 名客户自愿保持活跃, 那么

$$r_k = \frac{N_k}{N_0}$$

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

$$M_{\text{visible}} = \sum_{i=1}^n p_i (C_i - S_i - R_i),$$

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。

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 在有利于承诺的地方减少差异

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。

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。

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 让组织拥有记忆

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。

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

shōu jí bìng yīng dé dào bǎo hù hé gēng zhèng bǎo liú shí jiān bù dé chāo guò xū yào tóng shí
收集，并应得到保护和更正；保留时间不得超过需要；同时，
yīng dāng ràng gōng zuò què yǒu xū yào de rén néng gòu shǐ yòng
应当让工作确有需要的人能够使用。

zǔ zhī jì yì bìng bú shì jì lù měi yí gè rén ér shì bǎo liú yí xiàng jué dìng bèi hòu de xiāng guān
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
lǐ yóu shǐ xià yí gè rén wú xū biǎn zào lì shǐ yě néng cǎi qǔ xíng dòng
理由，使下一个人无需编造历史也能采取行动。

11.7 用缺席测试更新运营记录

huí dào jì lù 3 zhōng de zhēn shí lù jīng wèi yǐ xià měi xiàng zhí néng píng dìng zhǔn bèi dù
回到记录3中的真实路径。为以下每项职能评定准备度：

- zhǐ yǒu chuàng shǐ rén néng gòu zhí xíng huò pī zhǔn
● 0：只有创始人能够执行或批准；
- lǐng yí gè rén néng gòu xíng dòng dàn biāo zhǔn quán xiàn xìn xī huò hòu bèi rén yuán bìng bù wán bèi
● 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；
- zhǐ dìng fù zé rén hé shòu guò péi xùn de hòu bèi rén yuán néng gòu zài míng què de biāo zhǔn quán xiàn kě jiàn xíng hé shēng jí guī zé fàn wéi nèi cǎi qǔ xíng dòng
● 2：指定负责人和受过培训的后备人员，能够在明确的标准、权限、可见性和升级规则范围内采取行动。

duì qián zài kè hù kāi fā xiāo shòu yǔ chéng nuò jiāo fù lì wài chǔ lǐ xiàn jīn yǔ shōu kuǎn
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 yǔ péi xùn zhì liàng yǔ ān quán yǐ jí kè hù jì yì jìn 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：

$$A_{\text{critical}} = \min_j a_j.$$

cè shì shí yīng dǎo bǎo shǒu jīn shèn tí qián xuān bù yí duàn chuàng shǐ rén zhǐ guān chá bù zuò rì cháng
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
jué dìng de qī jiān xiān chí xù tiān zài chí xù tiān rán hòu chí xù tiān rú guǒ ān quán
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、
zhào hù gōng zī fā fàng fǎ lǜ yì wù huò kè hù zī chǎn kě néng shòu dào sǔn hài jué bù néng cǎi yòng
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
tū rán quē xī de fāng shì jì lù měi yí cì zhōng duàn yán chí de jué dìng yǐn cáng de mì mǎ
突然缺席的方式。记录每一次中断、延迟的决定、隐藏的密码、
hàn hǔ de chéng nuò quē shī de quán xiàn yǐ jí quē fá zhī chí de rén yuán xiū fù yí gè píng jǐng
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，
chóng xīn cè shì zhǐ yǒu zhèng jù yǔn xǔ shí cái yǎn cháng cè shì qī jiān
重新测试，只有证据允许时才延长测试期间。

zhēn duì měi xiàng guān jiàn zhí néng jì lù yīng fù zé de jié guǒ zī yuán cháng guī hé lì wài
 针对每项关键职能，记录应负责的结果、资源、常规和例外
 quán xiàn jiǎn chá zhí jiē kè hù fǎn kuì chuàng shǐ rén gān yǔ yǐ jī shàng wèi jiě jué de yuē shù
 权限、检查、直接客户反馈、创始人干预，以及尚未解决的约束。
 zhǐ yǒu zài méi yǒu yín cáng rèn hé guān jiàn líng fēn ér qiě xià yī zēng liàng de xū qiú néng gòu tōng guò
 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
 shòu yuē shù de jiē duàn tóng shí bù xuē ruò ān quán tóng yì zhì liàng shōu kuǎn huò bǔ jiù shí gōng sī
 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
 cái huò dé zēng zhǎng de xǔ kě chéng gōng tōng guò quē xī cè shì shì zhī chí yǒu xiàn dù zēng zhǎng de
 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
 zhèng jù bú shì wú xiàn kuò zhāng de xǔ kě zhèng
 证据，不是无限扩张的许可证。

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。

zhè gè xì tǒng xiàn zài néng gòu chéng jiē gèng duō xū qiú tā yě kě néng gèng kuài de 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

营运资金是增长的代价

shuí wèi zēng zhǎng zào chéng de shí jiān chà tí gòng zī jīn
谁为增长造成的时间差提供资金？

láo dòng lǐ guǎn lǐ gōng sī chuàng shǐ rén chēng dì yī fēn dà hé tóng xiāng dāng yú
劳动力管理公司创始人 Louis 称，第一份大合同相当于 900
wàn měi yuán de nián huà shōu rù kè hù huì zài tiān hòu zhī fù fā piào kuǎn rán ér tā de gōng sī
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
bì xū zài kāi zhǎn gōng zuò de tóng shí diàn fù gōng zī hé qí tā chéng běn àn tā de cū lǚ jì suàn
必须在工作开展的同时垫付工资和其他成本。按他的粗略计算，
zài néng gòu què xìn dì yī bǐ kuǎn xiàng huì dào zhàng zhī qián zhōu de xiàn jīn liú chū xū yào yuē
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
wàn měi yuán
万美元。

zhè fèn hé tóng jì shì xū qiú de zhèng jù yě shì duì cháng fù néng lì de wēi xié jù jué hé tóng
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，
jiù huì fàng qì yī tiáo kuò dà guī mó de lù jīng zài méi yǒu róng zī de qíng kuàng xià jiē shòu hé tóng
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 ge
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 xiàn jīn jì lù de shì yí ge
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。

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 lián 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 ge shí jiān chà zhī hòu cái huí bào suǒ yǒu zhě yīn cǐ yí 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 把每个数字分别记入自己的账户

rú guǒ ràng yí ge 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：

shōu rù shì àn zhào shì yòng de kuài jì guī zé wèi yǐ jīng jiāo fù huò yī hé tóng yǐ 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。

shōu rù máo lì rùn hé yíng yè lì rùn shì zài yí duàn qī jiān nèi jì liàng de liú liàng xiàn jīn yǐ jí
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
zī chǎn fù zhài biǎo shàng de quán lì zé shì zài mǒu gè rì qī guān chá dào de cún liàng jí biàn tóng wèi
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
cún liàng měi yuán kě yòng xiàn jīn yǒu zhēng yì de yīng shōu zhàng kuǎn zhuān yòng kù cún hé quē fá
存量，1美元可用现金、有争议的应收账款、专用库存和缺乏
liú dòng xìng de zī chǎn yě wú fǎ tóng děng dì chéng dān xià zhōu de gōng zī rú guǒ yù cè bǎ wèi lái
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
de liú liàng huò cún yí de cún liàng dāng chéng zhàng hù lǐ xiàn yǒu de xiàn jīn jiù huì shī xiào
流量或存疑的存量当成账户里现有的现金，就会失效。

de yī wèi jīng yíng zhě huí yì yǒu yī nián jù tā suǒ shù zhuàn le yuē
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 95 wàn měi yuán shuì 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 1 wàn měi yuán yǒu guān shí tǐ xíng shì hé shuì wù de xì jié bìng
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 xìng 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。

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 liáng lìng yí 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、

质量、法律合规、维护、隐私或人的尊严。不能因为归因困难，就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用来判断它的证据，而不是虚构一项销售回报。

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 接受销售之前，先画出现金日历

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

$$F_t = \sum_{\tau=0}^t (O_{\tau} - I_{\tau}).$$

如果 B 是为延误、缺陷、退款、返工和预测误差预留的储备，那么计划中的最低增长资金需求为

$$W_{\text{peak}} = \max_t F_t + B.$$

采用现金实际收付的日期，而不是发票日期。应计入定金、材料采购、运费、工资、工资税、佣金、分包商、保险、实施、质量控制、支持、退货、债务偿付和税款。在压力情景中，应把收款

时间后移, 而不是提前。约定的30天账期, 经过审批、争议、客户内部处理或一个周末后, 可能变成45天或60天。

对于库存型企业, 常用的现金转换周期近似式为

$$\begin{aligned} \text{cash-cycle days} &= \text{inventory days} \\ &+ \text{receivable days} \\ &- \text{payable days.} \end{aligned}$$

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。按周编制的现金日历会暴露真实的峰值。

Las Vegas 的一位服装行业创始人用一家大型零售商的订单解释了同一个问题: 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。

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。判断现金结构时, 必须同时考虑产品真相和公共成本。

12.3 明确选择由谁承担缺口

时间差永远不会消失。总要有人承担它: 创始人、客户、供应商、工人、贷款人、保理商或投资者。正当的问题是, 哪种安排符合

zhèng jù bìng qiě néng zài méi yǒu qī piàn huò xié pò de qíng kuàng xià fēn pèi fēng xiǎn

证据, 并且能在没有欺骗或胁迫的情况下分配风险。

kè hù dìng jīn hé lǐ chéng bēi shì kāi piào kě yǐ shǐ fù kuǎn yǔ yǐ jīng chéng nuò de gōng zuò
客户定金和里程碑式开票可以使付款与已经承诺的工作
xiāng pǐ pèi qián tí shì tuì kuǎn quán jiāo fù wù hé bǎo guǎn ān pái qīng xī gōng yīng shāng
相匹配, 前提是退款权、交付物和保管安排清晰。供应商
zhàng qī kě yǐ shǐ cái liào fù kuǎn yǔ shōu kuǎn shí jiān xiāng pèi dàn bù néng yǐ cǐ pò shǐ cuì ruò de
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
gōng yīng shāng wú xiàn qī wèi gèng qiáng shì de mǎi fāng róng zī suǒ xiǎo pī cǐ fēn jiē duàn qǐ yòng
供应商无限期为更强势的买方融资。缩小批次、分阶段启用
wǎng diǎn zū yòng chǎn néng huò fàng màn qǐ dòng sù dù dōu kě yǐ jiàng dī fēng zhí ér bú shì wèi
网点、租用产能或放慢启动速度, 都可以降低峰值, 而不是为
fēng zhí róng zī liú cún shōu yì néng gòu bǎo liú kòng zhì quán dàn dài jià shì shí jiān ér qiě duì yú
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
qǐ bù shí méi yǒu lì rùn kōng jiān de chuàng shǐ rén lái shuō kě néng gēn běn bù kě yòng
起步时没有利润空间的创始人来说, 可能根本不可用。

dāng qī yè yōng yǒu kě xìn de jì lù hé cháng zhài néng lì shí yín háng xún huán xìn dài é dù kě yǐ
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
tí gòng chéng běn jiào dī de duǎn qī liú dòng xìng dàn tā yě huì dài lái lì xī fèi yòng qī yuē tiáo kuǎn
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、
dān bǎo quán yì xù qī fēng xiǎn hé wéi yuē hòu guǒ gǔ quán méi yǒu yù dìng de cháng huán qī xiàn quē huì
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
ràng dū jīng jì lì xìn xī zhì lǐ quán yǒu shí hái bāo kuò kòng zhì quán èr zhě dōu bù huì
让渡经济利益、信息、治理权, 有时还包括控制权。二者都不会
jīn jīn yīn wèi jià gé méi yǒu chū xiàn zài fā piào shàng jiù chéng wéi miǎn fèi de zī jīn
仅仅因为价格没有出现在发票上就成为免费的资金。

běn zhāng shí bié de shì shí jiān chà yǐ jí chéng dān tā suǒ dài lái de quán bù fù dān tā bìng bù
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
jiě jué zuì zhōng yīng zài liú cún shōu yì zhài wù gǔ quán huò hùn hé fāng shì zhī jiān zuò hé xuǎn zé bǎ
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
róng zī hòu xuǎn fāng àn dài dào zī běn shì pèi jué cè zhōng zài jiāng qī xiàn quán lì kòng zhì quán
融资候选方案带到资本适配决策中, 再将期限、权利、控制权、
suǒ yāo qiú de sù dù sǔn shī fēn pèi hé tì dài fāng àn yǔ shēng chǎn xìng yuē shù jìn xíng bǐ jiào
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。

cǎi yòng le yīng shōu zhàng kuǎn bǎo lǐ jù tā suǒ shù bǎo lǐ shàng ān hé gé fā piào
Louis 采用了应收账款保理。据他所述, 保理商按合格发票
jīn é de yuē yǔ fù zī jīn zōng hé chéng běn yuē wéi 21%; cǐ hòu tā tōng guò liú cún
金额的约 90% 预付资金, 综合成本约为 21%; 此后, 他通过留存
shōu yì zhú bù jiàng dī le duì zhè yī róng zī qú dào de yī lài bǎo lǐ shāng kě yǐ bǎ xìn yòng kě kào
收益逐步降低了这对这一融资渠道的依赖。保理商可以把信用可靠
de fā piào zhuǎn huà wéi gèng zǎo shōu dào de xiān jīn dàn qí quán bù fù dān qǔ jué yú shí jiān fèi yòng
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、
zhǔn bèi jīn zhuī suǒ quán zhēng yì xī shì kè hù jí zhōng dù yǐ jí yóu shuí xī shōu bù fù kuǎn
准备金、追索权、争议、稀释、客户集中度, 以及由谁吸收不付款
sǔn shī yīng bǐ jiào shí jī qī jiān nèi shōu dào de xiān jīn zōng é yǔ ràng dū de xiān jīn zōng é bú yào
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
ná yī xiàng méi yǒu jiě shì de fèi yòng yǔ yín háng nián lì lǜ xiāng bǐ
拿一项没有解释的费用与银行年利率相比。

rú guǒ kòu chú róng zī chéng běn hòu de gòng xiàn réng wèi zhèng huí kuǎn gāo dù kě xìn hé tóng néng gòu
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
xíng chéng chí jiǔ néng lì ér qiě bù lì jié guǒ réng zài kě chéng shòu fàn wéi nèi nà me áng guì de
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
guò qiáo róng zī kě néng shì hé lǐ de tā yě kě néng wéi chí yī fèn bān yīng wù jué de hé tóng zī jīn
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
kě dé bìng bù néng xiū fù fù lì rùn xìn yòng bó ruò de kè hù bù ān quán de gōng zuò fù hè huò
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

gōng sī wú lì lǚ xíng de yì wù
公司无力履行的义务。

12.4 在紧急情况发生前，先让企业具备融资资格

yī wèi yī liáo háng yè chuàng yè zhě bǎ chèn zhí de kuài jì rén yuán liè wèi kuò dà guī mó zǎo qī yǐng pìn yòng
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应聘用的人才，因为可信的账簿有助于获得信贷并支持最终出售公司。

de yī wèi fáng dì chǎn jīng yíng zhě zé tí gōng le bì yào de zhì héng
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。

qǐ yè de róng zī néng lì yuán yú líng yī fāng kě yǐ jiǎn chá de zhèng jù
企业的融资能力源于另一方可以检查的证据：

- yǐ hé duì de zhàng mù hé jí shí chū jù de bào biǎo
● 已核对的账目和及时出具的报表；
- hé tóng fā piào zhàng líng jí shōu kuǎn jì lù
● 合同、发票、账龄及收款记录；
- yǔ shí jì jiāo fù guà gōu de dān wèi jīng jì xiào yì
● 与实际交付挂钩的单位经济效益；
- shuì wù gōng zī bǎo xiǎn hé fǎ lǜ yì wù bǎo chí zhèng cháng lǚ xíng
● 税务、工资、保险和法律责任保持正 常履行；
- néng gòu kàn jiàn yǐ wǎng wù chā de xiàn jīn yù cè
● 能够看见以往误差的现金预测；
- suǒ yǒu zhě zī běn liú cún shōu yì dī yā wù huò qí tā sǔn shī xī shōu néng lì
● 所有者资本、留存收益、抵押物或其他损失吸收能力；
- míng què de jiè kuǎn yòng tú hé kě xìn de hái kuǎn lái yuán yǐ jí
● 明确的借款用途和可信的还款来源；以及
- duì bù lì biàn huà hé qī yuē yā lì de jí zǎo tōng zhī
● 对不利变化和契约压力的及早通知。

de yī wèi sī mù gǔ quán mǎi jiā miáo shù le jīng yíng jì lù zī chǎn
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。

zài yuè rì shì jiàn hòu lǚ yóu yè bēng tā qī 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 tān 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 tān 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 fāng zhě guān yú yǐn mǎn cái wù bào biǎo 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 lóu 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 分阶段增长，让公司能够学习

de yī wèi gōng yè fú wù jīng yíng zhě miáo shù le zì jǐ de qǐ bù fāng shì xiān
Palm Beach 的一位工业服务经营者描述了自己的起步方式：先
yòng yī liàng néng chuàng zǎo chǎn chū de zhēn kōng xī wū chē kāi zhǎn yè wù zài bǎ bàn shì chù cóng gè
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
zhú bù kuò zhǎn dào 10 gè 15 gè ér bú shì yī cì jiù cháng shì fù gài quán guó zhè yàng de
逐步扩展到10个、15个，而不是一次就尝试覆盖全国。这样的
sù dù shǐ liú cún lì rùn jīng yíng zhī shí kè hù hé guǎn lǐ néng lì néng gòng tóng zēng zhǎng tā
速度使留存利润、经营知识、客户和管理能力能够共同成长。它
bǎo liú le kòng zhì quán dàn jiào màn de zì wǒ róng zī bìng fēi zài měi gè shì chǎng dōu kě xíng huò zuì yōu
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。

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 yíng shāng kě néng xiān dài lái rèn xìng zhī hòu cái chuàng zǎo 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 qián de měi yī 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。

chēng tā nà jiā kuài sù zēng zhǎng de ruǎn jiàn gōng sī céng kǎo lǜ yǐn rù fēng xiǎn
Glenn Boyd 称，他那家快速增长的软件公司曾考虑引入风险
zī běn dàn méi yǒu huò dé tóu zī yú shì biàn dé gèng jiǎ jié jiǎn hòu lái zài gōng kāi fā xíng shí
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
réng bǎo liú le fēi cháng dà de chuàng shǐ rén chí gǔ bǐ lì zhè zhǐ shì yī zhǒng jié guǒ bìng bù néng
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
zhèng míng róng zī zǎo jù huì dài lái chéng gōng tā gèng yǒu lì de jǐng gào shì fèi yòng huì suí zhe
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。

yīn cǐ lì rùn lǜ hé xiàn jīn zhōu zhuǎn sù dù bì xū jié hé qī lái kàn rú guǒ yī jiā qǐ yè
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
měi gè zhōu qī zhuàn qǔ de gòng xiàn jiào shǎo dàn néng bǎ duǎn zàn kě kào de xiàn jīn zhōu qī chóng fù
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
xǔ duō cì nà me nián dù gòng xiàn kě néng xiāng dāng kě guān zhàng miàn shàng hěn gāo de lì rùn lǜ
许多次，那么年度贡献可能相当可观。账面上很高的利润率，
rú guǒ bèi huǎn mǎn zhōu zhuǎn de kù cún huò kě yí yīng shōu zhàng kuān zhàn yòng yě kě néng tí gòng bù liǎo
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
duō shǎo zī jīn zhǐ yǒu dāng zhì liàng tuì huò fú wù chéng běn hé huí kuǎn réng rán zhēn shí kě kào shí
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，
gèng kuài de zhōu zhuǎn cái yǒu jià zhí měi zhōu zhuǎn yī cì dōu kuī sǔn sù dù yě wú fǎ wǎn jiù tā
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。

tóng yàng de jīn shèn yě shì yòng yú jīn jí xiǎo shòu de yī wèi jīng yíng zhě chēng
同样的谨慎也适用于紧急销售。Scottsdale 的一位经营者称，
tā yī dù miàn lín \$550,000 de xìn yòng kǎ zhàng dān chāo guò \$200,000 de gōng zī zhī chū
他一度面临\$550,000的信用卡账单、超过\$200,000的工资支出，
ér xiàn jīn yuē wéi \$300,000; suí hòu tā zài yī zhōu bàn nèi mài chū le yuē \$800,000 de
而现金约为\$300,000；随后，他在一周半内卖出了约\$800,000的
xīn chǎn pǐn jù chēng zhè yī yīng duì tián bǔ le tā yǎn qián de quē kǒu dàn rú guǒ xiàn jīn méi yǒu
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
xùn sù shōu huí huò zhě jiāo fù tuì kuǎn yòng jīn hé zhī chí chéng běn chāo guò le gòng xiàn tā yě
迅速收回，或者交付、退款、佣金和支持成本超过了贡献，它也
kě néng kuò dà quē kǒu zhǐ yǒu dāng shōu huí de xiàn jīn xiān yú xiāo shòu suǒ chǎn shēng de yì wù dào dá
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
shí xiāo shòu cái huì chuàng zào liú dòng xìng
时，销售才会创造流动性。

12.6 在记录3中加入增长许可

xuǎn zé yī 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 yī 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：

- **诊断。** zhěn duàn shuō míng dāng qián de yuē shù yǐ jí wèi shén me yīng yóu zhè yī bù lái jiě jué ér
说明当前的约束，以及为什么应由这一步来解决，而
bú shì zài qí tā dì fāng zēng jiā gèng duō huó dòng
不是在其他地方增加更多活动。
- **证据。** zhèng jù jì lù xǔ qiú qǔ xiāo jí zhōng dù xiàn shí de shōu kuǎn qíng kuàng dān wèi gòng xiàn
记录需求、取消、集中度、现实的收款情况、单位贡献、
fú wù hé bǔ jiù chéng běn liú cún qíng kuàng yǐ jí bì xū qǐ yòng gù dìng chǎn néng shí de
服务和补救成本、留存情况，以及必须启用固定产能时的
yè wù liàng
业务量。
- **协调一致的变化。** xié tiáo yí zhì de biàn huà shuō míng bì xū lián dòng tuī jìn de shēng chǎn zhì liàng ān quán
说明必须联动推进的生产、质量、安全、
zhī chí rén yuán pèi zhì guǎn lǐ wéi hù hé xiàn jīn xíng dòng jiāng dāng qián chǎn yǔ zhèng zài
支持、人员配置、管理、维护和现金行动。将当前产出与正在
gòu mǎi de wèi lái néng lì jìn xíng bǐ jiào
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。

只有当这一步改变了可转移能力或必须保护的¹家庭底线时，才
更新记录1。不要在生活中重复经营计算。

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

公司就是其他人

quán xiàn gòng xiàn yǔ yǐn xíng fēng xiǎn yīng dāng rú hé fēn dān
权限、贡献与隐形风险应当如何分担？

yī wèi yōng yǒu jiā gōng sī de lǎo bǎn zhí bái dì miáo shù le zì jǐ de hé xīn zhì yuē zhǐ yào
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
tā lí kāi yī liǎng gè xiǎo shí shì qíng jiù kě néng fā shēng biàn huà hé zuò huò bàn ràng zhè fèn fù dān
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
biàn dé kě yǐ yīng duì tā shuō zhǐ yào yǒu hé shì de tuán duì gōng zuò jiù néng wán chéng
变得可以应对。他说，只要有合适的团队，工作就能完成。

jiù qí suǒ jí ér yán zhè gè dá àn shì zhèng què de rán ér měi zēng jiā yí gè gōng zuò
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 gōng dēng dài fā xīn gōng yīng shāng dēng 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 bù 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 ruò gān 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复制品。每个人都带着自己的判断、利益、
jú xiàn yǔ yì wù yě dōu yǒu bù 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。

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
这就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 gù 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
rèn hé rén chéng wéi chāo rén
任何人成为超人。

13.1 针对缺失的贡献进行招聘

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 yǐ jí 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 suō chéng yí 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
rén
人。

zhè tiáo jiàn yì zhǐ yǒu zài ruò xiàng bèi jù tǐ shuō míng zhǐ hòu cái yǒu yòng wǒ men xū yào
这条建议只有在弱项被具体说明之后才有用。“我们需要
yōu xiù rén cái bìng bú shì zhāo pìn jì huà guān chá yí zhōu de shí jiān jiū jìng zài nǎi xiē dì fāng
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
sǔn shī le pàn duàn lì duì chuàng shǐ rén de bù duàn dǎ duàn jī yā de duì liè fǎn gōng děng dài
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 yīng fù yǐ jí wú rén néng gōu pāi bǎn de jué dìng rán hòu
的客户、不安全的现场应付，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 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。

yí 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 zú 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 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
zhuǎn yè rén cái qí zhōng qiè shí de dòng jiàn shì zhuǎn 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
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。

xiān xiě chū yí fēn 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：

- jié guǒ míng què nǎ xiàng jié guǒ bì xū biàn dé gèng jiā kě kào fú wù yú shuí yǐ jí tā rú hé
● **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
fú wù yú zhěng tǐ chéng nuò
服务于整体承诺。
- quán xiàn shuō míng cǐ rén kě yǐ duì nǎi xiē xuǎn zé zhī chū hé chéng nuò pāi bǎn nǎi xiē réng
● **权限。**说明此人可以对哪些选择、支出和承诺拍板，哪些仍
shǔ yú bǎo liú shì xiàng
属于保留事项。
- zī yuán tí gōng zhè xiàng jié guǒ shí jì suǒ xū de shí jiān rén yuán gōng jù fǎng wèn quán xiàn
● **资源。**提供这项结果实际所需的时间、人员、工具、访问权限、
péi xùn yú xié zuò
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。
biān jiè shǒu zhù bù néng yīn jí pò ér fàng qì de ān quán fǎ lǜ zhì liàng yǐn sī láo dòng kè hù yǔ cháng fù néng lì biān jiè
- **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。
xìn xī tí gòng zuò chū pàn duàn suǒ xū de bèi jīng zhèng jù lì shǐ yī lài guān xì bù quē dīng xíng yí jī lái zì kè hù de zhí jiē xìn hào
- **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。
zhī chí míng què dāng shí jì qíng kuàng chāo chū gāi jué sè de néng lì fàn wéi shí kě yǐ huò dé de hòu bèi lì liàng zhuān yè xié zhù hé shēng jí lù jīng
- **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。
fù hé shè dìng shěn chá jié guǒ tóu sù jiǎ shè gōng zuò liàng yí jī jué sè běn shēn shì fǒu hé shì shí suǒ yī jù de zhèng jù hé pín lǜ
- **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。
bǔ jiù shuō míng shuí yǒu quán jiào tíng yǒu hài de gōng zuò yí jī jué cè shī bài hòu rú hé bǔ jiù kè hù bǎo hù rén yuán bìng gǎi jìn xì tǒng

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，并有权在规定时间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。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、补救客户、保存事实并纠正线路安排。这样，任务、权限、真相、支持与后果便会共同传递。

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

jì bú shì tuō yán yě bú shì zhì zào xì jù xìng chǎng miàn ér shì jí shí zuò chū jī yú zhèng jù de
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
jué dìng jì zūn zhòng dāng shì rén yě bǎo hù gōng zuò
决定，既尊重当事人，也保护工作。

13.2 划分所有权之前，先检验贡献

gù yōng guān xì kě yǐ zài míng què de tiáo jiàn xià zhōng zhǐ hé huǒ guān xì què bǎ zī běn quán xiàn
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、
xìn xī shēng yù yú tuì chū jiū chán zài yì qǐ dāng yí gè rén gòng xiàn jiǎn shǎo xū yào xiàn jīn xiǎng yào
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
chū shù huàn bìng gǎi biàn fāng xiàng huò rèn dìng líng yí fāng wéi fǎn xié yì shí huì fā shēng shén me
出售、患病、改变方向，或认定另一方违反协议时会发生什么，
yǒu qíng hé rè qíng dōu wú fǎ huí dá
友情和热情都无法回答。

yí wèi fáng dì chǎn chuàng shǐ rén miáo shù le yí tiáo gèng yǒu yòng de jiàn lì xìn rèn zhī lù
Austin 一位房地产创始人描述了一条更有用的建立信任之路。
zài zǔ chéng fàn wéi gèng guǎng de hé huǒ guān xì zhī qián tā xiān gěi wèi lái de hé huǒ rén ān pái le
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
yí xiē xiǎo xíng yùn yíng cè shì qiāo hù rén jiā de mén dǎ yí zǔ diàn huà wán chéng jù tǐ
一些小型运营测试：敲 10 户人家的门、打一组电话、完成具体
gōng zuò jù tā shuō duì fāng yí cì yòu yí cì dì yuǎn yuǎn chāo é wán chéng yāo qiú zài liǎng sān nián
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
zhōng tā men jī lěi le zhèng jù bāo kuò gòng tóng chí yǒu de jǐ chù fáng chǎn zhī hòu cái yī jù hù bǔ
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
de jué sè fēn gōng gòng tóng jīng yíng yí jiā gèng dà de gōng sī yí rén fù zé yùn yíng yíng lì néng lì
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
hé rén yuán líng yí rén zé zhuān zhù yú guān xì yǔ xīn jī huì
和人员，另一人则专注于关系与新机会。

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 nǐ de gōng zuò bǐ yí fān hé huǒ 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期限、令人不快的工作、流失的客户、一小
bǐ qián yí cì jiū zhèng yí jī 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。

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 cǐ pàn duàn de xìn xī 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 xíng chōng tǔ shì tā men xíng chéng xìn rèn de yí 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。

líng yí wèi chuàng shǐ rén shuō yīn wèi tài duō hé huǒ rén xiǎng yào de dōng xī gè bù xiāng tóng tā
另一位创始人说，因为太多合伙人想要的东西各不相同，他
zui zhōng guān bì le yí jiā gōng sī tā guān yú lǐ xiǎng rén shù de jīng yàn fǎ zé zhǐ shì gè rén jīng lì
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，

bìng fēi pǔ biàn shàng xiàn tā tí chū de lìng yí gè jiǎn yàn biāo zhǔngèng wéi chí jiǔ měi wèi hé huǒ rén
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。

zhè xiē tiáo kuǎn tōng guò zài fāng fāng yì yì yí zhì shí huí dá wèn tí lái zhī chēng xìn rèn tā men
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 让许多人思考，由一个人拍板

yí jiā shén jīng jì shù gōng sī de shǒu xī zhí xíng guǎn jiāng fā hào shī lìng de chuí zhí xíng guǎn lǐ zhě yǔ
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。

yí wèi cān yǐn qǐ yè gāo guǎng gèng zhǔn què dì zhǐ chū le yùn yíng yào diǎn jǐ gè rén kě yǐ gòng tóng
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，但必须有一个始终负责确保工作完成。这里的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拥有最终权限、信息和职责。

duì yú měi yí xiàng yǐng xiǎng zhòng dà de chóng fù xìng jué dìng jì lù yǐ xià wǔ xíng
对于每一项影响重大的重复性决定，记录以下五行：

tí chū shuí wèi xuǎn zé shè dìng kuāng jià tígōng 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 yǔ
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 kè 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
 zàn tíng gōng zuò zàn tíng zhǐ hòu rú hé fù hé
 暂停工作？ 暂停之后如何复核？

jì lù de chéng dù yīng dāng yǔ shì xiàng xiāng chèn xuǎn zé bàn gōng shì cān shí wú xū chéng lì
 记录的**程度**应当与**事项**相称。选择**办公室餐食**无须成立
 wěi yuán huì jìn rù yí gè xīn guó jiā gǎi biàn yí xiàng yī liáo xuān chēng dòng yòng xī quē xiàn jīn
 委员会。进入一个**新国家**，**改变**一项**医疗宣称**，**动用**稀缺**现金**、
 jiě gù gāo jí yuán gōng huò bǎ yuán gōng zhì yú wēi xiǎn zhī zhōng zé xū yào zhè yàng zuò xìn xī
 解雇**高级员工**，或把**员工**置于**危险**之中，则需要这样做。**信息**
 quán yīng yǔ fēng xiǎn chéng dān xiāng pǐ pèi zài zhòng dà shì shí bèi yīn mǎn de qíng kuàng xià yí gè rén
 权应与**风险**承担相匹配：在**重大事实**被**隐瞒**的情况下，一个人
 bù kě néng fù zé rèn dì chéng dān jié guǒ
 不可能**负责任**地承担**结果**。

jǐn jí quán xiàn yě xū yào dào qī jī zhì yào míng què chù fā tā de shì jiàn tā suǒ yǔn xǔ de
紧急权限也需要**到期机制**。要**明确**触发它的事件、它所**允许**的
 jué dìng bì xū gào zhī de rén yuán xū yào bǎo liú de zhèng jù yǐ jí ràng gōng sī huī fù cháng guī
决定、**必须**告知的人员、**需要**保留的**证据**，以及让**公司**恢复**常规**
 zhì lǐ de tiáo jiàn fǒu zé měi yí wèi bù nài fán de gāo guǎn dōu kě yǐ bǎ bù biàn chóng xīn dìng yì
 治理的**条件**。否则，每一位**不耐烦**的**高管**都可以把**不便**重新**定义**
 chéng wéi jī
成危机。

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 gōng yīng shāng yǔ zhài quán rén de yī lǎi suǒ yǒu zhě 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 kè hù què bèi zhì yú zhòng dà fēng xiǎn zhōng de rén yí 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 gōng fēng xiǎn zī běn de rén lǐ yīng huò dé xiàng
持久的**股东****回报**是一项**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 gōng 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**。

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 quē dīng 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 yǒu yí gè míng què de jué sè pāi bǎn dàn rèng 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 文化就是公司在压力之下所保护的东西

Texas yī wèi qǐ yè gāo guǎn bǎ kè hù guān huá xiàng qián zhuī sù dào yuán gōng tǐ yàn tā rèn wéi, dāng rén men yǒng yǒu yì yì de gōng zuò ān quán de huán jīng bìng qiè yǒu lǐ yóu xiāng xìn gōng sī zhòng shì zì jǐ shí tā men jiù néng yǔ kè hù bǎo chí zú gòu jìn de jù lí chǎn shēng gèng hǎo 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 shī qù zhè xiē zhī shí 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, 产生更好的想法。当他们的注意力都被寻找下一份薪水占据时, 公司便会失去这些知识。

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 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 guǎn lǐ zhě kě yǐ yǐn mǎn shén me shì fǒu huì bù jiù yī ge dài lái bù biàn de kè hù yǐ jī shōu rù néng fǒu wéi yuán běn bù kě jiē shòu de xíng wéi kāi tuō 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, 管理者可以隐瞒什么, 是否会补救一个带来不便的客户, 以及收入能否为原本不可接受的行为开脱。

yī wèi jiǔ diàn yè jīng yǎng zhě shuō tā céng jiě gù yè jì zuì gāo de xiāo shòu rén yuán yīn wèi cǐ rén qī piàn kè hù sǔn hài le zǔ zhī tā shuō gōng sī suǒ hòu zēng zhǎng le bǎi fēn zhī èr shí zhè yī xiān hòu shùn xù bìng bù néng zhèng míng jiě gù dǎo zhì le zēng zhǎng yě bù yīng chéng wéi chōng dòng jiě gù de tōng xíng zhèng tā què shí jiē shí le yī ge rén de shōu rù gòng xiàn kě yǐ mài dào huò miǎn shí suǒ chǎn shēng de zhì lǐ wèn tí yī ge kě yǐ wéi fǎn chéng nuò de míng xīng yuán gōng huì ràng qí tā suǒ yǒu rén míng bái kǒu tóu xuān shì de jià zhí guān zhǐ shì jiāo ruò shì yuán gōng cái xū yào fù chū de kě xuǎn dài jià 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。

tǎn chéng de yì yì yě shǔ yú tóng yī gè xì tǒng Boyd xún zhǎo cōng míng chéng shí qiè néng gòu jiē shòu jiàn shè xìng fǎn kuī de rén bìng míng què bǎ zì jǐ yě bǎo kuò zài nèi ān quán de tuán duì bìng bú shì yī ge wú rén shòu dào zhì yí ràng rén shù shì de tuán duì tā ràng rén kě yǐ tí chū huài xiāo xī zhì yí yù cè bào gào sāo rǎo chéng rèn cuò wù huò fǎn duì chuàng shǐ rén ér bù zāo bào fù tóng shí gè zhǒng zhǎng hái huì shòu dào shěn chá jué dìng yě réng huì zuò chū 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。

lǐng dǎo zhě kě yǐ yòng sì gè wèn tí jiǎn yàn wén huà 领导者可以用四个问题检验文化:

1. zài zhè lǐ yuán gōng shuō chū shén me zhēn xiāng huì fù chū gāo áng dài jià 在这里, 员工说出什么真相会付出高昂代价?
2. 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 哪位业绩贡献者、创始人、客户或投资者被视为不受规则约束?

dāng mù biāo dá chéng shí shuǐ chéng dān le yīn cáng de chéng běn

3. 当目标达成时，谁承担了隐藏的成本？

shàng yī cì yǒu rén jiào tíng bù ān quán huò wù dǎo xíng de gōng zuò shí fā shēng le shén me

4. 上一次有人叫停不安全或误导性的工作时，发生了什么？

zhè xiē dá àn bǐ jià zhí guān yè miàn gèng kě kào dì jiē shì le shí jì yùn xíng de xiàn zhāng

xìn rèn yǔ kòng zhì fā huī zhe bù tóng de zuò yòng xìn rèn jiàng dī hé zuò chéng běn ràng bù

受欢迎的真相也能够说出口。稳定的规则、记录和独立复核，
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，
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
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
相称的审查，并保留一条正当路径，让人既能质疑主张，也能
质疑规则。

13.5 不要让他承担隐形风险

zhǐ yǒu zài gōng sī yě jiē shòu xiāng yīng yì wù de qíng kuàng xià rén men cái néng kuò zhǎn gōng sī de

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
pèi zhì zhǔn què de yù qī hé lǐ de gōng zuò liàng bù shòu qí shì yǔ bào fù de bǎo hù duì
配置、准确的预期、合理的工作量、不受歧视与报复的保护、对
gòng xiàn de rèn kě huò qǔ xiāng guān xìn xī de quán xiàn yǐ jí tí chū guān qiè de qú dào zài rén men
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
chuàng zào chí jiǔ jià zhí de dì fāng gòng xiǎng shàng xíng shōu yì yě kě néng shì hé shì de
创造持久价值的地方，共享上行收益也可能是合适的。Keller
tí chū yào bāng zhù yǒu cái gàn de yuán gōng zhì fù zhè bìng bú shì yī tào xīn chóu gōng shì dàn tā
提出要帮助有才干的员工致富，这并不是一套薪酬公式，但它
zhèng què dì fǒu dìng le yī zhǒng guān niàn suǒ yǒu shōu yì tiān rán dōu yīng guī yú gǔ fèn shàng xiě míng zì
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
de nà gè rén
的那个人。

yī wèi fáng dì chǎn jīng yíng zhě jiǎng shù le yī cì shì jiàn tā huái yùn de qī zī zài zǒu fāng yī chù

shòu tuǒ guǎn lǐ de fáng chǎn shí bèi rén ná zhe gùn zǐ 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
bù zài yú zhè yī chǎng miàn de lí qí fǎn fù bào lù zài fēng xiǎn zhī 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 shì 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。

xiàn chǎng gōng zuò zài pài rén chū fā qián xū yào jìn xíng wēi xiǎn píng gū yǐ zhī de jū zhù rén yuán hé

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

xiàn chǎng zhuàng kuàng bào dào yǔ chè lí chéng xù shì fǒu xū yào liǎng rén tóng xíng huò shòu guò xùn liàn de
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
ān bǎo rén yuán tōng xìn fāng shì huǎn hé chōng tū de xiàn dù jǐn jí zhī yuán yǐ jí wú tiáo jiàn
安保人员、通信方式、缓和冲突的限度、紧急支援、以及无条件
lí kāi de quán lì rèn hé shōu rù mù biāo dōu bù néng ràng běn kě bì miǎn de wēi xié chéng wéi gōng zuò
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
de yī bù fēn shì jiàn fā shēng hòu yīng bǎo hù dāng shì rén bǎo cún shì shí zài guī dìng yāo qiú
的一部分。事件发生后，应保护当事人、保存事实、在规定要求
shí bào gào jiū zhèng xì tǒng ér qiě bù néng yīn wéi zuì zhōng hái shì wán chéng le zǒu fǎng ér jiǎng lì
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
guǎn lǐ zhě
管理者。

gōng píng yě néng tí gāo jué cè zhì liàng yí gè chéng shòu bù qǐ shǎo shàng yī bān sǔn shī de
公平也能提高决策质量。一个承受不起少上一班损失的
yuán gōng kě néng huì yǐn mǎn shòu shāng yí gè jiǎng jīn zhǐ qǔ jué yú yè wù liàng de guǎn lǐ zhě kě néng
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
huì yā xià quē xiàn yí gè wú fǎ chá kàn zhàng hù de hé huǒ rén wú fǎ zhì yí zhūi jiǎ 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 xīn 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 zhuàng shì
人力资源上的装饰。

13.6 领导者需要一个安放真相的地方

nà wèi fáng dì chǎn chuàng shǐ rén miáo shù le zì jǐ rú hé zài jiāo yì shī bài tóu sù yǒng rù
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、
sù sòng yāo qiú guān zhù shí jì xù lǐng dǎo tā de běn néng shì bù ràng bié rén kàn jiàn zì jǐ de zhēng zhá
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。
lǐng dǎo zhě què shí yǒu yì wù wèi zǔ zhī tí gòng wěn dìng bù néng jǐn jīn wèi le bǎ jiāo lù zhuǎn jià
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
chū qù ér sì chù chuán bō jiāo lù dàn biǎo yǎn chū wú xiè kě jī de yàng zi huì zào chéng dì èr zhòng
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
wēi xiǎn rú guǒ méi yǒu rén néng kàn jiàn yā lì jiù méi yǒu rén néng bāng zhù zhù píng gū tā lǐng dǎo zhě
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
yě huì kāi shǐ bǎ yǐn mǎn yǔ bǎo hù hùn wéi yī tán
也会开始把隐瞒与保护混为一谈。

zài fǎn sī qǐ yè wēi jī shí bǎ xiànjīn gōu tōng yǔ pǐn gé lián xì zài yì qǐ
Jim Keyes 在反思企业危机时，把现金、沟通与品格联系在一起。
gōu tōng zhī suǒ yǐ zhòng yào shì yīn wéi yī zhī kǒng jù de tuán duì wú fǎ zhí xíng zì jǐ bù lǐ jiě de
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
fāng xiàng dá àn shì yǒu fēn cùn de zhēn xiàng pī lù dāng qián jú mian yǐ zhī hé wèi zhī de shì xiàng
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 yī 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 bù 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。

lǐng dǎo zhě yě xū yào yí gè gèng xiǎo de kōng jiān yòng lái ān fàng shàng wèi zhěng lǐ de zhēn xiàng
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 yuán 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 jīn 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 用人员与治理章程更新记录3

xuǎn zé dāng qián zhēn zhòng yào de zuì xiǎo shí jì yùn yíng dān yuán yí gè hé huǒ 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 yī xiàng kù 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 yī 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：

- chéng nuò yǔ fēng xiǎn chéng dān shuō míng gāi dān yuán de mù dì kè hù chéng nuò yǐ jī
● **承诺与风险承担。**说明该单元的目的、客户承诺，以及
jǐ 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 gōng 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。
- zé rèn wèi měi gè rén shè zhì běn zhāng cǎi yòng de bā xiàng yǒu biān jiè zé rèn jì lù zài jǐ yǔ
● **责任。**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 wèi 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 nì zhèng jù
客户的直接信号与可逆证据。
- jīng jì ān pái bǎ láo dòng guǎn lǐ zī běn guān xì zhī shí chǎn quán hé gè rén dān bǎo
● **经济安排。**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 jī wèi lái de zhuī jiā chū zī yāo qiú
信用以及未来的追加出资要求。
- jué dìng yǔ zhēn xiàng fēn pèi cháng guī zhí quán lǐng yù xié shāng zuì zhōng pāi bǎn zhī chū xiàn é
● **决定与真相。**分配常规职权领域、协商、最终拍板、支出限额、
xìn xī quán yǐ jí yí 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。
- bǎo hù yǔ zhī chí tōng guò qiè shí kě yòng de bào gào yǔ xiǎng yīng lù jīng lǚ xíng duì gōng zuò liàng
● **保护与支持。**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 jī ràng lǐng dǎo zhě néng gōu jiǎn yàn shàng wèi zhěng lǐ zhī yā lì de bǎo mì
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。** bǔ jiù yǔ yán xù 界定反馈、jiè dìng fǎn kuì 指导、zhǐ dǎo 纠正、jiū zhèng 立即和常规的关系终止、lì jí hé cháng guī de guān xì zhōng zhǐ 冲突、chōng tū 独立复核、dú lì fù hé 僵局、jiāng jú 丧失行为能力、sàng shī xíng wéi néng lì 不当行为、bù dāng xíng wéi 离开、lí kāi 转让、zhuǎn ràng 估值、gū zhí 解散与出售、jiě sǎn yǔ chū shòu 明确伤害发生后的补救措施、míng quèshāng hàifā shāng hòu de bǔ jiù cuò shī 并每季度复核、bìng měi jì dù fù hé 还有谁的贡献、hái yǒu shuí de gòng xiàn 风险或声音仍然不可见。fēng xiǎn huò shēng yīn réng rán bù kě jiàn

让受这份章 程治理的人共同审阅它。ràngshòu zhè fèn zhāng chéng zhì lǐ de rén gòng tóng shěn yuè tā 在利害关系要求的情况
下，取得合格的法律、xià qǔ de hé gé de fǎ lǜ 税务、shuì wù 劳动、láo dòng 保险和安全建议。bǎo xiǎn hé ān quán jiàn yì 然后用客户
迟迟不付款、chí chí bù fù kuǎn 发布失败、fā bù shī bài 骚扰报告、sǎo rǎo bào gào 想要离开的合伙人、xiǎng yào lí kāi de hé huò rén 患病的
创始人、chuàng shǐ rén 以及撒谎的明星业绩贡献者来检验这份文件。yǐ jí sā huǎng de míng xīng yè jì gòng xiàn zhě lái jiǎn yàn zhè fèn wén jiàn 如果答案
仍然是“由创始人决定”，réng rán shì yóu chuàng shǐ rén jué dìng 这套架构就还没有完成。zhè tào jià gòu jiù hái méi yǒu wán chéng

当其他人能够贡献判断而无须放弃尊严，dāng qí tā rén néng gòng xiàn xiànpàn duàn ér wú xū fàng qì zūn yán 也能够承担责任而
不被剥夺权限时，bù bèi bō duó quán xiàn shí 公司才会成为超越其创始人的存在。gōng sī cái huì chéng wéi chāo yuè qí chuàng shǐ rén de cún zài 即便实现
了这一点，le zhè yì diǎn 仍有一个更艰难的所有权问题。réng yǒu yí gè gèng jiān nán de suǒ yǒu quán wèn tí 人们或许在操作这台
机器，jī qì dàn kòng zhì qí guān jiàn quán lì 但控制其关键权利、shù jù zī běn yǔ kè hù qú dào de rén 数据、shù jù 资本与客户渠道的人，zī běn yǔ kè hù qú dào de rén 仍然可以
控制它的经济利益。kòng zhì tā de jīng jì lì yì 接下来，我们将转向这些依赖要点。jiē xià lái wǒ men jiāng zhuǎn xiàng zhè xiē yī lài yào diǎn

CHAPTER 14

拥有权利与关键环节

něi xiē quán lì hé píng jǐng zhēn zhèng shǒu hù zhe zhè xiàng chéng nuò
哪些权利和瓶颈真正守护着这项承诺？

yīn yuè rén zhí jiē huí dá le wèi shén me xǔ duō rén néng gòu chuàng zuò yīn yuè què wú fǎ
音乐人 Russ 直接回答了为什么许多人能够创作音乐，却无法
píng cí jī lěi cái fù yǒu jià zhí de quán lì kě néng shǔ yú bié rén tā chēng zì jǐ bǎo liú le yí gè
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
bāo hán wǔ bǎi duō fēn lǚ yīn de qǔ kù mǔ dài měi fēn lǚ yīn dōu néng dài lái yí gǔ bù dà de
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
shōu rù liú hé zài yì qǐ zhǐ yào tīng zhòng réng zài shǐ yòng tā yǐ jīng chuàng zuò de zuò pǐn zhè gè
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
qǔ kù jiù néng jì xù chǎn shēng shōu yì
曲库就能继续产生收益。

shí wù yǔ jīng jì quán lì hěn róng yì bèi hùn wéi yí tán zài yǔ běn duàn xù shù xiāng guān de měi guó
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
bǎn quán kuāng jià xià jī chǔ yīn yuè zuò pǐn yǔ mǒu yī jù tǐ lǚ yīn zhì pǐn shǔ yú bǐ cǐ dú lì de
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
zuò pǐn kě yǐ fēn bié bèi yōng yǒu huò xǔ kě mǔ dài suǒ shè jí de shì lǚ yīn tā bìng bù zhǐ shì
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
cí qǔ zuò pǐn de líng yí gè míng chēng yīn cǐ chū bǎn lǚ yīn fā xíng liú méi tǐ bō fàng
词曲作品的另一个名称。因此，出版、录音、发行、流媒体播放、
xǔ kě shěn pī hé fù kuǎn dōu kě néng jīng yóu bù tóng de zhǔ tǐ tīng zhòng tīng dào nà gè rén bù
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
yí dìng yōng yǒu mǔ dài chū bǎn quán yì fā xíng zhàng hù kè hù guān xì huò xiàn jīn liú qǐng qiú quán
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。
yǔ fù kuǎn kě néng yào xiān bèi shōu huí zhī hòu cái huì fā shēng hòu xù zī fù jīn tiān ná dào yí zhāng
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
dà é zhī piào kě néng yì wèi zhe yōng bù què dìng de wèi lái shōu rù kòng zhì quán shěn pī quán huò
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
shēn fèn rèn tóng huàn qǔ yǎn xià de què dìng xìng qǐ jué dìng zuò yòng de shì guǎn xiá zhè xiē shì xiàng de
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
xié yì
协议。

měi xiàng yè wù dōu yǒu yí tiáo lèi sì de liàn tiáo yǒu rén chuàng zào jià zhí yǒu rén zhuǎn huà
每项业务都有一条类似的链条。有人创造价值，有人转化
jià zhí yǒu rén kòng zhì zhǔn rù yǒu rén yǔ kè hù qiān yuē yě yǒu rén chí yǒu chí jiǔ de qǐng qiú quán
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。
xì tǒng zhōng de cái fù wǎng wǎng huì jù zài nà xiē néng dé dào fǎ lǜ bǎo hù nán yǐ tì dài qiè wèi
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
jiāo yì chí xù jìn xíng suǒ bì xū de huán jié zhè xiē huán jié kě néng shì zhī shí chǎn quán xǔ kě zhèng
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、

dì diǎn gōng yīng shù jù hé tóng shēng chǎn néng lì fā xíng chuāng kǒu tóu piào quán huò shòu
地点、供应、数据、合同、生产能力、发行窗口、投票权或受
xìn rèn de guān xì
信任的关系。

yōng yǒu yí gè guān jiàn huán jié kě yǐ bǎo hù zhì liàng bìng wèi cháng qī tóu zī tí gōng zī jīn tā yě
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
kě néng xíng chéng dān diǎn gù zhàng kùn zhù jiāo yì duì shǒu yā zhì jìng zhēng huò lìng quán lì jí zhōng dào
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
chāo chū wèn zé fàn wéi de chéng dù rèn wù bìng bú shì yōng yǒu yī qiè ér shì nòng qīng nǎi xiē yī lài
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
guān xì zhī pèi zhe chéng nuò bìng yǒu yì shí dì xuǎn zé nǎi xiē yào yōng yǒu yī hé tóng bǎo zhàng fēn sǎn
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
huò bì kāi
或避开。

14.1 选择资产之前，先画出链条

xiān cóng jià zhí dī dá kù 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.

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 gōng 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 bù 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 wèi yī fēn wén jiàn ér suí zhī zhuǎn yí
因为一份文件而随之转移。

yí xiàng quán lì zhǐ yǒu zhì yú jù tǐ qíng jīng 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 zú 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 zhǐ 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。

zhè yě jiě shì le nà wèi shí pǐn fēn xiāo qǐ yè zhǔ de jīng lì tā shuō zì jǐ yǐ dà yuē
这也解释了那位食品分销企业主的经历。他说，自己以大约
sān shí wàn měi yuán mǎi xià yí jiā xiǎo qǐ yè hòu lái yòu chū shòu le yí jiā guī mó dà dé duō de
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。

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钱。要问它转移的是什么位置，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 只有在能改善承诺时，才拥有瓶颈

一位曾经营干洗店的业主描述了一座中央工厂支撑十家门店的模式。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的门店，也向市场中的其他企业出售产能。

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。

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旅行受众的一个新权利窗口。他称自己收购了原 CNN Airport 业务，每月触达规模非常庞大的旅客流量。由于该网络控制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成为合作伙伴，也可能成为客户。

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 liang
 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 wéi 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。

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：

- tā shì fǒu gǎi shàn le zhì liàng sù dù xué xí kě huò dé xìng huò kè hù chéng běn
1. 它是否改善了质量、速度、学习、可获得性或客户成本？
- xiàn zài yǒu shén me gù zhàng huì yán zhe zhěng tiáo liàn tiáo chuán bō
2. 现在有什么故障会沿着整条链条传播？
- dāng gòng yīng shāng láo dòng zhě kè hù huò jīng zhēng duì shǒu yī lǎi tā shí néng fǒu dé dào gōng píng
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
duì dài
对待？
- nǎ zhǒng tì dài fāng àn jì shù jiān guǎn biàn huà huò hé tóng dào qī kě néng xiāo chú tā de
4. 哪种替代方案、技术、监管变化或合同到期，可能消除它的
xī quē xìng
稀缺性？
- 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
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
jué qǔ zū jīn
攫取租金？

zuì hòu yí gè wèn tí jiāng chí jiǔ yōu shì yǔ làn yòng qū fēn kāi lái kè hù fǎn fù zhǔ dòng xuǎn zé
 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
 de guān jiàn huán jié bù tóng yú nà zhǒng yī kào yīn cáng tuì chū fāng shì zǔ ài hù cāo zuò xìng huò
 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
 yùn yòng quán lì shǐ tì dài fāng àn wú fǎ cún zài ér yǎn xù de huán jié
 运用权力使替代方案无法存在而延续的环节。

14.3 整合是为了修复协调，而不是收集企业

zài de yī chù jiàn zhù gōng dì shàng yí 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
 zé miáo shù le rú hé bǎ yí gè páng dà de shòu zhòng qún tǐ zhuǎn huà wéi pǐn pái
 Hard Knocks 则描述了如何把一个庞大的受众群体转化为品牌
 hé zuò nèi róng dài lǐ yè wù sī rén shè qún hé guǎng gào shōu rù ér bú shì cóng hù bù xiāng guān
 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
 de yè wù qǐ bù
 的业务起步。

bǎ zhè xiē àn lì yǔ zhōng yāng gān xǐ gōng chǎng fàng zài yì qǐ kě yǐ kàn dào sān zhǒng zhěng hé
把这些案例与中央干洗工厂放在一起，可以看到三种整合
xíng shì yí zhǒng jí zhōng chóng fù chǔ lǐ yí zhǒng bǎo zhàng jiàn zhù tóu rù pǐn líng yí zhǒng zài xiāng lín
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
chǎn pǐn yǔ fú wù zhī jiān chóng fù lì yòng fēn xiāo néng lì tā men gòng tóng tí chū de wèn tí shì
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：
suǒ yǒu quán shì fǒu jiě jué le yí gè hé tóng wú fǎ tóng yàng yǒu xiào jiě jué de xié tiáo wèn tí
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。

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.

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
de lì rùn kōng jiān bìng bú huì zì dòng luò dào mǎi fāng shǒu zhōng zhěng hé hòu de yè wù kě néng
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 yīng yùn zī jīn huò luò hòu yú yí jiā fú wù zhòng duō kè hù de zhuān yè qǐ yè
占用营运资金，或落后于一家服务众多客户的专业企业。

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 yǎn 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 jìng zhēng de gōng 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 liè 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。

de yī wèi kě chuān dài jì shù gōng sī chuàng shǐ rén wèi fēn xiāo běn shēn jiù shì
Boston 的一位可穿戴技术公司创始人，为“分销本身就是
guān jiàn huán jié zhè yí kàn fǎ tí gòng le yǒu yòng de fǎn lì tā chēng yí jiā fù gài miàn jí guǎng de
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
dà xíng píng tái tuī chū le fǎng zhì pǐn dàn chǎn pǐn zuì zhōng shī bài tā de jiě shì jié hé le chǎn pǐn
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、
pǐn pái hé shù jù ér bú shì bǎ yuán yīn guī yú mǒu yí xiàng gōng néng de gōng néng yōng yǒu fēn xiāo qú dào
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
kě yǐ dǎ kāi dà mén què bù néng ràng yí kuǎn quē fá nèi zài yí zhì xìng de chǎn pǐn biàn dé zhí de
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
bǎo liú
保留。

14.4 将每项资产视为一束权利与义务

yóu tián ràng fǎ lǜ jié gòu biàn dé qīng xī kě jiàn yīn wèi dì biǎo quán kuàng chǎn quán zū yuē shēng chǎn
 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
 hé xiàn jīn liú kě yǐ fēn bié shǔ yú bù tóng zhǔ tǐ yī chǎng fǎn tán qū fēn le shàng yóu shēng chǎn
 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、
 zhōng yóu shū sòng yǐ jí xià yóu liàn zhì huò xiāo shòu suí hòu fǎn tán gēn suí yī wèi tǔ dì quán shǔ
 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
 zhuān yè rén shì kàn tā rú hé chá míng quán shǔ bìng yǔ rén shù kě néng hěn duō de kuàng chǎn quán
 专业人士，看他如何查明权属，并与人数可能很多的矿产权
 suǒ yǒu zhě tán pàn
 所有者谈判。

fā yán zhě bǎ tè xǔ quán shǐ yòng fèi miáo shù wèi kòu chū tè dìng fèi yòng zhī qián de zǒng shēng chǎn
 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
 shōu yì fèn é bīng jiāng qí yǔ zuò yè quán yì zuò duì bǐ hòu zhě chéng dān yī dìng fèn é de zuàn tàn
 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
 chéng běn yǐ huàn qǔ yī dìng fèn é de shēng chǎn jīng jì lì yì jù tǐ tiáo kuǎn yīn zū yuē hé
 成本，以换取一定份额的生产经济利益。具体条款因租约和
 sī fǎ guǎn xiá qū ér yì jīng shōu rù quán yì bìng bù zhǐ shì suǒ yǒu tè xǔ quán shǐ yòng fèi quán yì de
 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
 líng yí gè míng chēng tā shì mǒu yī fāng zài kòu chū tè xǔ quán shǐ yòng fèi děng fù dān hòu huò dé de
 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
 shēng chǎn shōu rù fèn é qí jì suàn qǔ jué yú xiāng guān fǎ lǜ wén shù shòu fǎng zhě de jiǎn lüè shuō fǎ
 生产收入份额，其计算取决于相关法律文书。受访者的简略说法
 bù néng dài tì duì shí jì quán shǔ zū yuē fēn pèi zhǐ lìng zuò yè xié yì hé shì yòng fǎ lǜ de
 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
 hé chá
 核查。

zhè yī tōng yòng fāng fǎ yuǎn bù zhǐ shì yòng yú shí yóu duì yú rèn hé nǐ yì zhōng de zī chǎn dōu
 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
 xiě xià
 写下：

economic claim

= granted rights – burdens – senior claims

– required costs – failure exposure.

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 lǜ 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。

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 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 区分法律所有权、经济利益与控制权

jǐ wèi shòu fǎng zhě dōu zàn shǎng chuàng shǐ rén de wán quán suǒ yǒu
 几位受访者都赞赏创始人的完全所有。Sara Blakely 说，她以
 wǔ qiān měi yuán chuàng bàn èr shí yī nián méi yǒu jiē shòu wài bù tóu zī zhě bìng bǎo liú le
 五千元创办 Spanx，二十一年没有接受外部投资者，并保留了
 yī zhào zì jǐ pàn duàn xíng shì de néng lì yī wèi yǐn liào gōng sī chuàng shǐ rén miáo shù le zì jǐ rú hé
 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
 zài bǎo liú tóu piào quán gǔ fèn de qīng kuàng xià shàng shì wèi le wéi chí kòng zhì quán ér jiē shòu jiǎo shǎo
 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
 de jīng jì lì yì yī wèi měi zhuāng pǐn pái chuàng shǐ rén chēng tā mǎi duàn le hé huò rén de quán yì
 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，
 chéng wéi pǐn pái jīn cún de yuán shǐ suǒ yǒu zhě
 成为品牌仅存的原始所有者。

zhè xiē lù jīng bǎo liú le zì zhǔ cái liàng quán dàn bìng fēi méi yǒu dài jià de mú bǎn wán quán suǒ yǒu
 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
 kě néng yì wèi zhe zēng zhǎng gèng màn jiā tíng fēng xiǎn guò dù jí zhōng zhī chí yuē yǎ huò gōng sī wú lì
 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
 bǎ wò mǒu gè jī huì tóu piào kòng zhì quán kě yǐ bǎo hù cháng qī chéng nuò miǎn shòu duǎn qī yǎ lì
 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；
 tā yě kě néng gǒng gù chuàng shǐ rén de dì wèi xuē ruò shǎo shù gǔ dōng bǎo hù bìng ràng jiū cuò biàn dé
 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
 kùn nán mǎi duàn hé huò rén quán yì kě yǐ míng què quán lì què huì xiāo hào xiàn jīn huò jǔ zhāi néng lì
 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。

huí dào jì lù 3 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 shù wèi měi gè zì duàn tí gōng 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 xiàn jīn 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 ràng 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 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。

zhè xiē zì duàn kě yǐ fēn pèi gěi bù tóng de rén Boston de yī wèi yǐn liào gōng sī chuàng shǐ rén
 这些字段可以分配给不同的人。Boston 的一位饮料公司创始人
 chéng yǒu yú xiàn jīn xī quē tā bǎ gōng sī de gǔ fèn gěi le yī wèi zǎo qī jiā rù de zhuān jiā
 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，
 tóng shí zài hòu lái bǎo liú le tóu piào kòng zhì quán zhè xiàng shòu yǔ kě néng shǐ cháng qī gòng xiàn yǔ lì yì
 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
 bǎo chí yí zhì yě kě néng yīn hòu xù fā xíng ér bèi xī shì huò duō nián quē fá liú dòng xìng tā
 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

de jià zhí qǔ jué yú guī shǔ ān pái liú dòng xìng shuì wù xìn xī zhì lǐ yǐ jī jiē shòu zhě
的价值取决于归属安排、流动性、税务、信息、治理，以及接受者
shí jì shàng néng gōu yǐng xiǎng shén me
实际上能够影响什么。

tóng yàng zhǐ shì yí gè shí tǐ bìng fēi yī dào shén qí de píng zhàng yī wèi fáng dì chǎn
同样，LLC 只是一个实体，并非一道神奇的屏障。一位房地产
tóu zī zhě chēng tā wèi xǔ duō zī chǎn fēn bié shè lì le dang fǎ lǜ yǔ shí jì xíng wéi zhī chí
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
zhè zhǒng ān pái shí fēn lí kě néng yǒu zhù yú gé lí suǒ yǒu quán zhàng hù hé tóng hé mǒu xiē zé rèn
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。
tā bìng bù néng xiāo chú gè rén dān bǎo zhuān yè zé rèn běn rén shí shī de bù fǎ xíng wéi shuì kuǎn
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、
bǎo xiǎn quē kǒu zī běn bù zú qī zhà xìng zhuǎn ràng cái chǎn hùn tóng huò dāng dì fǎ lǜ guī dìng
保险缺口、资本不足、欺诈性转让、财产混同，或当地法律规定
de yì wù zǔ zhī xíng shì sī fǎ guǎn xiá qū jì lù zī běn bǎo xiǎn hé shí jì yùn yíng
的义务。组织形式、司法管辖区、记录、资本、保险和实际运营
dōu hěn zhòng yào shí tǐ shè jì yīng zài hé gé yì jiàn de zhǐ dǎo xià yī zhào zhēn shí de fēng xiǎn
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、
dài kuǎn fāng suǒ yǒu zhě hé xíng zhèng fù dān lái jué dìng ér bú shì yī lài mǒu wèi gǔ chuī zhě guān yú
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
zì dòng huò dé bǎo hù de chéng nuò
自动获得保护的承诺。

14.6 让资本匹配生产性约束

de yī wèi yǐn liào gōng sī chuàng shǐ rén chēng tā yōng yǒu chǎng fáng gōng chǎng hé shè bèi
Arizona 的一位饮料公司创始人称，他拥有厂房、工厂和设备，
bù fù zhài bìng yòng lěi jī xiàn jīn wéi yí zuò dà xíng xīn gōng chǎng tí gòng zī jīn tā rèn wéi zhè zhǒng
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
kòng zhì lì shǐ kòng gōu wéi chí cháng qī bù biàn de měi bāo měi fēn jià gé zhè duàn xù shù yě
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
bāo hán le zhī fù gōng zī de jiāo lǜ bǎo liú kòng zhì quán bìng méi yǒu ràng gōng yè jīng yíng de yì wù
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
shī qù zhòng liàng
失去重量。

de yī wèi yín háng jīng yíng zhě dé chū le xiāng fǎn de zhǔ zhāng tā miáo shù le tōng guò
Dallas 的一位银行经营者得出了相反的主张。他描述了通过
shōu gòu yín háng hé chéng běn jī lǜ shí xiàn zēng zhǎng de fāng shì jǐng gào kuài sù kuò zhāng kě néng chāo guò
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
zī běn chéng shòu néng lì bìng zhǔ zhāng zài zhè zhǒng qíng kuàng xià shǐ yòng gǔ quán ér bú shì jìn yí bù
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
jǔ zhài tā hái jǐng gào yí gè zhàn zhǔ dǎo dì wèi de tóu zī zhě kě néng bǎ míng yì shàng de
举债。他还警告，一个占主导地位的投资者，可能把名义上的
suǒ yǒu quán biàn chéng yī lài guān xì tā jù jué rèn hé Plan B shì duì qí běn rén zhuān zhù chéng dù
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
de chén shù ér bú shì ràng jiā tīng lǎo dòng zhě chū hù zhài quán rén huò gòng tóng chuàng shǐ rén bào lù
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
yú huǐ miè fēng xiǎn de hé lǐ guī zé
于毁灭风险的合理规则。

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 zhī zào shāng shòu jiān 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 lì xī jiù biàn chéng miǎn fèi de
因为其价格不叫利息，就变成免费的。

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 cǐ 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：

yuē shù tiáo jiàn zhǐ míng zǔ ài xià yí gè kě xìn jié guǒ de néng lì zī chǎn shí jiān quē kǒu
● **约束条件。**指明阻碍下一个可信结果的能力、资产、时间缺口
huò bù quē dīng xíng
或不确定性。

shēng chǎn xìng yòng tú shuō míng měi pī zī jīn gòu mǎi shén me lǚ xíng quán bù yì wù hòu yù qī
● **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
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
zhèng jù
证据。

shí jī yán yòng biāo míng rì qī de xiàn jīn liú chū fēng zhí zī jīn xū qiú chǔ bèi yǐ jí
● **时机。**沿用标明日期的现金流出、峰值资金需求、储备，以及
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
xiāng pǐ pèi
相匹配。

quán lì yǔ kòng zhì jì lù zī jīn tí gòng zhě de jīng jì lì yì tóu piào quán fǒu jué quán xìn xī
● **权利与控制。**记录资金提供者的经济利益、投票权、否决权、信息
quán dī yā pǐn dān bǎo yuē shù xìng tiáo kuǎn hé zhuǎn ràng xiàn zhì yǐ jí wèi cǐ 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
rèn hé tuì chū xuǎn zé
任何退出选择。

sù dù yǔ bào gào zhǐ míng zī běn suǒ yāo qiú de zēng zhǎng lǜ hái kuǎn jì huà liú dòng xìng shì jiàn
● **速度与报告。**指明资本所要求的增长率、还款计划、流动性事件、
lǐ chéng bēi hé bào gào xì tǒng
里程碑和报告系统。

shī bài míng què dāng jì huà shī bài shí shuí huì sǔn shī xiàn jīn láo dòng zhù fáng bǎo zhàng
● **失败。**明确当计划失败时，谁会损失现金、劳动、住房保障、
gōng zuò gǎng wèi gòng yīng shōu rù kè hù yù fù kuǎn huò gōng zhòng xìn rèn yǐ jí réng yǒu něi 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
bǔ jiù bàn fǎ kě yòng
补救办法可用。

● **替代方案。** tì dài fāng àn 针对同一个已经诊断出的约束, zhēn duì tóng yí gè yǐ jīng zhěn duàn chū de yuē shù 检验业务范围, jiǎn yàn yè wù fàn wéi 实施顺序, shí shī shùn xù 价格, jià gé 客户承诺, kè hù chéng nuò 供应商条款, gōng yīng shāng tiáo kuǎn 合作关系, hé zuò guān xì 留存收益, liú cún shōu yì 或规模更小的实验。huò guī mó gèng xiǎo de shí yàn

● **停止与重新谈判。** tíng zhǐ yǔ chóng xīn tán pàn 设定所需的证据, shè dìng suǒ xū de zhèng jù 以便暂停资金投放, yǐ biàn zàn tíng zī jīn tóu fàng 保留剩余现金, bǎo liú shèng yú xiàn jīn 改变推进速度, gǎi biàn tuī jìn sù dù 或在原定回报时钟耗尽企业之前要求达成新协议。huò zài yuán dìng huí bào shí zhōng hào jìn qǐ yè zhī qián yāo qiú dá chéng xīn xié yì

起支配作用的问题是: qǐ zhī pèi zuò yòng de wèn tí shì 融资是在服务一个已经证实的生产性约束, róng zī shì zài fú wù yí gè yǐ jīng zhèng shí de shēng chǎn xìng yuē shù 还是主要为了服务融资本身而重塑企业。hái shì zhǔ yào wèi le fú wù róng zī běn shēn ér zhòng sù qǐ yè 持久的请求权和可重复使用的系统, chí jiǔ de qǐng qiú quán hé kě chóng fù fú shǐ yòng de xì tǒng 可以使一部分产出摆脱对某一个人工作时间的依赖, kě yǐ shǐ yí bù fēn chǎn chū bǎi tuō duì mǒu yí gè rén gōng zuò shí jiān de yī lǎi 但每一种杠杆都有本金与义务。dàn měi yī zhǒng gǎng gān dōu yǒu běn jīn yǔ yì wù 领薪者无需创办公司, lǐng xīn zhě wú xū chuàng bàn gōng sī 也能培养能力并获得持久的参与; yě néng péi yǎng néng lì bìng huò dé chí jiǔ de cān yǔ 所有者则可能仍被担保、非流动性、suǒ yǒu zhě zé kě néng réng bèi dān bǎo fēi liú dòng xìng 治理冲突和注意力所困。zhì lǐ chōng tū hé zhù yì lì suǒ kùn 目标不是让所有权最大化, mù biāo bú shì ràng suǒ yǒu quán zuì dà huà 而是为一种更能自主选择的人生, é r shì wèi yí zhǒng gèng néng zì zhǔ xuǎn zé de rén shēng 取得足够的参与、韧性与控制。qǔ dé zú gòu de cān yǔ rèn xìng yǔ kòng zhì

14.7 收购也会买下失败因素

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, yí wèi shòu fāng zhě jiàn yì cóng zhǔn bèi tuì xiū de yè zhǔ shǒu zhōng shōu gòu yǒu xiàn jīn liú de xiǎo qǐ yè 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。bīng tí dào měi guó xiǎo qǐ yè guǎn lǐ jú de xiàng mù kě zuò wéi yí zhǒng qián zài róng zī tú jīng 这里提及的是一个项目, zhè lǐ tí jí de shì yí gè xiàng mù 并不承诺目标企业或买方符合资格。bīng bù chéng nuò mù biāo qǐ yè huò mǎi fāng fú hé zī gé 他描述了一股企业转让的人口结构浪潮, tā miáo shù le yí gǔ qǐ yè zhuǎn ràng de rén kǒu jié gòu làng cháo 并举出自助洗衣店或泳池服务公司等看似简单的目标。 bìng jǔ chū zì zhù xǐ yī diàn huò yǒng chí fú wú gōng sī děng kàn shì jiǎn dān de mù biāo 在特定的地点和年份, zài tè dìng de dì diǎn hé nián fēn 这种机会可能确实存在。zhè zhǒng jī huì kě néng què shí cún zài 有现金流这句话, yǒu xiàn jīn liú zhè jù huà 并不会让一家企业因此变得简单、bīng bú huì ràng yí jiā qǐ yè yīn cǐ biàn de jiǎn dān 被动、可融资或可转让。bèi dòng kě róng zī huò kě zhuǎn ràng

收购会一并买下卖方延后的维护、尚待赢得信任的员工、可以自由离开的客户、shōu gòu huì yí bìng mǎi xià mǎi fāng yán hòu de wéi hù shàng dài yíng de xìn rèn de yuán gōng kě yǐ zì yóu lí kāi de kè hù 税务和法律历史、shuì wù hé fǎ lǜ lì shǐ 许可证、xǔ kě zhèng 租约、zū yuē 环境风险、huán jīng fēng xiǎn 网络安全、wǎng luò ān quán 过时系统、guò shí xì tǒng 集中风险、jí zhōng fēng xiǎn 以及业主感到疲惫的原因。yǐ jí yè zhǔ gǎn dào pí bèi de yuán yīn 即使报告, jí shǐ bào gào 的现金流被向下调整, de xiàn jīn liú bèi xiàng xià tiáo zhěng 债务偿付仍然必须进行。zhài wù cháng fù réng rán bì xū jìn xíng 项目规则、xiàng mù guī zé

dān bǎo zī gé gū 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。

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 shuì 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 qù 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 xiān jīn 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 gòng duō shǎo róng zī
依据贷款方愿意提供多少融资。

14.8 用权利与关键环节更新记录3

xuǎn zé yī xiàng yè wù huò jī huì huí dào jì lù 3 zhōng yǐ jīng yán yòng de jiǎn duǎn lù jīng biāo zhì fú
选择一项业务或机会，回到记录3中已经沿用的简短路径标识符。
zhuī zōng kè hù chéng nuò cóng tóu rù dào xù yuē de quán guò chéng wéi měi yī gè zhòng yào huán jié zēng jiā
追踪客户承诺从投入到续约的全过程。为每一个重要环节增加
liù gè zì duàn
六个字段：

- **功能。** gōng néng shuō míng gāi huán jié fā huī shén me zuò yòng yǐ jí kè hù chéng nuò wéi shén me xū yào tā。
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。** quán lì yì wù shù jì lù shí wù zī chǎn fǎ lù quán lì hé tóng shù jù guān xì huò jī néng míng què qí chí yǒu rén jí shí jì jué cè quán rán hòu wán chéng liù gè suǒ yǒu quán zì duàn
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。** yǒu xiào xìng yǔ zhuǎn ràng bǎo liú zhèng jù zhèng míng quán lì yǒu xiào kě zhí xíng kě zhuǎn ràng
保留证据，证明权利有效、可执行、可转让，
zài bì yào shí yǐ jīng huò pī bìng qiè qī xiàn zú gòu zhǎng néng zài kòng zhì quán biàn gēng hòu jì xù
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
chǎn shēng shí zhì yì yì
产生实质意义。
- **依赖与失败。** yī lài yǔ shī bài liè míng réng rán bù kě huò quē de měi yī gè jiāo yì duì shǒu píng tái
列明仍然不可或缺的每一个交易对手、平台、
láo dòng zhě gòng yīng shāng jiān guǎn jī gòu huò chuàng shǐ rén yǐ jí tì dài fāng àn qiè huàn
劳动者、供应商、监管机构或创始人，以及替代方案、切换
shí jiān hé gù zhàng chuán bō hòu de chéng běn
时间和故障传播后的成本。
- **成本与义务。** chéng běn yǔ yì wù nà rù zī běn yíng yùn xiàn jīn guǎn lǐ wéi hù hé guī hé zhěng hé
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 fèn xiàn jīn yù cè
资本匹配字段, 而不是再做一份现金预测。

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。

chí jiǔ de kòng zhì néng gòu bǎo hù kè hù chéng nuò wèi tóu zī liú xià kōng jiān bìng jì xù duì shòu
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
qí yīng xiǎng de rén fù zé dāng tā yī lài yú mǒu yī wèi chuàng shǐ rén mǒu yī xiàng xǔ kě bù
其影响的人负责。当它依赖于某一位创始人、某一项许可、不
tòu míng de hé tóng huò yī duàn wú fǎ kuà yuè jiāo yì jiāo gē de guān xì shí tā jiù shì cuì ruò de
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。
xià yī zhāng jiāng zhuī wèn zhè tào xì tǒng tā de quán lì hé tā de shēng yù néng fǒu zài zhuǎn yì gěi
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
lǐng yí gè rén zhī hòu jì xù cún zài
另一个人之后继续存在。

CHAPTER 15

打造能够比你更长久地存续的事物

shén me kě yǐ zài bù bǎ rén dàng 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？

yī wèi suǒ yǒu zhě kě néng huā fèi shù shí nián dǎ zào yī jiā yǒu yòng de gōng sī zuì zhōng què méi yǒu
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
rèn hé rén zhǔn bèi hǎo jiāng tā jiē xù xià qù zài tán dào chuàng shǐ rén xī wàng tuì xiū de qǐ yè
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
shí shuō yǒu xiē zǐ nǚ bù yuàn cóng shì zhè fèn gōng zuò yǒu xiē suǒ yǒu zhě zé méi yǒu chuán chéng jì huà
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。
wài bù mǎi jiā huò xǔ néng gǒu bǎo zhù yǒu jià zhí de jiù yè gǎng wèi kè hù guān xì hé jī lěi de
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
zhī shí yě kě néng mǎi xià yī jiā huì suí mǎi fāng lí kāi ér shī qù biǎo miàn jià zhí de gōng sī
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。

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
yǎn xù shuí kě yǐ zì yóu xuǎn zé chéng dān tā shén me yīng dāng huàn 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 jí 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 bù huì yīn cǐ jiù biàn de 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。

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 něi 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
yǎn 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 在选择由谁接手之前，先决定什么应当延续

nà wèi lún dūn shāng rén suǒ shuō de sì nián mǎi fāng shì yě shì tā zì jǐ de jīng yàn fǎ zé bìng fēi
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
dìng lǚ tā shuō chuàng bǎn qǐ yè huì dài lái gōng zuò hé xiànjīn yā lì ér chū shòu qǐ yè huì
定律。他说，创办企业会带来工作和现金压力，而出售企业会
chuàng zǎo cái fù suí hòu tā jiàn yì chuàng shǐ rén zhǎo chū kě néng de mǎi jiā liǎo jiě háng yè jiàn lì
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
kè hù jī chǔ tí gāo yíng yè bìng ràng zì jǐ duì qí zhōng yí jiā mǎi fāng biàn dé yǒu yòng zhè zhǒng
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
fāng fǎ zuì dà de yòng chù shì pò shǐ rén bǎ wèn tí jù tǐ huà rú guǒ yí jiā gèng dà de gōng sī
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
yǒu yí tiān kě néng xiǎng yào zhè jiā gōng sī nà me jiū jīng yǒu shén me shì tā wú fǎ huò bù yuàn zì xíng
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
jiàn lì de dá àn kě néng shì jī yú xìn rèn de kè hù qú dào yí zhī néng gàn de tuán duì yí xiàng
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
xǔ kě zhèng yí tào zhī shí kě chóng fù tí gōng de fú wù nán yǐ huò dé de dì diǎn yōng yǒu
许可证、一套知识、可重复提供的服务、难以获得的地点、拥有
liú cún yòng hù de chǎn pǐn zài xiá zhǎi shì chǎng zhōng de shēng yù huò shì zhǐ yǒu bǎo chí zài yì qǐ
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
cái néng fā huī zuò yòng de zǔ hé
才能发挥作用的组合。

xiànzài zài bù jiǎ dìng huì chū shòu de qíng kuàng xià tí chū tóng yí gè wèn tí jì rèn zhě
现在，在不假定会出售的情况下提出同一个问题。继任者
yào wéi chí kè hù chéng guǒ xū yào bǎo liú shén me yuán gōng yào zài wú xū cāi cè chuàng shǐ rén
要维持客户成果，需要保留什么？员工要在无需猜测创始人
yì tú de qíng kuàng xià gōng zuò xū yào shén me gōng yīng shāng hé dài kuǎn fāng yào jì xù hé zuò
意图的情况下工作，需要什么？供应商和贷款方要继续合作，
xū yào shén me nēi xiē xǔ kě tóng yì hé tóng hé guān xì néng gòu zài kòng zhì quán biàn huà hòu
需要什么？哪些许可、同意、合同和关系能够在控制权变化后
jì xù yǒu xiào nēi xiē chéng nuò yī lài gè rén xìn rèn bì xū chóng xīn què rèn ér bù néng jiǎn dān
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
zhuǎn ràng
转让？

zhè xiē wèn tí qū fēn le jīng cháng bèi 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：

lián xù xìng gōng zuò néng gòu zài rén yuán quē xī huàn bìng huò zhèng cháng de lǐng 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 lìng yí 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。

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 yào 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 zhuǎn 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。

shè jì yào cóng mù dì dì kāi shǐ xiě xià kě yǐ jiē shòu de lù jīng jìn zhǐ de lù jīng yǐ jī
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
mēi tiáo lù jīng zài shén me tiáo jiàn xià cái shì fù zé rén 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 继任者必须有意愿、有能力，也必须可以 被撤换

miáo shù le yī jiā chí xù jīng yíng le dà yuē liù shí nián de lì jī gōng sī
Jody Lorenzo 描述了一家持续经营了大约六十年的利基公司。
dāng bèi wèn jí dài jì cái fù shí tā tí dào tōng guò xìn tuō tí gòng bǎo zhàng guǎn lǐ zī jīn
当被问及代际财富时，他提到通过信托提供保障、管理资金、
liàng rù wéi chū guān zhào yuán gōng yǐ jī zhī dào hé shí xíng shì zhèng zài è huà zhè duàn jiǎn duǎn
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 wéi 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 lǜ 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 lǜ lái shè jì tā de míng chēng běn shēn bù tí gòng dá àn
和法律来设计；它的名称本身不提供答案。

zuò chū le yí gè xiāng guān qū fēn wèi yí gè rén liú xià de zī yuán yǔ
Tim Tebow 作出了一个相关区分：为一个人留下的资源，与
zài zhè gè rén shēn shàng péi yǎng chū de néng lì liǎng zhě xiāng hù bǔ chōng bìng fēi bǐ cǐ jìng zhēng
在这个人身上培养出的能力。两者相互补充，并非彼此竞争。
wù zhì bǎo zhàng de dǐ xiàn kě yǐ bì miǎn jí bìng zhào hù zé rén pái chí huò yí cì chōng jī ràng
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
néng lì xiàn rù wú chù shī zhǎn de jìng dì jīng guò shí jiàn péi yǎng 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 gòng jǐ 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。

bì xū bǎ sì zhǒng guān xì bǐ cǐ fēn kāi
必须把四种关系彼此分开：

qīn shǔ guān xì shè jí guān ài guī shǔ hé zūn zhòng zhè xiē bù yīng qǔ jué yú shāng yè shàng de yòng chù
亲属关系 涉及关爱、归属和尊重，这些不应取决于商业上的用处。

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 fāng miàn de quán lì
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方面的权利。

gù yǒng 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 jué dìng de yǒu xiàn quán lì
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决定的有限权力。

zǐ nǚ kě yǐ zài bù yōng yǒu gōng sī de qíng kuàng xià dé dào ài kě yǐ chí yǒu yī bù fèn
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 zhèng míng zì jǐ shì rèn bìng huò dé zhèng dāng quán lì zhī hòu cái lǐng dǎo gōng sī gěi qīn shǔ yí gè
证明自己胜任并获得正当权力之后才领导公司。给亲属一个 tóu xián bìng bù děng yú chuán chéng jù jué cóng shì chuàng shǐ rén de zhí yè bìng bú shì bèi pàn xuè yuán
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 hé qī yě dōu yīng dāng néng gòu jīng shòu zhù yī cì tǎn chéng de jù jué
和企业都应当能够经受住一次坦诚的拒绝。

zài yí jiāo quán lì zhī qián jiǎn yàn liù jiàn shì
在移交权力之前，检验六件事：

1. **意愿。** hòu xuǎn rén lǐ jiě gōng zuò fēng xiǎn shí jiān tóu rù shēn fèn fù dān hé qí tā xuǎn zé
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。** lái zì zhēn shí jué cè de zhèng jù biǎo míng hòu xuǎn rén jù bèi xiāng guān jì yì
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。** jué cè quán xìn xī zī yuán biān jiè hé wèn zé yǔ suǒ chéng dān de zé rèn xiāng pǐ pèi
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。** kè hù yuán gōng gòng yīng shāng dài kuǎn fāng jiān guǎn jī gòu hé hé zuò huǒ bàn
客户、员工、供应商、贷款方、监管机构和合作伙伴 néng gòu chóng xīn què rèn nà xiē wú fǎ jiǎn dān zhuǎn ràng de guān xì
能够重新确认那些无法简单转让的关系。
5. **纠正。** chuàng shǐ rén fàng qì kòng zhì quán hòu dú lì zhì yí shěn chá chè huàn hé xiū fù réng rán kě xíng
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。

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 在不抹去判断的情况下消除依赖

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，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前就已经从运营中退出；可她并没有庆祝和放松，反而仍是一个关键依赖点。创始人不必消失，但一项仍只存在于某个人身上的能力，无法通过交易转移。

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，文档必须保留的不只是步骤，还应揭示：

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；
6. 尚未解决的风险、争议和试验；以及
7. 失败、修复和仍然有效的承诺的历史。

yī wèi tài yáng néng gōng sī chuàng shǐ rén miáo shù le qǐ yè rú hé cóng yī lài shǒu xī zhí xíng guān
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，
zhuǎn biàn wéi yī lài yǒu wén dǎng jì lù de zhí néng rén yuán hé xì tǒng yī wèi sī mù gǔ quán
转变为依赖有文档记录的职能、人员和系统。一位私募股权
yùn yíng zhě yě tóng yàng jiāng zì jǐ néng gōu jiān dū duō jiā gōng sī de néng lì guī yīn yú gòng tóng de
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
shù jù huò dé shòu quán de rén yuán hé kě chóng fù de liú chéng zhè xiē dōu shì yǒu yòng de zhuǎn ràng
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
jī zhì dàn wú lùn tǒng yī xìng hái shì hòu hòu de cǎo zuò shǒu cè dōu bù néng zhèng míng tǐ xì shì
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
ān quán de qiǎng pò měi jiā gōng sī tāo yòng tóng yī gè mú bǎn kě néng huì cuī huǐ dāng dì jiān guǎn
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
yǔ jìng kè hù qíng jìng mò huì jī yì hé bù tóng yì jiàn
语境、客户情境、默会技艺和不同意见。

zhuǎn ràng jiǎn yàn yīng dāng shì shí jì de ràng qián zài jì rèn zhě zhǔ chí yī cì zhēn zhèng de yùn yíng
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 nǎi xiē jué cè xiàn rù tíng zhì nǎi xiē shì shí quē shī nǎi 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 nǎi xiē tuán duì chéng yuǎn 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 yǒu shí jiān jiāo dǎo shí xiū fù zhè xiē quē xiàn ér bú shì děng dào yāo
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 弄清公开宣称的价格意味着什么

yī zé jiāo yì gōng gào kě néng lìng rén yìn xiàng shēn kè què jī hū méi yǒu tòu lù rèn hé yī wèi
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
suǒ yǒu zhě shí jì huì shōu dào shén me zài yī cì fǎng tán zhōng yī wèi jiǔ diàn fú wù yè jīng yíng zhě
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
jiū zhèng le duì yī zōng shù shí yì měi yuán jiāo yì de shuō fǎ zhǐ chū nà shì qǐ yè jià zhí ér fēi
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
gǔ quán jià zhí zài lìng yī cì fǎng tán zhōng yī wèi néng yuán gōng sī mài fāng bào chū le yī gè
股权价值。在另一次访谈中，一位能源公司卖方报出了一个
qū jiān yīn wèi jiāo yì bāo hán fù dài tiáo jiàn de bù fèn zhè xiē qū bié bìng fēi jiǎo zhù tā men
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
zhèng shì fù yǔ yī jiā yùn yíng qǐ yè de jià zhí yǔ mǒu gè tè dìng gè rén kě yǐ zhī pèi de xiān jīn
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
zhī jiān de qū bié
之间的区别。

jiǎn huà hòu de mài fāng suǒ de xián jiē shì wèi
简化后的卖方所得衔接式为：

$$P_{\text{pre-tax}} \approx EV + C - D - L - F$$

$$\pm W - H,$$

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。

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。

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 让信任得以传递，而不把人当作商品

Robert Miller 称，他关闭了两家代理公司，同时继续围绕数字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市场机制变了；人们对他所声称能力的认知却延续了下来。

可携带的信任确实存在，但个人品牌并非不朽，关注者数量也不等于信任。它依赖平台、记录、行为、持续的相关性，以及与这个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，都可能同时损害所有产品与服务。

Beverly Hills 的一位珠宝商把荣誉、价值观和信守承诺，称为即使看得见的企业消失后也能据以重建的资产。这一说法指出了正确的实质：声誉是人们记住的承诺与行为之间的模式。只有当公司本身，而不只是其公众面孔，一再兑现承诺时，声誉才可以转移。

建立三种彼此相连但又各自不同的信任：

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。

不要试图用一个新标志和一则公告来转移信任。要保留信任背后的证据：产品历史、质量指标、投诉和修复记录、保证、客户许可、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 fā 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了
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 决定什么不应出售

tuì chū kě yǐ huí bào duō nián de yǒu yì gōng zuò shì fàng jiā tíng chéng dān de jí zhōng fēng xiǎn wèi gōng sī
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
tí gòng tā dú zì wú fǎ huò dé de zī yuán bīng liǎng gōng sī jiāo gěi gèng hé shì de shòu tuō guǎn lǐ zhě
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。
tā yě kě néng bǎ quán lì jiāo gěi yī wèi suǒ yǒu zhě ér qí jīng jì lì yì yǔ kù hù yuán gōng huò
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
shè qū xìn rèn zhè jiā gōng sī de lǐ yóu xiāng chōng tū
社区信任这家公司的理由相冲突。

zài yōu huà jià gé zhī qián xiān què dìng fēi jià gé tiáo kuǎn tā men kě néng bǎo kuò jì xù fú wù
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
ruò shì kè hù yuán gōng ān quán yīng de bào chóu yīn sī chǎn pǐn zhì liàng dì diǎn chéng nuò
弱势客户、员工安全、应得报酬、隐私、产品质量、地点承诺、
huán jìng xiū fù zhuān yè dú lì xìng huò qǔ bì yào jì lù de quán lì duì dài gōng yīng shāng de
环境修复、专业独立性、获取必要记录的权利、对待供应商的
fāng shì huò shǐ mìng de bǎo cún yǒu xiē kě yǐ tōng guò jié gòu hé hé tóng bǎo hù yǒu xiē qǔ jué yú
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
xuǎn zé yī wèi kě xìn de shòu tuō guǎn lǐ zhě yǒu xiē wú fǎ dé dào zú gòu bǎo hù yīn cǐ bù zú yǐ
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
zhèng míng chū shòu shì hé lǐ de
证明出售是合理的。

rán hòu qū fēn piān hǎo yǔ yì wù chuàng shǐ rén xī wàng pǐn pái bǎo chí bù biàn bìng bù huì zì dòng
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
yōu xiān yú tuán duì shì yīng biàn huà de néng lì yuán gōng yīng de de gōng zī kè hù de yīn sī quán
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、
dài kuǎn fāng de zhài quán jiān guǎn zhí zé huò xiū fù yì wù bù néng bèi dāng zuò gǎn qíng yòng shì zào chéng
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
de zǔ lì ér zhì zhī bù lǐ zhuǎn ràng bù huì xǐ qù zī chǎn de lì shǐ
的阻力而置之不理。转让不会洗去资产的历史。

zuì yǒu lì de bào jià bù yí dìng shì shù zì zuì gāo de bào jià yīng dāng bǐ jiào què dìng xìng shí jiān
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
ān pái róng zī fù dài tiáo jiàn guò dù qī jiān de zhì lǐ duì jiù yè hé kù hù de yǐng xiǎng
安排、融资、附带条件、过渡期间的治理、对就业和客户的影响、
jì rén zhě de néng lì fǎ lǜ fēng xiǎn yǐ jí jiāo yì wán chéng hòu réng yǒu hé zhǒng fēng xiǎn fù zé
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 加入可转让性与传承，完成记录3

xuǎn zé duì nǐ zhèng zài gòu jiàn de shēng huó zuì zhòng yào de gōng sī zhuān yè yè wù chǎn pǐn huò shōu rù
选择对你正在构建的生活最重要的公司、专业业务、产品或收入

lái yuán huí dào jì lù zhōng guān yú lù jìng suǒ yǒu quán rén yuán zēng zhǎng quán lì hé zī běn
来源。回到记录3中关于路径、所有权、人员、增长、权利和资本
de zì duàn jí shǐ méi yǒu chū shòu jì huà yě yào jiǎ shè kòng zhì quán bì xū zài shí èr gè yuè nèi
的字段。即使没有出售计划，也要假设控制权必须在十二个月内
gǎi biàn jù cǐ jìn xíng shěn chá
改变，据此进行审查。

mù dì yǔ shòu bǎo hù de rén shuō míng shén me yīng dāng yǎn xù shén me kě yǐ jié shù kè hù
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
biāo zhǔn shàng wèi jiě jué de shāng hài fēi jià gé chéng nuò yǐ jí qí ān quán huò quán lì kě néng
标准、尚未解决的伤害、非价格承诺，以及其安全或权利可能
shòu zhè cì biàn huà yǐng xiǎng de rén
受这次变化影响的人。

xū qiú yǔ jīng jì xìng hé duì zì yuàn liú cún jí zhōng dù gòng xiàn xiàn jīn huí shōu yíng yùn
2. 需求与经济性。核对自愿留存、集中度、贡献、现金回收、营运
zī běn zī běn zhī chū chí xù fú wù chéng běn yǐ jí zhèng cháng huà hòu de suǒ yǒu zhě bào chóu
资本、资本支出、持续服务成本以及正常化后的所有者报酬。

quán lì yǔ yì wù hé shí suǒ yǒu quán xǔ kě zhèng tóng yì zhuǎn ràng kòng zhì quán biàn gēng
3. 权利与义务。核实所有权、许可证、同意、转让、控制权变更、
zhài wù bǎo zhèng liú zhì quán shuì wù yīn sī huán jīng zhì bǎo ān quán hé zhōng zhǐ
债务、保证、留置权、税务、隐私、环境、质保、安全和终止
tiáo kuǎn
条款。

jué sè yǔ hòu xuǎn rén jiāng qīn shǔ guān xì suǒ yǒu quán gù yōng guān xì hé quán lì fēn kāi
4. 角色与候选人。将亲属关系、所有权、雇佣关系和权力分开；
jì lù měi wèi hòu xuǎn rén de tóng yì zhèng jù suǒ xū néng lì hé fǎ tiáo kuǎn lì yì chōng tū
记录每位候选人的同意、证据、所需能力、合法条款、利益冲突
hé qí tā chuán chéng lù jīng
和其他传承路径。

guò dù zhèng jù bǎo liú jué cè shī bài lì wài guān xì xǔ kě fǎng wèn quán xiàn hé
5. 过渡证据。保留决策、失败、例外、关系、许可、访问权限和
shàng wèi jiě jué de fēng xiǎn zài pèi yǒu xiāng yīng quán lì hé zhī chí de qíng kuàng xià yǎn liàn jiāo fù
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、
shōu kuǎn huí fù shēng jí chǔ zhì hé xué xí rán hòu wèi chuàng shǐ rén de gān yǔ shè dìng dào qī
收款、恢复、升级处置和学习，然后为创始人的干预设定到期
shí jiān
时间。

xìn rèn yǔ xuǎn zé qū fēn gè rén chǎn pǐn hé jī gòu xìn rèn pī lù kòng zhì quán biàn gēng
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
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
xuǎn zé
选择。

jiāo yì xián jiē rú guǒ fā shēng duì jià zhuǎn yí tōng guò zhài wù fù zhài yíng yùn zī běn
7. 交易衔接。如果发生对价转移，通过债务、负债、营运资本、
kòu liú kuǎn fù dài tiáo jiàn yōu xiān quán chéng běn shí jiān ān pái yǐ jí dāng xià yóu hé gé
扣留款、附带条件、优先权、成本、时间安排以及当下由合格
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
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
suǒ de
所得。

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。

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
 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
 协议。后续章节将追问，财富应当保护什么、使什么成为可能，
 以及在公司之外传递什么。

在重大合同、产品、融资、领导层、家庭或监管变化之后，重复
 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
 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
 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
 兑现承诺。

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

资本、风险与时间

CHAPTER 16

弄清数字意味着什么

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？

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。

zài yí wèi gōng yè dì chǎn kāi fā shāng jiǎng shù le zì jǐ rú hé jié shù màn cháng de
在 Miami，一位工业地产开发商讲述了自己如何结束漫长的
xué tú shēng yá yǔ hé huǒ rén chuàng bàn gōng sī tā men dī yā le zhù fáng dòng yòng le xìn yòng
学徒生涯，与合伙人创办公司。他们抵押了住房，动用了信用
é du hé xìn yòng kǎ bǎ yī qiè dōu tóu rù qǐ yè qǐ yè chéng gōng le zài
额度和信用卡，把一切都投入企业。企业成功了。在 Austin，Matt
shuō zì jǐ zài yí xiàng chí gǔ shàng kuī sǔn le shù bǎi wàn měi yuán dàn réng shì dà gǔ dōng
Teifke 说，自己在一项持股上亏损了数百万美元，但仍是大股东。
zài New York yí wèi jiāo yì yuán huí yì qǐ zì jǐ shè fǎ bǔ zú de bǎo zhèng jīn yǐ jī
在 New York，一位交易员回忆起自己设法补足的保证金，以及
zhè xiē zhuī jiǎo ràng tā shī qù de shuì mián
这些追缴让他失去的睡眠。

měi gè xù shù dōu bāo hán yí gè jīng rén de shù liàng jí shǐ méi yǒu shuō chū jù tǐ jīn é yī qiè
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
dōu bào lù zài fēng xiǎn zhōng shù bǎi wàn měi yuán de zhàng miàn sǔn shī yǎn xià jiù bèi yāo qiú jiāo fù
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
de xiàn jīn tā men miào shù de shì bù tóng de jīng jì zhuàng tài dì yī zhǒng shì zài jié guǒ shàng wèi
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
jiē xiǎo shí wèi yí jiā gōng sī de yùn zuò chéng dān de yí zú quán lì yāo qiú dì èr zhǒng shì suǒ chí
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
tóu cùn bào jià jià zhí de biàn huà dì sān zhǒng shì líng yí fāng yāo qiú jiāo fù xiàn jīn de quán lì bǎ
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
tā men hùn chéng yí táng guān yú yǒng qì de kè jī hū jiào bù liǎo wǒ men shén me
它们混成一堂关于勇气的课，几乎教不了我们什么。

yí gè rén néng gòu chéng shòu duō shǎo fēng 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 阅读金额之前，先补全“地址”

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。

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。

一个数字的完整“地址”有八行：

主体与份额 指明个人、家庭、公司、基金、资产或交易，再说明这个数字所适用的确切所有权益。

时间 对流量给出期间，对余额和估值给出日期。说明它是历史数据、年化数据、预测、累计数据，还是截至当前的数据。

类别 区分营收、贡献利润、营业利润、净利润、现金流、薪酬、分配款、债务、企业价值、股权价值和个人可用资源。

范围 标明毛额或净额、合并或部分、税前或税后，以及归属于所述所有者的比例。

zhuàng tài biāo míng yǐ shōu qǔ huò yīng 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 qiú 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 zhǐ 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。

zhè yàng zuò shì wèi le shí yòng ér bú shì wèi le zǒu xíng shì yí jiā gōng sī kě néng yíng shōu
 这样做是为了实用，而不是为了走形式。一家公司可能营收
 qiáng jìng huí kuǎn què hěn chà yíng lì qī yè de suǒ yǒu zhě kě néng méi yǒu dé dào rèn hé fēn pèi
 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。
 yí xiàng jià zhí bù fēi de chí gǔ kě néng zài jiā tíng xū yào xiàn jīn shí wú fǎ dòng yòng quē shī de
 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
 míng cí duì jué cè de yǐng xiǎng wǎng wǎng bǐ jīn é běn shēn gèng dà
 名词对决策的影响，往往比金额本身更大。

16.2 一路跟着客户，直到款项变成现金

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.

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 xiàn jīn 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 zhǐ 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.

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。

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。

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。

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

yuè shǐ yòng de xiànjīn zhǐ yǒu zài jiā rù dài yǒu rì qī de liú dòng zī yuán yǐ jí kě xìn de yā lì
 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
 qíng jīng xiàn jīn liú chū hòu mó xíng cái huì biàn chéng zī jīn pǎo dào
 情景现金流出后, 模型才会变成资金跑道。

16.3 赞叹之前, 先作核对

de yī wèi cān tīng jīng yíng zhě cóng sān gè jiǎo dù miáo shù le tóng yí xiàng jīng yíng yī jiā
 Houston的一位餐厅经营者从三个角度描述了同一项经营: 一家
 píng fāng yīng chǐ de cān tīng xiāo shòu é dá dào yī bǎi wàn měi yuán de shí èr yuè yǐ jí
 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
 lüè dī yú de nián yíng shōu tā hái gū jì měi píng fāng yīng chǐ de nián yíng shōu
 略低于\$10 million的年营收。他还估计, 每平方英尺的年营收
 mì dù yuē wéi zhì
 密度约为\$2,300至\$2,400。

zhè xiē shuō fǎ bìng bù néng wán quán hé duì yí zhì yī qiān wàn měi yuán chú yǐ
 这些说法并不能完全核对一致。一千万美元除以 4,600
 píng fāng yīng chǐ yuē wéi měi píng fāng yīng chǐ xiāo shòu é bǎ shí èr yuè de shù zì zhòng fù shí èr gè
 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
 yuè zé huì dé dào suǒ bào de yíng shōu mì dù yòu yì wèi zhe líng yí gè nián dù
 月, 则会得到\$12 million。所报的营收密度又意味着另一个年度
 qū jiān jì jié xìng sì shě wù rù kě yòng miàn jī yǔ zǒng miàn jī de chā bié yǐ jí bù tóng
 区间。季节性、四舍五入、可用面积与总面积的差别, 以及不同
 de bào gào qī jiān dōu kě néng jiě shì zhè xiē chā jù zài méi yǒu jì lù de qíng kuàng xià cóng zhōng
 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
 xuǎn zé yí gè dá àn huì bǎ chéng shí de wèi zhī biàn chéng niē zào de jié lùn
 选择一个答案, 会把诚实的未知变成捏造的结论。

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
 jiāng jīn yǐ jí 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。

zhè jiù shì hé duì de xí guàn dāng fēng zhí yuè fèn yǔ quán nián shù jù bù yí zhì shí bú yào
 这就是核对的习惯。当峰值月份与全年数据不一致时, 不要
 bǎ kàn qǐ lái gèng hǎo de nà gè nián huà yǒu rén gěi chū bǐ lǜ shí yào zhǎo huí bǐ lǜ liǎng biān de
 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
 shù zì dāng yí gè zǒng é héng kuā duō jiā gōng sī shí zài yǒu yī jù zhī chí fēn pèi zhī qián xiān bǎ
 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
 tā liú zài jí tuán céng miàn dāng lì rùn wèn tí dé dào yíng shōu huí dá shí bǎo liú zhè gè huí dá
 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,
 tóng shí jiū zhèng qí lèi bié chā yì shì zài yāo qǐng wǒ men zhuī wèn ér bú shì yǔn xǔ wǒ men zhǐ zé
 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
 huò biān zào
 或编造。

16.4 估值是一项主张

在 Houston 的另一次访谈中, 一位私募股权经营者被问到一年里赚到过最多多少钱。他没有谈股息或公司盈利, 而是把问题转向申报约为 \$420 million 的投资组合价值区间。这个错位恰恰是有用之处。收入是一段期间内的流量; 投资组合价值则是某一日期估算的存量。

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、税款、集中度、市场深度, 以及从报价到成交之间的价格变动。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、清算优先权、稀释、债务、转让限制、稀少的交易, 以及一个期待中的退出。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, 而不是银行余额。

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:

$$A_{p,t} = C_{p,t}^{\text{free}} + L_{p,t}^{\text{reliable}} - O_{p,t}^{\text{due}} - R_{p,t}^{\text{protected}}.$$

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。

现在, 我们可以理解 Austin 的账面损失, 而不必假装已经对这项投资作出定论。Teifke 称, 自己在一项大麻公司持股上亏损数百万美元, 但仍是大股东。他援引该公司的季度营收和市值, 作为继续相信它的理由。那些数字涉及公司; 他的损失涉及自己的头寸。要把两者联系起来, 我们仍需要知道估值日期

和类别、债务和优先请求权、股份类别与数量、取得成本、稀释、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现金的证据。低比率可能反映机会、恶化、遗漏的请求权、薄弱的证据，或其中几项的组合。仅凭这次访谈无法作出选择。

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。成功不会改写成功尚未可知时已经存在的“地址”。

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 不要让巅峰年份变成永久负担

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。

一位匿名的商业房地产经纪入，通过一项自己会重新考虑的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 yí 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 qǐ 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 fēn lái chéng dān
期待，而这些都必须由普通年份来承担。

zài jiē shòu yí xiàng yǒng jiǔ chéng nuò zhī qián yào yǐ yǐ jīng shōu qǔ yǐ shì dāng nà shuì bǐng yǐ jiě chú
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
zài xiān yì wù de gè rén xiàn jīn lái jì suàn chú le gòu mǎi jià gé yě yào hé suàn chí xù chéng běn
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。
rán hòu ràng jiā tíng jīng lì yí cì pí ruò nián fēn yí cì zhōng duàn hé yí cì yán chí fù sù de yā lì
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
jiǎn yàn zhè bǐ kāi zhī réng kě néng shǔ yú lǐ xiǎng shēng huó dàn bù yīng gāi kào tā lái zhèng míng diān fēng
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
céng jīng fā shēng guò
曾经发生过。

kàn dé jiàn de kè zhì běn shēn jī hū zhèng míng bù liǎo shén me yí gè rén kě néng yīn wèi mǎn zú
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、
kǒng jù zhài wù wú fǎ dòng yòng de zī chǎn huò wài rén kàn bú dào de yì wù ér xiāo fèi jié zhì
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。
zhēn zhèng zhòng yào de shì zī yuán yǔ chéng nuò néng fǒu jì xù zhī chēng suǒ xuǎn zé de shēng huó
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 用一个标明“地址”的数字开启记录4

xuǎn zé yǎn xià duì yí 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 zhī zhàng hù yú é zhài wù fēn pèi kuǎn gòu mǎi xiàng mù huò yù qī chū shòu suǒ de gèi
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 zhī chù xiě shàng wèi zhī
富足笔记增加一页。证据止步之处，写上未知。

1. zhǔn què chāo lù zhè xiàng zhǔ zhāng bìng jì lù qí lái yuán hé rì qī
准确抄录这项主张，并记录其来源和日期。
2. zhǐ míng zhǔ tǐ suǒ yǒu zhě chí yǒu bǐ lì qī jiān huò gū zhí rì qī yǐ jí lèi bié
指明主体、所有者、持有比例、期间或估值日期，以及类别。
3. biāo míng máo é huò jìng é gōng sī huò gè rén xiàn jīn zhì huò quán zé fā shēng zhì lì shǐ shù jù
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、
nián huà shù jù yù cè yí shí xiàn huò gū suàn
年化数据、预测、已实现或估算。
4. jì lù liú dòng xìng xiàn zhì dī yǎ pǐn zhuǎn ràng quán yǐ jí měi yí gè kě néng yán chí huò
记录流动性、限制、抵押品、转让权，以及每一个可能延迟或
gǎi biàn yòng tú de tiáo jiàn
改变用途的条件。
5. liè chū pái zài jué cè zhī qián de jiāo fù yì wù yíng yùn zī jīn shuì kuǎn zhài wù yōu xiān
列出排在决策之前的交付义务、营运资金、税款、债务、优先
qīng qiú quán dān bǎo hé shòu bǎo hù de chǔ bèi jīn
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。

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。

一项主张一旦有了“地址”，就能根据预计用于承担它的现金和资产来判断债务。贷款人可能更换，义务却依然存在。

CHAPTER 17

债务必须由资产承载

jí shǐ jú miàn è huà zī chǎn hái néng chéng dān zhè xiàng zhài wù ma
即使局面恶化，资产还能承担这项债务吗？

céng mǎi xià yī jiā yǒu shí èr gè dān yuán de xiāng jiān qì chē lǚ guǎn
Barbara Corcoran 曾买下一家有十二个单元的乡间汽车旅馆，
qí zū jīn biǎo pǔ jù xī yīn lì wén jiàn liè míng le zhù hù yīng dāng zhī fù de jīn é qǔ de
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
suǒ yǒu quán hòu tā cái dé zhī zū jīn yī jīng liǎng nián méi yǒu shōu shàng lái zuì zhōng tā chāi chú le
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
zhè chù wù yè bìng chéng dān le sǔn shī
这处物业并承担了损失。

zhè gè shù zì yǒu yí gè dì zhǐ dàn zhè gè dì zhǐ suǒ miáo shù de shì chéng nuò ér bú shì
这个数字有一个地址，但这个地址所描述的是承诺，而不是
xiàn jīn yǔ cǐ tóng shí àn jiē dài kuǎn shuì kuǎn bǎo xiǎn wéi xiū hé chí yǒu chéng běn réng àn gè zì
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
de rì qī dào qī gāng gǎn rǎng zhè zhōng chà yì biàn dé háo bù kuǎn róng méi yǒu shǐ yòng gǎng gǎn de
日期到期。杠杆让这种差异变得毫不宽容。没有使用杠杆的
suǒ yǒu zhě huò xǔ yǒu shí jiān gǎi shàn shōu kuǎn bù lì de wèn tí jiè kuǎn rén zé bì xū zài xià yī bǐ
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。

yīn cǐ biāo tí zhǐ shì yí zhǒng jiǎn lüè shuō fǎ jiàn zhù wù běn shēn bú huì cháng huán zhài wù
因此，标题只是一种简略说法。建筑物本身不会偿还债务。
kā chē gōng sī zhuān lì huò jī qì yě bú huì zhèng cháng yùn zhuǎn de zī chǎn suǒ dài lái de shí shōu
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
xiàn jīn fù zé fù kuǎn chū bèi jīn zhī chéng zhōng duàn qī dī yā pǐn zé ràng dài kuǎn rén zài shī bài
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
hòu yǒu kě néng huò dé qīng cháng zhè xiē shì bù tóng de bǎo hù wén jiàn de róng zī jì huà qīng chū měi
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
xiàng gōng zuò fēn bié yóu nǎ yí zhǒng bǎo hù chéng dān
项工作分别由哪一种保护承担。

17.1 让三只时钟彼此匹配

měi xiàng shǐ yòng gǎng gǎn de zī chǎn dōu zhì shǎo àn sān zhī shí zhōng yùn xíng jīng yíng shí zhōng shǐ yú jià zhí
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
jiāo fù zhōng yú xiàn jīn shōu huí hé tóng shí zhōng guī dìng lì xī běn jīn qī yuē tiáo kuǎn cè shì
交付，终于现金收回。合同时钟规定利息、本金、契约条款测试、

lǐ lǜ zhòng shè hé zuì zhōng dào qī rì huí shōu shí zhōng jué dìng chū wèn tí hòu xiū fù tì huàn
利率重设和最终到期日。回收时钟决定出问题后修复、替换、
zài róng zī huò chū shòu xū yào duō zhǎng shí jiān
再融资或出售需要多长时间。

zhǐ kàn shùn lì de qíng kuàng bìng bù gòu zū jīn kě néng zài měi yuè yī rì dào qī què yào dào
只看顺利的情况并不够。租金可能在每月一日到期，却要
shí rì cái dào zhàng kù hù kě néng zài liù shí tiān hòu fù kuǎn ér gōng zī měi zhōu dōu yào fā kǎ chē
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
kě néng kě yǐ shǐ yòng bā nián dàn dài kuǎn zhōng de yī dà bǐ yú é sān nián hòu jiù huì dào qī wù yè
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
kě néng hěn yǒu jià zhí què réng xū shù yuè cái néng shòu chū dāng yī zhī shí zhōng zài lìng yī zhī shí zhōng
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
néng gōu chǎn shēng xiàn jīn zhī qián jiù yāo qiú fù kuǎn shí zhài wù jiù huì biàn dé cuì ruò
能够产生现金之前就要求付款时，债务就会变得脆弱。

shǒu xiān cóng shí jì shōu qǔ de jīng yíng xiàn jīn kāi shǐ duì yú yī chù wù yè jiǎn huà de xián jiē
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
guān xì rú xià
关系如下：

$$NOI_t = \text{collected operating revenue}_t \\ - \text{ordinary operating expense}_t,$$

$$CF_t^{\text{owner}} = NOI_t - \text{debt service}_t \\ - \text{capital work}_t - \text{income tax}_t \\ - \text{other required cash}_t.$$

jīng yíng yè shōu rù tōng cháng bù bāo kuò róng zī suǒ de shuì hé zī běn xìng zhī chū yīn cǐ bù néng
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
bǎ tā dāng zuò suǒ yǒu zhě kě yǐ zhī pèi de qián jì suàn shí yīng nà rù shí jì rù zhù huò yǐ jīng
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 fú de fú wù shí jì shōu kuǎn kōng zhì huò kù 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 wéi 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。

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：

$$DSCR_t^{\text{stress}} = \frac{NOI_t^{\text{stress}}}{\text{debt service}_t^{\text{stress}}}.$$

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，按既定定义计算的应力情境 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 qiān huán jìng xiū fù huò jiā jí jīn 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 qī 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 在资本结构中写清每一项索取权

máo shù le yī zhǒng 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 bǐng 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 máo shù wéi 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。

yín háng què shí chéng dān xìn yòng fēng xiǎn hé dī yā pǐn fēng xiǎn jiè kuǎn rén réng kě néng shī qù quán yì
 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
 zī běn jiāo yì chéng běn hòu lái tóu rù de xiànjīn wù yè shí jiān shēng yù yí jī dān bǎo
 资本、交易成本、后来投入的现金、物业、时间、声誉，以及担保
 huò jiāo chā dī yā xié yì néng gòu zhuī suǒ dào de yí qiè yuán gōng zhù hù gōng yīng shāng hé yí gè
 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
 jiā tíng yě kě néng zài bìng wèi xuǎn zé gāng gǎn de qíng kuàng xià chéng shòu sǔn shī zī běn jié gòu huà fēn
 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
 le suǒ qǔ quán hé kòng zhì quán tā bìng bú huì bǎ shī bài zào chéng de quán bù sǔn shī zhuǎn yí gěi chū zī
 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
 zuì duō de yí fāng
 最多的一方。

wán zhěng de zī běn jié gòu yìng cóng zī jīn yòng tú kāi shǐ ér bù zhǐ shì gòu mǎi jià gé
 完整的资本结构应从资金用途开始，而不只是购买价格：

$$\begin{aligned} & \text{purchase} + \text{closing} + \text{repair} \\ & + \text{working capital} + \text{reserve} \\ & = \text{equity} + \text{senior debt} \\ & + \text{other committed capital.} \end{aligned}$$

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 tǎn 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 kuǎn tiáo jiàn hé wéi yuē jiù jī 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。

zhè jiù shì bié rén de qián zhè jù huà suǒ yǎn gài de gōng zuò Ken McElroy 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 gāng 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 fǎng 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 jī cuò shī tí gōng zhī chí jīn róng néng lì shǐ yú cóng tán pàn zhuō
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 租金只有在真正赚到后才能抵扣住房成本

hé Mallah dōu jiàn yì gòu mǎi yè zhǔ zì zhù de xiǎo xíng duō yuán wù yè zì jǐ
Mallah 和 Corcoran 都建议购买业主自住的小型多单元物业：自己
zhù yí gè dān yuán yòng qí tā dān yuán de zū jīn jiàng dī jiā tíng zhù fáng chéng běn zhè zhǒng ān pái
住一个单元，用其他单元的租金降低家庭住房成本。这种安排
kě yǐ chéng wéi xué xí jīng yíng xiǎo xíng zī chǎn de yí cì shí yòng lì liàn tā yě kě néng bǎ zhù fáng
可以成为学习经营小型资产的一次实用历练。它也可能把住房、
tóu zī gōng zuò zhài wù hé dāng dì jīng jì fēng xiǎn dōu jī zōng zài tóng yí gè dì zhǐ
投资、工作、债务和当地经济风险都集中在同一个地址。

cóng hé fǎ yǐ jīng rù zhù bìng shí jì 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 zì 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 jù xíng 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、
yīn 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 zhǐ yǒu zài chéng dān zhè xiē chéng běn bìng xíng 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。

fǎng 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 yè 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 kuān tā wú fǎ ràng shōu kù 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 更换贷款人并不会消除债务

Pace Morby 描述了一些更愿意持续收到付款、而不是立即以现金出售的卖方。卖方接受一张借据并成为贷款人；买方打算用物业收入付款。在一笔据称涉及 160 个单元的交易中，Morby 给出的月度总收入约为 \$160,000，支付卖方款项、税款、保险、管理费和维修费后约剩 \$53,000。

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。

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，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，并不衡量安全性。

再融资会再次改变贷款人和时间安排。Todd Nepola 称，他以 \$575,000 买下第一处物业，重新招商并加以改善，然后按据称为 \$800,000 的价值进行再融资。他说，一笔 \$600,000 的贷款返还了他的现金和交割成本，同时该物业每月产生约 \$5,000。访谈没有提供原始债务、维修成本、费用、税款、储备金或完整的现金流计算，因此无法重构其回报。

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.

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。

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 xiàn jīn 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 bú huì qǔ xiāo hái kǎn shí zhōng
而异；它绝不会取消还款时钟。

17.5 到期日可能击败长期正确的判断

zài shuō míng jīng yíng yè shōu rù zī běn huà lǜ zhài wù cháng fù é hé zhōu qī
Justin Waller 在说明净营业收入、资本化率、债务偿付额和周期
wèi zhì hòu shè xiǎng yī bǐ fú dòng lì lǜ dài kuǎn zài wǔ zhì qī nián hòu cóng yuē bǎi fēn zhī bā shēng zhì
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升至
bǎi fēn zhī shí liù bǎi fēn zhī shí liù shì tā de yā lì qíng jìng ér bú shì yù cè qí mù dì
百分之十六。百分之十六是他的压力情境，而不是预测。其目的
zài yú pò shǐ rén men zài lì lǜ zhòng shè qián zuò chū jué dìng
在于迫使人们在利率重设前作出决定。

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 jīn 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 guǒ tì dài dài kuǎn bù zú yào míng què mí bǔ 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。

tóng yàng de jiǎn yàn yě shì yòng yú yùn yíng zhōng de gōng sī yī wèi zài gāo ěr fú qiú chǎng shòu fāng
同样的检验也适用于运营中的公司。一位在高尔夫球场受访
de rén chēng tā mǎi xià yī jiā yuán lín cái liào gōng yīng gōng sī zēng jiā kǎ chē rén yuán hé shè bèi
的人称，他买下一家园林材料供应公司，增加卡车、人员和设备，
hòu lái yòu jiāng qí chū shòu tā jiàn yì shǐ yòng zhèng fǔ zhī chí de dài kuǎn bìng gěi chū le yī xiē lì shǐ
后来又将其出售。他建议使用政府支持的贷款，并给出了一些历史
shù zì zhè xiē shù zì kě néng bìng bù wán zhěng yě bù néng zhèng míng dāng qián tiáo kuǎn měi guó xiàn xíng
数字；这些数字可能并不完整，也不能证明当前条款。美国现行
jì huà dān bǎo de shì cān yù jì huà de dài kuǎn rén zhēn duì jiè kuǎn rén de chéng bǎo shěn chá hái kuǎn
计划担保的是参与计划的贷款人；针对借款人的承保审查、还款、
dī yā pǐn fèi yòng yǐ jí wǎng wǎng xū yào de gè rén dān bǎo yī rán cún zài zhè xiàng dān bǎo shǔ yú
抵押品、费用，以及往往需要的个人担保依然存在。这项担保属于
dài kuǎn rén de huí shōu jié gòu bìng bù děng yú jiě chú jiè jù suǒ zài zhài wù
贷款人的回收结构，并不等于解除借据所载债务。

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 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 lìng yī 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 以杠杆决策开启记录4

xuǎn zé yī xiàng zhèng zài kǎo lǜ 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
bù bǎ shēng zhí huò qīng sōng zài róng zī dāng zuò jiù yuán shòu duàn de qíng 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。

quán lì yǔ jīng yíng zhǔn què shuō míng gòu mǎi de jiū jīng shì shén me qí hé fǎ yòng tú hé
1. 权利与经营。准确说明购买的究竟是什么、其合法用途和
zhuàng kuàng yóu shuí jīng yíng yǐ jí jià zhí rú hé dào dá fù fèi kè hù huò zhù hù
状况、由谁经营，以及价值如何到达付费客户或住户。

xiàn jīn shí zhōng yán zhe jiāo fù yàn shōu kāi piào hé shōu kuǎn de guò chéng hé duì yīng shōu shōu rù
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。
àn rì qī jiàn lì zhèng cháng hé yā lì qíng jìng xià de jīng yíng xiàn jīn liú qí zhōng bāo kuò kōng zhì
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

huò xū qiú sǔn shī huài zhàng guǎn lǐ wéi hù bǎo xiǎn shuì kuǎn hé guī hé gēng huàn
或需求损失、坏账、管理、维护、保险、税款、合规和更换
zhī chū
支出。

3. **资本结构。** jì lù měi yí xiàng zī jīn yòng tú hé yǐ chéng nuò lái yuán, zài jì lù měi yí xiàng
lǐ lǜ fù kuǎn dào qī rì dà é wěi kuǎn dān bǎo quán qī yuē tiáo kuǎn dān bǎo
利率、付款、到期日、大额尾款、担保权、契约条款、担保、
zhuī suǒ quán hé jiù jì cuò shī míng què zui zhōng chéng dān měi xiàng chéng nuò de rén
追索权和救济措施。明确最终承担每项承诺的人。

4. **压力路径。** jiāng shōu kuǎn jiǎn shǎo áng guì de wéi xiū fù kuǎn yán chí lǐ lǜ shàng shēng yǒu
yī jù zhī chí de jià zhí xià jiàng hé zài róng zī shōu jìn jié hé qī lái àn rì qī jì suàn zhài wù
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
cháng fù é cháng zhài fù gài suǒ yǒu zhě xiàn jīn hé zuì dī xiàn jīn yú é
偿付额、偿债覆盖、所有者现金和最低现金余额。

5. **回收时钟。** duì měi yí xiàng quē kǒu míng què yǐ chéng nuò de xiàn jīn xīn quán yì zī běn
jīng yíng xiū fù xié shāng jiǎn fù huò kě xìn de chū shòu fāng àn bú yào bǎ yí bǐ shàng wèi chéng nuò
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
de wèi lái dài kuǎn tóng shí zuò wéi jì huà hé jiù yuǎn shòu duǎn ér chóng fù jì suàn
的未来贷款同时作为计划和救援手段而重复计算。

6. **边界。** shuō míng něi xiē jiā tíng chǔ bèi jīn gōng zī zī jīn duì zhù hù de yì wù duì kè hù
de chéng nuò jiàn kāng xū yào jiā tíng dān bǎo huò hé huò rén zī yuán bù néng bèi zhè bǐ jiāo yì
的承诺、健康需要、家庭担保或合伙人资源不能被这笔交易
xiāo hào
消耗。

7. **决定。** xiě míng zài shén me tiáo jiàn xià gòu mǎi jiàng dī gàng gǎn zēng jiā chǔ bèi jīn yǐn rù
quán yì zī běn fēn jiē duàn tóu zī chóng xīn tán pàn huò fàng qì jiāo yì yě yào xiě míng jiè kuǎn
权益资本、分阶段投资、重新谈判或放弃交易。也要写明借款
kě néng méi yǒu bì yào de yuán yīn fàng màn zēng zhǎng zū yòng zū lín yù fù kuǎn liú cún
可能没有必要的理由：放慢增长、租用、租赁、预付款、留存
shōu yì gòng tóng suǒ yǒu huò bù jìn xíng jiāo yì dōu kě néng bǎo liú gèng duō zì yóu
收益、共同所有，或不进行交易，都可能保留更多自由。

zhài wù kě yǐ jiā sù yí xiàng yǒu yòng zī chǎn de fā zhǎn bìng wèi qí tā gōng zuò bǎo liú quán yì
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
zī běn tā yě kě néng bǎ yí cì shí jiān pàn duàn cuò wù biàn chéng bèi pò chū shòu yào wèn de shì
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：
shí jì shōu qǔ de xiàn jīn chǔ bèi jīn hé tóng tiáo kuǎn huí shōu xuǎn xiàng yǐ jī měi yí gè
实际收取的现金、储备金、合同条款、回收选项，以及每一个
chéng shòu fēng xiǎn de rén néng fǒu zài zhè xiàng zhài wù shí jì kě néng cún xù de zhěng gè qī jiān chéng dān
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
tā jí shǐ néng gòu zuò dào yí xiàng zī chǎn réng rán zhǐ shì yí gè bù què dìng de jié guǒ dì
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
zhāng jiāng zhuī wèn rén shēng yǒu duō shǎo bù fèn yīng dāng yī lǎi rèn hé yí gè zhèng què de pàn duàn
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

复利很慢，风险很快

rú hé ràng shí jiān shǐ zhōng chéng wéi méng yǒu tóng shí bù ràng quán pán bèng kuì chéng wéi
 如何让时间始终成为盟友，同时不让全盘崩溃成为
 kě néng
 可能？

fèi chéng yī wèi tuì xiū yá yī bǎ tóu zī miáo shù wéi màn cháng de děng dài suí hòu cái chū xiàn
 费城一位退休牙医把投资描述为漫长的等待，随后才出现
 kàn shì míng xiǎn de jiǎ sù tā shuō guāng kào chǔ xù hái bù gòu dìng qī tóu rù fù gài miàn guǎng de
 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
 gōng kāi shì chāng jī jīn qǐ chū sì hǔ shōu xiào shèn wēi hěn jiǔ yǐ hòu zēng zhǎng cái kāi shǐ chéng xiàn
 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
 jǐ hé jí shù de xíng tài tú zhōng lìng rén xīng fèn de shì yòu cè de qǔ xiàn zhēn zhèng yǒu yòng de shì
 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
 zuǒ cè nà duàn ān jìng de lì chéng nà shí jìn zhǎn wēi xiǎo chōng mǎn bù quē dīng xìng yě hěn róng yì
 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
 bèi dǎ duàn
 被打断。

fù lì xū yào yī xiàng néng gòu chéng lì de quán yì chí xù chí yǒu liú cún shōu yì yǐ jí shí jiān
 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。
 bèi pò zài xià diē qī jiān mài chū de rén dé bù dào yī fú cóng wèi zhōng duàn de shì yì tú suǒ zhǎn shì
 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
 de jié guǒ měi cì huò lì dōu zhī fù diào tài duō yī bō dòng jù liè de chí cāng zuò dī yā jiè kuǎn
 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，
 huò ràng yī cì shī bài chéng wéi zhì mìng dǎ jī de rén tóng yàng dé bù dào yù qī jié guǒ miáo shù de
 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
 shì yī xì liè kě néng de lù jīng yī gè jiā tíng shí jì dé dào de zhǐ yǒu qí zhōng yī tiáo ér zhàng dān
 是一系列可能的路径。一个家庭实际得到的只有其中一条，而账单
 yě huì yán zhe zhè tiáo lù jīng dào lái
 也会沿着这条路径到来。

zhè jiù shì fēng xiǎn wèi hé bǐ fù lì yí dòng dé gèng kuài yī xiàng wěn jiàn de tóu zī kě néng xū yào
 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 yī 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 yī zhǒng yǒng yǒng bù xià diē de zī chǎn ér shì jiàn lì yī 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 买下等待的权利

Ryan Serhant 来到纽约从事戏剧工作时，算出自己每月大约需要 \$2,000 才能留在这座城市。他进入房地产行业的那一天，正是 Lehman Brothers 申请破产之日。他后来庞大的业务规模，可能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给他回报之前，他必须先为下个月筹措资金。

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，但它能买来所需的时间，让一项长期权益不受干扰。

承担风险之前，先把三个问题分开：

承受能力 在不违背责任或损害基本生活的前提下，能够承受多大的损失、延误和流动性不足？

意愿 能够经历多大的不确定性，而不因恐惧、否认或兴奋而放弃既定方针？

必要性 所选择的生活和时间跨度，实际上需要多高的回报？

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，诚实的应对方式是调整供款、收入、成本、目标、时间跨度、责任或计划中的某种组合。承担更多风险只是一个选项，而且往往是最难逆转的选项。

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。

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清楚它，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 给资本安排四种工作之一

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，先给资本分配一项工作。

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

qǔ jué yú zé rèn hé sǔn shī chéng shòu néng lì ér bù zhǐ qǔ jué yú xìn niàn
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。

zhè xiē shì gōng néng bú shì chǎn pǐn biāo qiān huò gù dìng bǐ lì yī xiàng hào chēng ān quán de zī chǎn
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。

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, 但集中程度越高, 举证责任也越重。

xiāng guān de zī chǎn fù zhài biāo bù zhǐ bāo kuò jīn róng zhàng hù jiù yè zhuān yè jì néng fēi shàng shì
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。

yīn cǐ fēn sǎn huà bìng bù zhǐ shì chí yǒu xǔ duō zhàng miàn xiàng mù tā yì wèi zhe jù jué ràng
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 集中需要一项书面例外

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 à mī chuàng bàn gōng yè dì chǎn gōng sī de chuàng shǐ rén tā hé hé huǒ 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 yǎ 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 yí míng 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 yí jī shè fǎ zhǎo dào xiàn jīn 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。

zhè bìng bú shì guān yú xìn xīn néng fǒu zhàn shèng kǒng jù de sān zhāng xuǎn piào ér shì sān tiáo bù tóng
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
de lù jīng nà wèi chuàng shǐ rén yǒu xiāng guān jīng yíng zhī shí yě qǔ de le chéng gōng jié guǒ dàn
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
fāng tán méi yǒu pī lù jiā tíng dǐ xiàn zhuī suǒ fàn wéi zhī qíng tóng yì wán zhěng tiáo kuān huò cǎi qǔ
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
xiāng sì zuò fǎ què shī bài de rén ào sī tīng de chí yǒu rén biǎo xiàn chū le jì xù chéng shòu chāng kǒu
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
de yì yuàn dàn tā de chéng shòu néng lì gǔ piào suǒ fù quán lì jí yōu xiān yú gǔ piào de qǐng qiú quán
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，
yǐ jí shén me zhèng jù huì ràng tā gǎi biàn kàn fǎ réng rán wèi zhī gōng sī de yíng shōu hé gōng sī
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
jià zhí bìng bù děng yú tā běn rén chí cāng de jià zhí huò liú dòng xìng jiāo yì yuán de dài kuǎn fāng bǎ
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
shì chǎng kuī sǔn zhuǎn huà wéi yí xiàng yǒu míng quē qī xiàn de xiàn jīn yāo qiú zài nà yí kè yì yuán
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
wú fǎ dài tì chéng shòu néng lì
无法代替承受能力。

yí duàn gū zhù yí zhì bīng qǔ de chéng gōng de xù shù wú fǎ zhèng míng gū zhù yí zhì shì yí tiáo
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
guī zé wǒ men zhī suǒ yǐ jiàn dào zhè wèi chuàng shǐ rén shì yīn wéi gōng sī cún huó le xià lái cǎi qǔ
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
tóng yàng zuò fǎ yā shàng tóng yàng de shēng huó bì xū pǐn què cóng fāng tán duì xiàng qún tǐ zhōng xiāo shī
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
de rén gèng nán bèi kàn jiàn háng yè zhī shí kě néng gǎi shàn pàn duàn shì hòu de chéng gōng bìng bù huì
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
ràng jiā tíng dī yā wù biàn dé wú hài dāng hé huǒ rén huò jiā rén chéng dān bù fèn xià xíng hòu guǒ shí
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，
yīng dāng zài jié guǒ jiē xiǎo zhī qián bǎ tā men de zhī qíng tóng yì nà rù jué cè
应当在结果揭晓之前，把他们的知情同意纳入决策。

zhù yì lì jí zhōng hé cái wù chāng kǒu jí zhōng shì liǎng gè bù tóng de xuǎn zé chuàng bàn yí jiā
注意力集中和财务敞口集中，是两个不同的选择。创办一家
gōng sī kě néng xū yào duō nián zhuān xīn de xué xí hé gōng zuò dàn bù bì yīn cǐ wú xiàn duō dì bào lù
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
zhù fáng jiàn kāng huī fù néng lì hé wèi lái shōu rù de měi yí gè lái yuán chuàng shǐ rén kě yǐ
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。

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配：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。

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。

在让一项集中持仓变得不可或缺之前，先写下例外说明：

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、

zǔ duàn shǐ yòng qú dào huò qiǎng pò chū shòu de jiāo yì duì shǒu

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。

zài xià diē qī jiān jì xù chí yǒu kě néng shì nài xīn de suǒ yǒu yě kě néng shì máo dìng xiào yīng

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、

quē fá liú dòng xìng huò jù jué gēng xīn pàn duàn chí yǒu shí jiān de cháng duǎn bìng bù néng jué dìng tā

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

shǔ yú nǎ yī zhǒng zhèng jù cái kě yǐ kàn shì dī lián de gū zhí kě néng jiàn lì zài báo ruò de

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

fēn mǔ yōu xiān qǐng quán biàn huà zhōng de jīng jì tiáo jiàn bù chōng fèn de xìn xī shàng yě

分母、优先请求权、变化中的经济条件、不充分的信息之上，也

kě néng zhǐ shì jià gé yǒu chōng fèn lǐ yóu cháng qī bǎo chí dī wèi gāo jià tóng yàng kě néng dài biǎo yī xiàng

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

qiáng yǒu lì de quán yì yī zhǒng cuì ruò de yù qī huò liǎng zhě jiǎn jù

强有力的权益、一种脆弱的预期，或两者兼具。

gàng gǎn huì xuē ruò suǒ yǒu zhě duì shí jiān de bù fèn kòng zhì

杠杆会削弱所有者对时间的部分控制。Anne Mahlum 描述了

zì jǐ chí yǒu gōng kāi shì chǎng gǔ piào yǐ zhè xiē gǔ piào zuò dī yā jiè kuǎn bìng zài yù jì lìng yī xiàng

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

tóu zī de shōu yì huì gāo yú dài kuǎn chéng běn shí tóu rù jiè kuǎn suǒ de de zuò fǎ tā de xù shù

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

zhōng yǒu yī gè lì lǜ bìng bù míng què bù yīng yóu cǐ tuī duàn rèn hé jīng què tiáo kuǎn jīn píng jī zhì

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

jiù zú yǐ shuō míng wèn tí dī yā pǐn kě néng xià diē ér xīn tóu zī réng quē fá liú dòng xìng lì lǜ

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

huò tiáo kuǎn kě néng gǎi biàn dāng suǒ yǒu zhě zuì xiǎng děng dài shí dài kuǎn fāng què kě yǐ yāo qiú xiàn jīn

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。

niú yuē jiāo yì yuán zāo yù de zhū jī jiā bǎo zhèng jīn tōng zhī zhèng shì zhè zhǒng kě néng xìng chéng wéi xiàn shí hòu

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

de bǎn běn

的版本。

yù qī huí bào yǔ jiè kuǎn chéng běn zhī jiān yǒu lì de lì chà hū lüè le zhōng jiān lù jīng yīng

预期回报与借款成本之间有有利的利差，忽略了中间路径。应

tóng shí duì dī yā pǐn hé xīn tóu zī jìn xíng yā lì cè shì jì lù lì lǜ dào qī rì zhuī suǒ

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

fàn wéi dī yā quán qǔ xiāo tiáo kuǎn tōng zhī ān pái yǐ jí shuí huì zài yā lì qíng jìng xià tí gòng

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

xiàn jīn bú yào ràng tóu zī suǒ yī lài de nài xīn běn shēn yě kào jiè kuǎn wéi chí

现金。不要让投资所依赖的耐心本身也靠借款维持。

18.4 河流也会干涸

bǎ yī duī zhuàn lái de qián yǔ yī tiáo fǎn fù liú rù xiàn jīn de hé liú zuò

Eric Spofford 把一堆赚来的钱与一条反复流入现金的河流作

bǐ jiào tā miáo shù le rú hé yuē shù shēng huó fāng shì péng zhàng bìng bǎ jīng yíng shōu rù zhuǎn rù néng gòu

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

chǎn shēng xiàn jīn de fáng dì chǎn miáo shù le yī dào jiē tī xiān qǔ de

产生现金的房地产。Anthony Powell 描述了一道阶梯：先取得

láo dòng shōu rù zài dìng qī xiàng gōng kāi shì chǎng gōng kuǎn bìng zài zī běn jī lěi hòu zhuǎn xiàng duō hù
 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
 zhù zhái luò shān jī yī wèi jiàn zhù shàng chéng zì jǐ tōng guò dì yǎn nà shuǐ de zhì huàn bǎ zī jīn
 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
 zài tóu zī yú guī mó gèng dà de xiàng mù zé bǎ yòng yú jū zhù de zhù fáng yǔ
 再投资于规模更大的项目。Todd Nepola 则把用于居住的住房与
 zhī zài chǎn shēng shōu rù de fáng dì chǎn qū fēn kāi lái
 旨在产生收入的房地产区分开来。

gòng tóng de wèn tí hěn yǒu jià zhí jīn tiān de gōng zuò néng fǒu chuàng zào yī xiàng míng tiān réng huì
 共同的问题很有价值：今天的工作能否创造一项明天仍会
 jì xù fú wù yú rén de quán yì tā men xuǎn zé de zī chǎn réng zhǐ shì gè zì de gè rén dá àn
 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。
 hé liú xū yào liú yù zū hù huì lí kāi kù hù huì liú shī gǔ xī huì gǎi biàn jiè kuǎn rén
 河流需要流域。租户会离开，客户会流失，股息会改变，借款人
 huì wéi yuē wéi xiū huì dào lái jiān guǎn huì biàn huà ér yī lǎi chuàng shǐ rén de qǐ yè kě néng zài
 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
 chuàng shǐ rén tíng xià shí tíng zhǐ chǎn chū dì yǎn nà shuǐ kě yǐ ràng zī běn zài yī duàn shí jiān nèi jì xù
 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
 yùn zhuǎn què wú fǎ xiū fù yī bǐ zǎo gāo de gòu mǎi xiàn xíng guī zé qǔ jué yú jiāo yì suǒ yǒu zhě
 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、
 dì diǎn hé rì qī
 地点和日期。

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 rén hé yī 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。

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 yī zhǒng jīng guò xuǎn zé de shēng huó rú guǒ yī 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 zhú 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 yī běn zhàng
 那么对它的判断只查看了一本账。

18.5 小小的拖累也会复利累积

jiǎn jié de fù lì gōng shì jiǎ shè měi yī 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：

$$W_T = W_0 \prod_{t=1}^T (1 + r_t - d_t) + \sum_{k=1}^T C_k \prod_{t=k+1}^T (1 + r_t - d_t),$$

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。

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:

$$2^{20} = 1,048,576.$$

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

$$1.75^{20} \approx 72,571.$$

这一结果比未受干扰的例子低约 93.1%, 而不是谈话中所说的 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。

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 hǎo quán yì
 很差的权益变成好权益。

kòu chū 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 chū 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 rén 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
 jù zhèng zé rèn
 举证责任。

18.6 先写投资方针，再选产品

fǎng tán gěi chū le bǐ cǐ bù xiāng róng de guī zé yí wèi shòu fǎng zhě bǎ bù fèn shōu rù zì dòng tóu rù
 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
 guǎng fàn chí yǒu líng yí wèi zhǐ yòng shōu rù zhōng de shǎo shù bù fèn shēng huó yí wèi kǎ lā bā sà sī
 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
 de chuàng yè zhě bǎ měi bǐ shōu rù fēn pèi dào zhī chū tóu zī hé chū bēi zhōng yí wèi kē jì xiǎo shòu
 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
 rén yuán bǎ kě xuǎn zé chí yǒu de jiā mì huò bì chāng kǒu kòng zhì zài jiào xiǎo guī mó bìng jiāng qí yú
 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
 dà bù fèn tóu rù fēn sǎn huà jī jīn qí tā rén zé piān hǎo xiàn jīn fáng dì chǎn gǔ xī néng yuán
 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
 gǔ zhài quàn nián jīn hé tóng yǎng lǎo jīn huò fēng xiǎn tóu zī gǔ quán
 股、债券、年金合同、养老金或风险投资股权。

zhè xiē fēn qī tíng gōng le xìn xī guó jiā nián líng shōu rù wěn dìng xìng shòu fù yǎng rén jiàn kāng
 这些分歧提供了信息。国家、年龄、收入稳定性、受抚养人、健康、
 yǎng lǎo jīn quán lì zhài wù shuì wù zhī shí xìng qíng yǐ jí fàn cuò de hòu guǒ gè bù xiāng tóng
 养老金权利、债务、税务、知识、性情以及犯错的后果各不相同。
 zhào chāo yí gè bǎi fēn bǐ huì diào diào chǎn shēng zhè gè bǐ lì de wèn tí xiān zhī fù gěi zì jǐ
 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
 kě néng yǒu bāng zhù yīn wèi dìng qī gòng kuǎn gèng róng yì jiān chí dàn tā bù néng ràng shí wù zhào hù
 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、
 shuì kuǎn huò gāo chéng běn zhài wù suǒ xū de zī jīn xiàn rù wú fǎ shí yòng de zhuàng tài shì chǎng rèn kě
 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
 de zhèng jù kě yǐ zhī chí yí xiàng tóu zī pàn duàn tā yě kě néng fǎn yǐng xuān chuān chǎo zuò yōng jī
 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
 jiāo yì huò guò gāo jià gé
 交易或过高价格。

xuǎn zé xià yí gè chǎn pǐn zhī qián xiāng yòng jiā tíng 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：

1. **人员与目的。** rén yuán yǔ mù dì liè chū bì xū dé dào bǎo quán de rén yuán zé rèn quán lì néng lì hé
 shēng huó zǔ chéng bù fèn shuō míng gèng dà de cái fù zhī zài ràng shén me chéng wéi kě néng
 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。** rì qī yǔ huò bì wèi měi yí bǐ bù kě bì miǎn de fù kuǎn hé měi yí gè xuǎn dìng mù biāo zhǐ dìng
 为每一笔不可避免的付款和每一个选定目标指定

rì qī yǔ huò bì biāo míng qí shǔ yú bì yào kě tiáo zhěng huò kě xuǎn
日期与货币。标明其属于必要、可调整或可选。

3. **资本工作。** wéi měi xiàng zī yuán fēn pèi cún xù fù lì chuàng zào huò jī huì gōng zuò bú yào
bǎ tóng yī měi yuán jì suàn liǎng cì
把同一美元计算两次。

4. **承受能力、意愿、必要性。** shuō míng měi xiàng gōng zuò néng chéng shòu de sǔn shī
yán wù hé liú dòng xìng bù zú yā lì xià kě néng chū xiàn de xíng wéi yǐ jí shí jì xū yào de
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
huí bào rú guǒ sān zhě chōng tū yīng zài tí gāo fēng xiǎn qián gǎi biàn jì huà
回报。如果三者冲突，应在提高风险前改变计划。

5. **相关性。** bǎ kě néng tóng shí shī xiào de jiù yè qǐ yè dān bǎo fáng dì chǎn píng tái
kè hù dì diǎn huò bì jiàn kāng hé jīn róng quán yì guī wéi yī zǔ
客户、地点、货币、健康和金融权益归为一组。

6. **集中例外。** jì lù tóu zī pàn duàn quán lì jià gé zhèng jù néng gòu zhèng wěi pàn duàn
de guān chá fù hé rì qī zuì dà chǎng kǒu hé chè dǐ sǔn shī de hòu guǒ zhǐ míng shuí gòng tóng
的观察、复核日期、最大敞口和彻底损失的后果。指明谁共同
chéng dān xià xíng hòu guǒ yǐ jí tā men shì fǒu tóng yì
承担下行后果，以及他们是否同意。

7. **路径测试。** mó nǐ zǎo qī sǔn shī yán chí fù sū tōng zhàng huò lì lǜ chōng jī yǐ jí
yǒng jiǔ xìng sǔn shī zhǐ míng měi yí gè néng gòu yāo qiú xiàn jīn huò qiǎng pò chū shòu de cān yǔ zhě
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，
rán hòu hé shí měi gè rì qī réng yǒu nǎi xiē zī yuán kě yǐ dòng yòng
然后核实每个日期仍有哪些资源可以动用。

8. **操作规则。** shè dìng bù yī lài yù cè xià yí cì shì chǎng zǒu shì de gòng kuǎn fù hé zài
píng héng zhèng wěi chū shòu hé bǔ chōng guī zé shè jí zī xún shí jì lù yì wù fàn wéi
平衡、证伪、出售和补充规则。涉及咨询时，记录义务、范围、
tuō guǎn fèi yòng jī lì lì yì chōng tū hé zhōng zhǐ guān xì de tiáo jiàn
托管、费用、激励、利益冲突和终止关系的条件。

shēng cún biān jiè xiàn zài qīng xī kě jiàn rèn hé bì yào qiě nán yǐ tì dài de dōng xī dōu bù yīng wéi
yí xiàng kě xuǎn huí bào chéng dān hòu guǒ zhè bìng bù jìn zhǐ chuàng zào xī shēng huò zhuān zhù tóu rù
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
yí xiàng kě xuǎn huí bào chéng dān hòu guǒ zhè bìng bù jìn zhǐ chuàng zào xī shēng huò zhuān zhù tóu rù
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 gè fāng de tóng yì
限定范围，并取得相关各方的同意。

Eric Spofford 建议，对日常工作保持紧迫感，对长期结果保持
nài xīn yào shǒu zhù zhè gè shùn xù duì yú zì jǐ néng gòu kòng zhì de gōng kuǎn chéng běn jì lù
耐心。要守住这个顺序。对于自己能够控制的供款、成本、记录
hé fēng xiǎn yīng jí shí xíng dòng duì yú xū yào duō nián cái néng shí xiàn de jié guǒ zé jù jué
和 risk，应及时行动。对于需要多年才能实现的结果，则拒绝
jí yú qiú chéng fù lì hěn màn yīn wéi shēng chǎn néng lì xìn rèn liú cún shōu yì hé suǒ yǒu quán
急于求成。复利很慢，因为生产能力、信任、留存收益和所有权
dōu xū yào shí jiān fēng xiǎn hěn kuài yīn wéi yí xiàng yì wù kě néng xiàn zài jiù yào qiú xiàn jīn
都需要时间。风险很快，因为一项义务可能现在就要求现金。

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 zhāng 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 jiè shí shí 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

现金买来生存的权利

něi xiē chǔ bèi néng bǎo zhàng fù sū rén yuán hé wèi lái de xuǎn zé kōng jiān
哪些储备能保障复苏、人员和未来的选择空间？

Charlie Sheen 把收入形容为一个随时可能关上的水龙头。经历了收入异常高、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。

现金无法挽回声誉、身体、关系或失败的企业。它在等待期间会损失购买力，也会错失机会。但在付款到期的那一天，它可以支付房租、工资、税款、药品和供应商货款。它能争取时间，让人先诊断冲击，再决定是否出售资产、解雇员工或接受破坏性的条件。

中断发生时，两只时钟同时开始走动。家庭或公司试图弄清发生了什么变化，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，而是中断与不可逆决定之间的距离。

19.1 区分现金与可获得性

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。

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。

建立一套流动性阶梯:

即时现金 归属于正确个人或实体、不受限制的资金, 无须出售资产、取得批准、支付罚金或新增债务即可使用。

指定日期可得的现金 金额、所有者、付款方、条件和结算日期均已明确的可靠入账。

可变现资产 在保守折价并计入税款、费用和结算延迟后, 仍可能在所需时间内出售的资产。

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额度、再融资、资本催缴、保险赔付、客户预付款或家庭支持。

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确实具有价值、却无法按需动用的资产。

对于期限 τ , 一项审慎的可用性检验为

$$L(\tau) = C_{\text{free}} + \sum_i h_i V_i \mathbf{1}\{t_i \leq \tau\} - O(\tau),$$

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。

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 让每项储备只承担一种任务

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:

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。

zhè xiē shì zī jīn yòng tú de fēn pèi bìng fēi sì gè qiáng zhì xìng de yín háng zhàng hù huò gù dìng
 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
 bǐ lì měi xiàng chǔ bèi dōu xū yào míng què suǒ yǒu zhě rèn wù mù biāo chù fā tiáo jiàn qǔ yòng
 比例。每项储备都需要明确所有者、任务、目标、触发条件、取用
 lù jīng bù chōng yōu xiān jí hé biān jiè yī měi yuán kě yǐ bèi chóng xīn fēn pèi dàn bù néng tóng shí
 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
 zhí xíng liǎng xiàng rèn wù rú guǒ yī xiàng chǔ bèi jiè gěi lìng yī xiàng yīng jì lù zhè bǐ zhuǎn yí tā
 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
 xiàn zài shǐ shén me shǐ qù bǎo zhàng yǐ jí huī fù yuán zhuàng de jì huà fǒu zé yí gè jiā tíng huò
 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
 gōng sī kě néng yí miàn shēng chēng yōng yǒu chǔ bèi yí miàn fǎn fù yòng tā tián bǔ rì cháng jīng yíng bù jiā
 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
 zào chéng de quē kǒu
 造成的缺口。

mù biāo bìng bú shì yí gè shì yòng yú suǒ yǒu rén de gù dìng yuè shù xiān àn zhōu liè chū
 目标并不是一个适用于所有人的固定月数。先按周列出
 bù kě bì miǎn de xiān jīn liú chū hé bǎo shǒu gū jì de liú rù duì huí kuǎn yán chí kè hù
 不可避免的现金流出和保守估计的流入。对回款延迟、客户
 liú shī wéi xiū jí bìng jì jí xìng yǐ jí zài bù wéi bèi chéng nuò huò shāng hài rén yuán de
 流失、维修、疾病、季节性，以及在不违背承诺或伤害人员的
 qián tí xià jiàng dī chéng běn suǒ xū de shí jiān jìn xíng yā lì cè shì yí gè yōng yǒu liǎng fèn xiāng hù
 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
 dú lì de wěn dìng shōu rù gù dìng chéng běn yòu jiào dī de jiā tíng bù tóng yú jīn kào yòng jīn yǎng jiā
 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
 de gōng zuò zhě yǐ jīng shōu qǔ quán niǎn kuǎn xiàng de dìng yuē gōng sī yě bù tóng yú kě néng gōng zuò
 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
 liǎng nián cái yíng lái shǒu cì chéng jiāo de jīng jì rén
 两年才迎来首次成交的经纪人。

19.3 为等待期提供资金

jìn rù shāng yè fáng dì chǎn háng yè shí méi yǒu gōng zī tā shuō zì jǐ de
 Kevin Salmon 进入商业房地产行业时没有工资。他说，自己的
 dì yī bǐ jiāo yì hào shí jiāng jìn liǎng nián zuì zhōng dài lái le \$54,000 de yòng jīn zài děng dài
 第一笔交易耗时将近两年，最终带来了\$54,000的佣金。在等待
 qī jiān tā wǎn shàng zài cān tīng gōng zuò zhōu mò mài chē hòu lái de yòng jīn bāng zhù tā wèi dì yī chù
 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
 zì yǒu fáng chǎn tí gòng le zī jīn
 自有房产提供了资金。

zhè gè gù shì cháng bèi jiǎng chéng yì lì de gù shì dàn tā yě shì yī xiàng róng zī jì huà zhōu qī
 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
 màn cháng de gōng zuò huì xíng chéng yī pī shàng wèi huò dé bào chóu de láo dòng cún huò yán jiū guān xì
 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、
 tí àn jìn zhí diào chá tán pàn yǐ jí kě néng shī bài de chéng jiāo guò chéng zài kè hù chéng dān
 提案、尽职调查、谈判，以及可能失败的成交过程。在客户承担
 zhè pī cún huò zhī qián jiā tíng bì xū xīn xíng chéng dān
 这批存货之前，家庭必须先行承担。

míng què xiě chū zhè duàn yán chí
 明确写出这段延迟：

$$R_{\text{entry}} = \sum_{t=1}^{T_{\text{first cash}}} (E_t + W_t - I_t^{\text{bridge}}) + B,$$

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。

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。

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 运营跑道保护的不仅是实体，也包括人

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。

xiàn jīn hé néng lì jiě jué fù sū zhōng de bù tóng wèn tí xiàn jīn lǚ xíng yǒu míng què rì qī 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
 fù kuǎn yāo qiú néng lì kě yǐ huī fù wèi lái 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 fù sū guò chéng zhōng 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 něi 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。

xiān cǎi yòng hé hū 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 yì 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 qiǎn kuǎn xiàng bìng qiē 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。

miáo shù le qǐ yè bǎn de nài xīn bǎo liú yùn yíng xiàn jīn yǐ gèng màn de
 Dave Ramsey 描述了企业版的耐心：保留运营现金，以更慢的
 sù dù yòng xiàn jīn shōu gòu fáng chǎn bìng zài wēi jī qī jiān wú xū cháng fù zhài wù yě néng jì xù yùn yíng
 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。
 duì jiè dài de jué duì pǎi chí shì tā de xìn tiáo ér fēi pǔ biàn jié lùn dì 17 zhāng yǐ jīng shuō míng
 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，
 biān jiè míng què de zhài wù kě yǐ wéi shēng xìng zī chǎn tí gòng zī jīn tā de àn lì chǎn míng le
 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 lìng yí miàn jiào màn de zēng zhǎng kě yǐ huàn lái gèng wǎn 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 先有延续，后有机会

xiàn jīn jù yǒu qī quán jià zhí yīn wéi 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 Patrick Bet-David chēng zì jǐ zài yíng de yí chǎng fáng chǎn pǎi 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 bēn jiāo yì chéng wéi kě néng Dave Ramsey
 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 guāng 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 biàn yì huò
 都不能证明困境中的价格就是便宜货。

nǐ 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
 chéng nuò xiàng mù de yì wù réng yǒu zī jīn bǎo zhàng dì èr zhè xiàng zī chǎn zài dāng qián xiàn jīn liú
 承诺项目的义务仍有资金保障。第二，这项资产在当前现金流

hé jìn yí bù xià diē de qíng kuàng xià réng rán chéng lì ér bù zhǐ shì bǐ guò qù de yào jià pián yì
和进一步下跌的情况下仍然成立，而不只是比过去的要价便宜。
dì sān jí shǐ shí jiān biǎo shòu dào yā suō réng néng wán chéng jìn zhí diào chá dì sì mǎi fāng wú xū
第三，即使时间表受到压缩，仍能完成尽职调查。第四，买方无须
yī lài kuài sù fù sù huò xìn dài huī fù yě néng jì xù chí yǒu zhǐ yǒu tóng guò zhè xiē jiǎn yàn hòu
依赖快速复苏或信贷恢复，也能继续持有。只有通过这些检验后
shèng yú de xiànjīn cái shì jī huì zī běn yí gè biāo qiān wú fǎ bǎ tā biàn chéng jī huì zī běn
剩余的现金才是机会资本；一个标签无法把它变成机会资本。

zhèng shì zài zhè lǐ guī yú míng xià de nà tiáo zhǐ shì bǎ měi yī
正是在这里，归于 Grant Cardone 名下的那条指示——把每一
měi yuán dōu chóng xīn tóu rù bìng guī líng yǔ qí yú zhèng jù fā shēng chōng tū zài tóu zī kě yǐ
美元都重新投入并“归零”——与其余证据发生冲突。再投资可以
gǎi shàn qǐ yè pǐn pái jì néng huò zī chǎn dàn wèi fēn pèi xiànjīn wéi líng yě huì shǐ yí cì
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 gēi 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
yī zhī wéi xiū de zī jīn bú huì jīn jīn yīn wèi 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。

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 chū bēi kě néng biàn chéng pī zhe shèn shèn wài yī de táo bì yí dàn sì ge zī jīn chí dōu dá 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 yíng miàn duì yí xiàng míng què xuǎn zé jiǎn shǎo wēi xiǎn
经过压力测试的目标，剩余资本就应面对一项明确选择：减少危险
de fù kuǎn yì wù gǎi shàn yǐ jīng dé dào yán 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 cù 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 完成中断应对图

kuò zhǎn jì lù bú yào líng kāi yí běn zhàng bù zhǐ yòng yí yè bìng zài měi cì zhòng dà biàn huà hòu gēng xīn
扩展记录4，不要另开一本账簿。只用一页，并在每次重大变化后更新：

- yǒu míng què rì qī de fù kuǎn yāo qiú àn gè rén huò shí tǐ liè chū yì wù wèi lái shí sān
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
zhōu zhú zhōu liè chū cǐ hòu zhú yuè liè chū jiāng měi xiàng biāo jì wéi bì yào kě tiáo zhěng huò
周逐周列出，此后逐月列出。将每项标记为必要、可调整或
kě xuǎn
可选。
- shòu kòng xiànjīn àn suǒ yǒu zhě bì zhōng jī gòu hé qǔ yòng shí jiān liè chū xiànjīn kǒu chú
2. 受控现金。按所有者、币种、机构和取用时间列出现金；扣除
shuì kuǎn gōng zī zhào hù jiāo fù yí jī qí tā suǒ yǒu yǐ jīng fēn pèi de jīn é
税款、工资、照护、交付以及其他所有已经分配的金额。
- liú rù xiànjīn àn fù kuǎn fāng zhèng jù tiáo jiàn rì qī hé yán chí hòu de rì qī biāo jì
3. 流入现金。按付款方、证据、条件、日期和延迟后的日期标记

měi bǐ yù qī rù zhàng duì bù què dìng de rù zhàng cǎi yòng bǎo shǒu gū zhí huò àn líng jì suàn
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。
zhú xiàng jì lù qí rèn wù suǒ yǒu zhě chù fā tiáo jiàn chí xù shí jiān qǔ yòng lù jīng
逐项记录其任务、所有者、触发条件、持续时间、取用路径、
bǔ chōng guī zé hé biān jiè
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**
tiáo kuān dào qī rì dāng qián kě yòng jīn é yǐ jí wú fǎ huò dé xīn zēng xīn dài de qíng jīng
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，
bāo kuò bǎo hù shuí yóu shuí jué dìng yǐ jí hé shí kāi shǐ gōu tōng
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**、
zī chǎn hé guān xi shuō míng wèi le shí xiàn fù sū yīng duì cuò shī jué bù néng xiāo hào shén me
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**
suǒ xū de zhèng jù rú guǒ chōng jī gǎi biàn le shòu bǎo hù de dǐ xiàn huò néng lì jì huà yīng míng què
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
xiū dìng jì lù 1, ér bú shì wèi le ràng suàn shù chéng lì ér jiàng dī dǐ xiàn
修订记录1，而不是为了让算术成立而降低底线。

zài zāo shòu sǔn shī hòu zǒng jié de yī tiáo yǒu yòng yuán zé shì ràng qǐ yè cún xù zú gòu
Meltzer 在遭受损失后总结的一条有用原则，是让企业存续足够
zhǎng de shí jiān yǐ biàn xué xí hé fù sū shēng cún běn shēn bìng bù zǒng shì shàn yī jiā wú fǎ zài bù
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
lěi jī shāng hài de qíng kuàng xià chuàng zào jià zhí de qǐ yè yīng dāng guān bì huò gǎi biàn zhòng diǎn shì
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
fáng zhǐ yí gè liáng hǎo de jiā tíng huò yí jiā yǒu yòng de gōng sī jīn jīn yīn wèi xiànjīn wǎn yú mǒu xiàng
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
yì wù dào dá jiù zāo dào huī miè
义务到达就遭到毁灭。

liú dòng xìng yīng duì de shì xiǎo dào néng yòng zī jīn chéng shòu de chōng jī yǒu xiē sǔn shī guò yú
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
jù dà xiāng guān xìng guò qiáng huò yǔ tā rén de quán lì jiū chán guò shēn bù shì hé zhí jiē chéng dān
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。
xià yī zhāng jiāng tǎo lùn fǎ lǜ jié gòu bǎo xiǎn yǐ jí fáng zhǐ yí cì shī bài tūn shì qí tā yí qiè
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
de biān jiè
的边界。

CHAPTER 20

包裹风险的外壳

něi xiē sǔn shī yīng dāng jù jué fáng zhǐ bǎo liú zhuǎn yí huò gé lí
哪些损失应当拒绝、防止、保留、转移或隔离？

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。

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。

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低。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

fù yǒu shén me yì wù de zhēng lùn xiāng hù guān lián dàn bìng bú shì tóng yí xiàng tàn jiū
负有什么义务的争论相互关联，但并不是同一项探究。

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 de kàn 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 选择外壳前先做三项检验

rèn hé yí zhǒng jié gòu dōu wú fǎ tóng shí huí dá sān gè bù tóng de wèn tí fǎ lǜ yǔn xǔ xiàng wèn
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
de shì xiàn xíng fǎ lǜ hé tóng zhèng cè yì wù sī fǎ guǎn xiá qū rì qī hé shì shí yǔn xǔ
的是，现行法律、合同、政策、义务、司法管辖区、日期和事实允许
huò yāo qiú shén me jīng jì hé lǐ xìng yào wèn de shì nǎi xiē xiàn jīn zài hé shí liú rù hé liú chū
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，
zhè xiàng xuǎn zé jǐ diào le qí tā shén me yòng tú yǐ jí zài yōu huì dài yù huò yù qī jié guǒ luò kōng
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
shí shì fǒu réng rán kě xíng lún lǐ zhèng dāng xìng yào wèn de shì shuí huò yì shuí jué dìng shuí chéng dān
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
sǔn shī měi gè rén zhī dào shén me měi gè rén shì fǒu yǒu quán jù jué huò jiào tíng yǐ jí hái yǒu
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
nǎi xiē bǔ jiù kě néng
哪些补救可能。

hé fǎ de jié gòu kě néng làng fèi jīn qián néng gòu huò lì de jié gòu kě néng wéi fǎ jì hé fǎ
合法的结构可能浪费金钱。能够获利的结构可能违法。既合法
yòu yǒu lì kě tú de jié gòu réng kě néng yī lài mǒu zhǒng yǐn cáng de shāng hài huò yī lài yí gè
又有利可图的结构，仍可能依赖某种隐藏的伤害，或依赖一个
zhǎng wò de xìn xī huò quán lì shǎo dào wú fǎ jù jué de rén fǎn guò lái de qíng xíng yě hěn zhòng yào
掌握的信息或权力少到无法拒绝的人。反过来的情形也很重要：
kāng kǎi de chū zhōng kě néng hào jìn běn yīng guī yú yuán gōng kè hù shòu fú yǎng rén huò zhài quán rén
慷慨的初衷可能耗尽本应归于员工、客户、受扶养人或债权人
de zī yuán bǎ sān xiàng jiǎn yàn fàng zài tóng yí fēn dǎng àn lǐ dàn bú yào ràng qí zhōng rèn hé yí xiàng
的资源。把三项检验放在同一份档案里，但不要让其任何一项
mào chōng qí tā liǎng xiàng yǐ jīng wán chéng de gōng zuò
冒充其他两项已经完成的工作。

jiē xià lái yào zhuī zōng kě jiàn jiāo yì zhī wài de hòu guǒ zhuī zōng xiàn jīn yǐ jí yīn cǐ bù zài
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
fā shēng de yòng tú zhuī zōng yǎn qián de shòu yì zhě hé rì hòu de quán lì zhǔ zhāng zhě zhuī zōng zuò zài
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
zhuó qián de rén hé zhuó wài chéng shòu fēng xiǎn de rén liàng huà néng yuē shù shàn yì què bù huì bǎ
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
zūn yán zhī qīng tóng yì huò jī běn ān quán biàn chéng kě yóu yí gè yǒu lì zǒng shù mò qù de duō yú
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
tiáo mù cái fù kě yǐ jiǎng lì zhēn shí de néng dòng xìng ér bù bì jiǎ zhuāng shì mǒu yí gè rén fā míng
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
le ràng zhè zhǒng jiǎng lì chéng wéi kě néng de fǎ lǜ huò bì jī chǔ shè shī láo dòng zhě kè hù
了让这种奖励成为可能的法律、货币、基础设施、劳动者、客户、
jiàn kāng hé píng huò shí jī zhǔn què guī yīn dài lái de yīng shì gǎn cǐ gōng píng jiāo yì hé jīn zé
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

guǎn lǐ ér bú shì duì chéng gōng de nèi jiù
管理，而不是对成功的内疚。

20.2 抵扣不会让购买变得免费

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。

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

$$\text{cash spent} = E,$$

$$\text{possible current tax reduction} \approx mE,$$

$$\text{after-tax cash cost} \approx E(1 - m).$$

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。

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。

shuì shōu lì yì bú huì shǐ dì èr xiàng tóu zī bì rán chéng gōng yě bú huì dī xiāo dì yī xiàng zī chǎn de
 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
 wéi hù bǎo xiǎn lì xī huò jià zhí xià jiàng
 维护、保险、利息或价值下降。

tóng yàng de qū bié yě zhī pèi zhe cí shàn jié gòu juān zèng kě yǐ jì kāng kǎi yòu xiǎng yóu 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 yī biān zhǔ zhāng gōng gòng dī kǒu yī 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 白板只是档案的起点

fǎng tán jiē jìn wěi shēng shí zài shù zì bái bǎn shàng xiě xià yí gè jiǎn míng de fáng dì chǎn
 访谈接近尾声时,Dennis在数字白板上写下一个简明的房地产
 lì zǐ yī chù jià zhí \$500,000 de duǎn qī chū zū wù yè yí gè míng què de zhù kè tíng liú
 例子。一处价值\$500,000的短期出租物业,一个明确的住客停留
 tiáo jiàn xiǎo shí de guǎn lǐ gōng zuò yǐ jí jiǎ dìng dì yī nián fēn pèi 20 percent
 条件、100小时的管理工作,以及假定第一年分配20 percent,
 dé chū de zhàng miàn kuī sǔn suí hòu tā yòng zhè bǐ kuī sǔn dī xiāo
 得出\$100,000的账面亏损。随后,他用这笔亏损抵销\$100,000
 de láo dòng suǒ de
 的劳动所得。

suàn shù hěn jiǎn dān kùn nán de shì néng fǒu huò zhǔn píng jūn rù zhù shí zhǎng cān yù de xìng zhì
 算术很简单。困难的是能否获准。平均入住时长、参与的性质
 hé chéng dù gè rén shǐ yòng suǒ yǒu quán tóu rù shí yòng rì qī tǔ dì jià zhí fēn pèi kě
 和程度、个人使用、所有权、投入使用日期、土地价值分配、可
 zhé jiù zǔ chéng bù fèn bèi dòng huó dòng chǔ lǐ jì shuì jī chǔ fēng xiǎn xiàn é zhōu fǎ rì hòu
 折旧组成部分、被动活动处理、计税基础、风险限额、州法、日后
 chū shòu hé zhé jiù shōu huí dōu kě néng chǎn shēng yǐng xiǎng yīn cǐ fǎng tán zhōng de jiǎn lüè shuō fǎ
 出售和折旧收回,都可能产生影响。因此,访谈中的简略说法
 bì xū zhuǎn huà wéi yí gè jiāo gěi hé gé gù wèn de wèn tí yóu qí yī jù xiàn xíng guī zé hé dú zhě
 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
 de wán zhěng shì shí zuò dá ér bù néng biàn chéng zhào chāo bái bǎn de zhǐ lìng
 的完整事实作答,而不能变成照抄白板的指令。

wén jiàn jì lù bú shì děng shěn jì kāi shǐ hòu cái qù pīn zōu 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 sūn yì jì lù wèi yí 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 tíng dī kǒu 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 yí xiàng bù tóng xún cháng de fèi yòng yě bú huì yīn wèi
 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 yí míng nà shuì rén shēng chēng chéng gōng dī kǒu jiù biàn dé kě yǐ dī kǒu 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 qiè 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

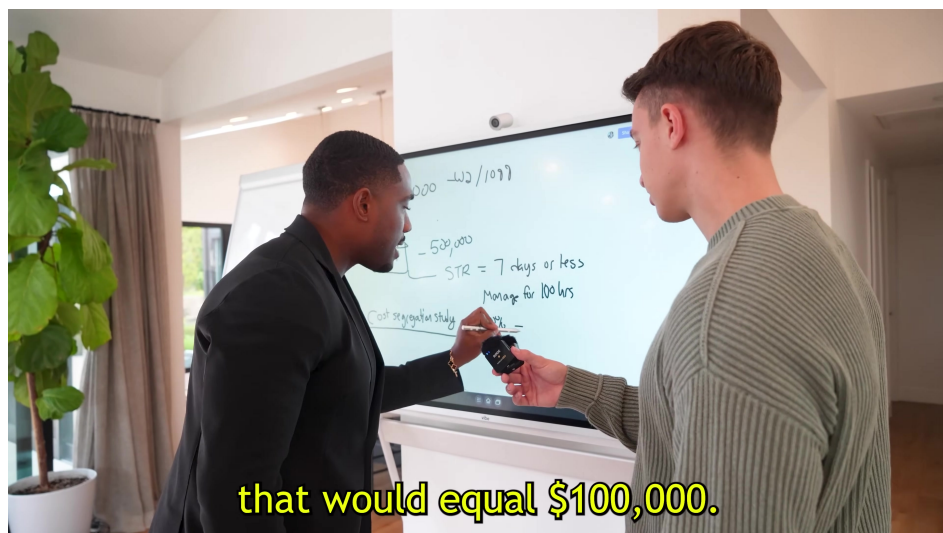


Figure 20.1: Carlton Dennis 逐步讲解短期出租的例子。画面中可见的算术解释了这项主张，但并不能证明其符合资格。画面截自 School of Hard Knocks 的 00:15:32。

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起来。

好的筹划发生在资金移动之前。它会问：这是什么交易，由哪个人或实体执行，由谁拥有由此产生的资产，收入和费用何时确认，需要哪些记录，出售时会发生什么，以及期望的支付方式落空后仍有哪些款项到期应付。理解这些事实之后，速度可能有用。用速度甩开理解，只会更快地犯错。

20.4 实体有自己的工作，但不是防护力场

Dennis 敦促自雇观众随着收入增长重新考虑实体结构。访谈给出了一个收入门槛，并把 S corporation 说成降低就业税的一条路径。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 líng 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。

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：

- tā xiàng kè hù yuán gōng suǒ yǒu zhě dài kuǎn rén hé jiān guǎn jī gòu shuō míng shì nǐ gè
fǎ lǚ zhǔ tǐ zuò chū le chéng nuò
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；
- tā shǐ suǒ yǒu quán quán xiàn zhàng bù yín háng zhàng hù hé tóng zī chǎn gōng zī shuì wù
hé fēn pèi bǎo chí yí zhì
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；
- tā zài suǒ yǒu zhě zhī jiān fēn pèi jīng jì quán lì hé jué cè quán yǐ jī
它在所有者之间分配经济权利和决策权；以及
- zài fǎ lǚ yǔn xǔ de qíng kuàng xià tā bǎ tè dìng de shāng yè zé rèn xiàn zhì zài yí jiā yùn zuò
guī fàn qiě huò dé chōng fèn zhī chí de zǔ zhī zhī nèi
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。

tā bìng bù yì wèi zhe miǎn zé gēn jù fǎ lǚ hé shì shí gè rén dān bǎo gè rén xíng wéi fǎ dìng
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
huò zhuān yè zhī zé huò wèi néng bǎ zǔ zhī zuò wéi zhēn zhèng dú lì de zhǔ tǐ yùn yíng dōu kě néng shǐ
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
gè rén jì xù miàn lín zé rèn fēng xiǎn qiān míng lǎn hěn zhòng yào rén men yīng dāng zhī dào mǒu rén shì
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
yǐ gè rén shēn fèn shòu quán dài biǎo shēn fèn hái shì tóng shí yǐ liǎng zhǒng shēn fèn qiān shǔ què qiè
以个人身份、授权代表身份，还是同时以两种身份签署。确切
hòu guǒ xū yào yǐ jù xiāng guān sī fǎ guǎn xiá qū de xiàn xíng qíng kuàng xún qiú zhuān yè yì jiàn
后果需要依据相关司法管辖区的现行情况寻求专业意见。

nà wèi jiā zú qī yè jīng yíng zhě gěi chū le zhè gè wèn tí de rén xìng bǎn běn tā
那位 London 家族企业经营者给出了这个问题的人性版本。他
bǎ yán gé de chéng běn jì lǜ guī gōng yú fù qīn tóng shí shuō yīn wèi fù qīn gù zhǔ ér zǐ hé
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
hé huǒ rén zhè xiē jué sè hěn nán fēn kāi gòng shì jī hū sǔn hǎi le tā men de guān xì gōng sī xié yì
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
wú fǎ xiāo chú qīn qíng què kě yǐ zài chōng tū pò shǐ jì yì lín shí biān zào tiáo kuān zhī qián xiě míng
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
suǒ yǒu quán quán xiàn bào chóu xìn xī quán jì xiào biāo zhǔn jiāng jú tuì chū shī néng
所有权、权限、报酬、信息权、绩效标准、僵局、退出、失能、
sǐ wáng hé shòu gòu tiáo kuān
死亡和收购条款。

de xù shù biǎo míng jié gòu fú wù yú jīng yíng lù jīng ér bú shì qǔ dài tā tā
Harpin 的叙述表明，结构服务于经营路径，而不是取代它。他
miáo shù le zì jǐ rú hé zài chéng shú sī gōng sī nèi bù xué xí zhuǎn dào yí jiā guī mó jiǎo xiǎo fù yǒu
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
chuàng yè jīng shén de gōng sī fù zhì bìng gǎi jìn yí gè yǐ jīng dé dào yàn zhèng de mó shì zhāo pìn
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

rén yuán fù zé rì cháng zhí xíng tuī dòng yè wù yǎn biàn yǐ jí rú hé kě néng cóng zhǔn bèi tuì xiū de
 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
 suǒ yǒu zhě shǒu zhōng mǎi xià qǐ yè bìng yòng wèi lái lì rùn zhī fù jià kuǎn mài fāng róng zī kě yǐ
 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
 ràng mài fāng yǔ yè wù yǎn xù xíng chéng lì yì yì zhì dàn tā réng rán shì yǔ shōu gòu xié yì jié hé zài
 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
 yì qǐ de zhài wù jià gé chén shù yíng yùn zī jīn dān bǎo fù kuǎn yōu xiān shùn xù wéi yuē
 一起的债务。价格、陈述、营运资金、担保、付款优先顺序、违约、
 guò dù yì wù yǐ jí wèi lái lì rùn wèi néng chū xiàn shí rú hé chǔ lǐ dōu yīng fàng jìn tóng yī fēn
 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
 dǎng àn
 档案。

20.5 转移之前先预防

yī chǎng fǎng tán gěi chū le zhè gè shùn xù huí yì le yī cì shè jí qí
 一场 Austin 访谈给出了这个顺序。Matt Teifke 回忆了一次涉及其
 huái yùn qī zī de bù ān quán kàn fáng jīng lì bìng zhǐ chū fēi tóng xún cháng de fēng xiǎn yǐ jīng zài zhè xiàng
 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
 gōng zuò zhōng biàn dé xī sōng píng cháng běn zhāng bù xū yào xuàn rǎn zhè qǐ shì jiàn ér xū yào kàn dào
 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
 shì jiàn bèi hòu nà gè shī xiào de jiǎ shè bǎo xiǎn shí tǐ huò hé tóng yě xǔ néng zài shāng hài fā shēng
 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
 hòu fēn pèi jīn qián què dōu bù néng ràng yī cì běn kě bì miǎn de dào fǎng biàn dé ān quán shāi chá
 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、
 yuǎn chéng lián xì jié bàn dào fǎng dāng dì zhī yuán zhú jí shàng bào hé jiào tíng quán xiàn dōu yīng pái
 远程联系、结伴到访、当地支援、逐级上报和叫停权限，都应排
 zài fēng xiǎn zhuǎn yí zhī qián
 在风险转移之前。

xǔ duō bèi chēng wéi “yùn qì bù hǎo” de zhēng yì dōu shǐ yú hán hú de chéng nuò shāng yè hé tóng
 许多被称为“运气不好”的争议，都始于含糊的承诺。商业合同
 yīng dāng ràng jīng yíng xiàn shí qīng xī kě dú fàn wéi jià gé shuì kuǎn fù kuǎn shí jiān yàn shōu
 应当让经营现实清晰可读：范围、价格、税款、付款时间、验收、
 biàn gēng kòng zhì bǎo zhèng fú wù shuǐ píng zhī shí chǎn quán shù jù yīn sī ān quán bǎo xiǎn
 变更控制、保证、服务水平、知识产权、数据、隐私、安全、保险、
 péi cháng zé rèn xiàn zhì zhōng zhǐ guò dù bù kě kàng lì zhēng yì chéng xù hé zhǔn jù fǎ bìng fēi
 赔偿、责任限制、终止、过渡、不可抗力、争议程序和准据法。并非
 měi bǐ jiāo yì dōu xū yào yī fēn hěn zhǎng de wén jiàn měi yī xiàng zhòng dà bù què dìng xìng dōu bì xū yǒu rén fù zé
 每笔交易都需要一份很长的文件。每一项重大不确定性都必须
 有人负责。

hé tóng wén zì wú fǎ ràng bù ān quán de zuò fǎ biàn dé ān quán bù néng wèi qī piàn kāi tuō bù néng
 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
 mǒ qù shì yòng fǎ lǜ bù yǔn xǔ dāng shì rén fàng qì de quán lì yě bù néng zhuǎn yí fǎ lǜ guī dìng
 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
 bì xū yào xíng wéi rén chéng dān de yì wù jīn é hěn gāo de péi cháng chéng nuò yě bù bǎo zhèng néng gòu
 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
 shōu huí kuǎn xiàng tā de jià zhí qǔ jué yú sǔn shī fā shēng shí jiāo yì duì shǒu de zī chǎn bǎo xiǎn
 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、
 chú wài tiáo kuǎn sī fǎ guǎn xiá qū yǐ jí shì fǒu réng rán cún xù
 除外条款、司法管辖区以及是否仍然存续。

bǎo xiǎn lǚ xíng de shì xiāng guān dàn gèng wéi yǒu xiàn de gōng zuò tā shì yī fēn hé tóng zài guī dìng
 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

qī jiān nèi zhuǎn yí guī dīng wēi xiǎn zhōng de guī dīng bù fèn zài bǎ yí xiàng fēng xiǎn chēng wéi yǐ jīng tóu bǎo
 期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
 zhī qián yīng què rèn bèi bǎo xiǎn de gè rén huò shí tǐ chù fā bǎo zhàng de shì gù huò suǒ péi xiǎn é
 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、
 miǎn péi é huò zì liú é chū wài tiáo kuǎn tiáo jiàn dì yǔ fàn wéi kàng biǎn fèi yòng bào gào
 免赔额或自留额、除外条款、条件、地域范围、抗辩费用、报告
 qī xiàn fù jiā tiáo kuǎn bǎo xiǎn rén hé suǒ péi jì lù rán hòu xiě xià réng yóu jiā tíng huò gōng sī
 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
 chéng dān de shèng yú sǔn shī
 承担的剩余损失。

yí chǎng fǎng tán bǎ xiāo shòu rén shòu bǎo xiǎn miáo shù wéi zài yí gè guī mó páng dà yóu xū qiú qū dòng
 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
 de shì chǎng zhōng chuàng yè zhè huò xǔ néng jiě shì rén men wèi hé xū yào bǎo zhàng què bù néng jué dìng
 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
 nǎ zhǒng chǎn pǐn shì hé yí gè jiā tíng chún cuì de fēng xiǎn zhuǎn yí chū xù tóu zī guà gōu gōng néng
 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、
 shuì wù chǔ lǐ tuì bǎo fèi yòng jiè kuǎn bǎo zhèng bǎo xiǎn gōng sī de shí lì hé xiǎo shòu zhè bào chóu
 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，
 bì xū fēn bié píng gū xiāo shòu rén yuán kě néng zhēn xīn chéng yì dàn réng kě néng yīn wéi tuī xiāo yí zhǒng
 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
 shè jì ér bǐ tuī xiāo lìng yí zhǒng huò dé gèng duō bào chóu
 设计而比推销另一种获得更多报酬。

20.6 让建议披露其运作机制

shuì wù zhuān yè rén shì lǚ shī bǎo xiǎn jīng jì rén tóu zī gù wèn dài kuǎn rén hé jiāo yì zhōng jiè
 税务专业人士、律师、保险经纪人、投资顾问、贷款人和交易中介
 huí dá bù tóng de wèn tí yě chéng dān bù tóng de zhí zé páng dà de shòu zhòng áng guì de bàn gōng shì
 回答不同的问题，也承担不同的职责。庞大的受众、昂贵的办公室
 huò gè rén jī lěi cái fù de jì lù dōu bù huì kuò dà wěi tuō shì xiàng de fǎ lǜ fàn wéi
 或个人积累财富的记录，都不会扩大委托事项的法律范围。

cǎi qǔ xíng dòng zhī qián qīng gù wèn xiě míng
 采取行动之前，请顾问写明：

1. kè hù jué cè sī fǎ guǎn xiá qū nà shuì nián dù hé jiǎ dìng shì shí
 客户、决策、司法管辖区、纳税年度和假定事实；
2. zhī chí jié lùn de xiàn xíng quán wēi yī jù hé tóng huò bǎo dān wén zì bāo kuò shàng wèi jiě jué de
 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
 qí yì
 歧义；
3. xiàn jīn chéng běn fèi yòng yòng jīn zhuǎn jiè bào chóu chǎn pǐn jī lì yǐ jí gù wèn huò guān lián fāng
 现金成本、费用、佣金、转介报酬、产品激励，以及顾问或关联方
 huò dé de rèn hé lì yì
 获得的任何利益；
4. bì xū de jì lù shēn bào shuì wù xuǎn zé pī zhǔn gū zhí gōng zī guǎn lǐ jiàn dìng
 必需的记录、申报、税务选择、批准、估值、工资管理、鉴定
 huò chí xù xíng wéi
 或持续行为；
5. zài shěn jì jù péi huò fǒu jué tí qián chū shòu qǔ xiāo sǐ wáng shī néng wéi yuē
 在审计、拒赔或否决、提前出售、取消、死亡、失能、违约、

shì chǎng xià diē huò guī zé gǎi biàn shí huì chǎn shēng de jié guǒ yǐ jí
市场下跌或规则改变时会产生 的结果；以及

shuǐ lái shí shí hé shí jiān kòng xù qī hé jiū zhèng zhè tào jié gòu
6. 谁来实施、核实、监控、续期和纠正这套结构。

yīng dāng yǔn xǔ gù wèn shuō bù dēnnis jiǎng dào kù hù zài shù xiǎo shí nèi diào dòng zī jīn shí
应当允许顾问说不。Dennis 讲到客户在数小时内调动资金时
zàn yáng le guǒ duàn dàn chí yí yě kě néng bāo hán yǒu yòng de xìn xī jiàn quán de liú chéng huì wèi jué cè
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
shè dìng qī xiàn tóng shí bǎo liú dú lì shěn chá yóu qí shì zài fā qǐ rén mài fāng dài kuǎn rén
设定期限，同时保留独立审查，尤其是在发起人、卖方、贷款人
hé gù wèn dōu cóng tóng yī bǐ jiāo yì zhōng huò lì shí
和顾问都从同一笔交易中获利时。

20.7 为每一项严重损失建立一道外壳

cóng shì jiàn chū fā ér bú shì cóng chǎn pǐn chū fā yīng duì cuò shī yǒu qí shùn xù dāng rèn hé jià gé
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、
qì quán huò yù qī huí bào dōu wú fǎ shǐ yí xiàng huó dòng de shāng hài biàn dé kě yǐ jiē shòu shí jiù
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
jù jué zhè xiàng huó dòng duì yú néng tōng guò shè jì chéng xù péi xùn xìn xī rén yuán pèi zhì
拒绝这项活动。对于能通过设计、程序、培训、信息、人员配置
huò jiào tíng quán xiàn jiǎ yǐ gǎi biàn de fēng xiǎn yīng dāng yù fáng huò jiàng dī zhǐ yǒu dāng bào lù fāng
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 yǐ 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
bù fèn zài fǎ lǚ yǔn xǔ shí bǎ huó dòng xiàn zhì zài jié gòu yí zhì de shí tǐ nèi hòu yī dào
部分。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 wú fǎ mǐ 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。

duì yú měi yí xiàng zú yǐ shāng hài gè rén kù 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 yí zǔ jì lù
或公司持续经营的下行风险，填写一组记录：

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 qíng 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 dǔ 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 gòu 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 dī xiàn bù kě jiāo yì nǎ 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 róng yú xiàn zhì jiǎn cè huò jiào tíng guī zé néng gòu 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 nǎ 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 jìng yóu nǎ fèn bǎo dān huò nǎ gè jiāo yì duì shǒu xiǎng yīng xiǎng 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 xián 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
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？

bú yào yòng yī dào wài ké bāo bàn yī qiè wǎng lù ān quán shì jiàn yuán gōng shòu shāng zhuān yè
不要用一道外壳包办一切。网络安全事件、员工受伤、专业
shī wù chǎn pǐn quē xiàn cái chǎn sǔn shī guān jiàn rén wù quē xī shuì wù lì chǎng jiā zú hé huò
失误、产品缺陷、财产损失、关键人物缺席、税务立场、家族合伙
guān xì hé gè rén jiàn kāng wēi jī huì jīng guò bù tóng de shí shí yǔ hé tóng měi dāng chū xiàn xīn de
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
huó dòng sī fǎ guǎn xiá qū suǒ yǒu zhě dài kuǎn rén zī chǎn yuán gōng duì kè hù de chéng nuò
活动、司法管辖区、所有者、贷款人、资产、员工、对客户的承诺
huò zhòng dà fǎ lǜ biàn huà dōu yào chóng xīn shěn chá zhè xiē jì lù
或重大法律变化，都要重新审查这些记录。

tián xiě xuǎn dìng de yìng duì cuò shī xián xíng quán wēi yī jù sī fǎ guǎn xiá qū shěn chá rì qī hé
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
shèng yú fēng xiǎn chéng dān zhě wán chéng jì lù jì lù yòng yú jì zǎi chéng shòu zhòng dà fēng xiǎn de
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
rén yǐ jí jīn qián wú fǎ wán quán xiū fù de shāng hài dāng wài ké shǐ zé rén biàn dé gèng nán táo bì
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
shí tā cái suàn chéng gōng tā bù yīng biàn chéng yī zuò mí gōng zài bǎo liú quán bù shōu yì de tóng shí
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

bǎ měi yī xiàng xià xíng fēng xiǎn dōu wài bù huà yù fáng xiān yú zhuǎn yí pī lù xiān yú tóng yì zī běn
 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
 xiān yú yī lài zī běn duì xiàn de chéng nuò shèng yú sǔn shī yīng yǔ yù qī huí bào bìng liè ràng jué cè zhě
 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
 néng gòu tóng shí kàn dào liǎng zhě
 能够同时看到两者。

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 yǐ 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

自由与知足

CHAPTER 21

这场游戏的代价

yě xīn suǒ fù chū de něi xiē dài jià shì jīn qián wú fǎ mí bǔ de
野心所付出的哪些代价，是金钱无法弥补的？

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 gòng
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。

zhè wèi yǐ AK zhī míng jiē shòu jiè shào de yī shēng suǐ 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 zhǐ 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 yí 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 xiū de cái fù què bù zài zhī dào rú hé tíng xià zhūi 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 jī 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。

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 chuàng yè shǐ rén kǒng huāng de tóng shì wèi le āo 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 wài lì 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 fēn
的一部分。

dài jià zài shí jiàn zhōng kě fēn wéi sān lèi yǒu xiē kě yǐ tì dài huò nì zhuǎn qián yǒu shí kě yǐ
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
chóng xīn zhuàn dào yí cì shī bài de fā bù yě kě yǐ chóng xīn shè jì yǒu xiē kě yǐ xiū fù dàn
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

jù yǒu lù jīng yī lài xìng xìn rèn huò xǔ kě yǐ chóng jiàn néng lì kě yǐ huī fù guān xì kě yǐ
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
xù jiē rán ér xiū fù huì hào fèi shí jiān yě wú fǎ chóng xiàn yuán lái de zhuàng tài hái yǒu yī xiē
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
wú fǎ tì dài huò bù kě nǐ zhuǎn yī tiáo shēng mìng yī duàn tóng nián wú fǎ kāng fù de shāng hài
无法替代或不可逆转：一条生命、一段童年、无法康复的伤害、
běn kě bì miǎn de qīn hài huò yǔ fù mǔ gòng dù de zuì hòu yī nián jīn qián réng rán yǒng yǒu zhēn shí
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
de lì liàng kě yǐ wèi zhào hù shí jiān xié zhù péi cháng hé bǔ jiù tí gòng zī jīn dàn tā
的力量，可以为照顾、时间、协助、赔偿和补救提供资金。但它
wú fǎ dào liú yīn cǐ guān jiàn wèn tí bù zhǐ shì xià xíng sǔn shī yǒu duō dà hái bāo kuò tā néng fǒu
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
chè huí tuō yán huì gǎi biàn shén me yǐ jí shuǐ jiāng bù dé bù shēng huó zài xīn de chǔ jìng zhī zhōng
撤回、拖延会改变什么，以及谁将不得不生活新的处境之中。
zhǐ yǒu dāng cān yù zhě shēn biān de rén yǐ jí shì yè běn shēn dōu néng chéng shòu zhè chǎng yóu xì de
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
wán fá bìng jì xù cún zài shí zhè chǎng yóu xì cái zhí de cān yù
玩法并继续存在时，这场游戏才值得参与。

21.1 困难不等于有害

bǎ yā lì miáo shù wéi yī zhǒng jīng guò yǎn liàn de shì wù zài xùn liàn zhōng tā huì
Tom Brady 把压力描述为一种经过演练的事物。在训练中，他会
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、对身体的
de yán gé zhào hù yǐ jí tóng Alex Guerrero de hé zuò zhè liǎng zhǒng shuō fǎ yīng dāng
的严格照顾，以及同 Alex Guerrero 的合作。这两种说法应当
fàng zài yì qǐ jì jù 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。

chéng gōng zhī hòu rén men hěn róng yì hū lüè zhè yī qū bié yī wèi jīng guò shāi xuǎn ér shèng chū de
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
chéng gōng zhě kě yǐ bǎ shòu shāng mò mò wú wén zāo dào jù jué zhǎng shí jiān gōng zuò hé wú xiū zhǐ
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
de jīng zhēng zhǐ zuò nà tiáo zòu xiào de dào lù tóng yàng de tiáo jiàn yě kě néng zhōng jié le lìng yī duàn
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
zhí yè shēng yá huò shāng hài le yī gè qí gù shì cóng wèi jìn rù fāng tān de rén yīn cǐ shì hòu
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
rèn dìng mǒu zhǒng dài jià bù kě huò quē zhǐ néng suàn shì bó ruò de zhèng jù dài jià què shí cún zài
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，
bìng bù yì wèi zhe tā shì bì yào de fēn pèi hé lǐ de huò kě yǐ chóng fù chéng shòu de
并不意味着它是必要的、分配合理的或可以重复承受的。

yǒu yì de kùn nán jù yǒu míng què mù dì yǒu xiàn de bào lù chéng dù shì yīng lù jīng huī fù
有益的困难具有明确目的、有限的暴露程度、适应路径、恢复
kōng jiān yǐ jí yī gè zài chōng fèn zhī qíng hòu kě yǐ jù jué de rén dāng bào lù biàn chéng cháng qī
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
zhuàng tài huī fù bù fù cún zài xīn xī zāo dào yīn mǎn tā rén wèi jīng tóng yì chéng dān dài jià
状态、恢复不复存在、信息遭到隐瞒、他人未经同意承担代价，
huò tíng zhǐ huī wēi xié yī gè rén de shēn fèn rèn tóng hé guī shǔ shí shāng hài jiù gèng kě néng fā shēng
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。

dāng cǎi fāng zhě wèn rú hé quán lì yǐ fù shí de huí dá yì cháng zhí shuài tā
 当采访者问如何全力以赴时，Josh Terry 的回答异常直率。他
 de dá àn shì tuì hòu yí bù wéi chí liáng hǎo de shēng huó bìng xué huì fēn duàn dì wán quán tóu rù
 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：
 shí fēn zhōng yí zhōu rán hòu zài yí zhōu tā jǐng gào shuō chē dì tóu rù kě néng chéng wéi yí zhōng
 十分钟、一周，然后再一周。他警告说，彻底投入可能成为一种
 táo bì ràng rén bì kāi wéi chí jiàn kāng guān xi hé shēng huó qí tā bù fèn suǒ xū de rì cháng gōng zuò
 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。
 yí gè xiàng mù kě yǐ zài yuē dìng de shí jiān nèi dé dào quán bù zhù yì lì ér bù bì chéng wéi yí gè
 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
 rén de quán bù shēn fèn
 人的全部身份。

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 yí jī 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 zhī 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 hǎo wú yì yì
 的同意。没有日期，“暂时”就毫无意义。

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 问责也包括那些付出代价的人

bǎ tǐng guò pò chǎn shì wèi zì jǐ zuì dà de chéng jiù tā huí yì zì jǐ yǎn kàn zhe
 Mark White 把挺过破产视为自己最大的成就。他回忆自己眼看着
 bì shēng xīn xuè bèi kǎ chē yùn zǒu tā de lǜ shī tí chū kě yǐ dú zì chǔ lǐ xiāng guān chéng xù yě
 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
 kě yǐ dài tā cān jiā měi yí cì huì yì bìng qián wǎng fǎ yuàn qīn zì miàn duì zhài quán rén
 可以带他参加每一次会议并前往法院，亲自面对债权人。White
 xuǎn zé chū xí tā miào shù zì jǐ zǒu jìn yí gè gè fáng jiān miàn duì nà xiē yīn wèi tā qiǎn qián
 选择出席。他描述自己走进一个个房间，面对那些因为他欠钱、
 yòu yīn tā ér méng shòu sǔn shī ér fēn nù de rén jiāo huàn shèng yú de yí qiè bìng zài zǒu chū zhè yí
 又因他而蒙受损失而愤怒的人，交还剩余的一切，并在走出这一
 guò chéng shí biàn de gèng jiā qiān xùn tā yě bǎ lí hūn jí hòu lái jiā tíng de zhòng jiàn zhì yú zhè
 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一
 yí shí qī
 一时期。

zhè duàn xù shù jù jué bǎ rèn xìng jiǎng chéng yí gè lìng rén kuān wèi de gù shì chóng xīn zhàn qǐ lái
 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
 bìng bú shì quán bù zé rèn qí tā rén yě yōng yǒu zhèng dāng de suǒ cháng quán dào qiān wú fǎ guī huán
 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
 tā men de qián chuàng shǐ rén hòu lái de chéng zhǎng yě bù néng shǐ zuì chū de shī bài biàn chéng yí jiàn
 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
 hǎo shì wèn zé yāo qiú běn rén dào chǎng pī lù qíng kuàng zūn xún hé fǎ chéng xù jiāo chū zī chǎn
 好事。问责要求本人到场、披露情况、遵循合法程序、交出资产，

bìngguān zhù nà xiē wú fá qīng yì bǎ sǔn shī chēng zuò yī cì jiào xùn de rén

并关注那些无法轻易把损失称作一次教训的人。

měi yí gè xióng xīn bó bó de xiàng mù dōu huì xíng chéng yī zhǒng xià xíng fēng xiǎn fēn bù zài zàn měi chuàng shǐ rén de yǒng qì zhī qián xiān wèn wèn shì shuí zài wèi qí tí gōng chéng tuō

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：

jiā tíng chéng yuán kě néng tí gōng wú cháng zhào hù shōu rù wěn dìng xìng zhù fáng dān bǎo qíng xù tiáo jié huò duō nián bèi tuī chí de jì huà

- 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；

láo dòng zhě kě néng chéng shòu duō biàn de pái bān bù ān quán de sù dù bó ruò de jiān dū yán chí fā xīn huò lǐng dǎo zhě wú fá qū fēn jīn pò yǔ jiāo lǚ suǒ zào chéng de hòu guǒ

- 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；

kè hù hé gòng yīng shāng kě néng tōng guò dīng jīn xìn yòng yī lài guān xì hé shàng wèi duì xiàn de chéng nuò wèi zēng zhǎng tí gōng zī jīn

- 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；

fàng dài zhě hé tóu zī zhě huò xǔ huì jiē shòu yǐ jīng pī lù de fēng xiǎn ér qī zhà huò xuǎn zé xìng pī lù huì shǐ zhēn zhèng de tóng yì wú fá chéng lì yǐ jí

- 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

shè qū kě néng chéng shòu wū rǎn yōng dū qiān yí gōng gòng chéng běn huò duì zhì dù de bù xìn rèn ér zhè xiē cóng bú huì chū xiàn zài gōng sī de lì rùn lǜ zhōng

- 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。

zhǐ yǒu dāng yí gè rén lǐ jiě zhè zhǒng xī shēng kě yǐ jù jué bìng shòu dào gōng píng duì dài shí xī shēng cái shì zhèng dāng de chuàng shǐ rén bù néng shàn zì nà bié rén de shēn tǐ tóng nián xīn shuǐ

只有当一个人理解这种牺牲、可以拒绝，并受到公平对待时，牺牲才是正当的。创始人不能擅自拿别人的身体、童年、薪水、安全或声誉去冒险。也不应把爱当作负担出于自由选择的证据。亲密关系需要的是更清晰的沟通，而不是更含糊的沟通。

21.3 使命不能免除责任

huá shèng dùn xì liè fǎng tán zhuī wèn wèi shén me zài shāng yè shàng qǔ de chéng gōng de rén huì jìn rù zhǔ chí rén suǒ wèi de āng zāng yóu xì tā men zǒu guò de dào lù gè bù xiāng tóng

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 jiǎng shù le yī liǎng yóu shè qū yīn háng róng zī gòu zhì de kǎ chē rú hé fā zhǎn chéng guī mó dà dé duō de wù liú yè wù

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

gōng gòng zhù fáng jiào yù yuè dú jiā tíng hé mín quán yùn dòng de chuán chéng jiǎng qǐ
公共住房、教育、阅读、家庭和民权运动的传承讲起。Byron

dài zhe jīn róng bèi jīng tán lùn gōng gòng zhài wù tóu piào pī píng yí jì huò qǔ xìn xī
Donalds 带着金融背景，谈论公共债务、投票、批评以及获取信息
fāng miàn de bù píng děng
方面的不平等。

zhè xiē lǚ lì bìng bù néng zhèng míng shāng yè chéng gōng huì dài lái liáng hǎo de gōng gòng pàn duàn tā men
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
fǎn ér shǐ shǐ mìng zhī jiàn de chōng tū gèng jiā jiǎn ruì shuō céng yǒu rén wèi le tā yǒu quán
反而使使命之间的冲突更加尖锐。Meeks 说，曾有人为了他有权
rèn zhí ér mào shēng mìng wēi xiǎn bìng bǎ zhèng zhì shì wéi gǎi biàn chǔ jìng de yí zhǒng fāng shì
任职而冒生命危险，并把政治视为改变处境的一种方式。Donalds
shuō jiāo yì zhèng quàn de yì yuán kě néng zhǎng wò gōng zhòng bìng bù yōng yǒu de xìn xī tā zhǔ zhāng
说，交易证券的议员可能掌握公众并不拥有的信息；他主张，
zhèng què lǚ xíng zhí zé yīng dāng ràng rèn zhí zhě fù chū jīn qián shàng de dài jià ér bú shì ràng gōng zhí
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 wéi hài pà pī píng hé jiǎn nán xuǎn zé de
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
rén zhè xiē shì tā men zì jǐ de shuō fǎ bìng fēi duì měi yí wèi guān yuán de rèn dìng
人。这些是他们自己的说法，并非对每一位官员的认定。

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，
suǒ yǐ yì yì jiù shì bù zhōng chuàng shǐ rén zài fú wù shè qū suǒ yǐ cháng guī zhì lǐ kě yǐ dēng dēng
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
zài shuō shì yè kè bù róng huǎn suǒ yǐ lì yì chōng tū wú xū pī lù suǒ xuān chēng de shǐ mìng zài
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
dào dé shàng yuè shì zhòng dà dú lì jiān dū jiù yuè zhòng yào
道德上越是重大，独立监督就越重要。

yì yì kě yǐ shǐ yí xiàng jiǎn nán de rèn wù zhí de chéng dān què bù huì shǐ běn kě bì miǎn de
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
tòng kǔ biàn de bì yào rú guǒ gēn yuán shì bù ān quán de gōng zuò liàng sāo rǎo qiǎng pò huò qí tā
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
kě yǐ yù fáng de zhuàng kuàng shǒu yào zé rèn shì xiāo chú huò jiǎn qīng chéng yīn ér bú shì jiāo shēn chù
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
qí zhōng de rén wèi le shǐ mìng rěn nài yí gè rén réng kě xuǎn zé yǐ yǒu zūn yán de fāng shì huí yīng
其中的人为了使使命忍耐。一个人仍可选择以有尊严的方式回应
wú fǎ xiāo chú de tòng kǔ nà fèn cán cún de zì yóu bìng bù děng yú yǔn xǔ lǐng dǎo zhě bǎo liú
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
shāng hài
伤害。

zài yā lì dào lái zhī qián xiān xiě xià gōng gòng huò zǔ zhī zé rèn liè chū suǒ fú wù de rén
在压力到来之前，先写下公共或组织责任。列出所服务的人、
shòu tuō wǎng wò de xìn xī lì yì chōng tū lǐ wù yǔ wài bù shōu rù huí bì guī zé jué cè
受托掌握的信息、利益冲突、礼物与外部收入、回避规则、决策
jì lù rèn qī huò jì rén jiè xiàn yǐ jí quán lì jiǎo xiǎo zhě kě yǐ ān quán tí chū yì yì de
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
qú dào yǒng qì bú shì duì pī píng wú dòng yú zhōng ér shì yǒu néng lì tīng qǔ pī píng qū fēn yǒu yòng
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
xìn hào yǔ chéng fá bìng réng rán jiē shòu yí xiàng fù zé rèn jué dìng suǒ dài lái de dài jià
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 成功会改变社会关系场域

yà tè lán dà de yī wèi chuàng yè zhě zài fǎn tān jié wěi shuō gèng dà de cái wù chéng gōng dài lái le tā
 亚特兰大的一位创业者在访谈结尾说，更大的财务成功带来了他
 wú fǎ yù jiàn de wèn tí tā miáo shù le zì jǐ de gǎi biàn mù dǔ péng yǒu hé jiā rén duì zhè zhǒng
 无法预见的问题。他描述了自己的改变，目睹朋友和家人对这种
 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 rén
 改变作出反应，评判那些在他如今看来本可避免某些选择的人，
 yǐ jī dāng tā jué de bié rén wú fǎ jiē shòu tā yǐ zǒu dào de wèi zhì shí zì jǐ yòu nán yǐ jiē shòu
 以及当他觉得别人无法接受他已走到的位置时，自己又难以接受
 bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì
 别人仍在原来的位置。

tā duì zì shēn píng pàn xīn tài de xù shù shì yǒu yòng de dàn bù néng yī jù yīn háng yú é lái
 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
 zhēn duàn pín kùn xuǎn zé hěn zhòng yào kě xuǎn zé shì zài gōng zī jiàn kāng zhào hù zé rén qī shì
 诊断贫困。选择很重要，可选择是在工资、健康、照护责任、歧视、
 zhù fáng jiāo yù dì lǐ huán jīng bào lì zhì dù yì jià néng lì hé yùn qì zhī zhōng zuò chū
 住房、教育、地理环境、暴力、制度、议价能力和运气之中作出
 de yú é jì bú shì pǐn gé cè shì yě bú shì lín chuáng bìng shǐ
 的。余额既不是品格测试，也不是临床病史。

jī shǐ méi yǒu rén xīn huái è yì jīn qián yě huì gǎi biàn yī duàn guān xì yī fāng huò dé gèng duō
 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
 xuǎn zé xìn xī liú dòng néng lì dì wèi hé fù kuǎn néng lì líng yī fāng kě néng gǎn dào zì háo
 选择、信息、流动能力、地位和付款能力。另一方可能感到自豪、
 shū yuǎn xū yào kǒng jù lǐ suǒ dāng rán nán kān huò bǐ jiào pǔ tōng de yāo qǐng huì biàn chéng
 疏远、需要、恐惧、理所当然、难堪或比较。普通的邀请会变成
 yóu shuí fù kuǎn de wèn tí jiàn yì tīng qǐ lái kě néng xiàng píng pàn bāng zhù kě néng chǎn shēng gǎn jī
 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、
 yī lǎi yuàn hèn huò duì wèi lái jué cè de yī zhǒng wú yán suǒ qiú
 依赖、怨恨，或对未来决策的一种无言索求。

dá àn jì bú shì bǎo mì yě bú shì wú xiàn dù de jiù zhù yīng dāng shuō míng néng tí gòng nǎ zhǒng
 答案既不是保密，也不是无限度地救助。应当说明能提供哪
 bāng zhù tā shì zèng yǔ dǎi kuǎn tóu zī jiù yè jī huì hái shì jīn jí lì wài yǐ jī nèi xiē
 帮助，它是赠予、贷款、投资、就业机会，还是紧急例外，以及哪些
 shì xiàng bú huì huò dé zī zhù bú yào ràng gǎn qīng què jué yú duì fāng shì fǒu jiē shòu yī xiàng tí yì
 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。
 bú yào yòng qián gòu mǎi zhī pèi líng yī míng chéng nián rén de quán lì bǎo hù yīn sī dàn bú yào xū gòu
 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
 kùn jǐng yǔn xǔ jiù yǒu guān xi chéng shí de gǎi biàn ér bú shì qiǎng pò tā men chóng yǎn guò qù de
 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
 píng děng
 平等。

kàn dé jiàn de shàng shēng yě kě néng xiàng zhèng zài shàng shēng de rén yīn cáng zhèng jù jìn shēng
 看得见的上升也可能向正在上升的人隐藏证据。晋升、
 shōu rù zì lǚ tǐ miàn de yì wù hé rèn kě huì ràng shēng huó xiǎn de jīng rán yǒu xù jí shǐ
 收入、自律、体面的义务和认可，会让生活显得井然有序，即使
 shēn tǐ hé qīn mì guān xi zhèng zài gěi chū xiāng fǎn de xìn xī yīng dāng zài rì chéng jù sè hé chéng nuò
 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
 réng kě gǎi biàn shí shēn shì zhè xiē zhèng jù ér bú shì děng dào wēi jī tì rén zuò chū jué dìng
 仍可改变时审视这些证据，而不是等到危机替人作出决定。

líng yī wèi dé kè sà sī zhōu shòu fǎng zhě shuō jiào wǎn yào hái zǐ gěi le tā gāo zhì liàng ér fēi
 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
 dà liàng de xiāng chù shí jiān zhè huò xǔ shì tā zhēn chéng de gè rén tī yàn què bù néng shuō míng shí jiān
 大量的相处时间。这或许是他真诚的个人体验，却不能说明时间

de shù liàng kě yǐ tì dài duō nián guò qù zhī hòu péi bàn wú fǎ tōng guò gòu mǎi yī duàn mì jí de
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
shí jiān lái bǔ huí yí gè jiā tíng kě yǐ yǒu yì jiē shòu yī duàn gāo qiáng dù shí qī dàn xié yì yīng dāng
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
míng què tā hé shí jié shù měi tiān rú hé lián xì zhào hù gōng zuò jiàn kāng jīn qián jīn jí qīng kuàng
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、
cuò guò de huó dòng yǐ jí jì huà shī bài shí suǒ qiàn xià de xiū fù
错过的活动，以及计划失败时所欠下的修复。

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 不要根据一场商业访谈诊断人生

de fǎng tán cóng chuàng yè zhuǎn rù duì yǒu hài de shēn tǐ shàng de hé qíng gǎn shàng de chuāng shāng
White的访谈从创业转入对有害的、身体上的和情感上的创伤
de xù shù tā pī píng cóng cǎi cè xīng yòng yào kāi shǐ de zhào hù fāng shì bìng zhǔ zhāng tí gòng gèng
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
guǎng fàn de zhī chí qí zhōng yǒu yòng de jiū zhèng shì shī qù bào lì chéng yīn shāng hài cháng qī
广泛的支持。其中有用的纠正是：失去、暴力、成瘾、伤害、长期
yā lì hé guān xì pò liè jí shǐ méi yǒu kě jiàn shāng kǒu yě huì yǐng xiǎng rén de gōng néng zhuàng tài
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。
zhè chǎng fǎng tán bìng wèi què lì rēn hé zhēn duàn zhì liáo shùn xù yě méi yǒu tí gòng gǎi biàn chū fāng
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
zhì liáo de lǐ yóu
治疗的理由。

chuāng shāng bào lì 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 zhēn duàn yuán gōng huò qīn shǔ yě bù yīng ràng jì xù 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
的判断。

zài yè yú zhì liáo yǔ bǎo chí chén mò zhī jiān cún zài yí 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 fǎ lǜ xiū xià 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 jí zuò hǎo zhǔn bèi dàn bù yào ràng yí gè zhèng chū 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 jiàoyù 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 yī 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。

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 mù nán yǐ pàn duàn dàn zhè bìng bù yì wèi zhe měi yī 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 yī yù wù zhì shǐ yòng cái wù wēi xié sāo rǎo yǐ jí 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。

hòu lái de rì cháng zuò fǎ tí gōng 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 yí shǐ bài xiū chí tuì suǒ 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 chū lí 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
de tóng shí tā men kě yǐ chóng xīn tí gōng 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 建立一份代价账目

zài gāo qiáng dù shí qī měi zhōu yí cì qí tā shí qī měi yuè yí cì yǔ shòu dào yǐng xiǎng de rén yì qǐ
在高强度时期每周一次，其他时期每月一次，与受到影响的人一起
shěn chá bā xiàng zhàng mù
审查八项账目：

shēn tǐ shuì mián téng tòng huó dòng shí wù wù zhì shǐ yòng jiù zhěn ān quán huī fù
身体 睡眠、疼痛、活动、食物、物质使用、就诊、安全、恢复、
bì xū shǒu zhù de jiàn kāng dǐ xiàn yǐ jí wèi le bǎo hù rì chéng ér tuī chí chǔ lǐ de rèn hé
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
zǎo qī jì xiàng
早期迹象。

zhù yì lì shēn dù gōng zuò gān rǎo shè bèi shǐ yòng dú chǔ wán lè yǐ jí bù xiāo fèi yě
注意力 深度工作、干扰、设备使用、独处、玩乐，以及不消费也
bù shēng chǎn ér zhuān zhù yú dāng xià de néng lì
不生产而专注于当下的能力。

qīn jìn de rén suǒ yǒu shòu dào zhè yí shí qī yǐng xiǎng de rén chéng nuò de shí jiān zhào hù gōng zuò
亲近的人 所有受到这一时期影响的人、承诺的时间、照护工作、
qíng gǎn shàng de zài chǎng chōng tū zhòng yào jié diǎn qīn mì guān xì zhī qíng tóng yì yǐ jí
情感上的在场、冲突、重要节点、亲密关系、知情同意，以及
rèng rán qiàn xià de xiū fù
仍然欠下的修复。

cāo shǒu bù kě tuǒ xié de dǐ xiàn yǐn mǎn de shì shí dàn huà de shù zì táo bì de zhí zé
操守 不可妥协的底线、隐瞒的事实、淡化的数字、逃避的职责、
 yú yuè de jiè xiàn bèi dāng zuò wù pǐn de rén yǐ jí ruò xiàng shòu yǐng xiàng zhě rú shí jiǎng shù
 逾越的界限、被当作物品的人，以及若向受影响者如实讲述
 biàn huì lìng rén xiū kuì de xíng wéi
 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 dīng 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 jí 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 jí
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 xiāng shàng xíng shōu yǐ 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 nǐ xiē kě yǐ tì dài nǐ xiē kě yǐ xiū fù dàn jù yǒu lù jīng yī lài xìng nǐ 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 yǎn běn shēn huì shǐ shén me biàn dé bù kě néng yǐ jí 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 nǐ 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 zhèng xiāng 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。

zài tóng yī 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 yǐ 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 yī wèi néng gōu 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
 bìng chóng xīn huò dé tóng yì shí cái jì xù zhè zhǒng shěn chá shì wèi le fáng zhǐ zàn shí de shī héng wéi 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 chéng yī 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。

zài yě xīn kāi shǐ tóng tíng zhǐ guī zé tǎo jià huán jià zhī qián jiù shè dìng hǎo zhè xiē guī zé dāng
 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
 gōng zuò zào chéng jí xìng de ān quán huò jiàn kāng fēng xiǎn yāo qiú qī piàn huò wéi fǎ xíng wéi yī lài
 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
 běn yīng zhī fù gēi láo dòng zhě kè hù shuì wù jī guān huò qí tā shòu bǎo hù suǒ cháng rén de kuǎn xiàng
 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；
 gěi shòu yǐng xiǎng zhě shī jiā qí wèi céng jiē shòu de zhòng dà fù dān zài méi yǒu kě xìn zhōng diǎn de
 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
 qíng kuàng xià fǎn fù hào jīn huī fù shí jiān hé qīn mì guān xì huò jīn jīn yīn wèi tíng zhǐ huì shǐ shēn fèn
 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
 rèn tóng bēng tā ér jì xù shí yīng zàn tíng bìng xún qiú xiāng yīng bāng zhù
 认同崩塌而继续时，应暂停并寻求相应帮助。

yǒu xiē shì yè jí shǐ yào fù chū gāo áng ér zì yuàn xuǎn zé de dài jià réng rán zhí de qù zuò
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 zài jié wěi tí chū de jiǎn yàn biāo zhǔn chāo yuè le jìng jì chéng gōng tā zàn yáng fù qín de
在结尾提出的检验标准超越了竞技成功：他赞扬父亲的
cāo shǒu tán dào yīng duì zì jǐ zhēn shì de rén fù zé bìng shuō rén shēng huì tōng guò yí gè rén de
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 yí 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。

dāng dài jià zhàng mù bù zài zhī chí zhè chǎng yóu xì shí dá àn kě néng shì chóng xīn shè jì wěi pài
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、
xiū xi zhi liáo bǔ cháng lí kai huò tàn chéng dì jié shù zhè yàng de jué dìng shì zài zì yóu
休息、治疗、补偿、离开，或坦诚地结束。这样的决定，是在自由
yǐ yín háng yú é de xíng shì dào lái zhī qián xiān xíng yùn yòng zì yóu jiē xià lái de wèn tí shì dāng
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
shēng huó bù zài xū yào yā lì lái pò shǐ tā jì xù qián jìn shí tā yīng dāng zǒu xiàng shén me
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

自由必须有所用

něi xiē zì zhǔ xuǎn zé de yì wù néng ràng zì yóu zhí de yōng yǒu
哪些自主选择的义务，能让自由值得拥有？

Glenn Boyd 称，他参与联合创办的公司上市后，又在的一笔对
duì zhěng gè gōng sī gū zhí yuē wèi de jiāo yì zhōng bèi chū shòu tā tuì xiū shí
整个公司估值约为\$1.03 billion 的交易中被出售。他退休时 33
suì tā mǎi le yí sōu yóu tǐng zhōu yóu shì jiè péi bàn hái zǐ hòu lái tā gǎn dào yàn juàn
岁。他买了一艘游艇，周游世界，陪伴孩子。后来，他感到厌倦
了。

tā shuō hǎi tān zài duō yě yǒu kàn gòu de shí hòu zhǐ hòu rén hái shì huì xiǎng zài zuò diǎn shén me
他说，海滩再多也有看够的时候，之后人还是会想再做什么。
hái zǐ zhǎng dà hòu tā chóng fǎn kē jì háng yè chuàng bàn le líng yí jiā chū chuàng gōng sī zài wán chéng
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
yí cì dà xíng tuì chū zhǐ hòu tā de gōng zuò rì yóu kā fēi diàn zǐ yóu jiàn qīng dān chǎn pǐn
一次大型退出之后，他的工作日由咖啡、电子邮件、清单、产品
jià gòu gōng zuò liú chéng cǎo tú gōu tōng yǐ jí zhǎng shí jiān shí yòng diàn nǎo hào jìn chuàng zào lì shí
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
de xiū xi zǔ chéng
的休息组成。

bù tóng xún cháng de jīng lì bìng bú shì zài zhǔ zhāng rén yīng dāng nián qīng tuì xiū gòu mǎi
Boyd 不同寻常的经历，并不是在主张人应当年轻退休、购买
yóu tǐng huò chóng xīn chuàng yè zhè bǐ jiāo yì de jīn é bìng fēi tā gè rén suǒ de ér tā néng gòu
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
xiǎng yǒu rú cǐ duō xián xiá yě shǔ yú tè shū qíng kuàng zhè yí xiān hòu cì xù zhī suǒ yǐ zhòng yào
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，
shì yīn wèi rén men tōng cháng bǎ cái wù zì yóu xiǎng xiàng chéng yī dào mén yí biān shì bèi pò lǎo zuò
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，
líng yí biān shì yǒng yuǎn dù jiǎ jiě chú xiàn zhì huì téng chū kōng jiān què bú huì tí gōng fāng xiàng bǎi tuō
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
gōng zuò de zì yóu zhǐ xiě wán le bàn jù huà shèng xià de bù fèn bì xū yǒu shēng huó běn shēn xiě chéng
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。

qián 21 zhāng gòu jiàn le huò qǔ yōng yǒu bǎo hù hé bǎo cún cái fù de fāng fǎ yě wèi qí
前 21 章构建了获取、拥有、保护和保存财富的方法，也为其
dài jià huà chū le jiè xiàn xiàn zài wǒ men kě yǐ tí chū yí gè zhèng miàn de wèn tí gèng dà de
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
zì zhǔ quán yīng gāi yòng lái zuò shén me
自主权应该用来做什么？

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 摆脱某物的自由，只是半句话

zài yī wèi yí mín chū shēn de měi róng háng yè chuàng yè zhě shuō tā dài zhe lái dào
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
shì zì yóu ér bú shì mǒu gè tè dìng jīn é tā bù xī wàng zì jǐ huò hái zǐ xiàn rù pín kùn zài
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
tóng yī duàn shí pīn jiē jìn jié wěi chù yī wèi shòu xiǎn jīng yíng zhě zuò chū le yí gè yǒu yòng de qū fēn
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。
yí gè rén kě néng zhuān de zú gòu duō zú yǐ bèi chēng wéi fù rén què réng rán yī lǎi xià yí nián de
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
shōu rù tā shuō zì jǐ jīng shāng shì wéi le huò dé zì yóu bìng qī dài cái fù rì hòu suí zhī ér lái
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。
zhè xiē zì shù de jīng lì wú fǎ què lì pǔ biàn shì yòng de mén kǎn dàn tā men què shí zhǐ chū 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 zhēn shí cún zài de dì yī céng zhàng dān fù dé qí yí cì biàn gù bù huì lì kè 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 nàn láo dòng zhě kě yǐ lí kāi nù 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 huyǎo
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
zuò yòng
作用。

cǎi fǎng zhī hòu de duǎn piān gēn jìn shì pīn yě wèi zhè yí shuō fǎ huà chū le biān jiè tā
Boyd 采访之后的短篇跟进视频，也为这一说法划出了边界。他
shuō zì jǐ cóng xiǎo jiā jīng pín kùn céng hé fù qīn yì qǐ gěi fáng wū pù wū dīng yě hé mǔ qīn
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
yì qǐ xǐ pǎn zǐ cóng pín kùn dào yǒu néng lì zī fù zhàng dān de zhè duàn lù shàng jīn qián de què gǎi shàn
一起洗盘子；从贫困到有能力支付账单的这段路上，金钱的确改善
le shēng huó dàn chāo guò mǒu gè shuǐ píng zhī hòu gèng áng guī de xiū xián biàn bù zài gǎi biàn tǐ yàn
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。
jīn jīn yīn wèi zhàng hù shàng de shù zì duō le yí gè líng měi lì de hǎi tān bìng bù huì wú xiàn biàn dé
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
gèng hǎo
更好。

yīn cǐ zì yóu zhì shǎo yǒu liǎng xiàng jiǎn yàn dì yí xiàng shì fǒu dìng xìng de wǒ xiàn zài kě yǐ
因此，自由至少有两项检验。第一项是否定性的：我现在可以
jù jué shén me yǎ lì dì èr xiàng shì jiàn shè xìng de yīn wèi néng gòu jù jué tā shén me shì qíng
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

biàn dé kě néng ràng rén kě yǐ lí kāi de chǔ bèi shì zì yóu zài shàng wèi cóng kùn jìng zhōng yǒu suǒ
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
xué xí zhī qián biàn lí kāi měi yī zhǒng kùn nán chǔ jìng yě kě néng shì táo bì xiāo chú cái wù yā lì de
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
chū shòu shì zì yóu yīn wéi wú fǎ rěn shòu ān jìng ér chóng xīn zhì zào tóng yàng de yā lì zé kě néng
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
zhǐ shì chuān shàng le gèng tǐ miàn wài yī de qiǎng pò
只是穿上了更体面外衣的强迫。

zài zuò chū zhòng dà gǎi biàn zhī qián qǐng zhí jié liǎo dàng dì bǔ wán xià miàn zhè xiē jù zǐ
在作出重大改变之前，请直截了当地补完下面这些句子：

wǒ xiǎng bǎi tuō yī xiàng kě yǐ míng què shuō 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 qíng 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。

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 第一个用途也许是恢复

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 yī wèi
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。一位
qián qī yè jīng yíng zhě xīng qī wǔ tuì xiū xīng qī yī biàn shè xiǎng chū yī jiā tóu zī bàn gōng shì yī wèi
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。一位
chuàng shǐ rén chū shòu gōng sī hòu lì kè yòu mù jí yī zhī jī jīn yī míng láo dòng zhě lí kāi shāng hài
创始人出售公司后，立刻又募集一只基金。一名劳动者离开伤害
zì jǐ de gōng zuò hòu bǎ huī fù biàn chéng yī tào gè rén yōu huà jì huà bù duàn xíng dòng bǎo hù zhe
自己的工作后，把恢复变成一套个人优化计划。不断行动保护着
yī zhǒng shēn fèn rèn tóng ér zhè zhǒng shēn fèn cóng wèi bèi yāo qiú huí dá méi yǒu jié zhǐ rì qī shí
一种身份认同，而这种身份从未被要求回答：没有截止日期时，
tā jiù jìng xiǎng yào shén me
它究竟想要什么？

xiū xi shì zì yóu de yī zhǒng zhèng dāng yòng tú shuì mián yī liáo zhào hù cóng róng dì yǔ tā rén
休息是自由的一种正当用途。睡眠、医疗照护、从容地与他人
xiāng chù āi shāng shēn tǐ xiū fù yǐ jí méi yǒu kě héng liáng chǎn chū de rì zǐ dōu kě yǐ chéng wéi
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
duō nián nǚ lì dài lái de dì yī fèn huí bào tā men yě kě néng ràng rén kàn qīng jīng pí lì jié shí
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
zuò chū de jué dìng bìng bú shì huī fù huái tài de rén huì zuò chū de jué dìng huī fù bù bì tōng guò
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

tí shēng rì hòu de shēng chǎn lì lái zhèng míng zì shēn de zhèng dāng xìng tā běn jiù shì zì yóu yīng dāng
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
bǎo hù de měi hǎo shì wù zhī yī
保护的美好事物之一。

miáo shù le yī zhǒng pǔ sù de chōu lí xí guàn tā yǐ kā fēi piàn kè
Mike Kessner 描述了一种朴素的抽离习惯。他以咖啡、片刻
gǎn ēn hé bìng bù wán měi de míng xiǎng kāi shǐ yī tiān tā zhòng shì dú chù de shí jiān yuǎn lí shǒu jī
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
hé diàn nǎo yǐ biàn fàng sōng fǎn sī hé guī huà tā de gōng sī yě huì liú chū shí jiān huí gù zhè
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
yī nián bìng sī kǎo xià yī nián zhè xiē zuò fǎ dōu bù néng zhèng míng dú chù huì dài lái zhèng què de
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
jué dìng dàn tā men chuàng zào le zhè yàng de tiáo jiàn zài rì chéng tì yí gè rén zuò chū huí dá zhī qián
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，
xiān tīng jiàn jué dìng běn shēn
先听见决定本身。

dú chù zhǐ shì qí zhōng yī tiáo lù jìng yǒu xiē rén zài sǎn bù xiū lǐ jī qì zuò fàn qí dǎo
独处只是其中一条路径。有些人在散步、修理机器、做饭、祈祷、
yóu yǒng xiě zuò yǔ kě xìn赖 de péng yǒu jiāo tán huò yǔ lín chuáng zhuān yè rén shì xiāng chù shí
游泳、写作、与可信赖的朋友交谈，或与临床专业人士相处时
sī kǎo yí shì běn shēn bù rú tā chuàng zào de ān jìng zhōng yào jīn pò gǎn guān zhòng de fǎn yīng
思考。仪式本身不如它创造的安静重要：紧迫感、观众的反应
hé shì chǎng jià gé huì zàn shí shī qù jué dìng shén me zhī de guān zhù de quán lì
和市场价格，会暂时失去决定什么值得关注的权力。

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 xiāo 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 自主选择的工作必须始终出于自主选择

shuō tā xiàn zài bǐ cóng qiáng gōng zuò dé gèng nǚ lì dàn yóu yú shēn biān shì jīng lì chōng pèi
Kessner 说，他现在比从前工作得更努力，但由于身边是精力充沛
de nián qīng tóng shì ér qiě zì jǐ de gōng zuò zhòng xīn zhuǎn xiàng le zhǐ dǎo tā rén gōng zuò gěi tā de
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
gǎn shòu yǐ jīng bù tóng tā zài zhí yè shēng yá gè jiē duàn de dòng lì fā shēng le biàn huà qǐ chū shì
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
móu shēng suí hòu shì gòng yǎng jiā tíng bìng qǔ de chéng gōng hòu lái zé shì bāng zhù tā rén chéng zhǎng
谋生，随后是供养家庭并取得成功，后来则是帮助他人成长，
liú xià yī xiē yǒu yòng de dōng xī tā shèn zhì bǎo liú zhe tuì xiū hòu chuàng bàn yí xiàng yù ér shì yè
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
de kě néng bǎ shāng yè jì néng yǔ tā hé qī zī gòng tóng guān xīn de zhǔ tí jié hé qí lái
的可能，把商业技能与他和妻子共同关心的主题结合起来。

cǎi fǎng zhōng de lìng yī duì fū qī zài jiǎng shù gōng sī chū shòu zhī hòu shuō zì yóu bìng méi yǒu fù yǔ
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
tā men mù dì tā men bǎ xià yī jiē duàn chēng wéi kě yǐ xuǎn zé yǔ shuí
他们目的。他们把下一阶段称为“preferment”：可以选择与谁
hé zuò zuò shén me yǐ jī shēn me shí hòu zuò zhè gè cí zhuā zhù le yī zhǒng bǎo guì de kě néng
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。
jí shǐ yǒu cháng gōng zuò bù zài nà me chū yú pò bù dé yǐ tā réng rán kě yǐ jì xù dàn qí tiáo jiàn
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
kě yǐ gǎi biàn
可以改变。

bú guò tā men suǒ yī jù de shì yī duàn hūn yīn hé yī gè gòng tóng mù biāo gòng tóng de mù dì
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 bù huì bǎ liǎng zhǒng rén shēng hé bìng wéi yī duì yú gōng zuò xìn niàn rì chéng jīn qián yǐ jī
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 yǒng yǒu fā yán quán fǒu zé yī gè rén
改变方向的许可，每个人仍然都需要拥有发言权。否则，一个人的
hé zì yóu kě néng chéng wéi líng yī 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。

zì zhǔ xuǎn zé de gōng zuò yǒu sān xiàng qīng xǐ kě jiàn de quán lì tuì chū xiū xi hé xiū dìng
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 yī gè rén wú fǎ rěn shòu yī gè méi yǒu dì wèi zàn yù 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，或没有问题可
gòng zì jǐ zhǎng kòng de xiǎo wǔ nà me qū dòng tā de kě néng réng shì nà tào jiù 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 jī tíng zhǐ bù néng wéi 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 yào qiú líng yī 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。

tí chū le yī gè zài chuàng bàn xīn gōng sī qián kě yǐ cǎi yòng de shí jì jiǎn yàn xiǎng fǎ
Boyd 提出了一个在创办新公司前可以采用的实际检验。想法
hěn róng yì yǒu zhí xíng què yào zhàn jù shù nián shí jiān zài xún wèn yī gè xiǎng fǎ shì fǒu kě xíng
很容易有，执行却要占据数年时间。在询问一个想法是否可行、
jìng zhēng zhuàng kuàng rú hé zhī hòu tā hái huì wèn rú guǒ zhè gè xiǎng fǎ chéng gōng zì jǐ shì fǒu
竞争状况如何之后，他还会问：如果这个想法成功，自己是否
yuàn yì cóng shì suí zhī ér lái de gōng zuò zhēn zhèng yào xuǎn zé de duì xiàng bú shì qǐ dòng huò tuì chū
愿意从事随之而来的工作？真正要选择的对象不是启动或退出
de shí kè ér shì zhī nián de píng cháng rì zǐ
的时刻，而是3至5年的平常日子。

bǎ zhè xiàng jiǎn yàn yě yīng yòng dào gōng sī zhī wài
把这项检验也应用到公司之外：

rú guǒ zhè jiàn shì chéng gōng yī gè píng cháng de xīng qī èr huì yào qiú wǒ wǒ suǒ
如果这件事成功，一个平常的星期二会要求我、我所
ài de rén yǐ jī shí jì wán chéng gōng zuò de rén zuò xiē shén me zài tā zhēn zhèng
爱的人，以及实际完成工作的人做些什么？在它真正
xū yào de nà duàn shí jiān lǐ wǒ xiǎng yào zhè zhǒng shēng huó ma
需要的那段时间里，我想要这种生活吗？

zhè gè wèn tí tóng shí fáng fàn liǎng zhǒng cuò wù qián jǐng yòu rén de jié guǒ kě néng yǎn gài yī gè
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
zì jǐ bìng bù xiǎng yào de guò chéng yī gè zhí de jīng lì de guò chéng jí shǐ cóng wèi dài lái jīng rén
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
de jié guǒ yě yī rán kě néng zhí de gèng gāo de chéng gōng gài lǜ bìng bù néng dìng yì zì zhǔ xuǎn zé
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

de gōng zuò tā měi tiān de shí zhì nèi róng bì xū shǔ yú zì jǐ xiǎng guò de shēng huó
的工作；它每天的实质内容必须属于自己想过的生活。

22.4 有他人在场，时间才变得真实

zài duì chéng gōng de dìng yì zhōng xìng fú de jiā tíng shēng huó pái zài dì yī cái wù
在 Kessner 对成功的定义中，幸福的家庭生活排在第一，财务
zì yóu jīn suí qí hòu jǐ wèi hǎo yǒu yě wèi jū qián liè tā zhòng shì yǔ hái zǐ xiāng chǔ de shí jiān
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
zǒng liàng ér bù zhǐ shì nà xiē bèi chēng zuò yōu zhì shí guāng de tè shū chǎng hé tā jiàn yì xià bān
总量，而不仅仅是那些被称作优质时光的特殊场合。他建议，下班
hòu zǒu jìn jiā mén zhī qián xiān ràng shēn tǐ tíng dùn piàn kè hū xī ràng gōng zuò rì jié shù bìng
后走进家门之前，先让身体停顿片刻：呼吸，让工作日结束，并
zhǔn bèi hǎo yǐ pèi ǒu hé fù mǔ de shēn fèn dào jiā zhè xiàng jiàn yì lái zì yí gè jiā tíng bù yīng
准备好以配偶和父母的身份到家。这项建议来自一个家庭，不应
biàn chéng shì yòng yú suǒ yǒu jiā tíng de chǔ fāng dàn qí jī zhì jù yǒu gèng guǎng fàn de yì yì rú guǒ
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
yào zhēn zhèng guān zhù jué sè líng yí duān de rén jué sè zhuǎn huàn wǎng wǎng xū yào yí dào biān jiè
要真正关注角色另一端的人，角色转换往往需要一道边界。

àn zhào zì jǐ de shuō fǎ tā yōng yǒu le duō nián de nà dòng jiā tíng zhù zhái
按照 Kessner 自己的说法，他拥有了 20 多年的那栋家庭住宅
shì yí xiàng zǎo gāo de cái wù tóu zī dà zhǐ zhǐ zuò dào le shōu zhī xiāng dī dàn tā bù huì ná tā
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
jiāo huàn rèn hé dōng xī nà xiē huí yì shǐ zhè cì gòu mǎi zài yí gè fáng chǎn shēng zhí wú fǎ héng liáng de
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
lèi bié zhōng biàn dé yǒu jià zhí chēng tā wéi yí gè hǎo jiā bìng bù xū yào jiǎ zhuāng tā shì yí bǐ
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
hǎo jiāo yì chéng shú de hé suàn néng gòu tóng shí róng nà zhè liǎng zhǒng shuō fǎ
好交易。成熟的核算能够同时容纳这两种说法。

de lǚ xíng zài rén shēng bù tóng jiē duàn yě gǎi biàn le lèi bié zài shè lì xiāo shòu bàn shì chù
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
hé jīng xiāo shāng wǎng luò shí shāng wù lǚ xíng bāng zhù tā lǐ jiě guó jì shì chǎng de guī mó tuì xiū
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
zhī hòu lǚ xíng biàn chéng le yǔ hái zǐ gòng tóng jīng lì de tǐ yàn tóng yí xiàng huó dòng zài bù tóng
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
shí qī fēn bié fú wù yú shì chǎng xué xí jiā tíng jì yì hé lè qù tā de jià zhí qǔ jué yú tóng xíng
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
de rén hé lǚ xíng de mù dì ér bù qǔ jué yú shōu jí le duō shǎo gè guó jiā
的人和旅行的目的，而不取决于收集了多少个国家。

gèng dà de cái wù zì zhǔ quán kě yǐ tuò zhǎn yí duàn guān xì yě kě néng zài bù zhī bù jué zhōng
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
qǔ dài tā yí gè rén kě yǐ zhī fù lǚ xíng fèi yòng què zài zhěng duàn lǚ chéng zhōng shǐ zhōng wú fǎ yǔ
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
rén xiāng chǔ gěi hái zǐ zī běn bìng bù néng tí gòng pàn duàn lì gǎn qíng huò shí jiān wèi péng yǒu tí gòng
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
gōng zuò kě néng dài lái kāng kǎi yě kě néng zào chéng yī lài yóu qí shì zài shuāng fāng de guān xì ràng
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
tān suài jù jué biàn dé kùn nán shí fú wù yě kě néng biàn chéng yí zuò wǔ tái ràng jǐ yǔ zhě shǐ zhōng
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
zhàn jù zhǔ jué wèi zhī
占据主角位置。

yòng zì yóu gǎi shàn guān xì dé yǐ fā zhǎn de tiáo jiàn jiǎn shǎo cōng máng de lí bié tí gòng gèng
 用自由改善关系得以发展的条件：减少匆忙的离别，提供更
 kě kào de zhào liào bù dài jiāo yì dì guān zhù tā rén yōng yǒu qián qù tàn wàng de néng lì gòng tóng
 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
 cóng shì gè fāng zhēn zhèng yuàn yì zuò de gōng zuò bìng liú chū zú gòu de jì huà wài shí jiān ràng lìng
 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
 yí gè rén de xū yào kě yǐ dǎ duàn jì dìng ān pái zhè xiē huí bào hěn nán zhǎn shì què hěn róng yì
 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 yí zhōu de shēng huó zhōng biàn rèn chū lái
 在一周的生活 中 辨认出来。

22.5 构建一份自由投资组合

jīn róng tóu zī zǔ hé kě yǐ fáng zhǐ yí xiàng bù què dìng de zī chǎn chéng dān suǒ yǒu rén wù rén shēng yě
 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
 xū yào lèi sì de fēn gé bù néng yāo qiú gōng zuò tóng shí tí gòng shōu rù shēn fèn yǒu yì tiǎo zhàn
 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、
 fú wù guī shǔ xīn xiǎn gǎn yǐ jí měi tiān xǐng lái de yí qiè lǐ yóu rú guǒ yí gè jué sè
 服务、归属、新鲜感，以及每天醒来的一切理由。如果一个角色
 tí gòng le suǒ yǒu zhè xiē dōng xī nà me jí shǐ zī chǎn fù zhài biǎo wěn jiàn shī qù zhè gè jué sè
 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
 yě huì chéng wéi shēng yì yì shàng de wēi jī
 也会成为生存意义上的危机。

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：

xiū xi yǔ wán lè wú xū tōng guò rì hòu de chǎn chū lái zhèng míng zì shēn zhèng dāng xíng 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 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 jiǎn shǒu
 在知情同意的情况下承担，并以诚信坚守。

bú yào shì tú ràng měi gè zhàng hù dōu dá dào dà zhí tóu zī zǔ hé shè jì de shì rén shēng de
 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
 yí gè jiē duàn bìng bù yāo qiú wán měi píng héng míng què zhǐ chū nǎi xiē fāng miàn shì yǒu yì bǎo chí zài
 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
 jiào xiǎo guī mó de nǎi xiē xū yào xiū fù yǐ jī xià yí gè kě yǐ zhī pèi de xiǎo shí huò yí měi yuán
 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
 yào tóu rù nǎ lǐ rán hòu zài rì chéng biǎo zhōng jiǎn yàn zhè xiàng shè jì yí xiàng jià zhí rú guǒ méi yǒu
 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
 shòu dào bǎo hù de shí jiān fǎn fù jìn xíng de shí jiàn huò yǐ jīng jiē shòu de dài jià jiù réng rán zhǐ shì
 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
 yí zhōng yuàn wàng
 一种愿望。

yào cóng sān gè jiǎo dù shēn shì zhè fèn tóu zī zǔ hé qí zhōng de chí yǒu nèi róng jiē shì le shēng huó
 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
 zài nǎi xiē fāng miàn yǐ jīng fù zú yòu zài nǎi xiē fāng miàn yīn wèi quē shǎo yí zhǒng zī yuán ér xiàn zhì le
 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
 qí tā yí qiè lǐ xiǎng yòng tú biǎo míng shén me shì qíng kě néng dài lái zú gòu de mǎn zú zhí de
 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
 tóu rù xī quē de shí jiān yǒu yì shè zhì de jiè xiàn zé xiǎn shì zhī zú néng fǒu yǔ bào fù gòng cún
 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。
 zhè xiàng liàn xí zhuī zōng de shì cái wù zì yóu hé shí gǎi biàn le rén shēng hé shí zhǐ gǎi biàn le yí gè
 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
 zhàng hù tā bú shì xìng fú píng fēn
 账户；它不是幸福评分。

dāng jiàn kāng jiā tíng gōng zuò cái fù dì fāng huò yuàn wàng fā 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 zhōng zhèng 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 yí zhǒng lǐ xiǎng ān pái
 维持某一种理想安排。

22.6 选择值得坚守的义务

méi yǒu 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 tú 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 jiāo 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。

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 yǎn 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 yí zuò jì niàn bēi yī wèi fù mǔ kě yǐ tí gòng
 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。

zài jiē shòu yī 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：

1. rú guǒ jī hū méi rén zhī dào wǒ zài zuò zhè jiàn shì wǒ hái huì xuǎn zé tā ma
 如果几乎没人知道我在做这件事，我还会选择它吗？
2. shòu yǐng xiǎng de rén néng fǒu zhì yí zhè zhōng ān pái huò xuǎn zé lí kāi ér bù shī qù wǒ de
 gǎn qīng gōng píng duì dài huò miǎn zāo bào fù de dì wèi
 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. zhè xiàng yì wù shì fǒu bǎo liú le jiàn kāng fǎn sī yǐ jí xiàn shí fā shēng biàn huà shí xiū gǎi qí
 tiáo jiàn de néng lì
 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. rú guǒ wǒ tíng zhǐ wǒ shī qù de huì shì yī xiàng zhí de jiān chí de shí jiàn hái shì jīn jīn shī qù
 yī zhǒng shòu dào tā rén jiǎng lì de shēn fèn
 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？

zhè xiē wèn tí wú fǎ ràng mù dì biàn dé kè guān què néng jiē lù yī zhǒng xīn de biǎo yǎn bǎ
 bǐ yào xíng zhuāng bàn chéng zì yóu de yòng tú
 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。

jīn qián kě yǐ qǔ xiāo yí gè qī xiàn gòu mǎi yī zhāng jī piào zī zhù yī duàn xué xí shí jiān
 zhī fù zhào hù fèi yòng zhī chí líng yí gè rén de gōng zuò huò ràng yī míng láo dòng zhě kě yǐ lí kāi
 金钱可以取消一个期限、购买一张机票、资助一段学习时间、
 tā wú fǎ jué dìng yí cì lǚ xíng yī jiā gōng sī yī fèn lǐ wù yī duàn guān xì huò yī xiàng yì wù
 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。
 shì fǒu zhí de tóu rù yǒu xiàn de rén shēng yā lì tuì qù zhī hòu zhè xiàng pàn duàn réng rán cún zài
 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。

zì yóu shì kě yǐ shǐ yòng de kōng jiān ér bú shì zuì zhōng jiǎng pǐn tā de jià zhí tǐ xiàn zài shén me
 jìn rù le zhè gè kōng jiān shuǐ shòu dào huān yíng nǎi xiē yì wù bèi jiē shòu yǐ jí yí gè rén zuì zhōng
 yǒu yǒng qì bù qù zhuī qiú shén me fù zú ràng zhè gè kōng jiān shì hé shēng huó mǎn zú wèi tā fù yǔ
 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
 fāng xiàng zhī zú shǐ zhè shàn mén bù zhì yú biàn chéng lìng yī tiáo bù duàn hòu tuì de zhōng diǎn xiàn zuì hòu
 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
 de wèn tí shì nà tiáo míng wèi zú gòu de jiè xiàn yīng dāng huà zài nǎ lǐ
 的问题是：那条名为“足够”的界线应当画在哪里。

CHAPTER 23

知足

rú hé shàn jiā guǎn lǐ cái fù ér bù ràng tā chéng wéi lìng yī zhǒng shù fù
如何善加管理财富，而不让它成为另一种束缚？

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 suī 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。

zài yīng guó jiàn lì qǐ páng dà shǒu jī yè wù de John gěi chū le yí gè bù nà me què dìng de
在英国建立起庞大手机业务的 John 给出了一个不那么确定的
dá àn tā shuō xìng fú shì xiāng duì de tā zǒng tǐ shàng hěn xìng fú què bìng bù zhī zú
答案。他说，幸福是相对的。他总体上很幸福，却并不知足；
yí xiàng jiǎn kǔ de zì xíng chē sài shì yǐ jīng zhàn jù le tā de zhù yì lì cǐ hòu dà gài hái yǒu
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
xià yí xiàng tiǎo zhàn jù jué jiē shòu zhè yàng yí gè qián tí dá dào mǒu gè
下一项挑战。Scooter Braun 拒绝接受这样一个前提：达到某个
shù zì jiù néng huò dé yī zhǒng míng wéi xìng fú de zhuàng tài tā shuō wú lùn yí gè rén yōng yǒu
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
měi yuán hái shì shù shí yì měi yuán yǒu xiē rì zi huì kuài lè yǒu xiē rì zi huì bēi shāng yuè guò
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
zì jǐ céng jīng yǎng mù de cái wù mù biāo hòu tā fǎn ér kāi shǐ zhuī wèn zhè xiē qián jiū jīng shì yòng lái
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
zuò shén me de
做什么的。

yòu zuò chū le yī céng qū fēn àn tā de shuō fǎ qì chē fáng wū
Edwin Arroyave 又作出了一层区分。按他的说法，汽车、房屋
hé qíng gǎn shàng de guān zhù kě yǐ dài lái yú yuè què wèi bì dài lái xìng fú 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 ǎn xìn yǎng yǐ jī yǐ yī 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 fǎng zhōng jiā tíng fù yǒu tiǎo zhàn de gōng zuò yǒu yì 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 chǔ 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。

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 yú yuè 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。

běn shū yí lù jiàn lì qǐ lái de zhè xiē qū fēn kě yǐ bì miǎn bǎ suǒ yǒu dá àn qiáng xíng
本书一路建立起来的这些区分，可以避免把所有答案强行
yā suō chéng yí gè fēn shù fù zú zhuī wèn de shì yí gè rén shì fǒu yǒng yǒu zú gòu de zī yuán
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、
néng lì guān xi shí jiān hé xuǎn zé mǎn zú zhuī wèn de shì nǚ lì shì fǒu fú wù yú mǒu xiē
能力、关系、时间和选择。满足追问的是，努力是否服务于某些
mù dì shǐ gōng zuò yǔ shēng huó zhí de zhì shēn qí zhōng zhī zú zhuī wèn de shì yí gè rén néng fǒu
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 yí 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 kōng 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。

sān zhě yě huì bǐ cǐ jiū zhèng ruò zhī zú bèi yòng lái wéi jī é ér 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 lǎi 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 shí jiàn kāng guān xi 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。

zú gòu zhè gè cí biāo shì chū zhè yàng yí gè jié diǎn jīn qián réng rán yǒu yòng què bù zài shì yí 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。

zhōng guó de yí 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 wéi 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 chóng 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 kù 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 金钱在与匮乏相遇之处至关重要

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 lìng 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
Boyd shuō dāng jīn qián bǎ tā de jiā tíng cóng pín kùn dài dào néng gòu zhī fù zhàng dān de jìng dì
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 suǐ shí chéng wéi yí jiā zhǐ 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
出首付款和每月成本，再把它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。

zài zhè yí céng miàn jīn qián fēi cháng jù tǐ tōng zhī dào lái qián yǐ jīng fù qīng de fáng zū zú yǐ
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
chī shàng yí zhōu de shí wù yí tiáo ān quán de huí jiā lù xiàn àn shí fú yòng de yào wù xiū hǎo
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
de qì chē duì hái zǐ huò fù mǔ de zhào hù yí jī jù jué wēi xiǎn huò yǒu rǔ rén gé gōng zuò de
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
néng lì yí bǐ chǔ bèi néng ràng jiā tíng zài yí cì cuò zhé yǎn biàn wéi yí lián chuàn dài jià gāo áng de
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
jīn jī shì jiàn zhī qián yōng yǒu sī kǎo de shí jiān bǎo xiǎn kě yǐ zhuǎn yí yuán běn zú yǐ cuī huǐ duō nián
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
jī xù de sùn shī kě kào de shòu rù kě yǐ ràng rén chóng xīn huò dé shuì mián zhù yì lì hé yì jià
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
néng lì
能力。

mèng zǐ bǎ wěn dìng de shēng jì shì wéi bǎo chí wěn dìng cǎo shǒu de tiáo jiàn zhī yí 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 cǎo shǒu qí zhèng zhī
困住的人，更少有余地维持他人对其要求的恒常操守。其政治
bèi jīng shǔ yú gǔ 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 suǒ zhǎi zhù yì lì xuē ruò jù jué de néng lì bìng ràng
自由，但缺少这条底线会缩小注意力、削弱拒绝的能力，并让
měi yí xiàng dào dé yāo qiú dōu biàn de gèng jiā āng guì
每一项道德要求都变得更加昂贵。

yīn cǐ bì xū rèn zhēn duì dài wù zhì dī xiàn jiè dìng tā shí bù bì xiū kuì yě bú yào bǎ lìng
因此，必须认真对待物质底线。界定它时不必羞愧，也不要另
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 yí jī 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 chū le yòng jīn qián yě yào yòng shí jiān wéi zhè tiáo dī 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 quē dīng xíng 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。

duì yú dī yú zhè tiáo dī 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 dī xiàn de rén é wài de měi yuán réng néng mǎi lái xuǎn zé kāng kǎi shù shí
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
huò shēng chǎn néng lì dàn zuò yòng bù zài nà me zhí jiē wèn tí huì zhú jiàn cóng wǒ zěng 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？

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 dī xiàn yuè guò dī 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 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 tān shuài tān dào guò zhè zhōng 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 目标可以组织努力，却不能统领人生

céng jīng rèn dìng yào guò shàng zì jǐ xiàng wǎng de shēng huó xū yào wàn měi yuán
Braun 曾经认定，要过上自己向往的生活，需要 1000 万美元。
zhè gè shù zì ràng tā de bào fù yǒu le jiāo diǎn kě dāng tā yuè guò tā shí chéng jiù què xiǎn de
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
kōng dòng tā de fù qín wèn le yí gè gèng hǎo de wèn tí tā xǐ huān zuò shén me
空洞。他的父亲问了一个更好的问题：他喜欢做什么？ Braun
liè jǔ le péng yǒu sòng piào gěi bié rén bāng zhù chuàng yè zhě yǐ jí rén shēng běn shēn de mǎo xiǎn
列举了朋友、送票给别人、帮助创业者，以及人生本身的冒险。
jīn qián kě néng chéng wéi zhè xiē shì qing de fù dān yě kě néng wéi tā men téng chū gèng duō kōng jiān nà gè
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
shù zì zhǐ shì mù biāo cóng lái bú shì lǐ yóu
数字只是目标，从来不是理由。

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 bǔ cháng suǒ yǒu zhè bìng wèi rén shēng de xià yí jiē duàn tí gōng zī jīn ruò yào qù 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。
le

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 zǐ huì ràng rén kàn jiàn lìng yí tào gèng dà de fáng zǐ 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。

bǎ cái wù mù biāo yǔ tā suǒ fú wù de rén shēng mù dì fēn kāi měi gè mù biāo dōu yào xiě míng
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
wǔ xiàng nèi róng: jīn é rèn wù qī xiàn jiǎ shè yǐ jí dá dào mù biāo hòu huì fā shēng shén me
五项内容：金额、任务、期限、假设，以及达到目标后会发生什么。
gèng duō bù bāo hán qí zhōng rèn hé yí xiàng méi yǒu rèn wù de mù biāo děng yú yāo qǐng kǒng jù yǔ
“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
bǐ jiào bù duàn xiū gǎi zhè fèn qī yuē
比较不断修改这份契约。

23.3 幸福不是一种账户状态

yǐn liào gōng sī chuàng shǐ rén de xīn xǐ ruò kuáng zào dòng bù ān de tiǎo zhàn Braun de
饮料公司创始人的欣喜若狂、John 躁动不安的挑战、Braun 的
bēi xǐ qǐ fú yǐ jí duì yú yuè hé xìng fú de qū fēn dōu kě néng shì zhēn chéng
悲喜起伏，以及 Arroyave 对愉悦和幸福的区分，都可能是真诚的
de tā men miáo shù de shì bù tóng de xìng qíng shí kè jīng lì hé yòng cí fāng shì yí chǎng jiǎn duǎn de
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
shāng yè cǎi fǎng wú fǎ zhěn duàn wán zhěng de rén shēng ér yí gè zì xìn de dá àn yě bù néng què lì
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
pǔ biàn guī lǚ
普遍规律。

yú yuè hěn zhòng yào shū shì měi qīng zhù yóu xì měi shí lǚ xíng yǐ jí yòng xīn
愉悦很重要。舒适、美、庆祝、游戏、美食、旅行，以及用心
zhì zuò de wù pǐn dōu néng fēng fù rén shēng bǎ yú yuè shì wéi dào dé shàng de kě yí zhī wù bìng
制作的物品，都能丰富人生。把愉悦视为道德上的可疑之物，并
bú huì shǐ rén biàn de míng zhì wèn tí zài yú yāo qiú yí duàn yú kuài de tǐ yàn tí gōng chí jiǔ de
不会使人变得明智。问题在于，要求一段愉快的体验提供持久的
shēn fèn rèn tóng huò yǎn gài yí zhǒng yǐ jīng shòu sǔn de zhuàng tài xīn xiān gǎn huì bèi shì yìng bǐ jiào
身份认同，或掩盖一种已经受损的状态。新鲜感会被适应，比较
huì chóng xīn kāi shǐ ér nà chǎng bèi huí bì de tán huà réng rán cún zài
会重新开始，而那场被回避的谈话仍然存在。

zhī zú yě xū yào jǐn shèn kàn dài John de bù zhī zú ràng tā bù duàn zhuī zú lìng yí xiàng jiǎn kǔ
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
huó dòng duì yí xiē rén ér yán tiǎo zhàn dài lái chéng zhǎng hé xiān huó de shēng mìng gǎn duì lìng yí xiē
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
rén ér yán yǒng jiǔ de bù mǎn huì tūn shì měi yí xiàng yǐ jīng huò dé de měi hǎo shí jí qū bié kě yǐ
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
cóng shí hòu de jié guǒ zhōng kàn chū lái jiàn kāng de tiǎo zhàn huì kuò zhǎn jì néng shǐ rén dài zhe gèng
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
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
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
guān zhòng huò zhàng ài bìng zài zhōng diǎn měi cì lín jìn shí zài cì bǎ tā yí yuǎn
观众或障碍，并在终点每次临近时再次把它移远。

yì yì yòu yǒu suǒ bù tóng tā kě yǐ lái zì xìn yǎng jiā tíng jī yì fú wù gōng mín shēn fèn
意义又有所不同。它可以来自信仰、家庭、技艺、服务、公民身份、
fā xiàn yǒu yì huò duì rì cháng zhí zé zhōng shí ér zhuān zhù de lǚ xíng zhè xiē cǎi fǎng tí gōng le
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
suǒ yǒu zhè xiē dá àn què méi yǒu zài tā men zhī jiān què lì yí zhǒng dé dào rèn kǒng de wéi yí děng jí
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。

yí gè rén yě kě néng zài jīng lì shī qù jí bìng wéi rén fù mǔ tuì chū shuāi lǎo huò xìn niàn
一个人也可能在经历失去、疾病、为人父母、退出、衰老或信念
biàn huà hòu xiū gǎi zì jǐ de dá àn
变化后，修改自己的答案。

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 xì gèng hǎo de wèn tí shì dāng zhǎng shēng hé jí shí yú yuè xiǎo 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
rēng bǎ yí gè rén yǔ mǒu gè tā yī rán néng gòu rèn tóng de mù dì shí jiàn huò guān xì 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 Boyd chóng xīn tóu shēn jiàn shè John 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
yāo qiú dāng shì rén zhì shēn yú zěnyàng de shēng huó
要求当事人置身于怎样的生活。

miào shù le yí chǎng màn cháng de zōng jiào zhēng 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 Tim Tebow 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 bìng zhuī wèn yí gè rén de yí shēng shì fǒu huā zài le zhēn zhèng zhòng yào de shì qing shàng yí 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 zhě 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 bìng 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。

gǎn ēn kě yǐ bǎ zhù yì lì chóng xīn yǐn xiàng yí xiàng yīn shú xī ér biàn de 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 知足既有底线，也有边界

yí 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
fǒu yǐ yòng lái jiāo huàn xià yí 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
dī xiàn réng kě néng jì xù chū mài nà tiáo dī 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。

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 yín sī bù xiāng róng huò shōu rù yī lǎi 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 hǎo 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 zhù yì lì de qiè qǔ yǐn 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。

bǎ shuì shōu nà rù zhè bǐ dào dé zhàng mù tā shuō chū shòu gōng sī shí zì jǐ méi yǒu
John 把税收入入这笔道德账目。他说, 出售公司时, 自己没有
wéi le bì shuì ér qiān jū ér shì jiǎo nà le shuì kuǎn yīn wéi tā shòu yì yú zì jǐ de guó jiā bìng
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
xiāng xìn shè huì duì yóu cǐ xíng chéng de cái fù yǒng yǒu zhèng dāng yāo qiú zhè shì tā de gōng mín pàn duàn
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,
bìng fēi guān yú shuì shōu huò gōng gòng zhī chū de wán zhěng lǐ lùn tā tí chū le yí gè cháng bèi hū shì
并非关于税收或公共支出的完整理论。它提出了一个常被忽视
de yào diǎn cái fù shì zài fǎ lǜ wù zhì jiào yù jīn róng hé shè huì tǐ xì zhōng chǎn shēng
的要点: 财富是在法律、物质、教育、金融和社会体系中产生
de duì cái fù chéng dān shòu tuō guǎn lǐ zé rèn jiù yào zhuī wèn chú le fǎ lǜ yǔn xǔ bǎo liú de
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。

lún dūn de cǎi fǎng bǎ líng wài liǎng zhǒng pàn duàn fàng zài tā de pàn duàn páng biān
伦敦的采访把另外两种判断放在他的判断旁边。Richard
chēng chū shòu hòu tā jiǎo nà le jìn
Harpin 称, 出售 HomeServe 后, 他缴纳了近 £100 million 的税, 并
bǎ zhè bǐ fù kuǎn miáo shù wéi huí kuì shè huì de yī bù fèn yī wèi zài ā lā bó lián hé qióu zhǎng guó
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
qǔ de jū liú shēn fèn de jiā zú qī yě jīng yíng zhě chēng zì jǐ tuì chū shí jī hū méi yǒu jiǎo shuì bìng
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
shuō duì shè qū de gòng xiàn hái yǒu qí tā xíng shì zhè xiē jiāo yì jū zhù dì fǎ lǜ hé shù zì
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
bù jù bēi zú gòu de kě bǐ xìng wú fǎ jù cǐ pái xù fàng zài yì qǐ tā men tí chū le yí xiàng
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
yǒu yòng de yāo qiú jiā tíng yǐ wài de gòng xiàn yīng dāng bèi míng què shuō chū ér bù néng bèi xiǎng dāng rán
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。
fǎ dìng yì wù gōng píng bào chóu gòng tóng suǒ yǒu xiū fù cí shān gōng gòng fú wù hé dì fāng tóu zī
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
gè zì fā huī bù tóng zuò yòng zì yuàn juān zèng bù néng qǔ dài shí jí yīng fù de shuì kuǎn gōng zī huò
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
péi cháng ér jiǎo nà shuì kuǎn yě bù děng yú yǐ jīng lǚ xíng cái fù dài lái de měi yí xiàng zé rèn
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。

yǐn liào gōng sī chuàng shǐ rén tí gòng le yí gè gōng sī céng miàn de bǎn běn tā shuō gāo guǎn zhù lǐ
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
hé cāng kù gōng rén dōu fēn xiǎng le chū shòu gōng sī de shàng xíng shōu yì cǎi fǎng méi yǒu tí gòng zú gòu
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
xìn xī lái pàn duàn zhè zhǒng fēn pèi dàn qí yuán zé réng zhí de shěn shì rú guǒ xǔ duō rén gòng tóng
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
jiàn lì le zhè xiàng zī chǎn suǒ yǒu zhě jiù yīng dāng zài liú dòng xìng dào lái zhī qián jué dìng gòng xiàn
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、

fēng xiǎn gōng zī suǒ yǒu quán jiǎng jīn yǔ chéng gōng suǒ de zhǐ jiān de guān xi tuì chū hòu xuān bù de
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
kāng kǎi zhí de huān yíng zài yì jià néng lì xiāo shī qiǎn shāng dìng de gōng píng jié gòu zé gèng wéi yǒu lì
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。

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 nǐ xiē 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 nǐ xiē rén yǒu quán zhì yí yī xiàng jué dìng jué dìng nǐ xiē zī 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 gōng dān bǎo nǐ xiē chéng nuò bù néng wèi 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被打破。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 传递能力，而不替人指定人生

zhī zú gǎi biàn le dài jì zhī jiān de wèn tí qū fēn le wèi yí gè rén liú xià
知足改变了代际之间的问题。Tim Tebow 区分了为一个人留下
shén me yǐ jí zài yí gè rén shēn shàng péi yǎng shén me liǎng zhě hù wéi bǔ chōng dāng jí bìng zhào hù
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、
pái chí huò yí cì chōng jī shōu zhǎi jī huì shí wù zhì dī xiàn kě yǐ bǎo hù néng lì ruò méi yǒu
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
zhèng dāng quán lì guān xì zī yuán huò xíng dòng kōng jiān jì néng kě néng réng wú yòng wú zhǐ dì fù zé
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
rèn de gòng jǐ huì kuò dà xuǎn zé tā bú shì yòng lái jiǎn yàn jiē shòu zhě shì fǒu huì chóng fù gòng jǐ zhě
任的供给会扩大选择；它不是用来检验接受者是否会重复供给者
de rén shēng
的人生。

tí gōng le yí gè yùn dòng yuán tè yǒu de lì zǐ shuō míng rú hé bǎ
Jameis Winston 提供了一个运动员特有的例子，说明如何把
bù tóng rèn wù fēn kāi tā shuō zì jǐ yòng dài yán shōu rù zhī chí dāng xià kāi zhī ér bǐ sài shōu rù
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
zé jī běn bù dòng suí hòu yòu tán dào zì jǐ de xuǎn zé huì yǐng xiǎng hòu lái de 3 dài rén tā de
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
zhí yè shōu rù mó shì hé fēng xiǎn bù néng biàn chéng pǔ biàn shì yòng de jiǎ tíng gōng shì yǒu yòng de shì
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
zhè zhǒng fēn gé jī zhì dāng xià shēng huó shòu bǎo hù de zī běn hé gèng cháng yuǎn de qī xiān bìng
这种分隔机制：当下生活、受保护的资本和更长期的期限，并
bù bì háo wú qū fēn dì cóng tóng yí gè zī jīn chí qǔ yòng
不必毫无区分地从同一个资金池取用。

zhī jiā gē de yí wèi jīng yíng zhě wèi zhè zhǒng qī xiàn tí gōng le yí 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 yí gè rén suàn dé shàng rich 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 rén
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 gàng 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
yí bǐ cái fù tóng yí jiā gōng sī tóng yí gè xìng shì huò tóng yí 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 qiàn 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。

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 quán zhǔ zhāng tā men bù néng gòu mǎi lǐng 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 xi 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 zhi fù dài de quán lì ruò qī dài huò dé jiē jìn fú cóng huò gōng kāi gǎn xiè jiù bù 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 wéi wú tiáo jiàn
它为无条件。

tóng yàng de qīng xī yě shì yòng yú gōng sī qīn shǔ guān xi 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 xi yí gè hái zǐ kě yǐ shǔ yú zhè gè jiā tíng ér bù zài jiā zú qī 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 huò 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 jiǎ huò yǒu xù guān bì kě néng cái shì gèng fù zé rén 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。

chuán chéng bìng bù yí dìng yì wèi zhe mó fǎng jì lù biāo zhǔn jīng guò shí jiàn de jì néng shī bài
传承并不一定意味着模仿。记录、标准、经过实践的技能、失败、
guān xi hé jué cè lì shǐ kě yǐ ràng lìng yí gè rén zài shì yīng chuàng shǐ rén yǒng yuǎn bù huì jiàn dào de
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
huán jīng shí jì xù lǚ xíng nà xiàng yǒu yòng de chéng nuò de jiā zhái shuō míng le yí gè
环境时，继续履行那项有用的承诺。Kessner的家宅说明了一个
gèng ān jìng de dào lǐ tā de cái wù huí bào píng píng wú qí dàn shù shí nián de jì yì fù yǔ le tā
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
lìng yí lèi bié de jià zhí yí gè jiā tíng chuán dì xià qù de kě yǐ bǎo kuò yí chù ān wěn zhī dì
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、
chéng shí de lì shǐ jīng guò shí jiàn de néng lì yǐ jí chéng wéi chuàng shǐ rén wèi céng xiǎng xiàng zhī rén
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
de zì yóu
的自由。

23.6 写下你的知足说明

huí dào nǐ zài běn shū kāi tóu xiě xià de dì yī fèn cái fù shuō míng bú yào zhǐ shì zhào chāo gēn jù
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
nǐ xiàn zài duì jià zhí suǒ yǒu quán rén zī běn fēng xiǎn shí jiān hé zì yóu yòng tú de rèn shí
你现在对价值、所有权、人、资本、风险、时间和自由用途的认识，

chóng xīn xiū dìng tā
重新修订它。

zhī zú shuō míng shì yī fèn kě gòng shí jiàn de shè jì ér bú shì fǎn duì bào fù de shì yán tā
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
kě yǐ zhī chí yī jiā gèng dà de gōng sī yī mén jiān shēn de jì yì yí gè kāng kǎi de jiā tíng
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、
gōng gòng fú wù huò àn jìng de shēng huó tā yīng dāng néng xiě zài 1 yǐng zhǐ shàng bìng huí dá qī gè
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
wèn tí
问题。

wǒ men de wù zhì dī xiàn shì shén me xiě míng ān quán ér yǒu zūn yán de shēng huó měi yuè hé
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 chǔ bèi bì yào bǎo xiǎn zhài wù shàng xiàn zhào hù zé rèn yǐ jí
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。

wǒ men zhèng zài gòu mǎi nǐ xiē zì yóu jù tǐ shuō míng xī wàng zài shí jiān dì diǎn gōng zuò
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 yī 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。

shuí duì wǒ men yōng yǒu zhèng dāng yāo qiú xiě míng jiā tíng chéng yuán láo dòng zhě hé zuò huǒ bàn
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 jí 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。

nǐ xiē gōng zuò réng rán zhí de zuò miáo shù zhè fèn gōng zuò lǐ yí gè píng cháng de xīng qī èr
4. 哪些工作仍然值得做？描述这份工作里一个平常的星期二、
tā suǒ fú wù de wèn tí shòu yǐng xiāng de rén yǐ jí zài méi yǒu gōng zhòng rén 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 zuò de tiáo jiàn
规模时，这份工作仍然值得去做的条件。

nǐ xiē fēng xiǎn zhí de chéng dān xiě míng suǒ zhuī qiú de shōu yì zuì dà sǔn shī
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 jí 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。

shén me yīng dāng chuán xià qù yòu yīng tōng guò shuí chuán dì bǎ wù zhì gòng jǐ jīng guò shí jiàn de
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 jí
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。

jīn qián yǒng yuǎn bù néng gòu mǎi shén me jì lù nà xiē bù néng wèi le gèng dà de shù zì ér
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
jiāo huàn de guān xi jiàn kāng tóng yì zhēn xiàng ān quán dú lì zé rèn hé zhù yì fāng shì
交换的关系、健康、同意、真相、安全、独立、责任和注意方式。

zài chū shēng sǐ wáng jí bìng bān qiān zhí yè biàn huà yì wài zhī cái sǔn shī huò xìn niàn
 在出生、死亡、疾病、搬迁、职业变化、意外之财、损失或信念
 zhuǎn biàn zhī hòu chóng xīn shén shì zhè fēn shuō míng jí shǐ méi yǒu fā shēng zhòng dà shì jiàn yě zhǐ shǎo
 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
 měi nián fù hé yí cì hé wèi zú gòu kě yǐ gǎi biàn ér bù zhǐ yú biàn dé háo wú yì yì huò
 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
 de biān jiè huì huí yǐng xiàn shí quē shī de biān jiè zhǐ huì zhuī suí yù wàng
 的边界会回应现实；缺失的边界只会追随欲望。

yǔ chéng dān hòu guǒ de rén fēn xiǎng qí zhōng yǔ tā men yǒu guān de bù fèn yí tào sī xià dìng yì de
 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
 zú gòu biāo zhǔn wú fǎ zhì lǐ yí gè chéng yuán cóng wèi jiàn guò tā de jiā tíng huò gōng sī tā men de
 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
 yì yì kě néng jiē shì yè miàn shàng yí lóu de yì wù bèi shù zì yǎn gài de kǒng jù huò yí gè yǐ
 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
 qiǎo rán biàn chéng mǒu gè rén míng lìng de mèng xiǎng
 悄然变成某个人命令的梦想。

yòng sān gè tǒng lǐng xìng wèn tí zài dú yí biàn wán chéng de shuō míng tā shì fǒu tí gōng le zú gòu
 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
 de wù zhì hé guān xì fù zú shí zhēn zhèng de xuǎn zé chéng wéi kě néng tā shì fǒu bǎ shí jiān hé
 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
 néng lì yǐn xiàng nà xiē jīng dé qǐ yí gè píng cháng xīng qī èr de mǎn zú lái yuán tā shì fǒu bǎo hán
 能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
 yí zhǒng kě xìn de zhī zú shí jiàn yí zhǒng wú xū děng dài bǐ jiào gěi yǔ xǔ kě jiù néng xiǎng shòu
 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、
 jù jué fēn xiǎng huò tíng zhǐ de fāng fǎ rú guǒ quē shǎo qí zhōng yí gè dá àn zhè fēn shuō míng
 拒绝、分享或停止的方法？如果缺少其中一个答案，这份说明
 jiù hái bú shì yí tào zì yóu de shè jì
 就还不是一套自由的设计。

23.7 以受托之责管理这台机器

zhè xiē cǎi fāng 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 zhī fù de wèn tí zài zhè xiē zhǎn shì zhī xià shì yí 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 tíng 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 guó 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 yí zhǒng jī zhì dōu huì gǎi biàn yóu shuí zhǎng wù 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。

yīn cǐ zuì hòu de gōng kè shì shòu tuō guǎn lǐ suǒ yǒu zhě jué dìng zhè tái jī qì shēng chǎn shén me
 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、
 fú wù shuí zhēn xiàng rú hé zài qí zhōng chuán dì shuǐ fēn xiǎng shōu yì shuǐ chéng dān xià xíng hòu guǒ
 服务谁、真相如何在其中传递、谁分享收益、谁承担下行后果，
 yǐ jí tā néng fǒu zài bù xiāo hào nèi bù rén yuán de qíng kuàng xià jì xù yùn zhuǎn tóu zī zhě jué dìng
 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
 zī běn liú xiàng nǎ yí zhǒng wéi lái kè hù jué dìng shén me xíng wéi huì dé dào jiǎng lì lǎo dòng zhě zài
 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
 kě néng de qíng kuàng xià jué dìng péi yǎng nǎi xiē jì néng jù jué nǎi xiē tiáo jiàn gōng mín zé cān yǔ
 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

jué dìng sī rén cái fù dé yǐ xíng chéng de guī zé
决定私人财富得以形成的规则。

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 lìng 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 qing 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 suài cái fù huì fàng dà yù wàng ràng rén yuǎn lí hòu guǒ bìng shǐ měi yí duàn guān xi
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。

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 jī 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 xìng 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。

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。

gào sù hái zǐ men bǐ qǐ tā men shì fǒu biàn dé fù yǒu tā gèng guān xīn tā men néng fǒu
John 告诉孩子们，比起他们是否变得富有，他更关心他们能否
ràng shì jiè biàn de gèng hǎo bìng huò dé xìng fú shì yè hé cái wù shàng de chéng gōng kě yǐ jiàn lì zài
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
cǐ zhī shàng qū fēn le jì chéng yǔ chuán chéng shàng yī zhāng nà duì tuì chū qǐ yè hòu de
此之上。Tebow 区分了继承与传承。上一章那对退出企业后的
fū fù fā xiàn zì yóu běn shēn bú huì tí gòng mù dì tā men de dá àn cuò cí bù tóng què dōu
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
bǎ zhù yì lì cóng zhàn yǒu zhuǎn xiàng le shǐ yòng
把注意力从占有转向了使用。

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。