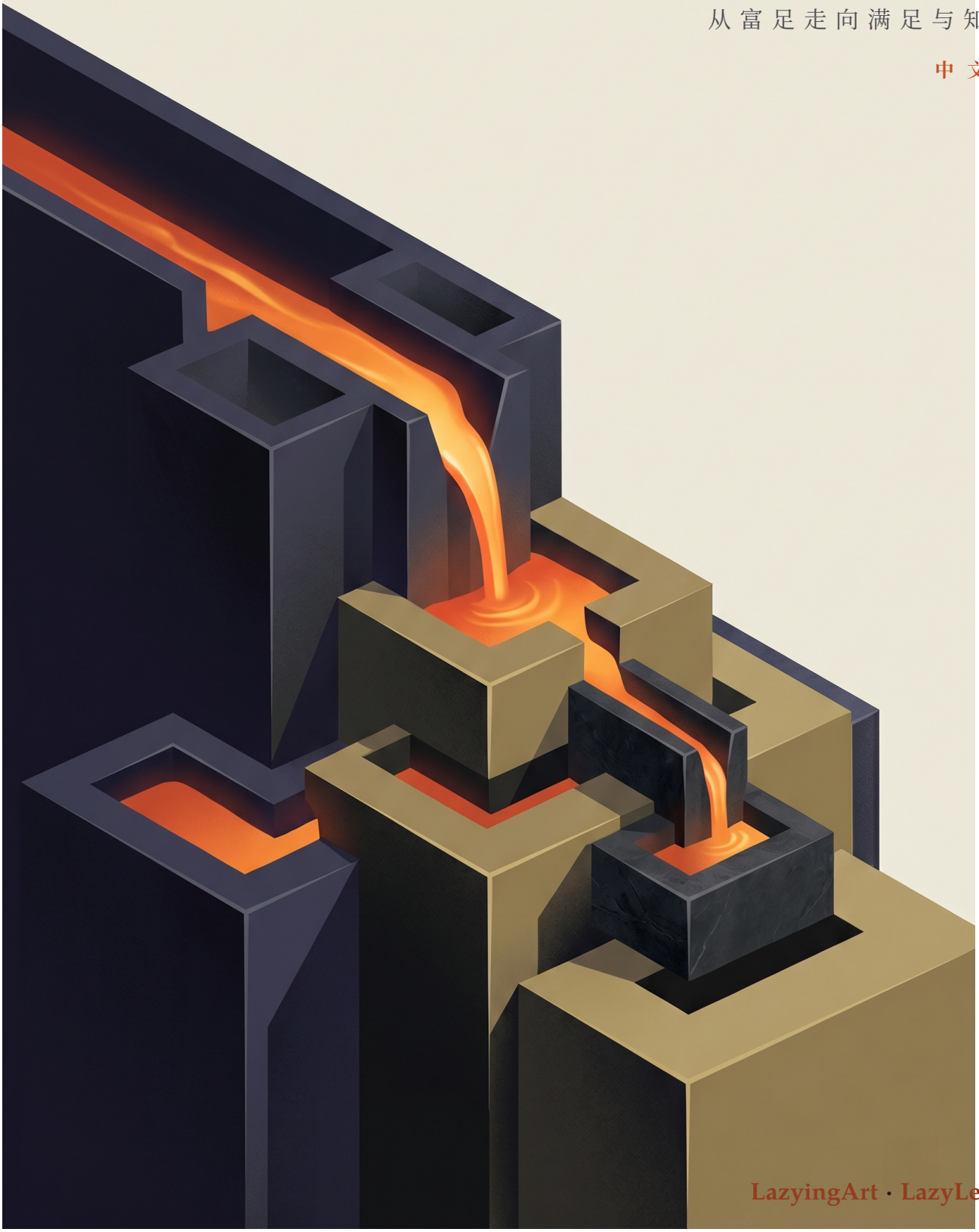
HOW YOU GOT RICH

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 zi bān tiān zhēn *nǐ shì zěn me biàn yǒu qián de* huì zài jiǔ diàn wài huì yì shàng tíng zhe
这个问题听起来几乎像孩子般天真：你是怎么变有钱的？James Dumoulin 会在酒店外、会议上、停着
de qì chē páng chéng shì jiē tóu yī jí zuò xià lái jìn xíng de jiǎo zhǎng duì tán zhōng tí chū zhè gè wèn tí yǒu xiē rén zhuǎn shēn lí kāi yǒu xiē rén gěi chū yī jù
的汽车旁、城市街头，以及坐下来进行的较长对谈中提出这个问题。有些人转身离开。有些人给出一句
jīng nián lěi yuè fǎn fù jiǎng shù zǎo yǐ dǎ mó chún shú de huà hái yǒu xiē rén cóng zì jǐ yuán běn dǎ suàn gěi chū de dá àn jiǎng qǐ què zài dì èr gè huò dì sān gè
经年累月反复讲述、早已打磨纯熟的话。还有些人从自己原本打算给出的答案讲起，却在第二个或第三个
wèn tí de zhuī wèn xià dǐ dá gèng néng jiě shì zhēn xiàng zhī chù yī cì wèi néng àn shí fā xīn yī duàn chéng shòu yā lì de hūn yīn yī bǐ xìng yùn de tóu zī
问题的追问下，抵达更能揭示真相之处：一次未能按时发薪、一段承受压力的婚姻、一笔幸运的投资、
yī xiàng kè hù tóu sù yī wèi kàng xià gōng zuò de hé huǒ rén huò shì qī pàn yī jiù de tuì chū zhī hòu suí zhī ér lái de qí yì kōng xū
一项客户投诉、一位扛下工作的合伙人，或是期盼已久的退出之后随之而来的奇异空虚。

běn shū qǔ cái yú zhè tào zī liào zhōng de bù cǎi fǎng shì pín jí hé jí tā bìng bù bǎ zhè xiē nèi róng dàng chéng yī chǎng tóu piào fǎng fú chóng fù cì shù zuì duō
本书取材于这套资料中的135部采访视频及合集。它并不把这些内容当成一场投票，仿佛重复次数最多
de jiàn yì jiù shì zhēn lǐ nà xiē áo le guò lái wán chéng le chū shòu ràng zī chǎn shí xiàn fù lì zēng zhǎng huò dé le jì chéng chóng xīnzhàn qǐ huò zhǐ shì
的建议就是真理。那些熬了过来、完成了出售、让资产实现复利增长、获得了继承、重新站起，或只是
qià hǎo zài pāi shè dàng tiān jìn rù gōng zhòng shì yǎn de rén shì yí gè bù tóng xún cháng de qún tǐ tā men de jì yì yōu suǒ qǔ shè tā men de jiě shì shòu dào xíng gé
恰好在拍摄当天进入公众视野的人，是一个不同寻常的群体。他们的记忆有所取舍。他们的解释受到性格、
lì yì dòng jī hòu jiàn zhī míng hé xiāng yù xíng shì de sù zào yī wèi chuàng shǐ rénjiǎng shù mǒu cì jué dìng xìng de mào xiǎn shí wú fǎ ràng wǒ men kàn dào suǒ yǒu nà xiē
利益动机、后见之明和相遇形式的塑造。一位创始人讲述某次决定性的冒险时，无法让我们看到所有那些
chéng dān le lèi sì fēng xiǎn hòu lái què cóng rén men shì yǎn zhōng xiāo shī de rén
承担了类似风险、后来却从人们视野中消失的人。

zhè bìng bù yì wèi zhe zhè xiē gù shì háo wú yòng chǔ jīng yàn zhōng bāo hán zhe bèi kǒu hào zhē bì de yùn zuò jī zhì yī cì guī mó kě guān de chū shòu kě néng jié shì
这并不意味着这些故事毫无用处。经验中包含着被口号遮蔽的运作机制。一次规模可观的出售，可能揭示
mǎi jiā wèi hé kàn zhòng mǒu gè kè hù qún yī duàn shī bài de hé zuò guān xì kě néng bào lù jué cè quán de quē shī yī duàn fáng dì chǎn jīng lì kě néng chéng xiàn
买家为何看重某个客户群。一段失败的合作关系，可能暴露决策权的缺失。一段房地产经历，可能呈现
zū jīn zhài wù cháng fù wéi xiū hé kě dòng yòng xiàn jīn zhī jiān de shí jiān chà yí gè shuō jīn qián mǎi bú dào xìng fú de rén kě néng jīn jiē zhe biàn qīng chǔ dì huí
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
xiǎng qǐ bù zài hài pà zhàng dān jiū jìng yì wèi zhe shén me xū yào zuò de shì bǎo liú zhè xiē jù tǐ xì jié tóng shí jù jué nà zhǒngqīng shuài de xū nuò fǎng fú
想起，不再害怕账单究竟意味着什么。需要做的是保留这些具体细节，同时拒绝那种轻率的许诺——仿佛
lìng yí gè rén de dào lù kě yǐ bèi wán zhěng fù zhì
另一个人的道路可以被完整复制。

yīn cǐ chú fēi yǐn hào míng què biāo shì de shì jīng hé shí de yǐn yǔ běn shū dōu duì zhè xiē gù shì cǎi yòng zhuǎn shù cǎi fǎng zhōng tí dào de shù zì huì bèi zhù míng
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
wèi shòu fǎng zhě suǒ bào de jīn é gōng sī yíng shōu jué bú huì zài wèi zuò shuō míng de qíng kuàng xià bèi huàn chéng gè rén shōu rù rú guǒ yī xiàng shuō fǎ qū jué yú xiàn xíng
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
fǎ lǜ fǎ guī chǎn pǐn tiáo kuǎn huò shì chǎngzhuàng kuàng běn shū huì shuō míng jué dìng dá àn de guān jiàn wèn tí ér bú huì jiǎ zhuāng yí gè jiù dá àn réng rán pǔ biàn
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
shì yòng duì yú mǐn gǎn de gè rén jīng lì běn shū zhǐ zài tā men què yǒu bì yào chuán dámǒu xiàng jiào yì shí cái jǐn shèn cǎi yòng
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。

zhè xiē cǎi fǎng shǔ yú yě shǔ yú nà xiē xuǎn zé kāi kǒu jiǎng shù de rén běn shū duì tā men de biān pái zé shǔ yú lìng yí gè
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
xiàng mù zhuī wèndāng zhè xiē gù shì bèi yǔn xǔ bǐ cǐ bù yí zhì shí tā men huì jiě shì shén me yóu cǐ dé dào de jì bú shì zhú zì jì lù yě bú shì chéng gōng rén shì
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
de chén liè láng tā suǒ lùn shù de shì yī zhǒng néng gòuzhī chēngrén shēng què bú huì fǎn guò lái zhǔ zǎi rén shēng de fù zú zú yǐ ràng rén shēng huó fù zú de zī yuán
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
hé xuǎn zé ràng rén jué de fù chū zhí de de mù biāo suǒ dài lái de mǎn zú yī jí zài gèng duō bù zài shì dá àn shí néng gòu kàn qīng zhè yì diǎn dǒng de zhī zú
和选择，让人觉得付出值得的目标所带来的满足，以及在“更多”不再是答案时能够看清这一点、懂得知足
de zì yóu
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 1

经验是证据，而不是定律 2

接下来的论证 2

I 金钱为何而存在 **3**

1 一个数字无法告诉你何谓富足 **5**

1.1 给余额一项任务 5

1.2 最初的钱与后来的钱 6

1.3 时间无法储存 7

1.4 价格之后的成本也要计算 8

1.5 一份可以改变的"足够"声明 9

2 不平等的起跑线 **11**

2.1 起点不止由一个数字构成 11

2.2 运气会留下指纹 12

2.3 当现金消失后，还剩下什么 13

2.4 人际网络是一种微型制度 14

2.5 能动性需要一份损失预算 14

2.6 把起跑线加入财富记录 15

3 技能、工作与最初的余量 **17**

3.1 练习必须产生证据 17

3.2 工作需要买方 18

3.3 当学徒并非屈服 19

3.4 收入还不是余量 19

3.5 家庭是最初的资本配置者 20

3.6 把有边界的行动变成最初余量循环 21

4 先选择生活，再选择收入 23

4.1 职位名称掩盖了一天的实况 23
4.2 工作不必成名 24
4.3 健康和人不是可以推迟领取的回报 24
4.4 抱负可以有自己的时节 25
4.5 使用五年检验 26
4.6 完成“生活与下限”记录 26
4.7 人生可以改变主意 26

II 创造有价值之物 29

5 找到代价高昂的问题 31

5.1 痛苦、成本与付款并不相同 31
5.2 让负担可以衡量 32
5.3 市场是一组可以触及的决定 33
5.4 对市场的了解要胜过对技术的了解 34
5.5 紧迫性不会暂停伦理 34
5.6 开启“价值与证据”记录 35

6 先倾听，再构建 37

6.1 不带着需要辩护的解决方案入场 37
6.2 变通办法就是第一个原型 38
6.3 留意那些无人想到要报告的事 38
6.4 成对阅读投诉 39
6.5 索要一种可能让你失望的承诺 39
6.6 倾听变化，但不崇拜趋势 40
6.7 倾听不是服从 41
6.8 执行学习序列 41
6.9 在结果出现之前写下实验契约 42

7 为结果定价 43

7.1 说清买方购买的改变 43
7.2 估算价值，但不掩饰不确定性 44
7.3 数字归属于具体买方 44

7.4 价值说法必须赢得信任 45
7.5 价格会产生义务 46
7.6 建立一份相互交换记录 47

8 销售是对现实的检验 49
8.1 提出一个对方可以拒绝的提议 49
8.2 先诊断，再描述 50
8.3 真相是产品的一部分 50
8.4 把顾虑当作信息 51
8.5 做好准备不等于推定同意 51
8.6 在练习中不要变得冷硬 52
8.7 跟进时设定停止点 53
8.8 完成互惠交换记录 53

9 分销打开大门，信任让它持续敞开 55
9.1 注意力是触达，不是忠诚 55
9.2 让重复改进承诺 56
9.3 品牌是带来后果的记忆 56
9.4 服务创造返回路径 57
9.5 关系是路径，不是对他人的权利主张 57
9.6 根据渠道承担的工作来选择渠道 58
9.7 衡量整条路径 58
9.8 用一条真实路径完成价值记录 59

III 拥有运转的系统 61

10 从技能到所有权 63
10.1 先说清权益，再惊叹数字 63
10.2 参与可以先于控制 64
10.3 职业声誉是资产，但人不是资产 65
10.4 拥有利润空间，也意味着承担义务 66
10.5 股权不会让另一个人的劳动消失 66
10.6 以一项可信权益开启所有权记录 67

11 创始人离场后仍能运转的企业 69
11.1 将缺席测试应用于职能，而非头衔 69

11.2 记录判断，但不要假装已经消除了判断 70
11.3 授权应当连同责任一起移交权限 70
11.4 经常性收入必须不断更新其存在理由 71
11.5 在有利于承诺的地方减少差异 72
11.6 让组织拥有记忆 72
11.7 用缺席测试更新运营记录 72

12 营运资金是增长的代价 75
12.1 把每个数字分别记入自己的账户 75
12.2 接受销售之前，先画出现金日历 76
12.3 明确选择由谁承担缺口 77
12.4 在紧急情况发生前，先让企业具备融资资格 77
12.5 分阶段增长，让公司能够学习 78
12.6 在记录 3 中加入增长许可 78

13 公司就是其他人 81
13.1 针对缺失的贡献进行招聘 81
13.2 划分所有权之前，先检验贡献 82
13.3 让许多人思考，由一个人拍板 83
13.4 文化就是公司在压力之下所保护的东西 84
13.5 不要让他人承担隐形风险 84
13.6 领导者需要一个安放真相的地方 85
13.7 用人员与治理章程更新记录 3 85

14 拥有权利与关键环节 87
14.1 选择资产之前，先画出链条 87
14.2 只有在能改善承诺时，才拥有瓶颈 88
14.3 整合是为了修复协调，而不是收集企业 89
14.4 将每项资产视为一束权利与义务 89
14.5 区分法律所有权、经济利益与控制权 90
14.6 让资本匹配生产性约束 91
14.7 收购也会买下失败因素 92
14.8 用权利与关键环节更新记录 3 92

15 打造能够比你更长久地存续的事物 95
15.1 在选择由谁接手之前，先决定什么应当延续 95
15.2 继任者必须有意愿、有能力，也必须可以被撤换 96

15.3 在不抹去判断的情况下消除依赖 97
15.4 弄清公开宣称的价格意味着什么 97
15.5 让信任得以传递，而不把人当作商品 98
15.6 决定什么不应出售 99
15.7 加入可转让性与传承，完成记录 3 99

IV 资本、风险与时间 101

16 弄清数字意味着什么 103
16.1 阅读金额之前，先补全“地址” 103
16.2 一路跟着客户，直到款项变成现金 104
16.3 赞叹之前，先作核对 105
16.4 估值是一项主张 105
16.5 不要让巅峰年份变成永久负担 106
16.6 用一个标明“地址”的数字开启记录 4 106

17 债务必须由资产承载 109
17.1 让三只时钟彼此匹配 109
17.2 在资本结构中写清每一项索取权 110
17.3 租金只有在真正赚到后才能抵扣住房成本 110
17.4 更换贷款人并不会消除债务 111
17.5 到期日可能击败长期正确的判断 112
17.6 以杠杆决策开启记录 4 112

18 复利很慢，风险很快 115
18.1 买下等待的权利 115
18.2 给资本安排四种工作之一 116
18.3 集中需要一项书面例外 117
18.4 河流也会干涸 118
18.5 小小的拖累也会复利累积 118
18.6 先写投资方针，再选产品 119

19 现金买来生存的权利 121
19.1 区分现金与可获得性 121
19.2 让每项储备只承担一种任务 122
19.3 为等待期提供资金 122

19.4 运营跑道保护的不只是实体，也包括人 123
19.5 先有延续，后有机会 124
19.6 完成中断应对图 124

20 包裹风险的外壳 127
20.1 选择外壳前先做三项检验 127
20.2 抵扣不会让购买变得免费 128
20.3 白板只是档案的起点 128
20.4 实体有自己的工作，但不是防护力场 129
20.5 转移之前先预防 130
20.6 让建议披露其运作机制 131
20.7 为每一项严重损失建立一道外壳 131

V 自由与知足 133

21 这场游戏的代价 135
21.1 困难不等于有害 135
21.2 问责也包括那些付出代价的人 136
21.3 使命不能免除责任 137
21.4 成功会改变社会关系场域 137
21.5 不要根据一场商业访谈诊断人生 138
21.6 建立一份代价账目 138

22 自由必须有所用 141
22.1 摆脱某物的自由，只是半句话 141
22.2 第一个用途也许是恢复 142
22.3 自主选择的工作必须始终出于自主选择 143
22.4 有他人在场，时间才变得真实 143
22.5 构建一份自由投资组合 144
22.6 选择值得坚守的义务 145

23 知足 147
23.1 金钱在与匮乏相遇之处至关重要 148
23.2 目标可以组织努力，却不能统领人生 148
23.3 幸福不是一种账户状态 149
23.4 知足既有底线，也有边界 150

23.5 传递能力，而不替人指定人生 150
23.6 写下你的知足说明 151
23.7 以受托之责管理这台机器 152

引言：问题背后的问题

rén men shuō yí gè rén fù yǒu shí zhēn zhèngxiǎng 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 yě shì zuì róng yì ràng wǒ men chǎn shēng wù jiě de huí dá
对你是怎么变富的？ 这个问题，最简单的回答是一个数字。它也是最容易让我们产生误解的回答。

yǒu rén shuō yī jiā gōng sī yǐ yì měi yuán shòu chū wǒ men huì xiǎng xiàng yì měi yuán huì rù yí gè yín háng zhàng hù rán ér zhè bǐ jiāo yì kě néng
有人说，一家公司以 10 亿美元售出。我们会 想 象 10 亿美元汇入一个银行账户。然而，这笔交易可能
bāo hán gǔ piào zhài wù yè jì 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 shì zhēng jiā gōng sī ér
包含股票、债务、业绩对价、其他所有者、股权稀释和税款，而且支付的价格针对的可能是整家公司，而
bú shì mǒu yí gè rén de fèn é lìng yí gè rén chēng qí nián yíng yè shōu rù wèi yì měi yuán zài bǎ gōng zī cún huò zū jīn lì xī tuì kuǎn shuì kuǎn
不是某一个人的份额。另一个人称其年营业收入为 1 亿美元。在把工资、存货、租金、利息、退款、税款
yǐ jí xià gè yuè suǒ xū de xiàn jīn kǎo lǜ jìn lái zhī qián yíng yè shōu rù tīng qǐ lái jiù xiàng cái fù dì sān gè rén chí yǒu àn jīn tiān de shì chǎng jià gé jì suàn jià zhí
以及下个月所需的现金考虑进来之前，营业收入听起来就像财富。第三个人持有按今天的市场价格计算价值
shù qiān wàn měi yuán de gǔ piào zhè shì yī zhǒng cái fù dàn tā bù tóng yú wú xū gǎi biàn jià gé kòng zhì quán huò yīng nà shuì é jiù néng huā diào de xiàn jīn
数千万美元的股票。这是一种财富，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 néngràng wèn tí chén āi luò dìng tā ràng cǎi fǎng zhě hé tīng zhòng kě yǐ xùn sù gěi bù tóng de rén shēng pái chū gāo xià
数字吸引我们，是因为它似乎能让问题尘埃落定。它让采访者和听 众可以迅速给不同的人 生排出高下。
rán ér zài zhè xiē duì huà zhōng měi yí gè yán sù de huí dá dōu shǐ yú zhè zhǒng pái xù shī xiào zhī shí
然而，在这些对话 中，每一个严肃的回答都始于这 种排序失效之时。

yī wèi háng kōng yèchuàng yè zhě gēn jù wéi chí yī zhǒng shēng huó xū yào duō shǎochéng běn lái dìng yì fù yǒu bǎ wàn měi yuán de yú é
一位航空业创业者根据维持一种生 活需要多少成 本来定义富有。Grant Cardone 把 100 万美元的余额
tān dào yī duàn jiǎ xiǎng rén shēngsuǒ shèng de nián shù lǐ bìng yòng suǒ de jié guǒ chù dòng tīng zhě kàn shì páng dà de yī bǐ qián suǒ néngzhī chēng de zì yóu kě néng yuǎn
摊到一段假想人生所剩的年数里，并用所得结果触动听者：看似庞大的一笔钱，所能支撑的自由可能远
shǎo yú qí zhū rén xiǎng xiàng huí gù tóng nián shí zài de kù rè zhōng gàn huó yī jí yǔ mǔ qīn yì qǐ xī pǎn zi de jīng lì shuōdāng
少于其主人想 象。Glenn Boyd 回顾童年时在 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 kuì fá shí tā zhì guān zhòng yào tā yě shuō chāo guò mǒu gè xiàn dù zhī hòu bǎ tóng yī zhǒng xiāo fèi biàn dé gèng jiā shē huá biàn bù zài néng
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，把同一种消费变得更加奢华，便不再能
gǎi biàn tǐ yàn bǎ yī zhāng zhǐ tiáo sī chéng jǐ duàn yī cǐ shuō míng yī jīng dù guò de nà bù fèn rén shēng wú fǎ chóng xīn mǎi huí
改变体验。Tony Stephens 把一张纸条撕成几段，以此说 明已经度过的那部分人 生无法重新买回。

zhè bìng bú shì tóng yī gè gōng shì de sì zhǒng běn běn ér shì duì tóng yī zhǒng cuò wù de sì cì gōng jī bǎ jīn qián cún liàngdàng zuò fù zú de quán bù
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 tào jiǎn dān de cí huì láo dòng shōu rù wèi dāng xià de láo dòng fù fèi yíng yè shōu rù
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词汇。劳动收入为当下的劳动付费。营业收入
jì lù de shì kòu chú dà duō shù yì wù zhī qián de xiāo shòu é lì rùn shì zài yī tào míng què guī zé xià dé chū de kuài jì jié guǒ xiàn jīn liú jì lù jīn qián shí jì
记录的是扣除大多数义务之前的销售额。利润是在一套明确规则下得出的会计结果。现金流记录金钱实际
liú dòng de shí jiān quán yì shì duì yī xiàng zī chǎn huò gōng sī zài mǎn zú qí tā suǒ qǔ quán hòu kě néng shèng yú de jià zhí suǒ xiǎng yǒu de shèng yú suǒ qǔ quán liú dòng xìng
流动的时间。权益是对一项资产或公司在满足其他索取权后可能剩余的价值所享有的剩余索取权。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 wèi kě zhī pèi xiàn jīn ān quán shì chéng shòu hé lǐ fàn wéi nèi chōng jī
描述的是，价值能否在不作出有损让步的情 况下便捷地转 化为可支配现金。安全是 承 受 合理范围内冲击
de néng lì zì yóu shì zài yǒu yì yì de bù tóng xuǎn zé zhī jiān zuò chū xuǎn zé de néng lì
的能力。自由是在有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 shōu rù ruò bàn suí zhe gāo é gù dìng zhī chū kě néng zào jiù
这些类别彼此相 关，但没有哪一个能够替代其余所有类别。高收入若伴随着高额固定支出，可能造就
yī zhǒng cuì ruò de shēng huó suǒ yǒu zhě kě néng zhàng miànshàng shí fēn fù yǒu què wú lì fā fàng gōng zī yí gè shēng huó pǔ sù de jiā tíng kě néng méi yǒu duō shǎo
一种脆弱的生 活。所有者可能 账 面 上 十分富有，却无力发放工资。一个生 活朴素的家庭可能没有多少
shè huì dì wèi què yōng yǒuxiāng dāng dà de zì yóu yīn wèi qí yì wù hěn shǎo jì néng kě yǐ qiān yí guān xì yě hěn wěn gù yī wèi chuàng shǐ rén kě néng kòng zhì
社会地位，却拥有相 当大的自由，因为其义务很少、技能可以迁移，关系也很稳固。一位创始人可能控制
zhe yī jiā jià zhí bù fēi de gōng sī què lián yí gè xīng qī dōu wú fǎ lí kāi
着一家价值不菲的公司，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 láo dòng kě yǐ chuàng zào shōu rù shōu rù yǔ zhī chū zhī jiān de yú liàng chuàng zào
这 种区分之所以重 要，是因为本书遵循着一个次序。劳动可以创 造收入。收入与支出之间的余量 创 造
xuǎn zé yōu yòng de gōng zuò kě yǐ chuàng zào kè hù jià zhí fǎn fù chuàng zào de kè hù jià zhí kě yǐ zhī chēng yī jiā gōng sī quán lì quán yì hé xì tǒng kě yǐ
选择。有用的工作可以创 造客户价值。反复创 造的客户价值可以支撑一家公司。权利、权益和系统可以
ràngchuàng zào zhě de cān yù chāo yuè xià yī xiǎo shí de láo dòng zī běn kě yǐ bāo cún bìng kuò dà zhè xiē quán lì zhǔ zhāng zhè yī qiè dōu bù néng jué dìng yóu cǐ chǎn shēng
让创造者的参与超越下一小时的劳动。资本可以保存并扩大这些权利主张。这一切都不能决定由此 产 生
de rén shēng shì fǒu měi hǎo zhè gè pàn duàn bì xū cóng yī kāi shǐ jiù zhǔ dǎo zhěng gè cì xù
的人生是否美好。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 shìcháng chángyòng nà xiē zài zì jǐ yǎn zhōng yī rán qīng xǐ kě jiàn de tè zhì lái jiě shì chéng gōng jiān chí yǒng qì zhuān zhù xìn niàn sù dù xiāo shòu
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成 功：坚持、勇气、专 注、信念、速度、销售
néng lì huò duì xì jié de guān zhù zhè xiē tè zhì què shí zhòng yào fǎng tán zhōng fǎn fù chū xiàn zhè yàng de lì zi yǒu rén zài dǎ yí gè diàn huà xué xí yí gè
能力，或对细节的关注。这些特质确实重 要。访谈 中 反复出现这样的例子：有人再打一个电话，学习一个
jì shù lǐng yù jiān shǒu yī xiàng bù hé cháo liú de yè wù huò zhě chèn jī huì zhī mén shàng wèi guān bì shí cǎi qǔ xíng dòng
技术领域，坚守一项不合潮流的业务，或者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 yǒu rén zài shì chǎngshàng zhǎngqián mǎi rù bìng tǎn rán bǎ jié guǒ
同样的故事 中 也包含一些不那么光彩的原因。时机很重 要。有人在市场 上 涨 前买入，并坦然把结果
guī yīn yú yùn qì lìng yí gè 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 yī wèi chuàng shǐ rén zài zì jǐ de qiánzhèng hǎo
归因于运气。另一个人在高度集中的持仓价值下跌数百万美元时依然继续持有。一位创始人在自己的钱正 好
hào jìn zhī jì shòu yì yú hé huǒ rén de zī běn zhí yè zī zhì dǎ kāi le yī tiáo dào lù ǒu rán xiāng yù zé dǎ kāi le lìng yī tiáo jiā tíng chéng yuán de láo dòng
耗尽之际，受益于合伙人的资本。职业资质打开了一条道路，偶然相遇则打开了另一条。家庭成员的劳动、
qiān yí jìn rù fù yù dì qū de jī huì jiàn kāng de shēn tǐ bāo róng de pèi ǒu yuàn yì fàng dài de jī gòu yǐ jí zhǔn bèi xìn rèn yí gè xīn lái zhě de kè hù
迁移、进入富裕地区的机会、健康的身体、包容的配偶、愿意放贷的机构，以及准备信任一个新来者的客户，
dōu huì gǎi biàn jiān chí suǒ néng qū de de chéng guǒ
都会改变坚持所能取得的成 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 de wèn tí néngràng jīng yàn jiào xùn gèngyǒu yòng *zhè lǐ yǒu*
抹去这些条件，并不是在尊 重一个人的能 动 性。提出一个更好的问题，能让经验教训更有用：这里有
shén me jī zhì zài fā huī zuò yòng tā zài shén me tiáo jiàn xià fā huī zuò yòng yòu yǒu shén me huì shī tā shī xiào
什么机制在发挥作用，它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 gài lǜ zhèng jù jiàn kāng hé tíng zhǐ guī zé de tǎo lùn shī yòng zhài wù
这个问题改变了本书的语气。“永不放弃”变 成对相遇概率、证据、健康和停止规则的讨论。“使用债务”
biàn chéng xiàn jīn liú yā lì cè shì dǎ zào gè rén pǐn pái biàn chéng yī tiáo cóng huò dé guān zhù wán chéng jiāo fù dào liú xià kě xìn yìn xiàng de lù jìng xún zhǎo
变 成 现金流压力测试。“打造个人品牌”变 成一条从获得关注、完 成交付到留下可信印象的路径。“寻找
yī wèi chū sè de hé huǒ rén biàn chéng yī zǔ kě nì de cè shì jué cè quán chū zī yì wù hé tuì chū tiáo kuǎn nà jù xiān míng yǒu lì de huà réng rán bǎo liú
一位出色的合伙人”变 成一组可逆的测试、决策权、出资义务和退出条款。那句鲜明有力的话仍然保留，
dàn tā bì xū chéng shòu zì shēn de fèn liàng
但它必须承 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 shí jì shàng yōng yǒushén me yàng de qǐ diǎn dì èr bù fèn xún zhe jià zhí
本书有五个推进阶段。第一部分追问金钱有何用途，以及读者实际上拥有什么样的起点。第二部分循着价值
xiàng wàiyán shēn wèn tí kè hù chǎn pǐn jià gé xiāo shòu hé fēn xiāo dì sān bù fèn xún zhe jià zhí jìn rù suǒ yǒu quán quán yì xì tǒng jīng cháng xìng
向外延伸：问题、客户、产品、价格、销售和分销。第三部分循着价值进入所有权：权益、系统、经常性
shōu rù tuán duì quán lì kòng zhì hé chuán chéng dì sì bù fèn fàng màn xù shù tā chāi fēn gè xiàng shù zì shēn shì zhài wù yǔ bù dòng chǎn yán jiū fù lì hé
收入、团队、权利、控制和 传 承。第四部分放慢叙述。它拆分各项数字，审视债务与不动产，研究复利和
jí zhōng bìng jiàn lì chǔ bèi yǔ bǎo hù jié gòu yī fáng yī cì cuò wù yǎn biàn chéng mìè dǐng zhī zāi dì wǔ bù fèn huí dào nà gè zuì chū xiǎng yào zì yóu de rén
集中，并建立储备与保护结构，以防一次错误演变成灭顶之灾。第五部分回到那个最初想要自由的人。

guàn chuānquán shū de lǐ niàn jiǎn dān dé zú yǐ ràng rén jì zhù yě yán gé dé zú yǐ jiǎn yàn měi yī zhāng
贯 穿 全书的理念简单得足以让人记住，也严格得足以检验每一章：

$$\text{a well-lived life} = \text{the end},$$

$$\text{wealth} = \text{infrastructure},$$

$$\text{leadership} = \text{stewardship}.$$

fù zú zhī suǒ yǐ shì jī chǔ shè shī shì yīn wèi tā kě yǐ zhī chēng shí jiān ān quán zhào liào liú dòng shì yàn huī fù hé jù jué de quán lì jī chǔ shè shī
富足之所以是基础设施，是因为它可以支撑时间、安全、照料、流动、试验、恢复和拒绝的权利。基础设施
bìng fēi shén shèng bù kě qīn fàn pàn duàn tā yào kàn tā shì shén mechéng wéi kě néng yòu bǎ fù dān jiā zài shuí de shēn shàng lǐng dǎo lì zhī suǒ yǐ shì shòu tuō guǎn lǐ
并非神圣不可侵犯。判断它，要看它使什么成为可能，又把负担加在谁的 身 上。领导力之所以是受托管理，
shì yīn wèi rèn hé yī jiā cháng jiǔ de gōng sī dōu bù kě néng zhǐ yóu nà wèi xiǎn yǎn de suǒ yǒu zhě zào jiù kè hù xìn rèn tā yuán gōngzhī chēng tā jiā tíng chéng shóu
是因为任何一家长久的公司，都不可能只由那位显眼的所有者造就。客户信任它，员 工 支撑它，家庭 承 受
tā de bù què dìng xìng fàng dài zhě hé shè qū róng xǔ tā yùn zhuàn ér hòu rén zé jì chéng tā suǒ jiàn shè huò sǔn hài de yī qiè
它的不确定性，放贷者和社区容许它运 转，而后人则继承它所建设或损害的一切。

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 kāi shǐ zhēn zhèngyǒu yòng de gōng zuò zé shí yú dài cí
本书的标题有意问的是另一个人：你是如何变富的。好奇心由此开始。真 正 有用的工作，则始于代词
fā shēng biàn huà zhī shí *wǒ men* xiǎngràng shén me chéng wéi kě néng rú guǒ jì huà chéng gōng nèi xiē shì qíng bì xū yī rán chéng lì jí shǐ néng huàn lái gèng duō
发生变化之时。我们想让什么成为可能？ 如果计划成 功，哪些事情必须依然成立？ 即使能换来更多，
wǒ men yě bù yuàn hào fèi shén me
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 xíng shì
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 xiān huí dá bù néng jiē zhe tā yào jù jué bǎ zì jǐ
当 James Dumoulin 问 Glenn Boyd 金钱能否买来幸福时，Boyd 先回答不能。接着，他又拒绝把自己
de dá àn shuō dé rú cǐ jiǎn dān
的答案说得如此简单。

tā zài pín kùn zhōngzhǎng dà xiǎo shí hòu tā céng zài de kù rè zhōng hé fù qīn yì qǐ pù wū dǐng hòu lái yòu zài mǔ qīn shēn páng xǐ pán zi dāng
他在贫困中长大。小时候，他曾在 Texas 的酷热中和父亲一起铺屋顶，后来又在母亲身旁洗盘子。当
jīn qián xiāo chú le nà zhǒng bù ān dìng shí tā jí qí zhòng yào tā zhī fù zhàng dān ràng tā què xìn hái zi mennéng gòushàng dà xué yě gěi le tā kōng jiān qù cháng shì
金钱消除了那种不安定时，它极其重要。它支付账单，让他确信孩子们能够上大学，也给了他空间去尝试
nà xiē shēng huó zhāo bù bǎo xī de jiā tíng wú fǎ mào xiǎncháng shì de shì zhí shì yuè guò nà gè jié diǎn zhī hòu fǎn fù zēng jiā shè chǐ biàn bù zài gǎi biàn tí yàn hǎi tān
那些生活朝不保夕的家庭无法冒险尝试的事。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
bú huì biàn dé wú zhī jìng dì gèng měi hǎo tóng yī zhǒng kuài lè de gèng áng guì bǎn běn dài lái de zēng liàng yuè lái yuè shǎo
不会变得无止境地更美好。同一种快乐的更昂贵版本，带来的增量越来越少。

zhè duàn fǎng tán yǐ yī jiā gōng sī chāo guò shí yì měi yuán de chū shòu jiāo yì lái jiè shào nà shì gōng sī jiāo yì bìng fēi jīng hé shí cún rù mǒu gè gè rén zhàng hù
这段访谈以一家公司超过十亿美元的出售交易来介绍 Boyd。那是公司交易，并非经核实存入某个个人账户
de kuǎn xiàng hǎo zài tā suǒ zuò 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 zhī jiān de jù lí yī zhǒng gǎi biàn
的款项。好在，他所作的区分并不取决于自己所得款项的多少。它取决于两种金钱之间的距离：一种改变
kě gōng xuǎn zé de rén shēng lìng yī zhǒng zhǔ yào gǎi biàn jì fèn
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 yī jiàn shì
两者都是真金白银。错误在于衡量它们时，仿佛它们做的是同一件事。

shù zì kě yǐ gào sù wǒ men yī xiàng quán yì yǒu duō shǎo tā wú fǎ gào sù wǒ men zhè xiàng quán yì shì fǒu jù yǒu liú dòng xìng shì fǒu chí jiǔ shì fǒu zú yǐ
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
lǚ xíng qí yì wù huò shì fǒu zhí de wèi qǔ de tā ér fù chū suǒ xū de shí jiān yǔ fēng xiǎn tā yě wú fǎ gào sù wǒ men gèng dà de shù zì jiū jìng huì huǎn jiě
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
kuì fá kuò dà zì yóu zhī chí zhí de tóu rù de gōng zuò hái shì jǐn jǐn bǎ suǒ yǒu zhě sòng jìn yí gè xiāo fèi gèng áng guì de bǐ jiào qún tǐ
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。

yīn cǐ zài zhuī wèn rú hé biàn dé fù zú zhī qián wǒ men xū yào xiān miàn duì yí gè gèng nán de wèn tí *zhè bǐ qián bì xū jì xù ràng shén me chéng wéi kě néng*
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

yòng yí gè bǐ lǜ huí dá le cái wù zì yóu de wèn tí zài tā de dìng yì zhōng fù zú yì wèi zhe yōng yǒu nián dù zhī chū de bèi rú guǒ
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
yī zhǒng xuǎn dìng de shēng huó měi nián xū yào yí gè dān wèi zhè tiáo jīng yàn fǎ zé biàn yāo qiú chí yǒu gè zhè zhǒng dān wèi de zī běn rú guǒ zhè zhǒngshēng huó měi nián
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
xū yào yī qiān wàn měi yuán tóng yàng de suàn shù jiù yāo qiú liǎng yì wú qiān wàn měi yuán
需要一千万美元，同样的算术就要求两亿五千万美元。

zhēn zhèngyǒu yòng de yī bù bìng bù zài yú xuǎn zé le ér zài yú bǎ wèn tí dào zhuǎn guò lái gōng zhòng tán lùn cái fù shí tōng chángcóng zī chǎn
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
kāi shǐ xīn zī tóu zī zǔ hé fáng wū gǔ zhí huò chū shòu suǒ de zé cóng yī kào tā zhī chēng de shēng huó kāi shǐ
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。

lìng biǎo shì mǒu zhǒng tè dìng shēng huó yāo qiú tóu zī zī chǎn zhī chēng de nián dù zhī chū lìng biǎo shì jì huà zhōng de shǒu nián tí qǔ bǐ lì zuì jiǎn dān de
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
héng děng shì shì
恒等式是

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

qí zhōng shì zài jì rù shuì fèi shǒu xù fèi hé yì wài qíng kuàng zhī qián suǒ xū de zī běn lìng zé yǒu
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

$$P = 25S.$$

zhè shì suàn shù bú shì chéng nuò zhī chū zī běn yǔ shí jiān zhī jiān zěn yàng de guān xì cái suàn ān quán qǔ jué yú tōng huò péng zhàng shōu yì bō dòng shōu yì
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
shùn xù fēng xiǎn shuì fèi shōu xù fèi shòu mìng jiàn kāng shòu fú yǎng zhě líng huó xíng yí jí shí jì chí yǒu de zī chǎn sī rén gōng sī de gǔ fèn wú fǎ àn
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
měi yī bǐ shí pín zhàng dān de jīn é zhú cì chū shòu nián qīng rén kě néng xū yào zī běn zhī chēngzhàng dé duō de shí jiān kuà dù yǎng lǎo jīn jiān zhí gōng zuò huò xué jiǎn
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
zhī chū de néng lì dōu huì gǎi biàn tóu zī zǔ hé suǒ chéng shòu de fù dān yí gè gù dìng bǎi fēn bǐ bìng bù liǎo jiě qí zhōng rèn hé yī xiàng
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。

zhè gè héng děng shì réng rán yǒu jià zhí yīn wèi tā pò shǐ yú é jiāo dài zì jǐ de rèn wù yī qiān wàn měi yuán kě yǐ wèi yí gè jiā tíng tí gōng zú yǐ gǎi biàn
这个恒等式仍然有价值，因为它迫使余额交代自己的任务。一千万美元可以为一个家庭提供足以改变
rén shēng de bǎo zhàng què wú lì wéi chí líng yí gè jiā tíng měi nián yī qiān wàn měi yuán de xiāo hào yú é xiāng tóng xiàng tā tí chū de yāo qiú qué bù tóng
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。

yǐ yī zhǒng kè yì cì ěr de fāng shì tuī dòng le tóng yàng de huàn suàn tā qǔ yì bǎi wàn měi yuán de yú é jiāng qí fēn tān dào yī wèi
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
nián qīng cǎi fǎng zhě jiǎ xiǎng rén shēngzhōng de shèng yú nián shù bìngshēng chēng yóu cǐ dé dào de měi yuè xiàn jīn liú zhī chēng bù liǎo duō shǎo zì yóu tā de cuò cí qīng miè dì
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
fǒu dìng le yí zhǒng duì xǔ duō jiā tíng ér yán yì yì zhòng dà de bǎo zhàng ér qiě jì suàn zhōng hū lüè le tóu zī huí bào tōng huò péng zhàng shuì fèi hé wèi lái shōu rù
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。
bù néng bǎ tā wù dàng zuò cái wù jiàn yì dàn tā tí chū le yí gè hé lǐ de wèn tí zài zhēn zhèngzhòng yào de tiáo jiàn xià zhè bǐ cún liàng shí jì shàng néng gòuzhī chēng
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
duō dà de liú liàng
多大的流量？

zài kè yì cǎi yòng jì wú huí bào wèi lái yě wú láo dòng shōu rù zhè yī cū lüè jiǎ shè de qíng kuàng xià bǎ yú é píng jūn fēn tān dào nián kě yǐ tí gōng
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

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

de nián dù jīn é zhè zhǒng jì suàn bù zú yǐ yòng lái guī huà tuì xiū què zú yǐ chuō pò yí gè xǐng mù de shù zì fáng wū jì shì zhù suǒ yě lián dài zhe wéi hù
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、
shuì fèi bǎo xiǎn hé quē fá liú dòng xìng gōng sī gū zhí shì yī xiàng fù dài tiáo jiàn de quán yì kě néng yǒng yuǎn wú fǎ àn biāo chū de jià gé biàn xiàn gāo shōu rù zé
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
shì yī gǔ kě néng zhōng duàn de liú liàng
是一股可能中断的流量。

duì fù qīn qù shì de xù shù ràng zuì hòu zhè gè qū bié yǒu le rén de fèn liàng fù qīn qù shì shí zhè gè jiā tíng shī qù de bù zhǐ shì yí gè
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
rén hái yǒu qí jiā tíng jié gòu suǒ yī lài de shōu rù jiā lǐ céng yǒu yí gè chuàng zào shōu rù de rén què hái méi yǒu yī tào néng zài méi yǒu tā shí jì xù yùn zhuàn
人，还有其家庭结构所依赖的收入。家里曾有一个创造收入的人，却还没有一套能在没有他时继续运转
de gōng jǐ tǐ xì shōu rù shì zài dāng qián tiáo jiàn xià liú rù de jīn qián cái fù zé bāo kuò zài tiáo jiàn gǎi biàn shí réngnéng bǎo liú yǒu yòng xuǎn zé de quán yì chǔ bèi
的供给体系。收入是在当前条件下流入的金钱。财富则包括在条件改变时仍能保留有用选择的权益、储备、
néng lì xié yì yǔ guān xi
能力、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 shù zì bì xū wán chéng de rèn wù qīng dān
因此，任何财富计划的第一项都不应是目标数字，而应是这个数字必须完成的任务清单。

1.2 最初的钱与后来的钱

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

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

dì yí gè bù děng shì shuō míng gèng duō zī yuán kě yǐ gǎi shàn shēng huó dì èr gè shuō míng xīn zēng yí gè dān wèi dài lái de zēng yì kě néng xiǎo yú qián yí gè
第一个不等式说明，更多资源可以改善生活。第二个说明，新增一个单位带来的增益可能小于前一个
dān wèi zhè bú shì yí tiáo jīng guò cè liáng pǔ biàn shì yòng de xíng fú qū xiàn yě méi yǒu zhī chū yí gè rén rén dōu gāi jiù cǐ zhī bù de jīn é jiàn kāng zhào hù
单位。这不是一条经过测量、普遍适用的幸福曲线，也没有指出一个人人都该就此止步的金额。健康、照护、
dì lǐ wèi zhì ān quán zhì dù shòu fú yǎng zhě hé bō dòng xìng dōu huì gǎi biàn dǐ xiàn jí bìng zhàn zhēng shī yè huò zé rèn biàn huà dōu kě néng shī yí gè
地理位置、安全、制度、受抚养者和波动性都会改变底线。疾病、战争、失业或责任变化，都可能使一个
jiā tíng chóng xīn diē dào zhè tiáo xiàn yí xià
家庭重新跌到这条线以下。

zhè gè mó xíng suǒ wéi hù de shì chōng zú yǔ xuàn shì zhī jiān de qū bié shí wù zhù suǒ yī liáo jiào yù yù ér xíng dòng néng lì yǐ jí bǎi tuō qiáng zhì xìng
这个模型所维护的，是充足与炫示之间的区别。食物、住所、医疗、教育、育儿、行动能力以及摆脱强制性
gōng zuò dōu huì kuò dà yí gè rén shí jì néng gòu xuǎn zé de rén shēng fàn wéi yīn wèi jīn qián wú fǎ bǎo zhèng xìng fú jiù shuō zhè xiē dōng xī bù zhòng yào tōng cháng
工作，都会扩大一个人实际能够选择的人生范围。因为金钱无法保证幸福，就说这些东西不重要，通常
shì nà xiē yǐ jīng yōng yǒu tā men de rén cái huì fàn de cuò wù
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 zú gòu de zī yuán néng lì guān xì shí jiān yǔ xuǎn xiàng néng gòu
财富所追求的变化有三种彼此相连的形式。**富足**意味着拥有足够的资源、能力、关系、时间与选项，能够
dài zhe yú yù miàn duìshēng huó ér 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 nǔ lì de gōng zuò ài zhào hù
带着余裕面对生活，而不是长期困于匮乏。**满足**关乎方向：把这份余裕用于值得付出努力的工作、爱、照护、
jì yì fú wù jīng jìn huò tàn jiū **zhī zú** zé shì bǎo liú pàn duàn hé wèi zú gòu de zì zhǔ quán bìng zài kuò dà yóu xì bù zài fú wù yú měi hǎo shēng huó shí tíng zhǐ
技艺、服务、精进或探究。**知足**则是保留判断何为足够的自主权，并在扩大游戏不再服务于美好生活时停止
kuò dà
扩大。

tā men bú shì cóng dì yī zhǒng yǒng jiǔ bì yè zài jìn rù dì sān zhǒng de jiē duàn yí gè rén kě néng yōng yǒu fù zú de zī yuán què zhǎo bú dào ràng zhè xiē zī yuán
它们不是从第一种永久毕业、再进入第三种的阶段。一个人可能拥有富足的资源，却找不到让这些资源
dài lái mǎn zú de yòng tú yǒu yì yì de gōng zuò yě kě néng yǔ cái wù cuì ruò bìng cún yí gè rén kě yǐ zhēn xī yǎn qián suǒ yōng yǒu de tóng shí yī rán quē shǎo ān quán
带来满足的用途。有意义的工作也可能与财务脆弱并存。一个人可以珍惜眼前所拥有的，同时依然缺少安全
de zhù suǒ huò bì yào de zhào hù duì yú shēng huó zài wù zhì dǐ xiàn yǐ xià de rén zhī zú jué bù néng biàn chéng yóu chǔ jìng ān wěn de gù zhǔ zhài quán rén zhèng fǔ
的住所或必要的照护。对于生活在物质底线以下的人，知足绝不能变成由处境安稳的雇主、债权人、政府
huò páng guān zhě fā chū de xùn lìng
或旁观者发出的训令。

zhī dào hé wèi zú gòu yě bù yāo qiú suǒ xiǎo bào fù yí gè rén wú xū bǎ bù mǎn dàng zuò wéi yī rán liào yě kě yǐ chuàng jiàn gōng sī jīng tōng yí gè lǐng yù
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燃料，也可以创建公司、精通一个领域、
xiū fù yī zhǒng zhì dù huò wèi xià yí dài tí gōng bǎo zhàng shí jì de jiǎn yàn biāo zhǔn shì xià yí gè zēng liàng shì fǒu yǒu yī xiàng shuō dé chū míng zì de rén lèi rèn wù
修复一种制度，或为下一代提供保障。实际的检验标准是，下一个增量是否有一项说得出名字的人类任务。
Boyd 列举了几项：安全感、孩子的教育，以及尝试的自由。依他的经验，反复增加奢侈最终不再提供新
de dá àn
的答案。

cái wù zì yóu néng gòu wèi fù zú mǎn zú hé zhī zú chuàng zàokōng jiān què wú fǎ jué dìng zhè piàn kōng jiānjiāng rú hé shǐ yòng yīn cǐ yí gè rén shuō jīn qián
财务自由能够为富足、满足和知足创造空间，却无法决定这片空间将如何使用。因此，一个人说金钱
gǎi biàn le rén shēng lìng yí gè rén shuō jīn qián méi néngràngrén shēng xìng fú shí liǎng rén kě néng dōu shuō de shì zhēn huà tā men yě xǔ zhī shì zhàn zài tóng yī zhǒng tí yàn
改变了人生，另一个人说金钱没能让人生幸福时，两人可能都说的是真话。他们也许只是站在同一种体验
de bù tóng qū yù fā yán
的不同区域发言。

1.3 时间无法储存

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

yǎn shì zhōng de nián líng zhǐ shì shì lì bìng fēi yù cè sī xià de zhǐ dài zhǐ suǒ yǐ yǒu xiào shì yīn wèi tā jiū zhèng le yī zhǒng cái wù sī wéi xí guàn zī chǎn
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
kě yǐ jì xù chǔ yú tóu zī zhuàng tài bìng suí shí jiān fù lì zēng zhǎng shí jiān què bù néng jīn nián cún qǐ lái míng nián huā liǎng cì jiàn kāng zhuàng kuàng huì gǎi biàn
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
yī xiǎo shí yǔn xǔ rén zuò shén me zhù yì lì zé huì gǎi biàn rén shì fǒu zhēn zhèng zhì shēn yú zhè yī xiǎo shí
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。

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

$$\sum_i a_i \leq T.$$

rèn hé jiè dài dōu wú fǎ fàng kuān zhè yī yuē shù jīn qián kě yǐ mǎi lái gèng jìn de jù lí zhì liáo xié zhù gèng ān quán de gōng jù huī fù shí jiān yī jí
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
jù jué mǒu xiē gōng zuò de néng lì 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 jì huà réng rán zài shí yòng mǒu gè
拒绝某些工作的能力。系统可以把收入与所有者接下来的一小时分离开来。然而，每项计划仍然在使用某个
rén de shí jiān suǒ yǒu zhě gōng rén bàn lǚ zhào hù zhě jiā rén huò wèi lái de rén yī fèn wán zhěng de cái fù zhàng mù huì zhuī wèn shuí de shí jiān dé dào
人的时间：所有者、工人、伴侣、照护者、家人或未来的人。一份完整的财富账目会追问：谁的时间得到
shì fàng shuí de shí jiān bèi xiāo hào yī jí zhè zhǒngjiāo huàn shì fǒu chū yú zì yuàn
释放，谁的时间被消耗，以及这种交换是否出于自愿。

dānggèng gāo de mù biāo tái gāo shēng huó de gù dìng chéng běn shí zhè gè wèn tí yóu qí zhòng yào gèng xiǎn yǎn de xiāo fèi huì tí gāo nián dù zhī chū gèng dà de
当更高的目标抬高生活的固定成本时，这个问题尤其重要。更显眼的消费会提高年度支出 S。更大的 S
huì tí gāo suǒ xū zī běn yú shì gèng dà de mù biāo kě néng fān guò lái yāo qiú nà gè běn yīng yóu tā jiě fàng de rén shēng fù chū gèngduō nián de qiáng zhìláo dòng
会提高所需资本 P。于是，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的强制劳动：

shǒu chí zì jǐ sī xià de zhǐ dài yòng tā biǎo shì rén shēngzhōngréng kě shǐ yòng de yǒu xiàn bù fèn huà miàn qǔ zì
Figure 1.1: Tony Stephens 手持自己撕下的纸带，用它表示人生 中 仍可使用的有限部分。画面取自 School of Hard Knocks 的 00:22:40。

$$\begin{aligned} \text{comparison} &\longrightarrow \text{higher fixed claims} \\ &\longrightarrow \text{higher required capital} \\ &\longrightarrow \text{more compulsory time.} \end{aligned}$$

zhè gè xún huán méi yǒu zì rán de zhōng diǎn yīn wèi bǐ jiào qún tǐ shǐ zhōng zài yí dòng jìn rù yí gè gèng fù yǒu de quān zi hòu céng jīng kàn shì ān quán de zhuàng tài
这个循环没有自然的终 点，因为比较群体始终在移动。进入一个更富有的圈子后，曾经看似安全的状 态
kě néng xiǎn de xiàng shī bài nà xiē biǎo zhì zhe yǐ jīng chéng gōng dí dá de wù pǐn yě xū yào chǔ cún bǎo xiǎn wéi hù xié tiáo yǔ zhù yì lì gòu mǎi jià gé
可能显得 像失败。那些标志着已经成 功抵达的物品，也需要储存、保险、维护、协调与注意力。购买价格
huò xǔ zhǐ shì zhè bǐ jiāo yì zhōng zuì xiǎo de kě jiàn bù fèn
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 qìng zhù huò jīng liáng gōng yì zhí de huái yí yú yuè shì rén shēng de yī bù fèn wèn tí shí yú duì yī cì jiǎng shǎng
这些都不意味着舒适、美、旅行、庆祝或精良工艺值得怀疑。愉悦是人生的一部分。问题始于对一次 奖 赏
de jì yì huò yī fù yú tā de dì wèi biàn chéng le bù duàn chóng fùbìng fàng dà tā de mìng lìng ér rén men bù zài jiǎn chá qīn shēngǎn shòu dào de jià zhí shì fǒu yī rán
的记忆或依附于它的地位，变 成 了不断重复并放大它的命令，而人们不再检查亲身感受到的价值是否依然
cún zài
存在。

yī zhǒng zú gòu yǒu yòng de shěn shì yīng yǐ guān chá wèi mù dì ér fēi chéng fá duì yú yī xiàng zhòng yào zhī chū cái wù jué sè huò bào fù jì lù tōng cháng
一种足够有用的审视，应以观察为目的，而非惩罚。对于一项重 要支出、财物、角色或抱负，记录 通 常
bèi jīn qián zhē bì de liǎng lán nèi róng
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 jiàn kāng guān xì měi xǐ yuè guī shù gǎn dì wèi
第一栏是**它给予了什么**：物质 上 的缓解、节省的时间、能力、健康、关系、美、喜悦、归属感、地位，
huò duì mǒuxiàng mù de fú wù dì èr 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 huī fù wéi hù
或对某项目的服务。第二栏是**它持续索取什么**：购买资金、未来的固定支出、挣 钱的时间、恢复、维护、
zhù yì lì yī lài yǐ jí yóu tā rén chéng dān de fēng xiǎn
注意力、依赖，以及由他人承 担的风险。

děng xīn xiān gǎn xiāo tuì hòu zài huí lái wèn yī wèn
等新鲜感消退后再回来，问一问：

nǐ xiē dōng xī réng zài gǎi shàn rì cháng shēng huó
1. 哪些东西仍在改善日常生活？

tā zhī chí de shì nǐ gè rén nǎ zhǒng néng lì nǎ duàn guān xì huò nǐ gè mù dì
2. 它支持的是哪个人、哪种能力、哪段关系或哪个目的？

tā xū yào duō shǎozhèng qián shí jiān huī fù wéi hù yǔ zhù yì lì
3. 它需要多少挣钱时间、恢复、维护与注意力？

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 suō xiǎo ma
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？

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

dá àn bù bì bǎ měi yī zhǒng kuài lè dōu zhèng míng wèi fù yǒu shēng chǎn xìng xī yuè shì zī yuán de zhèng dāng yòng tú zhè xiàng shěn shì zhǐ shì huán yuán bèi jià gé biāo qiān
答案不必把每一种快乐都证明为富有生产性。喜悦是资源的正当用途。这项审视只是还原被价格标签
shěng lüè de jiāo huàn nèi róng tā yě fáng zhǐ jié jiǎn chéng wéi kǒng jù de wěi zhuāng cóng wèi yòng yú ān quán guān xì cháng shì kāng kǎi huò huān yú de jīn qián yě
省略的交换内容。它也防止节俭成为恐惧的伪装：从未用于安全、关系、尝试、慷慨或欢愉的金钱，也
néngxiàng wèi xuàn shì ér huā diào de jīn qián yī yàng chè dǐ dì zhàn yǒurén shēng
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 yī xiàng jì lù míng wèi*shēng huó yǔ dǐ xiàn* zhè shì huì suí shēng huóbiàn huà ér xiū dìng de yī yè dòng tài jì lù xiāncóng liù gè lán mù kāi shǐ
财富笔记中的第一项记录名为生活与底线。这是会随生活变化而修订的一页动态记录。先从六个栏目开始：

wù zhì dǐ 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
1. **物质底线**。为了住所、食物、健康、照护、交通与基本安全，哪些项目必须持续获得资金？

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
2. **权益与人**。哪些债务、承诺、受抚养者、伴侣、工人或机构依赖这项计划？

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
3. **受保护之物**。哪些健康、关系、责任、原则和工作形式，不得为了可有可无的收益而面临毁灭性风险？

pǔ tōng de yī zhōu dāngshēng huó jìn zhǎn shùn lì shí shí jiān yīng dāngzěn yàng fēn pèi ér bù zhǐ shì děng dài wèi lái mǒu cì táo lí zhī hòu zài zuò ān pái
4. **普通的一周**。当生活进展顺利时，时间应当怎样分配，而不只是等待未来某次逃离之后再作安排？

kě qiān yí de néng lì rú guǒ dāng qián shōu rù huò jī gòu xiāo shī nǐ xiē jì néng guān xì quán lì yǔ chǔ bèi néng gòu bǎo liú xuǎn zé
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？

zú gòu yǔ tíng zhǐ shén me néngràngdāng qián jiē duàn zài wù zhì shàng dá dào chōng zú yòu yǒu shén me zhèng jùnéng gòushuō míng xià yí gè zēng liàng yǐ bù zài zhí de
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
fù chū tā de quán bù chéng běn
付出它的全部成本？

zhǐ yǒu zài zhè xiē rèn wù bèi míng quèshuō chū zhǐ hòu mù biāo shù zì cái yīng chū xiàn zhè gè mù biāo kě yǐ bāo kuò nián dù zhī chū chǔ bèi jīn shì dàng qíng kuàng
xià de bǎo xiǎn jiào yù huò zhào hù chéng nuò jīng yíng zī běn yǐ jí yìng duì bù què dìng xìng de yú liàng tā shì zhōng shì shēng huó de mó xíng ér bú shì duì yí gè
rén de pàn jué
人的判决。

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

duì dāng qián jiē duàn ér yán zú gòu yì wèi zhe rì cháng xū yào yǔ míng què liè chū de yì wù dé dào bǎo zhàng yī zhǒng jiè dìng guò de chōng jī bú huì
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
pò shǐ wǒ zuò chū pò huài xìng de xuǎn zé zhòng yào de shí jiān yǔ guān xì réng shòu bǎo hù ér qiě jìn yí bù jī lěi yōu yí gè wú xū jiè yòng tā rén
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
jì fēn biāo zhǔn wǒ yě néngqīng chǔ shuō chū de mù dì
计分标准、我也能清楚说出的目的。

duì dāng qián jiē duàn ér yán zhè jǐ gè zì ràngshēng míng bǎo chí chéng shí hái zi kě néng chū shēng fù mǔ kě néng xū yào zhào hù qǐ yè kě néng jìn rù zī běn mì jí
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
de shí qī yí gè rén kě néng fā xiàn yí gè zhí de tóu rù shí nián de wèn tí hé wèi zú gòu kě yǐ gǎi biàn dàn zhè zhōng gǎi biàn yīng dāngfā shēng zài míng chù fǒu zé
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，
měi dāng jiù mù biāo shí xiàn shí yù wàng dōu kě yǐ bǎ zì jǐ chóng xīn míng míng wèi bì yào
每当旧目标实现时，欲望都可以把自己重新命名为必要。

zhè fèn jì lù shàng wèishuō míng rú hé biàn dé fù zú tā zuò de shì yī jiàn gèng yōu xiān de shì jiē shì nǐ xiē biàn dé fù zú de fāng shì huì cuò bài qí zì shēn
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
mù dì
目的。

méi yǒu rén cóngxiāng tóng de qǐ diǎn zuò chū xuǎn zé jiàn kāng jīn qián jiào yù dì lǐ wèi zhì jiā tíng fǎ lǜ ān quán yǔ huò qǔ jī huì gòng tóng sù zào
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
zhe dāng xià kě zuò chū de xuǎn zé xià yī zhāng jiāngcóng lǐ xiǎng shēng huózhuǎn xiàng zhè piàn bù píng děng de jī chǔ yīn wèi néng dòng xìng zhǐ yǒu cóng shì shí chū fā shí cái
着当下可作出的选择。下一章将从理想生活转向这片不平等的基础，因为能动性只有从事实出发时才
huì yǒu yòng
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 zhí de bǎo liú de qū fēn tā shuō zì jǐ bìng fēi shēng zhǎng
在拉斯维加斯一座会展中心外，一位房地产经营者提出了一个值得保留的区分。他说，自己并非 生 长
zài fù yù jiā tíng dàn chéng zhǎnghuán jìngzhōng què shí yǒu yī xiē chù shǒu kě jí de zī yuán tā shēn biān yǒu rén kě yǐ qiú zhù guān jiànxíng dòng zài yú kàn jiàn zhè xiē
在富裕家庭，但 成 长 环境 中 确实有一些触手可及的资源。他身边有人可以求助。关键行动在于看见这些
rén jiē shòu kāi kǒu qiú zhù suǒ xū de qiǎn bēi rán hòu tí chū qǐng qiú
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 wéishàn yòng zī yuán de néng lì zhè gè shuō fǎ bǔ zhuō dào le zī chǎn fù zhài biǎo suǒ yí lòu de dōng xī jiàn yì yǐn jiàn yī jiān
他把这 种差别称为 善 用资源的能力。这个说法捕捉到了资产负债表所遗漏的东西。建议、引荐、一间
xián zhì de fáng jiān jiè lái de gōng jù yī cì tǎn chéng de jiū zhèng dì yī wèi kè hù huò yī wèi shú xī mén dào de rén chōu chū de yī xiǎo shí zài yǒu rén shí bié
闲置的房间、借来的工具、一次坦诚的纠正、第一位客户，或一位熟悉门道的人抽出的一小时，在有人识别
chū qí jià zhí bìng cǎi qǔ xíng dòng zhī qián dōu kě néng zài jīng jì shàng háo wú zuò yòng zī yuán bú huì jīn jīn yīn wèi cún zài yú fù jìn jiù biàn dé yǒu yòng
出其价值并采取行动之前，都可能在经济上毫无作用。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 yī jù tā jiù huì biàn chéng miù wù bìng fēi měi gè rén shēn biān dōu yǒu liǎo jiě qíng kuàng qiě yuàn yì huí dá de rén yě
但如果把这个主 张再延伸一句，它就会变 成谬误。并非每个人身边都有了解 情 况 且愿意回答的人。也
bìng fēi měi gè rén dōu néngchéng dān bǎo lù zi shēn xū yào de fēng xiǎn tóng yī gè qǐng qiú huì yīn wèi shuō huà zhě de nián líng kǒu yīn zhǒng zú xìng bié cán zhàng
并非每个人都能 承 担 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、种族、性别、残障、
shēng yù fā lǜ shēn fèn yǐ jí zài chǎng hézhōng de wèi zhì ér dé dào bù tóng huí yìng xū yào zhào gù fù mǔ de rén wú fǎ bǎ yí gè wǎn shàng huā zài kě néng yù dào
声誉、法律身份以及在场合 中 的位置而得到不同回应。需要照顾父母的人，无法把一个晚 上花在可能遇到
yǒu yòng rén mài de huó dòngshàng méi yǒu chǔ xù de láo dòng zhě wú fǎ bǎ yí gè yuè méi yǒu shōu rù dàng zuò shí yàn xū yào zhí zhào de zhí yè yě bù kě néng jīn píng
有用人脉的活动 上。没有储蓄的劳动者，无法把一个月没有收入当作实验。需要执照的职业，也不可能仅凭
zì xìn jìn rù shàn yòng zī yuán de néng lì néngràng kě huò dé de zī yuán fā huī zuò yòng què bù néng ràng zī yuán huò qǔ biàn dé píng děng
自信进入。善 用资源的能力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 zhèngbìng méi yǒu xuē ruò néng dòng xìng ér shì ràngnéng dòng xìng biàn dé jù tǐ yǔ qí jiào yí gè rén gèng jiā jīān dìng dì xiāng xìn wǒ men bù rú wèn
这一修正并没有削弱能 动 性，而是让能 动 性变得具体。与其叫一个人更加坚定地相信，我们不如问：
shí jì shàng yǒu shén me chù shǒu kě jí 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 yī bù xíng dòng cái huì
实际上有什么触手可及，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，下一步行动才会
ān quán duì cái fù de chéng shíshuō míng jiù cóng zhè lǐ kāi shǐ
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 zhāngtōng guò néng lì jiè dìng le zhī zú tóng yàng de fāng fǎ yě néngbāng zhù wǒ men kàn qīng yí gè rén de qī diǎn xiàn jīn hěn zhòng yào dàn shí jiān jiàn kāng
第 1 章 通过能力界定了“知足”。同样的方法也能帮助我们看清一个人的起点。现金很重 要，但时间、健康、
zhī shí zī zhì gōng jù yǔ yán fā lǜ xú kě dì lǐ wèi zhì rén jì guān xì shēng yù yī jí yí gè jiā tíng néng gòuchéng shòu de sǔn shī tóng yàng
知识、资质、工具、语言、法律许可、地理位置、人际关系、声誉，以及一个家庭能够 承 受 的损失，同样
zhòng yào yì wù yě yīng liè rù qí zhōng yí gè xū yào gòng yǎng liǎng gè hái zi hé yī wèi huàn bìng fù mǔ de rén jí shí shōu rù yǔ méi yǒu shòu fú yǎng rén de rén
重 要。义务也应列入其中。一个需要供 养两个孩子和一位患病父母的人，即使收入与没有受扶养人的人
xiāng tóng yě bú huì yōng yǒutóng yàng de shì cuò yù suàn
相 同，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 chēng wéi zhè gè rén de *kě xíng jí* zhè gè jí hé miáo shù de shì
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，称为这个人的可行集。这个集合描述的是
dāng qiánxuǎn xiàng jué bù shì yí gè rén de jià zhí yī xiàng xíng dòng zhǐ yǒu zài qí yào qiú néng gòu dé dào mǎn zú shí cái shū yú zhè gè jí hé zī jīn néng gòu
当前选 项，绝不是一个人的价值。一项行动只有在其要求能够得到满足时，才属于这个集合：资金能够
chóu dào shí jiān què shí cún zài jì néng zú gòu fā lù yǔn xǔ jiāo yì duì fāng yuàn yì cān yù ér qiě shī bài bú huì cuī huǐ wù zhì shēng huó de dǐ xiàn
筹到，时间确实存在，技能足够，法律允许，交易对方愿意参与，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 jì néng chǔ xù yán cháng kě zhī chēng de shí jiān kě kào de gōng zuò jī lěi zhèng míng yī cì xíng dòng kě yǐ shǐ
这个集合会发生变化。练习增加技能。储蓄延 长可支撑的时间。可靠的工作积累证 明。一次行动可以使
yí gè rén jiē jìn gèng duō kè hù yī duàn yǒu yì kě néng ràng yí gè jī huì xiān xiàn tuō yù kě yǐ shì fàng shí jiān zhì liǎo kě yǐ huī fù xíng dòng néng lì yī xiàng
一个人接近更多客户。一段友谊可能让一个机会显现。托育可以释放时间。治疗可以恢复行动能力。一项
zī zhì kě yǐ dǎ kāi guān kǒu liáng hǎo de zhì dù kě yǐ bǎ yī fèn kě xìn de jì huà zhuǎn huà wèi xìn dài zhèng cè kě yǐ tóng shí ràngchéng qiān shàng wàn de rén huò dé
资质可以打开关口。良好的制度可以把一份可信的计划转 化为信贷。政策可以同时让成 千 上 万 的人获得
yī zhǒng yuán běn bù cún zài de xuǎn xiàng jí bìng qū zhú qí shì zhàn zhēng píng tái fēng jìn huò jiā tíng jīn jí shì jiàn yě néngtóng yàng xùn sù dì suō xiǎo zhè gè
一种原本不存在的选 项。疾病、驱逐、歧视、战 争、平台封禁或家庭紧急事件，也能同样迅速地缩小这个
jí hé
集合。

zhè xiē bèi jǐng tiáo jiàn dà duō shì jí tǐ xìng de ér qiě zài yùn zhuànliáng hǎo shí hěn róng yì bèi hū shì hé píng gōng gòng wèi shēng kě kào de diàn lì jiāo tōng
这些背景条件大多是集体性的，而且在运 转 良好时很容易被忽视。和平、公 共 卫 生、可靠的电力、交通、

tōng xìn jiào yù kě yòng de huò bì kě zhí xíng de xié yì yǐ jí néng gòu yuē shù quán lì de fā yuàn dōu huì gǎi biàn gè rén nǔ lì de huí bào jiā tíng nèi bù
通信、教育、可用的货币、可执行的协议，以及能够约束权力的法院，都会改变个人努力的回报。家庭内部
de zhào hù yě shì rú cǐ yí gè rén zhī suǒ yǐ néng gòu chū xíng xué xí gōng zuò dào shēn yè huò chéng shòu bù què dìng de shōu rù kě néng shì yīn wèi lìng yí gè rén
的照护也是如此。一个人之所以能够出行、学习、工作到深夜或承 受不确定的收入，可能是因为另一个人
chéng dān le yù ér zhǎo gù lǎo rén jiā wù huò qíng xù yā lì zhè xiē tiáo jiàn bú shì gè rén chéng jiù què huì gǎi biàn gè rén xíng dòng suǒ néng shí xiàn de jié guǒ
承 担 了育儿、照顾老人、家务或情绪压力。这些条件不是个人成就，却会改变个人行动所能实现的结果，
yě huì gǎi biàn yóu shuí wèi cǐ fù chū dài jià
也会改变由谁为此付出代价。

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 huán jìng jué dìng yī qiè suǒ yǐ nǔ lì bù guò shì yī chǎng biǎo yǎn
这 种表述有助于我们避开两个对称的错误。第一个错误认为，环境决定一切，所以努力不过是一场表演。
dì èr gè cuò wù rèn wéi nǔ lì 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 qí zhōng rèn hé yī zhǒng kàn fǎ
第二个错误认为，努力决定一切，所以结果能够揭示一个人的品格。这些访谈并不支持其中任何一种看法。
fǎng tán zhǎn xiàn de shì rén men zài zì jǐ méi yǒu xuǎn zé de tiáo jiàn xià jǐ jí xíng dòng cháng cháng jiè zhù bìng fēi yóu zì jǐ chuàng zào de bāng zhù yǒu shí hái yōng yǒu
访谈展现的是：人们在自己没有选择的条件下积极行动，常 常 借助并非由自己创 造的帮助，有时还拥有
tā men tǎn rán chéng rèn de shí jǐ yōu shì
他们坦然承认的时机优势。

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

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

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 rén néng gòu kě kào dì jiě jué nèi xiē wèn tí
实践能力 经过练习的技能、判断力、语言、资质和工具，决定这个人能够可靠地解决哪些问题。

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 jué dìng zhè zhǒng néng lì néng fǒu dǐ dá zhēn shí de jī huì
机会通道 地理位置、人际关系、信任、法律身份、制度和分配渠道，决定这 种能力能否抵达真实的机会。

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 huī fù yīn pí bèi ér shòu sǔn de pàn duàn lì yī xiàng yǒu yòng de
金钱可以改善这三者，却不能与它们互相替代。大额贷款无法恢复因疲惫而受损的判断力。一项有用的
jì néng rú guǒ méi yǒu tōng wǎng mǎi jiǎ de lù jìng jiù zhuàn bú dào qián quē fá néng lì de yīn jiàn huò xū néng bǎ mén dǎ kāi yī cì què yě kě néng ràng nà shàn mén
技能如果没有通 往 买家的路径，就 赚 不到钱。缺乏能力的引荐或许能把门打开一次，却也可能让那扇门
cóng cǐ guān bì hǎo de cè lüè shǐ yú zhǎo chū zhēn zhèng gòu chéng píng jǐng de yuē shù ér bú shì fǎn fù qiáng diào nà gè qià hǎo yǐ jǐng shí fēn chōng yù de zī yuán
从此关闭。好的策略始于找出 真 正 构 成瓶颈的约束，而不是反复强调那个恰好已经十分充裕的资源。

2.2 运气会留下指纹

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

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

yùn qì bìng bú shì nǔ lì de fǎn miàn tā gǎi biàn de shì nǔ lì de huí bào tóng yàng de nǔ lì tóu rù zài shì chǎng shàng wèi chū xiàn zhī qián shì chǎng yǐ jīng
运气并不是努力的反面。它改变的是努力的回报。同样的努力，投入在市场尚未出现之前、市场已经
yōng jǐ zhī hòu huò zhì dù guān bì qī jiān 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 jiāo tán dài lái gèng
拥挤之后，或制度关闭期间，都可能 产 生 不同的结果。行动可以增加接触好运的机会：更多交谈带来更
duō yù jiàn mǎi jiǎ de kě néng gèng duō shí yàn dài lái gèng duō fā xiàn xū qiú de kě néng cái wù chǔ bèi zé dài lái gèng duō jī huì ràng rén néng zài zhōu qī zhuǎn xiàng
多遇见买家的可能，更多实验带来更多发现需求的可能，财务储备则带来更多机会，让人能在周期 转 向
shí réng rán liú zài 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 néng lì běn shēn yě fēn pèi bù jūn
时仍然留在场内。然而，增加接触机会并不能保 证好运发生，而不断尝试的能力本身也分配不均。

jiǎng guò yí gè jiān gù liǎng miàn de gù shì dà xué qī jiān tā céng xiàng xīn lǐ xué jiā bào yuàn qí tā qiú yuán huò dé le
Tom Brady 讲过一个兼顾两 面的故事。大学期间，他曾 向心理学家 Greg Harden 抱怨，其他球员获得了
gèng duō jī huì gào sù tā bú yào zài bǎ zhù yì lì wéi rào bié rén dé dào le shén me lái ān pái ér yīng chōng fèn lì yòng zì jǐ huò dé de shǎo shù jī cì
更 多机会。Harden 告诉他，不要再把注意力围绕别人得到了什么来安排，而应充分利用自己获得的少数几次
xùn liàn jī huì shuō tā zhào zuò le tā yě tán dào le yī wèi xiāng xìn tā de fù qīn jiào dǎo tā de dǎo shī yǔ tā bìng jiān fā huī de duì yǒu
训练机会。Brady 说，他照做了。他也谈到了一位相信他的父亲、教导他的导师、与他并肩发挥的队友，
yǐ jí bāng zhù tā wéi chí shēn tǐ zhuàng tài de zhuān yè rén shì
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 guàn zhù yú zhēn zhèng bǎi zài nǐ miàn qián de jī huì tā bìng bù néng zhèng míng jī huì fēn pèi shì gōng píng de bù néng
有用的教训是局部的：全 神 贯 注于 真 正 摆在你面前的机会。它并不能 证 明机会分配是公 平的，不能
zhèng míng sān cì jī huì yōng yuǎn zú gòu yě bù néng zhèng míng nà xiē shī zhōng wéi bèi kàn jiàn de rén méi yǒu zuò hǎo zhǔn bèi shèng zhě de xù shù kě yǐ jiě shì yí gè
证 明 三次机会永 远足够，也不能 证 明那些始终未被看见的人没有做好准备。胜 者的叙述可以揭示一个

rén rú hé lì yòng le yī cì jī huì què wú fǎ xiàng wǒ men zhǎn shì suǒ yǒu tóng yàng rèn zhēn dàn cóng wèi děng lái jī huì de rén
人如何利用了一次机会，却无法向我们展示所有同样认真、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 yǔ wú fǎ jiǎn dān fù zhì de huán jìng tiáo jiàn qū fēn kāi lái
这些问题并不会抹去功劳。它们把另一个人可以检验的机制，与无法简单复制的环境条件区分开来。

2.3 当现金消失后，还剩下什么

zài dān fú wèn jǐ wèi qǐ yè zhǔ rú guǒ tā men de yín hángzhàng hù guī líng huì zěn me zuò tā men hěn kuài gěi chū le dá àn cóng
在丹佛，James Dumoulin 问几位企业主，如果他们的银行账户归零，会怎么做。他们很快给出了答案。从
jì néng hé zhuān yè zhī shí chū fā bǎ yíng xiāo huò pǐn pái sù zào bāo zhuāngchéng fú wù xún wèn qǐ yè zhǔ tā men zhèng zài nǐ xiē dì fāng sǔn shī shí jiān huò jīn qián
技能和专业知识出发。把营销或品牌塑造包 装 成 服务。询问企业主，他们正在哪些地方损失时间或金钱。
tì yí gè yǐ jīng yǒu chǎn pǐn huò fú wù de rén xiāo shòu gěi péng yǒu dǎ diàn huà bǎ rén men jù dào yì qǐ qīng tīng fǎn fù chū xiàn de wèn tí yǒu yī wèi shòu fāng zhě
替一个已经有产品或服务的人销售。给朋友打电话，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 zhùchuàng zào jīn qián de rén lì zī běn qū fēn kāi lái yí gè yǐ jīng xué huì zhěn duàn
这个思想实验之所以有用，是因为它把金钱与帮助创 造 金钱的人力资本区分开来。一个已经学会诊 断
kè hù wèn tí tí chū kě xìn fāng àn jiāo fù gōng zuò shōu qǔ kuǎn xiàngbing yíng de zhuǎn jiè shào de rén zài zhàng hù yú é xiǎo shī shí bìng bú shì zhēn de huí dào
客户问题、提出可信方案、交付工作、收取款 项并赢得 转 介绍的人，在账户余额消失时，并不是真的回到
le qǐ diǎn jì néng pàn duàn lì zhèng míng hé rén jì guān xì yī rán cún zài
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 fāng zhěshè xiǎng de shì xiàn jīn wèi líng dàn réng rán bǎo yǒu jiàn kāng de shēn tǐ shāng yè
但从零开始这个说法把这些东西隐藏了起来。受访者设想的是现金为零，但仍然保有健康的身体、商业
zhī shí shǒu jī jiāo tōng gōng jù shēng yù rén mài hé fǎ shēn fèn yǐ jí yī wǎng chéng gōng dài lái de zì xìn yí gè háo wú yè jì zhèng míng de chū rù
知识、手机、交通工具、声誉、人脉、合法身份，以及以往成 功带来的自信。一个毫无业绩证 明的初入
zhí chǎng zhě miàn duì de shì lìng yí zhǒng wèn tí jì néng xū yào shè bèi zhí zhào yào wù huò tuō yù cái néng fā huī de rén yì jí qí jì néng duì yìng de shì chǎng
职场者，面对的是另一种问题。技能需要设备、执照、药物或托育才能发挥的人，以及其技能对应的市场
yǐ jīng xiāo shī de rén 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 quē kǒu fǒu zé tā zhǐ shì bǎ xiàn jīn
duǎn quēzhuǎn huà wèi duì bù què dìng shōu rù de yī xiàng gù dìng suǒ qǔ
短缺转 化为对不确定收入的一项固定索取。

John Ruiz zǎo qī de fǎ lǜ zhí yè shēng yá ràng zhè céng céng zī yuán biàn dé qīng xī kě jiàn tā shuō fù qīn dài zhe wǔ gè hái zi cóng lái dào zhè lǐ
早期的法律职业生涯让这层层资源变得清晰可见。他说，父亲带着五个孩子从 Cuba 来到这里，
bìng yí dù wú jiā kě guī 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 de yī zhāng é dù wèi
并一度无家可归。Ruiz 成为家里第一个 上 大学的人，之后又进入法学院。他用父亲给他的一张额度为$800
de xìn yòng kǎ chuàng bàn le zì jǐ de shì wù suǒ yīn wèi fù bù qǐ bàn gōng shí zū jīn tā yòng ruò gān xiǎo shí de fǎ lǜ gōng zuò huàn qǔ bàn gōngkōng jiān yā suō
的信用卡创 办 了自己的事务所；因为付不起办公室租金，他用若干小时的法律工作换取办公空间。压缩
hòu de bǎn běn shì tā jī hū yī wú suǒ yǒu dì qǐ bù gèngyǒu yòng de bǎn běn zé shuōqīng dāng shí yǐ yǒu de dōng xī fù qīn de bāng zhù jiào yù zhí zhào
后的版本是，他几乎一无所有地起步。更有用的版本则说清当时已有的东西：父亲的帮助、教育、执照、
gōng zuò de néng lì yī wèi yuán yì jiē shòu jiāo huàn de fáng dōng huò tóng shì yī jí zú yǐ ràngjiāo huàn kāi shǐ de xìn rèn de zhǔ dòng jìn qǔ bǎ zhè xiē yào sù
工作的能力、一位愿意接受交换的房 东或同事，以及足以让交换开始的信任。Ruiz 的主动进取把这些要素
lián jiē le qǐ lái què bú shì píng kōngchuàng zào le tā men
连接了起来，却不是凭空创 造 了它们。

jiào yù yě chù zài tóng yàng yǒu tiáo jiàn de wèi zhì de yī duàn jiǎn duǎn duì huà bǎ liǎng wèi kē jì cóng yè zhě zuò le duì bǐ yī wèi rú jīn jué de
教育也处在同样有条件的位置。Dallas 的一段简短对话，把两位科技从业者作了对比：一位如今觉得
zài xiàn xué xí wú chǔ bù zài lìng yī wèi jìn rù kē jì háng yè shì yīn wèi tā jiē shòu de jiào yù jiù shì ràng tā zuò zhè lèi gōng zuò ér bú shì yīn wèi tā zhǔ dòng
在线学习无处不在；另一位进入科技行业，是因为他接受的教育就是让他做这类工作，而不是因为他主动
xuǎn zé le zhè zhǒngshēng huó suí hòu dì èr wèi shòu fāng zhě yòu jiāo wāng guò zhèng shēng chēng rèn shí duì de rén bǐ shèng rèn néng lì gèngzhòng yào rén jì guān xì dí què
选择了这种生 活。随后，第二位受访者又矫 枉过 正，声 称认识对的人比胜任能力更重 要。人际关系的确
zhòng yào yóu qí shì zài rù kǒu chù dàn yīn jiàn bù néng qū dài lín chuángpàn duàn gōng chéng ān quán fǎ lǜ shòu quán huò fǎn fù bǎ gōng zuò zuò hǎo de néng lì
重 要，尤其是在入口处。但引荐不能取代临 床判断、 工 程安全、法律授 权，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 zhèng míng shén me yǒu xiē lù jìng yāo qiú xué wèi huò zhí zhào
实际问题并不是 上 大学还是不上大学？ 而是：这条路径必须证 明什么？ 有些路径要求学位或执照。
yǒu xiē lù jìng kàn zhòng jīng jiǎn de 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 tí gōng néng lì yě tí gōng
有些路径看 重精简的作品集、学徒经历、职业资格或经过验 证的成 果。有些教育项目既提供能力，也提供

jī huì tōng dào lìng yī xiē zé liǎng zhě dōu bù tí gōng zhǐ chū shòu zhài wù hé zì xìn yīng wèi shí jì gōng zuò xuǎn zé chéng běn zuì dī tóng shí néng gòu tí gōng bì yào
机会通道；另一些则两者都不提供，只出售债务和自信。应为实际工作选择成 本最低、同时能够提供必要
jì néng xìn hào xū kě hé rén mài de lù jìng
技能、信号、许可和人脉的路径。

kě qiān yí zī běn shì zài tiáo jiàn gǎi biàn hòu réngnéng chù jí zhēn shí xū qiú de néng lì xià yī zhāng jiāng zǐ xì gòu jiàn zhè gè gài niàn zài zhè lǐ wǒ men zhǐ
可迁移资本，是在条件改变后仍能触及真实需求的能力。下一章将仔细构建这个概念。在这里，我们只
xū zhù yì zuì chōng zú de fù yuán zī běn wǎng wǎng yǐ yī zǔ yào sù gòng tóng cún zài bāo kuò jì néng zhèng míng xìn rèn gōng jù jiàn kāng hé yī duàn bù suàn
需注意：最充足的复原资本往 往 以一组要素共 同存在，包括技能、证 明、信任、工具、健康和一段不算
kuān yù dàn zú yǐ zhī chēng de shí jiān
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 péng yǒu xún wèn tā men zhèng miàn lín shén me wèn tí lìng yī wèi
丹佛关于重新起步的回答，一次次 转 向他人。一位受访者会召集朋友，询问他们 正 面临什么问题。另一位
bǎ gōng láo guī yú nà xiē cù shǐ tā duì zì jǐ xuǎn chēng de jià zhí guān fù zé de rén jì guān xì hái yǒu rén tán dào fù fèi shè qún shǐ tā men jiē chù dào jīng yíng guī mó
把功劳归于那些促使他对自己宣 称的价值观负责的人际关系。还有人谈到付费社群，使他们接触到经营规模
gèng dà de cóng yè zhě hǎo chù bìng bù zài yú nà gè quān zi běn shēn de shēng wàng ér zài yú gèng kuài de jiū zhèng jù tǐ de jiàn yì gèng gāo de biāo zhǔn yī jí
更大的从业者。好处并不在于那个圈子本身的声 望，而在于更快的纠正、具体的建议、更高的标准，以及
yī xiàng tā men yuán yǐ 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 zi tā shuō yī jiā xiǎo xíng shè qū yín háng zhī suǒ yǐ wèi tā de dì yī liàng kǎ chē tí gōng róng zī
Mike Collins 给出了一个更平实的例子。他说，一家小型社区银行之所以为他的第一辆卡车提供融资，
shì yīn wèi nà lǐ de rén liǎo jiě 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 tóng yī gè shè qū rén de xíng wéi hé
是因为那里的人了解自己的客户。银行家并不只是一个遥远的评分系统；他们身处同一个社区，人的行为和
shēng yù zài qí zhōng qīng xī kě jiàn zhè zhǒng běn dì zhī shí kě yǐ bǎ dān bó de zhèng shì jì lù zhuǎn huà wèi zú yǐ zhī chí gòu zhì dì yī xiàng zī chǎn de xìn rèn tā yě
声誉在其中清晰可见。这 种本地知识可以把单薄的正式记录转 化为足以支持购置第一项资产的信任。它也
kě néng fù zhì dāng dì piān jiàn huò pái chì nà xiē cóng wèihuò zhǔn bèi shè qū liǎo jiě de rén guān xì xíng dài kuǎn zhī suǒ yǐ qiáng dà qià qià shì yīn wèi rén de pàn duàn
可能复制当地偏见，或排斥那些从未获准被社区了解的人。关系型贷款之所以强大，恰恰是因为人的判断
jìn rù le jué cè rén de pàn duàn jì néng shí bié jù tǐ bèi jǐng yě néng tóng shí xié dài piān jiàn
进入了决策。人的判断既能识别具体背景，也能同时携带偏见。

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 yī duàn bǐ cǐ kě kào hù yǒu huí bào de lì shǐ yí gè rén
这才是社会资本有用的含义：它不是一堆名人联系方式，而是一段彼此可靠、互有回报的历史。一个人
zài tí chū zhòng dà qǐng qiú zhī qián xiān zuò chū gòng xiàn bǎ xiǎo shì zuò hǎo zài jié guǒ bù jiā shí jiǎngzhēn huà jǐn shèn dì wèi rén qiān xiàn bìng jì de jī huì tōng dào
在提出重大请求之前先作出贡献，把小事做好，在结果不佳时讲真话，谨慎地为人牵线，并记得机会通道
zài yí dìng chéng dùshàng shǔ yú shòu yǔ tā de rén shè huì zī běn jiù huì yóu cǐ zēng zhǎng rén jì wǎng luò bú shì gōng rén zhà qǔ de dōng xī ér shì yī zǔ rén men
在一定程度 上 属于授予它的人，社会资本就会由此增 长。人际网络不是供人榨取的东西，而是一组人们
yuàn yì rèn kě de qǐng qiú quán yīn wèi cǐ qián de xíng wéi yǐ shì xià yī cì jiāo huàn biàn dé hé lǐ
愿意认可的请求权，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 cí shí jiā tíng hé xué xiào jiù kě néng yǐ jīng wèi tā tí gōng le
不平 等的部分依然存在。一个人甚至还不知道“人际网络”这个词时，家庭和学校就可能已经为他提供了
wǎng luò jīn qián kě yǐ mǎi dào lǚ xíng 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 yí gè rén jiē jìn
网络。金钱可以买到旅行、活动、社区、会员资格，以及让人际关系 形 成的时间。迁移可以让一个人接近
kè hù yě kě néng shǐ tā yǔ jiā xiāng suǒ yǒu zhí de xìn lài de bāng zhù zhě fēn lí yī wèi zài cóng shì zhí fǎ gōng zuò de rén shuō cóng
客户，也可能使他与家乡所有值得信赖的帮助者分离。一位在 Dallas 从事执法工作的人说，从 Mississippi
bān dào 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 néng dòng xìng de tǐ xiàn ér néng gòu bān qiān
搬到 Dallas 是他做过的最佳财务决定，因为他认为那里机会更多。搬迁是能 动 性的体现。而能够搬迁、
chéng dān zhù fáng chéng běn chóng jiàn zhī chí tǐ xì bìng bǎo chí ān quán yě shì qǐ shǐ tiáo jiàn de yī bù fèn
承 担 住房成 本、重 建支持体系并保持安全，也是起始条件的一部分。

duì yí gè shēn chù quán shì quān zi zhī wài de rén lái shuō jiàn lì guān xì de dì yī bù kě néng shì háng yè xié huì tú shū guǎn gōng zuō fāng yǐ qián de tóng 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行业协会、图书馆工作坊、以前的同事、
kè hù fǎng tán běn dì dài kuǎn jī gòu zhuǎn yè xié huì zhì yuàn xiàng mù yī cì kāi yuán gòng xiàn huò gěi yī wèi zì jǐ qué shí rèn zhēn yán jiū guò qí gōng zuò de
客户访谈、本地贷款机构、专业协会、志愿项目、一次开源贡献，或给一位自己确实认真研究过其工作的
rén xiě yī fēng cuò cí shēn shèn de xìn zài fù fèi gòu mǎi zhǔn rù huò zhuī zhú míng rén zhī qián xiān cóng rì cháng jī gòu hé píng zì shēn yíng de de jiē chù kāi shǐ pàn duàn
人写一封措辞审 慎的信。在付费购买准入或追逐名人之前，先从日常机构和凭自身赢得的接触开始。判断
yī duàn guān xì yào 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 rén jiǎ zhuāng zì jǐ bǐ shí jì gèng fù yǒu
一段关系，要看它是否能改善证据、能力、问责或机会通道，同时不要求这个人假装自己比实际更富有。

2.5 能动性需要一份损失预算

lā sī wéi jiā sī de zuì hòu yī cì fǎng tán jiǎng shù le yī wèi nǚ xìng de jīng lì tā shuō zì jǐ yuán běn cóng shì bǎo mǔ gōng zuò shǐ tā shī qù le
拉斯维加斯的最后一次访谈讲述了一位女性的经历。她说，自己原本从事保姆工作，COVID 使她失去了
gōng zuò zhàng dān yī rán yào fù ér tā zhǐ shèng xià zuì hòu yī zhāng měi yuánchāo piào tā bù xī wàng měi dāng lìng yí gè jiā tíng bù zài xū yào tā de gōng shí
工作。账 单依然要付，而她只剩下最后一张 20 美元钞票。她不希望每当另一个家庭不再需要她的工时，
zì jǐ de shōu rù jiù suí zhī xiāo shī zài cháng shì le jī zhǒng xiàn shàng shāng yè mó shì hòu tā zhǎo dào le duǎn zū chēng yè wù zǎo qī zēng zhǎng xùn sù hòu lái hái
自己的收入就随之消失。在尝试了几种线 上商业模式后，她找到了短租，称 业务早期增 长迅速，后来还
bǎ zhè yī mó shì jiāo gěi bié rén
把这一模式教给别人。

tā de xù shù zhǎn xiàn le shì yìng xìng sōu suǒ yī cì chōng jī bào lù chū yuán yǒu de yī lài tā cè shì tì dài fāng àn qí zhōng yī zhǒng chǎn shēng le xū qiú 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；她测试替代方案；其中一种产 生 了需求；她

biàn jí zhōng tóu rù qí zhōng zhè gè 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 kě yǐ bǎ shāng yè xìn dài dàng zuò
便集中投入其中。这个故事也说明了为什么建议不能脱离风险。她提出，没有现金的人可以把商业信贷当作
yī tiáo lù jìng xìn dài bú huì xiāo chú qǐ diǎn chā jù zhǐ huì bǎ chā jù yí dào wèi lái bìng zēng jiā yī xiàng hǎi kuǎn yì wù duǎn zū yī lài zū yuē qū huà guī dìng
一条路径。信贷不会消除起点差距，只会把差距移到未来，并增加一项还款义务。短租依赖租约、区划规定、
píng tái guī zé bǎo xiǎn rù zhù lǜ wéi hù lín jū hé dāng dì xū qiú dāng dān gè dān wèi de jīng jì zhàng suàn cuò shí zēng jiā fáng yuán huì xiàng fàng dà shōu yì
平台规则、保险、入住率、维护、邻居和当地需求。当单个单位的经济账算错时，增加房源会像放大收益
yī yàng xùn sù dì fāng dà sǔn shī
一样迅速地放大损失。

tā de lù jìng bù bì zhào bān ràng xià yī cì shí yàn zú gòu xiǎo xiǎo dào jí shǐ shī bài yě néngchéng shòu kě néng shí yòngdāng qián shōu rù gòu mǎi gōng jù huò
她的路径不必照搬。让下一次实验足够小，小到即使失败也能承受。可能时，用当前收入购买工具或
jìn xíng cè shì zuò chū chéng nuòqián xiān què rèn xū kě jì rù měi xiàngchéng běn hòu héng liáng yí gè dān wèi de biǎo xiàn shǒu zhù wù zhì shēng huó de dǐ xiàn bú yào
进行测试。作出承诺前先确认许可。计入每项成本后，衡量一个单位的表现。守住物质生活的底线。不要
bǎ yǒu jiā rén yī lài de jiā tíng dàng zuò wèi jīng yàn zhèng mó shì de dǐ yā pǐn
把有家人依赖的家庭当作未经验证模式的抵押品。

nà wèi zàn yángshàn yòng zī yuán néng lì de fáng dì chǎn jīng yíng zhě yě gěi chū le zì jǐ de jǐng gào dāng bèi wèn jí xī shēng le shén me shí tā liè chū jiàn kāng
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。当被问及牺牲了什么时，他列出健康、
péng yǒu jiā rén hé lǐ zhì tā shuō 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 bú shì yī zhāng qí tā
朋友、家人和理智。他说自己心怀感激，也不会改变这条道路。那是他对自己人生的判断，不是一张其他
dú zhě bì xū zhī fù de zhàng dān yī xiàng tōng guò hào jìn qí tā yī qiè xíng shì de zī běn lái yíng de jīn qián de cè lüè kě néng yuè guò dì zhāng yāo qiú wǒ men
读者必须支付的账单。一项通过耗尽其他一切形式的资本来赢得金钱的策略，可能越过第 1 章要求我们
huà chū de jiè xiàn
划出的界线。

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

2.6 把起跑线加入财富记录

huí dào dì zhāng kāi shǐ tián xiě de shēng huó yǔ dǐ xiàn jì lù bú yào lǐng kāi dì èr běn gōng zuò bù bǎ qǐ shǐ tiáo jiàn tiān jiā dào wǔ gè biāo tí xià tóng shí
回到第 1 章开始填写的“生活与底线”记录。不要另开第二本工作簿。把起始条件添加到五个标题下，同时
róng nà kě yǐ lì yòng de jī huì hé gòu chéngpíng jīng de yuē shù
容纳可以利用的机会和构成瓶颈的约束。

1. **xiàn zài kě yòng** liè chū kě zài tiān nèi shǐ yòng de jì néng shí jiān gōng jù xiàn jīn rén jì guān xì xǔ kě hé dǐ chéng běn shí yàn bāo kuò jué bù néng
   现在可用。列出可在 7 天内使用的技能、时间、工具、现金、人际关系、许可和低成本实验。包括绝不能
   ná qù mào xiǎn de wù zhì shēng huó dǐ xiàn
   拿去冒险的物质生活底线。

2. **kě yǐ jiàn lì** liè chū wèi lái zhì 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
   可以建立。列出未来 6 至 18 个月内可以培养的能力、证明、储备、健康、语言、资质和人际关系。为
   měi yī xiàng xiě míng zuì xiǎo de kě chóng fù jìn xíng de liàn xí
   每一项写明最小的、可重复进行的练习。

3. **quē shī de jī huì tōng dào** liè chū měi yí gè xū yào kè hù gù zhǔ dài kuǎn fāng hé zuò huǒ bàn fáng dōng píng tái jiān guǎn zhě huòjiā tíng chéng yuán cān yù
   缺失的机会通道。列出每一个需要客户、雇主、贷款方、合作伙伴、房东、平台、监管者或家庭成员参与
   de xuǎn xiàng shuō míng duì fāng xū yào xiāng xìn shén me shén me zhèng jù zú yǐ zhī chí zhè zhǒngxiāng xìn yǐ jí yī cì zūn zhòng rén de jù jué yì wèi zhe shén me
   的选项。说明对方需要相信什么，什么证据足以支持这种相信，以及一次尊重人的拒绝意味着什么。

4. **yuē shù yǔ zhù lì zhě** xiě míng gè rén nǔ lì wú fǎ xùn sù xiāo chú de fǎ lǜ dì lǐ jiàn kāng ān quán zhào hù qí shì huò zhì dù yuē shù xiě chū néng gòu
   gǎi biàn tā de jù tǐ zhù lì zhě zhì dù qiān yí zhuān yèbāng zhù jí tǐ xíng dòng zhèng cè bǎo hù cuò shī huò bù tóng lù jìng rú guǒ bìng bù zhī dào
   改变它的具体助力者、制度、迁移、专业帮助、集体行动、政策、保护措施或不同路径。如果并不知道
   zhēn shí de rén huò guān kǒu zài nǎ lǐ jiù bú yào zhǐ xiě *rén jì wǎng luò*
   真实的人或关口在哪里，就不要只写人际网络。

5. **yī cì yǒu biān jiè de xíng dòng** xuǎn zé yī xiàng tiān nèi kě yǐ cǎi qǔ de xíng dòng yǐ jí yī xiàng miàn xiàng wèi lái zhì gè yuè de néng lì tóu zī jì lù
   一次有边界的行动。选择一项 7 天内可以采取的行动，以及一项面向未来 6 至 18 个月的能力投资。记录
   měi yī xiàng jiān jiǎng jiǎn yàn de jiǎ shè kě jiē shòu de zuì dà sǔn shī bì xū bǎo chí wán hǎo de shì wù yì jí fù hé zhèng jù de rì qī
   每一项将检验的假设、可接受的最大损失、必须保持完好的事物，以及复核证据的日期。

bú yào jiǎ zhuāng jié gòu xìng yuē shù shì yī xiàng kě yǐ lì jí kòng zhì de xíng dòng yě bú yào lì yòng jié gòu xìng yuē shù lái táo bì dāng qián kě yǐ cǎi qǔ de xíng dòng
不要假装结构性约束是一项可以立即控制的行动。也不要利用结构性约束来逃避当前可以采取的行动。
zhè fèn jì lù yīng ràngliǎng zhǒng 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 dào dé jià zhí
这份记录应让两种错误都清晰可见，同时不根据一个人当前可行集的大小赋予其道德价值。

zhè zhǒng zuò fǎ gǎi biàn le wèn zé de hán yì wèn zé jì bù yì wèi zhe shēng chēng měi yí gè jié guǒ dōu shì gè rén yīng de de yě bù yì wèi zhe fàng qì xià 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结果都是个人应得的，也不意味着放弃下一个
réng kě zuò chū de jué dìng jiǎo xià de dì miàn yī rán bù píng xià yí gè jué dìng yī rán zhēn shí cún zài
仍可作出的决定。脚下的地面依然不平；下一个决定依然真实存在。

zài yí gè rén néng gòu jiàn lì de suǒ yǒu zī yuán zhōng jīng guò liàn xí de néng lì zuì jù kě qiān yí xìng tā kě yǐ kuà yuè gù zhǔ chéng shì yǒu shí shèn zhì kuà yuè
在一个人能够建立的所有资源中，经过练习的能力最具可迁移性。它可以跨越雇主、城市，有时甚至跨越
háng yè tā jué bú huì wán quán 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 kuò dà yí gè rén de kě xíng jí
行业。它绝不会完全独立于健康、信任、工具或需求，却可以不必等待耀眼的机会就扩大一个人的可行集。
xià yī zhāng jiāngcóngzhè zhǒnggèng ān jìng de zī běn xíng shì kāi shǐ yī xiàng hǎo dào zú yǐ ràng bié rén fù fèi de jì néng
下一章将从这种更安静的资本形式开始：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 wèi 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 de zhí yè shēng yá shí gěi chū le jiàn de yì xiàng
当 School of Hard Knocks 团队问 Will Smith 如何建立成功的职业生涯时，Smith 给出了箭的意象。
jiàn tóu hěn zhǎi hòu miàn de jiàn shēn zhú jiàn biàn kuān tā rèn wéi zhǐ yào zài yí gè lǐng yù zuān yán dé zú gòu shēn rù cóngzhōng xué dào de yuán lǐ rì hòu biànnéng
箭头很窄，后面的箭身逐渐变宽。他认为，只要在一个领域钻研得足够深入，从中学到的原理日后便能
qiān yí dào qí tā lǐng yù
迁移到其他领域。

huí tóu kàn tā zì jǐ de fā zhǎn shùn xù yī mù liǎo rán yīn yuè diàn shì diàn yǐng jì ér shì zhì zuò hé shāng yè shì hòu huí wàng zhěng tiáo lù jìng kě néng
回头看，他自己的发展顺序一目了然：音乐、电视、电影，继而是制作和商业。事后回望，整条路径可能
xiǎn de xiàng yī xiàng hóng dà de jì huà miáo shù de què shì gèng shí jì de guò chéng tā shǒu xiān péi yǎng chū le yī zhǒng bié rén yuàn yì fù fèi gòu mǎi de néng lì
显得像一项宏大的计划。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付费购买的能力。
zhè fèn gōng zuò yòu ràng tā jiē chù dào xiāng lín de gōng zuò měi gè jiē duàn dōu tí gōng le shí jì rén mài hé pàn duàn lì shí xià yī jiē duàn shǎo le yī fèn yā zhù de
这份工作又让他接触到相邻的工作。每个阶段都提供了实绩、人脉和判断力，使下一阶段少了一分押注的
yì wèi
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 zhù yì lì hé xìn rèn dōu tài shǎo bù zú yǐ ràng tā men zài shí jiàn
狭窄的箭头之所以重要，是因为大多数初学者拥有的时间、注意力和信任都太少，不足以让他们在十件
shì qíng shàng dōu dá dào yǐn yuē kě qī de chéng dù yī xiàng néng lì kāi shǐ gǎi biàn rén shēng shì zài yǒu rén néng gòu yī lài tā de shí hòu gē shǒu néng bǎ gē chàng hǎo
事情上都达到隐约可期的程度。一项能力开始改变人生，是在有人能够依赖它的时候。歌手能把歌唱好。
diàn gōngnéngzhǎo dàogù zhàng fēn xī shī néng qū fēn xìn hào yǔ zào shēng xiāo shòurén yuánnéng lǐ jiě mǎi fāng bìng yǐ chéng xìncù chéng jiāo yì chú shī néng zài yā lì
电工能找到故障。分析师能区分信号与噪声。销售人员能理解买方，并以诚信促成交易。厨师能在压力
xià wěn dìng dì zài xiàn yōu zhì fú wù kě kào xìng shì lián jiē liàn xí yǔ shōu rù de qiáo liáng
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 yǐ jí zhè gè rén gé wài shàn cháng zuò shén me xìng qù kě yǐ
然而，只有深度还不够。Smith 还区分了一个人喜欢做什么，以及这个人格外擅长做什么。兴趣可以
wéi chí zhù yì lì què bú huì chuàng zào 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 huò zhě shì fǒu zhí de
维持注意力，却不会创造需求。能力可以打开机会，却不能决定这份工作是否可以忍受，或者是否值得
hào fèi xiāng yìng de rén shēng yī xiàng wěn tuǒ de zhí yè jué dìng jì xū yào lái zì nèi zài de zhèng jù tiān zī yǔ xìng qù yě xū yào lái zì wài bù de zhèng jù
耗费相应的人生。一项稳妥的职业决定，既需要来自内在的证据——天资与兴趣，也需要来自外部的证据
zhè xiàng néng lì néng jiě jué lìng yí gè rén suǒ zhòng shì de wèn tí
——这项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 shí yú jīng guò liàn xí de jì néng què zhǐ yú yí gè bù nà me guāng xiān de dì fāng yī xiǎo bǐ shàng wèi bèi yù xiān zhǐ dìng
本章将沿着这座桥展开。它始于经过练习的技能，却止于一个不那么光鲜的地方：一小笔尚未被预先指定
yòng tú de qián zhè fèn zuì chū de yú liàng shí láo dòng zhě néng gòu xiū bǔ cuò wù lí kāi zāo gāo de ān pái xué xí yǒu yòng de dōng xī huò zhě cháng shì yī xiàng
用途的钱。这份最初的余量，使劳动者能够修补错误、离开糟糕的安排、学习有用的东西，或者尝试一项
yǒu biān jiè de shí yàn ér bù bì ná zhěng gè jiā tíng zuò dǔ zhù
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 zhè zhǒng jì suàn zhǐ shì wèi le shuō míng wèn tí bìng fēi shēng wù xué
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。这种计算只是为了说明问题，并非生物学
dìng lǜ liàn xí dí què huì jī lěi 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 gēn shēn dì gù jiàn kāng
定律。练习的确会积累，但练习的质量并不相同。用十小时重复一个错误，可能只会让错误根深蒂固。健康
de shēn tǐ liáng hǎo de zhǐ dǎo jí shí de fǎn kuì ān quán de gōng zuò tiáo jiàn gōng jù tuán duì hé jī huì dōu huì gǎi biàn yī xiǎo shí suǒ néngchǎn shēng de
的身体、良好的指导、及时的反馈、安全的工作条件、工具、团队和机会，都会改变一小时所能产生的
chéng guǒ shí jiān zài zǒu bìng bù yì wèi zhe tiān fù hé yùn qì jiù bù zài qǐ zuò yòng
成果。时间在走，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：

$$\text{attempt} \longrightarrow \text{observable result}$$
$$\longrightarrow \text{correction}$$
$$\longrightarrow \text{new attempt.}$$

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 jiē fèng shè jì shī chá kàn dú zhě néng fǒu biàn rèn chū xìn xī
程序员发布一个小功能，观察它在哪里失效。木匠切割后测量接缝。设计师查看读者能否辨认出信息
céng jí mài fāng jì lù yì yì ér 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 shùn lì wán chéng dānggōng zuò
层级。卖方记录异议，而不是责怪买方。管理者追问交接是否在没有紧急救火的情况下顺利完成。当工作
néng gòu zuò chū huí yìng shí néng lì cái huì chéng zhǎng
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 xué huì chéng shòu gōng kāi de jù jué yǔ shī bài zhè zhǒng chéng shòu lì
公开可见的尝试需要付出情绪代价。Smith 回忆了自己如何学会承受公开的拒绝与失败。这种承受力
yě shì zhí yè zī běn de yī bù fèn tā ràng rén zài jié guǒ bù wán měi zhī hòu hái néng zài jìn xíng yī cì xún huán dàn rèn xìng bù yīng yǔ wú xiū zhǐ dì chéng shòu nüè dài
也是职业资本的一部分：它让人在结果不完美之后还能再进行一次循环。但韧性不应与无休止地承受虐待
huò háo wú zhèng jù dì jiān chí hùn wéi yī tán zāo dào jù jué kě néng yì wèi zhe gōng zuò xū yào gǎi jìn tí yì zhǎo cuò le mǎi fāng shí jī bù jiā huò zhě zhè gè
或毫无证据地坚持混为一谈。遭到拒绝，可能意味着工作需要改进，提议找错了买方，时机不佳，或者这个
lǐng yù zài jié gòu shàng bìng bù kāi fàng xià yī cì cháng shìyīng dāng huí yìng xiāng yìng de zhēn duàn
领域在结构上并不开放。下一次尝试应当回应相应的诊断。

jiàn yì yě xū yào tóng yàng de jì lǜ jì de zì jǐ zài yī duàn jiān nán shí qī gěi dǎ guò diàn huà jù jué zhí jiē
建议也需要同样的纪律。Smith 记得自己在一段艰难时期给 Quincy Jones 打过电话。Jones 拒绝直接
gěi chū dá àn yīn wèi tā běn rén bú huì zuò chū suǒ zuò de nà xiē xuǎn zé zūn zhòng zì shēn jīng yàn de biān jiè běn shēn jiù chéng le jiàn yì yī wèi
给出答案，因为他本人不会作出 Smith 所作的那些选择；尊重自身经验的边界，本身就成了建议。一位
cái huá chū zhòng de biǎo yǎn zhě kě néng duì hé tóng zhī zhī shèn shǎo yī wèi shì yè xīng wàng de qǐ yè zhǔ kě néng bìng bù liǎo jiě zhī chēng gōng sī yùn zuò de jù tí jì yì
才华出众的表演者，可能对合同知之甚少。一位事业兴旺的企业主，可能并不了解支撑公司运作的具体技艺。
yī wèi 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 wèi zuì yōu xiān de mù biāo zài tīng cóng jiàn yì zhī qián
一位关爱你的亲属，可能正在一个自己看不见风险的领域里，以安全为最优先的目标。在听从建议之前，
yīng dāngwèn zhè gè rén guān chá guò shén me nǐ xiē lì yì dòng jī sù zào le dá àn zhè gè rén de zhī shí zhī yú hé chǔ yǐ jí néng fǒu zài bù zào chéng bù kě nì
应当问：这个人观察过什么，哪些利益动机塑造了答案，这个人的知识止于何处，以及能否在不造成不可逆
shāng hài de qíng kuàng xià jiǎn yàn suǒ tí yì de xíng dòng
伤害的情况下检验所提议的行动。

yī xiàng fàn wéi xiá zhǎi de jì néng kě yǐ chéng wéi dà běn yíng shēn dù yíng de tuò kuān de zī gé xiānràng zì jǐ biàn dé yǒu yòng zài liú yì nǐ xiē xiāng lín wèn tí
一项范围狭窄的技能可以成为大本营。深度赢得拓宽的资格：先让自己变得有用，再留意哪些相邻问题
fǎn fù chū xiàn zài zhè xiàngyōu yònggōng zuò de zhōu wéi
反复出现在这项有用工作的周围。

3.2 工作需要买方

de yī míng tíng shěn lǜ shī tí dào yī jiā xīn kāi de bǐ sà diàn tā zài yí gè quē shǎo bù xíng kè liú yīn ér bù biàn yú àn piàn shòu mài bǐ sà de jiē qū
Austin 的一名庭审律师提到一家新开的比萨店：它在一个缺少步行客流、因而不便于按片售卖比萨的街区
lǐ mài dān piàn bǐ sà tā huái yí kāi diàn qián shì fǒu yǒu rén yán jiū guò zhè gè dì diǎn tā de guān chá suǒzhuī wèn de shì chǎn pǐn jià gé dì diǎn yǔ gù kè zhī jiān
里卖单片比萨。他怀疑开店前是否有人研究过这个地点。他的观察所追问的是产品、价格、地点与顾客之间
shì fǒu pī pèi tā bìng wèi píng jià shí wù huò zhì zuò shí wù de rén
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 de yī zǔ méng tài qí cǎi fāng zhōng yī míng kē jì cóng yè zhě tuī chóng zài xiàn xué xí hé zhēn zhèng de xìng qù yī míng
同样的区别也出现在 Dallas 的一组蒙太奇采访中。一名科技从业者推崇在线学习和真正的兴趣。一名
shēn zhe xí fú de biǎo yǎn zhě tán dào zì jǐ zuò guò gè zhǒnglíng gōng bìngzhǔ zhāng gòu mǎi tí shēng néng lì suǒ xū de shè bèi hé gōng jù yī míng chū zhōng fǔ dǎo yuán cóng
身着戏服的表演者谈到自己做过各种零工，并主张购买提升能力所需的设备和工具。一名初中辅导员从
jiàn zhèngxué shēngchéng zhǎngzhōngzhǎo dào yì yì bìngquànnián qīng rén bú yào ràng ān yì xiāo chú suǒ yǒu fēng xiǎn yī míng chuàng yì zhuān yè rén shì qiáng diào liàn xí yuán chuàng xìng
见证学生成长中找到意义，并劝年轻人不要让安逸消除所有风险。一名创意专业人士强调练习、原创性
yǐ jí zài xiào yuánzhōng jiàn lì de guān xì tā men jiē shòu jiào yù de lù jìng gè bù xiāng tóng dàn jīng jì jiǎn yàn shì gòng tóng de nǐ xiàn zài néng zuò shén me bié rén
以及在校园中建立的关系。他们接受教育的路径各不相同，但经济检验是共同的：你现在能做什么，别人
rú hé yàn zhèng yǐ jí shén me dì fāng xū yào zhè xiàng néng lì
如何验证，以及什么地方需要这项能力？

yīn cǐ wéi rào dà xué de zhēng lùntōng cháng guò yú cū cāo xué wèi kě yǐ tí gōng yǒu jié gòu de liàn xí zī gé shè bèi tóng bàn hé kě xìn de xìn hào
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练习、资格、设备、同伴和可信的信号；
tā yě kě néng ràng rén bèi shàng zhài wù què méi yǒu tí gōng kě gōngshì chǎng jiāo yì de néng lì duǎn qī kè chéng kě yǐ bāng zhù rén zhǎng wò yī jiàn jù tǐ gōng jù yě
它也可能让人背上债务，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具体工具，也
kě néng chéng wéi áng guì de tì dài pǐn ràng rén bù bì zhēn zhèng zuò chū rèn hé dōng xī shè bèi kě yǐ tí gāo chǎn chū yě kě néng xián zhì bù yòng zhī chōng dāng wèi lái
可能成为昂贵的替代品，让人不必真正做出任何东西。设备可以提高产出，也可能闲置不用，只充当未来
zhí yè de xí fú jiān yàn zì wǒ tóu zī yīng kàn zhè xiàng gòu mǎi shì fǒu gǎi shàn le kě zhǎn shì de jié guǒ ér bú shì kàn tā ràng rén gǎn jué duō me rèn zhēn
职业的戏服。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 qiě 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 xínggōng 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 kuì 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 jìng
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 zhāngréng wèi dé dào zhèng míng zhè kě yǐ bǎo hù dú zhě bì kāi liǎng gè
如果缺少其中一项，练习仍可继续，但它能够带来收入的主 张仍未得到证 明。这可以保护读者避开两个
cháng jiàn xiàn jǐng dì yí gè shì 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 bù néng kě kào jiāo fù de gōng zuò
常 见 陷阱。第一个，是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 不能可靠交付的工作
qù zhuī zhú xū qiú
去追逐需求。

jǐ wèi zài fā yán de rén ràngshì chǎng jiǎn yàn biàn dé jù tǐ yī míng kē jì qǐ yè chuàng shǐ rén jiàn yì rén men qǔ de bìngjǐng tōng yī xiàng kě yǐ zài shì chǎng
几位在 Austin 发言的人让市场检验变得具体。一名科技企业创始人建议人们取得并精通一项可以在市场
shàngchū shòu de jì néng dāng huà tí zhuǎn xiàng tóu zī shí tā bǎ zhè xiànggōng zuò yǔ wèi lái nián nèi kě néng xū yào shǐ yòng de qián qū fēn kāi lái yī míng xiǎo shòu
上 出售的技能；当话题 转 向投资时，他把这项工作与未来 10 年内可能需要使用的钱区分开来。一名销售
rén yuánshuō jiān chí hěn zhòng yào dàn dāng zhèng jù chí xù bù jiā shí gǎi biàn fāng fǎ tóng yàngzhòng yào yī míng fáng dì chǎn jīng yíng zhě miáo shù le rú hé chōng fèn liǎo jiě
人员说，坚持很重 要，但当证据持续不佳时，改变方法同样 重 要。一名房地产经营者描述了如何充分了解
shì chǎng yǐ biàn xùn sù jué cè jì ér tōng guò jǐn shèn duì dài tā rén de zī běn lái bǎo hù zì jǐ de shēng yù zhè bìng fēi sān tiáo hù bù xiāng gān de kǒu hào ér shì
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
tóng yī zhǒng jì lǜ de sān gè jiē duàn ràng zì jǐ biàn dé yǒu yòng cóng yǔ shì chǎng de jiē chù zhōng xué xí bìng zài shí jiān tuī yí zhōngràng kě kào xìng biàn dé kě jiàn
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

jiē tóu jiàn yì cháng cháng zhí jiē cóng shòu gù tiào dào yōng yǒu shì yè de yī míng qǐ yè zhǔ shuō yí gè rén zuì zhōngyīng dāng wèi zì jǐ gōng zuò suí hòu yòu
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
bǔ shàng le shī zhè xiàng jiàn yì kě xíng de bù fèn zài cháng shì jiàn lì zì jǐ yōng yǒu de shì yè zhī qián xiāngōng zuòbìng chǔ xù duō nián zhōng jiān zhè duàn shí qī bìng bù
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
kě chǐ tā kě yǐ shì huò dé jì yì biāo zhǔn kè hù zhī shí hé cái wù dǐ xiàn de jiē duàn
可耻。它可以是获得技艺、标准、客户知识和财务底线的阶段。

tóng yī zǔ cǎi fǎng zhōng de yī míng ruǎn jiàn gōng sī gāo guǎn gěi chū le yí gè yǒu yòng de cì xù chuàng yè gōng sī gěi guò tā chén tòng de jiào xùn dàn tā jiàn yì xiān
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 业公司给过他沉痛的教训，但他建议先
zài jiào dà de gōng sī xué xí jiàn quán de shí jiàn zài jiā rù jiào xiǎo de gōng sī tā hái jiàn yì zài yōng yǒu duō gè qián zài gù zhǔ de dì fāng fā zhǎn zhí yè shēng yá ér
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
bú yào yī lài dān yī gù zhǔ liǎng tiáo guī zé dōu bú shì pǔ biàn shì yòng de dà xíng zǔ zhī kě néng jiāo gěi rén guān liáo zuò fēng ér fēi zhuó yuè shí jiàn bān dào shēng huó
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
chéng běn gāo áng de chéng shì yě kě néng huǐ diào zhè fèn zhí yè yuán běn yào chuàng zào de yú liàng zhēn zhèngzhòng yào de shì qí zhōng de jī zhì zài hòu guǒ zhēn shí cún zài de
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
dì fāng xué xí bìng wèi zì jǐ de láo dòng bǎo liú bù zhǐ yī tiáo tōng wǎng mǎi fāng de lù jìng
地方学习，并为自己的劳动保留不止一条通 往 买方的路径。

lìng yī míng zài tiān rán qì háng yè gōng zuò de rén bǎ yǒu jià zhí de gōng zuò dìng yì wèi duì jí shǒu wèn tí chéng dān zé rèn zhè shì héng liáng xué tú jīng lì de yī xiàng
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
yǒu yòngbiāo zhǔn zuì hǎo de zǎo qī zhí wèi bìng bù zǒng shì tóu xián zuì xiǎn hè huò yǎn qián xīn zī zuì gāo de zhí wèi tā kě néng shì yí gè ràng rén guān cháwán zhěng
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
xún huán de zhí wèi kè hù de xū qiú yùn yíng xiàn zhì shī bài de cháng shì chéng běn yī jí zuì zhōng jié guǒ néng gòu kàn jiàn zhěng gèxún huán de láo dòng zhě
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，
kě yǐ lǐ jiě xì tǒng wèi hé huì yǒu xiāng yìng de biǎo xiàn yǒng yuǎn bèi jú xiàn zài yí gè bù kě jiàn piàn duànzhōng de láo dòng zhě zé kě néng zhǐ jī lěi le nián zī què
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
méi yǒu jī lěi pàn duàn lì
没有积累判断力。

shòu gù gōng zuò yě huì jiào rén shén me shì bù gāi jiàn lì de yī míng jù chēng zuì zhōngzhěng hé le shù bǎi jiā diàn tái de guǎng bō yè chuàng yè zhě qiáng diàogōu tōng
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、
tuán duì xìn rèn yī jí shī bài suǒ jiě shì de pǐn gé zhè xiē jiào xùn shǔ yú suǒ yǒu quán de jiào hòu jiē duàn què wǎng wǎng zuì xiān zài chéng dān tā rén de gōng zī dān
团队信任，以及失败所揭示的品格。这些教训属于所有权的较后阶段，却 往 往最先在承 担他人的工资单
yǔ chéng nuò shí xué dào xué tú kě yǐ guān chá jì huà pò liè shí yī míng chèn zhí de guǎn lǐ zhě rú hé yìng duì xìn xī rú hé liú dòng shuō chū bù biàn zhēn xiàng
与承 诺时学到。学徒可以观察：计划破裂时，一名称职的管理者如何应对；信息如何流动；说出不便 真 相
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 jì pàn duàn lì rén jì guān xì yī jí duì jīng jì jī zhì
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、判断力、人际关系，以及对经济机制
de liǎo jiě méi yǒu zhè xiē zī běn suǒ yǒu quán zhí shì gǎi biàn le tóu xián rén yī rán bào lù zài fēng xiǎnzhī zhōng
的了解。没有这些资本，所有权只是改变了头衔，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 zhuàn dé gèng duō què réng rán wú fǎ zuò chū xuǎn zé yuán yīn hěn jiǎn dān měi yī dān wèi shōu rù kě néng dōu yǐ yǒu zhǐ dìng
劳动者可以变得更有能力、赚 得更多，却仍然无法作出选择。原因很简单：每一单位收入可能都已有指定

yòng tú
用途。

shè mǒu yī shí qī de jiā tíng shuì hòu shōu rù wèi wéi chí jiā tíng yùn zhuàn suǒ xū de bì yào zhī chū hé yǐ chéng nuò zhī chū wèi zhài wù de bì yào hái kuǎn é
设某一时期的家庭税后收入为 Y，维持家庭运转所需的必要支出和已承诺支出为 E，债务的必要还款额
wèi kě yòng yú liàng wèi
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 néngràng biàn wèi zhèng shù dāngshēng huó dī yú jī běn biāo zhǔn shí xiàn zhì kāi zhī wú fǎ mí bǔ shōu rù
这只是簿记，并不承诺每个家庭都能让 M 变为正数。当生活低于基本标准时，限制开支无法弥补收入
bù zú fáng zū zhào hù shí wù yào wù hé jiāo tōng bìng bú huì yīn wèi yù suàn zhēng qí jiù biàn chéng kě yǒu kě wú de xiàng mù zài zhè zhǒngqíng kuàng xià
不足。房租、照护、食物、药物和交通，并不会因为预算整齐就变成可有可无的项目。在这种情况下，
zhēn zhènggòu chéng yuē shù xū yào chǔ lǐ de hěn kě néng shì shōu rù gōng gòng zhī chí zhài wù jiǎn miǎn zhù fáng zhào hù huò huò dé fú wù de jī huì ér bú shì
真正构成约束、需要处理的很可能是收入、公共支持、债务减免、住房、照护或获得服务的机会—而不是
zài lái yī fān guān yú kā fēi de shuō jiào
再来一番关于咖啡的说教。

bù guò zài shōu rù zú gòu de dì fāng gè xiàng chéng nuò yě kě néng qiào rán kuò zhāng tūn diào měi yī fēn zēng zhǎng yī míng nì míng de shāng yè fáng dì chǎn jīng jì rén
不过，在收入足够的地方，各项承诺也可能悄然扩张，吞掉每一分增长。一名匿名的商业房地产经纪人
huí yì shuō zì jǐ shōu rù 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 de zhèng jù shē chǐ kě yǐ shì duì
回忆说，自己收入大幅增加后，立刻买了一辆招摇的跑车。这项购买并不是品行不端的证据；奢侈可以是对
yíng yú de yǒu yì shí shǐ yòng jǐng gào zhēn duì de shì chí jiǔ xìng gāo shōu rù de yī nián zhǐ shì zàn shí de zhèng jù yī bǐ xīn de fù kuǎn yì wù nà xiē huò dé gǔ quán
盈余的有意识使用。警告针对的是持久性。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
duì shàng wèizhuàn dào rèn hé qián de wèi lái shù nián de gù dìng suǒ qǔ
对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 xiàngyán shēn tā bǎ dāng xià jiā tíng néng gòu guò dé hěn hǎo de rén chēng wéi yǒu qián
Chicago 的一名经营者把时间跨度向另一个方向延伸。他把当下家庭能够过得很好的人称为“有钱”，
bǎ yōng yǒu zú gòu zī yuán néngràng yí gè rén de zēng sūn bèi yě guò dé hěn hǎo de rén chēng wéi fù yǒu jiē zhe tā miáo shù le yí gè shōu rù hěn gāo què réng rán
把拥有足够资源、能让一个人的曾孙辈也过得很好的人称为“富有”。接着，他描述了一个收入很高却仍然
rù bù fū chū de jiā tíng tā tí gōng de shù jù wèi jīng shěn jì ér tā guān yú pǔ tōng shòu gù gōng zuò wú fǎ chuàng zào cái fù de zhǔ zhāng yě yǔ nà xiē huò dé gǔ quán
入不敷出的家庭。他提供的数据未经审计，而他关于普通受雇工作无法创造财富的主张，也与那些获得股权、
chǔ xù tóu zī bìng jī lěi kě xié dài zī běn de gù yuán xiāngmáo dùn jīn guān rú cǐ bǎ shí jiān kuà dù yǔ zhī chū lián xì qǐ lái réng rán yǒu yòng yí gè jiā tíng
储蓄、投资并积累可携带资本的雇员相矛盾。尽管如此，把时间跨度与支出联系起来仍然有用。一个家庭
ruò bǎ wèi lái shōu rù fēn pèi gěi dāng xià de dì wèi xiāo fèi jiù wú fǎ wèi hòu dài chuàng zàokōng jiān cháng yuǎnyǎn guāng bù bì yòng lái wéi chí yí gè jiā zú wáng cháo
若把未来收入分配给当下的地位消费，就无法为后代创造空间。长远眼光不必用来维持一个家族王朝；
tā kě yǐ zhǐ shì gěi hòu lái de rén liú xià zī yuán hé xuǎn zé ér bú shì tā men cóng wèi xuǎn zé guò de zhàng dān yǔ jué sè
它可以只是给后来的人留下资源和选择，而不是他们从未选择过的账单与角色。

de yī míng yī shēng zhí jié liǎo dàng dì shuō míng le shēng cún yuán zé bì miǎn guò dù kuò zhāng shēng huó kāi zhī dī yú shōu rù bìng bǎ gù dìng yì wù
Houston 的一名医生直截了当地说明了生存原则：避免过度扩张，生活开支低于收入，并把固定义务
bǎo chí zài zú yǐ áo guò dī mí nián fèn de shuǐ píng de lìng yī míng fā yán zhě jiàn yì měi zhōu chá kàn xún huán xìn yòng kǎ yú é bìng zhú bù huán qīng ér
保持在足以熬过低迷年份的水平。Dallas 的另一名发言者建议每周查看循环信用卡余额，并逐步还清，而
bú shì ràng áng guì de zhài wù yīn cáng zài zuì dī hái kuǎn é lǐ shē chǐ pǐn zhǐ néngyòng xiàn jīn gòu mǎi de guī zé duì měi gè jiā tíng ér yán dōu wèi miǎn guò yú jiāng yìng
不是让昂贵的债务隐藏在最低还款额里。奢侈品只能用现金购买的规则，对每个家庭而言都未免过于僵硬，
dàn qí zhōng bāo hán yī dào hé lǐ de biān jiè bú yào bǎ yī xiàng kě zì yóu xuǎn zé de xiǎng shòu biàn chéng àn gāo lì lǜ jì suàn de qiáng zhì xìng suǒ qǔ
但其中包含一道合理的边界：不要把一项可自由选择的享受，变成按高利率计算的强制性索取。

gāo chéng běn zhài wù yīng dāng yōu xiān chǔ lǐ yīn wèi tā huì què dìng wú yí dì xiāo hào wèi lái de láo dòng ér dà duō shù jī huì zhǐ néng tí gōng bù què dìng de huí bào
高成本债务应当优先处理，因为它会确定无疑地消耗未来的劳动，而大多数机会只能提供不确定的回报。
zhè bìng bù yì wèi zhe suǒ yǒu zhài wù dōu wán quán xiāng tóng zī zhì gōng jù chē liàng huò zī chǎn kě néng kuò dà zhuàn qián néng lì hòu xù zhāng jiéjiāng yī jù yù jì
这并不意味着所有债务都完全相同。资质、工具、车辆或资产可能扩大赚钱能力；后续章节将依据预计
yòng yú chéng dān zhài wù de xiàn jīn liú jiǎn yàn shēng chǎn xìng jiè kuǎn zhè lǐ cǎi yòng yī tiáo gèng zhǎi de guī zé jiù gòu le rú guǒ yī bǐ yú é xiàng jiā tíng fù lì
用于承担债务的现金流，检验生产性借款。这里采用一条更窄的规则就够了：如果一笔余额向家庭复利
zēng zhǎng de sù dù chāo guò jiā tíng néng gòu ān quán zhuàn qǔ shōu rù de sù dù dì yī xiàng tóu zī wǎng wǎng jiù shì zǔ zhǐ zhè zhǒng fù lì zēng zhǎng
增长的速度，超过家庭能够安全赚取收入的速度，第一项投资往往就是阻止这种复利增长。

zuì chū de zhèng yú liàng bù yīng bèi cōng máng tóu rù guǎng gàozhōng huí bào lǜ zuì gāo de dì fāng tā de shǒu yào rèn wù shì zhōng duàn cuì ruò xìng zài
最初的正余量不应被匆忙投入广告中回报率最高的地方。它的首要任务是中断脆弱性。在 Austin，
yī míng nián qīng jīng jì rén shuō xiān qián de chǔ xù ràng tā néng gòutóu shēn jīng jì yè wù méi yǒu zhè xiē chǔ xù tā jiù bú huì yōng yǒu zhè gè xuǎn zé zhè bǐ xiàn jīn
一名年轻经纪人说，先前的储蓄让他能够投身经纪业务。没有这些储蓄，他就不会拥有这个选择。这笔现金
de huí bào bù zhǐ shì lì xī hái bāo kuò chéng shòu huí bào yán chí ér bù bì lì kè zuò chū pò huài xìng jué dìng de quán lì
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。

yī xiǎo bǐ chǔ bèi wú fǎ jiě jué měi yī cì chōng jī ér qiě xiàn jīn zài cháng qī nèi huì sàng shī gòu mǎi lì dàn wèi jìn qī bù què dìng xìng chí yǒu de chǔ bèi yǔ
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
cháng qī zī běn chéng dān zhe bù tóng de rèn wù tā gòu mǎi de shì shí jiān shí jiān shī láo dòng zhě kě yǐ bù yòng fā xīn rì dài kuǎn jiù xiū hǎo qì chē lí kāi bù ǎn quán
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
de gōng zuò děng dài fā piào kuǎn dàozhàng xún zhǎogèng hǎo de zhí wèi huò zhě jù jué dì yí gè lǜè duó xìng de tí yì zài jīn qián chéng wéi fù lì zēng zhǎng de yǐn qíng
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
zhī qián tā wǎng wǎng xiān shì dǐ yù qiǎng pò de huǎn chōngdiàn
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

zài yī míng shòu fǎng zhě bǎ jìn bù bù fèn guī yīn yú yǒu yì shí dì xíng shì yǐ jí yǔ pèi ǒu gòng xiǎng tóng yī gè cái wù fāng xiàng yī míng zhí fǎ gōng zuò zhě
在 Dallas，一名受访者把进步部分归因于有意识地行事，以及与配偶共享同一个财务方向。一名执法工作者

miáo shù le zì jǐ rú hé cóng bān dào yǐ xún qiú gèng duō jī huì lìng yī míng fā yán zhě shuō dī fù zhài hé gāo shōu rù kě yǐ bǎo liú
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
zài jī huì chū xiàn shí qiān yí de néng lì yī míng qǐ yè zhǔ zé jiǎng shù le yí gè gèng zhǎng de gù shì shè jí jiào yù zhí yè zhuǎn huàn yǐ jí zuì zhōng jīng yíng
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
duō jiā gōng sī zhè xiē xù shù de guī mó bù tóng què jié shì le gè rén chéng gōng gù shì jīng cháng yǐn cáng de yí gè dān wèi jiā tíng
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。

pèi ǒu bú shì róng zī gōng jù yōng yǒu jiā tíng yě bù néng zhèng míng yī xiàng cè lüè hé hū dé xíng jiā tíng chéng yuán kě néng yǒu bù tóng de fēng xiǎn chéng shòu néng lì
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、
zhào hù zé rèn jiàn kāng xū qiú zhí yè hé méi hǎo shēng huó de dìng yì yí gè rén yīng yǒng de shāng yè shí yàn kě néng chéng wéi lìng yí gè rén de wú cháng láo dòng
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、
shī qù bǎo xiǎn bèi pò bān qiān huò zhě lìng rén chè yè nán mián de fēng xiǎn bào lù dá chéng yí zhì bìng bù yì wèi zhe yóu yí gè xióng xīn bó bó de rén shuō fú qí tā
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
suǒ yǒu rén chéng dān xià xíng hòu guǒ
所有人承担下行后果。

tā yì wèi zhe chéng dān hòu guǒ de rén néng gòugòng tóng huí dá
它意味着，承担后果的人能够共同回答：

- nǐ xiē zhī chū bǎo hù jiàn kāng zhào hù ān quán yǔ zūn yán
  哪些支出保护健康、照护、安全与尊严？
- nǐ xiē zhài wù huì chǎn shēng zuì wēi xiǎn de gù dìng suǒ qǔ
  哪些债务会产生最危险的固定索取？
- duō dà guī mó de chǔ bèi néngràng jiā tíng tǐng guò xià yī cì zhōng duàn
  多大规模的储备能让家庭挺过下一次中断？
- yī 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 míngyīng 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？
- nǐ 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 zhě jīng yíng yī jiā xiǎo xíng fú wù qǐ yè
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。
tā yě kě néng qīng xiàng yú zài jí bìng qī jiān huò yī duàn zhào hù shí qī bǎo chí wěn dìng wú lùn xuǎn zé shén me dōu yīngmíng quèshuō míng zī yuán pèi zhì jiā tíng wán quán
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
bù bì biàn dé jù yǒu chuàng yèqīng xiàng
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 hù jiào yù guān zhù yí gè fáng jiān yī dùn fàn yī cì yǐn jiàn huò yòng yú liàn xí
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
de shí jiān zhè lèi zhī chí yīng dāng dé dào chéng rèn ér bú shì cóngchuàng shǐ rén de gù shì zhōng shān qù tā huì gǎi biàn jīng jì tiáo jiàn yě huì chǎn shēng gè rén
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
jìng zī chǎn shù zì wú fǎ jì lù de hù huì yì wù
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 zhāngxuǎn dìng de yǒu biān jiè xíng dòng ér bú shì zài yī zhāng bái zhǐ shàng lìng zào yī xiàng xīn zhí yè wèi zhè xiàng
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
xíng dòng shè zhì qī gè bǐ cǐ xiāng lián kě suí zhèng jù biàn huà ér xiū dìng de zì duàn
行动设置七个彼此相连、可随证据变化而修订的字段。

1. **shuōqīng néng lì yǔ jié guǒ** xuǎn zé yī xiàng jì fú hé nǐ zhèng zài fā zhǎn de yōu shì yòu duì yìng yī zhǒng kě chù dá xū qiú de jì néng shuō míngzhè xiànggōng zuò
   说清能力与结果。选择一项既符合你正在发展的优势、又对应一种可触达需求的技能。说明这项工作
   huì wèi lìng yí gè rén dài lái shén me gǎi biàn yī jí kě kào de biǎo xiànyīng dāng shì shén me yàng zi
   会为另一个人带来什么改变，以及可靠的表现应当是什么样子。
2. **suō duǎnshí zhèngxún huán** wán chéng yī xiàng xiǎo rèn wù gēn suí guān cháwán zhěngliú chéng huò jié jué yí gè yǒu biān jiè de wèn tí jì lù jié guǒ xiàng yǒu zī gé
   缩短实证循环。完成一项小任务，跟随观察完整流程，或解决一个有边界的问题。记录结果，向有资格
   pàn duàn de rén xún qiú jiū zhèng bìng wèi xià yī cì cháng shì shè dìng rì qī
   判断的人寻求纠正，并为下一次尝试设定日期。
3. **shuōqīngmǎi fāng shì shuí** què dìng shuí huì fù qián zhè gè rén zhòng shì shén me rú hé yàn zhèng jié guǒ yī jí nǐ xiē tì dài fāng àn yī jīng zài zhēng duótóng yī bǐ
   说清买方是谁。确定谁会付钱、这个人重视什么、如何验证结果，以及哪些替代方案已经在争夺同一笔
   qián bú yào děngshàng duō nián cái fā xiàn xiǎng xiàngzhōng de shì chǎngbìng bù cún zài
   钱。不要等上多年，才发现想象中的市场并不存在。
4. **shè dìng zuì chū yú liàng mù biāo** jì lù shuì hòu shōu rù bì yào chéng nuò zhī chū hé zhài wù cháng fù é què dìng yī bǐ jīn é hé yí gè rì qī shí qí zú yǐ
   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
   chéng shòu yī cì kě néng de zhōng duàn huò wèi xià yī xiàng yǒu biān jiè de xíng dòng tí gōng zī jīn dāng shōu rù wú fǎ yuè guò jī běn wù zhì dǐ xiàn shí yán qián de
   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

mù biāo yīng dāng shì gèng gāo de shōu rù gèng hǎo de huò qǔ jī huì zhī chí huò zhài wù jiǎn miǎn ér bú shì xiàng zhēng xìng de jié jiǎn dāng yú liàng yī jīng cún zài
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
shí zài kě xíng de qíng kuàng xià jiǎn shǎo jù yǒu pò huài xìng de gāo chéng běn yú é bìng dī zhì bǎ zàn shí shōu rù biàn chéng yǒng jiǔ gù dìng zhī chū
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. **zhǐ gěi chǔ bèi yī xiàng rèn wù** shuōqīng tā bì xū chéng shòu de zhōng duàn yī jí tā bì xū bǎo liú de jué cè shí jiān bǎ zhè bǐ qián yǔ tóu jī xìng shí yàn fēn kāi
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；
yī cì zàn shí de chéng gōng bù yīng qiāo rán bǎ chǔ bèi zhuǎn huà wèi fēng xiǎn zī běn
一次暂时的成功不应悄然把储备转化为风险资本。

6. **jiù shí yàn jí qí zhōng diǎndá chéng yí zhì** yǔ suǒ yǒu chéng dān fēng xiǎn de rén yì qǐ míng què jīn qián shí jiān zhí zé hé bù kě xié shāng de dǐ xiàn shè dìng
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
fù hé rì qī bìngshuō míng shén me zhèng jù zú yǐ zhèng míngyīng dāng jì xù gǎi biàn jì néng huò mǎi fāng huò zhě tíng zhǐ dāng yī xiàng shí yàn de zhǔ zhāng yī jīng
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
shī bài shí jié shù tā kě yǐ bǎo hù jiā tíng yě néng bǎo liú zài cì cháng shì de néng lì
失败时，结束它可以保护家庭，也能保留再次尝试的能力。

7. **zhǐ zài dé dào shí zhèng hòu tuò kuān** dāng dì yī xiàng néng lì yǐ jīng zú gòu kě kào néng gòuzhī chēngkuò zhǎn shí zài zēng jiā yī xiàng xiāng lín jì néng yī lèi kè hù
huò yī xiàng suǒ yǒu quán quán yì guǎng dùcóng yǐ yíng de de shēn dù zhōngshēng zhǎng chū lái shí zuì wèi jiān shí
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。

zhè gè xún huán wú fǎ bǎo zhèng cái fù tā zuò chū de shì yí gè jiào ruò de chéng nuò zài yāo qiú nǔ lì chéng zàigèng duō jīn qián huòfēng xiǎn zhī qián nǔ lì huì xiān
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
chǎn shēng zhèng jù zhèng jù kě yǐ zhǐ dǎo liàn xí liàn shú de néng lì kě yǐ zhuǎn qǔ shōu rù ér yī bù fèn shōu rù kě yǐ zhuǎn huà wèi xuǎn zé de kōng jiān měi cì
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
fù hé shí dōu yīng xiū dìng jì lù ér bú shì wèi yuán jì huà biàn hù
复核时，都应修订记录，而不是为原计划辩护。

xuǎn zé běn shēn méi yǒu fāng xiàng zài tiāo xuǎn xià yī tái shōu rù jī qì zhī qián xiān jué dìng tā yīng dāng bǎo hù zěn yàng de shí jiān jiàn kāng guān xì dì diǎn
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、
bù què dìng xìng yǔ gòng xiàn pèi zhì
不确定性与贡献配置。

Chapter 4

先选择生活，再选择收入

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

yī míng yuán gōng gěi chū le yí gè jì pǔ tōng yòu lìng rén bù ān de dá àn tā shuō zì jǐ cóng shì kē jì gōng zuò shì yīn wèi suǒ shòu de jiào yù jiù shì
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
wèi cǐ bìng fēi yīn wèi tā yǒu yì shí dì xuǎn zé le tā méi yǒu rén qiǎng pò tā nà zhǒng qǐ dài bǐ qiǎng pò gèng róu hé tā zhè yí dài rén bèi gào zhī tǐ miàn
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
de jìn bù shì shén me yàng zi tā hái méi lái de jí wèn zì jǐ shì fǒu xiǎng yào yǔ zhī xiāng bàn de shēng huó jiù yǐ jīng zhào zhe zhǐ shì zǒu le xià qù
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。

xǔ duō yǐng xiǎng shēn yuǎn de xuǎn zé jiù shì zhè yàng zuò chū de yǒu néng lì de xué shēng jì xù gōng dú xià yí gè zī lì yīn wèi lí kāi xū yào gěi chū jiě shì
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。
yuán gōng jiē shòu jìn shēng yīn wèi jù jué huì xiǎn de méi yǒu shàng jìn xīn chuàng shǐ rén zhuī qiú guī mó yīn wèi yī jiā shí zhōng bǎo chí xiǎo guī mó de gōng sī huì bèi shì wèi
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
shàng wèi wán chéng jiā tíng gòu mǎi dài kuǎn fāng suǒ yǔn xǔ de zuì dà zhù fáng yīn wèi tā men wù bǎ pī zhǔn dàng chéng le jiàn yì měi gè jué dìng dōu kě néng hé qíng hé lǐ
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。
wēi xiǎn zài yú shè huì xìn hào xiān yú gè rén wèn tí dào lái
危险在于，社会信号先于个人问题到来。

zhè míng yuán gōng tí chū de jiū zhèng bàn fǎ shì tíng xià lái wèn wèn zì jǐ jiū jìng xiǎng yào shén me dàn tā jiē xià lái de shuō fǎ zǒu dé tài yuǎn tā rèn wéi
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，
néng fǒu huò dé jī huì qǔ jué yú shì fǒu rèn shí duì de rén jī hū yǔ néng lì wú guān rén jì guān xì dí què huì dǎ kāi dà mén ér qiě zhè zhǒng jī huì wǎng wǎng
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
fēn pèi bù jūn dàn tā bú huì ràng jì shù pàn duàn fā lǜ xú kě yī liáo shèng rèn lì huò kě kào jiāo fù biàn dé kě yǒu kě wú gèng wán zhěng de jiào xùn shì yī fèn
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
shì yè jì xū yào yī zhǒng zì jǐ néng gòu rèn kě de shēng huó yě xū yào bié rén kě yǐ xìn lài de gōng zuò èr zhě shuí yě bù néng tì dài shuí
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。

dì zhāng wèi xuǎn zé téng chū le yì diǎn kōng jiān xiàn zài wǒ men bì xū wèi zhè piàn kōng jiān zhǐ míng fāng xiàng
第 3 章为选择腾出了一点空间。现在，我们必须为这片空间指明方向。

4.1 职位名称掩盖了一天的实况

zài jiàn zhù shī bǎ zhí yè jiàn yì nóng suō wéi yí gè jué dìng àn zhào zì jǐ xiǎng yào de shēng huó fāng shì zài gōng zuò
在 San Antonio，建筑师 Katie Hastings 把职业建议浓缩为一个决定：按照自己想要的生活方式，在工作
hé shōu rù zhī jiān zuò chū xuǎn zé *shēng huó fāng shì* zhè gè cí tīng qǐ lái kě néng xiàng yī fèn gòu wù mù lù zhè lǐ suǒ zhǐ de shì rì fù yí rì de yī tiān rú hé
和收入之间作出选择。生活方式这个词听起来可能像一份购物目录。这里所指的，是日复一日的一天如何
gòu chéng
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 wán chéng yǒu duō shǎo qǔ jué yú mò shēng rén tóng shì chū chāi
你必须在什么时间、什么地点出现？工作中有多少需要独自完成？有多少取决于陌生人、同事、出差、
tiān qì píng mù tǐ lì huò gōng kāi biǎo xiàn jǐn jí qíng kuàng hěn shǎo fā shēng hái shì yuán běn jiù nèi zhì yú zhè xiàng fú wù zhī zhōng hái zi shēng bìng shí gōng zuò
天气、屏幕、体力或公开表现？紧急情况很少发生，还是原本就内置于这项服务之中？孩子生病时，工作
néng fǒu zàn tíng gōng zuò huì tí gōng yī liáo bǎo zhàng hái shì jiā tíng bì xū zì xíng jiàn lì bǎo zhàng chéng gōng huì ràng nǐ duì rì chéng yōng yǒu gèng duō kòng zhì hái shì
能否暂停？工作会提供医疗保障，还是家庭必须自行建立保障？成功会让你对日程拥有更多控制，还是
měi zēng jiā yī wèi kè hù duì fāng jiù huì duō huò dé yī fèn zhī pèi nǐ shí jiān de quán lì
每增加一位客户，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 jiā rén fù jìn àn kě yù qī de shí jiān gōng zuò lìng yí gè kào
年收入相同的两个人，可能过着截然相反的生活。一个人在家人附近按可预期的时间工作；另一个靠
yè bān chū chāi hé suí shí dài mìng zhēng dé shōu rù yí gè rén zhěng tiān cóng shì zì jǐ kàn zhòng de jì yì lìng yí gè rén rèn shòu zhè fèn gōng zuò yīn wèi tā wèi lìng
夜班、出差和随时待命挣得收入。一个人整天从事自己看重的技艺；另一个人忍受这份工作，因为它为另
yī zhǒng mù biāo tí gōng zī jīn liǎng zhǒng ān pái dōu bú huì tiān rán yōu yú lìng yī zhǒng cuò wù zài yú zhī bǐ jiào shōu rù què bù wèi měi yī tiān biāo chū dài jià
一种目标提供资金。两种安排都不会天然优于另一种。错误在于，只比较收入，却不为每一天标出代价。

yī fèn shí yòng de shí jiān yù suàn yào cóng nà xiē bù néng chéng shí dì ná qù chū shòu de shí jiān kāi shǐ shè yī zhōu de zǒng xiǎo shí shù wèi zhǔ yào yòng tú wèi
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开始。设一周的总小时数为 T，主要用途为
shuì mián zhào hù jiàn kāng guān xì bì yào de wéi hù hé yǒu cháng gōng zuò shèng yú de shí shàng wèi fēn pèi de shí jiān
睡眠 S、照护 C、健康 H、关系 R、必要的维护 N 和有偿工作 W。剩余的 F 是尚未分配的时间：

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

zhè xiē fú hào bìng bù yì wèi zhe shēng huó huì yǐ zhèng qí de qū kuài dào lái zhào hù huì dǎ duàn gōng zuò yōu yì kě yǐ bāng zhù huī fù jiàn kāng zì jǐ xuǎn zé de
这些符号并不意味着生活会以整齐的区块到来。照护会打断工作；友谊可以帮助恢复健康；自己选择的
gōng zuò yě kě yǐ chéng wéi yì yì de lái yuán zhè xiàng jì suàn zhǐ shì zài jù jué yī zhǒng cháng jiàn de zì qī bǎ tóng yī gè xiǎo shí tóng shí xǔ gěi kè hù hái zi
工作也可以成为意义的来源。这项计算只是在拒绝一种常见的自欺：把同一个小时同时许给客户、孩子、
shēn tǐ hé wèi lái de zì jǐ
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 tā dāngpíng héng qí tā shì xiàng de tiáo jié xiàng bǎ yī jīng zài
先写下自己想要的一周，再为职业命名。把睡眠列进去，不要拿它当平衡其他事项的调节项。把已经在
chéng dān de zhào hù liè jìn qù bāo kuò wú cháng qiě bù kě yù cè de zhào hù bù jǐn yào liè chū kàn dé jiàn de gōng zuò shí duàn yě yào liè rù chū xíng hé huī fù
承担的照护列进去，包括无偿且不可预测的照护。不仅要列出看得见的工作时段，也要列入出行和恢复。
liú chū yī xiē shàng wèi fēn pèi de shí jiān háo wú yú liàng de rì chéng biǎo jiù xiàng háo wú chǔ bèi de jiā tíng yī cì pǔ tōng de gān rǎo yě huì biàn chéng wēi jī
留出一些尚未分配的时间。毫无余量的日程表，就像毫无储备的家庭：一次普通的干扰也会变成危机。

yǒu chánggōng zuò de shí jiān hái yào fēn wéi dāng qiánchǎn chū hé wèi lái néng lì yí gè rì chéng kě yǐ ràng jīn tiān kě jì fèi de gōng zuò dá dào zuì dà què bù liú xià
有偿工作的时间还要分为当前产出和未来能力。一个日程可以让今天可计费的工作达到最大，却不留下
rèn hé shí jiān yòng yú xué xí 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 wú xiū zhǐ dì zhǔn bèi yī mén
任何时间用于学习、恢复，或建立能够带到另一位雇主那里的能力证据。相反的失败是无休止地准备：一门
kè jiē yī mén kè què shǐ zhōng méi yǒu duì mǎi fāngyǒu yòng de gōng zuò 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
课接一门课，却始终没有对买方有用的工作交付出去。两者都要放进一周的安排里。明确哪些产出必须在
dāng xià zhī chēng jiā tíng yě míng què nǐ xiē liàn xí yīng dāng zài rì hòu tuò kuān jiā tíng de xuǎn zé néng lì shǔ yú péi yǎng tā de rén rén jué bù shì bié rén zī chǎn qīng dān
当下支撑家庭，也明确哪些练习应当在日后拓宽家庭的选择。能力属于培养它的人；人绝不是别人资产清单
shàng de yí gè tiáo mù
上的一个条目。

4.2 工作不必成名

zài tóng yī zǔ cǎi fǎng zhōng yī wèi màn huà xiào xiàng huà jiā zài páng wèi yī míng zhǔ chí rén zuò huà tā cóng shì zhè xiànggōng zuò
在同一组 San Antonio 采访中，一位漫画肖像画家在 River Walk 旁为一名主持人作画。他从事这项工作
yǐ yǒu yuē nián jù tā shuō huà guò de rén jiē jìn wàn nián qīng shí tā céngxiǎng xiàng zì jǐ huì xiàng yī yàng chéng míng tā tǎn shuài dì
已有约 35 年，据他说，画过的人接近 50 万。年轻时，他曾想象自己会像 Picasso 一样成名。他坦率地
shuō zì jǐ méi yǒu zǒu dào nà yí bù suí hòu tā yòu huí dào yǎn qián de shēng huó lái zì xǔ duō dì fāng de rén zuò dào tā miàn qián dà duō yǒu shàn ér kāng kǎi
说，自己没有走到那一步。随后，他又回到眼前的生活：来自许多地方的人坐到他面前，大多友善而慷慨，
yě hào qí zì jǐ biàn xíng hòu de mú yàng ér tā hěn gǎn jī zì jǐ hái néng jì xù huà xià qù
也好奇自己变形后的模样；而他很感激自己还能继续画下去。

méi yǒu bì yào bǎ tā de jiǎng shùbiàn chéng yī fèn ān wèi jiǎng míng shēng hé hǎo gōng zuò huí dá de shì bù tóng de wèn tí míng shēnghéng liáng yí gè míng zì zài tè dìng
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是不同的问题。名声衡量一个名字在特定
zhì dù xià néng chuán bōduō yuǎn 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 zhè xiàng shí jiàn zhì yè héng liáng
制度下能传播多远。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这项实践。志业衡量
cóng nèi xīn kàn lái zhè xiànggōng zuò shì fǒu réng zhí de qù zuò sì zhě kě yǐ chóng hé dàn méi yǒu rèn hé yī xiàng néngbǎo zhèng qí yú gè xiàng
从内心看来，这项工作是否仍值得去做。四者可以重合，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 yī zhǒng huàn xiǎng yǒu yì yì de gōng zuò zǒng huì ràng rén líng gǎn chōng pèi rú guǒ zhè gè gū jì dà zhì
这名画家日复一日的重复，也纠正了一种幻想：有意义的工作总会让人灵感充沛。如果这个估计大致
zhǔn què jiē jìn wàn gè zuò huà duì xiàng yì wèi zhe yí gè gè pǔ tōng de rì zi pí bèi de rì zi nán yìng fù de gù kè zhǔn bèi shōu shí yī jí
准确，接近 50 万个作画对象，意味着一个个普通的日子、疲惫的日子、难应付的顾客、准备、收拾，以及
zài cì kāi shǐ xià yī fú huà de jué dìng yì yì bú huì cóng zhì yè zhōng xiāo chú láo dòng tā gǎi biàn de shì láo dòng suǒ fú wù de duì xiàng
再次开始下一幅画的决定。意义不会从志业中消除劳动。它改变的是劳动所服务的对象。

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

yǒu chánggōng zuò yě kě yǐ zī zhù yī zhǒng bù bì shāng yè huà de zhì yè hù shì kě yǐ yǎn zòu yīn yuè ér bù yāo qiú yīn yuè tì zì jǐ zhī fù fáng zū jī xiè shī
有偿工作也可以资助一种不必商业化的志业。护士可以演奏音乐，而不要求音乐替自己支付房租。机械师
kě yǐ zhǐ dǎo hái zi fù mǔ 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 bù yīng bǎ zhè xiē shēng huóchēng wéi
可以指导孩子。父母可以接受稳定的工作，因为照护是当下家庭生活的中心。我们不应把这些生活称为
yǒng qì bù zú suǒ dǎo zhì de shī bài jiǎn yàn biāo zhǔn zài yú zhè xiàngjiāo huàn shì fǒu chū yú zì jué zài wù zhì shàng shì fǒu wěn tuǒ yī jí shì fǒu huì zài lín shí
勇气不足所导致的失败。检验标准在于，这项交换是否出于自觉、在物质上是否稳妥，以及是否会在临时
ān pái biàn chéng wú xiàn qī de fàng qì zhī qián chóng xīn shěn shì tǎ
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

lìng yī chǎng cǎi fǎng zhōng de yī míng jí zhěn yī shēng huí yì qǐ yī wèi ài huàn zhě bìng bǎ jiàn kāng zhì yú tā men tán huà zhōu wéi de shē huá zhī shàng zhè gè shuō fǎ
另一场采访中的一名急诊医生回忆起一位胃癌患者，并把健康置于他们谈话周围的奢华之上。这个说法
xū yào jǐn shèn duì dài jīn qián yǔ jiàn kāng bìng fēi duì lì miàn shōu rù kě yǐ mǎi lái shí wù zhù suǒ zhì liáo xiū xī gèng ān quán de gōng zuò yī jí yǔ
需要谨慎对待。金钱与健康并非对立面：收入可以买来食物、住所、治疗、休息、更安全的工作，以及与
bāng zhù zì jǐ de rén xiāng chǔ de shí jiān jí bìng kě néng cuī huǐ zhuàn qián néng lì bìng dài lái jù é kāi zhī zhè wèi yī shēng de yì sī shì rú guǒ zhuàn qián kě yǐ
帮助自己的人相处的时间。疾病可能摧毁赚钱能力，并带来巨额开支。这位医生的意思是，如果赚钱可以

yù jiàn dì 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 de gōng néng
预见地毁掉那个本应使用这笔钱的身体，金钱便会失去大部分原本应有的功 能。

qīn mì guān xì yě shì rú cǐ yī wèi céng rèn cái fù guǎn lǐ rén gāo guǎn hé jiàn zhù gōng sī lǎo bǎn de rén bǎ hūn yīn chēng wéi zì jǐ zuì hǎo
亲密关系也是如此。San Antonio 一位曾任财富管理人、高管和建筑公司老板的人，把婚姻称 为自己最好
de cái wù jué dìng suí hòu yòu 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 hūn yīn de jiàn zhèng bìng bú shì
的财务决定，随后又说，没有良好的个人生 活，事业成功也是空 洞的。这是他对自己婚姻的见 证，并不是
yāo qiú rén men zhǎo yí gè pèi ǒu huǒ liú zài bù ān quán guān xì zhōng de chǔ fāng tā suǒ bāo hán de gèngguǎng fànzhēn xiàng shì lìng yí gè rén de zhào hù yǔ láo dòng
要求人们找一个配偶或留在不安全关系 中 的处方。它所包含的更广泛 真 相是，另一个人的照护与劳动，
wǎng wǎng cún zài yú yī fèn chéng gōng shì yè de nèi bù duì fāng bú shì xīn chóu dài yù de yī bù fèn duì fāng de xū yào bào fù tóng yì hé ān quán yě bì xū
往 往 存在于一份 成 功 事业的内部。对方不是薪酬待遇的一部分。对方的需要、抱负、同意和安全也必须
nà rù shè jì
纳入设计。

zài bǎo xiǎn yè gōng zuò shù shí nián hòu bǎ chéng gōngmiáo shù wèi shǒu xiān shì jiā tíng qí cì shì yōng yǒu zú gòu de qián lí kāi zāo gāo de
在保险业工作数十年后，Mike Kessner 把成 功描述为：首先是家庭，其次是拥有足够的钱离开糟糕的
gōng zuòchǎng suǒ tā kàn zhòng yǔ hái zi xiāng chǔ de shí jiān shù liàng ér bù zhǐ shì lǐ yí shì de suǒ wèi yōu zhì shí jiān jìn jiā mén qián tā huì tíng yī xià ràng
工作场所。他看重与孩子相处的时间数量，而不只是礼仪式的所谓优质时间。进家门前，他会停一下，让
bàn gōng shì de shì qíng zhú jiàn tuì qù yī dòng zuò wéi tóu zī jǐn jǐn zuò dào shōu zhī xiāng dǐ de jiā tíng zhù zhái réngchéng zài zhe tā rèn wéi wú kě tì dài de huí yì àn
办公室的事情逐渐退去。一栋作为投资仅仅做到收支相抵的家庭住宅，仍承载着他认为无可替代的回忆。按
yī zhǒng zhǐ biāo zhè dòng fáng zi biǎo xiàn bù jiā àn lìng yī zhǒng zhǐ biāo tā biǎo xiàn dé hěn hǎo
一种指标，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 jìng 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：

1. **jiàn kāng biān jiè 健康边界：** shēn xīn néng gòuchéng dān de fù hè tā men suǒ xū de huī fù yī jí yīng dāngzhōng zhǐ yī xiàng cháng shì de jǐng shì xìn hào
身心能够承担的负荷、它们所需的恢复，以及应当终止一项尝试的警示信号。

2. **guān xì biān jiè 关系边界：** shōu rù bù dé zài wú xíng zhōng tūn shì de shí jiān péi bàn ān quán yī jí zhào hù de gōng píng fēn pèi
收入不得在无形中吞噬的时间、陪伴、安全，以及照护的公 平分配。

3. **wù zhì biān jiè 物质边界：** shōu rù bǎo xiǎn chǔ bèi zhù fáng hé fǎ lǜ wěn dìng xìng de xià xiàn dī yú zhè yī xià xiàn yī xiàng yòu rén de fēng xiǎn hái fù dān bù qǐ
收入、保险、储备、住房和法律稳定性的下限；低于这一下限，一项诱人的风险还负担不起。

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 de zhèng jù tā men jiè dìng de shì zài shén me tiáo jiàn xià
这些边界会因人、因人生阶段而异。它们并不是愿 望不够强烈的证据。它们界定的是：在什么条件下，
zhè fèn yuàn wàngréng zhí de wèi zhī fù chū
这份愿 望仍值得为之付出。

4.4 抱负可以有自己的时节

de nà wèi jiàn zhù gōng sī lǎo bǎn jiàn yì yī jiā gōng sī xiān pá zài zǒu rán hòu pǎo tā jǐng gào shuō fā zhǎn guò kuài kě néng zào chéng qǐ yè
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
wú fǎ chéng shòu de gàng gǎn tóng yàng de fēn jiē duàn luò jí yě shì yòng yú rén shēng rén shēngzhōng kě néng yǒu xùn liàn de shí jié zhǎng shí jiānyùn yíng de shí jié zhào hù
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
de shí jié xiū fù de shí jié yě kě néng yǒu yí gè shí jié ràng jī lěi qī lái de xì tǒng róng xǔ gèng màn de bù diào dāng yí gè gāo qiáng dù jiē duàn bèi bāo zhuāng
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
chéng yǒng jiǔ shēn fèn shí má fán jiù kāi shǐ le
成 永久身份时，麻烦就开始了。

jiào liàn duì quán yā de shuō fǎ zuò chū le yī xiàng yǒu yòng de xiū zhèng tā jiàn yì quán shēn xīn tóu rù yǎn qián zhè yī duàn gōng zuò dàn bú yào
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
bǎ zhěng gèrén shēng de jié gòu dōu yā zài shàng miàn zhuān zhù de fēn zhōng yě kě yǐ shì quán lì yǐ fù yī zhōu de shí yàn yě kě yǐ shì quán lì yǐ fù yí gè
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
rén qí yú de yī qiè bù bì zuò wéi dǐ yā pǐn yā shàng
人其余的一切不必作为抵押品押 上。

yǒu biān jiè de gōng zuò réng rán kě yǐ yāo qiú hěn gāo yí gè yán sù tóu rù de jiē duàn yīng dāng yǒu mù dì qī xiàn fù hè huī fù jì huà yǐ jí jué dìng
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
xià yī bù de zhèng jù zhèng jù liáng hǎo shí kě yǐ xù qī jiàn kāng xū qiú jiā tíng huò jī huì fā shēng biàn huà shí yě kě yǐ chóng xīn shè jì
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。

zhè yàng yī lái jiān chí jiù huì bǐ dān chún jì xù gèng míng zhì yī wèi shēng wù xìn xī xué gōng sī de chuàng shǐ rénjiǎng shù le zì jǐ rú hé
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
zài shāng yè zǔ lì zhōng jiān chí yī wèi tǔ dì kāi fā shāng zé shēng chēng yīn wèi shī bài néng dài lái jiào xùn suǒ yǐ fēng xiǎn zōng huì ràng mào xiǎn zhě zuì zhōngzhàn yōu
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。
dì yī zhǒng shuō fǎ yǒu shí chéng lì dì èr zhǒng què hū lüè le pò chǎn chuāng shāng yī jí yóu qí tā rén chéng dān de sǔn shī xué dào dōng xī bìng bù děng yú huò dé
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
tuì kuǎn yī cì shī bài de shí yàn zhǐ yǒu zài jiā tíng ān rán chéng shòu jiào xùn kě yǐ biàn rèn xià yí gè jué dìng yě què shí yīn cǐ gǎi biàn shí cái jù yǒu jiào yù
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
jià zhí
价值。

duì jì shù de yù cè yě xū yào tóng yàng de kè zhì zhè wèi shēng wù xìn xī xué gōng sī de chuàng shǐ réncéng yù cè shǐ yòng xīn rén gōng zhì néng gōng jù de láo dòng zhě
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
jiāng qǔ dài bù shǐ yòng zhè xiē gōng jù de rén gōng jù dí què huì gǎi biàn gōng zuò xué huì shǐ yòng xiāng guān gōng jù yě néng tí shēng néng lì dàn shí máo de yù cè réng rán
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
wú fǎ tì dài duì gōng zuòběn shēn de shēn shì zhí yè shàng wèichéng shú háng yè gōng jù hé zhí wèi míng chēng jiù kě néng yī jīng gǎi biàn chí jiǔ de xuǎn zé bú shì
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 de yì yuàn
效 忠 于最新标签，而是在保留属于自己的判断力的同时，保持学习的意愿。

4.5 使用五年检验

mài diào yī jiā kē jì gōng sī bìng zǎo zǎo tuì xiū hòu qù lǚ xíng péi bàn hái zi zuì zhōng què gǎn dào wú liáo tā chóng xīn huí dào le zì jǐ
Glenn Boyd 卖掉一家科技公司并早早退休后，去旅行、陪伴孩子，最终却感到无聊。他重新回到了自己
xuǎn zé de gōng zuò kǎo lǜ yí gè xiǎng fǎ 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 gōng zuò zhè gè
选择的工作。考虑一个想法时，他会问：如果成 功大约需要 5 年，自己是否仍愿意做那些日常工作？ 这个
wèn tí qù diào le qǐ dòng rì zhǎng shēng hé xiǎng xiàngzhōng de tuì chū shèng xià de shí guò chéng
问题去掉了启动日、掌 声 和 想 象 中 的退出。剩下的，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 shén me gòu chéng nǐ xiē rén huì zài wǒ shēn biān wǒ de
> 如果这条路只能缓慢见效，我一个普通的星期二会由什么构 成？ 哪些人会在我身边？ 我的
> shēn tǐ huì fǎn fù zuò shén me wǒ huì bǎ nǎ zhǒng bù què dìng xìng dài huí jiā jí shí yǐn rén zhù mù de jié guǒ cóng wèi dào lái nǎ zhǒng néng lì
> 身体会反复做什么？ 我会把哪种不确定性带回家？ 即使引人瞩目的结果从未到来，哪 种 能 力
> réng huì jiā shēn wǔ nián hòu wǒ huì qìng xìng zì jǐ jīng lì le zhè duànshēng huó de nǐ xiē bù fèn
> 仍会加深？ 五年后，我会庆幸自己经历了这段生 活 的哪些部分？

huí dá shì bìng bù néng zhèng míng cún zài xū qiú huí dá fǒu yě bú huì pàn dìng zhè gè jī huì háo wú jià zhí yǒu xiē gōng zuò zhí de zài yǒu xiàn shí qī
回答“是”并不能 证 明存在需求，回答“否”也不会判定这个机会毫无价值。有些工作值得在有限时期
nèi qù zuò yīn wèi tā néng huàn lái ān quán xùn liàn jì néng huò zhī chí bié rén zhè xiàng jiǎn yàn jié shì de shì dài jià tā fáng zhǐ yí gè rén jǐn jǐn yīn wèi zuì hòu
内去做，因为它能换来安全、训练技能或支持别人。这项检验揭示的是代价。它防止一个人仅仅因为最后
nà zhāngzhào piān hěn yòu rén jiù jié shòu wǔ nián de rì cháng xiàn shí
那张照片很诱人，就接受五年的日常现实。

chóng fǎngōng zuò yě shuō míng zì yóu wèi hé bù néng zhǐ bèi dìng yì wèi mǒu zhǒng shì wù de quē xí bǎi tuō qiáng zhìláo dòng de zì yóu fēi cháng yǒu lì yí dàn
Boyd 重返工作也说 明，自由为何不能只被定义为某种事物的缺席。摆脱强制劳动的自由非常有力。一旦
shí xiàn tā jiù liú xià le yí gè zhèng miàn de wèn tí shén me zhí de tóu rù zhù yì lì zì jǐ xuǎn zé de gōng zuò jiàn kāng jiā tíng yǒu yì xué xí
实现，它就留下了一个正 面 的问题：什么值得投入注意力？ 自己选择的工作、健康、家庭、友谊、学习、
wán lè hé gòng xiàn bìng bù yǔ zì yóu jìng zhēng tā men fù yǔ zì yóu yǐ nèi róng
玩乐和贡献，并不与自由竞争。它们赋予自由以内容。

4.6 完成“生活与下限”记录

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

1. **pǔ tōng de yī zhōu** 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
   普通的一周。描述地点、工作时间、照护、睡眠、健康、关系、独处、乐趣和尚未分配的时间。
2. **wù zhì xià xiàn yǔ dì yī fèn yú liàng** chóng xīn hé chá jī běn shōu rù bǎo zhàng chǔ bèi zhài wù hé yì wù bāo kuò yī lài zhè xiàng jì huà de rén shuō míng
   物质下限与第一份余量。重新核查基本收入、保 障、储备、债务和义务，包括依赖这项计划的人。说 明
   dì yī fèn yú liàng bì xū shí shén me chéng wéi kě néng
   第一份余量必须使什么成 为可能。
3. **gōng zuò de zhì dì yǔ néng lì** zài jì yì xiāo shòu guǎn lǐ chū xíng shēn tǐ fù hè gōng zhòngbào guāng hé bù què dìng xìng zhī jiān xuǎn zé kě yǐ jié shòu
   工作的质地与能力。在技艺、销 售、管理、出行、身体负荷、公 众 曝 光和不确定性之间，选择可以接受
   de zǔ hé bǎ dāng qiánchǎn chū suǒ xū de shí jiān yǔ wéi hù wèi lái xuǎn zé de liàn xí shí jiān fēn kāi
   的组合。把当 前产出所需的时间，与维护未来选择的练习时间分开。
4. **yǒu biān jiè de jié duàn** shuō míng nǐ xiē fāng miàn kě yǐ zàn shí jiā qiáng chí xù duō jiǔ yǐ jí yóu shén me zhèng jù huò jǐng shì xìn hào jié shù zhè yī jié duàn
   有边界的阶段。说 明哪些方面可以暂时加强、持续多久，以及由什么证据或警示信号结束这一阶段。
5. **dì diǎn yǔ rén** què rèn shuí bì xū tóng yì nǐ xiē guān xì xū yào bǎo hù yǐ jí zěn yàng de dì lǐ tiáo jiàn huì ràng shì qíng biàn dé kě xíng huò dài jià gāo áng
   地点与人。确认谁必须同意、哪些关系需要保护，以及怎样的地理条件会让事情变得可行或代价高昂。
6. **zhī zú yǔ gòng xiàn** shuō míng zài wù zhì xià xiàn hé zì yóu xià xiàn dé dào bǎo zhàng zhī hòu é wài shōu rù jiāng yòng lái zuò shén me
   知足与贡献。说 明在物质下限和自由下限得到保 障之后，额外收入将用来做什么。

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 jiàn kāng huì biàn huà hái zi huì chū shēng yě huì lí jiā
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。健康会变化。孩子会出 生，也会离家。

fù mǔ xū yào zhào hù yí gè dì fāng huì biàn dé fù dān bù qǐ céng jīngràng rén quán shén guàn zhù de jì yì huì biàn chéng lì xíng gōng shì zuì chū wèi le wěn dìng ér
父母需要照护。一个地方会变得负担不起。曾经让人全神贯注的技艺会变成例行公事；最初为了稳定而
jiē shòu de gōng zuò yě kě néng yì wài biàn dé yì yì shēn hòu shēng huófā shēng biàn huà shí zhè fèn wén jiàn jiù yīng dāngchóng xīn shěn shì ér bù yīng jǐn jǐn yīn wèi tā
接受的工作，也可能意外变得意义深厚。生活发生变化时，这份文件就应当重新审视，而不应仅仅因为它
chū zì guò qù de zì jǐ jiù wèi tā biàn hù
出自过去的自己就为它辩护。

xiū dìng bù tóng yú suí bō zhú liú suí bō zhú liú shì ràngshēng yīn zuì dà de xīn xìn hào qǔ dài shàng yí gè xìn hào xiū dìng zé huì zhuī wèn shén me fā shēng
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
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 jìng shì fǒu gèng hǎo dì fú wù yú zhǔ dǎo mù dì tā zài
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
shǒu duàn biàn huà de guò chéngzhōng bǎo liú le lǐ yóu
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 yī fèn néng bǎ bào fù liú gěi rén shēng qí tā
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
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
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
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
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
shǔ yú gè rén zhè gè shí jì qū fēn què jù yǒu guǎng fàn yòng tú yī zhǒng kuài lè kě yǐ zhí de gòu mǎi què bù bì bèi yāo qiú yòng lái zǔ zhī yí gè rén de shēn fèn
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 lǎo bǎn shuō xíng wéi tài dù hé rì cháng biǎo xiàn bǐ jīng xīn
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
zhǔn bèi de miàn shì gèng néng jiē shì yí gè rén yīn cǐ yǐ shēng huó wèi xiàn de shè jì bù jīn yīng dāng bāo kuò gōng zuò huì duì wǒ men zuò shén me yě yīng dāng bāo kuò
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
tā fǎn fù yāo qiú wǒ men duì bié rén zuò shén me yī tiáo yāo qiú qī piàn xiū rǔ bù ān quán láo dòng huò zhuǎn jià yīn xìng fēng xiǎn de shōu rù lù jìng jí shǐ rì chéng
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
hé bào chóu kàn qǐ lái hěn yòu rén yě shì bù hé gé de
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
最好的设计，会把其中的困难系于某种当事人仍能认可的事物：有用的技艺、照护、发现、服务、美、
fù zé rèn de gōng sī dé dào bǎo hù de jiā tíng huò zài qí tā dì fāng zuò chū gòng xiàn de zì yóu de yī wèi kāi fā shāng zuì zhōng bǎ yǒu yì yì de
负责任的公司、得到保护的家庭，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
gōng zuò hé xìng fú zhì yú bǎi wàn fù wēng shēn fèn zhī shàng zhè gè pàn duàn bù néng tì suǒ yǒu rén zuò xuǎn zé dàn tā huī fù le shōu duàn yù mù dì de zhèng què shùn xù
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 yī xiàng nǐ yì zhōng de zhí yè gōng sī huòjìn shēng yǔ zhè zhāng biǎozhú xiàng duì zhào yī tiáo yòu rén de lù jìng kě yǐ bèi jù jué yīn wèi tā pǔ tōng de
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
yī tiān wéi bèi le tā shēng chēng yào shí xiàn de mù dì yī tiáo shēng wàng jiào dī de lù jìng kě yǐ bèi xuǎn zé yīn wèi tā gèngzhōng shí dì zhī chí xiǎng yào de shēng huó
一天违背了它声称要实现的目的。一条声望较低的路径可以被选择，因为它更忠实地支持想要的生活。
yī tiáo yāo qiú hěn gāo de lù jìng yě kě yǐ bèi jiē shòu yīn wèi zhè gè jié duàn yǒu biān jiè chéng dān tā de rén dōu tóng yì ér qiě gōng zuòběn shēn què yǒu yì yì
一条要求很高的路径也可以被接受，因为这个阶段有边界，承担它的人都同意，而且工作本身确有意义。

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 dāng mù dì qīng xī kě jiàn shí wǒ men zhōng yú kě yǐ zhuǎn xiàng
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。当目的清晰可见时，我们终于可以转向
wài bù tí chū nà gè shāng yè wèn tí ér bù zài bǎ tā yǔ dì wèi wèn tí hùn wéi yī tán shén me zhí de wèi bié rén chuàng zào
外部，提出那个商业问题，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?

yāo qiú yǒu zhì chuàng yè zhě bǎ zhù yì lì cóng zì shēn de kuì fá zhuǎn xiàng tā rén de wèn tí zhè gè zhuǎn biàn zài yǔ fǎ shàng hěn xiǎo
Myron Golden 要求有志创业者把注意力从自身的匮乏 转 向 他人的问题。这个 转 变 在语法 上 很小，
dài lái de hòu guǒ què hěn dà wǒ xū yào qiáng miáo shù de shì chuàng shǐ rén de chǔ jìng què méi yǒu gào sù gù kè wèi shén me yīng gāi fù qián
带来的后果却很大。我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。

zì jǐ de gù shì bāo kuò pín kùn hòu lái huò dé de cái fù qí zhōng dà bù fèn cái fù de sàng shī yǐ jí yī chǎng yóu xìn yǎng sù zào de chóng jiàn tā
Golden 自己的故事包括贫困、后来获得的财富、其中大部分财富的丧失，以及一场由信仰塑造的重 建。他
qū fēn le tuī dòng mù biāo xiàng qián de huó dòng hé jǐn jǐn ràng zhuī qiú mù biāo de rén máng lù de huó dòng zài shāng yègǒng zuòzhōng zhè yī qū bié biàn dé fēi chángmíng què
区分了推动目标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，这一区别变得非常明确。
shè jì biāo zhì zhù cè gōng sī yán jiū jīng zhēng duì shǒu dǎ mó tuī jiè dōu kě néng ràng rén jué de zhèng zài qū de jìn zhǎn dàn zhè xiē shì qíng dōu bù néng zhèng míng
设计标志、注册公司、研究竞争对手、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 证 明
yí gè dài jià gāo áng de wèn tí què shí cún zài yě bù néng zhèng míng nǐ yì de gōng zuònéng gòujiǎn qīng tā
一个代价高昂的问题确实存在，也不能 证 明 拟议的工作能够减轻它。

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。

shuō míng le diān dǎo zhè yī shùn xù de dài jià tā miáo shù le yī bǐ nián zuò chū de tóu zī xiàng mù zài yì qíng qī jiān guān bì
Chris Meroff 说 明了颠倒这一顺序的代价。他描述了一笔 2019 年做出的投资：项目在疫情期间关闭，
hòu lái yòu bèi chóng qǐ yīn wèi tā bù yuàn jiē shòu dì yī cì sǔn shī chóng qǐ tóng yàng shī bài le jù tā suǒ shù zhè yòu hào fèi le dà yuē wàn měi yuán
后来又被重启，因为他不愿接受第一次损失。重启同样失败了；据他所述，这又耗费了大约 100 万美元。
jīn é hé yuán yīn lái zì tā běn rén de chén shù bìng fēi jīng shěn jì de jié lùn dàn qí zhōng de jī zhì yī rán qīng chǔ guò qù de zhī chū yǐ jīng kāi shǐ wěi zhuāng chéng
金额和原因来自他本人的陈述，并非经审计的结论。但其中的机制依然清楚：过去的支出已经开始 伪 装 成
yǒu guān wèi lái de zhèng jù xiàn zài huì wèn yí gè xiǎng fǎ néng fǒujīng shòu fǎn fù de gù kè duì huà hé fù fèi xū qiú de jiǎn yàn xiāo shòu bìng fēi wéi yī
有关未来的证据。Meroff 现在会问，一个想法能否经受反复的顾客对话和付费需求的检验。销售并非唯一
zhòng yào de zhèng jù tā bù néng zhèng míng xiào yì liú cún lì rùn lǜ huò ān quán jiāo fù dàn tā yǐ lìng yí gè rén de jué dìng huí yìng le chuàng shǐ rén de
重 要 的证据——它不能 证 明 效益、留存、利润率或安全交付——但它以另一个人的决定回应了创始人的
rè qíng
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 néng lì zhǒng jié zhè gè xiǎng fǎ tīng bù jìn fǒu dìng xìng dá àn de zhí zhuó
他失败的重启为问题选择提出了一个必要条件：证据必须有能力终结这个想法。听不进否定性答案的执着，
zhǐ huì jìn yí bù jiā shēn zuì chū de qián tí
只会进一步加深最初的前提。

zhè jù huà tīng qǐ lái lǐ suǒ dāng rán zhí dào wǒ men zhuī wèn shén me cái suànyǒu yòng shuí huì rèn kě zhè zhǒng gǎi biàn shuí lái fù qián yǐ jí wèi shén me zhè bǐ
这句话听起来理所当然，直到我们追问：什么才算有用，谁会认可这 种改变，谁来付钱，以及为什么这笔
qián huì fù gěi zhè gè tè dìng de jié 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 yùn zuò de shì chǎng yī zhǒng
钱会付给这个特定的解决者。一个问题可能造 成巨大的人类痛苦，却依然没有一个能够运作的市场。一种
wēi bù zú dào de lè qù yě kě néng zhī chēng qǐ yǒu lì kě tú de shì chǎng yīn wèi mǎi fāngyǒu qián yǒu xuǎn zé bìng qiě yǒu kě kào de jiāo yì fāng shì yí gè páng dà
微不足道的乐趣也可能支撑起有利可图的市场，因为买方有钱、有选择，并且有可靠的交易方式。一个庞大
de shì chǎng kě néng bù bāo hán rèn hé néng gòu chù jí de gù kè yī xiàng chū sè de jì shù yě kě néng zài rén men shàng bù yuàn gǎi biàn xíng wéi zhī qián jiù yǐ jīng wèn shì
的市场可能不包含任何能够触及的顾客。一项出色的技术也可能在人们尚不愿改变行为之前就已经问世。

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 jié jué tòng kǔ wèn tí de qǐ yè zhè yī qū fēn hěn yǒu yòng dàn bù yīng
Houston 的一位脊椎指压治疗师对比了满足欲望的企业与解决痛苦问题的企业。这一区分很有用，但不应
bèi yǎn biàn wèi duì yù wàng de miè shì yú lè měi kuǎn dài shū shì hé wán lè dōu néngchuàng zào zhēn shí jià zhí yī zhǒng yù wàng kě néng pín fán chū xiàn yě
被演变为对欲望的蔑视。娱乐、美、款待、舒适和玩乐都能 创 造 真实价值。一种欲望可能频繁出现，也
kě néng shí fēn zhòng yào yī zhǒng lìng rén tòng kǔ de xū qiú zé kě néng yīn wèi chéng shòu zhě wú lì fù kuǎn ér shòu dào hū shì
可能十分重 要。一种令人痛苦的需求则可能因为承 受 者无力付款而受到忽视。

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 yī jiā xiǎo xíng fú wù jī gòu rú hé miàn duì yì jià néng lì gèng qiáng
这位脊椎指压治疗师所在的行业本身就揭示了原因。他描述了一家小型服务机构如何面对议价能力 更 强、
jiào wéi jí zhōng de bǎo xiǎn gōng sī fú wù jī gòu huò xū gǎi shàn le huàn zhě de shēng huó dàn fù kuǎn fāng jué dìng bào xiāo jīn é guī zé hé zhǔn rù gōng zuò de shè huì
较为集中的保险公司。服务机构或许改善了患者的生 活，但付款方决定报销金额、规则和准入。工作的社会
jià zhí huàn zhě huò dé de yì chù zhī fù de jià gé yī jí cóng yè zhě qū de de shōu rù shì sì gè bù tóng de liàng
价值、患者获得的益处、支付的价格以及从业者取得的收入，是四个不同的量。

zài lìng yī zhǒng yǔ jìng zhōng zuò chū le xiāng guān de qū fēn tā rèn wéi rén zài zūn yán shàng shì píng děng de ér shì chǎng duì gòng xiàn de
Tony Robbins 在另一种语境中作出了相关的区分。他认为，人在尊严上是平等的，而市场对贡献的
huí bào bìng bù píng děng zhè yīng dāng bèi lǐ jiě wèi duì jiāo huàn de miáo shù ér bú shì duì rén de jià zhí jìn xíng pái xù shì chǎng jiǎng lì de shì zài xiàn yǒu zhì dù xià
回报并不平等。这应当被理解为对交换的描述，而不是对人的价值进行排序。市场奖励的是在现有制度下
mǎi fāng néng gòu zhù yì dào bìng néng gòu gòu mǎi de dōng xī yì jià néng lì suǒ yǒu quán xī quē xìng fǎ lǜ jì chéng ér lái de zhǔn rù jī huì shí jī hé wài bù
买方能够注意到并能够购买的东西。议价能力、所有权、稀缺性、法律、继承而来的准入机会、时机和外部
chéng běn dōu huì yǐng xiǎng jié guǒ zhào hù zhě kě néng chuàng zào jù dà jià zhí què méi yǒu rèn hé gù kè zhí jiē gòu mǎi zhè zhǒng jià zhí lǒng duàn zhě kě néng bù fèn tōng guò
成本都会影响结果。照护者可能创造巨大价值，却没有任何顾客直接购买这种价值。垄断者可能部分通过
xiàn zhì tì dài xuǎn zé lái huò qǔ jià zhí shōu rù shì jiāo huàn de zhèng jù ér bú shì měi dé de zhèng míng
限制替代选择来获取价值。收入是交换的证据，而不是美德的证明。

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

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

shǐ yòng zhě yǔ nǐ yì de jiě jué fāng àn hù dòng 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 xì tǒng
零售商或渠道 决定这项方案能否进入货架、平台、受众或分销系统。

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

cóng cǎi fǎng mù biāo shì chǎng zhōng de jué cè zhě kāi shǐ gòu sī yí gè jì shù chuàng yì xún wèn tā men zhèng wèi shén me ér kǔ nǎo yǐ jí xiāo chú
John Abraham 从采访目标市场中的决策者开始构思一个技术创意，询问他们正为什么而苦恼，以及消除
zhè yī wèn tí huì dài lái shén me gǎi biàn zhǐ yǒu dào nà zhǐ hòu tā cái huì yāo qiú duì fāng chéng nuò cān jiā shì diǎn zhè gè shùn xù shì yí gè yǒu lì de kāi duān què
这一问题会带来什么改变。只有到那之后，他才会要求对方承诺参加试点。这个顺序是一个有力的开端，却
bù yì wèi zhe mǒu yí gè jué sè kě yǐ dài biǎo qí tā suǒ yǒu jué sè fā yán shěn pī zhě kě yǐ pī zhǔn yí gè zào dào shǐ yòng zhě àn zhōng dǐ zhì de shì diǎn shǐ yòng zhě
不意味着某一个角色可以代表其他所有角色发言。审批者可以批准一个遭到使用者暗中抵制的试点。使用者
kě néng kàn zhòng yī jiàn fù kuǎn fāng bù kěn chū zī de gōng jù tuī dòng zhě kě yǐ dǎ kāi yī shàn mén què bù yí dìng néng mǎn zú jiān guǎn jī gòu huò qú dào de yāo qiú
可能看重一件付款方不肯出资的工具。推动者可以打开一扇门，却不一定能满足监管机构或渠道的要求。

yí gè rén kě néng chéng dān suǒ yǒu jué sè zài yī liáo qí yè ruǎn jiàn jiào yù zhù fáng hé jiā tíng cǎi gòu zhōng zhè xiē jué sè wǎng wǎng bǐ cǐ fēn lí
一个人可能承担所有角色。在医疗、企业软件、教育、住房和家庭采购中，这些角色往往彼此分离。
zhǐ yǔ shǐ yòng zhě jiāo tán de chuàng shǐ rén kě néng wù jiě yù suàn zhǐ yǔ fù kuǎn fāng jiāo tán de chuàng shǐ rén kě néng shè jì chū shǐ yòng zhě kàng jù de dōng xī zhǐ yǒu měi
只与使用者交谈的创始人可能误解预算。只与付款方交谈的创始人可能设计出使用者抗拒的东西。只有每
yí gè huì yǐng xiǎng jié guǒ de jué dìng dōu qīng xī kě jiàn zhè gè wèn tí cái suàn dé dào le shāng yè shàng de lǐ jiě
一个会影响结果的决定都清晰可见，这个问题才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 fān fù fā shēng yán wù fēng xiǎn zhù yì lì xiāo hào gān gà
代价高昂的问题不一定涉及一张金额巨大的账单。它可能因为反复发生、延误、风险、注意力消耗、尴尬、
shōu rù sǔn shī zhì liàng bù kě kào huò wèi le bì miǎn shī bài ér bì xū jìn xíng de xié tiáo ér biàn dé áng guì zhè zhǒng fù dān kě yǐ xiě chéng yí gè jiǎn dān de kuài jì
收入损失、质量不可靠，或为了避免失败而必须进行的协调而变得昂贵。这种负担可以写成一个简单的会计
héng děng shì
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 chéng běn shì yǐ jīng huā zài wèn tí běn shēn huò qí quán yí zhī jì shàng
这些项都是估算值，并不意味着可以凭空捏造精确性。直接成本是已经花在问题本身或其权宜之计上
de qián shí jiān chéng běn shì bèi zhàn yòng shí jiān de jià zhí yán wù chéng běn shì wèn tí chí xù qī jiān biàn dé bù kě huò dé de shì wù yù qī fēng xiǎn chéng běn bǎ
的钱。时间成本是被占用时间的价值。延误成本是问题持续期间变得不可获得的事物。预期风险成本把
shī bài de gài lǜ yǔ qí hòu guǒ jié hé qǐ lái yǒu xiē fù dān tòng kǔ zūn yán jiāo lǜ shēng tài pò huài bù yīng jǐn jǐn wèi le ràng tuī jiè gèng yǒu
失败的概率与其后果结合起来。有些负担——痛苦、尊严、焦虑、生态破坏——不应仅仅为了让推介更有
shuō fú lì ér bèi qiáng xíng huàn suàn chéng měi yuán tā men kě yǐ jì xù zuò wéi míng què de yuē shù tiáo jiàn
说服力而被强行换算成美元。它们可以继续作为明确的约束条件。

fā shēng pín lǜ huì gǎi biàn jīng jì zhàng měi zhōuràng wàn míngyuán gōng gè zì zāo yù fèn zhōng de quē xiàn kě néng bǐ měi shí nián fā shēng yī cì de zhòng dàgù zhàng
发生频率会改变经济账。每周让 1 万名员工各自遭遇 5 分钟的缺陷，可能比每十年发生一次的重大故障
dài jià gèng gāo jǐn pò xìng huì gǎi biàn gòu mǎi liú chéng bīng xiāngfā shēng gù zhàng de cān tīng xiàn zài jiù xū yào huí yìng duì bào biǎo ruǎn jiàn lüè gǎn bù mǎn de tuán duì zé
代价更高。紧迫性会改变购买流程。冰箱发生故障的餐厅现在就需要回应；对报表软件略感不满的团队则
kě yǐ bǎ qiè huàn tuī chí shù nián yán zhòngchéng dù huì gǎi biàn zhèng míngbiāo zhǔn yòng yú yī liáo fǎ lǜ cái wù huò ān quán jué cè de gōng jù bì xū yīng de
可以把切换推迟数年。严重程度会改变证明标准。用于医疗、法律、财务或安全决策的工具，必须赢得
yī kuǎn xīn qí yìng yòng wú xū jù bèi de xìn rèn
一款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 diàn zi biǎo gé zēng pài rén yuán fān fù dǎ diàn huà gòu mǎi bǎo xiǎn
当前采用的权宜之计是最好的初始证据。人们可能使用电子表格、增派人员、反复打电话、购买保险、
tún jī kù cún pìn qǐng gù wèn rén gōng jiǎn chá shǐ yòng gèng piān yi dàn bù wán shàn de chǎn pǐn huò zhě zhí shì rěn nài quán yí zhī jì jiě shì le mǎi fāng yǐ jīng
囤积库存、聘请顾问、人工检查、使用更便宜但不完善的产品，或者只是忍耐。权宜之计揭示了买方已经
lǐ jiě shén me wèn tí zài shí jiàn zhōng zào chéngduō shǎochéng běn yǐ jí nǎ yī zhǒng bù biàn xiān rán réng bǐ qiè huàngèng kě qū
理解什么、问题在实践中造成多少成本，以及哪一种不便显然仍比切换更可取。

bú yào zhǐ wèn *nǐ huì shǐyòng tā ma* yào wèn shàng yī cì wèn tí fā shēng shí chū le shén me shì dāng shì rén zuò le shén me huā le duō zhǎng shí jiān nǎ lǐ
不要只问：你会使用它吗？ 要问上一次问题发生时出了什么事、当事人做了什么、花了多长时间、哪里
shī bài le shuí cān yù qí zhōng yǐ jí zhī fù le duō shǎoqián duì shí jì xíng wéi de jì yì tōng cháng bǐ miàn duì jiǎ xiǎng wèi lái shí chū yú lǐ mào gěi chū de huí dá
失败了、谁参与其中，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出于礼貌给出的回答
gèng néngshuō míng wèn tí
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 zǒng liàngzhōng huò qǔ yī xiǎo bù fèn fèn é jiù zú yǐ zhī chēng
Neil Patel 解释了大市场一个简单的吸引力：只要从庞大的支出总量中获取一小部分份额，就足以支撑
yī jiā guī mó kě guān de gōng sī zhè zhǒng jì suàn méi yǒu cuò què jīng cháng zāo dào làn yòng
一家规模可观的公司。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 nà me zǒng qián zài shì chǎng de cū lüè guī mó wèi
如果在一个界定明确的类别中，有 n 名潜在买方每年平均支出 s，那么总潜在市场的粗略规模为

$$\mathrm{TAM} = ns.$$

shì zài yī zǔ jiǎ shè zhī xià de shàng xiàn tā bìng bù shuō míng zhè xiē mǎi fāng miàn lín tóng yī gè wèn tí yě bù shuō míng tā men de zhī chū kě gōng xīn
TAM 是在一组假设之下的上限。它并不说明这些买方面临同一个问题，也不说明他们的支出可供新
jìn rù zhě zhēng qǔ gèng bù shuō míng qǔ de bǎi fēn zhī yī de fèn é hěn róng yì zuì lìng rén yìn xiàng shēn kè de shì chǎnghuàn dēng piàn wǎng wǎng zhǐ shì bǎ suǒ yǒu
kě néng guān xīn de rén shù chéng yí néng gòuxiǎng xiàng chū de zuì gāo jià gé
可能关心的人数乘以能够想象出的最高价格。

yǒu yòng de shì chǎngmiáo shù huì jìn xíng liǎng cì shōu zhǎi *kě fú wù shì chǎng* bāo kuò chǎn pǐn sī fǎ xiá qū yǔ yán qú dào jià gé hé yùn yíng néng lì shí jì
有用的市场描述会进行两次收窄。可服务市场包括产品、司法辖区、语言、渠道、价格和运营能力实际
shì pèi de mǎi fāng *kě huò dé shì chǎng* zé bāo kuò qí zhōng yī xiǎo bù fèn jí zài xià yī jiē duàn yǒu kě néng jiē chù shuō fú fú wù bìng liú zhù de mǎi fāng
适配的买方。可获得市场则包括其中一小部分，即在下一阶段有可能接触、说服、服务并留住的买方。

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：

$$\begin{aligned}\text{population} &\supseteq \text{affected buyers}\\ &\supseteq \text{serviceable buyers}\\ &\supseteq \text{reachable buyers}\\ &\supseteq \text{earned customers.}\end{aligned}$$

dà shì chǎng zhī suǒ yǐ yǒu jià zhí shì yīn wèi tā wèi jù jiāo xiá zhǎi lǐng yù liú chū le kōng jiān ér bú shì yīn wèi tā kě yǐ wèi bó ruò de jù jiāo kāi tuò zuì chū
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，而不是因为它可以为薄弱的聚焦开脱。最初
néng gòu chù jí de xì fēn shì chǎngyīng dāng zú gòu jù tǐ shǐ xiāng tóng de wèn tí yǔ yán gòu mǎi liú chéng hé zhèng jù fān fù chū xiàn de yī wèi
能够触及的细分市场应当足够具体，使相同的问题、语言、购买流程和证据反复出现。Houston 的一位
huí shōu háng yè jīng yíng zhě rèn wéi mǎi fāng jì de de shì lǐng xiān xuǎn xiàng ér bú shì dì èr míng lèi bié lǐng dǎo dì wèi kě néng yǒu zhù yú bèi rén fā xiàn dàn chuàng zào
回收行业经营者认为，买方记得的是领先选项，而不是第二名。类别领导地位可能有助于被人发现，但创造
yí gè kōng dòng de lèi bié bìng bù néng chuàng zào xū qiú chéng shí de mù biāo shì duì yí gè xiá zhǎi qún tǐ biàn dé gé wài yǒu yòng zhǐ yǒu zài xiāng lín lǐng yù chū xiàn
一个空洞的类别并不能创造需求。诚实的目标，是对一个狭窄群体变得格外有用，只有在相邻领域出现
zhèng jù shí cái kuò dà fàn wéi
证据时才扩大范围。

yīn cǐ yí gè yǒu yòng de dìng wèi wú xū shì tú ràng mǒu gè duǎn yǔ zhàn jù tā rén de tóu nǎo yě kě yǐ zhè yàng biǎo shù duì zhè lèi mǎi fāng ér yán yǔ dāng qián
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，也可以这样表述：对这类买方而言，与当前
zhè gè tì dài fāng àn xiāng bǐ zhè xiàng fāng àn chéng nuò dài lái zhè zhǒng gǎi biàn ér zhè xiàng zhèng jù shí chéng nuò kě xìn lèi bié míng chēng huò xǔ néngbāng zhù rén men
这个替代方案相比，这项方案承诺带来这种改变，而这项证据使承诺可信。类别名称或许能帮助人们
zhǎo dàozhè xiàng fāng àn què wú fǎ qū dài tì dài fāng àn gǎi biàn huò zhèng jù
找到这项方案，却无法取代替代方案、改变或证据。

dì diǎn yě huì gǎi biàn jià zhí de yī wèi yùn shū jīng yíng zhě zhǐ chū tóng yàng de fú wù zài bù tóng dì diǎn kě yǐ yǒu bù tóng de jià gé
地点也会改变价值。Beverly Hills 的一位运输经营者指出，同样的服务在不同地点可以有不同的价格。
chéng běn shōu rù yōng dǔ tì dài xuǎn zé jiān guǎn hé jīn pò xìng dōu yīn dì lǐ wèi zhì ér yì jià gé chā yì bìng bú shì lì yòng shòu zhì yú rén de mǎi fāng móu lì
成本、收入、拥堵、替代选择、监管和紧迫性都因地理位置而异。价格差异并不是利用受制于人的买方牟利
de yāo qǐng tā shuō míng bì xū zài jiāo yì shí jì fā shēng de dì diǎn yán jiū wèn tí
的邀请。它说明必须在交易实际发生的地点研究问题。

5.4 对市场的了解要胜过对技术的了解

miáo shù le zì jǐ zài héng kuàxiāo shòu líng shòu hé chǎn pǐn lǐng yù de zhí yè shēng yá tā suǒ jiǎng de shùn xù shí yú què dìng gōng sī wèi shuí
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
fú wù qīng tīng zhè xiē rén bǎ dòng jiànzhuǎn huà wèi chǎn pǐn zài tōng guò yí gè gù shì ràng rén men rèn shí dào qí zhōng de yì chù xiāng guān zhí wù jīng lì réng xū
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
hé shí yī jiā zhī míng qí yè yě bù néng shǐ zhè gè shùn xù zì dòng chéng wéi dìng lǜ tā zài zhè lǐ de jià zhí zài yú lián jiē le tè dìng shì yòng zhě guān chá dào
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
de kùn nán jīng guò shè jì de gǎi biàn yǐ jí yī zhǒng bì xū jīng dé qǐ chǎn pǐn běn shēn jiān yàn de jié shí
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。

de yī wèi jiǔ diàn fú wù yè ruǎn jiàn gōng sī gāo guǎn tí chū le běn zhāng zuì jiān ruì de yuán zé duì mù biāo shì chǎng de liǎo jié yào shèng guò duì jì shù
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
de liǎo jié zhè gè shuō fǎ yōu yí piān xiàng yī biān yīn wèi tā yào jiū zhèng jiàn shè zhě de yī zhǒng zì rán qīng xiàng piān ài nà gè wú xū gù kè zài chǎng yě kě yǐ
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
kāi fā de bù fèn tā bìng bú shì zài wèi bù ān quán huò bó ruò de gōng chéng shè jì kāi tuō
开发的部分。它并不是在为不安全或薄弱的工程设计开脱。

shì chǎng zhī shí bāo kuò shǐ yòng zhě yī tiān de gōng zuò fāng shì jué cè zhě de jī lì fù kuǎn fāng de yù suàn zhōu qī xiàn yǒu hé tóng gēng huàn xì tǒng de chéng běn
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、
cuò wù xuǎn zé de fēng xiǎn nèi bù shǐ yòng de yǔ yán yī jí zuì zhōng shǐ yán wù biàn dé bù kě jié shòu de shì jiàn tā hái bāo kuò liǎo jié shuícóng xiàn yōu ān pái zhōng
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
huò yì yīn ér kě néng dǐ zhì yí gè gèng hǎo de fāng àn
获益，因而可能抵制一个更好的方案。

jì shù zhǐ shì kě néng cǎi yòng de yī zhǒng jī zhì qīng dān fú wù hé tóng biàn gēng xīn de rì chéng ān pái péi xùn xiàng mù gōng jù jiāo yì shì chǎng
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、
shí tǐ wù pǐn huò kě xìn zhī rén de yǐn jiàn dōu kě néng gèng zhí jiē dì jié jué tóng yī gè wèn tí zhǐ yōu dāng xīn yǐng xìng néngchōng fèn gǎi biàn jié guǒ cóng ér shǐ
实体物品或可信之人的引荐，都可能更直接地解决同一个问题。只有当新颖性能充分改变结果，从而使
cǎi yòng tā chéng wéi hé lǐ xuǎn zé shí tā cái yōu jià zhí
采用它成为合理选择时，它才有价值。

zhè wèi ruǎn jiàn gōng sī gāo guǎn hái bǎ yán jiū yǔ xiāo shòu lián xì qǐ lái xiāng xìn yī jù zhí jiē gōu tōng bìng zài jié shù tán huà qián ān pái hǎo xià yī cì gēn jìn
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。
zhè lǐ de xiāng xìn yīng dāng yì wèi zhe zhèng jù zú yǐ ràng rén bù jiā wěi shì dì chén shù jià zhí ér bù yīng yí wèi zhe bǎo hù yí gè piān ài de xiǎng fǎ shì qí miǎn shòu
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
máo dùn xìn xī yīng xiǎng jí shǐ méi yǒu dá chéngxiāo shòu néng gòu gǎi biàn chuàng shī rén xiǎng fǎ de mǎi fāng yě yī jīng tí gōng le jià zhí
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。

zhè zhèng shì jù jué tiān zhuàn dào wàn měi yuán zhè zhǒng rèn yì yāo qiú zhuǎn ér piān hǎo yǔ kě kòng tóu rù xiāng lián xì de mù biāo de yuán yīn
这正是 Golden 拒绝“90 天赚到 100 万美元”这种任意要求、转而偏好与可控投入相联系的目标的原因。
shōu rù qī xiàn kě yǐ cù jìn xíng dòng yě kě néng zhù zhǎng shī yā xī yǐn bù hé shì de gù kè huò zuò chū xū jiǎ shēng míng tàn suǒ mù biāo gèng wéichéng shí wán chéng
收入期限可以促进行动，也可能助长施压、吸引不合适的顾客或作出虚假声明。探索目标更为诚实：完成
guī dìng shù liàng de hé gé duì huà guān chágōng zuòliú chéng jiǎn yàn dài jià gāo áng de jiǎ shè bìng zài zhèng jù chōng fèn shí yāo qiú duì fāng zuò chū zhēn shí chéng nuò
规定数量的合格对话，观察工作流程，检验代价高昂的假设，并在证据充分时要求对方作出真实承诺。

5.5 紧迫性不会暂停伦理

tòng kǔ de wèn tí huì xī yǐn zī jīn yīn wèi yán wù dài jià gāo áng tā men yě huì chuàng zào kě gōng bō xuē de tiáo jiàn shòu jīng de huàn zhě jué wàng de jiè kuǎn rén
痛苦的问题会吸引资金，因为延误代价高昂。它们也会创造可供剥削的条件。受惊的患者、绝望的借款人、
gū lì de lǎo rén bù kān zhòng fù de guǎn lǐ zhě huò lín jìn fā xīn qī xiàn de chuàng shǐ rén kě néng huì tóng yì yī xiē zài yōng yǒu shí jiān hé qí tā xuǎn zé shí běn huì
孤立的老人、不堪重负的管理者，或临近发薪期限的创始人，可能会同意一些在拥有时间和其他选择时本会
jù jué de tiáo kuǎn
拒绝的条款。

yīn cǐ yī fèn hé hū lún lǐ de wèn tí jiǎn bào hái yīng bāo hán duì jià zhí jué qǔ de xiàn zhì jiě jué fāng àn kě yǐ shōu qǔ shén me fèi yòng zuò chū shén meshēng míng
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。解决方案可以收取什么费用、作出什么声明、
shōu jí shén me zì dòng huà shén me pī lù shén me huò ràng shén me biàn dé nán yǐ tuì chū rú guǒ jiě jué fāng àn shī bài shuíchéng dān fēng xiǎn shuí zài jiāo yì
收集什么、自动化什么、披露什么，或让什么变得难以退出？如果解决方案失败，谁承担风险？谁在交易
zhōng méi yǒu fā yán quán duì yú wú lì fù kuǎn de rén nèi xiē dōng xī bì xū jì xù kě yòng
中没有发言权？对于无力付款的人，哪些东西必须继续可用？

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 qīng xī de qǔ xiāo jī zhì rén gōng fù hé shù jù zuì xiǎo huà
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清晰的取消机制、人工复核、数据最小化、
tòu míng de róng zī ān pái fú wù lián xù xìng wú zhàng ài zhī chí huò jiāng gù kè zhuǎn jiè gěi zī zhì gèng hé shì de xuǎn zé yí gè wèn tí zuì wèi yōu lì kě tú
透明的融资安排、服务连续性、无障碍支持，或将顾客转介给资质更合适的选择。一个问题最为有利可图
de bǎn běn kě néng qià qià shì mǎi fāng zuì wú lì píng gū fāng àn de bǎn běn zhèng shì zài zhè zhǒng dì fāng kè zhì cái gé wài zhòng yào
的版本，可能恰恰是买方最无力评估方案的版本。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 xū kě néng lì xìn rèn hé kě xíng de jiāo fù tǐ xì réng rán xū yào
创始人也不应把巨大的人类需求误认为从中获利的权利。许可、能力、信任和可行的交付体系仍然需要
jiàn lì zāo gāo dì jiě jué yí gè yán zhòng wèn tí kě néng bǐ bù qù chǔ lǐ yí gè qīng wēi wèn tí zào chéng gèng dà shāng hài
建立。糟糕地解决一个严重问题，可能比不去处理一个轻微问题造成更大伤害。

5.6 开启“价值与证据”记录

zài wèi chǎn pǐn mìng míng zhī qián kāi shǐ jiàn lì běn shū de dì èr fèn dòng tài jì lù yǒu guān chá dào de shì shí jiù shǐ yòng shì shí réng xū jiǎn yàn de jiǎ shè yào
在为产品命名之前，开始建立本书的第二份动态记录。有观察到的事实就使用事实；仍需检验的假设要
míng què biāo zhù tiáo mù yào zú gòu jiǎn jié yǐ biàn zài xiàn shí tí chū yì yì shí néng gòu xiū gǎi
明确标注；条目要足够简洁，以便在现实提出异议时能够修改。

1. **xuǎn dìng de rén yǔ wèn tí** shuí zài hé shí hé dì chéng dānzhè zhǒng fù dān nǐ xiē xiāng jìn de wèn tí bèi yǒu yì pái chú zài xuǎn zé zhī wài
选定的人与问题。谁在何时何地承担这种负担？ 哪些相近的问题被有意排除在选择之外？

2. **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 dàoyǐng xiǎng què méi yǒu zhèng shì
决策角色。列出使用者、付款方、审批者、推动者、渠道、监管机构，以及所有受到影响却没有正式
fā yán quán de rén shuō míng gè zì zuò chū de jué dìng
发言权的人；说明各自作出的决定。

3. **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 rángèng kě qǔ
参照替代方案。上一次发生了什么，采用了哪种权宜之计，为什么忍耐、拖延或不采取行动仍然更可取？

4. **fù dān yǔ jǐn pò xìng** nǎ zhǒng zhí jiē chéng běn shí jiān yán wù fēng xiǎn huò néng lì sǔn shī fǎn fù chū xiàn pín lǜ rú hé zuì zhōng yòu shì shén me cù chéng
负担与紧迫性。哪种直接成本、时间、延误、风险或能力损失反复出现，频率如何，最终又是什么促成
xíng dòng
行动？

5. **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 shuíchéng dān dài jià
承诺的改变。与该替代方案相比，对这类买方而言，什么会在多长时间内得到改善，又由谁承担代价？

6. **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 xìnzhè xiàngzhǔ zhāng
举证责任。哪一种可观察结果足以证明切换和付款是合理的？ 为什么每个角色都应相信这项主张？

7. **chù dá yǔ qú dào** nǎi gè xiá zhǎi qún tǐ miàn duìxiāng tóng de jué dìng xiàn zài kě yǐ tōng guò nǎ tiáo kě xìn lù jìng chù jí fú wù bìng zhī chí tā men
触达与渠道。哪个狭窄群体面对相同的决定？ 现在可以通过哪条可信路径触及、服务并支持他们？

8. **yùn yíng yǔ jīng jì shì pèi** bì xū jù bèi nǎi xiē néng lì xǔ kě jiāo fù gōng zuò hé jiāo huàn luó jí cái néng shǐ chéng nuò bǎo chí kě xíng
运营与经济适配。必须具备哪些能力、许可、交付工作和交换逻辑，才能使承诺保持可行？

9. **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 jìng jiāng bèi jù jué
非目标与伦理限制。哪类顾客、功能、主张、价格、风险转移、数据使用、依赖关系或有害路径将被拒绝？

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

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

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

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 gǎi biàn
在解决方案变得昂贵之前，哪些证据应当促使它改变?

zài de jiǎng shùsuǒ yòng de suǒ yǒu dòng cí zhōng *qīng tīng* zuì róng yì dé dào zàn měi yě zuì nán fù zhū shí jiàn tā wèi yú xuǎn zé wèi shuí fú wù
在 Elliot Hill 的讲述所用的所有动词中，倾听最容易得到赞美，也最难付诸实践。它位于选择为谁服务
yǔ jué dìng gòu jiàn shén me zhī jiān ruò chéng shí dì yùn yòng tā biàn fù yǔ lìng yí gè rén de shēng huó yǐ gǎi biàn gòu jiàn zhě jì huà de lì liàng ruò zhī shì yí shì xìng
与决定构建什么之间。若诚实地运用，它便赋予另一个人的生活以改变构建者计划的力量。若只是仪式性
dì yùn yòng tā jiù huì biàn chéng yī chǎng xún fǎng gòu jiàn zhě bù duàn tí wèn zhí dào yǒu rén zàn tóng yí gè zǎo yǐ xuǎn dìng de xiǎng fǎ
地运用，它就会变成一场巡访：构建者不断提问，直到有人赞同一个早已选定的想法。

chuàng shǐ rén de xiǎng xiàng lì réng yǒu yòng wǔ zhī dì dàn tā jìn rù de shì yī zhǒng zǎo yǐ zài jì xù de shēng huó rén men yǒu rì cháng guàn lì yù suàn zhōng chéng
创始人的想象力仍有用武之地，但它进入的是一种早已在继续的生活。人们有日常惯例、预算、忠诚、
kǒng jù biàn tōng bàn fǎ tóng shì yě yǒu bǎ wèn tí gē zhì bù guǎn de lǐ yóu qīng tīng néng zài gǎi biàn zhè yī zhōu biān xì tǒng biàn dé áng guì zhī qián ràng tā
恐惧、变通办法、同事，也有把问题搁置不管的理由。倾听能在改变这一周边系统变得昂贵之前，让它
xiǎn xiàn chū lái
显现出来。

zhè bǐ xún wèn rén men xiǎng yào shén me gèng nán rén men wǎng wǎng bù lìn yú gǔ lì què jǐn shèn yú chéng nuò tā men huì wàng jì rì cháng de mó cā bù shàn yú
这比询问人们想要什么更难。人们往往不吝于鼓励，却谨慎于承诺。他们会忘记日常的摩擦，不善于
yù cè zì jǐ de xíng wéi hái huì miáo huì yí gè yǔ zuò tiān suǒ zuò suǒ wéi xiāng chōng tū de lǐ xiǎng wèi lái kě hù kě yǐ zhǐ chū yī zhǒng fù dān què wèi bì zhī dào
预测自己的行为，还会描绘一个与昨天所作所为相冲突的理想未来。客户可以指出一种负担，却未必知道
zuì jiā shè jì tóu sù kě yǐ chū yú zhēn xīn què réng rán zhǐ shǔ yú yí gè hěn xiǎo huò wú lì kě tú de xì fēn qún tǐ yī zhǒng qū shì zhī suǒ yǐ qīng xī kě jiàn
最佳设计。投诉可以出于真心，却仍然只属于一个很小或无利可图的细分群体。一种趋势之所以清晰可见，
kě néng qià qià shì yīn wèi qīng yì kě dé de jī huì yǐ jīng guò qù
可能恰恰是因为轻易可得的机会已经过去。

yīn cǐ qīng tīng xū yào yī zhǒng fāng fǎ tā yīng dāngcóng yí gè rén suǒ shuō de huà tuī jìn dào shí jì fā shēng guò shén me tā men yǐ jīng zài zuò shén me tā men
因此，倾听需要一种方法。它应当从一个人所说的话，推进到实际发生过什么、他们已经在做什么、他们
yuàn yì chéng dān shén me fēng xiǎn shén me néng gòu jiāo fù yǐ jí tā men huì zài cì xuǎn zé shén me měi yí bù huí dá de shì bù tóng de wèn tí méi yǒu nǎ yī bù
愿意承担什么风险、什么能够交付，以及他们会再次选择什么。每一步回答的是不同的问题。没有哪一步
bǎ gōng sī zhàn lüè de zé rèn jiāo gěi kè hù yě méi yǒu nǎ yī bù yǔn xǔ gòu jiàn zhě tuī fān kè hù shí jì zuò chū de jué dìng
把公司战略的责任交给客户，也没有哪一步允许构建者推翻客户实际作出的决定。

6.1 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 qǐ bù tā cóng mù biāo shì chǎngzhōng de jué cè zhě zhuó shǒu
John Abraham 描述了一家科技公司在尚无产品可供演示时如何起步。他从目标市场中的决策者着手。
tā men zhèng wèi shén me ér kǔ nǎo zhè gè wèn tí dǎ duàn le shén me rú guǒ wèn tí xiāo shī gōng sī huì fā shēng shén me biàn huà zhī yǒu zài zhè xiē jiāo tán
他们正为什么而苦恼？这个问题打断了什么？如果问题消失，公司会发生什么变化？只有在这些交谈
zhī hòu tā cái huì xún wèn shì fǒu yǒu rén yuàn yì chéng nuò cān yù shì diǎn cóng ér zhèng míng gòu jiàn zuì xiǎo kě xíng chǎn pǐn shì hé lǐ de
之后，他才会询问是否有人愿意承诺参与试点，从而证明构建最小可行产品是合理的。

duì yú dì zhāng jiàn lì de jì lù ér yán *jué cè zhě* zhè gè cí guò yú cū lüè shòuyǐng xiǎng zhě kě yǐ miáo shù fù dān yòng hù liǎo jiě gōng zuòliú chéng hé
对于第 5 章建立的记录而言，决策者这个词过于粗略。受影响者可以描述负担。用户了解工作流程和
qiè huànchéng běn fù fèi fāngkòng zhì yù suàn pī zhǔn zhě kě yǐ shòu quánfāng wèn huò pī zhǔn hé tóng nèi bù tuī dòng zhě kě yǐ tóu rù zì jǐ zài zǔ zhī nèi de xìn yù
切换成本。付费方控制预算；批准者可以授权访问或批准合同；内部推动者可以投入自己在组织内的信誉；
qú dào kě yǐ jué dìng zhè xiàng chǎn pǐn huò fú wù néng fǒu chù dá rèn hé rén 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
渠道可以决定这项产品或服务能否触达任何人；监管者或专业权威机构则可以决定它是否根本有资格运作。
yí gè rén kě néng jiān rèn duō gè jué sè dàn rèn hé jué sè dōu bù néng yàn zhèng shǔ yú lìng yí gè jué sè de jué dìng fā xiàn gōng zuò bì xū guàn chuānzhèng gè jué cè
一个人可能兼任多个角色，但任何角色都不能验证属于另一个角色的决定。发现工作必须贯穿整个决策，
ér bù néng zhǐ shì bù duàn cǎi fǎng zuì róng yì jiē chù de rén
而不能只是不断采访最容易接触的人。

cóng shì jiàn kāi shǐ ér bú shì cóngpiān hǎo kāi shǐ yī cì yǒu yòng de jiāo tán huì cóng zuì jìn yī cì shì jiàn xiàng qián zhuī sù
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事件向前追溯：

fā shēng le shén me shì shén me chù fā le tā
1. 发生了什么，是什么触发了它?

jiē xià lái nǐ àn shùn xù zuò le shén me
2. 接下来你按顺序做了什么?

nǐ xiē rén gōng jù shěn pī hé fù kuǎn qiān shè qí zhōng
3. 哪些人、工具、审批和付款牵涉其中?

shí jiān jīn qián zhù yì lì xìn rèn huò zhì liàng xiāo shī zài le nǎ lǐ
4. 时间、金钱、注意力、信任或质量消失在了哪里？

nǐ yǐ jīng cháng shì guò shén me wèi shén me fàng qì huò bǎo liú le tā
5. 你已经尝试过什么，为什么放弃或保留了它？

yào ràng nǐ gǎi biàn mù qián de ān pái bì xū mǎn zú nǐ xiē tiáo jiàn
6. 要让你改变目前的安排，必须满足哪些条件？

zhè xiē wèn tí jì gěi yí gè rén zì jǐ de yǔ yán liú chū kōng jiān yě réng zài xún zhǎo kě guān chá de shì shí cǎi fǎng zhě yīng kè zhì tì duì fāng shuō wán yī jù huà
这些问题既给一个人自己的语言留出空间，也仍在寻找可观察的事实。采访者应克制替对方说完一句话、
yòu dǎo dá àn huò jǐn jǐn wèi le 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 chū xiàn liǎng cì kàn shì
诱导答案，或仅仅为了听到赞美而提出某项功能的冲动。沉默很有用。在不同交谈中出现两次、看似
wú guān de xì jié yě tóng yàng yǒu yòng
无关的细节也同样有用。

de zuì hòu yí gè wèn tí jié jué zhè gè wèn tí duì gōng sī yì wèi zhe shén me qǐ zhe lìng yī zhǒng zuò yòng tā bǎ jiāo diǎn cóng fán nǎo
Abraham 的最后一个问题——解决这个问题对公司意味着什么？——起着另一种作用。它把焦点从烦恼
yí xiàng hòu guǒ dá àn kě néng huì jié shì yī xiàng xuān rǎng de tóu sù jī hū méi yǒu jīng jì fèn liàng huò shì yī cì xiǎo xiǎo de yán wù zǔ ài le yī bǐ zhòng yào
移向后果。答案可能会揭示，一项喧嚷的投诉几乎没有经济分量，或是一次小小的延误阻碍了一笔重要
xiāo shòu jiǎn chá chū yuàn fā huò huò xù yuē zhè jiù shì rì hòu de chǎn pǐn bì xū yíng de de chéng guǒ
销售、检查、出院、发货或续约。这就是日后的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 wèn tí yǐ jīng yǒu le jié jué fāng àn tā kě néng hěn zāo áng guì yī lài shǒu gōng ràng rén zài shè jiāo shàng gǎn dào gān gà yě kě néng shú xī dào méi rén
大多数问题已经有了解决方案。它可能很糟、昂贵、依赖手工、让人在社交上感到尴尬，也可能熟悉到没人
bǎ tā chēng zuò jié jué fāng àn tuán duì zài bù tóng xì tǒng jiān fù zhì shù jù yī jiā rén ràng xiàn jīn xián zhì yīn wèi qí tā xuǎn zé xiǎn de bù tòu míng guǎn lǐ zhě
把它称作解决方案。团队在不同系统间复制数据。一家人让现金闲置，因为其他选择显得不透明。管理者
zài gù yī míng xié tiáo yuán huàn zhě děng dài mǎi fāng wèi le bì miǎn qiè huàn jiē shòu měi nián yī cì de bù biàn zhè xiē xíng wéi bāo hán de shè jì xìn xī bǐ yī fèn
再雇一名协调员。患者等待。买方为了避免切换，接受每年一次的不便。这些行为包含的设计信息，比一份
gōng néng yuàn wàng qǐng dān 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 shí rén zài hé chǔ tíng dùn chuàng jiàn dì èr fèn jì lù qǐng qiú xǔ kě hé duì dá àn gēng huàn
把变通办法绘制成一个步骤序列。留意当事人在何处停顿、创建第二份记录、请求许可、核对答案、更换
qú dào huò qǐng lái yī wèi zhǎng wò fēi zhèng shì zhī shí de rén jì lù bì xū bǎo chí bù biàn de bù fèn shí yào xiàng jì lù shī xiào bù fèn yī yàng zí xì yí gè
渠道，或请来一位掌握非正式知识的人。记录必须保持不变的部分时，要像记录失效部分一样仔细。一个
jié shěng shí fèn zhōng què pò huài le kě xìn shěn pī lù jìng de tì dài fǎng àn zuò chū le cuò wù de qǔ shě
节省十分钟却破坏了可信审批路径的替代方案，作出了错误的取舍。

dāng qián de tì dài bàn fǎ yě jiè dìng le zhēn zhèng de jìng zhēng yí gè xīn gōng jù wèi bì shì zài yǔ lìng yí gè gōng jù jìng zhēng tā de jìng zhēng duì shǒu kě néng shì
当前的替代办法也界定了真正的竞争。一个新工具未必是在与另一个工具竞争。它的竞争对手可能是
yī zhāng diàn zi biǎo gé yī míng shēn shòu xìn rèn de yuán gōng bǎo xiǎn gōng sī de guī dìng yī zhǒng xí guàn shén me yě bù zuò de kě néng xìng huò shì gǎi biàn shī bài
一张电子表格、一名深受信任的员工、保险公司的规定、一种习惯、什么也不做的可能性，或是改变失败
hòu zāo shòu zé bèi de kǒng jù zhī yào rěn shòu xiàn zhuàng réng bǐ cǎi yòng xīn fāng àn gèng pián yi gèng ān quán chuàng shǐ rén jiù hái méi yǒu zhǎo dào yī xiàng yōu shuō fú lì
后遭受责备的恐惧。只要忍受现状仍比采用新方案更便宜、更安全，创始人就还没有找到一项有说服力
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 kàng gōng zuò bìng bù fù yǔ rèn hé rén shōu jí mǐn gǎn shù jù bào lù yuán gōng jì lù huàn zhě huò bǎ yī zhǒng
观察需要征得同意并保持克制。观看工作并不赋予任何人收集敏感数据、暴露员工、记录患者，或把一种
yìng duì kùn jìng de zuò fǎ biàn chéng yíng xiāo biǎo yǎn de quán lì xiān zhēng dé xǔ kě bǎ bǎo liú de xìn xī jiǎn zhì zuì shǎo bìng ràng chéng dān zhè yī liú chéng de rén jié shì
应对困境的做法变成营销表演的权利。先征得许可，把保留的信息减至最少，并让承担这一流程的人解释
jú wài rén kàn bú dào de nèi róng
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 shēn tǐ xíng shì tā xún wèn yuán gōng hé kè hù nǐ xiē dì fāng
Beverly Hills 的一位沙龙创始人，让倾听呈现出一种出人意料的身体形式。她询问员工和客户哪些地方
yùn zhuǎn liáng hǎo nǐ xiē méi yǒu dàn yě guān chá nà xiē tā men yǐ jīng bù zài miáo shù de huán jìng qián tái shì fǒu ràng rén gǎn dào shòu huān yíng fú wù shì fǒu
运转良好、哪些没有，但也观察那些他们已经不再描述的环境。前台是否让人感到受欢迎？服务是否
shùn chàng tuī jìn méi yǒu yuán yīn bù míng de děng dài wèi shēng jiān shì fǒu gān jìng yǐ zi guā cā dì bǎn de shēng yīn shì fǒu dà dào fáng jiān lǐ de měi wèi kè hù
顺畅推进，没有原因不明的等待？卫生间是否干净？椅子刮擦地板的声音是否大到房间里的每位客户
dōu néng tīng jiàn
都能听见？

zhè xiē xì jié méi yǒu yī xiàng shì hóng dà zhàn lüè tā men gòng tóng jué dìng le yí gè dì fāng shì fǒu ràng rén gǎn dào shòu dào le yòng xīn zhào liào kè hù kě néng cóng wèi
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让人感到受到了用心照料。客户可能从未
jiù yǐ zi tí chū tóu sù zhǐ shì dài zhe yī zhǒng mó hú de gǎn jué lí kāi rèn wéi lìng yī jiā qǐ yè gèng shěng shì huò gèng shū shì yī míng měi tiān dōu zài mí bǔ pò sǔn
就椅子提出投诉，只是带着一种模糊的感觉离开，认为另一家企业更省事或更舒适。一名每天都在弥补破损
liú chéng de yuán gōng kě néng yǐ bù zài bǎ é wài gōng zuò shì wèi quē xiàn yīn cǐ yī xiē zuì yǒu yòng de zhèng jù shì chén mò de
流程的员工，可能已不再把额外工作视为缺陷。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 dǐ dá liǎo jiě qíng kuàng děng dài jiāo jiē fù kuǎn cuò wù huī fù lí kāi
按照完整体验通常发生的速度一路跟随。包括抵达、了解情况、等待、交接、付款、错误恢复、离开，
yǐ jí kè hù zǒu hòu yuán gōng suǒ zuò de gōng zuò xún zhǎo fǎn fù de dào qiàn sī rén bǐ jì fēi guān fāng jié jìng chóng fù jiǎn chá wú rén fù zé de duì liè
以及客户走后员工所做的工作。寻找反复的道歉、私人笔记、非官方捷径、重复检查、无人负责的队列，
yǐ jí yí gè rén bù dé bù xún wèn xià yī bù huì fā shēng shén me de shí kè zài yí chú yī xiàng biàn tōng bàn fǎ zhī qián xiān wèn tā wèi hé cún zài yí gè biè niǔ
以及一个人不得不询问下一步会发生什么的时刻。在移除一项变通办法之前，先问它为何存在；一个别扭
de bù zhòu kě néng chéng zài zhe zhèng shìliú chéng suǒ yí wàng de ān quán jiǎn chá huò rén qíng guān zhào
的步骤可能承载着正式流程所遗忘的安全检查或人情关照。

yī xiàn yuán gōngwǎng wǎng bǐ guǎn lǐ zhě gèng zǎo kàn dào zhè xiē shī xiào zhī chù qīng tīng tā men bìng bú shì cóngyuǎn chù guǎn lǐ yí gè yì jiàn xiāng tā xū yào zú gòu
一线员工往往比管理者更早看到这些失效之处。倾听他们并不是从远处管理一个意见箱。它需要足够
de xìn rèn shī bào gào quē xiàn bú huì bèi shì wèi bù zhōng yě xū yào zú gòu de quán xiàn shī mǒu gè rén néng gòu cè shì xiū fù bàn fǎ yī jiā gōng sī ruò yāo qiú
的信任，使报告缺陷不会被视为不忠；也需要足够的权限，使某个人能够测试修复办法。一家公司若要求
tǎn chéng què chéng fá dì yí gè lìng rén bù shì de dá àn jiù shì zài xùn liàn rén men bǎo hù jì huà miǎn shòu xiàn shí chōng jī
坦诚，却惩罚第一个令人不适的答案，就是在训练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 zi biǎo gé tā bǎ yī xīng zhì sān xīng de píng jià guī zài yī cè bǎ sì xīng
Austin 一位名叫 Josh 的电商经营者描述了一张简单的电子表格。他把一星至三星的评价归在一侧，把四星
hé wǔ xīng de píng jià guī zài lìng yī cè tā yán jiū bù mǎn de mǎi jiā fǎn fù yàn wù shén me tóng shí yě bǎo liú mǎn yì de mǎi jiā yǐ jǐng zhēn shì de dōng xī
和五星的评价归在另一侧。他研究不满的买家反复厌恶什么，同时也保留满意的买家已经珍视的东西。

dì èr lán fáng zhǐ le yī zhǒng cháng jiàn de xiū fù cuò wù gōng sī duì zuì xiǎng liàng de tóu sù zuò chū fǎn yìng yí chú le zhōng chéng kè hù zhèng shì wèi zhī ér lái de
第二栏防止了一种常见的修复错误：公司对最响亮的投诉作出反应，移除了忠诚客户正是为之而来的
gōng néng suí hòu cái fā xiàn gǎi jìn bìng fēi dān xiàng dú de fù miàn píng jià zhǐ chū mó cā zhèng miàn píng jià zé zhǐ chū xiū fù hòu bì xū bǎo liú xià lái de chéng nuò
功能，随后才发现改进并非单向度的。负面评价指出摩擦；正面评价则指出修复后必须保留下来的承诺。

píng jià zhī suǒ yǐ yǒu yòng shì yīn wèi tā men wǎng wǎng chū xiàn zài shí jì gòu mǎi zhī hòu dàn tā men réng shì yǒu piān chā de yàng běn jí duān tǐ yàn gèng yōu kě néng
评价之所以有用，是因为它们往往出现在实际购买之后。但它们仍是有偏差的样本。极端体验更有可能
bèi fā bù jìng zhēng duì shǒu jī lì cuò shī nèi róng shēn hé chǎn pǐn biàn huà yī jí jìn rù píng jià píng tái de xuǎn zé piān chā dōu kě néng niǔ qū jì lù
被发布。竞争对手、激励措施、内容审核、产品变化，以及进入评价平台的选择偏差，都可能扭曲记录。
wǔ xīng de píng jūn píng fēn kě néng yǎn gài chǎn pǐn bìng bù shì hé chuàng shī rén xī wàng fú wù de xì fēn qún tǐ yī piān xiáng jìn de yī xīng píng jià yě kě néng miáo shù yī zhǒng
五星的平均评分可能掩盖产品并不适合创始人希望服务的细分群体。一篇详尽的一星评价也可能描述一种
rèn hé fù zé rèn de chǎn pǐn dōu bù yīng qiān jiù de wù yòng
任何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 jìng zhěng lǐ tóu sù zài kǎo lǜ cuò cí de yán zhòngchéng dù duì yú měi yī xiàng jì lù mǎi jiā lèi xíng shǐ yòng chǎng jǐng
先按重复出现的频率和情境整理投诉，再考虑措辞的严重程度。对于每一项，记录买家类型、使用场景、
chǎn pǐn bǎn běn rì qī shēng chēngzào chéng de hòu guǒ dāng qián bǔ jiù bàn fǎ yī jí píng jià zhě shì fǒu cǎi qǔ le tuì huò qǔ xiāo qiè huàn huò xún qiú zhī chí
产品版本、日期、声称造成的后果、当前补救办法，以及评价者是否采取了退货、取消、切换或寻求支持
děng yǒu chéng běn de xíng dòng rán hòu bǎ zhè zhǒng mó shì yǔ fāng tán zhī chí jì lù diū shī de jiāo yì xù yuē hé zhí jiē guān cháxiāng bǐ jiào
等有成本的行动。然后把这种模式与访谈、支持记录、丢失的交易、续约和直接观察相比较。

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

$$\begin{aligned}&\text{credible problem evidence}\\&= \text{reported experience} + \text{observed behavior}\\&+\text{costly response.}\end{aligned}$$

zhè shì yī xiàng jì lǜ ér bú shì àn zì miàn shǐ yòng de píng fēn gōng shì yī cì gé wài yán zhòng de shī xiào jí shǐ bù zài fā shēng yě kě néng shí fēn zhòng yào
这是一项纪律，而不是按字面使用的评分公式。一次格外严重的失效即使不再发生，也可能十分重要。
yī xiàng cháng jiàn tóu sù yě kě néng kě yǐ yòng hěn dī de dài jià hū lüè zhè gè děng shì yāo qiú gòu jiàn zhě zài wéi rào yī tiáo píng lùn chóng xīn shè jì gōng sī zhī qián xún zhǎo
一项常见投诉也可能可以用很低的代价忽略。这个等式要求构建者在围绕一条评论重新设计公司之前，寻找
bù zhǐ yī zhǒng zhèng jù
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 yìng kě néng huì tí gōng yǒu yòng de cuò cí dàn tā hái gòu bú dào xíng wéi zhèng jù de dì yī jí
赞美维护关系。承诺暴露优先顺序。礼貌的回应可能会提供有用的措辞，但它还够不到行为证据的第一级。
yīn cǐ bǎ zǎo qī shì diǎn fàng zài wán zhěng gòu jiàn zhī qián qián zài kè hù bì xū gòng xiànmǒu zhǒng xī quē zhī wù gōng zuòliú chéng de fāng wènquán
因此，Abraham 把早期试点放在完整构建之前。潜在客户必须贡献某种稀缺之物：工作流程的访问权、
yuán gōng shí jiān zài shì dàng bǎo zhàng xià tí gōng de shù jù xiàng fù fèi fāng zuò chū de yǐn jiàn yī fèn yí qiān shǔ de shì diǎn xié yì dìng jīn huò fù kuǎn
员工时间、在适当保障下提供的数据、向付费方作出的引荐、一份已签署的试点协议、订金或付款。

zhè xiē xìn hào gòu chéng le yī 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 gòuzhèng shíshén 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 yǐn fā zhēn shí xíng dòng bìngchǎn shēng le yí gè zhí de bǎo liú huò tì huàn de tì dài fāng àn 负担足以引发真实行动，并产 生了一个值得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 fāng wènquán shēng yù shù jù huò jīn qián yǐ tuī jìn shǔ yú gāi jué sè de jué dìng 一个明确的角色会投入时间、访问权、声誉、数据或金钱，以推进属于该角色的决定。
fàn wéi yǒu xiàn de shì diǎn 范围有限的试点	bù què dìng de jī zhì néng gòu zài míng què tiáo jiàn hé shòu bǎo hù de ān quán dǐ xiàn xià tōng guò yī xiàng guī dìng de cè shì 不确定的机制能够在明确条件和受保护的安全底线下，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 huànéng gòu yǐ suǒ xū de zhì liàng zhī chí fù dān hé chéng běn zài shǐ yòng zhōng shí xiàn 在这一范围内，承诺的变化能够以所需的质量、支持负担和成本，在使用中 实现。
chóng fù fā shēng de jiāo huàn 重复发生的交换	zài xīn qí gǎn xiāo tuì zhī hòu hé shì de kè hù réng huì zài xiāng jìn tiáo jiàn xià xuǎn zé shǐ yòng fù fèi xù yuē huò tuī jiàn 在新奇感消退之后，合适的客户仍会在相近条件下选择、使用、付费、续约或推荐。

méi yǒu nǎ yī jí néng gòuzhèng míng cún zài yí gè pǔ biàn shì chǎng ér qiě měi yī jí zhǐ néng zhèng shí cè shì shí jì fù xiàn de nà xiē tiáo jiàn nèi bù tuī dòng zhě cān yù shì diǎn bìng bù néng zhèng míng fù fèi fāng huì wèi bù shù chū zī chuàng xīn yù suàn zuò chū de fù kuǎn bìng bù néng zhèng míngcháng guī cǎi gòu huì chóng fù zhè yī xíng wéi gé wài yǒu nài xīn de zǎo qī cǎi yòng zhě shí yòng chǎn pǐn bìng bù néng què dìng zhǔ liú shì chǎng de zhī chí chéng běn xù yuē kě néng yǎn gài qiè huànchéng běn jié tǐ zhī suǒ yǐ yǒu yòng shì yīn wèi měi yī bù dōu huì ràng tóng yì de dài jià gèng gāo bìng bào lù gèng duō 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 jiù huì biàn dé wēi xiǎn

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 bìng bù yì wèi zhe cǎo shuài yú lè chǎn pǐn de yuán xíng kě yǐ róng rěn yī xiē cū cāo zhī chù yī liáo jīn róng fǎ lǜ ān quán yǐn sī huò xīn zī xì tǒng què bù néng qià dàng de cè shì shì zuì xiǎo de *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 tóng shí yí chú cè shì bù què dìng jī zhì suǒ bù xū yào de yī qiè

wán měi zhǔ yì yǒu shí bǎo hù jì yì yě kě néng bǎo hù gòu jiàn zhě miǎn shòupíng pàn chéng rèn hòu yī zhǒng kě néng yí gè bù ràng yòng hù jiē chù de chǎn pǐn wú fǎ chǎn shēngjiū zhèng tā suǒ xū de fǎn kuì bǔ jiù bàn fǎ bú shì fā bù huì zào chéngshāng hài de chǎn pǐn ér shì xuǎn zé fàn wéi gèng zhǎi de cè shì ràng shī bài bǎo chí ān quán qīng xī kě biàn qiě dài jià dī lián

6.6 倾听变化，但不崇拜趋势

kè hù fā xiàn yán jiū de shì xiàn zài ér qī yè bì xū zài wèi lái cún huó jī wèi jiǎng shù zhēshēng chēng zì jǐ hěn zǎo jiù kàn dào le biàn huà ér tā men hé zài yì qǐ yě xiǎn shì chū yù jiàn kě néng duō me bù kě kào

jù suǒ shù tā jìn rù hù lián wǎng guǎng gào háng yè shí zhè gè lǐng yù hái zú gòu 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 xiāo shòu bìng xié zhù yí gè zài xiàn xiàng mù de gōng zuò ràng tā zhí jiē kàn dào jià zhí cóng yī zhǒng méi jiè zhuǎn xiàng lìng yī zhǒng méi jiè jiào xùn bìng bú shì měi xiàng xīn jì shù dōu huì chuàng zào yī piàn píng děng de jìng zhēng chǎng dì ér shì shēn chù jiù liú chéng nèi bù de rén kě néng huì zài xīn lèi bié huò dé gù dìng míng chēng zhī qián fā xiàn kè hù zī jīn huò zhù yì lì zhèng zàigǎi biàn fāng xiàng

yī míng shēn fèn bù xiáng de gōng chéng shī zài nián fā yán shí yù cè lǜ sè kē jì gōng sī jiāngxíng chéng yī gǔ jù làng tā de qián tí shì shì jiè jīng jì bù duàn zēng zhǎng duì huà shí néng yuán gāo dù yī lài yī jí xiànggèng dī pái fàng cháng qīzhuǎn xíng zhè yī xíng mù de yù cè bù néng bèi dàng zuò wèi lái yíng jiā shù liàng

没有哪一级能够证明存在一个普遍市场，而且每一级只能证实测试实际复现的那些条件。内部推动者参与试点，并不能证明付费方会为部署出资。创新预算作出的付款，并不能证明常规采购会重复这一行为。格外有耐心的早期采用者使用产品，并不能确定主流市场的支持成本。续约可能掩盖切换成本。阶梯之所以有用，是因为每一步都会让同意的代价更高，并暴露更多真实交换；若把一个角色的证据照搬到另一个角色的决定中，它就会变得危险。

最小可行产品应当出现在这里，也就是第一次承诺之后。最小并不意味着草率。娱乐产品的原型可以容忍一些粗糙之处，医疗、金融、法律、安全、隐私或薪资系统却不能。恰当的测试是最小的忠实证明：它保留可能导致结果失败的条件，包括应尽注意标准，同时移除测试不确定机制所不需要的一切。

完美主义有时保护技艺，也可能保护构建者免受评判。Abraham 承认后一种可能：一个不让用户接触的产品，无法产生纠正它所需的反馈。补救办法不是发布会造成伤害的产品，而是选择范围更窄的测试，让失败保持安全、清晰可辨且代价低廉。

de gū jì qí xià yǒu yí gè gèng chí jiǔ de wèn tí jí shǐ fēng shàng gǎi biàn nèi xiē wù lǐ jiān guǎn hé yùn yíng yuē shù réng bì xū dé dào jiě jué
的估计。其下有一个更持久的问题：即使风 尚改变，哪些物理、监管和运营约束仍必须得到解决?

yī wèi zài jīng yíng fēng xiǎn tóu zī hé kē jì yè wù de rén tí chū le xiāng fǎn de fāng fǎ xiǎng xiàng wǔ nián hòu de shì jiè bìng gòu jiàn nà gè shì jiè
一位在 Dubai 经营风险投资和科技业务的人提出了相反的方法：想 象五年后的世界，并构建那个世界

suǒ xū yào de dōng xī tā tí dào rén gōng zhì néng zì dòng huà diàn chí hé chéng shù jù hé qí tā qián yán kē néng xìng rán ér dāng bèi wèn jí dāng xià de yī xiàng
所需要的东西。他提到人工智能、自动化、电池、合成数据和其他前沿可能性。然而，当被问及当下的一项

yíng lì tóu zī shí tā huí dá de shì dī yā dài kuǎn jì shù bìng chēng fá wèi de qī yè hěn yǒu xī yǐn lì zhè zhǒng fǎn chà hěn yǒu jià zhí yào yuǎn de wèi lái
盈利投资时，他回答的是抵押贷款技术，并 称乏味的企业很有吸引力。这 种反差很有价值。遥远的未来

kě yǐ tuò kuān sōu suǒ fàn wéi dāng qián de zhàng dān réng huì jié shì xū qiú cǐ kè cún zài yú hé chǔ
可以拓宽搜索范围；当前的账 单仍会揭示需求此刻存在于何处。

yòng sì gè huán jié jiǎn yàn yī xiàng zhuǎn xíng jiǎ shè
用四个环节检验一项转 型假设：

$$\begin{aligned} \text{durable constraint} &\longrightarrow \text{forced change} \\ &\longrightarrow \text{specific buyer burden} \\ &\longrightarrow \text{reachable first use.} \end{aligned}$$

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 qǐ fā yán jiū què hái bú shì shì chǎng chuàng shǐ rén hái yīng
如果缺少其中一个环节，预测就仍然只是一个主题。它或许能启发研究，却还不是市场。创始人还应

xiě xià néng gòu tuī fān měi gè huán jié de zhèng jù zhèng cè nì zhuǎn gèng pián yi de tì dài pǐn yù suàn yán chí gōng chéng jí xiàn kè hù dí chù huò fēn xiāo zhàng ài
写下能够推翻每个环节的证据：政策逆转、更便宜的替代品、预算延迟、工 程极限、客户抵触或分销障碍。

wèi lái zhí de xiǎng xiàng yě zhí de wèi pàn duàn cuò wù yù liú yī tiáo tuì lù
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 zāo dào wéi bèi shén me yǔ yán shuō dé tōng yǐ jí zì jǐ hài pà
客户拥有局部知识。他们知道工作在哪里造成痛苦、哪项承 诺遭到违背、什么语言说得通，以及自己害怕

shén me fēng xiǎn tā men wèi bì zhī dào nǎ yī zhǒng jì shù jià gòu gōng zuòliú chéng hé tóng huò shè jì néng gòu huà jiě héng kuà suǒ yǒu yòng hù de máo dùn tā men
什么风险。他们未必知道，哪一种技术架构、工作流程、合同或设计能够化解横跨所有用户的矛盾。他们

zuì xiān yāo qiú de gōng néng kě néng huí bǎo liú zhèng shì dǎo zhì wèn tí de nà zhǒng biàn tōng bàn fǎ
最先要求的功 能，可能会保留正是导致问题的那种变通办法。

gòu jiàn zhě de pàn duàn zài yú zōng hé ér bú shì tóu piào bǎo liú yī xiàng yāo qiú bèi hòu de xū yào kuà xì fēn qún tǐ bǐ jiào tā bìng cè shì bù zhǐ yī zhǒng
构建者的判断在于综合，而不是投票。保留一项要求背后的需要，跨细分群体比较它，并测试不止一种

yìng duì fāng àn dāng zhèng jù xiāng hù 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 bǐ xiàng měi wèi kè hù
应对方案。当证据相互冲突时，要明确选择产品将为谁服务、不会为谁服务。清晰的边界，比向每位客户

chéng nuò bù tóng wèi lái de chǎn pǐn gèngchéng shí
承诺不同未来的产品更诚实。

měi gè rén réng rán zhǎng kòng shǔ yú zì jǐ de jué dìng jù jué shì diǎn gòu mǎi fǎng wèn qǐng qiú huò shù jù shǐ yòng duì yú suǒ tí yì de nà xiàng jiāo huàn ér yán
每个人仍然掌 控属于自己的决定。拒绝试点、购买、访问请求或数据使用，对于所提议的那项交换而言

jù yǒu jué dìng xing dàn tā bìng bú shì fàng qì yī qiè kě néng de jiě jué fāng àn huò shì chǎng de mìng lìng gòu jiàn zhě gēn jù mó shì yì wù néng lì hé qū shě xuǎn zé
具有决定性；但它并不是放弃一切可能的解决方案或市场的命令。构建者根据模式、义务、能力和取舍选择

zhàn lüè rán ér yuán yīn zhàn lüè jué bù néng bǎ zhēn zhèng de jù jué biàn chéng yī zhǒng yīng bèi zhú bù mó diào de yì yì
战略。然而，援引战略绝不能把真 正的拒绝变 成一种应被逐步磨掉的异议。

qīng tīng yě yāo qiú mài fāng xiàngmǎi fāng pī lù qí xiǎng yào zhī dào de xìn xī zài tóng yī lún jiāo tán de hòuduàn yī míng bǎo xiǎn xiāo shòurén yuán bǎ zì jǐ
倾听也要求卖方 向买方披露其想要知道的信息。在 Austin 同一轮交谈的后段，一名保险销售人员把自己

bǐ jiào chǎn pǐn hé yù suàn de néng lì shuō chéng yī zhǒng fú wù zhǐ yǒu dāngzhè zhǒng bǐ jiào hán gài chéng běn yòng jīn chú wài zé rèn bǎo zhèng fēi bǎo zhèng yù cè
比较产品和预算的能力说 成一种服务。只有当这 种比较涵盖成 本、佣金、除外责任、保 证、非保 证预测、

bǎo dān shī xiào huò tuì bǎo fēng xiǎn yī jí kě néng gǎi biàn mǎi fāng jué dìng de lì yi chōng tū shí zhè xiàngzhǔ zhāng cái huì chéng wéi xiàn shí yí miàn tīng qǔ kè hù de
保单失效或退保风险，以及可能改变买方决定的利益冲突时，这项主张才会成为现实。一面听取客户的

yuàn wàng yí miàn yǐn mán suǒ shòu chǎn pǐn huò fú wù de jú xiàn zhè shì dìng xiàngyíng xiāo bú shì qīng tīng
愿望，一面隐瞒所售产品或服务的局限，这是定向营销，不是倾听。

6.8 执行学习序列

xiàn zài kě yǐ bǎ dì zhāng de jià zhí yǔ zhèng jù jì lù zhuǎn huà wèi 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. **guān chá** zhēng dé xǔ kě zài wèn tí zhēn shí fā shēng de huán jìngzhōngguān kàn bìng zài bù tí chū rèn hé gōng néng de qíng kuàng xià xiě xià bù zhòu xù liè
观察。征得许可，在问题真实发生的环境 中观看，并在不提出任何功 能的情 况下写下步骤序列。

2. **fǎng tán** fēn bié yǔ shòuyǐng xiǎng zhě yòng hù fù fèi fāng pī zhǔn zhě nèi bù tuī dòng zhě qú dào jiān guǎn zhě hé qián yòng hù jiāo tán xún wèn zuì jìn
访谈。分别与受影 响者、用户、付费方、批准者、内部推动者、渠道、监管者和前用户交谈。询问最近
yī cì shì jiàn bìng qiě zhí bǎ gè jué sè yǒu quán zuò chū de jué dìng guī yú gāi jué sè
一次事件，并且只把各角色有权作出的决定归于该角色。

huì zhì tì dài bàn fǎ jì lù tā de chéng běn shòu xìn rèn de yào sù shī xiào diǎn qiè huàn fù dān hé dé yǐ cún xù de lǐ yóu
3. **绘制替代办法**。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。

sān jiǎo yàn zhèng 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
4. **三角验证**。把报告的体验与评价、支持记录、丢失的交易、观察到的行为和有成本的行动进行比较。

suǒ yào chéng nuò xún qiú duì fāng wènquán 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
5. **索要承诺**。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。

gòu jiàn zhōng shízhèng míng zài réng huì ràng yí gè bù què dìng jī zhì bào lù yú zuì kě néng shī 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 qíng kuàng ér bú shì wèi shè jì biàn hù
6. **构建忠实证明**。在仍会让一个不确定机制暴露于最可能使其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。

míng quèfǎn zhèng yù xiān jué dìng shén me jié guǒ huì xiū zhèng wèn tí gǎi biàn xì fēn qún tǐ tíng zhǐ cè shì huòzhōng zhǐxiàng mù
7. **明确反证**。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 zài jié guǒ chū xiàn zhī qián xiě xià de qì yuē kě yǐ fáng fàn zhè liǎng zhǒng xù shì yě kě yǐ zǔ zhǐ rén men yīn wèi yí gè yòu rén de jié guǒ ér yí dòng mù biāo xiàn
发现过程很容易被选择性地记忆。成功之后，每条早期线索都可能显得显而易见；失败之后，每次警告都可能显得具有决定性。在结果出现之前写下的契约，可以防范这两种叙事，也可以阻止人们因为一个诱人的结果而移动目标线。

duì yú měi xiàng cè shì yòng yī 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 zhǐ chū yī xiàng bù què dìng de chén shù yǐ jí zhè xiàng cè shì jiāng wèi nǎ xiàng zhàn lüè xuǎn zé tí gōng xìn xī
  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 nǐ gè míng què de jué sè huì zài shén me tiáo jiàn hé mén kǎn xià cǎi qǔ nǎ xiàng kě guān chá de xíng dòng
  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 le shén me yǐ jí bù kě ná lái jiāo huàn de ān quán yǐn sī fǎ lǜ hé lún lǐ dǐ xiàn
  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 jié shì fēn kāi jì lù bāo kuò chéng nuò shí jì shī yòng shī bài biàn tōng bàn fǎ zhī chí fù dān hé fēi yù qī yǐng xiǎng
  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 huòxiāng fǎn shì shí bāo kuò yī míng bù shī yòng chǎn pǐn yě néngchéng gōng de kè hù zài jié guǒ dào lái zhī qián shè dìng shěn chá rì qī hé tíng zhǐ guī zé
  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 yī xiàng jué dìng duì yú zhèng miàn fù miàn huò mó léng liǎng kě de jié guǒ shuō míng shì jì xù xiū zhèng suō xiǎo fàn wéi gǎi biàn xì fēn qún tǐ hái shì tíng zhǐ yǐ jí jì lù zhōng de nèi gè zì duàn huì gǎi biàn
  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 jié shì qū fēn yī míng kè hù yǔ yí gè shì chǎng de fēi jī mì xì jié duì yú yí gè shén me yě méi yǒu gǎi biàn de jié guǒ yào xiàng duì dài tū pò yī yàng zǐ xì jì lù dà duō shù xué xí shì zài suō xiǎo kě néng xìng ér bú shì jiē shì yí gè xì jù xìng de dá àn
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 yī xù liè yòng xiǎo é de fēn qī tóu rù huàn lái zhì liàng gèng gāo de bù què dìng xìng jì lù huì nà rù zhèng jù céng jí tè dìng jué sè de jié guǒ shī bài zhī chù yī jí fā shēng gǎi biàn de zhàn lüè zì duàn gāo céng jí zhèng jù réng guī shǔ yú nà gè jué sè zhí dào jué cè xì tǒng de qí tā bù fèn fēn bié tí gōng zì jǐ de zhèng jù
不确定性依然存在；这一序列用小额的分期投入，换来质量更高的不确定性。记录 2 会纳入证据层级、特定角色的结果、失败之处，以及发生改变的战略字段。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 yī mén shēng yì xià yí gè wèn tí shì rén men gòu mǎi de jiù jìng shì nǎ xiàng chéng guǒ zhè xiàng chǎn pǐn huò fú wù kě yǐ chéng shí dì xuān chēngduō shǎo yī jí tā jià zhí jǐ hé
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，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 mì de yī wèi gù wèn bāng zhù qǐ yè tuī jìn jiān guǎn hé lín chuáng lù jìng tā zài jiě shì shōu fèi shí xiān cóng shí jiān biǎo shuō qǐ jiǎ shè mǒu kuǎn chǎn pǐn
迈阿密的一位顾问帮助企业推进监管和临床路径。他在解释收费时，先从时间表说起。假设某款产品
yù jì měi nián chǎn shēng de xiāo shòu é rú guǒ tā de gōng zuò ràng chǎn pǐn tí qián sān gè yuè shàng shì gōng sī jiù néng huò dé yuán běn huì cuò shī de
预计每年产生 $12 million 的销售额。如果他的工作让产品提前三个月上市，公司就能获得原本会错失的
sān gè yuè xiāo shòu é yǔ zhè xiàng shēng chēng de xiāng bǐ de fèi yòng kě néng xiǎn de hěn xiǎo
三个月销售额。与这项声称的 $3 million 相比，$300,000 的费用可能显得很小。

zhè bǐ bǎ gù wèn de gōng shí xiāng jiā hòu zài jiā jià gèng yōu yòng yīn wèi tā zhuī wèn mǎi fāng huì fā shēng shén me gǎi biàn dàn zhè zhǐ shì kě kào jì suàn de qǐ diǎn
这比把顾问的工时相加后再加价更有用，因为它追问买方会发生什么改变。但这只是可靠计算的起点。
àn měi nián de xiāo shòu sù dù jì suàn sān gè yuè duì yìng de shì de *shōu rù* bù yí dìng shì de jià zhí
按每年 $12 million 的销售速度计算，三个月对应的是 $3 million 的收入，不一定是 $3 million 的价值。
chǎn pǐn shàng shì hòu de zēng zhǎng kě néng hěn màn yōu xiē gòu mǎi kě néng zhǐ shì shí jiān tí qián le shēng chǎn xiāo shòu hé zhī chí dōu huì xiāo hào xiàn jīn chǎn pǐn kě néng
产品上市后的增长可能很慢。有些购买可能只是时间提前了。生产、销售和支持都会消耗现金。产品可能
wú fǎ huò pī yě kě néng dé bú dào shì chǎng xū qiú gèng kuài de lù jìng zhǐ yōu zài shí zhōng hé fǎ lín chuáng shàng kě kào qiě ān quán de qián tí xià cái yōu jià zhí
无法获批，也可能得不到市场需求。更快的路径只有在始终合法、临床上可靠且安全的前提下才有价值。

yīn cǐ dìng jià yìng cóng jié guǒ chū fā rán hòu jīng dé qǐ xì jié de jiǎn yàn mǎi fāng xū yào yī tào kě xìn de shuō míng jiǎng qīng jié shòu zhè xiàng fāng àn shí
因此，定价应从结果出发，然后经得起细节的检验。买方需要一套可信的说明，讲清接受这项方案时
de shì jiè bù jié shòu shí de shì jiè yī jí lián jié liǎng zhě de zhèng jù mài fāng xū yào yí gè zú yǐ zhī chí shèng rèn jiāo fù de jià gé jiàn lì zài xiǎng xiàng
的世界、不接受时的世界，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。建立在想象
jié guǒ zhī shàng de piào liàng suàn shù duì rèn hé yī fāng dōu méi yǒu bāng zhù
结果之上的漂亮算术，对任何一方都没有帮助。

7.1 说清买方购买的改变

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

zhè yī qū bié hěn zhòng yào yīn wèi tóu rù hé jié guǒ bìng bù zǒng shì tóng bù biàn huà huā shí xiǎo shí jiě jué zhèng què de píng jǐng kě néng bǐ huā yī nián wán chéng
这一区别很重要，因为投入和结果并不总是同步变化。花十小时解决正确的瓶颈，可能比花一年完成
mǎi fāng bìng bù xū yào de gōng zuò gèng yōu jià zhí yí gè zhì zuò jīng liáng de gōng néng duì zhè wèi kè hù kě néng háo wú shāng yè jià zhí yī cì bù qī yàn de jí chéng
买方并不需要的工作更有价值。一个制作精良的功能，对这位客户可能毫无商业价值。一次不起眼的集成，
rú guǒ xiāo chú le mǒu xiàng zhòng dà jué cè de zuì hòu yī dào zhàng ài yě kě néng biàn dé bù kě huò quē
如果消除了某项重大决策的最后一道障碍，也可能变得不可或缺。

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 huì zài zhè duàn qī jiān dài lái zhè yī kě héng liáng de gǎi biàn
对这位买方而言，与当前替代方案相比，预计这项方案会在这段期间带来这一可衡量的改变。
zhè xiē guān chá jié guǒ zhī chí gāi zhǔ zhāng zhè xiē bù què dìng yīn sù réng kě néng shí qí wú fǎ shí xiàn
这些观察结果支持该主张；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 suǒ yǒu rén shēn shàng jī xiàn fáng zhǐ mài fāng ná fāng àn yǔ shén me dōu
每个短语都有作用。“这位买方”防止把一般性收益套用到所有人身上。基线防止卖方拿方案与什么都
méi yǒu de zhuàng tài xiāng bǐ yù jì gěi bù què dìng xìng liú chū kōng jiān qī xiàn fáng zhǐ bǎ zàn shí de gǎi shàn dàng chéng yǒng jiǔ shōu yì zuì hòu yī jù fáng zhǐ shì chǎng
没有的状态相比。“预计”给不确定性留出空间。期限防止把暂时的改善当成永久收益。最后一句防止市场
dìng wèi biàn chéng tuō lí zhèng jù de chéng nuò
定位变成脱离证据的承诺。

huí dào mài ā mì de lì zi zhēn zhèng de jī xiàn bìng bù zhǐ shì wǎn sān gè yuè shàng shì tā hái bāo kuò mǎi fāng hé fǎ de nèi bù lù jìng qí tā hé gé gù wèn
回到迈阿密的例子。真正的基线并不只是晚三个月上市。它还包括买方合法的内部路径、其他合格顾问、
gè tiáo lù jìng xià huò pī de 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 jià zhí rú guǒ gù wèn méi yǒu gǎi biàn
各条路径下获批的概率、获批后所需的运营工作，以及在那个特定市场抢先一步的价值。如果顾问没有改变
qí zhōng rèn hé yī xiàng shí jiān biǎo fāng miàn de zhǔ zhāng jiù jī hū méi yǒu yī jù rú guǒ kě xìn zhèng jù biǎo míng tā néng zài bù xuē ruò lù jìng kě kào xìng de qíng kuàng
其中任何一项，时间表方面的主张就几乎没有依据。如果可信证据表明他能在不削弱路径可靠性的情况
xià suō duǎn liú chéng shí jiān jiù huì chéng wéi zhè xiàng fāng àn de hé lǐ zǔ chéng bù fèn
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 duì yú tè dìng mǎi fāng hé tè dìng yòng tú xiě chéng
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。对于特定买方和特定用途，写成

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

zhè shì yòngfāng chéng biǎo dá de hé duì qīng dān bú shì yī tái shēng chéngquán wēi shù zì de jī qì měi yī xiàng dōu xū yào dān wèi qī xiàn jī xiàn hé zhèng jù
这是用方程表达的核对清单，不是一台生成权威数字的机器。每一项都需要单位、期限、基线和证据。
xiāng hù chóng dié de shōu yì bù yīng chóng fù jì suàn jié shěng de yī xiǎo shí bù néng jì àn gōng zī chéng běn xià jiàng jì suàn yòu àn xīn zēng shēng chǎn néng lì jì suàn chú fēi
相互重叠的收益不应重复计算。节省的一小时不能既按工资成本下降计算，又按新增生产能力计算，除非
mǎi fāng què shí néng tóng shí shí xiàn liǎng zhě
买方确实能同时实现两者。

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

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

qí zhōng shì tí qián chéng gōng de gài lǜ shì zhēn zhèngzhēng qǔ dào de yuè shù shì nián dù zēng liàng shōu rù shì gāi shōu rù de biān jì gòng xiàn lǜ
其中，p 是提前成功的概率，Δt 是真正争取到的月数，R 是年度增量收入，m 是该收入的边际贡献率，
zuì hòu jǐ xiàng hán gài xīn zēng yùn yíng chéng běn hé zhuǎn huàn chéng běn zēng zhǎng pá pō qū xiàn bèi cán shí de xiāo shòu é huò duǎn zàn de yōu shì dōu kě néng jìn yí bù
最后几项涵盖新增运营成本和转换成本。增长爬坡曲线、被蚕食的销售额或短暂的优势，都可能进一步
jiàng dī jié guǒ
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 bǎo shǒu qíng jǐng zhōng jiān qíng jǐng hé shàng xíng qíng jǐng bìng shuō míng
计算结果往往是一个区间，而不是一个点。这是优点。采用保守情景、中间情景和上行情景，并说明
shì nǎ xiàng jiǎ shè gǎi biàn le gè gè jié guǒ rú guǒ zhǐ yōu dāng měi gè shū rù dōu qū zuì yōu lì de zhí shí fāng àn cái xiǎn de yōu xī yǐn lì nà me jià gé yī lài
是哪项假设改变了各个结果。如果只有当每个输入都取最有利的值时，方案才显得有吸引力，那么价格依赖
de zhǐ shì xī wàng rú guǒ zài hé lǐ de bǎo shǒu qíng jǐng xià tā réng rán yǒu yòng shuāng fāng jiù yǒu le gèng jiān shí de tǎo lùn jī chǔ
的只是希望。如果在合理的保守情景下它仍然有用，双方就有了更坚实的讨论基础。

jià gé hái yǒu liǎng tiáo bù tóng de biān jiè mài fāng de xià xiàn bì xū néng zhī chí jiāo fù bāo kuò zhí jiē chéng běn xī quē chǎn néng yù qī fǎn gōng huò zé rèn
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，
yǐ jí zú yǐ ràng chéng nuò chí xù dé dào lǜ xíng de lì rùn mǎi fāng de shàng xiàn shòu fēng xiǎn tiáo zhěng hòu jià zhí kě yòng tì dài fāng àn shí shī fù dān yù suàn
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
hé děng dài jià zhí de xiàn zhì kě néng dá chéng xié yì de qū jiān wèi yú liǎng zhě chóng dié zhī chù
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：

$$
\begin{aligned}
P_{\text{floor}} &= C_{\text{delivery}} + C_{\text{capacity}} \\
&\quad + C_{\text{risk}} + M_{\text{sustainable}}, \\
P_{\text{ceiling}} &= V_{\text{buyer}} - V_{\text{best alternative}}, \\
P_{\text{floor}} &\le P \le P_{\text{ceiling}}.
\end{aligned}
$$

děng shì yòu cè jīng guò le yōu yì jiǎn huà yù suàn kě néng zǔ zhǐ yī xiàng hé lǐ de gòu mǎi yì jià néng lì kě néng gǎi biàn jià gé cǎi gòu guī zé shí jī róng zī
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、
shuì shōu hé zhuǎn huàn chéng běn dōu kě néng gǎi biàn kě xíng qū jiān zhè gè mó xíng bìng bù xuān gào shén me shì gōng píng de tā jié shù nǐ yì shù zì yī lài nèi xiē jiǎ shè
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

yī wèi guī gǔ chuàng shǐ rén gěi chū le yí gè jí duān lì zi jù tā suǒ shù tā yǐ lüè gāo yú de jià gé mài diào le yī jiā xiāo shòu diǎn xì tǒng
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
gōng sī jīn guǎn gāi gōng sī zhǐ huò dé le yuē de shōu rù què xiāo hào le yuē tā gěi chū de jié shù shì qì hé dù tā shuō
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，

shōu gòu fāngyōng yōu míngxiāo shòu dài biǎo bìng qiě xū yào tā de gōng sī yǐ jīng gòu jiàn de néng lì tā gū jì lìng wài gù yòng míngxiāo shòu dài biǎo
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
duì shōu gòu fāng ér yán dà yuē xiāng dāng yú shuāng fāngzuì zhōng zài zhè yī shuí píng fù jìn shāng dìng le jià gé
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。

zhè duàn xù shù bìng bù wán zhěng ér qiě shì dāng shì rén de zì shù wǒ men bù zhī dào jiāo yì tiáo kuǎn fù zhài zhī shí chǎn quán jìng zhēng xìng tì dài fāng àn liú rèn
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
xié yì shuì wù chǔ lǐ yě bù zhī dào suǒ shuō de zhāo pìn chéng běn bǐ jiào shì fǒu shì jué dìng xìng de jì suàn tā bù yīng ràngchuàng shǐ rén dé chū shōu rù wú guān jǐn yào
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，
huò yǐ jīng huā diào de qián jué dìng jià zhí de jié lùn shì chén mò chéng běn dī shōu rù tóng yàngbiǎo míng cún zài mǎi fāngwán quán kě yǐ hé lǐ guān zhù
或已经花掉的钱决定价值的结论。$17 million 是沉没成 本；低收入同样表明存在买方完全可以合理关注
de bù què dìng xìng
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 kě néng wèi mǒu gè shōu gòu fāngshēng qùduō nián de jí chéng gōng zuò shì pèi
这个故事确实表明，价值可能取决于特定的组合。一项技术可能为某个收购方省去多年的集成工作，适配
qí xiāo shòu tǐ xì zǔ dǎng jìng zhēng duì shǒu huò kāi qǐ qí tā rèn hé rén dōu wú fǎ lì yòng de xuǎn xiàng lìng yí gè mǎi fāng kě néng wán quányòng bù shàng tā yīn cǐ
其销售体系，阻挡竞争对手，或开启其他任何人都无法利用的选 项。另一个买方可能完全用不上它。因此，
zhàn lüè shōu gòu bù shì hé zuò wéi pǔ tōng kè hù de jī zhǔn què yǒu lì dì tí xǐng rén men bi xū shí bié zhēn zhèng de mǎi fāng
战略收购不适合作为普通客户的基准，却有力地提醒人们必须识别真 正 的买方。

tóng yī yuán zé yě shì yòng yú gèngxiǎo de guī mó duì yī jiā yè wù qīng xián de zhěn suǒ jī hū méi yǒu jià zhí de pái chéng gōng jù duì yī jiā měi tiān dōu zài sǔn shī
同一原则也适用于更小的规模。对一家业务清闲的诊所几乎没有价值的排程工具，对一家每天都在损失
yù yuē de zhěn suǒ kě néng shí fēn bǎo guì yī xiàng bì miǎn yī xiāo shí tíng jī de wéi xiū zài xián zhì jī qì shàng yǔ zài néngràngzhěng tiáoshēng chǎn xiàn tíng bǎi de zhì yuē
预约的诊所可能十分宝贵。一项避免一小时停机的维修，在闲置机器 上 与在能让整 条 生 产 线停摆的制约
diǎn shàng jià zhí bìng bù xiāng tóng yōu zhì cái liào zài yī zhǒng huán jìngzhōng kě yǐ jiàng dī zhěng gè shǐ yòng qī de wéi hù chéng běn zài lìng yī zhǒng huán jìngzhōng què kě néng
点 上，价值并不相同。优质材料在一种环境 中 可以降低整个使用期的维护成 本，在另一种环境 中 却可能
shì làng fèi xiān zài jù tǐ qíng jìng zhōng wèi hòu guǒ dìng jià zài bǎ fāng àn yǔ gāi mǎi fāng zhēn zhèng néng gòu cǎi qǔ de tì dài zuò fǎ jìn xíng bǐ jiào
是浪费。先在具体情境中为后果定价，再把方案与该买方 真 正 能够采取的替代做法进行比较。

gāo jià zài zhī chēng cái liào kě kào xìng fú wù zhēn xuǎn huò tōng guò fǎn fù duì xiàn biǎo xiàn yíng de de shēng yù shí kě yǐ chuán dìyǒu yòng xìn xī dì
高价在支撑材料、可靠性、服务、甄 选，或通过反复兑现表现赢得的声誉时，可以传递有用信息。第 6
zhāng zhōng bǐ jiào hǎo píng yǔ chà píng de diàn shāng jīng yíng zhě yǐ gāo duān kě jì pǐn pái wèi lì dūn cù mài fāng tí gōng chāo guò tì dài fāng àn de
章 中 比较好评与差评的 Austin 电 商经营者 Josh，以高端科技品牌为例，敦促卖方提供超过替代方案的
jià zhí tā de fāng fǎ zhōng zhàn dé zhù jiǎo de bù fèn bìng bú shì zhào chāo yī jiā zhù míng gōng sī de jià gé ér shì zài xiū fù mǎi fāng fǎn fù zāo yù de wèn tí
价值。他的方法 中 站得住脚的部分，并不是照抄一家著名公司的价格，而是在修复买方反复遭遇的问题
shí bǎo liú mǎi fāng fǎn fù zhòng shì de dōng xī yōu zhèng jù zhī hòu gāo jià gé kě yǐ chuán dì xìn rèn jīn píng jià gé bèn shēn tā tóng yàng kě néng zhí shì zài chuán dì
时，保留买方反复重视的东西。有证据之后，高价格可以传递信任；仅凭价格本身，它同样可能只是在传递
xī quē xìng biǎo yǎn shēn fèn dì wèi huò mài fāng de yě xǐn
稀缺性表演、身份地位或卖方的野心。

7.4 价值说法必须赢得信任

zài ào lán duō de yī chǎng huó dòngshàng yī wèi yǎn jiǎng zhě wèn rén men yuàn yì wèi yí gè xiǎo dài zi zhī fù duō shǎoqián tā xiān kāi jià rán hòu shè xiǎng
在奥兰多的一场活动 上，一位演讲者问人们愿意为一个小袋子支付多少钱。他先开价 $1,000，然后设想
dài zhōngzhuāng yōu xiàn jīn suàn shù hěn jiǎn dān rú guǒ dài zhōng wù pǐn què dìng wú yí yǐ jīng chá yàn lái yuán hé fǎ ér qiě quē shí huì suí gòu mǎi
袋中 装 有 $100,000 现金。算术很简单：如果袋中物品确定无疑、已经查验、来源合法，而且确实会随购买
zhuǎn yí gěi mǎi fāng nà me mǎi fāng huò dé de jià zhí jiù bǐ jià gé gāo chū
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 rénshēng chēng dài zi lǐ kě néng cáng zhe xiàn jīn bìng bù gòu chéng zhèng jù lǐ xìng de mǎi fāng
但全部问题恰恰都包含在这些条件 中。陌生人 声 称 袋子里可能藏着现金，并不构 成证据。理性的买方
huì xiān wèn lǐ miàn yǒu shén me rán hòu hé shí dá àn ruò wú fǎ chá yàn qī wàng jià zhí jiù qǔ jué yú gāi zhǔ zhāng wèi zhēn de gài lǜ
会先问里面有什么，然后核实答案。若无法查验，期望价值就取决于该主 张为真的概率：

$$\mathbb{E}[V] = \sum_i p_i V_i.$$

rú guǒ mài fāng méi yǒu tí gōng lǐ yóu ràng rén néng wèi yǒu jià zhí de jié guǒ fù yǔ yí gè yǒu yì yì de gài lǜ nà me jiǎ xiǎng zhōng de yíng yú jiù bù zú yǐ
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意义的概率，那么假想 中 的盈余就不足以
zhèng míng gòu mǎi hé lǐ yǎn jiǎng zhě duì jù jué zhè yī jià gé zhī rén de wǔ rǔ zuì hǎo zhí jiē pāo qì jǐn shèn bú shì jiē céng quē xiàn yōu yòng de xí guàn shì zài
证 明 购买合理。演讲者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。有用的习惯是在
yuè guò jià gé kàn wèn tí de tóng shí duì zhèng jù tì dài fāng àn hé xià xíng fēng xiǎn bǎo chí tóng děng de hào qí
越过价格看问题的同时，对证据、替代方案和下行风险保持同等的好奇。

zhèng jù huì gǎi biàn jià zhí yīn wèi tā gǎi biàn le yǒu zhèng dāng yī jù de xìn niàn yī wèi míng jiào de yī liáo qì xiè chuàng yè zhěmiáo shù le zì jǐ yǔ
证据会改变价值，因为它改变了有 正 当 依据的信念。一位名叫 Jeremy 的医疗器械创业者描述了自己与
yī shēng hé shǒu shùzhōng xīn chí xù 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 tā suǒ shù hòu lái wú xū
医生和手术中心持续多年的交谈，以及随后三到六年间逐月改进一款被忽视的产品。据他所述，后来无需
tóng yàng de zhǔ dòng wài tuò xū qiú yě kāi shǐ zì xíng dào lái zhè duàn 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
同样的主动外拓，需求也开始自行到来。这段经历并不能独立核实他所报告的规模或医疗结果，但它确实
shuō míng 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 yī jí zhǔ dòngxún zhǎo gāi chǎn pǐn de kè hù
说 明 了比单次预测更坚实的方案依据：反复使用、具体反馈、持续改进，以及主动寻找该产品的客户。

àn pǔ tōng tiáo kuǎnwán chéng de fù kuǎn bǐ bù fù chū chéng běn jiù shōu jí dào de rè qíng gèng yǒu lì dàn tā réng rán zhí shì zhèng jù jiē tí shàng de yī jí yī bǐ
按普通条款完 成的付款，比不付出成 本就收集到的热情更有力，但它仍然只是证据阶梯 上 的一级。一笔
xiāo shòu kě néng lái zì xīn qí gǎn zhé kòu zhōng chéng yā lì bù tiē huò wú fǎ chóng fù de lì wài tā bù néng zhèng míng liú cún lì rùn lǜ ān quán xìng
销售可能来自新奇感、折扣、忠 诚、压力、补贴或无法重复的例外；它不能 证 明 留存、利润率、安全性

huò guī mó jià gé zhǔ zhāng zhǐ néng shǐ yòng shí jì fā shēng guò de jiāo huàn
或规模。价格主张只能使用实际发生过的交换。

bú yào wèi jià gé lǐng zào yī jià jié tí ér yào bǎ jié guǒ fàng dào dì zhāng de zhèng jù jié tí shàng rán hòu zài suǒ chù céng jí páng liè chū wǔ gè qiú zhèng wèn tí
不要为价格另造一架阶梯，而要把结果放到第 6 章的证据阶梯上。然后在所处层级旁列出五个求证问题：

1. **jī zhì 机制**。shuō míng zhè xiàng fāng àn kě néng rú hé cù chéng jié guǒ bìng zhǐ chū zuì yǒu kě néng shī bài de huán jié
说明这项方案可能如何促成结果，并指出最有可能失败的环节。

2. **dāng qián céng jí yǔ jué sè 当前层级与角色**。shuō míng zhèng 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 hái shì chóng fù jiāo huàn bìng shuō míng tā dài biǎo de shì něi gè rén de jué dìng
说明证据属于既往行为、变通办法、高成本承诺、边界明确的试点、可行交付还是重复交换，并说明它代表的是哪个人的决定。

3. **kě bǐ lì shǐ 可比历史**。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
展示在足够相似的环境中发生过什么，包括失败、选择限制和重大差异。

4. **biān jiè yǔ guī yīn 边界与归因**。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
说明基线、约定指标、安全范围和已复现的条件；把方案的贡献与需求、人员配置、季节、政策或同时进行的工作区分开。

5. **shǐ yòng yǔ yán xù 使用与延续**。guān chá cǎi yòng qíng kuàng zhǐ chí fù dān chóng fù shǐ yòng xù yuē huò zhuǎn jiè ér bú shì zhǐ jì suàn shōu cì gòu mǎi
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。

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 xiǎo shí de fāng àn yīng dāng chóng xīn shè jì huò chè huí
随着证据增强，合理价值的区间通常会缩小，也可能向下收窄。这同样是有用的结果。在大规模推广前降低价格，可以保全一段关系；一项在观察之下价值便消失的方案，应当重新设计或撤回。

7.5 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 xiáo le zhī fù yì yuàn yǔ wán zhěng de lún lǐ jiān yàn shòu dào jīng xià de huàn zhě zǒu tóu wú lù de jiè kuǎn rén sàng qing jia tíng huò miàn lín fǎ lǜ qī xiàn de gōng sī kě néng yīn wèi jué de wú fǎ jù jué ér zhī fù jù é fèi yòng jǐn pò xìng jì kě néng tí gāo shēng rènbāng 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
按价值定价有时被教成一种许可：尽可能榨取买方所能承受的金额。这混淆了支付意愿与完整的伦理检验。受到惊吓的患者、走投无路的借款人、丧亲家庭，或面临法律期限的公司，可能因为觉得无法拒绝而支付巨额费用。紧迫性既可能提高胜任帮助的经济价值，也会加重卖方不得利用受损选择能力的义务。

dí 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 tí wèn kě yǐ fā xiàn shuāng fāng shì fǒu qì hé yě kě néng chéng wéi yī zhǒng shōu duàn zài méi yǒu jié jué yóu yù gēn yuán de qíng kuàng xià yīn dǎo yí gè rén yuè guò yóu yù gān jìng de xiāo shòu huì ràng mǎi fāng réng néng shuō bù fù kuǎn biàn lì yīng dāng xiāo chú wén shū mó cā ér bú shì yǎn gài zǒng chéng běn róng zī fèi yòng qǔ xiāo tiáo kuǎn huò fāng àn běn shēn chāo chū fù dān néng lì zhè yī shì shí
迪拜一位经营医疗用品和宣传品的商家称，他会不断提问，直到异议全部耗尽，然后通过刷卡、信贷或开票让付款变得容易。提问可以发现双方是否契合，也可能成为一种手段，在没有解决犹豫根源的情况下，引导一个人越过犹豫。干净的销售会让买方仍能说不。付款便利应当消除文书摩擦，而不是掩盖总成本、融资费用、取消条款，或方案本身超出负担能力这一事实。

dí bài de lìng yī wèi jīng yíng zhě yǒu yí gè gèng jù jiàn shè xìng de qǐ diǎn liǎo jiě kè hù de yāo qiú kě yòng zī jīn yǐ jí duì shē huá xuǎn xiàng huò píng jià xuǎn xiàng de piān hǎo rán hòu jiě shì shōu yì hé huí bào dàn suǒ chéng nuò de huí bào bì xū dé dào mǎi fāng shí jì jīng jì zhuàng kuàng de zhī chí mài fāng bù yīng jīn jīn yīn wèi mǒu zhǒng shuō fǎ yǒu zhù yú chéng jiāo jiù àn shì yī xiàng zī chǎn huì xùn sù fān bèi yù suàn yě bù děng yú jià zhí mǎi fāng kě néng yóu chōng zú zī jīn gòu mǎi yī xiàng zāo gāo de fāng àn yě kě néng méi yǒu zú gòu xiàn jīn gòu mǎi yī xiàng hǎo fāng àn
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。

měi yī xiàng jià zhí zhǔ zhāng páng dōu yīng fàng zhì sì xiàng yuē shù
每一项价值主张旁都应放置四项约束：

- **pī lù 披露**。yòng mǎi fāng néng gòu yùn yòng de yǔ yán shuō míng zhòng dà chéng běn bù què dìng xìng lì yì chōng tū yī lài tiáo jiàn hé xiàn zhì
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。

- **zì zhǔ quán 自主权**。bǎo liú kǎo lǜ shí jiān bǐ jiào jù jué hé zhī qíng tóng yì bú yào zhì zào yǐ yā lì dài tì zhèng jù de jú miàn
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。

- **zhù yì yì wù 注意义务**。jué bù néng wèi le gèng kuài huò gèng yǒu lì kě tú de jié guǒ ér xī shēng ān quán hé fǎ xìng zhì liàng yǐn sī huò zhuān yè biāo zhǔn
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。

- **fēn pèi 分配**。zhuī wèn shuí huò dé shōu yì shuí chéng dān fù dān fù kuǎn fāng dé dào huí bào de tóng shí yòng hù láo dòng zhě huò gōng zhòng réng kě néng shòu dào shāng hài
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。

zhè xiē xiàn zhì bú shì jì suàn wán chéng hòu fù jiā de zhuāng shì xìng dào dé tā men huì gǎi biàn jì suàn běn shēn yǐn cáng de shí shī gōng zuò bù ān quán de sù dù zhuǎn jiè de fēng xiǎn hé shòu sǔn de xìn rèn dōu shì chéng běn jí shí hé tóng yùn xǔ mài fāng hū lüè tā men
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

zài què dìng jià gé qián bǎ nǐ yì de jiāo huàn xiě zài yī yè zhǐ shàng zhè bú shì mài fāng de tuī xiāo huà shù yě bú shì hé tóng běn shēn ér shì duì zhèng zài kǎo lǜ
在确定价格前，把拟议的交换写在一页纸上。这不是卖方的推销话术，也不是合同本身，而是对正在考虑
de jué dìng mù qián kě yòng de zhèng jù shì yòng tiáo kuǎn hé zhī qíng tóng yì tiáo jiàn suǒ zuò de gòng tóng jì lù
的决定、目前可用的证据、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 shòuyǐng xiǎng zhě yǐ jí qí jué dìng jù yǒu zhòng yào xìng de rèn hé qū dào huò quán lì zhǔ tǐ tóng shí
决策 写明买方、付款方、批准者、用户、受影响者，以及其决定具有重要性的任何渠道或权力主体，同时
shuō míng huán jìng hé qī xiàn shuō míng cān zhào tì dài fāng àn yǐ jí jì xù jù jué tuī chí huò cǎi yòng qí tā lù jìng de xuǎn zé zhǐ chū jí shǐ gèng dà
说明环境和期限。说明参照替代方案，以及继续、拒绝、推迟或采用其他路径的选择。指出即使更大
de jiāo huànyǒng yuǎn bù fā shēng duì shuāng fāng réng rán yǒu yòng de zuì xiǎo xià yī bù
的交换永远不发生，对双方仍然有用的最小下一步。

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

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

tóng yì yǔ yì wù pī lù zhòng dàchéng běn shí shī fù dān xià xíng fēng xiǎn lì yì chōng tū yī lài tiáo jiàn hé xiàn zhì xiě míng bǎo zhàng cuò shī yǐ jí nà xiē
同意与义务 披露重大成本、实施负担、下行风险、利益冲突、依赖条件和限制。写明保障措施，以及那些
wú fǎ kòng zhì fù kuǎn què chéng dān fēng xiǎn de rén bǎo liú shí jiān ràng rén men néng gòu bǐ jiào tí wèn jù jué bìng duì shí jì tiáo kuǎn zuò chū zhī qíng
无法控制付款却承担风险的人。保留时间，让人们能够比较、提问、拒绝，并对实际条款作出知情
tóng yì zài zuò chū xiāng guānchéng nuò zhī qián tóng yì shí zhōng kě yǐ chè huí ér qiě jué bù yì wèi zhe yǐn cáng de yā lì huò dé le xǔ kě
同意。在作出相关承诺之前，同意始终可以撤回，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 kuǎn shì cuò de wèn fù kuǎn fāng nǐ xiē jiǎ shè zài yù suàn yuē shù xià réng rán
然后把这页记录交给一个能够质疑它的人。问买方哪项条款是错的。问付款方哪些假设在预算约束下仍然
chéng lì wèn yòng hù yí lòu le shén me fù dān wèn shòuyǐng xiǎng zhě yōu shén me shāng hài shàng wèi bèi kàn jiàn wèn jiāo fù tuán duì nǎ xiàng chéng nuò de lǚ xíng chéng běn huì
成立。问用户遗漏了什么负担，问受影响者有什么伤害尚未被看见，问交付团队哪项承诺的履行成本会
hěn gāo zài wèn yí gè yǒu néng lì de jìng zhēng duì shǒu huì tí gōng shén me tì dài fāng àn zhèng jù biàn huà shí jiù xiū gǎi shù zì jià gé shì yī xiàng jué dìng bú shì
shēn fèn xuān yán
身份宣言。

jì lù běn shēn wú fǎ cù chéngxiāo shòu què néngràng duì huà chéng shí dào zhí de zuò chū jué dìng zhǐ yǒu dāng lìng yí gè rén néng gòu zhì yí jià gé jù jué jià gé
记录本身无法促成销售，却能让对话诚实到值得作出决定。只有当另一个人能够质疑价格、拒绝价格、
tuī chí jué dìng xuǎn zé tì dài fāng àn huò gòu mǎi shí jià gé cái huì chéng wéi xiàn shí
推迟决定、选择替代方案或购买时，价格才会成为现实。

Chapter 8

销售是对现实的检验

yī 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 zi qǐng qiú cǎi fǎng nán zi jù jué le yāo qiú tā lí kāi suí hòu yòu yāo qiú
在 Chicago，主持人走近一名身处私人地产的男子，请求采访。男子拒绝了，要求他离开，随后又要求
le yī cì zhǔ chí rén réng jì xù shè fǎ zhēng qǔ yì fēn zhōng
了一次。主持人仍继续设法争取一分钟。

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 huí yìng gù lǜ yě méi yǒu gǎi biàn duì fāng duì zhè yī chǎng suǒ
这是坚持最无益的一种形式。第二次请求既没有改善提议，没有回应顾虑，也没有改变对方对这一场所
de zhī pèi quán jù jué yǐ jīng wán zhěng wú wù bǎ měi yí gè bù dōu shì wèi yī shàn xū yào qiào kāi de suǒ mén mài fāngcóng jù jué zhōng xué dào de biàn shì cuò wù
的支配权。拒绝已经完整无误。把每一个“不”都视为一扇需要撬开的锁门，卖方从拒绝中学到的便是错误
de jiào xùn rú hé ràng zì jǐ de cháng shìmiǎn shòu xìn xī yǐng xiǎng
的教训：如何让自己的尝试免受信息影响。

xiāo shòuyīng dāng zuò de qià qià xiāng fǎn tā yīng dāngràng tí yì jīng shòu lìng yí gè rén de yōu xiān shì xiàng yí wèn tì dài fāng àn yǐ jí jù jué zì yóu de jiǎn yàn
销售应当做的恰恰相反。它应当让提议经受另一个人的优先事项、疑问、替代方案以及拒绝自由的检验。
mài fāng huì liǎo jiě wèn tí shì fǒu zhēn shí suǒ tí yì de gǎi biàn shì fǒu kě xìn jià gé shì fǒu zhǎn dé zhù jiǎo yǐ jí jiě shì néng fǒu bèi lǐ jiě mǎi fāng huì liǎo jiě
卖方会了解问题是否真实、所提议的改变是否可信、价格是否站得住脚，以及解释能否被理解。买方会了解
suǒ tí gōng de shì shén me tā néng zuò shén me hé bù néng zuò shén me tā xū yào fù chū shén me yǐ jí yú jìn qián hé zhù yì lì de qí tā yòng tú xiāng bǐ zhè xiàng
所提供的是什么、它能做什么和不能做什么、它需要付出什么，以及与金钱和注意力的其他用途相比，这项
jiāo huàn shì fǒu zhí de zhàn yǒu yī xí zhī dì
交换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 shàngshì chǎng de zhèng míng tā shì zài tè dìng tiáo jiàn xià guān chá dào de yī cì jué cè
因此，一笔销售所代表的不只是收入，却还称不上市场的证明。它是在特定条件下观察到的一次决策。
zhǐ yào mài fāng yuàn yì qīng tīng yī cì jù jué tóng yàng kě yǐ jiē shì xǔ duō xìn xī
只要卖方愿意倾听，一次拒绝同样可以揭示许多信息。

gěi chū le yī zhǒng cháng jiànguān diǎn de zuì qiáng biǎo shù dāngchuàng shǐ rén yù cè shù bǎi wàn de xiāo shòu é shí tā huì wèn jiū jìng yǒu duō shǎo
Chris Meroff 给出了一种常见观点的最强表述。当创始人预测数百万的销售额时，他会问究竟有多少
rén zhēn zhèng gòu mǎi guò yǒu gōng sī nèi bù de dǔ xìn xiāng bǐ tā gèngkàn zhòng fǎn fù yǔ kè hù jiāo tán tā hái gèng jìn yí bù bǎ xiāo shòu shì wèi wéi yī de
人真正购买过；与公司内部的笃信相比，他更看重反复与客户交谈。他还更进一步，把销售视为唯一的
zhǐ biāo zhè gè shuō fǎ guò yú kuān fàn dàn tā zhǐ chū le yī dào yōu yòng de mén kǎn chuàng shǐ rén yǐ wài bì xū yǒu rén cǎi qǔ xíng dòng àn cháng guītiáo kuǎn fù kuǎn
指标。这个说法过于宽泛，但它指出了一道有用的门槛：创始人以外必须有人采取行动。按常规条款付款，
bǐ chēng zàngèng yǒu zhèng míng lì dàn yī bǐ xiāo shòu zhǐ néng biǎo míng zhè gè rén yǐ zhè yī jué sè xíng shì yī jù zhè xiē zhèng jù hé lǚ yuē chéng nuò zài zhè xié
比称赞更有证明力；但一笔销售只能表明，这个人以这一角色行事，依据这些证据和履约承诺，在这些
tiáo kuǎn xià zuò chū le zhè yī jué dìng tā bù néng zhèng míngkuǎn xiàng yí jīng shōu huí yě bù néng zhèng míng guī mó lì rùn lǜ liú cún ān quán xìng huò chí jiǔ xìng
条款下作出了这一决定。它不能证明款项已经收回，也不能证明规模、利润率、留存、安全性或持久性。

8.1 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 de chuàng yè zhě bǎ yíng xiāo gài kuò wèi yí gè rén men shú xī de
在后来于 Chicago 进行的采访中，一名经营沐浴和身体护理用品的创业者，把营销概括为一个人们熟悉的
guò chéng rén men xiān shì zhī dào mài fāng de cún zài jì ér shú xī dào zú yǐ xíng chéngyìn xiàng suí hòu xìn rèn dào zú yǐ kǎo lǜ jiāo yì tā hái tí chū le yí gè
过程：人们先是知道卖方的存在，继而熟悉到足以形成印象，随后信任到足以考虑交易。他还提出了一个
gèng jiǎn dān de guān diǎn cóng wèi tí chū de tí yì bù kě néng bèi jiē shòu
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 yě bú huì chǎn shēng gòu mǎi yì wù zhǐ yǒu dāngzhǔ zhāngjīng shòu
认知、熟悉和亲近感可以开启对话。它们不能证明值得信赖，也不会产生购买义务。只有当主张经受
zhù shí jì tǐ yàn shí xìn rèn cái huì suí zhī ér lái chǎn pǐn què shí yǒu xiào bù lì de shì shí dé dào pī lù chéng nuò dé dào lǚ xíng zhī chí jí shí dào wèi
住实际体验时，信任才会随之而来：产品确实有效，不利的事实得到披露，承诺得到履行，支持及时到位，
ér qiě jí shí dá àn kě néng shì bù mài fāng de xíng wéi réng rán shī zhōng rú yī
而且即使答案可能是“不”，卖方的行为仍然始终如一。

zhèng yīn rú cǐ zhí jiē xún wèn jué dìng shí fēn zhòng yào zài cǎi yòng de liú chéng zuì hòu jié shù yú qǐng qiú xià dān ér bú shì yí gè
正因如此，直接询问决定十分重要。Elliot Hill 在 Nike 采用的流程，最后结束于请求下单，而不是一个
sù zhū qíng gǎn de chǎn pǐn gù shì yóu yú míng què de jué dìng kě néng lìng rén shī wàng mài fāng kě yǐ wú xiàn qī dì duō zài jiǎng jiě yǎn shì tí àn hé yǒu hǎo huì miàn
诉诸情感的产品故事。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、演示、提案和友好会面
zhī hòu mǎi fāng yě kě néng zài lí kāi duì huà shí yī wéi xià yī bù huì zì dòng fā shēng qīng chǔ dì xún wèn kě yǐ xiāo chú zhè zhǒng hán hú
之后。买方也可能在离开对话时，以为下一步会自动发生。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 jiě jué yí gè shàng wèi jiě jué de wèn tí
根据我们已经考察的内容，您愿意继续、拒绝，还是先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 biàn chéng shī yā méi wán méi liǎo dì tí wèn què bù zuò jué dìng
这三个选项缺一不可。只有“继续”而没有“拒绝”，问题就会变成施压。没完没了地提问却不作决定，
huì ràng tàn suǒ biàn chéng yī chǎng wú cháng 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
会让探索变成一场无偿的表演。尊重对方的询问，会创造一个双方都能说出真话的时刻。

8.2 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 yǐn chū yī lián chuàn gōng néng hé tè diǎn tā de yán sè mò shuǐ píng héng gǎn dàng cì
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和特点：它的颜色、墨水、平衡感、档次，
huò suǒ wèi de yōu yuè xìng zài de cǎi fāng zhōng gěi chū le gèng yǒu yòng de huí dá zài mài bǐ zhī qián tā xiǎng xiān zhī dào duì fāng
或所谓的优越性。Jordan Belfort 在 Miami 的采访中给出了更有用的回答。在卖笔之前，他想先知道对方
shì fǒu zhèng zài xún zhǎo yī zhī bǐ
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 jù tǐ yòng tú zhī qián bù jù bèi shāng yè yì yì qián miàn de zhāng jié
这一原则的意义远大于作为道具的那支笔。一段描述在遇到具体用途之前，不具备商业意义。前面的章节
qū fēn le shòuyǐng xiǎng zhě yòng hù fù kuǎn zhě pī zhǔn zhě tuī dòng zhě qú dào jiān guǎn zhě hé zhuān yè quán wěi hái zhòng gòu le dāng qián de quán yí zuò fǎ
区分了受影响者、用户、付款者、批准者、推动者、渠道、监管者和专业权威；还重构了当前的权宜做法，
bìng gū suàn le mǎi fāng tè yǒu de jié guǒ xiāo shòu duì huà huì yǔ nà xiē bì xū chéng shòu jié guǒ de rén yì qǐ jiǎn yàn zhè xiē zhǔ zhāng
并估算了买方特有的结果。销售对话会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 lǐ jiě shì zhè jiàn shì huì zài zhè xiē tiáo jiàn xià fā shēng mù qián de yìng duì fāng shì shì zhè yàng ér nín zài yì de hòu guǒ shì zhè gè
> 我的理解是，这件事会在这些条件下发生，目前的应对方式是这样，而您在意的后果是这个。
> wǒ wù jiě le shén me
> 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 yī zhǒng fēng xiǎn bù kě jiē shòu hái yǒu shuí huì shǐ yòng pī zhǔn
然后询问哪些因素决定这项决策。哪一种结果不可或缺？ 哪一种风险不可接受？ 还有谁会使用、批准、
fù kuǎn shí shī zhè yī gǎi biàn huò shòu dào tā de yǐng xiǎng shén me yàng de zhèng jù cái suàn shù nǎ yí gè jīng zhēng xiàng mù kě néng shǐ yòng tóng yī bǐ yù suàn
付款、实施这一改变，或受到它的影响？ 什么样的证据才算数？ 哪一个竞争项目可能使用同一笔预算？
rú guǒ shén me dōu bù gǎi biàn huì fā shēng shén me
如果什么都不改变，会发生什么？

zhěn duàn bìng bú shì yāo qǐng mài fāng jǐn jǐn wèi le huò dé chóu mǎ ér wā jué tā rén de sī rén tòng kǔ zhǐ xún wèn jué cè suǒ xū yào de xìn xī jiě shì mǐn gǎn xìn xī
诊断并不是邀请卖方仅仅为了获得筹码而挖掘他人的私人痛苦。只询问决策所需要的信息。解释敏感信息
wèi hé zhòng yào yùn xǔ duì fāng jù jué rú guǒ méi yǒu zhèng dāng mù dì hé shì dàng bǎo hù jiù bú yào bǎo liú zhè xiē xìn xī zài yī liáo jīn róng jiù yè
为何重要，允许对方拒绝；如果没有正当目的和适当保护，就不要保留这些信息。在医疗、金融、就业、
jiào yù yī jí qí tā quán lì bù duì děng de guān xì zhōng zhuān yè zhí zé hé zhī qíng tóng yì bì xū yōu xiān yú chéng jiāo zhuǎn huà
教育以及其他权力不对等的关系中，专业职责和知情同意必须优先于成交转化。

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 de qián tí xià shǐ yòng mǎi fāng de yǔ yán zhǎn shì qí jī zhì
只有到这时，才把提议与对方所述的标准联系起来。在不失准确的前提下使用买方的语言，展示其机制，
bìng qū fēn yǐ jīng guān chá dào de qíng kuàng yǔ yù qī qíng kuàng bú huì gǎi biàn jué dìng de gōng néng kě yǐ bù nà rù duì huà qīng xī bìng bù yì wèi zhe shuō chū mài fāng
并区分已经观察到的情况与预期情况。不会改变决定的功能，可以不纳入对话。清晰并不意味着说出卖方
zhī dào de yī qiè tā yì wèi zhe ràng mèi yī xiàng zhòng yào shì shí dōu kě bèi huò zhī tóng shí bù yǐ xìn xī liàng yǎn gài qí zhòng yào xìng
知道的一切；它意味着让每一项重要事实都可被获知，同时不以信息量掩盖其重要性。

8.3 真相是产品的一部分

yī míng jīng yíng shí rén fēi jī yè wù de chuàng yè zhě shuō xiāo shòu zhōng de zì xìn lái zì fǎn fù shí jiàn tā dǎ le gèng duō diàn huà xué huì le rú hé yǔ rén xiāng chǔ
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实践。他打了更多电话，学会了如何与人相处，
yě yuàn yì míng què shuō chū 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 shì yī zhǒng zhì huì zài bǎo xiǎn
也愿意明确说出自己能做什么。更重要的是，他说，告诉别人自己不能做什么同样是一种智慧。在保险
gōng zuò zhōng tā zhí jié liǎo dàng dì zhī chū kè hù de dān yōu mài fāng kě néng huì sā huǎng
工作中，他直截了当地指出客户的担忧：卖方可能会撒谎。

mǎi fāng wú fǎ zài xiāo shòu fā shēng de nà yī kè jiǎn chá suǒ yǒu guān yú wèi lái de chéng nuò fú wù yào dào yǐ hòu cái huì jiāo fù fù zá chǎn pǐn cún zài zhī yōu
买方无法在销售发生的那一刻检查所有关于未来的承诺。服务要到以后才会交付。复杂产品存在只有
zài shí yòng zhōng cái huì xiǎn xiàn de shí xiào mó shì jīn róng huò bǎo xiǎn hé tóng kě néng bāo hán nán yǐ bǐ jiào de chú wài zé rèn chéng běn hé bù shòu bǎo zhèng de jié guǒ
在使用中才会显现的失效模式。金融或保险合同可能包含难以比较的除外责任、成本和不受保证的结果。
yīn cǐ chéng shí běn shēn yīng dāng shǔ yú chǎn pǐn de jià zhí ér bù jīn jīn shǔ yú mài fāng de pǐn gé
因此，诚实本身应当属于产品的价值，而不仅仅属于卖方的品格。

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

1. **已知事项**（yǐ zhī shì xiàng）。当前能够得到支持的结果、规格、成本、条款和限制。（dāng qián néng gòu dé dào zhī chí de jié guǒ guī gé chéng běn tiáo kuǎn hé xiàn zhì）
2. **预期事项**（yù qī shì xiàng）。包含其假设、范围和相关比较的预测。（bāo hán qí jiǎ shè fàn wéi hé xiāng guān bǐ jiào de yù cè）

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
3. **未知事项**。双 方 在作决定前都无法负责任地消除的不确定性。

nǐ xiē yīn sù huì gǎi biàn jiàn yì huì shǐ ling yī xiàng tí yì huò bù gòu mǎi gèng wéi hé shì de shì shí yòng tú yù suàn chōng tū huò fēng xiǎn
4. **哪些因素会改变建议**。会使另一项提议或不购买更为合适的事实、用途、预算、冲突或风险。

xìn xīn yīng dāngmiáo shù zhè xiē zhèng jùyǒu duō qiáng ér bù yīng qǔ dài zhèng jù zhè míngchuàng yè zhěchēng zì jǐ shè dìng le yí gè jí qí hóng dà de shí nián xiāo shòu
信心应当描述这些证据有多强，而不应取代证据。这名创业者 称，自己设定了一个极其宏大的十年销售
mù biāo zuì zhōng suī wèi dá dào dàn àn qí suǒ chēngréng shí xiàn le fēi cháng páng dà de guī mó zhè gè gù shì huò xǔ zhǎn xiàn le xióng xīn hé nǔ lì tā bìng méi yǒu
目标，最终虽未达到，但按其所 称仍实现了非常庞大的规模。这个故事或许展现了雄心和努力；它并没有
shòu quán xià yī wèi mài fāng bǎ yuán wàngshuō chéng kě néng xìng mǎi fāngyǒu quán zài shèng lì de jié jú jiē xiǎo zhī qián jiù kàn dào yù cè
授 权 下一位卖方把愿 望 说 成 可能性。买方有权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 lǚ xíng chéng nuò de jì lù dōu yǔ cǐ xiāng guān cái fù zì xìn
推销自己也需要同样的克制。能力、可投入程度、判断力以及履行承 诺的记录，都与此相关。财富、自信、
yǔ míng rén de jiē jìn chéng dù huò zhǎng kòngquán chǎng de néng lì dōu bù néng zhèng míngzhè xiàng tí yì shí hé zhè wèi mǎi fāng shuō míng yǒu yǐ jù zhǐ chí de gōng zuò
与名人的接近程度，或掌 控 全 场的能力，都不能 证 明这项提议适合这位买方。说 明有依据支持的工作、
zhuān yè néng lì de biān jiè yǐ jí zhēn zhèng fù zé jiāo fù de rén
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 yì yì chū xiàn zhī qián kāi shǐ lǐ jiě duì fāng de chǔ jìng xíng wéi
接受销售与公司建设采访的创业者 Anton 认为，处理异议要从异议出现之前开始。理解对方的处境、行为、
dāng qiánzhuàng tài hé lǐ xiǎng zhuàng tài yù jiàn zhè xiàng gǎi biàn kě néng bìng bù shì hé de lǐ yóu rán hòu duì lián jiē liǎng zhǒngzhuàng tài de lù jìng jiàn lì yōu yī jù de
当前 状 态和理想 状 态；预见这项改变可能并不适合的理由；然后对连接 两 种 状 态的路径建立有依据的
xìn xīn chéng jiāo duì huà bù yīng shì tú yòng yī jù qiào miào de huà wǎn jiù yí gè bó ruò de guò chéng
信心。成 交对话不应试图用一句巧妙的话挽救一个薄弱的过 程。

yì yì zhè gè cí běn shēn jiù kě néng chǎn shēng wù dǎo tā tīng qǐ lái xiàng shì mǎi fāngchéng le mài fāng yǔ qí lǐ yīng huò dé de jié guǒ zhī jiān de zhàng ài bù fáng
异议这个词本身就可能 产 生 误导。它听起来像是买方 成 了卖方与其理应获得的结果之间的障碍。不妨
gǎi yòng*shàng wèi jiě jué de gù lǜ* bìng zài huí yìng qián xiān jìn xíng fēn lèi
改用尚未解决的顾虑，并在回应前先进行分类：

- **适配**。问题、用途、能力、风险或时机并不匹配。
- **证据**。所 声 称 的结果在这一情境 中 尚 不可信。
- **理解**。机制、范围、条款或比较仍不清楚。
- **信任**。以往行为、利益冲突、披露缺失或卖方的激励因素，使承 诺显得可疑。
- **经济性**。价格、现金时点、实施负担或最佳替代方案使这笔交易不再成立。
- **决策流程**。合理地需要另一人参与、审查、批准或进行 正 常 考虑。
- **拒绝**。买方不想继续，也不欠任何进一步的理由。

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

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

8.5 做好准备不等于推定同意

yī míng shù zì zī chǎn jī jīn de suǒ yǒu zhě jiàn yì jiǎ dìng jiāo yì huì chéng jiāo ruò àn zì miàn cǎi yòng zhè zhǒng cè lüè huì yòu shī mài fāngbiǎo xiàn dé fǎng fú
Florida 一名数字资产基金的所有者建议假定交易会成 交。若按字面采用，这 种策略会诱使卖方表现得仿佛
mǎi fāng yǐ jīng zuò chū le jué dìng tā kě néng zài shàng wèidá chéng tóng yì shí jiù tōng guò biǎo gé fù kuǎn wèn tí huò wù liú ān pái fāng miàn de cuò cí rén wéi zhì zào
买方已经作出了决定。它可能在尚 未达成同意时，就通过表格、付款问题或物流安排方 面的措辞人为制造

shì tóu
势头。

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

jiàn lì róng qià guān xì yě shì rú cǐ zhè wèi jī jīn suǒ yǒu zhě huì yùn yòng yōu mò gǎn hé qīn hé lì lìng yī chǎng cǎi fāng zhōng de shí shàngchuàng yè zhě zé jì de
建立融洽关系也是如此。这位基金所有者会运用幽默感和亲和力；另一场采访 中 的时尚创业者则记得，
zhēn chéng ér gè xìng huà de fú wù shì kè hù zài cì guāng gùbìngxiàng tā rén tuī jiàn de yuán yīn wēn nuǎn kě yǐ ràngtǎn shuài de xìn xī jiāo liú biàn dé gèng róng yì tā
真 诚 而个性化的服务，是客户再次光顾并向他人推荐的原因。温暖可以让坦率的信息交流变得更容易。它
bù néng zhèng míng shì pèi xìng yě bù néng mǒ qù bù lì tiáo kuǎn bù yīng yāo qiú yī xiàn yuán gōng biǎo yǎn qīn mì gè rén xìn xī yě bù yīng biàn chéng yǐn bì de shuō fú
不能 证 明 适配性，也不能抹去不利条款。不应要求一线员 工表演亲密，个人信息也不应变 成隐蔽的说服
shù jù
数据。

mài fāngtóng yàng xū yào yí gè zhēn shí de tì dài xuǎn zé hòu lái zài fā yán de yī rén shuō tán pàn lì liàng lái zì yuàn yì lí chǎng dāng lí chǎng shì
卖方同样需要一个真实的替代选择。后来在 Florida 发言的一人说，谈判力量来自愿意离场。当离场是
wèi le bǎo hù zhì liàng chǎn néng ān quán jià gé jì lǜ huò lún lǐ biān jiè shí zhè gè shuō fǎ shì hé lǐ de rú guǒ shī yòng xū jiǎ qī xiàn huòjiǎ zhuāng xī quē
为了保护质量、产 能、安全、价格纪律或伦理边界时，这个说法是合理的。如果使用虚假期限或假 装稀缺
lái kǒng hè mǎi fāng tā jiù chéng le yī chǎng biǎo yǎn gān jìng de zuò fǎ shì xiāng hù de
来恐吓买方，它就 成 了一场表演。干净的做法是相互的：

rèn hé yī fāng dōu kě yǐ dé chū zhè xiàngjiāo huàn bù kě xíng de jié lùn ér bú huì yīn wèi céng jīngchéng shí dì kǎo chá guò tā ér shòu dào chéng fá
任何一方都可以得出这项交换不可行的结论，而不会因为曾经诚实地考察过它而受到惩罚。

jǐn pò xìng kě néng shì yī xiàng zhòng yào shì shí xǔ kě zhèng kě néng dào qī shēng chǎnchuāng kǒu kě néng guān bì jià gé kě néng qū jué yú yǒu míng què rì qī de
紧迫性可能是一项重 要 事实。许可证可能到期，生 产 窗 口 可能关闭，价格可能取决于有明确日期的
tóu rù tuō yán yě kě néng dài lái yǒu jù kě chá de chéng běn shuō míng qí lái yuán rì qī hòu guǒ hé kě yòng de tì dài fāng àn bú yào suō duǎn qī xiàn yǐn mán
投入，拖延也可能带来有据可查的成 本。说 明其来源、日期、后果和可用的替代方案。不要缩短期限、隐瞒
yán qī àn shì xū jiǎ xī quē huò fàng dà kǒng jù ràng yí gè bó ruò de tí yì xiǎn de bì bù kě shǎo
延期、暗示虚假稀缺，或放大恐惧，让一个薄弱的提议显得必不可少。

8.6 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 tīng dào jù jué zhī hòu réng rán yǔ bù tóng nián líng hé bèi jǐng
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：听到拒绝之后，仍然与不同年龄和背景
de rén gōu tōng jiù qīn shēn shí jiàn ér yán zhè gè guān chá shì zhèng què de yí gè rén tōng guòcháng shì dé dào huí yīng zài cì cháng shì xué xí jié zòu qīng tīng
的人沟通。就亲身实践而言，这个观察是正 确的。一个人通过尝试、得到回应、再次尝试，学习节奏、倾听、
qíng xù tiáo jié hé jiě shì
情绪调节和解释。

jǐn jǐn zēng jiā jiē chù cì shù bìng bù néng bǎo zhèng jìn bù tā yě kě néng jiào huì cāo zòng kè bǎn yìn xiàng má mù huò yòng pái liàn hǎo de fāng shì jù jué qīng tīng
仅仅增加接触次数并不能保 证进步。它也可能教会操纵、刻板印象、麻木，或用排练好的方式拒绝倾听。
zhǐ yǒu dāng jié guǒ gǎi biàn xià yī cì cháng shì shí liàn xí cái huì biàn chéng jì néng
只有当结果改变下一次尝试时，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：

mǎi fāngshuō wèn tí shì shén me xī wàng fā shēng shén me gǎi biàn
1. 买方说问题是什么，希望发生什么改变？

wǒ tí chū le nǎ xiàng zhǔ zhāng shén me zhèng jù zhī chí tā
2. 我提出了哪项主 张，什么证据支持它？

duì huà zài shén me shí hòu biàn dé gèngqīng chǔ yòu zài shén me shí hòu biàn dé jǐn zhāng huò hùn luàn
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？

gù lǜ shè jí shì pèi zhèng jù lǐ jiě xìn rèn jīng jì xìng liú chéng hái shì jù jué
4. 顾虑涉及适配、证据、理解、信任、经济性、流程，还是拒绝？

wǒ huí yìng le gù lǜ xiū gǎi le tí yì hái shì jǐn jǐn shuō dé gèng jiǔ
5. 我回应了顾虑、修改了提议，还是仅仅说得更久？

mǎi fāng shì fǒu yōng yǒu shí jì kě yòng de jī huì qù bǐ jiào zàn tíng hé jù jué
6. 买方是否拥有实际可用的机会去比较、暂停和拒绝？

xià yī cì duì huà yīng jiǎn yàn nǎ yī xiàng gǎi biàn
7. 下一次对话应检验哪一项改变？

bù tóng de rén zhí de dé dào gè bié guān zhù ér bú shì rén kǒu tǒng jì lèi bié de jiǎo běn nián líng yǔ yán cán zhàng wén huà jué sè hé jì wǎng jīng lì
不同的人值得得到个别关注，而不是人口统计类别的脚本。年龄、语言、残障、文化、角色和既往经历
kě néng yǐng xiǎng huò qǔ xìn xī hé gōu tōng dàn yí gè lèi bié bìng bù néng jié shì gè rén dòng jī xún wèn duì fāng de piān hǎo tí gōng wú zhàng ài gé shì zài xū yào
可能影 响获取信息和沟通，但一个类别并不能揭示个人动机。询问对方的偏好，提供无障碍格式，在需要
shí shí yòng hé gé de kǒu yì fú wù bìng zài bù jū gāo lín xià de qíng kuàng xià jiǎn yàn lǐ jiě
时使用合格的口译服务，并在不居高临下的情 况下检验理解。

yě bù yīng bǎ qīn hài dàng zuò xué fèi jiē shòu zāo dào jù jué shì xiāo shòugōng zuò de yī bù fèn sāo rǎo wēi xié qí shì hé bào lì zé shì zhí yè wēi hài
也不应把侵害当作学费接受。遭到拒绝是销售工作的一部分；骚扰、威胁、歧视和暴力则是职业危害。
gù zhǔ yǒu yì wù tí gōng míng què de tuì chū guī zé shēng jí chǔ lǐ jī zhì zhī chí hé bǎo hù jié shù yī cì bù ān quán de hù dòng shì pàn duàn lì de tǐ xiàn
雇主有义务提供明确的退出规则、升级处理机制、支持和保护。结束一次不安全的互动，是判断力的体现，
ér bú shì shī bài
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 hé huǒ rén de pàn duàn cān kǎo zī liào huò shì diǎn suǒ chǎn shēng
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、合伙人的判断、参考资料，或试点所 产 生
de zhèng jù dāng gēn jìn zài yuē dìng shí jiān jiāo fù shuāng fāngshāng dìng de quē shī xiàng mù shí tā jiù shì zài wèi jué cè fú wù
的证据。当跟进在约定时间交付 双 方 商 定的缺失项目时，它就是在为决策服务。

jié shù duì huà shí gòng tóng jì lù wǔ xiàng nèi róng shàng wèi jié jué de wèn tí yóu shuí fù zé xū yào shén me zhèng jù xià yí gè rì qī huò shì jiàn yǐ jí
结束对话时，共 同记录五项内容：尚 未解决的问题、由谁负责、需要什么证据、下一个日期或事件，以及
jié shù cǐ shì de tiáo jiàn rú guǒ mǎi fāng méi yǒu shòu quán zài cì lián xì jiù bù cún zài hòu xù gēn jìn rú guǒ yuē dìng de lián xì cháng shì dōu wèi dé dào huí yìng
结束此事的条件。如果买方没有授 权再次联系，就不存在后续跟进。如果约定的联系尝试都未得到回应，
cǐ shì jiù cǐ jié shù rì hòu chū xiànzhòng yàobiàn huà huò xǔ kě yǐ chéng wéichóng xīn fā chū yāo qǐng de lǐ yóu què bù néng chéng wéi huī fù yuán xiānzhuī zhú de lǐ yóu
此事就此结束。日后出现重 要变化，或许可以成为重新发出邀请的理由，却不能成为恢复原先追逐的理由。

jiān chí yīng dāngyòng zài gǎi jìn tí yì jiē chù lìng yī wèi fú hé tiáo jiàn de mǎi fāng huò zài qíng kuàng què shí fā shēng biàn huà shí zài cì chū xiàn tā bù yīng bèi
坚持应当用在改进提议、接触另一位符合条件的买方，或在 情 况确实发生变化时再次出现。它不应被
yòng lái mó sǔn yí gè rén de biān jiè dà liàng zūn zhòng tā rén de cháng shì kě yǐ ràng rén liǎo jiě shì chǎng fǎn fù xiàng tóng yī gè rén shī yā zhǐ huì jiào huì duì fāng
用来磨损一个人的边界。大量尊 重他人的尝试可以让人了解市场；反复向同一个人施压，只会教会对方
huí bì
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 zhāng jiàn lì de sì gè qū kuài bú yào zài zēng jiā yī fèn xiāo shòu hé duì biǎo yīng gēn jù jiāo huàn shí jì
每次作出有意义的决定后，都回到第 7 章 建立的四个区块。不要再增加一份销售核对表；应根据交换实际
què dìng de nèi róng gēng xīngòng xiǎng jì lù
确定的内容，更新共 享记录：

jué dìng 决定 jì lù jì xù jù jué jīng xié shāng yán qī xuǎn zé tì dài fāng àn bù shì pèi huò wú huí yìng ràngmǎi fāng de biāo zhǔn hé jué sè qīng xī kě jiàn bú yào wèi jù jué biān zào lǐ yóu bìngzhù míng huò zhùn jìn xíng de xià yī cì lián xì huò tíng zhǐ diǎn
记录继续、拒绝、经协商延期、选择替代方案、不适配或无回应。让买方的标准和角色清晰可见，不要为拒绝编造理由，并注明获准进行的下一次联系或停止点。

zhèng jù bù zhòu 证据步骤 jì lù jiē shòu jiǎn yàn de zhǔ zhāng jí qí zhèng jù jié tǐ yòng mǎi fāng yǔ yán biǎo shù de shàng wèi jié jué de gù lǜ suǒ tí gōng de zhèng jù xiū gǎi hòu de fàn wéi tuī chí de wèn tí fǒu dìng xìng jié guǒ yǐ jí lìng yī cì jiāo huàn jiē xià lái kě yǐ jiǎn yàn de yī xiàng rèn shí
记录接受检验的主 张及其证据阶梯、用买方语言表述的尚 未解决的顾虑、所提供的证据、修改后的范围、推迟的问题、否定性结果，以及另一次交换接下来可以检验的一项认识。

shāng yètiáo kuǎn 商业条款 jì lù shí jì tǎo lùn de fàn wéi jià gé shí jiān zé rèn xìn xī bǔ jiù shěn chá hé tuì chū ān pái bāo kuò duì huà qī jiān zuò chū de měi yī xiàng biàn gēng qū fēn xié yì fā piào hé yǐ jīng shōu huí de kuǎn xiàng
记录实际讨论的范围、价格、时间、责任、信息、补救、审查和退出安排，包括对话期间作出的每一项变更。区分协议、发票和已经收回的款 项。

tóng yì yǔ jiāo fù 同意与交付 jì lù zhòng dà pī lù bǎo zhàng cuò shī shòuyǐng xiǎng de rén shí shī zé rèn mǎi fāng shí jì kě yòng de bǐ jiào hé jù jué jī huì yǐ jí chéng nuò zuò chū hòu mài fāngchéng dān de yì wù zhǔn bèi gōng zuò huò yǐ wǎng jiē chù jué bù néng tì dài tóng yì
记录重大披露、保 障措施、受影 响的人、实施责任、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 dàng àn rú guǒ xǔ duō fú hé tiáo jiàn de mǎi fāng dōu zhǐ chū tóng yàng de zhèng jù quē shī chéng běn fēng xiǎn huò shí shī
汇总模式，而不是建立私人档案。如果许多符合条件的买方都指出同 样的证据缺失、成 本、风险或实施
fù dān gōng sī jiù duì zhè xiàng tí yì yǒu le mǒu zhǒng rèn shí rú guǒ yǐ wèi mǎi fāng jù jué gōng sī liǎo jiě de zhǐ shì yī xiàng jué dìng bì xū bǎo hù zhè liǎng zhǒng
负担，公司就对这项提议有了某 种认识。如果一位买方拒绝，公司了解的只是一项决定。必须保护这 两 种
jié lùn bù ràng chuàng shǐ rén chū yú bǎ měi gè jié guǒ dōu biàn chéngyàn zhèng de yù wàng ér niǔ qū tā men
结论，不让创始人出于把每个结果都变 成 验 证的欲望而扭曲它们。

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

zhù yì lì rú hé zhuǎn huà wèi bèi jì zhù fān 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 tā cóng zǎo dào wǎn tí gōng shì chī dì èr tiān
Daniel Lubetzky 曾把产品装在律师用的公文包里，走遍 Manhattan。他从早到晚提供试吃，第二天
zài huí lái gěi shāng diàn sòng huò duō nián lái fǎn fù zǒu zhe tóng yī tiáo lù xiàn jí shǐ zài zǎo yǐ suí chù kě jiàn zhī hòu tā jì de de fēn xiāo guò chéng
再回来给商店送货，多年来反复走着同一条路线。即使在 Kind 早已随处可见之后，他记得的分销过程，
réng shì yī cì zhēng qǔ dào yí gè huò jià
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 jǐn jǐn yīn wèi zhí de guān zhù jiù biàn dé róng yì zhǎo dào guǎng fàn fēn xiāo yě bú huì
这个故事纠正了两种诱人的幻想。好产品不会仅仅因为值得关注，就变得容易找到。广泛分销也不会
bǎ bó ruò de chǎn pǐn biàn chéng hǎo chǎn pǐn jià zhí yǔ chù dá xiāng fǔ xiāng chéng qián zhě gěi mǎi jiā yí gè zǎi yì de lǐ yóu hòu zhě gěi mǎi jiā yí gè cǎi qǔ xíng dòng
把薄弱的产品变成好产品。价值与触达相辅相成：前者给买家一个在意的理由，后者给买家一个采取行动
de jī huì
的机会。

fēn xiāo cháng bèi jiǎn huà wèi tuī guǎng fǎng fú tā de mù dì jiù shì ràng yī tiáo tiě zǐ xià miàn chū xiàn yí gè hěn dà de shù zì qǐ yè xū yào de shì yī tiáo gèng zhǎng
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一个很大的数字。企业需要的是一条更长
de lù jìng
的路径：

$$
\begin{aligned}
\text{attention} &\longrightarrow \text{qualified decision} \longrightarrow \text{exchange} \\
&\longrightarrow \text{delivery}, \\
\text{delivery} &\longrightarrow \text{acceptance} \longrightarrow \text{collection} \\
&\longrightarrow \text{return or referral}, \\
\text{delivery} &\longrightarrow \text{complaint} \longrightarrow \text{repair} \\
&\longrightarrow \text{acceptance or exit.}
\end{aligned}
$$

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 pǎo zài zhèng jù qián miàn gòu mǎi kě néng hěn kùn nán jiāo fù
每一个箭头都可能失效。看到信息的可能是错误的人。承诺可能跑在证据前面。购买可能很困难。交付
kě néng lìng rén shī wàng liáng hǎo de tǐ yàn 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 de bù fèn fēn xiāo
可能令人失望。良好的体验可能被遗忘。投诉可能一直受到忽视，最终成为品牌最令人难忘的部分。分销
shì duì zhěng tiáo lù jìng de shè jì yě bāo kuò shī bài zhī hòu de fǎn huí lù jìng
是对整条路径的设计，也包括失败之后的返回路径。

měi yī cì yán wù yě dōu yóu mǒu gè rén chéng dān mǎi jiā zài děng dài dá fù yuán gōng zài chéng shòu chāo fù hè de duì liè gōng yìng shāng zài děng dài pī zhǔn huò zhě
每一次延误也都由某个人承担。买家在等待答复，员工在承受超负荷的队列，供应商在等待批准，或者
qǐ yè zài jiāo fù hòu děng dài huí kuǎn 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 yuē shù yī jí chéng dān
企业在交付后等待回款。在每次交接中，都要写明预计等待时间和实际等待时间、当前的约束，以及承担
yán wù de rén zuì màn de bì yào huán jié xiàn zhì le chéng nuò bǎ gèng duō zhù yì lì dǎo rù jiāo fù píng jíng bing bù néng kuò dà yè wù zhī huì lā cháng duì liè gèng kuài
延误的人。最慢的必要环节限制了承诺。把更多注意力导入交付瓶颈并不能扩大业务，只会拉长队列，更快
dì xiāo hào xìn rèn
地消耗信任。

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 de shè jiāo nèi róng réng wèi dé dào chōng fèn lì yòng dì yī xiàng
Gary Vaynerchuk 称注意力是商业的基本货币，并认为自然传播的社交内容仍未得到充分利用。第一项
zhǔ zhāng bāo hán yí gè shì shí yí gè cóng wèi jìn rù shì yě de tí yì bù kě néng bèi mǎi jiā kǎo lǜ dì èr xiàng zhǔ zhāng zé yōu tiáo jiàn zì rán chù dá qǔ jué yú
主张包含一个事实：一个从未进入视野的提议，不可能被买家考虑。第二项主张则有条件。自然触达取决于
píng tái de jī lì jī zhì shòu zhòng de xí guàn nèi róng de xíng shì duì tóng yī shí kè de zhēng duó yī jí qǐ yè wú fǎ kòng zhì de guī zé
平台的激励机制、受众的习惯、内容的形式、对同一时刻的争夺，以及企业无法控制的规则。

héng liáng zhù yì lì yīng kàn tā jiē xià lái néngcù chéng shén me yī cì zhǎn shì kě néng dài lái rèn zhī yī cì tīng wán de shuō míng kě néng dài lái lǐ jiě yī cì
衡量注意力，应看它接下来能促成什么。一次展示可能带来认知。一次听完的说明可能带来理解。一次
hé gé de zī xún kě néng xiǎn lù chū 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 yán xù le xià lái zhè xiē
合格的咨询可能显露出一项决策。首次购买让交付接受评判。复购和推荐则表明价值可能延续了下来。这些
shì bù tóng de shì jiàn bìng fēi tóng yī gè lòu dǒu shù zì huàn shàng bù tóng de míng chēng
是不同的事件，并非同一个漏斗数字换上不同的名称。

bǎ dān chún de fěn sī yǔ fǎn fù huí lái de shòu zhòng qū fēn kāi lái tā bǎ duǎn piànmiáo shù wèi jìn rù zhǎng shí jiān zhí bō de rù kǒu dìng yuè
Adin Ross 把单纯的粉丝与反复回来的受众区分开来。他把短片描述为进入长时间直播的入口；订阅、
juān zèng píng tái fù kuǎn hé pǐn pái 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 nèi róng kě yǐ bāng zhù hé shì
捐赠、平台付款和品牌关系都可能在那里形成。这套机制在娱乐业之外也有用：一小段内容可以帮助合适
de rén shí bié wèn tí bìng xuǎn zé gèng shēn rù de shuō míng tā bèi bào dào de shōu rù réng shú yú yí gè lì wài qiě bō dòng jù liè de chuàng zuò zhě àn lì fěn sī
的人识别问题，并选择更深入的说明。他被报道的收入仍属于一个例外且波动剧烈的创作者案例。粉丝
kě néng bing bù huó yuè yī cì guān kàn kě néng zhǐ shì ǒu rán dà guī mó yíng zào de qīn mi gǎn kě néng biàn chéng nǐ shè hui guān xì píng tái kě néng zài yī yè zhī jiān
可能并不活跃；一次观看可能只是偶然；大规模营造的亲密感可能变成拟社会关系；平台可能在一夜之间
gǎi biàn tiáo kuǎn huò fǎng wènquán xiàn
改变条款或访问权限。

bǎ píng tái shàng de zhù yì lì shì wèi zū lái de bǎo liú hé fǎ qiě jīng guò tóng yì de fāng shì ràng rén men néng gòu zài cì zhǎo dào qǐ yè yí gè hǎo jì de
把平台上的注意力视为租来的。保留合法且经过同意的方式，让人们能够再次找到企业：一个好记的
míng zì yí gè yǒu yòng de wǎng zhàn yī duàn diàn zi yóu jiàn guān xì qǐ yè zhí jiē zhǎng wò de kè hù jì lù líng shòu qú dào zhōng de kě gòu mǎi xìng wén dàng
名字、一个有用的网站、一段电子邮件关系、企业直接掌握的客户记录、零售渠道中的可购买性、文档、
shè qū lián xì huò zhě zhí de huí xiǎng de fú wù tǐ yàn yōng yǒu lián xì fāng shì bing bù yì wèi zhe yōng yǒu rén xū kě yǐn sī kě xié dài xing shān chú hé
社区联系，或者值得回想的服务体验。拥有联系方式并不意味着拥有人。许可、隐私、可携带性、删除和
lián xì pín lǜ réng rán shì zhè xiàngyuē dìng de yī bù fèn
联系频率仍然是这项约定的一部分。

9.2 让重复改进承诺

yī wèi míng jiào de fú zhuāngchuàng yè zhěshuō tā měi zhōu dōu huì tuī chū chǎn pǐn ér bú shì huā gè yuè dǎ mó yī cì shàng xīn rèn yóu zhù yì lì zhuǎn xiàng
一位名叫 Victor 的服装创业者说，他每周都会推出产品，而不是花 6 个月打磨一次上新，任由注意力转向
bié chù zhè yàng de jié zòu ràng pǐn pái chí xù kě jiàn yě chuàng zào le gèng duō jiē chù mǎi jiā fǎn kuì de jī huì qí yuán zé shì kuài sù xué xí ér bú shì huò zhǔn
别处。这样的节奏让品牌持续可见，也创造了更多接触买家反馈的机会。其原则是快速学习，而不是获准
chū shòucǎo shuài zhī zuò rú guǒ pín lǜ zhì zào le quē xiàn làng fèi yuán gōng yā lì huò shòu zhòngzào shēng sù dù jiù yí jīng zhuǎn huà chéng yī zhǒng yǐn xìng chéng běn
出售草率之作。如果频率制造了缺陷、浪费、员工压力或受众噪声，速度就已经转化成一种隐性成本。

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 nèi róng xíng shì kě yǐ zài shù xiǎo shí nèi dié dài fú zhuāng bì xū
合适的节奏，是公司仍能学习并信守承诺的最快节奏。无害的内容形式可以在数小时内迭代。服装必须
dá dào qí míng shì de zhì liàng biāo zhǔn hé tuì huò tiáo kuǎn jīn róng yī liáo jié gòu xìng hé ān quán guān jiànxíng chǎn pǐn zài duì wài tuī chū zhī qián xū yào qiáng dé duō
达到其明示的质量标准和退货条款。金融、医疗、结构性和安全关键型产品在对外推出之前，需要强得多
de zhèng jù
的证据。

zài jiǎng shù zì jǐ yòng shù shí nián jiàn lì yī jiā xié lǚ gōng sī de jīng lì shí bǎ chǎn pǐn zhì liàng zhì yú fēn xiāo zhī qián
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
zé bǎ fēn xiāo miáo shù wèi yī shàn mén yī shàn mén dì qiāo kāi tā men de cè zhòng diǎn bù tóng què bù gòu chéng máo dùn chǎn pǐn de zhēn shí pǐn zhì jué dìng le chù dá
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
shì fǒu zhí de chí xù fēn xiāo zé tí gōng zú gòu duō de jiē chù jī huì ràngzhè zhǒng zhēn shí pǐn zhì wéi rén suǒ zhī yī cì kě xìn de fā bù huì chǎn shēng kě guān chá
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
de fǎn yìng yī cì jù tǐ de xiū zhèng zé yíng de xià yī cì kě xìn fā bù de jī huì zhè shì gèng dà yùn yíng liú chéng nèi bù de xué xí yùn dòng bìng fēi dì èr tiáo
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
lù jìng
路径。

de yī wèi zhí jiē fǎn yìng yíng xiāo jīng yíng zhě hái tí chū le lìng yī xiàng jiǎn yàn jìng zhēng kě yǐ biǎo míng xū qiú cún zài ér yǒu yì yì de
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
chā yì jué dìng le xīn tí yì shì fǒu yǒu lǐ yóu shēng cún yán jiū yōng jǐ de qú dào cóng zhōngxún zhǎoyǒu guān mǎi jiā yǔ yán yù qī hé chéng běn de zhèng jù
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。
bú yào yīn cǐ tuī duàn lìng yī wèi mài jiā de shòu zhòngzhèng zài děng dài yòu yí gè zhàng hào fā chū tóng yàng de xìn xī
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

bǎ pǐn pái dìng yì wèi duì xiàn le de chéng nuò tā hái jiān chí rèn wéi jià zhí shēng míng xū yào yǒu biān jiè gōng sī dài biǎo shén me yī jí tā bú huì
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
jiǎ zhuāngchéng shén me yí zhì xìng yōu zhù yú rén men shí bié tí yì dàn jǐn yǒu shì jué yí zhì xìng zhǐ shì shí bié shēng yù shì rén men xìn rèn chéng nuò zhī hòu fā shēng
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
le shén me suǒ liú xià de bèi jì zhù de mó shì
了什么所留下的、被记住的模式。

yī wèi zài cóng shì jiàn zhù yè sì shí jiǔ nián de jīng yíng zhě bǎ wán gōng de xiàng mùchēng wéi yī zhāng sān wéi míng piàn chéng pǐn bǐ tuī jiè chuán bō
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
dé gèngyuǎn rén men shǐ yòng tā jiǎn chá tā yǔ tā gòng tóngshēng huó bìng gào sù bié rén gōng sī shì fǒu duì xiàn le chéng nuò tā gèng dà de yuán zé shì chéng xìn
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。

dāng xià yī wèi kè hù néng gòu yī lài liú zài shàng yī wèi kè hù nà lǐ de zhèng jù shí shēng yù biàn huì chǎn shēng fù lì
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。

zhū bǎo shāng gěi chū le zhè gè gù shì de cháng qī bǎn běn tā de xù shù lì jīng xué tú qī xié dài guì zhòng cún huò chū xíng jì yì de
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
jī lěi yī cì cì jiāo yì yī jí zài jiàn lì qǐ lái de shù shí nián xìn rèn dì diǎn kě néng dài lái chù dá kàn dé jiàn de cún huò kě néng
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
xī yǐn zhù yì zhè liǎng zhě dōu bù néng tì dài nà duàn shǐ bié rén yuàn yì bǎ guì zhòng zhī wù jiāo yóu tā zhào guǎn de lì shǐ
吸引注意。这两者都不能替代那段使别人愿意把贵重之物交由他照管的历史。

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

1. **chéng nuò de 承诺的**。mǎi jiā bèi yǐn dǎo qù qī dài shén me bāo kuò shí jiān jié guǒ xiàn zhì zhī chí hé bǔ jiù
买家被引导去期待什么，包括时间、结果、限制、支持和补救。

2. **jiāo fù de 交付的**。zài rì cháng shǐ yòng zhōng shí jì fā shēng le shén me ér bù zhǐ shì zuì jiā yòng hù zhèng yánzhōng fā shēng le shén me
在日常使用中实际发生了什么，而不只是最佳用户证言中发生了什么。

3. **xiū fù de 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 cì fā shēng
交付失败时公司做了什么，又改变了什么以防止问题再次发生。

yíng xiāo bì xū cóng zhè běn tái zhàngzhōng 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 dàomǒu zhǒng jié guǒ wèi hé
营销必须从这本台账中取材，而不能跑在它前面。诉诸情感的故事可以帮助一个人认识到某种结果为何
zhòng yào dāngqíng gǎn shǐ zhèng jù nán yǐ chá yàn shí tā jiù zài huā fèi jiāo fù shàng wèi yíng de de xìn rèn
重要。当情感使证据难以查验时，它就在花费交付尚未赢得的信任。

9.4 服务创造返回路径

yī wèi shēn fèn bù míng de shí zhuāngchuàng yè zhěshuō gè xìng huà fú wù dài lái le gù kè zài cì guāng lín kǒu bēi chuán bō yī jí hòu lái tā zài yè nèi shōu dào de
一位身份不明的时装创业者说，个性化服务带来了顾客再次光临、口碑传播，以及后来她在业内收到的
yāo qǐng tā bǎ jī xiè shì 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
邀请。她把机械式的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
rè qíng ér shì lì yòng jì zhù de bèi jǐng lái jiǎn shǎo má fán bìng duì xiàn xiāng guān de chéng nuò
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 jié jué de fú wù wèn tí kě néng hěn yǒu yòng wèi jīng tóng yì bǎo liú
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
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 yǐn sī huò qíng gǎnshàng de jiē jìn
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
quán yě néng huò dé chèn zhí de fú wù
权，也能获得称职的服务。

xiāo fèi pǐn pái de chuàng shǐ rén bǎ kè hù miáo shù wèi tōng guò fǎn fù xuǎn zé wèi qǐ yè tí gōng zī jīn de rén tā de yùn yíng shùn xù hěn jiǎn dān yǒu xiào
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
de chǎn pǐn zú gòu dà de shì chǎng liáng hǎo de duì dài fǎn fù zhí xíng yī jí yī zhì yǒu néng lì de tuán duì bǎ kè hù chēng wéi tóu zī zhě shì yī zhǒng xiū cí
的产品、足够大的市场、良好的对待、反复执行，以及一支有能力的团队。把客户称为投资者是一种修辞，
bìng bú shì shuō tā men huì huò dé suǒ yǒu quán bù guò zhè zhǒng shuō fǎ què shí huì fù le yī xiàng zhòng yào yì wù jiāo fù yīng dāng duì de qǐ mǎi jiā yù xiān tóu rù
并不是说他们会获得所有权。不过，这种说法确实恢复了一项重要义务：交付应当对得起买家预先投入
de zī yuán yǔ xìn rèn
的资源与信任。

fù gòu shì bǐ shǒu cì xiāo shòugèng yǒu lì de zhèng jù bù guò tā yě kě néng fǎn yìng zhuǎn huànchéng běn xí guàn hé tóng mó cā huò quē shāo tì dài xuǎn zé tuī jiàn
复购是比首次销售更有力的证据，不过它也可能反映转换成本、习惯、合同摩擦或缺少替代选择。推荐
ruò shì zì yuàn qiě zhī qíng de ér bú shì tōng guò wèi pī lù de jī lì gòu mǎi ér lái zhèng jù lì jiù gèngqiáng yào wèn qīng chǔ huí tóu kè zhēn zhèngkàn zhòng de
若是自愿且知情的，而不是通过未披露的激励购买而来，证据力就更强。要问清楚，回头客真正看重的
shì shén me tuī jiàn zhě jiè chū zì jǐ de míng yì yòu chéng dān le shén me fēng xiǎn
是什么，推荐者借出自己的名义又承担了什么风险。

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 de dì fāng tā bǎ shāng yè yǔ jī yǔ hé guān xì jià zhí lián xì
Scottsdale 的一位金融业经营者说，人可以带我们去金钱无法到达的地方。他把商业与给予和关系价值联系
qǐ lái ér bú shì bǎ měi cì xiāng yù dōu dàng 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 mén lù ér wěi zhuāng
起来，而不是把每次相遇都当作一笔收费。这项见解需要一条边界。慷慨不是一张为了换取门路而伪装
qǐ lái de zhàng dān yǒu yì yě bú huì chǎn shēng jiè shào gòu mǎi bèi shū huòyuán liàng dǐ liè gōng zuò de yì wù
起来的账单，友谊也不会产生介绍、购买、背书或原谅低劣工作的义务。

guān xì tōng guò yǐ zài bié chù yíng de de xìn rèn lái chuán bō xìn xī gōng yìng shāng jiè shào yī wèi kě kào de jīng yíng zhě lǎo kè hù xiàngtóng háng jiě shì yī zhǒng yòng tú
关系通过已在别处赢得的信任来传播信息。供应商介绍一位可靠的经营者。老客户向同行解释一种用途。
yuán gōng bǎ jì yì hé shēng yù dài dào xīn de tuán duì běn dì jī gòu tí gōng rèn hé guāng gào dōu wú fǎ fù xiàn de bèi jǐng zhè xiē lù jìng zhī suǒ yǐ qiáng dà shì yīn wèi
员工把技艺和声誉带到新的团队。本地机构提供任何广告都无法复现的背景。这些路径之所以强大，是因为
lìng yí gè rén zài wèi qí dǎ kāi tōng lù shí chéng dān le shēng yùfēng xiǎn
另一个人在为其打开通路时承担了声誉风险。

chù dá jī huì yě bìng bù píng děng jiā tíng jiē jí dì lǐ wèi zhì yǔ yán jiào yù zhǒng zú cán zhàng yí mín shēn fèn yǐ jí guò qù suǒ shǔ de jī gòu
触达机会也并不平等。家庭、阶级、地理位置、语言、教育、种族、残障、移民身份以及过去所属的机构，
sù zào le nèi xiē fáng jiān kě yǐ jìn rù 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 tiáo jiàn yīng dāng
塑造了哪些房间可以进入、谁的介绍会被相信。沟通能力可以扩大关系网络，却不能消除这些条件。应当
jiàn lì hù huì jià zhí yǔ tòu míngbiāo zhǔn ér bú shì bǎ jì chéng ér lái de mén lù chóng xīnbāo zhuāngchénggèngzhuó yuè de cái gàn
建立互惠价值与透明标准，而不是把继承而来的门路重新包装成更卓越的才干。

guān yú guān xì gān jìng lì luò de wèn tí bú shì zhè gè rén néng wèi wǒ zuò shén me ér shì rú guǒ shuāng fāng rì hòu dōu méi yǒu biàn dé chū míng fù yǒu
关于关系，干净利落的问题不是“这个人能为我做什么？”，而是“如果双方日后都没有变得出名、富有
huò yǒu yòng zěn yàng de jiāo huànréng néng bǎo chí gōng píng jīng dé zhù zhè xiàng jiǎn yàn de guān xì réng kě néng chǎn shēng shāng yè jī huì dàn jī huì shì jié guǒ ér
或有用，怎样的交换仍能保持公平？”经得住这项检验的关系仍可能产生商业机会，但机会是结果，而
bú shì rén zhī guān huái de jià mǎ
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 jī è de gù kè néng gòu lì jí gòu mǎi zhuān yè fú wù kě néng xū yào
不同的提议需要不同的触达形式。Lubetzky 需要货架空间，让饥饿的顾客能够立即购买。专业服务可能需要
tuī jiàn kě jiǎn suǒ de zhèng jù hé zhí jiē duì huà běn dì qí yè xū yào zài zhēn shí shāng quān nèi fǎn fù chū xiàn chuàng zuò zhě kě yǐ yòngduǎn piàn yāo qǐng shòu zhòng
推荐、可检索的证据和直接对话。本地企业需要在真实商圈内反复出现。创作者可以用短片邀请受众
tóu rù gèngzhāng shí jiān de zhù yì gōng yè lǐng yù de mài jiā kě néng zhǐ xū yào yī cì hé gé de yǐn jiàn yī jí shù yuè de jì shù shěn chá
投入更长时间的注意。工业领域的卖家可能只需要一次合格的引荐，以及数月的技术审查。

de yī wèi shí zhuāngzhì zào shāng zài yì qíng qī jiān bǎ gōng chǎng gǎi wéi shēng chǎn fáng hù fú hé kǒu zhào xiǎn shì le qú dào yǔ tí yì néng gòu yǐ duō kuài
Calabasas 的一位时装制造商在疫情期间把工厂改为生产防护服和口罩，显示了渠道与提议能够以多快
de sù dù yī tóng gǎi biàn jù tā suǒ shù xiàn yǒu chǎn néng duì jǐn jí xū qiú chōng jǐ de xiǎng yìng kuài yú guī mó gèng dà de gōng sī bào dào zhōng de yì wài hèng cái
的速度一同改变。据他所述，现有产能对紧急需求冲击的响应快于规模更大的公司。报道中的意外横财
bìng bú shì kě yǐ chóng fù shǐ yòng de yíng xiāo gōng shì yī liáo yòng pǐn 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 shāng hài
放大伤害。

duì yú měi gè qú 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 něi xiē shòuyǐng xiǎng zhě yòng hù jué cè zhě huò fù kuǎn rén yòu wú fǎ chù dá něi xiē rén
  受众。可以触达哪些受影响者、用户、决策者或付款人，又无法触达哪些人？
- **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 gòuchéng shíchuán 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 cā 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** qú dào huì xiāo hào duō shāo 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** něi gè píng tái bǎ guān zhě hé zuò huǒ bàn dì diǎn guī zé huò guān xì néng gòu chè zǒu chù dá jī huì
  依赖。哪个平台、把关者、合作伙伴、地点、规则或关系能够撤走触达机会？
- **xué xí** něi xiē xià yóu xíng wéi néng gòu dé dào zú gòu kě kào de guī yīn cóng ér gǎi jìn qú dào
  学习。哪些下游行为能够得到足够可靠的归因，从而改进渠道？
- **jiāo jiē** jiē xià lái yóu něi gè jiē duàn jiē shōu zhè gè rén yù jì zài nà lǐ yào děng dài duō jiǔ rú guǒ gāi jiē duàn shòu dào yuē shù yòu yóu shuíchéng dānchéng běn
  交接。接下来由哪个阶段接收这个人，预计在那里要等待多久；如果该阶段受到约束，又由谁承担成本？

bú yào yāo qiú yí gè qú dào chéng dān suǒ yǒu gōng zuò yī tiáo duǎn xìn xī huò xǔ néng yíng de yī cì zī xún què bù néng shuō míng fù zá de fēng xiǎn yī cì tuī jiàn
不要要求一个渠道承担所有工作。一条短信息或许能赢得一次咨询，却不能说明复杂的风险。一次推荐
huò xǔ néng jiàn lì zú yǐ cù chénghuì miàn de xìn rèn què bù néng zhèng míng jié guǒ yī jiā zhī míng líng shòu shāng huò xǔ néngràng chǎn pǐn biàn dé róng yì mǎi dào què bù néng
chuàng zàozhōng chéng
或许能建立足以促成会面的信任，却不能证明结果。一家知名零售商或许能让产品变得容易买到，却不能创造忠诚。

9.7 衡量整条路径

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 zhì zào zhī chí fù dān xùn liàn mǎi jiā děng dài zhé kòu huò zhě
廉价的注意力也可能成为昂贵的分销：它可能吸引不匹配的需求，制造支持负担，训练买家等待折扣，或者
sǔn hài chéng nuò áng guì de chù dá yě kě néng hěn yǒu xiào lǜ zhǐ yào tā néng jiē chù dào shāo liàng hé shì huì liú xià bìng zuò chū tuī jiàn de mǎi jiā
损害承诺。昂贵的触达也可能很有效率，只要它能接触到少量合适、会留下并作出推荐的买家。

héng liáng yī duàn shí jiān nèi de gòng xiàn ér bú shì zhǐ wèi huò kè qīng zhù
衡量一段时间内的贡献，而不是只为获客庆祝：

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

zhè lǐ de shì kě bǐ kè hù zài shí qī nèi réng rán huó yuè de gài lǜ zhè gè biǎo dá shì shì yī xiàng yuē shù sī lǜ de zhǔn zé ér bú shì tōng yòng de
这里的 p_t 是可比客户在时期 t 内仍然活跃的概率。这个表达式是一项约束思路的准则，而不是通用的
kè hù zhōng shēn jià zhí gōng shì tā bì xū shí yòng gòng xiàn ér fēi zōng shōu rù jì rù tuì kuǎn zhī chí hé bǔ jiù zūn zhòng bù què dìng xing bìng zài zhèng jù zú yǐ
客户终身价值公式。它必须使用贡献而非总收入，计入退款、支持和补救，尊重不确定性，并在证据足以
zhī chí de shí jiān fàn wéi nèi tíng zhǐ jì suàn yí gè dài lái xǔ duō shōu cì gòu mǎi tóng shí zào chéng gāo chéng běn liú shī de qú dào kě néng zhèng zài pò huài jià zhí
支持的时间范围内停止计算。一个带来许多首次购买、同时造成高成本流失的渠道，可能正在破坏价值。
ràngsuàn 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 dàoshāng hài jī lì shì fǒu niǔ qū
让算术与人的证据相配合。人们为什么回来？ 他们期待什么？ 谁被排除或受到伤害？ 激励是否扭曲
le tuī jiàn nǎ yī lèi tóu sù fān fù chū xiàn qú dào xiāo shī shí huì fā shēng shén me yī jiā lí kāi yí biǎo pán jiù wú fǎ huí dá zhè xiē wèn tí de qǐ yè
了推荐？ 哪一类投诉反复出现？ 渠道消失时会发生什么？ 一家离开仪表盘就无法回答这些问题的企业，
héng liáng le dòng xiàng què shī qù le yì yì
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 yī xiàng tí yì zhuī zōng yī wèi zhēn shí mǎi jiā zǒu guò wán zhěng yùn yíng liú chéng de guò chéng bú yào xīn jiàn fēn xiāo gōng zuòbiǎo bǎ qú dào yíng de zhù yì yǔ
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。不要新建分销工作表。把渠道、赢得注意与
xìn rèn de zhèng jù jué cè hé tiáo kuǎn jiāo fù de jié guǒ jiāo fù hòu de fǎn yìng yī jí xià yī xiàng zhèng jù bù zhòu jiā rù jì lù shǐ qí wán zhěng xiàng
信任的证据、决策和条款、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。像
jì lù gòu mǎi huò tuī jiàn yī yàng rèn zhēn jì lù wèi huí gòu tóu sù qǔ xiāo xiū fù hé tuì chū
记录购买或推荐一样，认真记录未回购、投诉、取消、修复和退出。

gěi zhè tiáo lù jìng yí gè jiǎn duǎn de biāo zhì fú bìng bǎ tā dài rù jì lù duì yú měi gè jié duàn xiě míng fù zé rén chéng nuò de wán chéng shí jiān shí jì
给这条路径一个简短的标识符，并把它带入记录 3。对于每个阶段，写明负责人、承诺的完成时间、实际
děng dài shí jiān dāng qián yuē shù yī jí zài gōng zuòshàng wèiwán chéng shí děng dài fù fèi huò chéng dān fēng xiǎn de rén bǔ chōng zhè tiáo lù jìng de gòng xiàn yī jí
等待时间、当前约束，以及在工作尚未完成时等待、付费或承担风险的人。补充这条路径的贡献，以及
kě néng chè zǒu chù dá jī huì de yī lài yīn sù rán hòu cóng tí yì qú dào jiāo fù shōu kuǎn huò bǔ jiù lù jìng zhōng xuǎn zé yī xiàng xiū zhèng zài xià yī tiáo
可能撤走触达机会的依赖因素。然后从提议、渠道、交付、收款或补救路径中选择一项修正，在下一条
kě bǐ lù jìng shàng jìn xíng jiǎn yàn bú yào zhǐ yīn mǒu gè jú bù shù zì róng yì kàn jiàn jiù bǎ tā zuì dà huà tǒng lǐng quán jú de wèn tí shì zhěng gèchéng nuò
可比路径上进行检验。不要只因某个局部数字容易看见，就把它最大化。统领全局的问题是：整个承诺
néng fǒugèng kě kào dì xiàng qián tuī jìn tóng shí bù bǎ wèi jì lù de fù dān zhuǎn yí gěi qí tā rén
能否更可靠地向前推进，同时不把未记录的负担转移给其他人。

fēn xiāo zhǐ néng dǎ kāi yī cì dà mén xìn rèn ràng xià yī cì jiāo huàn biàn dé gèng róng yì zhèng míng qí hé lǐ ér bú shì ràng rén gèng nán tuō shēn cóng ér shǐ dà mén
分销只能打开一次大门。信任让下一次交换变得更容易证明其合理，而不是让人更难脱身，从而使大门
chí xù chǎng kāi dāng jià zhí yǔ xū qiú kāi shǐ chóng fù chū xiàn shí lìng yí gè wèn tí suí zhī ér lái yóu cǐ chǎn shēng de liú dòng guī shuí suǒ yǒu rú guǒ zuì chū
持续敞开。当价值与需求开始重复出现时，另一个问题随之而来：由此产生的流动归谁所有？ 如果最初
de gōng zuò rén yuán bù zài shǒu zài měi yī shàn mén qián tā hái néng jì xù ma
的工作人员不再守在每一扇门前，它还能继续吗？

Part III

拥有运转的系统

Chapter 10

从技能到所有权

nǎ yī zhǒng quán yì néngràng cān yù yán shēn dào jiē xià lái yī xiǎo shí de láo dòng zhī wài
哪一种权益能让参与延伸到接下来一小时的劳动之外?

yī wèi mài ā mì de shǒu wài kē yī shēng bèi wèn dào shōu rù zuì gāo de yī nián tā shuōzǒng shōu rùchāo guò le liǎng bǎi wàn měi yuán suí jí jiū zhèng le rén men hěn kě néng
一位迈阿密的手外科医生被问到收入最高的一年。他说总收入超过了两百万美元，随即纠正了人们很可能
zuò chū de tuī duàn zhè bǐ qiánbìng bú shì tā zuò shǒu shù suǒ de de bào chóu tā yōng yǒu yī jiā shǒu shùzhōng xīn de bù fèn quán yì jiàn lì le yí gè wú xū yù yuē
作出的推断。这笔钱并不是他做手术所得的报酬。他拥有一家手术中心的部分权益，建立了一个无需预约
de gǔ kē zhěn liáowǎng luò hái yōng yǒuchéng zài zhè xiē yè wù de bù fèn bù dòng chǎn
的骨科诊疗网络，还拥有承载这些业务的部分不动产。

wài kē jì néng chuàng zào le jī huì tā yíng de le xìn rèn jiē shì le yī liáo fú wù de tí gōng fāng shì yě ràngzhōu wéi de jīng jì jié gòu biàn dé kě jiàn gèng dà
外科技能创造了机会。它赢得了信任，揭示了医疗服务的提供方式，也让周围的经济结构变得可见。更大
de jīng jì quán yì lái zì duì zhè xiàng jì néng jiè yǐ chù dá huàn zhě de bù fèn tí xì yōng yǒusuǒ yǒu quán
的经济权益来自对这项技能借以触达患者的部分体系拥有所有权。

zhè shì zuò chū yǒu jià zhí de gòng xiàn yǔ yōng yǒu yī xiàng quán yì zhī jiān de zhuǎn zhé diǎn zhè xiàng quán yì zhī xiàng gāi gòng xiàn rì hòu kě néng chǎn shēng de chéng guǒ láo dòng
这是作出有价值的贡献与拥有一项权益之间的转折点；这项权益指向该贡献日后可能产生的成果。劳动
tōng cháng zài wán chéng hòu huò dé bào chóu suǒ yǒu quán shì yī zhǒng shèng yú suǒ qū quán zài kè hù yuán gōng gōng yìng shāng dài kuǎn rén zhèng fǔ yǐ jí qí tā yì wù
通常在完成后获得报酬。所有权是一种剩余索取权：在客户、员工、供应商、贷款人、政府以及其他义务
dé dào chǔ lǐ zhī hòu suǒ yǒu zhě kě néng huò dé xiàn jīn xíng shì quán lì huò chí yōu mǒu zhǒng rì hòu shēng zhí de dōng xī tóng yī zhǒng shèng yú dì wèi yě kě néng
得到处理之后，所有者可能获得现金、行使权利，或持有某种日后升值的东西。同一种剩余地位也可能
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 yōng yǒu de shì shén me suí zhī ér lái de quán lì yǒu nǎi xiē shuí
因此，所有者这个词本身几乎说明不了什么。我们需要知道拥有的是什么、随之而来的权利有哪些、谁
de láo dòngchuàng zào le tā de jià zhí nǎi xiē yì wù duì tā xíng chéng yuē shù yǐ jí kě néng shī qù shén me
的劳动创造了它的价值、哪些义务对它形成约束，以及可能失去什么。

10.1 先说清权益，再惊叹数字

yī wèi yī jīng tuì xiū de dá lā sī gù wèn duì bào chóu zuò chū le yì cháng qīng xī de bǐ jiào tā xiān zài dà gōng sī lǐ yòng le shí nián xué xí běn háng suí hòu yòng
一位已经退休的达拉斯顾问对报酬作出了异常清晰的比较。他先在大公司里用了十年学习本行，随后用
èr shí nián chuàng bàn gōng sī zài yī duàn 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 wàn měi yuán dà dé duō
二十年创办公司。在一段盈利时期，他说自己的薪资约为五十万美元，奖金约为二十五万美元。大得多
de nà bǐ qián jìn rù tā zhàng hù de qī bā bǎi wàn měi yuán zé shì gǔ quán dài lái de fēn hóng
的那笔钱—进入他账户的七八百万美元—则是股权带来的分红。

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 bú shì zhǐ yǒu zài suǒ yǒu zhě jué de kuān yù shí cái zhī fù
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 qū jué yú zhǐ biāo cái liàng quán shí jiān ān pái yǐ jí yuán gōng
奖金或佣金 使一部分劳动报酬取决于某项既定事件。其价值取决于指标、裁量权、时间安排，以及员工
néng fǒu hé chá jì suàn guò chéng
能否核查计算过程。

lì rùn fēn chéng yī hé tóng shòu yǔ mǒu xiàngmíng què lì rùn zhǐ biāo de yí dìng fèn é lì rùn de dìng yì yǔn xǔ kòu chú de xiàng mù shěn jì quán hé fù kuǎn yōu xiān
利润分成 依合同授予某项明确利润指标的一定份额。利润的定义、允许扣除的项目、审计权和付款优先
shùn xù yǔ bǎi fēn bǐ běn shēntóng yàngzhòng yào
顺序，与百分比本身同样重要。

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 yǔn xǔ shí jiāng xiàn jīn cóng yí gè shí tǐ zhuǎn gěi suǒ yǒu zhě
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允许时，将现金从一个实体转给所有者。
gǔ quán bìng bù bǎo zhèng huì yōu fēn pèi
股权并不保证会有分配。

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 quē fá liú dòng xìng shī qù biǎo jué quán àn xiàn zhì xìng tiáo kuǎn
股权 是一组剩余经济权利和治理权利。它可能升值、被稀释、长期缺乏流动性、失去表决权、按限制性条款
bèi huí gòu huò zuì zhōng yī wèn bù zhí
被回购，或最终一文不值。

dāng qī xiàn jīn yǔ suǒ yǒu quán jià zhí yīng dāng fēn liè jì lù yí gè shí yòng de qī jiān jì lù fāng shì shì
当期现金与所有权价值应当分列记录。一个实用的期间记录方式是

$$I_{\text{cash},t} = W_t + B_t + P_t + D_t,$$
$$\Delta V_{\text{owner},t} = \Delta V_{\text{claim},t} - K_t - L_t.$$

zhè lǐ gōng zī jiǎng jīn huò yòng jīn lì rùn cān yù kuǎn hé suǒ yǒu zhě fēn pèi kuǎn dōu shì zài qī jiān nèi shōu dào de xiàn jīn dì èr xíng
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
jiāng bù què dìng de quán yì jià zhí biàn dòng dān dú liè chū zài jiǎn qù xīn zēng zī běn yǐ jí yóu suǒ yǒu zhě chéng dān de sǔn shī huò yì wù zhè shì yī zhǒng
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
fēn lèi fǔ zhù fāng fǎ bú shì kuài jì zhǔn zé yīn yòng de gū zhí bú shì xiàn jīn suǒ yǒu zhě de lǎo dòng yě bù néng jīn jīn yīn wèi méi yǒu huò dé bào chóu jiù cóng jì suàn
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
zhōng xiāo shī
中消失。

dá lā sī de àn lì bìng bù néng zhèng míng gǔ quán zǒng shì gèng yōu tā biǎo míng páng dà de lì rùn chí yǔ yōu xiào de suǒ yǒu quán yì jié hé qǐ lái kě yǐ xíng chéng
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
yī zhǒng cān yù guī mó bù tóng yú dāng qián láo dòng suǒ de de bào chóu rú guǒ gōng sī méi yǒu chǎn shēng kě fēn pèi lì rùn gǔ xī yī lán jiù huì shì líng
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，股息一栏就会是零。

yòng liù gè zì duàn jì lù rèn hé suǒ yǒu quán yì
用六个字段记录任何所有权益：

dāng qián xiàn jīn gōng zī fèi yòng tè xǔ quán shǐ yòng fèi lì xī gǔ xī fēn pèi kuǎn jí qí fù kuǎn yōu xiān shùn xù
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。

shèng yú quán yì zài yōu xiān quán lì dé dào mǎn zú zhī hòu cān yù liú cún jià zhí shēng zhí shōu yì chū shòu suǒ de jí sǔn shī
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。

kòng zhì quán biǎo jué rèn mìng fǒu jué yù suàn zhāo pìn xiū dìng zhí xíng yǐ jí róng zī huò chū shòufāng miàn de jué cè
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。

xìn xī zhàng mù yù cè hé tóng chá yuè shěn jì yǐ jí zhòng dà jué cè zuò chū qián de tōng zhī
信息 账目、预测、合同、查阅、审计，以及重大决策作出前的通知。

liú dòng xìng yǔ zhuǎn ràng gāi quán yì néng fǒuchū shòu shú huí jì chéng zhì yā huò huí gòu yǐ jí hé shí xiàngshuí àn shén me jià gé jìn xíng
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。

yì wù yǔ xià xíng fēng xiǎn bì xū tóu rù de láo dòng guī shǔ qī zhuī jiā chū zī yāo qiú dān bǎo shuì wù zhí yè lì yì chōng tū zé rèn wéi hù yǐ jí
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
chéng nuòluò kōng shí de sǔn shī
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 yī rén kě néng chí yǒu yōu biǎo jué quán de gǔ fèn xiǎng yǒu chá yuè
两个人可能各自拥有百分之十，却处于截然不同的地位。其中一人可能持有有表决权的股份，享有查阅
quán yōu liú dòng xìng shì chǎng wú xū tí gōng gè rén dān bǎo bìngxiǎng yōu yōu xiān fēn pèi lìng yī rén chí yǒu de kě néng shì shàng wèi guī shǔ quē fá liú dòng xìng de
权，有流动性市场，无须提供个人担保，并享有优先分配。另一人持有的可能是尚未归属、缺乏流动性的
quán yì jí shí méi yǒu rèn hé xiàn jīn fēn pèi yě kě néng shòu zhì yú huí gòu xí shì shuì fù hé chí xù yì wù tuō lí zhěng tào quán lì yì wù de bǎi fēn bǐ
权益；即使没有任何现金分配，也可能受制于回购、稀释、税负和持续义务。脱离整套权利义务的百分比，
bìng bù néng yōu xiào shuō míng zì yóu
并不能有效说明自由。

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 qí rén shēn shāng hài yè wù zhōng lǜ suǒ bìng bù àn xiǎo shí xiàng
John Morgan 围绕另一种权益建立了自己的专业业务。他说，在其人身伤害业务中，律所并不按小时向
kè hù shōu fèi ér shì zhǐ yǒu shèng sù cái shōu qǔ fèi yòng zhè zhǒng ān pái ràng yī bù fèn zhuān yè shōu rù qǔ jué yú bù què dìng de jié guǒ duì yú wú lì chéng dān àn
客户收费，而是只有胜诉才收取费用。这种安排让一部分专业收入取决于不确定的结果。对于无力承担按
xiǎo shí jì fèi sù sòng de kè hù tā kě yǐ kuò dà huò dé fǎ lǜ fú wù de jī huì yǔ cī tóng shí lǜ suǒ chéng dān àn jiàn shāi xuǎn chí xù shí jiān hé àn jiàn
小时计费诉讼的客户，它可以扩大获得法律服务的机会；与此同时，律所承担案件筛选、持续时间和案件
chéng běnfāng miàn de fēng xiǎn fēng xiǎn dài lǐ shōu fèi yě shòu dàojiān guǎn yīn sī fǎ guǎn xiá qū ér yì bìng kě néng yīng xiǎng lǜ suǒ jié shòu nèi xiē àn jiàn cān yù
成本方面的风险。风险代理收费也受到监管，因司法管辖区而异，并可能影响律所接受哪些案件。参与
jié guǒ bìng bú huì miǎn chú duì kè hù fù yōu de zhuān yè yì wù
结果并不会免除对客户负有的专业义务。

bǎ xià yī bù miáo shù wèi dài shàng zhí de xìn lài de hé zuò huǒ bàn bìngfēn xiǎng lì rùn ràng yōu néng lì de rén bú shì zhǐ *wèi* lǜ suǒ zhuàn qián ér shì
Morgan 把下一步描述为带上值得信赖的合作伙伴并分享利润，让有能力的人不是只为律所赚钱，而是
yǔ lǜ suǒ yì qǐ zhuàn qián zhè gè jīng jì sī lù shì hé lǐ de rú guǒ lìng yí gè rén de pàn duànnéng gòu kuò dà shèng yú jià zhí cān yù kě yǐ chéng rèn qí gòng xiàn
与律所一起赚钱。这个经济思路是合理的：如果另一个人的判断能够扩大剩余价值，参与可以承认其贡献，
bìng shǐ ān pái gèng jiā chí jiǔ dàn cān yù de chéng nuò xū yào wén jiàn xìn xī zhì lǐ hé gōng píng de jī běn gōng zī fǒu zé yuán gōngchéng dān le chuàng yè zhě
并使安排更加持久。但参与的承诺需要文件、信息、治理和公平的基本工资。否则，员工承担了创业者
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 háng yè de jīng yíng zhě yòng le dà yuē èr shí nián jī lěi jī gòu
同一条道路也可以从普通职业生涯内部开始。一位酒店与烈酒行业的经营者用了大约二十年积累机构
jīng yàn qí zhōng bāo kuò zài fā guó dà xíng shē chǐ pǐn jí tuán rèn zhí zhī hòu tā cái huò dé mǒu gè pǐn pái de shāo shù gǔ quán tā jiàn yì nián qīngyuán gōng píng gū
经验，其中包括在法国大型奢侈品集团任职；之后，他才获得某个品牌的少数股权。他建议年轻员工评估
zhěng tào tiáo jiàn xué xí jī huì shàng sī de sù zhì wèi lái zhí wèi bào chóu yǐ jí gòu mǎi huò zhuàn qū gǔ fèn de kě néng xìng gù yōng guān xì zài dài lái suǒ yǒu quán
整套条件：学习机会、上司的素质、未来职位、报酬，以及购买或赚取股份的可能性。雇佣关系在带来所有权
zhī qián xiān tí gōng le zhí yè zī běn
之前，先提供了职业资本。

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 gōng wěn dìng fú lì fā lǜ bǎo hù bì miǎn jí zhōng yú yī jiā
这通常比为了获得创始人头衔而辞职更为可信。薪资可以提供稳定、福利、法律保护、避免集中于一家
gōng sī de fēn sǎn xìng yī jí zài huò dé bào chóu de tóng shí jiē chù jiān nán gōng zuò de jī huì shāo shù gū quán kě néng dài lái shàng xíng shōu yì què jī hū bù tí gōng
公司的分散性，以及在获得报酬的同时接触艰难工作的机会。少数股权可能带来上行收益，却几乎不提供
kòng zhì quán huò liú dòng xìng yào zuò de jué dìng bú shì yuán gōng hái shì chuàng yè zhě ér shì nǎ yī zhǒng xiàn jīn xué xí quán lì fēng xiǎn hé shēng huó de zǔ hé
控制权或流动性。要作的决定不是员工还是创业者，而是哪一种现金、学习、权利、风险和生活的组合
shì hé dāng qián jiē duàn
适合当前阶段。

jiē shòu yuán gōng gǔ quán zhī qián yīng dāngyòng zhè liù gè zì duàn shěn shì yào yuē míng què jù tǐ gōng jù jí qí wán quán xī shì hòu de bǎi fēn bǐ xiàn jīn bào chóu yǔ
接受员工股权之前，应当用这六个字段审视要约。明确具体工具及其完全稀释后的百分比；现金报酬与
fēn pèi yōu xiān shùn xù guī shǔ xī shì huí gòu xíng quán dào qī hé lí zhí tiáo kuǎn biǎo jué quán yǔ xìn xī shuì wù zhuǎn ràng xiàn zhì yī jí yī tiáo kě xìn
分配优先顺序；归属、稀释、回购、行权、到期和离职条款；表决权与信息；税务；转让限制；以及一条可信
de liú dòng xìng lù jīng dān píng gǔ fèn shù liàng wú fǎ kàn chū qí zhōng rèn hé yī xiàng bù què dìng de zhí miàn quán yì yě bù yīng qiāo rán qǔ dài gōng píng de jī běn gōng zī
的流动性路径。单凭股份数量无法看出其中任何一项，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 tǐ xì zhōng de rén yán lì dì jiū zhèng le tā bǎ
Dave Bautista 回忆，自己刚进入摔角行业时，很怕冒犯等级体系中的人。Triple H 严厉地纠正了他：把
zhè fèn gōng zuòdàng zuò yī mén shēng yì bìng bǎ zì jǐ de gōng zhòng zhí yè shēn fèndàng zuò yī xiàng yóu zì jǐ fù zé jiàn shè de dōng xī bǎ zhè gè jiào xùn
这份工作当作一门生意，并把自己的公众职业身份当作一项由自己负责建设的东西。Bautista 把这个教训
zhuǎn huà wèi yí gè guān niàn tā jiù shì zì jǐ de pǐn pái
转化为一个观念：他就是自己的品牌。

qí zhōngyǒu yòng de bù fèn shì néng dòng xìng zhuān yè rén shì kě yǐ yōng yǒuxìng míng zuò pǐn jī lěi rén jì guān xì hé tóng quán lì yǐ jí tōng guò fǎn fù biǎo xiàn
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、人际关系、合同权利，以及通过反复表现
xíng chéng de shēng yù zhè xiē zī chǎn kě yǐ tí shēng qí miàn duì bù tóng gù zhǔ hé xiàng mù shí de yì jià néng lì hòu lái cóngshuāi jiǎozhuǎn xiàngdiàn yǐng
形成的声誉。这些资产可以提升其面对不同雇主和项目时的议价能力。Bautista 后来从摔角转向电影，
shuō míngdāng yī zhōng shōu rù lái yuán zhōng zhī shí kě xié dài de shēng yù wèi hé kě néng hěn zhòng yào
说明当一种收入来源终止时，可携带的声誉为何可能很重要。

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 xiǎo shí dōu shì chǎn pǐn jiàn kāng yǐn sī xìn niàn jiā tíng
危险之处在于把完整的自我变成存货。人并不是一天二十四小时都是产品。健康、隐私、信念、家庭
yǐ jí gǎi biàn de quán lì bú huì yīn wèi shòu zhòng rèn de yí gè míng zi jiù biàn chéng gōng sī zī chǎn yí gè yāo qiú yǒng jiǔ biǎo yǎn de gè rén pǐn pái kě néng bǐ
以及改变的权利，不会因为受众认得一个名字就变成公司资产。一个要求永久表演的个人品牌，可能比
gù zhǔ gèng chè dǐ dì zhàn yǒu láo dòng zhě
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 yǒu xiàn de shí jiān gěi jì fèi gōng shí shè dìng le shàng xiàn kě
一位长期在坦帕工作的顾问以另一种方式表达这个经济问题。有限的时间给计费工时设定了上限；可
chóng fù shǐ yòng de pàn duàn zé kě yǐ bèi bāo zhuāngchéng fú wù fāng àn fāng fǎ péi xùn shè jì xū kě huò chǎn pǐn zhè zhǒngbāo zhuāng zhǐ yǒu zài néng gòuchǎn shēng
重复使用的判断则可以被包装成服务方案、方法、培训、设计、许可或产品。这种包装只有在能够产生
jù tǐ jié guǒ bìng qiě kě yǐ chéng shí jiāo fù shí cái yǒu yì yì bǎ pǔ tōng jiàn yì gǎi chēng wèi zhī shí chǎn quán bìng bú huì chǎn shēng kě fáng yù xìng
具体结果并且可以诚实交付时才有意义。把普通建议改称为知识产权，并不会产生可防御性。

zhī shí gōng jù chéng wén de xì tǒng tuán duì hé zī běn kě yǐ ràngyǒu yòng de chǎn chūyán shēn dào yí gè rén jiē xià lái yī xiāo shí de láo dòng zhī wài tā men
知识、工具、成文的系统、团队和资本，可以让有用的产出延伸到一个人接下来一小时的劳动之外。它们
dōu bù néng jiàn lì rén de jià zhí děng jí bù néng mǒ qù zhī chéngchéng guǒ de rén hé zhì dù yě bù néng bǎo zhèng duì shí jiān de kòng zhì chí jiǔ quán yì de jià zhí
都不能建立人的价值等级，不能抹去支撑成果的人和制度，也不能保证对时间的控制。持久权益的价值，
jǐn zài yú qí quán lì yǔ yì wù néngràng wéi rào tā de shēng huógèng duō ér bú shì gèng shǎo dì chū yú zì zhǔ xuǎn zé
仅在于其权利与义务能让围绕它的生活更多、而不是更少地出于自主选择。

yào cóngshēng yùzǒu xiàng chí jiǔ quán yì kě yǐ xiān wèn quē xí yī tiān zhī hòu hái yǒu shén meméng liú xià lái tā kě néng shì yī tào chéng wén de fāng fǎ yī mén
要从声誉走向持久权益，可以先问：缺席一天之后还有什么能留下来？它可能是一套成文的方法、一门
kè chéng ruǎn jiàn yī xiàng shè jì hé tóng yuē dìng de tè xǔ quán shí yòng fèi yī tào xùn liàn yǒu sù de yè wù tǐ xì zài kè hù tóng yì xià wéi xì de kè hù guān xì
课程、软件、一项设计、合同约定的特许权使用费、一套训练有素的业务体系、在客户同意下维系的客户关系，
huò yī zhǒng kě yóu xì tǒng jiāo fù de chǎn pǐn zhǐ bǎo hù fǎ lǜ shí jì chéng rèn de dōng xī bú yào bǎ mì mì wù dàng chéng jià zhí
或一种可由系统交付的产品。只保护法律实际承认的东西，不要把秘密误当成价值。

tōng guò yǔ dǔ chǎng yóu xì mǒu xiànggōng néngyǒu guān de zhuān lì miáo shù le zhè yàng yī zhǒng quán lì àn tā de shuō fǎ shǐ yòng shòu bǎo hù
Jeffrey Phillips 通过与赌场游戏某项功能有关的专利，描述了这样一种权利。按他的说法，使用受保护
de jī zhì jiù huì chǎn shēng fù kuǎn tā hái gēn jù yī xiàng duì wài pī lù de gōng sī gū zhí chēng zì jǐ shì zhí miàn shàng de yì wàn fù wēng zhè liǎng zhǒng shuō fǎ dōu
的机制就会产生付款。他还根据一项对外披露的公司估值，称自己是纸面上的亿万富翁。这两种说法都
xū yào míng què biān jiè zhuān lì shì yī xiàng yǒu qī xiàn de fǎ lǜ quán lì bìng bù néng zhèng míng xū qiú yǒu xiào xìng kě zhí xíng xìng fēn xiāo huò lì rùn zhí miàn
需要明确边界。专利是一项有期限的法律权利，并不能证明需求、有效性、可执行性、分销或利润。纸面
jià zhí shì fù zhuó yú suǒ yǒu quán yì zhī shàng de gū jì bìng bú shì kě yǐ huā yòng de qián zhī yǒu dāng zhēn shí quán lì yǔ shí yòng shōu kuǎn chéng běn hé chí jiǔ
价值是附着于所有权益之上的估计，并不是可以花用的钱。只有当真实权利与使用、收款、成本和持久
xū qiú xiāng yù shí jīng jì zī chǎn cái huì cún zài
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 mì wài kē yī shēng céng céng dié jiā de suǒ yǒu quán hěn róng yì yòu shī rén jī xiè zhào bān zhí yè jī gòu shè shī lín chuángwǎng luò hé wù yè rán ér
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：执业机构、设施、临 床网络和物业。然而，
měi yī chù xiāng lín de lì rùn kōng jiān dōu dài lái yī xiàng xīn gōng zuò zhí yè jī gòu bì xū tí gōng chèn zhí de yī liáo fú wù shè shī bì xū ān quán huò dé xǔ kě
每一处相邻的利润空间都带来一项新工作。执业机构必须提供称职的医疗服务。设施必须安全、获得许可、
pèi bèi rén yuán bìng hé lǐ dìng jià wǎng luò bì xū bǎo liú huàn zhě de xuǎn zé quán bìng què bǎo zhuǎn zhěn shì dàng wù yè xū yào zī běn wéi hù bǎo xiǎn yī jí
配备人员并合理定价。网络必须保留患者的选择权并确保 转 诊 适当。物业需要资本、维护、保险，以及
chéng shòu kōng zhì huò yòng tú biàn huà de néng lì
承 受 空置或用途变化的能力。

yī liáo fú wù tí gōng zhě yōng yǒuxiāng guān quán yì yě kě néng zài huàn zhě lì yì yǔ suǒ yǒu zhě huí bào zhī jiān zào chéngchōng tū yī liáo bì xū yóu lín chuáng xū yào
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回报之间造成冲突。医疗必须由临 床需要
jué dìng pī lù dú lì xuǎn zé 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 zhàng ài tā men shì zhèng dāng
决定。披露、独立选择、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障碍；它们是 正 当
suǒ yǒu quán yāo qiú de yī bù fèn
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 líng huó xìng zhuān yè hé zuò huǒ bàn kě néng gèngshàn cháng zhí xíng mǒu xiàng
购买每一项相邻资产也并非天然明智。租赁可以保留现金和灵活性。专业合作伙伴可能更 擅 长执行 某 项
zhí néng bìngjiānggù dìng chéng běn fēn tān gěi zhòng duō kè hù zhǐ yǒu dāng kòng zhì mǒu gè guān jiàn huán jié suǒ chuàng zào de kě kào xìng xué xí huò kě fáng yù jià zhí
职能，并将固定成本分摊给众 多客户。只有当控制某个关键环节所 创 造 的可靠性、学习或可防御价值，
zú yǐ chāo guò zī běn fù zá xìng jí zhōng dù hé chōng tū shí zhěng hé cái yǒu lǐ yóu
足以超过资本、复杂性、集中度和冲突时，整合才有理由。

yīn cǐ guān yú suǒ yǒu quán de dì yí gè wèn tí bú shì *wǒ néng qǔ de nǎ yī bù fèn lì rùn kōng jiān* ér shì *chí yǒu xiāng guān quán lì hòu wǒ néng fù zé rèn dì*
因此，关于所有权的第一个问题不是我能取得哪一部分利润空间？ 而是持有 相 关权利后，我能负责任地
gǎi shàn nǎ yī zhǒng jié guǒ
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 bìngxiàng suí hòu chéng dān dà bù fèn yùn yínggōng zuò de rén shòu yǔ gǔ quán tā de
达拉斯一位经营多个地点的经营者说，他会收购公司，并向随后承 担大部分运营工作的人授予股权。他的
tuán duì tí gōng zhàng bù hé qǐ dòng zhī chí xīn hé huǒ rén fù zé rì cháng zhí xíng zài yí gè jiǎn huà shì lì zhōng yī jiā lì rùn wèi liù shí wàn měi yuán suǒ yǒu quán
团队提供账簿和启动支持；新合伙人负责日常执行。在一个简化示例 中，一家利润为六十万美元、所有权
shuāng fāng jūn fēn de qǐ yè xiàngshuāng fāng gè fēn pèi sān shí wàn měi yuán
双 方 均分的企业，向 双 方 各分配三十万美元。

zhǐ yǒu zài yī zǔ yán gé de jiǎ shè xià zhè gè suàn shì cái chéng lì liù shí wàn měi yuán shì kě fēn pèi lì rùn ér bú shì shōu rù zài tóu zī chǔ bèi jīn
只有在一组严格的假设下，这个算式才成立：六十万美元是可分配利润而不是收入；再投资、储备金、
shuì kuǎn zhài wù qì yuē yōu xiān quán lì 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 ér qiě shuāng fāng dōu liǎo jiě
税款、债务契约、优先权利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；而且 双 方 都了解
lì rùn rú hé jì liàng bǎ zī běn hé huǒ rén de shōu rù chēng wéibèi dòng shōu rù yě yàn gài le zhì lǐ fēng xiǎn cī qián tóu rù de zī yuán yī jí jīng yíng hé huǒ rén
利润如何计量。把资本合伙人的收入称为被动收入，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 dòngshàng de bù duì chèn shī zhè fèn xié yì zhí de shěn shì què bù yì wèi zhe yīng dāng zì dòng jù jué jīng yíng hé huǒ rén kě néng huò dé dān kào gōng zī wú fǎ
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拒绝。经营合伙人可能获得单靠工资无法
dé dào de jī huì zī běn hé huǒ rén kě néng tí gōng zī jīn xì tǒng shēng yù kè hù dān bǎo bìngchéng dān xià xíng sūn shī gōng píng yǔ fǒu qū jué yú zhěng gè
得到的机会。资本合伙人可能提供资金、系统、声誉、客户、担保，并承 担下行损失。公 平与否取决于整个
jiāo huàn
交换。

fēn pèi gǔ quán zhī qián huí dào zhè liù gè zì duàn bǎ měi gè rén de gōng zī huò chéng bāobào chóu yǔ suǒ yǒu quán huí bào fēn kāi zài jì lù xiàn jīn láo dòng
分配股权之前，回到这六个字段。把每个人的工资或承 包 报酬与所有权回报分开，再记录现金、劳动、
dān bǎo hé jì yǒu zī chǎn míng què biǎo jué xìn xī yín háng shì wù zhāo pìn hé zhī chū de quán xiàn guī shù xī shì fēn pèi chǔ bèi jīn hé wèi lái zhuī jiā
担保和既有资产。明确表决、信息、银行事务、招聘和支出的权限；归属、稀释、分配、储备金和未来追加
chū zī yāo qiú yī jí gōng zuòbiāo zhǔn hé gōng píng de jiū zhèng lù jìng zhēn duì sǐ wáng cán jí lí kāi huí gòu gū zhí jiāng jú hé sǔn shī wán zhěng tián xiě
出资要求；以及工作标准和公 平的纠正路径。针对死亡、残疾、离开、回购、估值、僵局和损失，完 整填写
zhuǎn ràng yǔ xià xíng fēng xiǎn zì duàn suǒ yǒu zhě jí shì tóng yì cài yòng bù tóng de fēn pèi fāng shì duì yuán gōng kè hù zhài quán rén jiān guǎn zhě hé zhōu wéi shè qū
转 让 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、客户、债权人、监管者和周围社区
de yì wù yě bú huì xiāo shī
的义务也不会消失。

dāng quán lì xìn xī gòng xiàn hé shí jiān kuà dù dé dào chōng fèngòng xiǎng shí gǔ quán kě yǐ xié tiáo jī lì tā yě kě néng yǎn gài bào chóu bù zú bǎ fēng xiǎn
当权利、信息、贡献和时间跨度得到充分 共 享时，股权可以协调激励。它也可能掩盖报酬不足，把风险
zhuǎn yí gěi yì jià néng lì jiào ruò de rén huò ràngshuāng fāng xiàn rù zhēng yì gǔ quán jié gòu biǎo bù néng tì dài xìn rèn tā jì lù de shì xìn rèn bì xū jīng shòu zhù
转移给议价能力较弱的人，或让 双 方 陷入争议。股权结构表不能替代信任；它记录的是信任必须经受住
shén me
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 tǐ zi měi yī jí dōu xū yào xià yī jí tí gōng zhèng jù tā bìng bú shì yāo qiú yǒng yuǎnxiàng shàngpān dēng de
所有权只有在这个意义 上 才是一架梯子：每一级都需要下一级提供证据。它并不是要求永 远 向 上 攀登的
mìng lìng bǎ dì zhāng de yùn yíng lù jìng dài rù jì lù xiě chū yī xiàng nǐ néng kě kào yùn yòng de jì néng mù qián fù zhuó yú tā de xiàn jīn bào chóu huò quán lì
命令。把第 9 章 的运营路径带入记录 3，写出一项你能可靠运用的技能、目前附着于它的现金报酬或权利，
yǐ jí yī zhǒng kě yǐ chóng fù chū xiàn de yǒu jià zhí jié guǒ tóng shí bú yào jiā zhuāng qí zhōng méi yǒu tóu rù nǐ de shí jiān
以及一种可以重复出现的有价值结果，同时不要假装其中没有投入你的时间。

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 xǔ kě zhí yè jī gòu chǎn pǐn shè shī hé tóng
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、许可、执业机构、产品、设施、合同
huò kè hù qú dào wèi zhè xiàng quán yì tián xiě 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 láo dòng dān bǎo
或客户渠道。为这项权益填写全部六个所有权字段。义务与下行风险字段必须为资本、无偿劳动、担保、
jí zhōng dù quē fá liú dòng xìng fǎ lǜ fēng xiǎn qíng xù fù dān yī jí xiàn zhì zhè xiàng jī lì de měi yī xiàng zhuān yè rén shì yuán gōng kè hù zhài quán rén
集中度、缺乏流动性、法律风险、情绪负担，以及限制这项激励的每一项专业人士、员 工、客户、债权人
huò gōng gòng yì wù jì rù dài jià
或公 共 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 kuǎn xǔ kě yī xiàng biān jiè míng què de quán lì shì xíng yī xiàng dǎ bāo fú wù
测试最小而诚实的一步。谈妥一项可核查的参与条款，许可一项边界明确的权利，试行一项打包服务，
huò zài wéi rào tā jí zhōng zhěng gèrén shēng zhī qián xiānzhuàn qǔ yī xiǎo fèn quán yì zhè xiàng cè shì yīng dāng jiē shì gāi quán yì jiū jìng zēng jiā le chí jiǔ cān yù hé yǒu yòng
或在围绕它集中整个人 生之前先赚取一小份权益。这项测试应 当揭示：该权益究竟增加了持久参与和有用
kòng zhì hái shì zhǐ gǎi biàn le yī lài de míng chēng
控制，还是只改变了依赖的 名 称。

jì néng réng rán shì jī chǔ yīn wèi suǒ yǒu quán wú fǎ wú xiàn qī dì píng kōngchuàng zào jià zhí suǒ yǒu quán zhī suǒ yǐ zhòng yào shì yīn wèi tā néng zài yǎn qián rèn wù
技能仍然是基础，因为所有权无法无限期地凭空 创 造价值。所有权之所以重 要，是因为它能在眼前任务
wán chéng hòu bǎo liú yī xiàng duì jià zhí de quán yì cóng qián zhě zǒu xiàng hòu zhě yīng dāng tóng shí zēng jiā quán lì zhèng jù yǔ zé rèn
完 成 后保留一项对价值的权益。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 zhǐ cún zài yú mǒu gè rén nǎo zhōng de zhí yè jī gòu yī jiàn zhǐ néng
即使如此，一项权益仍可能完全依赖其创 造 者。一家标准只存在于某个人脑 中 的执业机构、一件只能
yóu fā míng zhě jiāo fù de chǎn pǐn huò 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 ér méi yǒu gǎi biàn yī lài
由发明者交付的产品，或一段靠持续救火来治理的股权合作关系，都只是改变了法律形式，而没有改变依赖
guān xì chí jiǔ de suǒ yǒu quán xū yào yī bù jī qì zài suǒ yǒu zhě lí kāi fáng jiān hòu réngnéng duì xiàn chéng nuò
关系。持久的所有权需要一部机器，在所有者离开房间后仍能兑现承 诺。

Chapter 11

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 shēnyìng yòng zhī hòu tán dào le yī bǐ gū zhí yì měi yuán de chū shòu jiāo yì dāng bèi wèn jí tā huì gǎi biàn shén me
打造健身应用 Sweat 之后，Kayla Itsines 谈到了一笔估值 4 亿美元的出售交易。当被问及她会改变什么
shí tā méi yǒu tí dào mǒu xiànggōng néng mǒu cì yíng xiāohuó dòng huò mǒu gè róng zī jué dìng tā shuō zì jǐ běn yīng zài chū shòu zhī qián jiù yǔ gōng sī tuō lí mǎi fāng
时，她没有提到某项功能、某次营销活动或某个融资决定。她说，自己本应在出售之前就与公司脱离。买方
shōu gòu de shì yī jiā gōng zhòng xíng xiàng hé yùn yíng réng rán gāo dù yī lài chuàng shǐ rén de qǐ yè zhè cì chū shòubing méi yǒu xiàng tā yù qī de nà yàng ràng tā chè dǐ
收购的是一家公众形象和运营仍然高度依赖创始人的企业。这次出售并没有像她预期的那样，让她彻底
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 hé yín hángzhàng hù tóng shí réng rán shì ràng gōng sī dé yǐ yùn zhuàn
这是关键人物风险最直观的形态。创始人可以拥有股份、商标和银行账户，同时仍然是让公司得以运转
de wèi bèi jì lù xià lái de liú chéng měi yī bǐ zhòng yàoxiāo shòu dōu xū yào chuàng shǐ rén qīn zì fā shēng měi gè lì wài dōu zài děng dàichuàng shǐ rénpàn duàn kè hù
的、未被记录下来的流程。每一笔重要销售都需要创始人亲自发声。每个例外都在等待创始人判断。客户
jì zhù de shì yí gè rén ér bú shì zǔ zhī néng gòu duì xiàn de chéng nuò qǐ yè zài fǎ lǜ shàng dú lì zài yùn yíng shàng què yī rán fù zhuó yú chuàng shǐ rén
记住的是一个人，而不是组织能够兑现的承诺。企业在法律上独立，在运营上却依然附着于创始人。

chuàng shǐ rén lí chǎng hòu réngnéngyùn zhuàn de qǐ yè bìng bú shì wú rén zhào guǎn de qǐ yè tā néng zài yǒu xiàn de quē xí qī jiān jì xù lǚ xíng rì cháng chéng nuò
创始人离场后仍能运转的企业，并不是无人照管的企业。它能在有限的缺席期间继续履行日常承诺；
yuán gōngyōng yǒuwán chénggōng zuò suǒ xū de quán xiàn hé xìn xī fēi cháng shì jiàn huì zài sǔn hài kuò sàn zhī qián sòng dá shì dàng de pàn duàn zhě duì quē xí de róng rěn lái zì
员工拥有完成工作所需的权限和信息；非常事件会在损害扩散之前送达适当的判断者。对缺席的容忍来自
yǒu yì shè jì de jìn zé zhì lǐ ér bú shì suǒ yǒu zhě sā shǒu bù guǎn
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

yī wèi míng jiào de tài yáng néng qǐ yè gāo guǎn tí chū le yī tào guī mó jié tǐ cóngchuàng yì hé xiāo shòu dào tuán duì zài dào yǒu wén dàng jì lù de xì tǒng
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。
tā suǒ shuō de shōu rù mén kǎn zhǐ shì lì zi bìng fēi jīng jì guī lǜ tā tí chū de gèng hǎo cè shì shì gōng néng xìng de rú guǒ mǒu gè rén wú fǎ gōng zuò lìng
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
yí gè rén yīng dāngnéng gòu lǐ jiě bìng jì xù zhè xiànggōng zuò gōng sī yīng dāng yī kào xì tǒng ér bú shì shōu xí zhí xíng guān chí xù bù duàn de gān yù
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。

bú yào xiān wènchuàng shǐ rénnéng fǒu qù xiū jià xiāncóng dì zhāng yán xù xià lái de lù jìng biāo zhì fú rù shōu yán zhe zhù yì jīng guò zī gé què rèn de jué cè
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、
jiāo huàn jiāo fù yàn shōu shōu kuǎn fù gòu huò zhuǎn jiè yī jí jīng guò tóu sù bǔ jiù huò tuì chū de lù jìng zhú bù jiǎn chá quē xí cè shì shǔ yú měi yí gè
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
jiāo jiē diǎn tā bú shì lìng yī tào yùn yíng liú chéng
交接点；它不是另一套运营流程。

rán hòu jiā rù wéi chí zhè tiáo lù jìng zhèng dāng xìng de zhí néng zhāo pìn péi xùn zhì liàng ān quán fǎ lǜ hé guī shù jù guǎn lǐ cǎi gòu chǎn néng hé
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
xiàn jīn guǎn kòng yī jiā gōng sī kě néng yīn wèi yíng xiāoréng zài jì xù ér xiǎn de néng gòu dú lì yùn zhuàn dàn jiāo fù zhì liàng què zài qiāo rán è huà tā kě néng bù duàn
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
jiāo fù què méi yǒu rén shōu kuǎn tā yě kě néng chí xù shōu kuǎn tóng shí bǎ kè hù shòu dào de shāng hàimán zhe yǒu quán jiào tíng de rén
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。

duì měi yī xiàng guān jiàn zhí néng jìn xíng yóu liǎng bù fèn zǔ chéng de cè shì
对每一项关键职能，进行由两部分组成的测试：

yù qī gōng zuò shuō míng bì xū shǐ zhōng chéng lì de bù biàn liàng tā duì zhěng tǐ chéng nuòzhì guān zhòng yào de yuán yīn tā yǔ qián hòu jiē duàn de jiē kǒu duì jié guǒ
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
fù zé de rén néng gòu jiě shì piān yí de héng liáng zhǐ biāo yī jí jiāng gāi zhí biāo yǔ shí jì gōng zuò jìn xíng hé duì de jiǎn chá zài jiā rù chù fā tiáo jiàn
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、
bì xū shū rù zī yuán wán chéng dìng yì hé shòu guò péi xùn de hòu bèi rén yuán
必需输入、资源、完成定义和受过培训的后备人员。

yì wài qíng kuàng shuō míng fǎ lǜ ān quán zhì liàng yǐn sī láo dòng kè hù xiàn jīn hé quán xiàn de biān jiè shuí kě yǐ jiào tíng huò zuò chū jué dìng shì jiàn
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
xiàng hé chǔ shēng jí yōu nǐ xiē zhī chí kě yòng lín shí quán xiàn hé shí shī xiào yī jí shì hòu jiāng rú hé shēn cházhè xiàng jué dìng hé xiāng guān guī zé
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。

zhí wèi míng chēng wú fǎ huí dá qí zhōng rèn hé yī xiàng cè shì yí gè míng wèi biāo zhǔn cāo zuò chéng xù de wén jiàn jiā yě bù néng zhǐ yǒu dāng yí gè zhēn shí de
职位名称无法回答其中任何一项测试。一个名为“标准操作程序”的文件夹也不能。只有当一个真实的
rén néng gòu shǐ yòng jì lù yōng yǒu cǎi qǔ xíng dòng suǒ xū de zī yuán hé quán xiàn bìng gēn jù jié guǒ jiē shòu shěn chá shí yùn yíng dú lì xìng cái zhēn zhèng cún zài
人能够使用记录、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 kā fēi hé shàng cè suǒ yě kě yǐ yǒu yī tào chéng xù zhè zhǒng
Zane 描述了为每项职能制定程序的做法，还开玩笑说，就连煮咖啡和上厕所也可以有一套程序。这种
kuā zhāng jiē shì le yí gè cháng jiàn cuò wù wén dàng zài jiǎn shǎo qí yì bāo zhàng ān quán huò chuán dì lái zhī bù yì de zhī shí shí hěn yǒu yòng rú guǒ tā zhǐ jì lù
夸张揭示了一个常见错误。文档在减少歧义、保障安全或传递来之不易的知识时很有用。如果它只记录
wú guān jǐn yào de dòng zuò què ràngyǐng xiǎngzhòng dà de jué dìng hán hú bù qīng jiù huì biàn chéng guān liáo zhǔ yì
无关紧要的动作，却让影响重大的决定含糊不清，就会变成官僚主义。

jiānggōng zuòfēn chéng sì lèi
将工作分成四类：

cháng guīgōng zuò shū rù wěn dìng bìng yǒu yī tiáo kě chóng fù de ān quán lù jìng jiǎn chá qīng dān kě yǐ fáng zhǐ yí lòu
常规工作 输入稳定，并有一条可重复的安全路径。检查清单可以防止遗漏。

pàn duàngōng 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 zhòngchéng dù guī zé xiǎng yìng fù zé rén shí xiàn hé shēng jí lù jìng
例外 偏离预期范围。它需要严重程度规则、响应负责人、时限和升级路径。

jǐn jí shì jiàn wēi xié ān quán quán lì cháng fù néng lì xìn xī ān quán huò gōng zhòng xìn rèn dì yī xiàng zhǐ shì kě néng shì tíng zhǐ xíng dòng bǎo cún zhèng jù
紧急事件 威胁安全、权利、偿付能力、信息安全或公众信任。第一项指示可能是停止行动、保存证据、
bǎo hù rén yuán bìng xún qiú jù bèi xiāng yìng zī zhì de bāng zhù
保护人员并寻求具备相应资质的帮助。

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 bǎo liú yuán yīn bù biàn liàng jié kǒu jié guǒ fù zé rén
有用的流程记录应当贴合工作，而不是展示行政投入。它应当保留原因、不变量、接口、结果负责人、
zhèng cháng lù jìng héng liáng zhǐ biāo jiǎn chá fāng shì jué cè quán tíng zhǐ tiáo jiàn lì wài lù jìng zhèng jù hòu bèi rén yuán hé shěn chá rì qī zhí xíng zhè xiàng
正常路径、衡量指标、检查方式、决策权、停止条件、例外路径、证据、后备人员和审查日期。执行这项
gōng zuò de rén yīng dāng cān yù biān xiě hé cè shì fǒu zé wén dàngmiáo shù de jiāng shì guǎn lǐ céng xiǎng xiàngzhōng de gōng zuò ér bú shì zhēn shí gōng zuò wén dàng
工作的人应当参与编写和测试。否则，文档描述的将是管理层想象中的工作，而不是真实工作。文档
yīng dāng bǎo liú pàn duànbìng shǐ xiū dìng chéng wéi kě néng ér bú shì jiǎ zhuāngpàn duàn yǐ bèi xiāo chú
应当保留判断并使修订成为可能，而不是假装判断已被消除。

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 jù yǒu qí shì xìng xiāo shòu jiǎo běn kě yǐ jiāng wù dǎo xìng de chéng nuò
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具有歧视性。销售脚本可以将误导性的承诺
kuò dà dào gèng dà guī mó fú wù zhǐ biāo kě yǐ tōng guò pò shǐ kè hù shāo hòuchóng fùshuō míng wèn tí lái suō duǎn tōng huà shí jiān biāo zhǔn huà zhī suǒ yǐ zhí de cǎi yòng
扩大到更大规模。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。标准化之所以值得采用，
shì yīn wèi tā gǎi shàn le jié guǒ ér bú shì yīn wèi tā ràng yí biǎo pán xiǎn de jīng rán yǒu xù
是因为它改善了结果，而不是因为它让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 ràng zhè gè wù lǐ xiàn zhì yī mù liǎo rán tā bù kě néng tóng shí
Shaquille O′Neal 以据报道持有的 155 家 Five Guys 门店为例，让这个物理限制一目了然：他不可能同时
chū xiàn zài gè dì fāng tā 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 dōu chū xiàn zài tā zhī hòu
出现在 155 个地方。他给出的答案是授权和有能力的人。这句话之所以简单，是因为难题都出现在它之后。
shòu quán de jiū jìng shì nǎ xiàng jié guǒ nèi xiē běn dì jué cè shǔ yú yùn yíng zhě nèi xiē biāo zhǔn bì xū bǎo chí yí zhì nèi xiē xìn xī xū yào fǎn kuì suǒ yǒu zhě
授权的究竟是哪项结果？哪些本地决策属于运营者？哪些标准必须保持一致？哪些信息需要反馈，所有者
yòu kě yǐ zài hé shí jiè rù
又可以在何时介入？

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

$$\begin{aligned}\text{complete delegation} &= \text{outcome} + \text{authority} \\ &\quad + \text{resources} + \text{standard} \\ &\quad + \text{visibility} + \text{review}.\end{aligned}$$

ná zǒu quán xiàn bèi shòu quán zhě jiù chéng le chuán huà rén ná zǒu zī yuán zhè xiàng rèn wù jiù chéng le yù xiān shè dìng de guī zé ná zǒu biāo zhǔn shěn chá jiù huì
拿走权限，被授 权者就 成 了传 话人。拿走资源，这项任务就 成 了预先设定的归责。拿走标准，审查就会
biàn chéng gè rén hào wù ná zǒu kě jiàn xìng suǒ yǒu zhě fā xiàn shī bài shí jiù yī jīng tài chí quán xiàn hái bì xū yǒu biān jiè hé qī xiàn jǐn jí huò lì wài qíng kuàng
变 成 个人好恶。拿走可见性，所有者发现失败时就已经太迟。权限还必须有边界和期限。紧急或例外情况
xià de lín shí quán xiàn huì zài gāi qíng kuàng jié shù huò dào dá zhǐ dìng shěn chá shí diǎn shí shī xiào tā bù néng qiāo rán biàn chéng yǒng jiǔ kòng zhì quán
下的临时权限，会在该情 况结束或到达指定审查时点时失效；它不能悄然变 成 永久控制权。

shòu quányīng dāng yán zhe yǔ yào yuē xiāng tóng de zhèng jù jiē tī zhú jí shàng shēng xiān cóng yí gè jù tǐ kě nì de jué dìng kāi shǐ guān chá jié guǒ hé kè hù
授 权 应 当沿着与要约相 同的证据阶梯逐级 上 升。先从一个具体、可逆的决定开始；观察结果和客户
fǎn yìng zhǐ yǒu dāng cǐ rén jù bèi chéng dān gèng dà hòu guǒ suǒ xū de bèi jǐng xìn xī zī yuán zhī chí hé jì lù shí cái kuò dà fàn wéi tóu xián bú shì zhèng jù
反应；只有当此人具备承 担更大后果所需的背景信息、资源、支持和记录时，才扩大范围。头衔不是证据，
yī cì shùn lì wán chéng cháng guīgōng zuò yě bù néng zhèng míng qí yǐ jīng zhǔn bèi hǎo yìng duì mò shēng de jǐn jí shì jiàn
一次顺利完成常规工作也不能 证 明其已经准备好应对陌生的紧急事件。

mài ā mì yī wèi nián qīng de diàn shāng qǐ yè zhǔ jiāng shì fàng chuàng shǐ rén de shí jiān miáo shù wèi cóng qī wèi shù mài xiàng bā wèi shù tā hái bǎ yuán gōngmiáo shùchéng yòng
迈阿密一位年轻的电 商企业主将释放创始人的时间描述为从七位数迈向八位数。他还把员 工描述 成 用
yī xiǎo bù fèn huí bào qù zhí xíng 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 shú liàn de zhí xíng huì fā xiàn
一小部分回报去执行创始人想法的人。这 种等级观念需要纠正。想法只是一些假设。熟练的执行会发现
yuē shù xiū zhèng shè jì bìng qiě wǎng wǎngchuàng zào kè hù jià zhí shì fàng chuàng shǐ rén de shí jiān bìng bú huì ràng lìng yí gè rén de shí jiān biàn dé lián jià gōng píng
约束、修正设计，并且往 往 创 造客户价值。释放创始人的时间，并不会让另一个人的时间变得廉价。公 平
xīn chóu ān quán de gōng zuò tiáo jiàn gōng láo rèn kě fā yán quán yǐ jí zài shì dàng qíng kuàng xià fēn xiǎngshàng xíng shōu yì dōu yīng dāng bèi nà rù xì tǒng
薪酬、安全的工作条件、功劳认可、发言权，以及在适当情 况下分享 上 行收益，都应当被纳入系统。

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 gòng tóng liú chéng shù jù hé huò dé shòu quán de rén yuán gòng tóng
休斯敦一位私募股权运营者介绍了如何在多家公司 中 使用共 同流程、数据和获得 授 权的人员。共 同
jī chǔ shè shī kě yǐ shǐ bǐ jiào hé zhī chí chéng wéi kě néng dàn yī tào mú bǎn wú fǎ mǒ qù gè dì chǎn pǐn yuán gōng kè hù huòjiān guǎn yāo qiú de chā yì fù quán
基础设施可以使比较和支持成 为可能，但一套模板无法抹去各地产品、员 工、客户或监管要求的差异。赋权
yì wèi zhe míng què de jué cè quán ér bú shì xiān yóu zhōng yāngjiān kòngbìng zuò chū xuǎn zé zài ràng běn dì wèi zhè xiē xuǎn zé chéng dān zé rèn fù zé yùn yíng gāi jié duàn de
意味着明确的决策权，而不是先由中 央 监控并作出选择，再让本地为这些选择承担责任。负责运营该阶段的
rén bì xū yǔ qīn shēn chéng shòu qí jié guǒ de kè hù hé tóng shì bāo chí hé fǎ hé guī de jié chù zhōng yāng yí biǎo pán bù néng chéng wéi zǔ zhī jié chù xiàn shí de wéi yī
人必须与亲身 承 受 其结果的客户和同事保持合法合规的接触；中 央 仪表盘不能成 为组织接触现实的唯一
fāng shì
方式。

suí zhe gōng sī chéng zhǎng chéng zài néng lì yě huì fā shēng biàn huà huí yì yǒu xiē guǎn lǐ zhě dài lǐng xiǎo tuán duì shí biǎo xiànliáng hǎo dàn guǎn lǐ
随着公司 成 长，承载能力也会发生变化。Glenn Boyd 回忆，有些管理者带领小团队时表现良好，但管理
fàn wéi kuò dà dào huò rén hòu biàn shī bài le tā de jié lùn bǎ zé rèn guī xiàngshàng céng tíng zhǐ zēng jiā gōng zuò chāi fēn gǎng wèi tí gōng gōng jù hé
范围扩大到 20 或 30 人后便失败了。他的结论把责任归向 上 层：停止增加工作、拆分岗位、提供工具和
péi xùn huò zhě suō xiǎo zhí zé fàn wéi ràng yí gè rén bù kān zhòng fù de zēng zhǎng shǒu xiān shì shè jì shī bài rán hòu cái kě néng shì gè rén pǐn gé wèn tí
培训，或者缩小职责范围。让一个人不堪重负的增 长，首先是设计失败，然后才可能是个人品格问题。

11.4 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 pìn yòng qí shì wù suǒ bìngměi nián fù fèi de kè hù zuò duì bǐ tā jiè shào le rú hé jiāng yī tào
休斯敦一位财富管理顾问将一次性交易与长期聘用其事务所并每年付费的客户作对比。他介绍了如何将一套
gōng zuòying yòng yú zhòng duō kè hù cóng ér huò dé bǐ fān fù xún zhǎo xià yī bǐ jiāo yì gèng kě yù cè gèng róng yì kuò zhǎn de shōu rù
工作应用于众多客户，从而获得比反复寻找下一笔交易更可预测、更容易扩展的收入。

zhè zhǒng jī zhì què shí cún zài dàn *jīng cháng xìng shōu rù* yī cí kě néng yǎn gài qí chéng yīn zì yuán xù yuē shì zhèng jù jiē tī zhōngchóng fùjiāo huàn de yī jí yě
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
shì yùn yíng liú chéngzhōng de fān huí lù jìng tā réng rán xū yào jié shì shōu rù kě néng chóng fù chū xiàn shì yīn wèi wèn tí fān fù chū xiàn fú wù chí xù chuàng zào
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
jià zhí zhuǎn huànchéng běn gāo qǔ xiāo fāng shì yīn bì hé tóng qī xiàn hěn zhǎng huò zhě mǎi fāng yī jīng bù zài liú yì zhǐ yǒu qiánliǎng zhǒng yuán yīn miáo shù le gōng sī
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
yīng dāng xī wàng wéi chí de guān xì
应 当希望维持的关系。

héng liáng xù yuē qíng kuàng shí yīng dāng àn kè hù qún zǔ kǎo chá ér bú shì chén jìn zài nián dù zǒng é dài lái de ān xīn gǎn zhōng rú guǒ yǒu míng kě bǐ jiào
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
de kè hù zài mǒu gè qī jiān kāi shǐ shí chǔ yú huó yuè zhuàng tài jīng guò cì xù yuē jī huì hòu réng yǒu míng kè hù zì yuàn bǎo chí huó yuè nà me
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

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

jiù shì yī xiàng jiǎn dān de liú cún jì lù dàn rú guǒ bù jì rù kuò zhāng shōu suō tuì kuǎn fú wù chéng běn shōu kuǎn shī bài yǐ jí xiǎng yào lí kāi què
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
wú fǎ lí kāi de kè hù tā réng rán bù wán zhěng yù qī kě jiàn gòng xiàngèng jiē jìn yú
无法离开的客户，它仍然不完 整。预期可见贡献更接近于

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

qí zhōng shì zì yuàn xù yuē bìngchéng gōngshōu kuǎn de yōu yī jù de gài lǜ shì hé tóng yuē dìng de shōu kuǎn é shì chí xù fú wù chéng běn
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
shì yù jì de bǔ jiù tuì kuǎn huò shī bài chéng běn zhè shì yī xiàng guī huà fǔ zhù gōng jù bú shì bǎ rén dàng zuò gài lǜ kàn dài de xǔ kě
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。

yào wèn měi gè kè hù qún zǔ wèi hé liú xià xù yuē de shì nǎ xiàng jié guǒ nǎ zhǒng tóu sù fǎn fù chū xiàn yǐ jí qū xiāo shì fǒu xiàng jiā rù yī yàng qīng xī
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。
suǒ dìng bù děng yú zhōng chéng kào kùn zhù kè hù huán lái de kě yù cè xìng shì yī xiàng děng dài bèi què rèn de fù zhài
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

wéi rào yī fèn yì cháng jīng jiǎn de cài dān hé yī zhǒng zhǔ dǎ chǎn pǐn dǎ zào le tā chēng mén diànshù liàng yǐ jīng chāo guò
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
jiā tóng shí zì jǐ réng chí yǒu dà liàng gǔ quán zhuān zhùběn shēn bù zú yǐ jiě shì zhè yàng de guī mó dàn tā jiǎn shǎo le bì xū bǎo chí yí zhì de shí cái shù liàng
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、
zhì zuò lù jìng péi xùn qǐng xíng cǎi gòu jué cè hé chéng nuò tā bǎ gōng sī de fù zá xìng yù suàn huā zài běn yīng ràng kè hù zhù yì dào de dì fāng
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。

tóng yàng de yuē shù yě huì jí zhōng fēng xiǎn dāng kǒu wèi tóu rù chéng běn jiān guǎn jiàn kāng zhèng jù huò jīng zhēng fā shēng biàn huà shí fàn wéi xiá zhǎi de chǎn pǐn
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
huì gèng róng yì shòu dào chōng jī kě chóng fù xìng yīng dāngràng shì yìng guò chéng biàn dé kě guān chá ér bú shì jìn zhǐ shì yìng gōng sī xū yào yí gè wěn dìng de hé xīn
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，
yě xū yào yī zhǒng yǒu jì lǜ de fāng fǎ lái cè shì běn dì chā yì tóng shí bì miǎn měi gè dì diǎn dōu biàn chéng bù tóng de qǐ yè
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。

jīng què yě bù néng biàn chéng bǎ yè zhǔ piān hǎo de zuò fǎ fèng wéi guī niè xiū sī dūn yī wèi mù cái qǐ yè jīng yíng zhě shuō xiǎng fǎ bìng bù xī quē zhí xíng qū jué yú
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
guàn chè dào dǐ zhuān zhù hé jīng què tā yě chéng rèn dāng guī mó kuò dà hòu yè zhǔ bù néng jì xù jué dìng wèi shēng zhǐ jià gé zhī lèi de xì jié biāo zhǔnyīng dāng
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
bǎo hù kè hù chéng nuò yuán gōng ān quán jīng jì xìng hé xué xí qí tā yī qiè dōu kě yǐ jiāo yóu běn dì pàn duàn huò yǔ yǐ yí chú
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

duì chuàng shǐ rén de yī lài wǎng wǎng cún liú zài jì yì zhī zhōng chuàng shǐ rén jì de nǎ xiàng chéng nuò huǎn hé le xiāo shòuguò chéng nèi gè kè hù xū yào tè shū ān pái
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、
mǒu xiàng zhì liàng xiàn zhì wèi hé cún zài nèi gè gōng yìng shāng yǐ qián chū guò wèn tí yǐ jí yí biǎo pán shàng de nèi gè shù zì jù yǒu wù dǎo xìng dāng zhè xiē jì yì
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
zhǐ shǔ yú gè rén shí měi cì jiāo jiē dōu huì diū shī bèi jǐng xìn xī
只属于个人时，每次交接都会丢失背景信息。

zǔ zhī xū yào yī fèn hé fǎ qiè zuì dī xiàn dù de jì lù jiāngchéng nuò yǔ jiāo fù lián jiē qǐ lái yuē dìng le shén me kè hù tí gōng le shén me pī lù le
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
nèi xiē xiàn zhì shuí fù zé xià yī bù xíng dòng fā shēng le shén me biàn huà nǎ lǐ shī bài le rú hé bǔ jiù yǐ jí bǔ jiù wèi liú chéng dài lái le shén me jiào xùn
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。
mǐn gǎn xìn xī zhǐ néng wèi zhèng dāng mù dì ér shōu jí bìngyīng dé dào bǎo hù hé gēng zhèng bǎo liú shí jiān bù dé chāo guò xū yào tóng shí yīng dāngrànggōng zuò què yǒu
敏感信息只能为正当目的而收集，并应得到保护和更正；保留时间不得超过需要；同时，应当让工作确有
xū yào de rén néng gòu shǐ yòng
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 yī xiàng jué dìng bèi hòu de xiāng guān lǐ yóu shǐ xià yí gè rén wú xū biān zào lì shǐ yě néng
组织记忆并不是记录每一个人，而是保留一项决定背后的相关理由，使下一个人无需编造历史也能
cǎi qǔ xíng dòng
采取行动。

11.7 用缺席测试更新运营记录

huí dào jì lù zhōng de zhēn shí lù jìng wèi yī 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：

- 0：zhǐ yǒu chuàng shǐ rénnéng gòu zhí xíng huò pī zhǔn 只有创始人能够执行或批准；
- 1：lìng yí gè rén néng gòuxíng dòng dàn biāo zhǔn quán xiàn xìn xī huò hòu bèi rén yuán bìng bù wán bèi 另一个人能够行动，但标准、权限、信息或后备人员并不完备；
- 2：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 xìng hé shēng jí guī zé fàn wéi nèi cǎi qǔ xíng dòng 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 zhāo pìn yǔ péi xùn zhì liàng yǔ ān quán yǐ jí kè hù jì yì
对潜在客户开发、销售与承诺、交付、例外处理、现金与收款、招聘与培训、质量与安全，以及客户记忆
jìn xíng píng fēn bú yào yòng píng jūn zhí yǎn gài guān jiàn de líng fēn duì yú guān jiàn zhí néng quē xí zhǔn bèi dù qū jué yú zuì bó ruò de yī huán
进行评分。不要用平均值掩盖关键的零分。对于关键职能，缺席准备度取决于最薄弱的一环：

$$A_{\text{critical}} = \min_{j} a_j .$$

cè shì shí yīng dāngbǎo shǒu jǐn shèn tí qián xuān bù yī duàn chuàng shǐ rén zhǐ guān chá bù zuò rì cháng jué dìng de qī jiān xiān chí xù tiān zài chí xù tiān
测试时应当保守谨慎。提前宣布一段创始人只观察、不作日常决定的期间，先持续 1 天，再持续 3 天，
rán hòu chí xù tiān rú guǒ ān quán zhào hù gōng zī fā fàng fā lǜ yì wù huò kè hù zī chǎn kě néng shòu dào sǔn hài jué bù néng cǎi yòng tū rán quē xí de
然后持续 5 天。如果安全、照护、工资发放、法律义务或客户资产可能受到损害，绝不能采用突然缺席的
fāng shì jì lù měi yī cì zhōng duàn yán chí de jué dìng yǐn cáng de mì mǎ hán hú de chéng nuò quē shī de quán xiàn yǐ jí quē fá zhī chí de rén yuán xiū fù
方式。记录每一次中断、延迟的决定、隐藏的密码、含糊的承诺、缺失的权限，以及缺乏支持的人员。修复
yí gè píng jǐng chóng xīn cè shì zhǐ yǒu zhèng jù yǔn xǔ shí cái yán cháng cè shì qī jiān
一个瓶颈，重新测试，只有证据允许时才延长测试期间。

zhēn duì měi xiàngguān jiàn zhí néng jì lù yīng fù zé de jié guǒ zī yuán cháng guī hé lì wài quán xiàn jiǎn chá zhí jiē kè hù fǎn kuì chuàng shǐ rén gān yù
针对每项关键职能，记录应负责的结果、资源、常规和例外权限、检查、直接客户反馈、创始人干预，
yǐ jí shàng wèi jié jué de yuē shù zhǐ yǒu zài méi yǒu yǐn cáng rèn hé guān jiàn líng fēn ér qiě xià yī zēng liàng de xū qiú néng gòutōng guòshòu yuē shù de jié duàn tóng shí
以及尚未解决的约束。只有在没有隐藏任何关键零分，而且下一增量的需求能够通过受约束的阶段，同时
bù xuē ruò ān quán tóng yì zhì liàng shōu kuǎn huò bǔ jiù shí gōng sī cái huò dé zēng zhǎng de xū kě chéng gōngtōng guò quē xí cè shì shì zhī chí yǒu xiàn dù
不削弱安全、同意、质量、收款或补救时，公司才获得增长的许可。成功通过缺席测试，是支持有限度
zēng zhǎng de zhèng jù bú shì wú xiàn kuò zhāng de xū kě zhèng
增长的证据，不是无限扩张的许可证。

mù biāo bú shì ràngchuàng shǐ rén zuò wéi yí gè rén biàn dé duō yú ér shì xiāo chú bù bì yào de děng dài jiù huǒ hé jì yì jí zhōng shǐ chuàng shǐ rénnéng gòu cóng shì
目标不是让创始人作为一个人变得多余，而是消除不必要的等待、救火和记忆集中，使创始人能够从事
yǔ qí jué sè xiāng chèn de gōng zuò yě ràng qí tā měi gè rén dōu néng zài kě xìn lài de xì tǒng zhōngyùn yòngzhēn zhèng de pàn duàn lì
与其角色相称的工作，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 gòuchéng jiēgèng duō xū qiú tā yě kě néng gèng kuài dì shī bài xiāo shòu kě néng xiān yú shōu kuǎn dào lái kù cún xiān yú fù kuǎn gōng zī
这个系统现在能够承接更多需求。它也可能更快地失败。销售可能先于收款到来，库存先于付款，工资
xiān yú shōu rù xīn chǎn néng xiān yú lì yòng kě chóng fù xìng jié jué le duì chuàng shǐ rén de yī lài què méi yǒu jié jué xiàn jīn de shí jiān cuò pèi zēng zhǎng xiàn zài
先于收入，新产能先于利用。可重复性解决了对创始人的依赖，却没有解决现金的时间错配。增长现在
dì lái le tā de zhàng dān
递来了它的账单。

Chapter 12

营运资金是增长的代价

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

láo dòng lì guǎn lǐ gōng sī chuàng shǐ rén chēng dì yī fèn dà hé tóng xiāng dāng yú 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 bì xū zài kāi zhǎn gōng zuò de tóng shí diàn fù gōng zī hé qí tā chéng běn àn tā de cū lüè jì suàn zài néng gòu què xìn dì yī bǐ kuǎn xiàng huì dào zhàng zhī qián zhōu de xiàn jīn liú chū xū yào yuē wàn měi yuán

劳动力管理公司创始人 Louis 称，第一份大合同相当于 900 万美元的年化收入。客户会在 30 天后支付发票款。然而，他的公司必须在开展工作的同时垫付工资和其他成本。按他的粗略计算，在能够确信第一笔款项会到账之前，5 周的现金流出需要约 100 万美元。

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 jiù huì fàng qì yī tiáo kuò dà guī mó de lù jìng zài méi yǒu rónɡ zī de qīng kuàng xià jiē shòu hé tóng zé kě néng dǎo zhì gōng rén ná bú dào gōng zī jí shí kè hù zuì zhōng fù qīng měi yī zhāng fā piào zhè gè 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 gè rì qī

这份合同既是需求的证据，也是对偿付能力的威胁。拒绝合同，就会放弃一条扩大规模的路径；在没有融资的情况下接受合同，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 shòuqián gòu rù de kù cún shōu kuǎnqián yǐ jīng fù chū de láo dòng jiǎo shuì qián yù liú de shuì kuǎn chǎn shēngshēng chǎn lì qián jiē shòu péi xùn de xīn yuán gōng yǐ jí tóu rù shí yòng qiánān zhuāng de chǎn néng zēng zhǎngtōng cháng huì xiān kuò dà zhè gè shí jiān chà zhī hòu cái huí bào suǒ yǒu zhě yīn cǐ yī jiā gōng sī kě néng yè wù fán máng zhàng miàn yíng lì què wú lì fā fàng gōng zī

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 gè liàng yǎn de shù zì dài biǎo qí tā suǒ yǒu shù zì xiāng guān shuō fǎ jiù huì biàn dé wēi xiǎn zhì shǎo yīng bǎ yǐ xià wǔ xiàng jì lù fēn kāi

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 gōng zuò suǒ què rèn de jià gé tā bú shì kě yǐ zhī yòng de xiàn jīn

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 jiàn jiē fèi yòng rónɡ zī shuì kuǎn wéi xiū hé sǔn shī

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 yě kě néng yí lòu wèi lái yī jīng chéng nuò de xiàn jīn zhī chū

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，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 zì dòng chéng wéi suǒ yǒu zhě kě gōng gè rén zhī chū de qián

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 shōuzhàng kuǎn kù cún yì wù zhài wù jí quán yì cún liàng qí zhì liàng yǔ guī mó tóng yàngzhòng yào

资产负债表承受能力 是能够吸收时间差和损失的现金、应收账款、库存、义务、债务及权益存量。其质量与规模同样重要。

shōu rù máo lì rùn hé yíng yè lì rùn shì zài yī duàn qī jiān nèi jì liàng de liú liàng xiàn jīn yǐ jí 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 cún liàng měi yuán kě yòng xiàn jīn yǒu zhēng yì de yīng shōuzhàng kuǎn zhuān yòng kù cún hé quē fá 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 de liú liàng huò cún yí de cún liàngdàng chéngzhàng hù lǐ xiàn yǒu de xiàn jīn jiù huì shī xiào

收入、毛利润和营业利润是在一段期间内计量的流量。现金以及资产负债表上的权利，则是在某个日期观察到的存量。即便同为存量，1 美元可用现金、有争议的应收账款、专用库存和缺乏流动性的资产，也无法同等地承担下周的工资。如果预测把未来的流量或存疑的存量当成账户里现有的现金，就会失效。

de yī wèi jīng yíng zhě huí yì yǒu yī nián jù tā suǒ shù zhuàn le yuē wàn měi yuán qiàn xià yuē wàn měi yuánshuì kuǎn dàn yóu yú zī jīn rénɡ liú zài gōng sī lǐ tā de gè rén zhàng hù zhōng zhǐ yǒu yuē wàn měi yuán yǒu guān shí tǐ xíng shì hé shuì wù de xì jié bìng 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 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 fāng xiàng biàn huà

Houston 的一位经营者回忆，有一年据他所述赚了约 300 万美元，欠下约 95 万美元税款，但由于资金仍留在公司里，他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方向变化。

zhè zhǒng qū fēn yě jiū zhèng le yí gè cháng jiàn kǒu hào měi huā měi yuán dōu yào yǒu huí bào yǒu xiē zhī chū dài lái de zēng liàng shōu rù kě yǐ héng liáng lìng yī xiē zhī chū zé yòng yú bǎo hù ān quán zhì liàng fǎ lǜ hé guī wéi hù yǐn sī huò rén de zūn yán bù néng yīn wèi guī yīn kùn nán jiù bǎ dì èr lèi zhī chū shì wèi làng fèi jiàn quán de yù suàn huì shuō míngxiāng yīng de yì wù jí shì hé yòng lái pàn duàn tā de zhèng jù ér bú shì xū gòu yī xiàng xiǎo shòu huí bào

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。

zài pī zhǔn zēng zhǎng zhī qián yào xíng chéng yī tào bǐ cǐ lián dòng de lùn zhèng xū qiú bì xū zài kě jiǎn chá de tiáo kuǎn xià zhēn shí cún zài shí jì shōu qǔ de jià gé bì xū chāo guò jiāo fù zhī chí shī bài hé bǔ jiù yì wù de chéng běn rén yuán hé zī chǎn bì xū jù bèi xiāng yìng néng lì biāo míng rì qī de xiàn jīn ān pái bì xū néng gòuchēng guò zhè duàn shí jiān chà zhèng dāng zé rèn suǒ xū de zī jīn bì xū jì xù dé dào bǎo zhàng rú guǒ yù cè luò kōng yǐ jīng tóu rù de xiàn jīn huò chǎn néng hái bì xū jù yǒu zú gòu de kě huí shōu xìng yí gè huán jié de qiáng shì wú fǎ wú xiàn qī mí bǔ lìng yí gè huán jié de shī xiào

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

zhēn duì yī fèn dìng dān yī xiàng hé tóng huò yí gè zēng zhǎng bù zhòu bǎ qiè hé shí jì de yù qī xiàn jīn biàn dòng liè zài àn zhōu biān zhì de rì lì shàng yǐ biǎo shì dì zhōushōu dào de xiàn jīn yǐ biǎo shì zhī fù de xiàn jīn dào dì zhōu wéi zhǐ de lěi jì zī jīn quē kǒu wèi

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

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

rú guǒ shì wèi yán wù quē xiàn tuì kuǎn fǎn gōng hé yù cè wù chā yù liú de chǔ bèi nà me jì huà zhōng de zuì dī zēng zhǎng zī jīn xū qiú wèi

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

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

cǎi yòng xiàn jīn shí jì shōu fù de rì qī ér bú shì fā piào rì qī yīng jì rù dìng jīn cái liào cǎi gòu yùn fèi gōng zī gōng zī shuì yòng jīn fēn bāo shāng bǎo xiǎn shí shī zhì liàng kòng zhì zhī chí tuì huò zhài wù cháng fù hé shuì kuǎn zài yā lì qíng jīngzhōng yīng bǎ shōu kuǎn shí jiān hòu yí ér bú shì tí qián yuē dìng de tiān zhàng qī jīng guò shěn pī zhēng yì kè hù nèi bù chǔ lǐ huò yí gè zhōu mò hòu kě néng biàn chéng tiān huò tiān

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。

duì yú kù cún xíng qǐ yè cháng yòng de xiàn jīn zhuǎn huàn zhōu qī jìn sì shì wèi

对于库存型企业，常用的现金转换周期近似式为

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

tā shì yī zhǒng zhěn duàn gōng jù bú shì yù cè píng jūn shù huì yǎn gài zuì dà dìng dān chí fù kuǎn de kè hù jì jié xìng kù cún bì xū tuì huán de dìng jīn yǐ jí bù néng děng dài de gōng zī àn zhōu biān zhì de xiàn jīn rì lì huì bào lù zhēn shí de fēng zhí

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 de yī wèi fú zhuāng háng yèchuàng shǐ rényòng yī jiā dà xíng líng shòu shāng de dìng dān jié shì le tóng yī gè wèn tí dānggōng yìng shāng zhǐ néng wèi gè huò jià chóu cuò zī jīn shí gè huò jià de dìng dān jì kě néng shì yě kě néng shì zǔ zhòu cǎi gòu dìng dān shì xū qiú de zhèng jù què bú shì xiàn jīn lì rùn lǜ huí kuǎn huò shēng chǎn néng lì zài wèi tā qìng zhù zhī qián yīng hé shí dān wèi chéng běn quē xiàn yù liú yùn shū kòu kuǎn qǔ xiāo yàn shōu fù kuǎn rì qī gōng yìng shāngtiáo kuǎn yǐ jí mǎi fāng chí fù kuǎn shí suǒ xū de xiàn jīn

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。

lìng yī cì fǎng tán miáo shù le yī jiā diàn zi yān gōng sī jù chēng tā gěi líng shòu shāng de máo lì lǜ jù jué jì shòu bìng yù xiàn shōu kuǎn zhè xiē tiáo kuǎn bǎ kù cún fēng xiǎnzhuǎn xiàng le líng shòu shāng yě gǎi shàn le gōng yìng shāng de xiàn jīn zhōu qī dàn zhè bìng bù néng shǐ gāi qǐ yè chéng wéi diǎn fàn fā yán zhě tí chū de jiàn kāngzhǔ zhāng méi yǒu yī jù gāi chǎn pǐn jù yǒu chéng yǐn xìng qiě yǒu hài ér shāng yèshàng yǒu xiào de fēn xiāo jì néng kuò dà yì chù yě tóng yàngnéng kuò dà shāng hài pàn duàn xiàn jīn jié gòu shí bì xū tóng shí kǎo lǜ chǎn pǐn zhēn xiàng hé gōng gòngchéng běn

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

shí jiān chà yǒng yuǎn bú huì xiāo shī zǒng yào yǒu rén chéng dān tā chuàng shǐ rén kè hù gōng yìng shāng gōng rén dài kuǎn rén bǎo lǐ shāng huò tóu zī zhě zhèng dāng
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
de wèn tí shì nǎ zhǒng ān pái fú hé zhèng jù bìng qiě néng zài méi yǒu qī piàn huò xié pò de qíng kuàng xià fēn pèi fēng xiǎn
的问题是，哪种安排符合证据，并且能在没有欺骗或胁迫的情况下分配风险。

kè hù dìng jīn hé lǐ chéng bēi shì kāi piào kě yǐ shī fù kuǎn yǔ yī jīng chéng nuò de gōng zuò xiāng pǐ pèi qián tí shì tuì kuǎn quán jiāo fù wù hé bǎo guǎn ān pái qīng xī
客户定金和里程碑式开票可以使付款与已经承诺的工作相匹配，前提是退款权、交付物和保管安排清晰。
gōng yìng shāng zhàng qī kě yǐ shī cái liào fù kuǎn yǔ shōu kuǎn shí jiān xiāng pèi dàn bù néng yī cǐ pò shī cuì ruò de gōng yìng shāng wú xiàn qī wèi gèngqiáng shì de mǎi fāng róng zī
供应商账期可以使材料付款与收款时间相配，但不能以此迫使脆弱的供应商无限期为更强势的买方融资。
suō xiǎo pī cì fēn jié duàn qǐ yòng wǎng diǎn zū yòng chǎn néng huò fàng mǎn qǐ dòng sù dù dōu kě yǐ jiàng dī fēng zhí ér bú shì wèi fēng zhí róng zī liú cún shōu yì
缩小批次、分阶段启用网点、租用产能或放慢启动速度，都可以降低峰值，而不是为峰值融资。留存收益
néng gòu bǎo liú kòng zhì quán dàn dài jià shì shí jiān ér qiě duì yú qǐ bù shí méi yǒu lì rùn kōng jiān de chuàng shǐ rén lái shuō kě néng gēn běn bù kě yòng
能够保留控制权，但代价是时间，而且对于起步时没有利润空间的创始人来说，可能根本不可用。

dāng qǐ yè yōng yǒu kě xìn de jì lù hé chǎng zhài néng lì shí yín háng xún huán xìn dài é dù kě yǐ tí gōng chéng běn jiào dī de duǎn qī liú dòng xìng dàn tā yě huì
当企业拥有可信的记录和偿债能力时，银行循环信贷额度可以提供成本较低的短期流动性。但它也会
dài lái lì xī fèi yòng qì yuē tiáo kuǎn dān bǎo quán yì xù qī fēng xiǎn hé wéi yuē hòu guǒ gǔ quán méi yǒu yù dìng de cháng huán qī xiàn què huì ràng dù jīng jì
带来利息、费用、契约条款、担保权益、续期风险和违约后果。股权没有预定的偿还期限，却会让渡经济
lì yì xìn xī zhì lǐ quán yǒu shí hái bāo kuò kòng zhì quán èr zhě dōu bú huì jǐn jǐn yīn wèi jià gé méi yǒu chū xiàn zài fā piào shàng jiù chéng wéi miǎn fèi de zī jīn
利益、信息、治理权，有时还包括控制权。二者都不会仅仅因为价格没有出现在发票上就成为免费的资金。

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 jiě jué zuì zhōng yīng zài liú cún shōu yì zhài wù gǔ quán huò
本章识别的是时间差，以及承担它所带来的全部负担。它并不解决最终应在留存收益、债务、股权或
hùn hé fāng shì zhī jiān zuò hé xuǎn zé bǎ róng zī hòu xuǎn fāng àn dài dào zī běn shì pèi jué cè zhōng zài jiāng qī xiàn quán lì kòng zhì quán suǒ yāo qiú de sù dù
混合方式之间作何选择。把融资候选方案带到资本适配决策中，再将期限、权利、控制权、所要求的速度、
sǔn shī fēn pèi hé tì dài fāng àn yǔ shēng chǎn xìng yuē shù jìn xíng bǐ jiào
损失分配和替代方案，与生产性约束进行比较。

cǎi yòng le yīng shōuzhàng kuǎn bǎo lǐ jù tā suǒ shù bǎo lǐ shāng àn hé gé fā piào jīn é de yuē yù fù zī jīn zōng hé chéng běn yuē wèi
Louis 采用了应收账款保理。据他所述，保理商按合格发票金额的约 90%预付资金，综合成本约为 21%；
cǐ hòu tā tōng guò liú cún 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 de fā piào zhuǎn huà wèi gèng zǎo shōu dào
此后，他通过留存收益逐步降低了对这一融资渠道的依赖。保理商可以把信用可靠的发票转化为更早收到
de xiàn jīn dàn qí quán bù fù dān qū jué yú shí jiān fèi yòng zhǔn bèi jīn zhuī suǒ quán zhēng yì xī shì kè hù jí zhōng dù yǐ jí yóu shuí xī shōu bù
的现金，但其全部负担取决于时间、费用、准备金、追索权、争议、稀释、客户集中度，以及由谁吸收不
fù kuǎn sǔn shī yīng bǐ jiào shí jì qī jiān nèi shōu dào de xiàn jīn zǒng é yǔ ràng dù de xiàn jīn zǒng é bú yào ná yī xiàng méi yǒu jiě shì de fèi yòng yǔ yín háng nián lì lǜ
付款损失。应比较实际期间内收到的现金总额与让渡的现金总额。不要拿一项没有解释的费用与银行年利率
xiāng bǐ
相比。

rú guǒ kòu chú róng zī chéng běnhòu de gòng xiànréng wèizhèng huí kuǎn gāo dù kě xìn hé tóng néng gòuxíng chéng chí jiǔ néng lì ér qiě bù lì jié guǒ réng zài kě chéng shòu
如果扣除融资成本后的贡献仍为正、回款高度可信、合同能够形成持久能力，而且不利结果仍在可承受
fàn wéi nèi nà me áng guì de guò qiáo róng zī kě néng shì hé lǐ de tā yě kě néng wéi chí yī fèn běn yīng jù jué de hé tóng zī jīn kě dé bìng bù néng xiū fù fù
范围内，那么昂贵的过桥融资可能是合理的。它也可能维持一份本应拒绝的合同。资金可得并不能修复负
lì rùn xìn yòng bó ruò de kè hù bù ān quán de gōng zuò fù hè huò gōng sī wú lì lǚ xíng de yì wù
利润、信用薄弱的客户、不安全的工作负荷，或公司无力履行的义务。

12.4 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 yìng pìn yòng de rén cái yīn wèi kě xìn de zhàng bù yǒu zhù yú huò dé xìn dài
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
bìng zhī chí zuì zhōngchū shòu gōng sī de yī wèi fáng dì chǎn jīng yíng zhě zé tí gōng le bì yào de zhì héng suǒ yǒu zhě bù néng bǎ lǐ jié běn shēn
并支持最终出售公司。Salt Lake City 的一位房地产经营者则提供了必要的制衡：所有者不能把理解本身
wěi tuō chū qù kuài jì rén yuán yīng biān zhì kě kào de jì lù bìng zhì yí cuò wù suǒ yǒu zhě réng bì xū néng gòu jiě shì shōu rù què rèn máo lì lǜ fèi yòng xiàn jīn
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、
yīng shōuzhàng kuǎn yīng fù zhàng kuǎn zhài wù shuì kuǎn chǔ bèi yǐ jí yù cè bèi hòu de jiǎ shè
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 lìng 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、保险和法律义务保持正常履行；

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 dǐ 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 qì 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 dài kuǎn rén xìn rèn hé qǐ yè xiàn jīn liú rú hé shǐ shōu gòu jiè kuǎn chéng wéi
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
kě néng zhè xiē tiáo jiàn bìng bù dēng yú kě yǐ bǎ yī qiè dōu ná qù dǐ yā zī chǎn kě néng gū zhí guò gāo xiàn jīn liú yě kě néng xià jiàng zhài wù bì xū néng gòu
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，现金流也可能下降。债务必须能够
jīng shòu yā lì qíng jǐng bù néng àn zhōng bǎ jiā tíng pò chǎn wú cháng láo dòng huò kè hù sǔn shī zhuǎn jiè gěi tā rén
经受压力情景，不能暗中把家庭破产、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 tā de jiǔ diàn shōu yín shōu rù jiàng dào le líng tā yī zài lián xì
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，他的酒店收银收入降到了零。他一再联系
yín háng rú shí pī lù hǎo xiāo xī huài xiāo xī hé zuì zāo gāo de qíng kuàng bingtōng guò zēng jiā jiè kuǎn qiú shēng zài líng shōu rù chōng jǐ qī jiān zēng jiā zhài wù kě néng
银行，如实披露好消息、坏消息和最糟糕的情 况，并通过增加借款求生。在零收入冲击期间增加债务，可能
jiā shēn zī bù dǐ zhài tǎn chéng bìng bù bǎo zhèng dé dào jiù zhù bù guò tǎn chéng què shí bǎo liú le dài kuǎn rén kǎo lǜ bǔ jiù fāng àn suǒ xū de xìn xī zhè yǔ
加深资不抵债；坦诚并不保证得到救助。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
lìng yī wèi shòu fǎng zhě guān yú yǐn mán cái wù bào biǎo bù fèn nèi róng de jiàn yì zhí jiē chōng tū zài hé fǎ de xìn dài guān xì zhōng yí lòu bù bào hé xū jiǎ chén shù huì
另一位受访者关于隐瞒财务报表部分内容的建议直接冲突。在合法的信贷关系 中，遗漏不报和虚假陈述会
cuī huǐ líng huó chǔ lǐ suǒ yī lài de xìn rèn běn shēn
摧毁灵活处理所依赖的信任本身。

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 xiānyòng yī liàng néngchuàng zàochǎn chū de zhēn kōng xī wū chē kāi zhǎn yè wù
Palm Beach 的一位工业服务经营者描述了自己的起步方式：先用一辆能 创 造产出的真 空吸污车开展业务，
zài bǎ bàn shì chù cóng gè zhú bù kuò zhǎn dào gè gè ér bú shì yī cì jiù cháng shì fù gài quán guó zhè yàng de sù dù shǐ liú cún lì rùn jīng yíng
再把办事处从 5 个逐步扩展到 10 个、15 个，而不是一次就尝试覆盖全国。这样的速度使留存利润、经营
zhī shí kè hù hé guǎn lǐ néng lì néng gòugòng tóngzēng zhǎng tā bǎo liú le kòng zhì quán dàn jiào màn de zì wǒ róng zī bìng fēi zài měi gè shì chǎngdōu kě xíng huò zuì yōu
知识、客户和管理能力能够共 同 增 长。它保留了控制权，但较慢的自我融资并非在每个市场都可行或最优。

yào bǎ dāng qiánchǎn chū yǔ wèi lái néng lì qū fēn kāi lái xīn yuán gōng zài xué xí qī jiān kě néng jiàng dī dāng qián tūn tǔ liàng wéi hù kě néng zàn shí tíng zhǐ shēng chǎn
要把当前产出与未来能力区分开来。新员 工在学习期间可能降低当 前吞吐量；维护可能暂时停止生 产，
yǐ bǎo quán ān quán chǎn néng péi xùn gōng jù hé dì èr gōng ying shāng kě néng xiān dài lái rèn xing zhī hòu cái chuàng zào shōu rù zhī yǒu zài míng quèshuō míng suǒ yào
以保全安全产 能；培训、工具和第二供 应 商可能先带来韧性，之后才 创 造收入。只有在明确说 明所要
xíng chéng de néng lì zhèng jù rì qī chí yǒu chéng běn hé tíng zhǐ 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
形 成 的能力、证据日期、持有成 本和停止条件时，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 yòngxiǎng xiàngzhōng de wèi lái yǎn 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 zī běn dàn méi yǒu huò dé tóu zī yú shì biàn dé gèng jiā
Glenn Boyd 称，他那家快速增长的软件公司曾考虑引入风险资本，但没有获得投资，于是变得更加
jié jiǎn hòu lái zài gōng kāi fā xíng shí 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 zhèng míng róng zī zāo jù huì
节俭，后来在公开发行时仍保留了非常大的创始人持股比例。这只是一种结果，并不能证 明 融资遭拒会
dài lái chéng gōng tā gèng yǒu lì de jīng gào shì fèi yòng huì suí zhe zēng zhǎngchéng bèi zēng jiā ér yī cì bù lì biàn dòng jiù kě néng wēi xié zhěng jiā gōng sī
带来成 功。他更有力的警告是，费用会随着 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 qǐ lái kàn rú guǒ yī jiā qǐ yè měi gè zhōu qī zhuàn qū de gòng xiàn jiào shǎo dàn néng bǎ duǎn zàn
因此，利润率和现金周 转 速度必须结合起来看。如果一家企业每个周期赚取的贡献较少，但能把短暂、
kě kào de xiàn jīn zhōu qī chóng fù xū duō cì nà me nián dù gòng xiàn kě néng xiāng dāng kě guān zhàng miànshàng hěn gāo de lì rùn lǜ rú guǒ bèi huǎn mànzhōu zhuǎn de
可靠的现金周期重复许多次，那么年度贡献可能相当可观。账 面 上很高的利润率，如果被缓慢周 转的
kù cún huò kě yí yīng shōuzhàng kuǎnzhàn yòng yě kě néng tí gōng bù liǎo duō shǎo zī jīn zhǐ yǒu dāng zhì liàng tuì huò fú wù chéng běn hé huí kuǎn réng rán zhēn shí kě kào
库存或可疑应收 账 款 占 用，也可能提供不了多少资金。只有当质量、退货、服务成 本和回款仍然真实可靠
shí 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
时，更快的周 转 才有价值。每周 转一次都亏损，速度也无法挽救它。

tóng yàng de jǐn shèn yě shì yòng yú jǐn jí xiāo shòu de yī wèi jīng yíng zhě chēng tā yí dù miàn lín de xìn yòng kǎ zhàng dān chāo guò
同样的谨慎也适用于紧急销售。Scottsdale 的一位经营者 称，他一度面临$550,000 的信用卡账 单、超过
de gōng zī zhī chū ér xiàn jīn yuē wèi suí hòu tā zài yī zhōu bàn nèi mài chū le yuē de xīn chǎn pǐn jù chēng zhè
$200,000 的工资支出，而现金约为$300,000；随后，他在一周半内卖出了约$800,000 的新产品。据称，这
yī yīng duì tián bǔ le tā yǎn qián de quē kǒu dàn rú guǒ xiàn jīn méi yǒu xùn sù shōu huí huò zhě jiāo fù tuì kuǎn yòng jīn hé zhī chí chéng běnchāo guò le gòng xiàn
一应对填补了他眼前的缺口。但如果现金没有迅速收回，或者交付、退款、佣金和支持成 本超过了贡献，
tā yě 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 shí xiāo shòu cái huì chuàng zào liú dòng xìng
它也可能扩大缺口。只有当收回的现金先于销售所产 生的义务到达时，销售才会 创 造流动性。

12.6 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 huòshōu gòu bú yào jǐn píng shōu rù jiù pī zhǔn tā zài jīng yíng jì lù zhōng jiā rù yī xiàng zēng zhǎng
选择一项拟议的合同、地点、招聘、产品批次或收购。不要仅凭收入就批准它。在经营记录 中 加入一项 增 长
xǔ kě jué cè
许可决策：

zhěn duàn shuō míngdāng qián de yuē shù yǐ jí wèi shén me yīng yóu zhè yī bù lái jiě jué ér bú shì zài qí tā dì fāng zēng jiā gèng duō huó dòng

- **诊断**。说明当前的约束，以及为什么应由这一步来解决，而不是在其他地方增加更多活动。

zhèng jù jì lù xū qiú qǔ xiāo jí zhōng dù xiàn shí de shōu kuǎnqíng kuàng dān wèi gòng xiàn fú wù hé bǔ jiù chéng běn liú cún qíng kuàng yǐ jí bì xū

- **证据**。记录需求、取消、集中度、现实的收款情况、单位贡献、服务和补救成本、留存情况，以及必须启用固定产能时的业务量。

qǐ yòng gù dìng chǎn néng shí de yè wù liàng

xié tiáo yí zhì de biàn huà shuō míng bì xū lián dòng tuī jìn de shēng chǎn zhì liàng ān quán zhī chí rén yuán pèi zhì guǎn lǐ wéi hù hé xiàn jīn xíng dòng

- **协调一致的变化**。说明必须联动推进的生产、质量、安全、支持、人员配置、管理、维护和现金行动。将当前产出与正在购买的未来能力进行比较。

jiāngdāng qiánchǎn chū yǔ zhèng zài gòu mǎi de wèi lái néng lì jìn xíng bǐ jiào

zī jīn chéng dān huà chū měi zhōu de liú rù yǔ liú chū shǐ yòng míng quèshuō míng de chǔ bèi jì suàn què dìngchéng dānfāng bìng jì lù quán bù róng zī

- **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。

chéng běn zhuī suǒ quán kòng zhì quán hé shī bài hòu guǒ zhǐ dìng yī rén měi zhōu jiě shì zhòng dà de yù cè piān chā

biān jiè zài jī běn qíng jǐng hé yā lì qíng jǐngzhōng shǒu zhù shuì wù qì yuē kè hù gōng rén gōng yìng shāng ān quán yǐn sī wéi xiū jí shòu bǎo hù

- **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。

de jiā tíng dǐ xiàn

tíng zhǐ shè dìng wú zī jīn fù gài quē kǒu de shàng xiàn zuì chí shōu kuǎn rì qī zuì dī gòng xiàn zhì liàng mén kǎn chǎn néng fù hè qì yuē yú liàng yǐ jí

- **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。

zàn tíng xīn zēng xiāo shòu de chù fā shì jiàn cè shì yán wù yè wù liàng hé lì rùn lǜ xià jiàng quē xiàn tuì kuǎn jí róng zī sàng shī

xià yī jiē duàn shuō míng yǔn xǔ zài cì zuò chū chéng nuò de yǐ guān chá jié guǒ ér bù zhǐ shì néng gòuràngdāng qián jué cè xiǎn de chéng gōng de mù biāo

- **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。

zhǐ yǒu dāng zhè yī bù gǎi biàn le kě zhuǎn yí néng lì huò bì xū bǎo hù de jiā tíng dǐ xiàn shí cái gēng xīn jì lù bú yào zài shēng huó jì lù zhōngchóng fù jīng yíng

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

jì suàn

计算。

dāng xū qiú gòng xiàn xiàn jīn shí diǎn róng zī hé chǎn néngnéng gòutóng háng shí qǐ yè cái yíng de zēng zhǎng de zī gé rú guǒ qí zhōng yī xiàng zuò bú dào

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，

dá àn kě néng shì tí gāo jià gé gǎi shàn tiáo kuǎn suō xiǎo pī cì tuī chí qǐ dòng cǎi yòng bù tóng de zī běn huò tǐ miàn dì jù jué diàn zi biǎo gé kě yǐ

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

jiē shì bù pí pèi què wú fǎ chéng dāngōng zuò fù hè chéng shòu kōng jù zhì yí zāo gāo de chéng nuò huò jué dìng shuí de ān quán gèngzhòng yào zhè xiē zé rèn shǔ yú

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

rén ér gōng sī xiàn zài bì xū chéng wéi pèi dé shàngchéng dān zhè xiē zé rèn zhī rén de gōng sī

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 xiǎnyīng 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 tā lí kāi yī liǎng gè xiǎo shí shì qíng jiù kě néng fā shēng biàn huà
一位拥有 5 家公司的老板直白地描述了自己的核心制约。只要他离开一两个小时，事情就可能发生变化。
hé zuò huǒ bàn ràng zhè fèn fù dān biàn dé kě yǐ yìng duì tā shuō zhǐ yào yǒu hé shì de tuán duì gōng zuò jiù néngwán chéng
合作伙伴让这份负担变得可以应对。他说，只要有合适的团队，工作就能完成。

jiù qí suǒ jí ér yán zhè gè dá àn shì zhèng què de rán ér měi zēng jiā yí gè gōng zuòchéng dān zhě yě huì duō yí gè fēng xiǎnchéng shòu zhě yuán gōngděng dài
就其所及而言，这个答案是正确的。然而，每增加一个工作承担者，也会多一个风险承受者：员工等待
fā xīn gōng yìng shāngděng dài fù kuǎn hé huǒ rén qiān xià dān bǎo guǎn lǐ zhě yào wèi yī xiàng jué dìng fù zé tuán duì bìng bú huì chuàng zào chū chuàng shǐ rén de ruò gān
发薪，供应商等待付款，合伙人签下担保，管理者要为一项决定负责。团队并不会创造出创始人的若干
fù zhì pǐn měi gè rén dōu dài zhe zì jǐ de pàn duàn lì yì jú xiàn yǔ yì wù yě dōu yǒu bù shǔ yú gōng sī de shēng huó guī mó kuò zhāng qū jué yú néng fǒu
复制品。每个人都带着自己的判断、利益、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 yī jiā gōng sī de rén yuán jià gòu tā jué dìng shuí kě yǐ zuò jué dìng bì xū tīng qǔ shuí de yì jiàn shuínéng kàn dào shù zì shuíchéng dān wēi xiǎn shuí
这就是一家公司的人员架构。它决定谁可以作决定、必须听取谁的意见、谁能看到数字、谁承担危险、谁
huò dé shàng xíng shōu yì fēn qí rú hé jié shù yī jí xìn rèn pò liè shí huì fā shēng shén me bó ruò de jià gòu huì ràng yōu cái gàn de rén xiǎn de wú néng jiàn quán
获得上行收益、分歧如何结束，以及信任破裂时会发生什么。薄弱的架构会让有才干的人显得无能。健全
de jià gòu zé ràng pǔ tōng rén néng gòu jié hé bǐ cǐ de cháng chù ér wú xū rèn hé rén chéng wéichāo rén
的架构则让普通人能够结合彼此的长处，而无须任何人成为超人。

13.1 针对缺失的贡献进行招聘

jù chēng céngchū shòu jiā gōng sī de yòng liǎng gè xiāng hùguān lián de tè zhēng miáo shù yī jiā yǒu xī yǐn lì de gōng sī qiáng yǒu lì de jià zhí zhǔ zhāng
据称曾出售 9 家公司的 Vic Keller，用两个相互关联的特征描述一家有吸引力的公司：强有力的价值主张，
yī jí yī qún néng lì fēi fán néng gòufēn xiǎng zì jǐ suǒ chuàng zào cái fù de rén tā shuō zì jǐ de zhí yè shēng yá yì zhí zài zhāo pìn bǐ zì jǐ gèngcōng míng de
以及一群能力非凡、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比自己更聪明的
rén yī jiā nuǎn tōngkōng tiáo gōng sī de lǎo bǎn zé bǎ tóng yī lǐ niàn nóng suōchéng yī wèi qián qī yè gāo guǎn gěi tā de jiàn yì zhāo pìn néngbǔ shàng nǐ
人。Dallas 一家暖通空调公司的老板，则把同一理念浓缩成一位前企业高管给他的建议：招聘能补上你
ruò xiàng de rén
弱项的人。

zhè tiáo jiàn yì zhǐ yǒu zài ruò xiàng bèi jù tǐ shuō míng zhī hòu cái yǒu yòng wǒ men xū yào yōu xiù rén cái bìng bú shì zhāo pìn jì huà guān chá yī zhōu de shí jiān
这条建议只有在弱项被具体说明之后才有用。“我们需要优秀人才”并不是招聘计划。观察一周的时间
jiū jìng zài nǎi xiē dì fāng sūn shī le pàn duàn lì duì chuàng shǐ rén de bù duàn dǎ duàn jī yā de duì liè fān gōng děng dài de kè hù bù ān quán de lín chǎng yìng fù
究竟在哪些地方损失了判断力：对创始人的不断打断、积压的队列、返工、等待的客户、不安全的临场应付，
yī jí wú rén néng gòu pāi bǎn de jué dìng rán hòu míng què zǔ zhī wú fǎ wěn dìngchǎn chū de jié guǒ shì zhǔn què yù cè ān quán de xiàn chǎng zuò yè dà qī yè
以及无人能够拍板的决定。然后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、大企业
xiāo shòu chǎn pǐn pàn duàn shēng chǎn kòng zhì kè hù bǔ jiù hái shì guǎn lǐ gè rén ér bú shì gè rén hái yào míng què shén me zhèng jù néng gòubiǎo míng
销售、产品判断、生产控制、客户补救，还是管理 20 个人而不是 5 个人？ 还要明确，什么证据能够表明
yí gè rén chéng dān dé qǐ zhè xiànggōng zuò
一个人承担得起这项工作。

yī wèi nián qīng de diàn shāngchuàng shǐ rénmiáo shù le zhè yàng de zhuǎn biàn cóng dú zì zuò dào yuē wàn měi yuán de guī mó zhuǎn xiàng wèi yī jiā gèng dà de gōng sī
一位年轻的电商创始人描述了这样的转变：从独自做到约 100 万美元的规模，转向为一家更大的公司
zǔ jiàn tuán duì yòng tā de huà shuō jiù shì bǎ zì jǐ fù zhì sān sì fèn zài zài shēn biān ān pái bǐ zì jǐ gèngcōng míng de zhuān yè rén cái qí zhōng qiè shí de
组建团队。用他的话说，就是把自己复制三四份，再在身边安排比自己更聪明的专业人才。其中切实的
dòng jiàn shì zhuān yè fēn gōng róng yì zào chéng wù jiě de bù fèn zé shì fù zhì cái wù fù zé rén yùn yíng fù zé rén huò xiāo shòurén yuán dōu bù yīng chéng wéichuàng shǐ rén
洞见是专业分工，容易造成误解的部分则是复制。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 qiàn quē de dú lì pàn duàn qí zhōng bāo kuò yuàn yì zhí yán chuàng shǐ rén de xiǎng fǎ xíng bù tōng
的翻版。公司需要的是创始人所欠缺的独立判断，其中包括愿意直言创始人的想法行不通。

xiān xiě chū yī fèn yǒu míng què biān jiè de zé rèn shuō míng zài xiě zhí wèi miáo shù tā bāo hán bā xiàng
先写出一份有明确边界的责任说明，再写职位描述。它包含八项：

jié guǒ míng què nǎ xiàng jié guǒ bì xū biàn dé gèng jiā kě kào fú wù yú shuí yī jí tā rú hé fú wù yú zhěng tǐ chéng nuò
- **结果**。明确哪项结果必须变得更加可靠、服务于谁，以及它如何服务于整体承诺。

quán xiàn shuō míng cǐ rén kě yǐ duì nǐ xiē xuǎn zé zhī chū hé chéng nuò pāi bǎn nǐ xiē réng shǔ yú bǎo liú shì xiàng
- **权限**。说明此人可以对哪些选择、支出和承诺拍板，哪些仍属于保留事项。

zī yuán tí gōng zhè xiàng jié guǒ shí jì suǒ xū de shí jiān rén yuán gōng jù fǎng wènquán xiàn péi xùn yǔ xié zuò
- **资源**。提供这项结果实际所需的时间、人员、工具、访问权限、培训与协作。

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
- **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。

xìn xī tí gōng zuò chū pàn duàn suǒ xū de bèi jǐng zhèng jù lì shǐ yī lài guān xì bù què dìng xìng yī jí lái zì kè hù de zhí jiē xìn hào
- **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。

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 jìng
- **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。

fù hé shè dìng shěn chá jié guǒ tóu sù jiǎ shè gōng zuò liàng yī jí jué sè běn shēn shì fǒu hé shì shí suǒ yī jù de zhèng jù hé pín lǜ
- **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。

bǔ jiù shuō míng shuí yǒu quán jiào tíng yǒu hài de gōng zuò yī jí jué cè shī bài hòu rú hé bǔ jiù kè hù bǎo hù rén yuán bìng gǎi jìn xì tǒng
- **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。

jiǎ shè yī jiā zhèng zài chéng zhǎng de fú wù gōng sī xū yào yī míng xiàn chǎng fù zé rén yīn wèi měi yí gè lì wài réng yóu chuàng shǐ rén qīn zì chǔ lǐ *fù zé zhè tiáo xiàn lù* guò yú hán hú xiàn chǎng fù zé rén kě yǐ duì yǐ chéng jiē gōng zuò néng fǒu ān quán jiāo fù fù zé bìng yǒu quán zài guī dìng yù suàn nèi chóng xīn ān pái zuò yè rén yuán huò zàn tíng yī cì cún zài wēi xiǎn de shàng mén fú wù gōng sī bì xū tí gōng rén yuán gōng jù hé tóng tiáo kuǎn tóu sù jì lù yī jí yī wèi néng gòu lián xì dào de zhuān yè rén yuán xiàn chǎng fù zé rén bù dé niē zào kè hù zhǔ zhāng yě bù dé miǎn chú ān quán yāo qiú měi zhōu fù hé yīng jiǎn chá chéng jiē qíng kuàng fǎn gōng děng dài shí jiān yuán gōng fù hè hé wèi jié jué de lì wài rú guǒ fā shēng shāng hài qí zhí zé fàn wéi hái bāo kuò lì jí tí gōng bǎo hù bǔ jiù kè hù bāo cún shì shí bìng jiū zhèng xiàn lù ān pái zhè yàng rèn wù quán xiàn zhēn xiàng zhī chí yǔ hòu guǒ biàn huì gòng tóng chuán dì

yī jiā yī liáo qì xiè jīng xiāo shāng tí chū le nà tiáo shú xī de zhǔn zé màn màn zhǎo rén xùn sù jié gù wú lùn zài nǐ gè fāng xiàng sù dù dōu bù néng dài tì shěn shèn gōng sī yīng dāng zài zuò chū chéng nuò qián diào chá yī xiàng yīng xiǎng zhòng dà de zhǎo pìn jué dìng zhī hòu qīng chǔ shuō míng qī wàng zhēn duì kě guān chá dào de chā jù jìn xíng zhǐ dǎo jì lù shí zhì xìng wèn tí jǐ yǔ dāng shì rén gōng píng de huí yìng jī huì bìng zūn shǒu láo dòng fǎ lǜ dāng ān quán bào lì qī zhà yán zhòng sāo rǎo huò qí tā zhòng dà zhí zé yāo qiú lì jí jiāng rén chè xià shí jù yīng dāng zhè yàng zuò chú cǐ zhī wài mù dì jì bú shì tuō yán yě bú shì zhì zào xì jù xìng chǎng miàn èr shì jí shí zuò chū jī yú zhèng jù de jué dìng jì zūn zhòng dāng shì rén yě bǎo hù gōng zuò

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 xìn xī shēng yù yǔ tuì chū jiū chán zài yì qǐ dāng yí gè rén gòng xiàn jiǎn shǎo xū yào xiàn jīn xiǎng yào chū shòu huàn bìng gǎi biàn fāng xiàng huò rèn dìng lìng yī fāng wéi fǎn xié yì shí huì fā shēng shén me yǒu qíng hé rè qíng dōu wú fǎ huí dá

yī wèi fáng dì chǎn chuàng shǐ rén miáo shù le yī tiáo gèng yǒu yòng de jiàn lì xìn rèn zhī lù 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 yī xiē xiǎo xíng yùn yíng cè shì qiāo hù rén jiā de mén dǎ yī zǔ diàn huà wán chéng jù tǐ gōng zuò jù tā shuō duì fāng yī cì yòu yī cì dì yuǎn yuǎn chāo é wán chéng yāo qiú zài liǎng sān nián 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 de jué sè fēn gōng gòng tóng jīng yíng yī jiā gèng dà de gōng sī yī rén fù zé yùn yíng yíng lǐ néng lì hé rén yuán lìng yī rén zé zhuān zhù yú guān xì yǔ xīn jī huì

zhè lǐ de jiào xùn bìng bú shì é wài nǔ lì néng gòu zhèng míng yí gè rén de pǐn gé yǒng yuǎn bù biàn ér shì kě nì de gōng zuò bǐ yī fān hé huǒ shuō cí gèng néng jiē shì shì shí jiǎn yàn gè fāng rú hé duì dài pǔ tōng de jié zhǐ qī xiàn lìng rén bù kuài de rèn wù liú shī de kè hù yī xiǎo bǐ qián yī cì jiū zhèng yī jí rú hé bǎ tā rén de gōng zuò guī gōng yú duì fāng zhí yǒu zhèng jù biàn dé gèng hǎo zhī hòu cái tí gāo chéng nuò chéng dù

huí yì shuō zài gōng sī chuàng bàn chū qī tā hé lián hé chuàng shǐ rén bù duàn 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 zhēn zhèng zhòng yào jiàn lì qǐ duì bǐ cǐ pàn duàn de xìn xīn zuì zhōng néng gòu dú lì zuò chū jué dìng jiàn shè xìng chōng tū shì tā men xíng chéng xìn rèn de yī bù fèn ruò méi yǒu jué cè guī zé tóng yàng de chōng tū běn kě néng hào jìn zhèng gè qī yè

lìng yī wèi chuàng shǐ rén shuō yīn wèi tài duō hé huǒ rén xiǎng yào de dōng xī gè bù xiāng tóng tā zuì zhōng guān bì le yī jiā gōng sī tā guān yú lǐ xiǎng rén shù de jīng yàn fǎ zé zhǐ shì gè rén jīng lì bìng fēi pǔ biàn shàng xiàn tā tí chū de lìng yí gè jiǎn yàn biāo zhǔn gèng wéi chí jiǔ měi wèi hé huǒ rén dōu yīng zuò chū bù kě huò quē

de gòng xiàn tóng shí bù néng xié chí gōng sī zhè xū yào de bù zhǐ shì xìng gé hù bǔ zài fā xíng gǔ quán zhī qián yīng kuò zhǎn dì zhāng de liù xiàng suǒ yǒu quán
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
zhǔ zhāng shǒu xiān jì lù mù dì gè fāng chí xù zuò chū de gòng xiàn yǐ jí zhī chí gèng dà chéng nuò de kě nì gōng zuò rán hòu jì lù jīng jì ān pái gǔ quán
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、
guī shǔ huò huí gòu xīn chóu fèi yòng fēn pèi hé wèi lái de chū zī yì wù jiē zhe shè dìng dú lì yǔ gòng tóng jué cè de lǐng yù zhī chū xiàn é yí jí duì
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
zhàng hù hé tóng yù cè hé zhòng dàfēng xiǎn de fāng wènquán xiàn zuì hòu jiě jué lì yì chōng tū guān lián fāng jiāo yì bāo mì zhī shí chǎn quán wài bù gōng zuò
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、
jiāng jú sàng shī xíng wéi néng lì sī wáng bù dàng xíng wéi lí kāi gū zhí zhuǎn ràng hé chū shòudēng wèn tí zhì lǐ wén jiàn bǎo xiǎn yǔ hé gé de zhuān yè
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
jiàn yì huì ràng xié yì zhēn zhèngshēng xiào
建议会让协议真正生效。

zhè xiē tiáo kuǎntōng guò zài gè fāng réng yì jiàn yí zhì shí huí dá wèn tí lái zhī chēng xìn rèn tā men yě néng fáng zhǐ guān xì pò liè hòu yǒu rén bǎ bù què dìng xìng
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
biàn chéng zì jǐ de sī xià chóu mǎ
变成自己的私下筹码。

13.3 让许多人思考，由一个人拍板

yī jiā shén jīng jì shù gōng sī de shǒu xí zhí xíng guān jiāng fā hào shī lìng de chuí zhí xíng guǎn lǐ zhě yǔ zuò zài yì qǐ gòng tóng shū lǐ wèn tí de héng xiàngxíng guǎn lǐ zhě
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
zuò le duì bǐ tā zhǐ zài bì xū zuò chū zuì zhōng jué dìng de guān jiàn shí kè dòng yòng zhí jí zhè yī qū fēn zhǐ yǒu zài biān jiè míng què shí cái yǒu jià zhí méi yǒu
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
pāi bǎn jī zhì de xié zuò huì biàn chéng tuō yán méi yǒu xiá zhǎi chù fā tiáo jiàn de jǐn jí quán xiàn zé huì biàn chéng rì cháng de wēi quán zhǔ yì
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。

yī wèi cān yīn qǐ yè gāo guǎngèngzhǔn què dì zhǐ chū le yùn yíng yào diǎn jǐ gè rén kě yǐ gòng tóngchéng dāngōng zuò zé rèn dàn bì xū yǒu yí gè rén shǐ zhōng fù zé
一位餐饮企业高管更准确地指出了运营要点。几个人可以共同承担工作责任，但必须有一个人始终负责
què bǎo gōng zuòwán chéng zhè lǐ de wèn zé bìng bú shì tì bié chù zuò chū de xuǎn zé chéng dān zé nàn ér shì duì yī xiàng míng què de jié guǒ yōng yǒuzuì zhōngquán xiàn
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、
xìn xī hé zhí zé
信息和职责。

duì yú měi yī xiàng yǐng xiǎngzhòng 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 jiàbìng tí gōng zhèng jù
提出 谁为选择设定框架并提供证据？

xié shāng shuí de zhī shí quán lì huò fēng xiǎnchéng dān yāo qiú qí zài zuò chū jué dìng qián cān yù
协商 谁的知识、权利或风险承担，要求其在作出决定前参与？

jué dìng zài guī dìng biān jiè nèi yóu nǎ yí gè jué sè wèi jué dìng pāi bǎn
决定 在规定边界内，由哪一个角色为决定拍板？

zhí xíng shuí lái lǚ xíng měi xiàngchéng nuò pèi bèi nǐ 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 yǐ yīn ān quán fǎ lǜ cháng fù néng lì huò duì kè hù zào chéngyán zhòngshāng hài ér zàn tíng gōng zuò zàn tíng zhī hòu rú hé fù hé
叫停 谁可以因安全、法律、偿付能力或对客户造成严重伤害而暂停工作？ 暂停之后如何复核？

jì lù de chéng dùyīng dāng yǔ shì xiàngxiāng chèn xuǎn zé bàn gōng shì cān shí wú xū chéng lì wěi yuán huì jìn rù yí gè xīn guó jiā gǎi biàn yī xiàng yī liáo xuān chēng
记录的程度应当与事项相称。选择办公室餐食无须成立委员会。进入一个新国家、改变一项医疗宣称、
dòng yòng xī quē xiàn jīn jiè gù gāo jí yuán gōng huò bā yuán gōng zhì yú wēi xiǎn zhī zhōng zé xū yào zhè yàng zuò xīn xī quán yīng yǔ fēng xiǎnchéng dān xiāng pī pèi
动用稀缺现金、解雇高级员工，或把员工置于危险之中，则需要这样做。信息权应与风险承担相匹配：
zài zhòng dà shì shí bèi yīn mán de qíng kuàng xià yí gè rén bù kě néng fù zé rèn dì chéng dān jié guǒ
在重大事实被隐瞒的情况下，一个人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 shí jiàn tā suǒ yǔn xǔ de jué dìng bì xū gào zhī de rén yuán xū yào bǎo liú de zhèng jù
紧急权限也需要到期机制。要明确触发它的事件、它所允许的决定、必须告知的人员、需要保留的证据，
yǐ jí ràng gōng sī huí fù cháng guī zhì lǐ de tiáo jiàn fǒu zé měi yī wèi bù nài fán de gāo guǎn dōu kě yǐ bǎ bù biàn chóng xīn dìng yì chéng wěi jī
以及让公司恢复常规治理的条件。否则，每一位不耐烦的高管都可以把不便重新定义成危机。

jué cè tú hái bì xū zhuī zōngchéng dān qí hòu guǒ de rén yán zhe kè hù chéng nuò yuán gōngfēng xiǎn gōng yìng shāng yǔ zhài quán rén de yī lài suǒ yǒu zhě zī běn
决策图还必须追踪承担其后果的人。沿着客户承诺、员工风险、供应商与债权人的依赖、所有者资本、
jiān guǎn zhí zé shè qū yǐng xiǎng yí jí rèn hé bìng fēi kè hù què bèi zhì yú zhòng dàfēng xiǎnzhī zhōng de rén yī lù zhuī chá chí jiǔ de gǔ dōng huí bào shì yī xiàng mù dì
监管职责、社区影响，以及任何并非客户却被置于重大风险之中的人一路追查。持久的股东回报是一项目的
zhèng dāng tí gōng fēng xiǎn zī běn de rén lǐ yīng huò dé xiàng tā men chéng nuò de xìn xī quán lì yǔ qián zài huí bào dàn zhè bìng bú huì zì dòng fù yǔ qí gāo yú qí tā
正当：提供风险资本的人理应获得向他们承诺的信息、权利与潜在回报。但这并不会自动赋予其高于其他
yī qiè zhǔ zhāng de yōu xiān dì wèi ān quán quán zhī qíng tóng yì zhài wù qì yuē gōng yìng shāng fā piào hé shèng yú gǔ quán zhǔ zhāng yōu zhe bù tóng de yī jù bù néng
一切主张的优先地位。安全权、知情同意、债务契约、供应商发票和剩余股权主张有着不同的依据，不能
bèi yā suō chéng yī zhāng xuǎn piào
被压缩成一张选票。

zhè yàng de zhuī zōngbìng bú huì bǎ lǐng dǎo biàn chéng yī chǎng gòng shí biǎo yǎn bàn gōng shì cān shí réng rán kě yǐ xùn sù jué dìng quē fá xiāng guān zhī shí quán lì huò
这样的追踪并不会把领导变成一场共识表演。办公室餐食仍然可以迅速决定；缺乏相关知识、权利或
fēng xiǎnchéng dān de rén wú xū cān jiā měi yī cì huì yì suí zhe hòu guǒ bù kě nì xìng hé bù què dìng xìng de zēng jiā xié shāng fàn wéi yě yīng kuò dà yóu yí gè
风险承担的人，无须参加每一次会议。随着后果、不可逆性和不确定性的增加，协商范围也应扩大。由一个
míng què de jué sè pāi bǎn dàn rèn hé jué sè dōu wú quán ràng wèi jīng tóng yì ér zào chéng de sǔn shī cóng jì lù zhōng xiāo shī
明确的角色拍板，但任何角色都无权让未经同意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

yī wèi qǐ yè gāo guǎn bǎ kè hù guān huáixiàng qián zhuī sù dào yuán gōng tǐ yàn tā rèn wéi dāng rén men yōng yǒu yǒu yì yì de gōng zuò ān quán de huán jìng
Texas 一位企业高管把客户关怀向前追溯到员工体验。他认为，当人们拥有有意义的工作、安全的环境，
bìng qiě 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 shēnggèng hǎo de xiǎng fǎ dāng tā men de zhù yì lì
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
dōu bèi xún zhǎo xià yī fèn xīn shuǐ zhàn jù shí gōng sī biàn huì shī qù zhè xiē zhī shí
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 gōngnéng gòuguān chá dào de jué cè mó shì shuínéng huò dé xìn xī shuí de jǐng gào néng
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
ràng fā bù fàng màn shuí dé dào gōng láo guǎn lǐ zhě kě yǐ yǐn mán shén me shì fǒu huì bǔ jiù yí gè dài lái bù biàn de kè hù yǐ jí shōu rù néng fǒu wèi yuán běn
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
bù kě jiē shòu de xíng wéi kāi tuō
不可接受的行为开脱。

yī wèi jiǔ diàn yè jīng yíng zhě shuō tā céng jiě gù yè jì zuì gāo de xiāo shòurén yuán yīn wèi cǐ rén qī piàn kè hù sǔn hài le zǔ zhī tā shuō gōng sī suí hòu
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
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 wéichōng dòng jiě gù de tōng xíng zhèng tā
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
què shí jié shì le yí gè rén de shōu rù gòng xiàn kě yǐ mǎi dào huò miǎn shí suǒ chǎn shēng de zhì lǐ wèn tí yí gè kě yǐ wéi fǎn chéng nuò de míng xīngyuán gōng huì ràng
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
qí tā suǒ yǒu rén míng bái kǒu tóu xuān shì de jià zhí guān zhǐ shì jiào ruò shì yuán gōng cái xū yào fù chū de kě xuǎn dài jià
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 xún zhǎocōng míng chéng shí qiě néng gòu jiē shòu jiàn shè xìng fǎn kuì de rén bìngmíng què bǎ zì jǐ yě bāo kuò
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
zài nèi ān quán de tuán duì bìng bú shì yí gè wú rén shòu dào zhì yí ràng rén shū shì de tuán duì tā ràng rén kě yǐ tí chū huài xiāo xī zhì yí yù cè bào gào
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
sāo rǎo chéng rèn cuò wù huò fǎn duì chuàng shǐ rén ér bù zāo bào fù tóng shí gè zhōngzhǔ zhāng réng huì shòu dàoshěn chá jué dìng yě réng huì zuò chū
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：

zài zhè lǐ yuán gōngshuō chū shén mezhēn xiàng huì fù chū gāo áng dài jià
1. 在这里，员工说出什么真相会付出高昂代价？

nǎ wèi yè jì gòng xiàn zhě chuàng shǐ rén kè hù huò tóu zī zhě bèi shì wèi bù shòu guī zé yuē shù
2. 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 shuí chéng dān le yǐn 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 xìng 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 jié shì le shí jì yùn xíng de xiàn zhāng
这些答案比价值观页面更可靠地揭示了实际运行的宪章。

xìn rèn yǔ kòng zhì fā huī zhe bù tóng de zuò yòng xìn rèn jiàng dī hé zuò chéng běn ràng bù shòu huān yíng de zhēn xiàng yě néng gòushuō chū kǒu wěn dìng de guī zé
信任与控制发挥着不同的作用。信任降低合作成本，让不受欢迎的真相也能够说出口。稳定的规则、
jì lù hé dú lì fù hé zé fáng zhǐ shòu piān ài de yè jì gòng xiàn zhě huò chuàng shǐ rén mǎi dào huò miǎn zhǐ yǒu gè rén xìn rèn huì zhāo zhì piān tǎn yǔ chén mò zhǐ yǒu
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
jiān kòng zé huì jiào rén zuān kě jiàn zhǐ biāo de kòng zi bìng yǎn gài mó hú zhī chù yī jiā kě xìn de gōng sī huì shuō míng guī zé jí qí lǐ yóu jìn xíng chéng dù
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
xiāng chèn de shěn chá bìng bǎo liú yī tiáo zhèng dāng lù jìng ràng rén jì néng zhì yí zhǔ zhāng yě néng zhì yí guī zé
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 不要让他人承担隐形风险

zhǐ yǒu zài gōng sī yě jiē shòu xiāng yìng yì wù de qíng kuàng xià rén men cái néng kuò zhǎn gōng sī de néng lì zhè xiē yì wù bāo kuò hé fǎ qiě yì yú lǐ jiě de bào chóu
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、
ān quán de gōng jù yǔ rén yuán pèi zhì zhǔn què de yù qī hé lǐ de gōng zuò liàng bù shòu qí shì yǔ bào fù de bǎo hù duì gòng xiàn de rèn kě huò qǔ xiāng guān
安全的工具与人员配置、准确的预期、合理的工作量、不受歧视与报复的保护、对贡献的认可、获取相关
xìn xī de quán xiàn yǐ jí tí chū guān qiè de qú dào zài rén men chuàng zào chí jiǔ jià zhí de dì fāng gòng xiǎngshàng xíng shōu yì yě kě néng shì hé shì de
信息的权限，以及提出关切的渠道。在人们创造持久价值的地方，共享上行收益也可能是合适的。Keller
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 zhèng què dì fǒu dìng le yī zhǒng guān niàn suǒ yǒu shōu yì tiān rán dōu
提出要帮助有才干的员工致富，这并不是一套薪酬公式，但它正确地否定了一种观念：所有收益天然都
yīng guī yú gǔ fèn shàng xiě zhe míng zì de nà gè rén
应归于股份上写着名字的那个人。

yī wèi fáng dì chǎn jīng yíng zhě jiǎng shù le yī cì shì jiàn tā huái yùn de qī zǐ zài zǒu fǎng yī chù shòu tuō guǎn lǐ de fáng chǎn shí bèi rén ná zhe gùn zi dài zhe
一位房地产经营者讲述了一次事件：他怀孕的妻子在走访一处受托管理的房产时，被人拿着棍子、带着
gǒu zhuī gǎn tā bǎ zhè jiàn shì shuō chéng nà xiē yǐ jīng kāi shǐ ràng rén gǎn jué xí yǐ wéi cháng de guài shì zhī yī yǒu yòng de jiào xùn bìng bù zài yú zhè yī chǎng miàn de
狗追赶。他把这件事说成那些已经开始让人感觉习以为常的怪事之一。有用的教训并不在于这一场面的
lí qí fǎn fù bào lù zài fēng xiǎnzhī zhōng huì ràng wēi xiǎn biàn dé zhèng cháng zhí zhì rén men bǎ méi yǒu niàng chéng zāi nàn wù rèn wéi liú chéng shì ān quán de
离奇。反复暴露在风险之中，会让危险变得正常，直至人们把没有酿成灾难误认为流程是安全的。

xiàn chǎnggōng zuò zài pài rén chū fā qián xū yào jìn xíng wēi xiǎn píng gū yǐ zhī de jū zhù rén yuán hé xiàn chǎngzhuàng kuàng bào dào yǔ chè lí chéng xù shì fǒu xū yào
现 场 工作在派人出发前需要进行危险评估：已知的居住人员和现 场 状 况、报到与撤离程序、是否需要
liǎng rén tóng háng huò shòu guò xùn liàn de ān bǎo rén yuán tōng xìn fāng shì huǎn hé chōng tū de xiàn dù jǐn jí zhī yuán yǐ jí wú tiáo jiàn lí kāi de quán lì rèn hé
两人同行或受过训练的安保人员、通信方式、缓和冲突的限度、紧急支援，以及无条件离开的权利。任何
shōu rù mù biāo dōu bù néng ràng běn kě bì miǎn de wēi xié chéng wéigōng zuò de yī bù fèn shì jiàn fā shēng hòu yīng bǎo hù dāng shì rén bǎo cún shì shí zài guī dìng yāo qiú
收入目标都不能让本可避免的威胁成 为 工作的一部分。事件发生后，应保护当事人、保存事实、在规定要求
shí bào gào jiū zhèng xì tǒng ér qiě bù néng yīn wèi zuì zhōng hái shì wán chéng le zǒu fāng ér jiǎng lì guǎn lǐ zhě
时报告、纠正系统，而且不能因为最终还是完 成 了走访而奖励管理者。

gōng píng yě néng tí gāo jué cè zhì liàng yí gè chéng shòu bù qǐ shāo shàng yī bān sǔn shī de yuán gōng kě néng huì yīn mán shòu shāng yí gè jiǎng jīn zhǐ qǔ jué yú
公 平 也能提高决策质量。一个 承 受不起 少 上一班损失的员 工，可能会隐瞒 受 伤。一个奖金只取决于
yè wù liàng de guǎn lǐ zhě kě néng huì yā xià quē xiàn yí gè wú fǎ chá kàn zhàng hù de hé huǒ rén wú fǎ zhì yí zhuī jiā chū zī yāo qiú yīn cǐ xīn chóu
业务量的管理者，可能会压下缺陷。一个无法查看账户的合伙人，无法质疑追加出资要求。因此，薪酬、
héng liáng xìn xī yǔ fā yán quán dōu shì zhì lǐ jí zhì ér fēi rén lì zī yuán shàng de zhuāng shì
衡 量、信息与发言权都是治理机制，而非人力资源 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 rénmiáo shù le zì jǐ rú hé zài jiāo yì shī bài tóu sù yǒng rù sù sòng yāo qiú guān zhù shí jì xù lǐng dǎo tā de běn néng shì
Austin 那位房地产创始人描述了自己如何在交易失败、投诉涌入、诉讼要求关注时继续领导。他的本能是
bù ràng bié rén kàn jiàn zì jǐ de zhēng zhá lǐng dǎo zhě què shí yǒu yì wù wèi zǔ zhī tí gōng wěn dìng bù néng jǐn jǐn wèi le bǎ jiāo lǜ zhuǎn jià chū qù ér sì chù chuán bō
不让别人看见自己的挣 扎。领导者确实有义务为组织提供稳定；不能仅仅为了把焦虑转嫁出去而四处传播
jiāo lǜ dàn biǎo yǎn chū wú xiè kě jī de yàng zi huì zào chéng dì èr chóng wēi xiǎn rú guǒ méi yǒu rén néng kàn jiàn yǎ lì jiù méi yǒu rén néngbāng zhù píng gū tā lǐng dǎo zhě
焦虑。但表演出无懈可击的样子会造 成第二重危险。如果没有人能看见压力，就没有人能帮助评估它，领导者
yě huì kāi shǐ bǎ yīn mán 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 xiàn jīn gōu tōng yǔ pǐn gé lián xì zài yì qǐ gōu tōng zhī suǒ yǐ zhòng yào shì yīn wèi yī zhī kǒng jù de
Jim Keyes 在反思企业危机时，把现金、沟通与品格联系在一起。沟通之所以重 要，是因为一支恐惧的
tuán duì wú fǎ zhí xíng zì jǐ bù lǐ jiě de fāng xiàng dá àn shì yǒu fēn cùn de zhēn xiàng pī lù dāng qián jú miàn yǐ zhī hé wèi zhī de shì xiàng xiàn zài huì yǒu
团队无法执行自己不理解的方 向。答案是有分寸的真 相：披露当前局面、已知和未知的事项、现在会有
shén me biàn huà shén me réng rán wěn dìng xià yí bù yóu shuí jué dìng yī jí tuán duì hé shí huì dé dào gèng duō xiāo xī bú yào chéng nuòbìng bù cún zài de què dìng xìng
什么变化、什么仍然稳定、下一步由谁决定，以及团队何时会得到更多消息。不要承 诺并不存在的确定性。

lǐng dǎo zhě yě xū yào yí gè gèngxiǎo de kōng jiān yòng lái ān fàng shàng wèi zhěng lǐ de zhēn xiàng yī wèi dǒng shì lián hé chuàng shǐ rén hé gé de gù wèn tóng háng
领导者也需要一个更小的空间，用来安放尚 未整理的真 相：一位董事、联合创始人、合格的顾问、同 行、
lín chuángzhuān yè rén yuán pèi ǒu 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 zhì yí pàn duàn ér bú shì
临 床 专业人员、配偶，或其他角色与保密程度适合该问题的可信之人。这 种支持应当质疑判断，而不是
jǐn jǐn wèi tā hè cǎi fǎ lǜ cái wù ān quán hé xīn lǐ jiàn kāng wèn tí xū yào xiāng yìng de zhuān yè néng lì zū zhī jué bù néng yī lài mǒu yí gè rén háo wú hòu guǒ
仅仅为它喝彩。法律、财务、安全和心理健康问题需要相 应的专业能力。组织绝不能依赖某一个人毫无后果
dì xī shōu kǒng jù
地吸收恐惧。

13.7 用人员与治理章程更新记录 3

xuǎn zé dāng qiánzhēn zhèngzhòng yào de zuì xiǎo shí jì yùn yíng dān yuán yí gè hé huǒ zǔ zhī yī zhī lǐng dǎo tuán duì yī zǔ xiàn chǎngrén yuán huò fù zé yī xiàng kè hù
选择当前真 正 重 要的最小实际运营单元：一个合伙组织、一支领导团队、一组现 场人员，或负责一项客户
chéng nuò de rén xiě yī fèn duǎn dào zú yǐ shí jì shī yòng yòu jù tǐ dào zú yǐ yìng duì jiān nán yī tiān de zhāng chéng zài jì lù zhōng zēng jiā liù gè xiāng hù guān lián
承 诺 的人。写一份短到足以实际使用、又具体到足以应对艰难一天的 章 程。在记录 3 中 增加六个相互关联
de zì duàn
的字段：

- **chéng nuò yǔ fēng xiǎnchéng dān** shuō míng gāi dān yuán de mù dì kè hù chéng nuò yǐ jí jí biàn wèi le zēng zhǎng yě bú huì yuè guò de biān jiè míng quèchéng dān
  承 诺 与风险承 担。说 明该单元的目的、客户承诺，以及即便为了增 长也不会越过的边界。明确 承 担
  zhòng dà hòu guǒ de kè hù yuán gōng suǒ yǒu zhě zhài quán rén gōng yìng shāng shè qū hé qí tā rén yuán
  重大后果的客户、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 gǔ quán huò ràng qí chéng dān fàn wéi gèng guǎng de hòu guǒ zhī qián suǒ
  责任。为每个人设置本 章采用的八项有边界责任。记录在给予股权或让其承 担范围 更 广 的后果之前所
  xū de chí xù gòng xiàn lái zì kè hù de zhí jiē xìn hào yǔ kě nì zhèng jù
  需的持续贡 献、来自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 qū fēn kāi lái jì lù xīn chóu gǔ quán guī shǔ huò huí gòu
  经济安排。把劳动、管理、资本、关系、知识产权和个人担保区分开来。记录薪酬、股权、归属或回购、
  fēn pèi fèi yòng fú lì xìn yòng yī jí wèi lái de zhuī jiā chū zī yāo qiú
  分配、费用、福利、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 xìn xī quán yǐ jí yì yì de chǔ lǐ fāng shì jiè dìng jǐn jí
  决定与真 相。分配常规职权领域、协商、最终拍板、支出限额、信息权以及异议的处理方式。界定紧急
  quán xiàn de chù fā tiáo jiàn fàn wéi gōu tōng zhèng jù fù hé yǔ dào qī jī zhì
  权限的触发条件、范围、沟通、证据、复核与到期机制。

- **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、人员配置、安全、隐私、反骚扰和禁止报复的义务。明确工作所需的专业支持，以及让领导者能够检验尚未整理之压力的保密空间。

- **补救与延续**。界定反馈、指导、纠正、立即和常规的关系终止、冲突、独立复核、僵局、丧失行为能力、不当行为、离开、转 让、估值、解散与出售。明确伤害发生后的补救措施，并每季度复核还有谁的贡献、风险或声音仍然不可见。

让受这份 章 程 治理的人共 同审阅它。在利害关系要求的情 况 下，取得合格的法律、税务、劳动、保险和安全建议。然后用客户迟迟不付款、发布失败、骚扰报告、想要离开的合伙人、患 病的创 始人，以及撒谎的明星 业绩贡献者来检验这份文件。如果答案仍然是“由创始人决定”，这套架构就还没有完 成。

当其他人能够贡献判断而无须放弃尊严，也能够承担责任而不被剥夺权限时，公司才会成为超越其创始人的存在。即便实现了这一点，仍有一个更艰难的所有权问题。人们或许在操作这台机器，但控制其关键权利、数据、资本与客户渠道的人，仍然可以控制它的经济利益。接下来，我们将 转 向这些依赖要点。

Chapter 14

拥有权利与关键环节

nǐ 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 píng cǐ jī lěi cái fù yǒu jià zhí de quán lì kě néng shǔ yú bié rén
音乐人 Russ 直接回答了为什么许多人能够创作音乐，却无法凭此积累财富：有价值的权利可能属于别人。
tā chēng zì jǐ bǎo liú le yí gè bǎo hán wǔ bǎi duō fèn lù yīn de qū kù mǔ dài měi fèn lù yīn dōu néng dài lái yī gǔ bù dà de shōu rù liú hé zài yì qǐ zhǐ yào
他称自己保留了一个包含五百多份录音的曲库母带。每份录音都能带来一股不大的收入流；合在一起，只要
tīng zhòng réng zài shǐ yòng tā yǐ jīng chuàng zuò de zuò pǐn zhè gè qū kù jiù néng jì xù chǎn shēng shōu yì
听众仍在使用他已经创作的作品，这个曲库就能继续产生收益。
shí wù yǔ jīng jì quán lì hěn róng yì bèi hùn wéi yī tán zài yǔ běn duàn xù shù xiāng guān de měi guó bǎn quán kuāng jià xià jī chǔ yīn yuè zuò pǐn yǔ mǒu yī jù tǐ
实物与经济权利很容易被混为一谈。在与本段叙述相关的美国版权框架下，基础音乐作品与某一具体
lù yīn zhì pǐn shǔ yú bǐ cǐ dú lì de zuò pǐn kě yǐ fēn bié bèi yōng yǒu huò xǔ kě mǔ dài suǒ shè jí de shì lù yīn tā bìng bù zhǐ shì cí qǔ zuò pǐn de lìng
录音制品属于彼此独立的作品，可以分别被拥有或许可。母带所涉及的是录音；它并不只是词曲作品的另
yí gè míng chēng yīn cǐ chū bǎn lù yīn fā xíng liú méi tǐ bō fàng xǔ kě shěn pī hé fù kuǎn dōu kě néng jīng yóu bù tóng de zhǔ tǐ tīng zhòng tīng dào
一个名称。因此，出版、录音、发行、流媒体播放、许可、审批和付款都可能经由不同的主体。听众听到
de nà gè rén bù yí dìng yōng yǒu mǔ dài chū bǎn quán yì fā xíng zhàng hù kè hù guān xì huò xiàn jīn liú qīng qiú quán yù fù kuǎn kě néng yào xiān bèi shōu huí
的那个人，不一定拥有母带、出版权益、发行账户、客户关系或现金流请求权。预付款可能要先被收回，
zhī hòu cái huì fā shēng hòu xù zhī fù jīn tiān ná dào yī zhāng dà é zhī piào kě néng yì wèi zhe yòng bù què dìng de wèi lái shōu rù kòng zhì quán shěn pī quán huò shēn fèn
之后才会发生后续支付。今天拿到一张大额支票，可能意味着用不确定的未来收入、控制权、审批权或身份
rèn tóng huàn qǔ yǎn xiàn de què dìng xìng qǐ jué dìng zuò yòng de shì guǎn xiá zhè xiē shì xiàng de xié yì
认同，换取眼下的确定性。起决定作用的是管辖这些事项的协议。
měi xiàng yè wù dōu yǒu yī tiáo lèi sì de lián tiáo yōu rén chuàng zào jià zhí yōu rén zhuǎn huà jià zhí yōu rén kòng zhì zhǔn rù yōu rén yǔ kè hù qiān yuē yě
每项业务都有一条类似的链条。有人创造价值，有人转化价值，有人控制准入，有人与客户签约，也
yǒu rén chí yǒu chí jiǔ de qǐng qiú quán xì tǒng zhōng de cái fù wǎng wǎng huì jù zài nà xiē néng dé dào fǎ lǜ bǎo hù nán yǐ tì dài qiě wèi jiāo yì chí xù jìn xíng suǒ
有人持有持久的请求权。系统中的财富往往汇聚在那些能得到法律保护、难以替代、且为交易持续进行所
bì xū de huán jié zhè xiē huán jié kě néng shì zhī shí chǎn quán xǔ kě zhèng dì diǎn gōng yìng shù jù hé tóng shēng chǎn néng lì fā xíng chuāng kǒu tóu piào quán
必需的环节。这些环节可能是知识产权、许可证、地点、供应、数据、合同、生产能力、发行窗口、投票权
huò shòu xìn rèn de guān xì
或受信任的关系。
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 kě néng xíng chéng dān diǎn gù zhàng kùn zhù jiāo yì duì shǒu yā zhì
拥有一个关键环节，可以保护质量并为长期投资提供资金。它也可能形成单点故障、困住交易对手、压制
jìng zhēng huò lìng quán lì jí zhōng dào chāo chū wèn zé fàn wéi de chéng dù rèn wù bìng bú shì yōng yǒu yī qiè ér shì nòng qīng nǐ xiē yī lài guān xì zhī pèi zhe chéng nuò
竞争，或令权力集中到超出问责范围的程度。任务并不是拥有一切，而是弄清哪些依赖关系支配着承诺，
bìng yǒu yì shí dì xuǎn zé nǐ xiē yào yōng yǒu yǐ hé tóng bǎo zhàng fēn sǎn huò bì kāi
并有意识地选择哪些要拥有、以合同保障、分散或避开。

14.1 选择资产之前，先画出链条

xiān cóng jià zhí dǐ dá kè hù de lù jìng kāi shǐ
先从价值抵达客户的路径开始：

$$\begin{aligned} \text{input} &\longrightarrow \text{transformation} \\ &\longrightarrow \text{distribution} \longrightarrow \text{transaction} \\ &\longrightarrow \text{delivery} \longrightarrow \text{renewal or reuse.} \end{aligned}$$

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 hé jī chǔ shè shī fǎ lǜ céng bāo kuò suǒ yǒu quán xǔ kě
为每个环节记录四个层面。物理层包括土地、设备、库存、劳动力和基础设施。法律层包括所有权、许可、
zhǔn xǔ zhī shí chǎn quán pái tā quán hé tóu piào quán hé tóng céng bāo kuò gōng yìng shāng kè hù gù yōng róng zī píng tái hé fú wù xié yì guān xì céng
准许、知识产权、排他权和投票权。合同层包括供应商、客户、雇佣、融资、平台和服务协议。关系层
bāo kuò xìn rèn zhuān yǒu zhī shí shēng yù yǔ hé zuò zhè xiē bìng bú huì jīn jīn yīn wèi yī fèn wén jiàn ér suí zhī zhuǎn yí
包括信任、专有知识、声誉与合作；这些并不会仅仅因为一份文件而随之转移。
yī xiàng quán lì zhǐ yǒu zhì yú jù tǐ qíng jìng zhōng cái yǒu jià zhí méi yǒu chǎn pǐn de zhuān lì méi yǒu xū qiú de gōng chǎng méi yǒu kě cǎi chǔ liàng de kuàng chǎn zū yuē
一项权利只有置于具体情境中才有价值。没有产品的专利、没有需求的工厂、没有可采储量的矿产租约，
huò zài kòng zhì quán biàn gēng shí zhōng zhǐ de kè hù hé tóng dōu kě néng jī hū bù jù bèi kě yōng de lì liàng fān guò lái yī jiā gōng sī yě kě yǐ zhǐ yōng yōu hěn shǎo
或在控制权变更时终止的客户合同，都可能几乎不具备可用的力量。反过来，一家公司也可以只拥有很少

de shí wù zī chǎn que kòng zhì zhe yī tiáo bié rén nán yǐ fù zhì de kè hù tōng lù
的实物资产，却控制着一条别人难以复制的客户通路。

zhè yě jiě shì le nà wèi shí pǐn fēn xiāo qǐ yè zhǔ de jīng lì tā shuō zì jǐ yǐ dà yuē sān shí wàn měi yuán mǎi xià yī jiā xiǎo qǐ yè hòu lái yòu chū shòu le
这也解释了那位食品分销企业主的经历。他说，自己以大约三十万美元买下一家小企业，后来又出售了
yī jiā guī mó dà dé duō de gōng sī dāng bèi wèn jí yí gè rén yīng gāi shōu gòu hái shì chuàng yè shí tā shuō zì jǐ mǎi xià de bú shì shōu rù ér shì jìn rù zhè gè
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
háng yè de tōng dào hé guān jiànyuán gōng bèi shōu gòu de shí tǐ shì yí gè lì zú diǎn kě yǐ cóng zhè lǐ jiàn lì cǎi gòu chǎn pǐn xiāo shòu fú wù hé kè hù guān xì
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。

zhè yī qū fēn néng gòu gǎi jìn shōu gòu fēn xī bú yào zhǐ wèn mù biāo qǐ yè guò qù zhuàn le duō shǎo yào wèn tā zhuǎn yí de shì shén me wèi zhì yǐ jí zhè gè
这一区分能够改进收购分析。不要只问目标企业过去 赚 了多少。要问它转移的是什么位置，以及这个
wèi zhì néng fǒu zài zhuǎn yí hòu jì xù cún zài yuán gōng de zhī shí kě néng huì suí rén lí kāi kè hù kě yǐ jù jué hé tóng zhuǎn ràng huò xuǎn zé qǔ xiāo xǔ kě zhèng
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
kě néng xū yào pī zhǔn píng tái zhàng hù kě néng wú fǎ zhuǎn ràng gōng yìng shāng kě yǐ gǎi biàn tiáo jiàn chuàng shǐ rén de gè rén chéng nuò kě néng zài jiāo yì jiāo gē shí
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
xiāo shī
消失。

14.2 只有在能改善承诺时，才拥有瓶颈

yī wèi céng jīng yíng gān xǐ diàn de yè zhǔ miáo shù le yóu yī zuò zhōng yāng gōng chǎng zhī chēng shí jiā mén diàn de mó shì líng shòu wǎng diǎn zhǐ xū gěi yī wù guà biāo qiān
一位曾经营干洗店的业主描述了由一座 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、
zhuāng dài yīn cǐ kě yǐ bǎo chí jiào xiǎo guī mó huò chē zé bǎ yī wù sòng dào shēng chǎn zhōng xīn chǔ lǐ jìng zhēng duì shǒu yě kě yǐ chéng wéi gōng chǎng de pī fā kè hù
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。
yīn cǐ zhè gè zhōng yāng jié diǎn jì fú wù yú yè zhǔ zì jǐ de mén diàn yě xiàng shì chǎng zhōng de qí tā qǐ yè chū shòu chǎn néng
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。

zhè zuò gōng chǎng zhī suǒ yǐ yǒu jià zhí shì yīn wèi tā jí zhōng le áng guì de shè bèi yǔ jì néng tóng shí yòu ràng kè hù jiē chù diǎn dé yǐ fēn sàn tā yě shì
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
zhè yàng yí gè jié diǎn yī chǎng huǒ zāi yí cì zhì liàng gù zhàng láo dòng lì duàn quē lù xiàn zhōng duàn huò chǎn néng pàn duàn shī wù dōu kě néng tóng shí yǐng xiǎng suǒ yǒu
mén diàn jí zhōng huà tōng guò jí zhōng hòu guǒ xiāo chú le chóng fù chéng běn
门店。集中化通过集中后果，消除了重复成 本。

yī wèi lǚ yóu méi tǐ gāo guǎn miáo shù le yí gè gèng shǎo yī lài shí wù de jié diǎn tā de wǎng luò kòng zhì zhe jī chǎng hé jiǔ diàn lǐ de píng mù yǔ jì shù bìng jiāng
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
zhè yī wèi zhì dìng yì wèi miàn xiàng lǚ xíng shòu zhòng de yí gè xīn quán lì chuāng kǒu tā chēng zì jǐ shōu gòu le yuán yè wù měi yuè chǔ dá guī mó
fēi cháng páng dà de lǚ kè liú liàng yóu yú gāi wǎng luò kòng zhì zhe jìn rù yī zhǒng dú tè guān kàn chǎng jǐng de qú dào tǐ yù lián méng hé méi tǐ gōng sī jì kě néng chéng wéi
hé zuò huǒ bàn yě kě néng chéng wéi kè hù
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 jī chǎng tè xǔ jīng yíng quán nèi róng xǔ kě yǐn sī guī zé
据称达到的规模，并不能 证 明这些权利的范围或期限。合同、机场特许经营权、内容许可、隐私规则、
jì shù kě kào xìng shòu zhòng héng liáng hé xù yuē dōu hěn zhòng yào yí gè fēn xiāo jié diǎn bú huì jīn jīn yīn wèi jīn tiān nán yǐ jìn rù jiù chéng wéi yǒng jiǔ cún zài de
技术可靠性、受 众 衡 量和续约都很重 要。一个分销节点不会仅仅因为今天难以进入，就成 为 永久存在的
jié diǎn
节点。

duì píng jīng 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 lián tiáo chuán bō
2. 现在有什么故障会沿着整 条链条传播？

dāng gōng yìng shāng láo dòng zhě kè hù huò jìng zhēng duì shǒu yī lài tā shí néng fǒu dé dào gōng píng duì dài
3. 当 供 应 商、劳动者、客户或竞争对 手依赖它时，能否得到公 平对待？

nǎ zhǒng tì dài fāng àn jì shù jiān guǎn biàn huà huò hé tóng dào qī kě néng xiāo chú tā de xī quē xìng
4. 哪 种 替代方案、技术、监管变化或合同到期，可能消除它的稀缺性？

gōng sī shì zài píng jiè kè hù piān hǎo huò lì hái shì zài lì yòng duì fāng wú fǎ tuō shēn de chǔ jìng jué qǔ zū jīn
5. 公司是在凭借客户偏好获利，还是在利用对方无法脱身的处境攫取租金？

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 de guān jiàn huán jié bù tóng yú nà zhǒng yī kào yǐn cáng tuì chū fāng shì
最后一个问题将持久优势与滥用区分开来。客户反复主动选择的关键环节，不同于那种依靠隐藏退出方式、
zǔ ài hù cāo zuò xìng huò yùn yòng quán lì shī tì dài fāng àn wú fǎ cún zài ér yán xù de huán jié
阻碍互操作性，或运用权力使替代方案无法存在而延续的环节。

14.3 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 yī wèi kāi fā shāng miáo shù le zì jǐ rú hé jiàn lì nèi bù jiàn zhù gōng sī hé shī gōng duì wǔ bìng shè lì qī jiā gōng chǎng
在 Dubai 的一处建筑工地上，一位开发商描述了自己如何建立内部建筑公司和施工队伍，并设立七家工厂，
fù gài xì mù gōng lǚ cái hé gāng cái děnggōng zhǒng tā jiāngshī gōng sù dù guī yīn yú zhè zhǒng chuí zhí zhēng hé zé miáo shù le
覆盖细木工、铝材和钢材等工种。他将施工速度归因于这种垂直整合。School of Hard Knocks 则描述了
rú hé bǎ yí gè páng dà de shòu zhòng qún tǐ zhuǎn huà wèi pǐn pái 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
如何把一个庞大的受众群体转化为品牌合作、内容代理业务、私人社群和广告收入，而不是从互不相关
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 zhǒngzhēng hé xíng shì yī zhǒng jí zhōng chóng fù chǔ lǐ yī zhǒng bǎo zhàng jiàn zhù
把这些案例与中央干洗工厂放在一起，可以看到三种整合形式。一种集中重复处理，一种保障建筑
tóu rù pǐn lìng yī zhǒng zài xiāng lín 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 suǒ yǒu quán shì fǒu jié jué le yí gè
投入品，另一种在相邻产品与服务之间重复利用分销能力。它们共同提出的问题是：所有权是否解决了一个
hé tóng wú fǎ tóng yàng yǒu xiào jié jué de xié tiáo wèn tí
合同无法同样有效解决的协调问题。

jiāng yù qī de zhèng hé shōu yì shì wèi yī fèn yán jǐn de qīng dān
将预期的整合收益视为一份严谨的清单：

$$
\begin{aligned}
B_{\text{integrate}} &= \text{avoided supplier margin} \\
&+\text{faster coordination} + \text{quality control} \\
&+\text{learning and option value} \\
&-\text{capital and fixed cost} \\
&-\text{management complexity} - \text{concentration risk.}
\end{aligned}
$$

zhè bú shì gū zhí gōng shì měi yī xiàng dōu bì xū yǒu zhèng jù zhī chí gōng yìng shāng xiǎn ér yì jiàn de lì rùn kōng jiān bìng bú huì zì dòng luò dào mǎi fāngshǒu zhōng
这不是估值公式；每一项都必须有证据支持。供应商显而易见的利润空间，并不会自动落到买方手中。
zhěng hé hòu de yè wù kě néng lì yòng lǜ gèng dī xū yào bù shú xī de guǎn lǐ néng lì chéng dānláo dòngyòng gōng hé hé guī yì wù zhǎn yòngyíng yùn zī jīn huò
整合后的业务可能利用率更低，需要不熟悉的管理能力，承担劳动用工和合规义务，占用营运资金，或
luò hòu yú yī jiā fú wù zhòng duō kè hù de zhuǎn yè qǐ yè
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 zhōngmíng què guī dìng néng gòuchǎn shēng fēng fù fǎn kuì qiě yán wù huò quē xiàn dài jià gāo áng
当一个环节不可或缺、反复发生、难以在合同中明确规定、能够产生丰富反馈，且延误或缺陷代价高昂
shí zhěng hé de zuò yòngzuì qiáng dānggōng zuò yī jīng biāo zhǔn huà yǒu xiāng hù jìng zhēng de gōng yìng shāng kě gōng xuǎn zé xū qiú bǒ dòng jù liè jì shù biàn huà xùn sù
时，整合的作用最强。当工作已经标准化、有相互竞争的供应商可供选择、需求波动剧烈、技术变化迅速，
huò suǒ yǒu quán huì fēn sàn gōng sī duì zhēn zhèng yōu shì de zhú yì lì shí zhěng hé de zuò yòng jiù jiào ruò
或所有权会分散公司对真正优势的注意力时，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 guān jiàn huán jié zhè yī kàn fǎ tí gōng le yǒu yòng de fǎn lì tā chēng
Boston 的一位可穿戴技术公司创始人，为“分销本身就是关键环节”这一看法提供了有用的反例。他称，
yī jiā fù gài miàn jí guǎng de dà xíng píng tái tuī chū le fǎng zhì pǐn dàn chǎn pǐn zuì zhōng shī bài tā de jié shì jié hé le chǎn pǐn pǐn pái hé shù jù ér bú shì bǎ
一家覆盖面极广的大型平台推出了仿制品，但产品最终失败。他的解释结合了产品、品牌和数据，而不是把
yuán yīn guī yú mǒu yī xiàng gū lì de gōng néng yōng yǒu fēn xiāo qū dào kě yǐ dǎ kāi dà mén què bù néng ràng yī kuǎn quē fá nèi zài yí zhì xìng de chǎn pǐn biàn dé zhí de
原因归于某一项孤立的功能。拥有分销渠道可以打开大门，却不能让一款缺乏内在一致性的产品变得值得
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 chǎnquán zū yuē shēng chǎn hé xiàn jīn liú kě yǐ fēn bié shǔ yú bù tóng zhǔ tǐ yī chǎng
油田让法律结构变得清晰可见，因为地表权、矿产权、租约、生产和现金流可以分别属于不同主体。一场
fǎng tán qū fēn le shàng yóushēng chǎn zhōng yóushū sòng yī jí xià yóu liàn zhì huò xiāo shòu suí hòu fǎng tán gēn suí yī wèi tǔ dì quán shǔ zhuān yè rén shì kàn tā
访谈区分了上游生产、中游输送，以及下游炼制或销售。随后，访谈跟随一位土地权属专业人士，看他
rú hé chá míngquán shǔ bìng yǔ rén shù kě néng hěn duō de kuàng chǎnquán suǒ yǒu zhě tán pàn
如何查明权属，并与人数可能很多的矿产权所有者谈判。

fā yán zhě bǎ tè xǔ quán shǐ yòng fèi miáo shù wèi kòu chú tè dìng fèi yòng zhī qián de zǒngshēng chǎn shōu yì fèn é bìngjiāng qí yǔ zuò yè quán yì zuò duì bǐ hòu zhě
发言者把特许权使用费描述为扣除特定费用之前的总生产收益份额，并将其与作业权益作对比：后者
chéng dān yí dìng fèn é de zuān tàn chéng běn yǐ huàn qǔ yí dìng fèn é de shēng chǎn jīng jì lì yì jù tǐ tiáo kuǎn yīn zū yuē hé sī fā guǎn xiá qū ér yì jìng shōu rù
承担一定份额的钻探成本，以换取一定份额的生产经济利益。具体条款因租约和司法管辖区而异。净收入
quán yì bìng bù zhǐ shì suǒ yǒu tè xǔ quán shǐ yòng fèi quán yì de lìng yí gè míng chēng tā shì mǒu yī fāng zài kòu chú tè xǔ quán shǐ yòng fèi děng fù dān hòu huò dé de shēng chǎn
权益并不只是所有特许权使用费权益的另一个名称；它是某一方在扣除特许权使用费等负担后获得的生产
shōu rù fèn é qí jì suàn qū jué yú xiāng guān fǎ lǜ wén shū shòu fǎng zhě de jiǎn lüè shuō fǎ bù néng dài tì duì shí jì quán shǔ zū yuē fēn pèi zhǐ lìng zuò yè
收入份额，其计算取决于相关法律文书。受访者的简略说法不能代替对实际权属、租约、分配指令、作业
xié yì hé shí yòng fǎ lǜ de hé chá
协议和适用法律的核查。

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 xiě xià
这一通用方法远不止适用于石油。对于任何拟议中的资产，都写下：

$$\text{economic claim}$$
$$= \text{granted rights} - \text{burdens} - \text{senior claims}$$
$$- \text{required costs} - \text{failure exposure}.$$

tè xǔ quán shǐ yòng fèi quán yì kě néng bì kāi yī bù fèn yùn yíng chéng běn què réng huì miàn lín quán shǔ chǎn liàng jià gé jì liàng jiāo yì duì shǒu huán jìng hé fǎ lǜ fēng xiǎn zuò yè quán yì kě néng tóng shí dài lái yùn yíng jué cè quán yǔ shàng xíng shōu yì yě bàn suí zuàn jǐng wán jǐng fēng jǐng xiū fù hé sǔn shī tè xǔ jīng yíng quán ruǎn jiàn xǔ kě zhèng bǎo xiǎn yè wù zū hé zū yuē zhuān lì huò méi tǐ qū kù gè zì dōu yǒu guān yú shǐ yòng shěn pī fù kuǎn wéi hù zé rèn zhōng zhǐ hé zhuǎn ràng de bù tóng huà fēn
特许权使用费权益可能避开一部分运营成本，却仍会面临权属、产量、价格、计量、交易对手、环境和法律风险。作业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、封井、修复和损失。特许经营权、软件许可证、保险业务组合、租约、专利或媒体曲库，各自都有关于使用、审批、付款、维护、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 wén jiàn zhuī chá gè xiàng qǐng qiú quán de yōu xiān shùn xù bìng zài bì yào shí qǔ de hé gé de fǎ lǜ shuì wù jì shù bǎo xiǎn hé huán jìng shěn chá
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、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 shuō tā yǐ wǔ qiān měi yuán chuàng bàn èr shí yī nián méi yǒu jiē shòu wài bù tóu zī zhě bìng bǎo liú le 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 zài bǎo liú tóu piào quán gǔ fèn de qíng kuàng xià shàng shì wèi le wéi chí kòng zhì quán ér jiē shòu jiào shǎo de jīng jì lì yì yī wèi měi zhuāng pǐn pái chuàng shǐ rén chēng tā mǎi duàn le hé huǒ rén de quán yì chéng wéi pǐn pái jīn cún de yuán shǐ suǒ yǒu zhě
的情况下上市，为了维持控制权而接受较少的经济利益。一位美妆品牌创始人称，她买断了合伙人的权益，成为品牌仅存的原始所有者。

zhè xiē lù jìng bǎo liú le zì zhǔ cái liàng quán dàn bìng fēi méi yǒu dài jià de mú bǎn wán quán suǒ yǒu kě néng yì wèi zhe zēng zhǎng gèng màn jiā tíng fēng xiǎn guò dù jí zhōng zhī chí kuì fá huò gōng sī wú lì bǎ wò mǒu gè jī huì tóu piào kòng zhì quán kě yǐ bǎo hù cháng qī chéng nuò miǎn shòu duǎn qī yā lì 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 kùn nán mǎi duàn hé huǒ rén quán yì kě yǐ míng què quán lì què huì xiāo hào xiàn jīn huò jù zhài néng lì
创始人的地位、削弱少数股东保护，并让纠错变得困难。买断合伙人权益可以明确权力，却会消耗现金或举债能力。

huí dào jì lù zhōng de liù zì duàn suǒ yǒu quán zhǔ zhāng ér bú shì lìng kāi yī běn tái zhàng fǎ lǜ wén shū wèi měi gè zì duàn tí gōng zhèng jù quán shǔ xǔ kě zhèng huò hé tóng míng què chí yǒu rén yǔ fàn wéi fù kuǎn hé yōu xiān shùn xù tiáo kuǎn tián rù dāng qián xiàn jīn yǔ shēng yú jīng jì lì yì zhì lǐ 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 tián rù liú dòng xìng yǔ zhuǎn yí dān bǎo yōu xiān qǐng qiú quán wéi hù hé guī hé zé rèn tián rù yì wù yǔ xià xíng fēng xiǎn zī chǎn de tōng sú míng chēng bēn shēn bù néng tián rù qí zhōng rèn hé yí gè zì duàn
回到记录3中的六字段所有权主张，而不是另开一本台账。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填入流动性与转移。担保、优先请求权、维护、合规和责任填入义务与下行风险。资产的通俗名称本身不能填入其中任何一个字段。

zhè xiē zì duàn kě yǐ fēn pèi gěi bù tóng de rén de yī wèi yǐn liào gōng sī chuàng shǐ rén chēng yóu yú xiàn jīn xī quē tā bǎ gōng sī de gǔ fèn gěi le yī wèi zǎo qī jiā rù de zhuān jiā tóng shí zài hòu lái bǎo liú le tóu piào kòng zhì quán zhè xiàng shòu yǔ kě néng shǐ cháng qī gòng xiǎn yǔ lì yì 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 de jià zhí qū jué yú guī shù ān pái liú dòng xìng shuì wù xìn xī zhì lǐ yǐ jí jiē shòu zhě shí jì shàng néng gòu yǐng xiǎng shén me
可能因后续发行而被稀释，或多年缺乏流动性。它的价值取决于归属安排、流动性、税务、信息、治理，以及接受者实际上能够影响什么。

tóng yàng zhǐ shì yí gè shí tǐ bìng fēi yī dào shén qí de píng zhàng yī wèi fáng dì chǎn tóu zī zhě chēng tā wèi xǔ duō zī chǎn fēn bié shè lì le dāng fǎ lǜ yǔ shí jì xíng wéi zhī chí 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 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 bǎo xiǎn quē kǒu zī běn bù zú qī zhà xìng zhuǎn ràng cái chǎn hùn tóng huò dāng dì fǎ lǜ guī dìng de yì wù zǔ zhī xíng shì sī fǎ guǎn xiá qū jì lù zī běn bǎo xiǎn hé shí jì yùn yíng 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 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 zì dòng huò dé bǎo hù de chéng nuò
的指导下，依照真实的风险、贷款方、所有者和行政负担来决定，而不是依赖某位鼓吹者关于自动获得保护的承诺。

14.6 让资本匹配生产性约束

de yī wèi yǐn liào gōng sī chuàng shǐ rénchēng tā yōng yǒuchǎng fáng gōng chǎng hé shè bèi bù fù zhài bìng yòng lěi jī xiàn jīn wèi yī zuò dà xíng xīn
Arizona 的一位饮料公司创始人称，他拥有厂房、工厂和设备，不负债，并用累积现金为一座大型新
gōng chǎng tí gōng zī jīn tā rèn wéi zhè zhǒng kòng zhì lì shǐ zi jǐ néng gòu wéi chí cháng qī bù biàn de měi bāo měi fēn jià gé zhè duàn xù shù yě bāo hán le
工厂提供资金。他认为，这种控制力使自己能够维持长期不变的每包 99 美分价格。这段叙述也包含了
zhī fù gōng zī de jiāo lǜ bǎo liú kòng zhì quán bìng méi yǒu ràng gōng yè jīng yíng de yì wù shī qù zhòng liàng
支付工资的焦虑。保留控制权，并没有让工业经营的义务失去重量。

de yī wèi yín háng jīng yíng zhě dé chū le xiāng fān de zhǔ zhāng tā miáo shù le tōng guòshōu gòuyín háng hé chéng běn jì lǜ shí xiàn zēng zhǎng de fāng shì jǐng gào
Dallas 的一位银行经营者得出了相反的主张。他描述了通过收购银行和成本纪律实现增长的方式，警告
kuài sù kuò zhāng kě néng chāo guò zī běn chéng shòu néng lì bìngzhǔ zhāng zài zhè zhǒngqíng kuàng xià shǐ yòng gǔ quán ér bú shì jìn yí bù jǔ zhài tā hái jǐng gào yí gè
快速扩张可能超过资本承受能力，并主张在这种情况下使用股权，而不是进一步举债。他还警告，一个
zhàn zhǔ dǎo dì wèi de tóu zī zhě kě néng bǎ míng yì shàng de suǒ yǒu quánbiàn chéng yī lài guān xì tā jù jué rèn hé shì duì qí běn rén zhuān zhùchéng dù
占主导地位的投资者，可能把名义上的所有权变成依赖关系。他拒绝任何 Plan B，是对其本人专注程度
de chén shù ér bú shì ràng jiā tíng láo dòng zhě chǔ hù zhài quán rén huò gòng tóngchuàng shǐ rén bào lù yú huǐ miè fēng xiǎn de hé lǐ guī zé
的陈述，而不是让家庭、劳动者、储户、债权人或共同创始人暴露于毁灭风险的合理规则。

liǎng zhǒng zī běn xuǎn zé dōu kě néng shì hé yùn yù tā men de xì tǒng chéng shú qiě néng gòuchǎn shēng xiàn jīn de zhì zào shāng shòujiān guǎn de yín háng kāi fā zhōu qī
两种资本选择都可能适合孕育它们的系统。成熟且能够产生现金的制造商、受监管的银行、开发周期
màn cháng de jì shù shè qū fú wù qǐ yè hé chuàng zuò zhě qū kù yǒu zhe bù tóng de xiàn jīn zhōu qī quán lì yì wù yǔ shī bài lù jìng liú cún shōu yì bǎo liú
漫长的技术、社区服务企业和创作者曲库，有着不同的现金周期、权利、义务与失败路径。留存收益保留
kòng zhì quán què ràngxiàng mù bì xū děng dài nèi bù xiàn jīn zhài wù bǎo liú míng yì gǔ quán què zēng jiā le yōu xiān qǐng qiú quán dào qī qī xiàn yuē shù xìng tiáo kuǎn
控制权，却让项目必须等待内部现金。债务保留名义股权，却增加了优先请求权、到期期限、约束性条款、
dǐ yā pǐn zài róng zī fēng xiǎn yōu shí hái yǒu gè rén dān bǎo gǔ quán miǎn chú le àn qī hái kuǎn què zhuǎn yí le shèng yú jīng jì lì yì xìn xī zhì lǐ quán
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，却转移了剩余经济利益、信息、治理权，
wǎng wǎng hái fù dài duì fā zhǎn sù dù huò tuì chū de yù qī cún kuǎn gōng yìng shāngtiáo kuǎn bǔ zhù jīn xǔ kě zhèng shōu rù fēn chéng hé zhàn lüè hé tóng zé
往往还附带对发展速度或退出的预期。存款、供应商条款、补助金、许可证、收入分成和战略合同，则
zhuǎn yí fù dān zhōng de qí tā bù fèn rèn hé yī zhǒng zī jīn dōu bú huì jīn jīn yīn wèi qí jià gé bù jiào lì xī jiù biàn chéng miǎn fèi de
转移负担中的其他部分。任何一种资金都不会仅仅因为其价格不叫利息，就变成免费的。

yán yòng dì zhāng zhōng de zēng zhǎng xǔ kě jué dìng hé fēng zhí zī jīn zhàn yòng bú yào chóng xīn jì suàn xiàn jīn quē kǒu wán chéng cǐ qián liú kòng de zī běn pǐ pèi
沿用第 12 章中的增长许可决定和峰值资金占用。不要重新计算现金缺口。完成此前留空的资本匹配
zì duàn
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 huò bù què dìng xìng
  约束条件。指明阻碍下一个可信结果的能力、资产、时间缺口或不确定性。
- shēng chǎn xìng yòng tú shuō míng měi pī zī jīn gòu mǎi shén me lǚ xíng quán bù yì wù hòu yù qī chǎn shēngshén megòng xiàn yīng dāngxíng chéngshén me zhèng jù yǐ jí hé shí kě yǐ guān chá dào zhè xiē zhèng jù
  生产性用途。说明每批资金购买什么、履行全部义务后预期产生什么贡献、应当形成什么证据，以及何时可以观察到这些证据。
- shí jī yán yòngbiāo míng rì qī de xiàn jīn liú chū fēng zhí zī jīn xū qiú chǔ bèi yǐ jí huí bào gèngwǎn gèng shǎo huò wán quán méi yǒu de qíng xíng shǐ zī běn qī xiàn yǔ gōng zuò zhōu qī xiāng pǐ pèi
  时机。沿用标明日期的现金流出、峰值资金需求、储备，以及回报更晚、更少或完全没有的情形，使资本期限与工作周期相匹配。
- quán lì yǔ kòng zhì jì lù zī jīn tí gōng zhě de jīng jì lì yì tóu piào quán fǒu jué quán xìn xī quán dǐ yā pǐn dān bǎo yuē shù xìng tiáo kuǎn hé zhuǎn ràng xiàn zhì yǐ jí wèi cǐ fàng qì de rèn hé tuì chū xuǎn zé
  权利与控制。记录资金提供者的经济利益、投票权、否决权、信息权、抵押品、担保、约束性条款和转让限制，以及为此放弃的任何退出选择。
- 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 lǐ chéng bēi hé bào gào xì tǒng
  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、里程碑和报告系统。
- shī bài míng quèdāng jì huà shī bài shí shuí huì sǔn shī xiàn jīn láo dòng zhù fángbǎo zhàng gōng zuò gǎng wèi gōng yìng shōu rù kè hù yù fù kuǎn huò gōng zhòng xìn rèn yǐ jí réng yǒu nǎi xiē bǔ jiù bàn fǎ kě yòng
  失败。明确当计划失败时，谁会损失现金、劳动、住房保障、工作岗位、供应收入、客户预付款或公众信任，以及仍有哪些补救办法可用。
- tì dài fāng àn zhēn duì tóng yī gè yǐ jīng zhěn duàn chū de yuē shù jiǎn yàn yè wù fàn wéi shí shī shùn xù jià gé kè hù chéng nuò gōng yìng shāngtiáo kuǎn hé zuò guān xì liú cún shōu yì huò guī mó gèngxiǎo de shí yàn
  替代方案。针对同一个已经诊断出的约束，检验业务范围、实施顺序、价格、客户承诺、供应商条款、合作关系、留存收益或规模更小的实验。
- tíng zhǐ yǔ chóng xīn tán pàn shè dìng suǒ xū de zhèng jù yǐ biàn zàn tíng zī jīn tóu fàng bǎo liú shèng yú xiàn jīn gǎi biàn tuī jìn sù dù huò zài yuán dìng huí bào shí zhōng hào jìn qǐ yè zhī qián yāo qiú dá chéng xīn xié yì
  停止与重新谈判。设定所需的证据，以便暂停资金投放、保留剩余现金、改变推进速度，或在原定回报时钟耗尽企业之前要求达成新协议。

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

zú gòu de cān yù rèn xìng yǔ kòng zhì
足够的参与、韧性与控制。

14.7 收购也会买下失败因素

yī wèi shòu fǎng zhě jiàn yì cóng zhǔn bèi tuì xiū de yè zhǔ shǒu zhōng shōu gòu yǒu xiàn jīn liú de xiǎo qǐ yè bìng tí dào měi guó xiǎo qǐ yè guǎn lǐ jú de xiàng mù kě
一位受访者建议从准备退休的业主手中收购有现金流的小企业，并提到美国小企业管理局的7(a)项目可
zuò wéi yī zhǒng qián zài róng zī tú jìng zhè lǐ tí jí de shì yí gè xiàng mù bìng bù chéng nuò mù biāo qǐ yè huò mǎi fāng fú hé zī gé tā miáo shù le yī gǔ qǐ yè
作为一种潜在融资途径。这里提及的是一个项目，并不承诺目标企业或买方符合资格。他描述了一股企业
zhuǎn ràng de rén kǒu jié gòu làng cháo bìng jǔ chū zì zhù xǐ yī diàn huò yǒng chí fú wù gōng sī děng kàn shì jiǎn dān de mù biāo zài tè dìng de dì diǎn hé nián fèn zhè zhǒng
转让的人口结构浪潮，并举出自助洗衣店或泳池服务公司等看似简单的目标。在特定的地点和年份，这种
jī huì kě néng què shí cún zài *yǒu xiàn jīn liú* zhè jù huà bìng bú huì ràng yī jiā qǐ yè yīn cǐ biàn dé jiǎn dān bèi dòng kě róng zī huò kě zhuǎn ràng
机会可能确实存在。有现金流这句话，并不会让一家企业因此变得简单、被动、可融资或可转让。

shōu gòu huì yī bìng mǎi xià mài fāng yán hòu de wéi hù shàng dài yíng de xìn rèn de yuán gōng kě yǐ zì yóu lí kāi de kè hù shuì wù hé fǎ lǜ lì shǐ xǔ kě zhèng
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、税务和法律历史、许可证、
zū yuē huán jìngfēng xiǎn wǎng luò ān quán guò shí xì tǒng jí zhōng fēng xiǎn yī jí yè zhǔ gǎn dào pí bèi de yuán yīn jí shǐ bào gào de xiàn jīn liú bèi xiàng xià
租约、环境风险、网络安全、过时系统、集中风险，以及业主感到疲惫的原因。即使报告的现金流被向下
tiáo zhěng zhài wù cháng fù réng rán bì xū jìn xíng xiàng mù guī zé dān bǎo zī gé gū zhí gǔ quán yāo qiú hé dài kuǎn fāng de chéng bǎoshěn chá dōu huì biàn huà
调整，债务偿付仍然必须进行。项目规则、担保、资格、估值、股权要求和贷款方的承保审查都会变化，
bì xū zài jiāo yì fā shēng shí hé shí
必须在交易发生时核实。

zài bǎ mù biāo qǐ yè shì wèi yī tiáo tōng wǎngkòng zhì quán de lù jìng zhī qián yīng hé duì yín háng liú shuǐ nà shuì shēn bào biǎo gōng zī jì lù hé tóng kè hù
在把目标企业视为一条通往控制权的路径之前，应核对银行流水、纳税申报表、工资记录、合同、客户
yǔ gōng yìng shāng qún zǔ yè zhǔ fèi yòng jiā huí xiàng zī běn zhī chū yíng yùn zī jīn suǒ péi liú zhì quán xū kě zhèng hé kòng zhì quánbiàn gēngtiáo kuǎn zài
与供应商群组、业主费用加回项、资本支出、营运资金、索赔、留置权、许可证和控制权变更条款。在
zūn shǒu hé fǎ bǎo mì yāo qiú yǔ chéng xù de qián tí xià yǔ zhēn zhèng jiāo fù gōng zuò de rén jiāo tán fēn bié mó nǐ méi yǒu mài fāng shī qù zuì dà kè hù lì rùn lǜ
遵守合法保密要求与程序的前提下，与真正交付工作的人交谈。分别模拟没有卖方、失去最大客户、利润率
xià jiàng hé zhěng hé yán chí shí de gōng sī dìng jià yīng yī jù néng gòu chí xù de xiàn jīn yǔ yì wù ér bú shì yī jù dài kuǎn fāng yuàn yì tí gōng duō shǎo róng zī
下降和整合延迟时的公司。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 zhōng yǐ jīng yán yòng de jiǎn duǎn lù jìng biǎo zhì fú zhuī zōng kè hù chéng nuòcóng tóu rù dào xù yuē de quán guò chéng
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。追踪客户承诺从投入到续约的全过程。
wèi měi yí gè zhòng yào huán jié zēng jiā liù gè zì duàn
为每一个重要环节增加六个字段：

- **gōng néng** shuō míng gāi huán jié fā huī shén me zuò yòng yǐ jí kè hù chéng nuò wèi shén me xū yào tā
  功能。说明该环节发挥什么作用，以及客户承诺为什么需要它。
- **quán lì yì wù shù** jì lù shí wù zī chǎn fǎ lǜ quán lì hé tóng shù jù guān xì huò jì néng míng què qí chí yǒu rén jí shí jì jué cè quán rán hòu wán chéng liù gè suǒ yǒu quán zì duàn
  权利义务束。记录实物资产、法律权利、合同、数据、关系或技能；明确其持有人及实际决策权；然后完成六个所有权字段。
- **yǒu xiào xìng yǔ zhuǎn ràng** bǎo liú zhèng jù zhèng míng quán lì yǒu xiào kě zhí xíng kě zhuǎn ràng zài bì yào shí yī jīng huò pī bìng qiě qī xiàn zú gòu zhǎng néng zài kòng zhì quánbiàn gēng hòu jì xù chǎn shēng shí zhì yì yì
  有效性与转让。保留证据，证明权利有效、可执行、可转让，在必要时已经获批，并且期限足够长，能在控制权变更后继续产生实质意义。
- **yī lài yǔ shī bài** liè míng réng rán bù kě huò quē de měi yí gè jiāo yì duì shǒu píng tái láo dòng zhě gōng yìng shāng jiān guǎn jī gòu huò chuàng shǐ rén yī jí tì dài fāng àn qiè huàn shí jiān hé gù zhàngchuán bō hòu de chéng běn
  依赖与失败。列明仍然不可或缺的每一个交易对手、平台、劳动者、供应商、监管机构或创始人，以及替代方案、切换时间和故障传播后的成本。
- **chéng běn yǔ yì wù** nà rù zī běn yíng yùn xiàn jīn guǎn lǐ wéi hù hé guī hé zhěng héchéng běn yī jí duì zhì liàng jià gé chuàng xīn yǐn sī láo dòng jìng zhēng shè qū hé huán jìng de yīng xiǎng
  成本与义务。纳入资本、营运现金、管理、维护、合规和整合成本，以及对质量、价格、创新、隐私、劳动、竞争、社区和环境的影响。
- **xuǎn zé yǔ zī běn** zài míng què de xiàn dù nèi xuǎn zé yōng yǒu qiān yuē fēn sàn jiàn lì 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 zī běn pí pèi zì duàn ér bú shì zài zuò yī fèn xiàn jīn yù cè
  选择与资本。在明确的限度内，选择拥有、签约、分散、建立备份、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 ràngzhěng xiàngchéng nuò tíng zhǐ de huán jié bú yào jiǎ dìng yīng dāngshōu gòu tā dì èr lái yuán gèng hǎo de hé tóng
然后，找出一旦失效就可能让整项承诺停止的环节。不要假定应当收购它。第二来源、更好的合同、
kāi fàng biāo zhǔn xiàn jīn chǔ bèi wén dàng huà de zhī shí huò fàn wéi gèng zhǎi de chéng nuò dōu kě néng bǐ suǒ yǒu quángèng ān quán dì jiàng dī yī lài
开放标准、现金储备、文档化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 zhìnéng gòu bǎo hù kè hù chéng nuò wèi tóu zī liú xià kōng jiān bìng jì xù duì shòu qí yǐng xiǎng de rén fù zé dāng tā yī lài yú mǒu yī wèi chuàng shǐ rén
持久的控制能够保护客户承诺，为投资留下空间，并继续对受其影响的人负责。当它依赖于某一位创始人、
mǒu yī xiàng xǔ kě bù 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 xià yī zhāng jiāngzhuī wèn zhè tào xì tǒng
某一项许可、不透明的合同，或一段无法跨越交易交割的关系时，它就是脆弱的。下一章将追问，这套系统、
tā de quán lì hé tā de shēng yù néng fǒu zài zhuǎn yí gěi lìng yí gè rén zhī hòu jì xù cún zài
它的权利和它的声誉，能否在转移给另一个人之后继续存在。

Chapter 15

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 chuán chéng xià qù
什么可以在不把人当作商品、也不抹去判断的情况下传承下去?

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 rèn hé rén zhǔn bèi hǎo jiāng tā jiē xù xià qù zài tán dào
一位所有者可能花费数十年打造一家有用的公司，最终却没有任何人准备好将它接续下去。TJ 在谈到
chuàng shǐ rén xī wàng tuì xiū de qǐ yè 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 wài bù mǎi jiā huò xǔ
创始人希望退休的企业时说，有些子女不愿从事这份工作，有些所有者则没有传承计划。外部买家或许
néng gòu bǎo zhù yǒu jià zhí de jiù yè gǎng wèi kè hù guān xì hé jī lěi de zhī shí yě kě néng mǎi xià yī jiā huì suí mài fāng lí kāi ér shī qù biǎo miàn jià zhí de
能够保住有价值的就业岗位、客户关系和积累的知识。也可能买下一家会随卖方离开而失去表面价值的
gōng sī
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 yán xù shuí kě yǐ zì yóu xuǎn zé chéng dān tā shén me yīng dāng
买方的机会是次要问题。此前的问题是受托守护：什么应当延续，谁可以自由选择承担它，什么应当
huò zhǔn jié shù jì xù chí yǒu yóu jiā zú huò guǎn lǐ céng jié bān yuán gōng chí gǔ bù fèn zhuǎn ràng duì wài chū shòu yǐ jí yǒu xù guān bì dōu kě néng shì
获准结束？ 继续持有、由家族或管理层接班、员工持股、部分转让、对外出售以及有序关闭，都可能是
fù zé rèn de xuǎn zé jīn jīn yīn wèi mǒu zhǒng xuǎn zé bǎo liú le chuàng shǐ rén de míng zì huò dài lái le zuì gāo jià gé tā bìng bú huì yīn cǐ jiù biàn dé fù zé
负责任的选择。仅仅因为某种选择保留了创始人的名字，或带来了最高价格，它并不会因此就变得负责
rèn
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 duì xiàn chéng nuò ma tā shì fǒu zhī dào zì jǐ yōng yǒu shén me
早在离开之前，这项检验就很有用。控制权变化后，公司还能兑现承诺吗？ 它是否知道自己拥有什么、
fù yǒu shén me kè hù wèi hé liú xià jué cè rú hé zuò chū jiē xià lái shuí néng yùn yòng pàn duàn yǐ jí nǎi xiē chéng nuò bì xū yán xù néng gòu huí dá zhè xiē
负有什么，客户为何留下，决策如何作出，接下来谁能运用判断，以及哪些承诺必须延续？ 能够回答这些
wèn tí de gōng sī tōng cháng bù zhǐ shì rì hòu gèng róng yì chū shòu xiàn zài chí yǒu qǐ lái yě gèng ān quán
问题的公司，通常不只是日后更容易出售，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 dìng lǜ tā shuō chuàng bàn qǐ yè huì dài lái gōng zuò hé xiàn jīn
那位伦敦商人所说的四年买方视野，是他自己的经验法则，并非定律。他说，创办企业会带来工作和现金
yā lì ér chū shòu qǐ yè huì chuàng zào cái fù suí hòu tā jiàn yì chuàng shǐ rén zhǎo chū kě néng de mǎi jiā liǎo jiě háng yè jiàn lì kè hù jī chǔ tí gāo yíng yè é
压力，而出售企业会创造财富；随后，他建议创始人找出可能的买家、了解行业、建立客户基础、提高营业额，
bìng ràng zì jǐ duì qí zhōng yī jiā mǎi fāng biàn dé yǒu yòng zhè zhǒng fāng fǎ zuì dà de yòng chǔ shì pò shǐ rén bǎ wèn tí jù tǐ huà rú guǒ yī jiā gèng dà de gōng sī yǒu
并让自己对其中一家买方变得有用。这种方法最大的用处，是迫使人把问题具体化。如果一家更大的公司有
yī tiān kě néng xiǎng yào zhè jiā gōng sī nà me jiū jìng yǒu shén me shì tā wú fǎ huò bù yuàn zì xíng jiàn lì de dá àn kě néng shì jī yú xìn rèn de kè hù qú dào
一天可能想要这家公司，那么究竟有什么是它无法或不愿自行建立的？ 答案可能是基于信任的客户渠道、
yī zhī néng gàn de tuán duì yī xiàng xǔ kě zhèng yī tào zhī shí kě chóng fù tí gōng de fú wù nán yǐ huò dé de dì diǎn yōng yǒu liú cún yòng hù de chǎn pǐn zài
一支能干的团队、一项许可证、一套知识、可重复提供的服务、难以获得的地点、拥有留存用户的产品、在
xiá zhǎi shì chǎng zhōng de shēng yù huò shì zhǐ yǒu bǎo chí zài yì qǐ cái néng fā huī zuò yòng de zǔ hé
狭窄市场中的声誉，或是只有保持在一起才能发挥作用的组合。

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

zhè xiē wèn tí qū fēn le jīng cháng bèi hùn wéi yī tán de sì jiàn shì
这些问题区分了经常被混为一谈的四件事：

lián xù xìng gōng zuò néng gòu zài rén yuán quē xí huàn bìng huò zhèng cháng de lǐng dǎo céng gēng tì zhōng jì xù jìn xíng
连续性 工作能够在人员缺席、患病或正常的领导层更替中继续进行。

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 yī wèi suǒ yǒu zhě tóng shí jiāng kè hù rén yuán xū kě hé néng lì de sǔn shī kòng zhì zài yǒu xiàn fàn wéi
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、人员、许可和能力的损失控制在有限范围
nèi
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 duì jià
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 kě yǐ chū shòu què wú fǎ bǎo zhù qí jià zhí zhuǎn yè fú wù
一家公司可能实现了连续性，却无法出售；也可能在法律上可以出售，却无法保住其价值。专业服务
jī gòu kě yǐ yōng yǒu chū sè de jì lù hé xùn liàn yǒu sù de jì rèn zhě tóng shí réng shòu zhí zhào yāo qiú hé huàn zhě xuǎn zé de zhì yuē ruǎn jiàn gōng sī kě yǐ zhuǎn ràng
机构可以拥有出色的记录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。软件公司可以转让
gǔ fèn dàn qí zuì dà kè hù kě néng kě yǐ zì yóu jiě yuē jiā zú qǐ yè kě yǐ chǎn shēngwěn dìng de xiàn jīn què yǐ rán méi yǒu yuàn yì huò yǒu néng lì chéng wéi
股份，但其最大客户可能可以自由解约。家族企业可以产生稳定的现金，却依然没有愿意或有能力成为
xià yī rèn shòu tuō guǎn lǐ zhě de rén
下一任受托管理者的人。

shè jì yào cóng mù dì dì kāi shǐ xiě xià kě yǐ jiē shòu de lù jìng jìn zhǐ de lù jìng yǐ jí měi tiáo lù jìng zài shén me tiáo jiàn xià cái shì fù zé rèn de xuǎn zé
设计要从目的地开始。写下可以接受的路径、禁止的路径，以及每条路径在什么条件下才是负责任的选择。
zhǐ yǒu zài zhè fèn shòu tuō shǒu hù qīng dān yǐ jīng cún zài zhǐ hòu mǎi fāngmíng dān cái yǒu yòng
只有在这份受托守护清单已经存在之后，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 dāng bèi wèn jí dài jì cái fù shí tā tí dào tōng guò xìn tuō tí gōng
Jody Lorenzo 描述了一家持续经营了大约六十年的利基公司。当被问及代际财富时，他提到通过信托提供
bǎo zhàng guǎn lǐ zī jīn liàng rù wéi chū guān zhàoyuán gōng yǐ jí zhī dào hé shí xíng shì zhèng zài è huà zhè duànjiǎn duǎn de huí dá tí chū le liǎng gè wèn tí què
保障、管理资金、量入为出、关照员工，以及知道何时形势正在恶化。这段简短的回答提出了两个问题，却
wú fǎ wèi qí zhōng rèn hé yí gè dìng lùn zī yuán yīng dāng rú hé bǎo hù rén shuí yǐ jīng zhèng míng zì jǐ jù bèi pàn duàn lì néng gòushòu tuō guǎn lǐ chǎn shēng zhè xiē
无法为其中任何一个定论。资源应当如何保护人？谁已经证明自己具备判断力，能够受托管理产生这些
zī yuán de tǐ xì xìn tuō gōng sī huò qí tā fǎ lǜ xíng shì bì xū gēn jù dāng xià de rén hé fǎ lǜ lái shè jì tā de míng chēngběn shēn bù tí gōng dá àn
资源的体系？信托、公司或其他法律形式必须根据当下的人和法律来设计；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 zài zhè gè rén shēn shàng péi yǎng chū de néng lì liǎng zhě xiāng hù
Tim Tebow 作出了一个相关区分：为一个人留下的资源，与在这个人身上培养出的能力。两者相互
bǔ chōng bìng fēi bǐ cǐ jìng zhēng wù zhì bǎo zhàng de dǐ xiàn kě yǐ bì miǎn jí bìng zhào hù zé rèn pái chì huò yǐ cì chōng jī ràng néng lì xiàn rù wú chǔ shī zhǎn
补充，并非彼此竞争。物质保障的底线，可以避免疾病、照护责任、排斥或一次冲击让能力陷入无处施展
de jìng dì jīng guò shí jiàn péi yǎng de néng lì rú guǒ méi yǒu quán lì huò jī huì yě kě néng yì zhí dé bú dào yùn yòng wù zhì gōng jī hěn zhòng yào pàn duàn
的境地。经过实践培养的能力，如果没有权力或机会，也可能一直得不到运用。物质供给很重要，判断、
guān xì jì lù lì shǐ yǐ jí xuǎn zé lìng yí zhǒng shēng huó de zì yóu yě tóng yàngzhòng yào
关系、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 yèshàng de yòng chǔ
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 xiǎnfāng 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 yōng guān xì shè jí zhēn shí de gǎng wèi néng lì zhèng jù gōng píng tiáo jiàn zhī chí hé wèn zé
雇佣关系 涉及真实的岗位、能力证据、公平条件、支持和问责。

quán lì shè jí dài biǎo kè hù yuán gōng suǒ yǒu zhě yǐ jí qí tā chéng dān hòu guǒ de rén zuò chū 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 ér bù zài nà lǐ gōng zuò kě yǐ zài nà lǐ gōng zuò ér bù kòng zhì
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
gōng sī yě kě yǐ zhǐ zài 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 tóu xiàn bìng bù děng yú chuán chéng jù jué
公司，也可以只在证明自己适任并获得正当权力之后才领导公司。给亲属一个头衔并不等于传承。拒绝
cóng shì chuàng shǐ rén de zhí yè bìng bú shì bèi pàn xuè yuán hé qǐ yè dōu yīng dāngnéng gòujīng shòu zhù yī cì tǎn chéng de jù jué
从事创始人的职业并不是背叛。血缘和企业都应当能够经受住一次坦诚的拒绝。

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 bìng qiě kě yǐ jù jué ér bú huì shī qù jiā tíng guī shǔ huò zì jǐ yíng de de quán lì
   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 pàn duàn lì xué xí néng lì yǐ jí xún qiú bāng zhù de néng lì
   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 gōng yìng shāng dài kuǎn fāng jiān guǎn jī gòu hé hé zuò huǒ bàn néng gòuchóng xīn què rèn nà xiē wú fǎ jiǎn dān zhuǎn ràng de guān xì
   客户、员工、供应商、贷款方、监管机构和合作伙伴能够重新确认那些无法简单转让的关系。

5. **纠正**。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。

hòu bèi fāng àn rú guǒ méi yǒu hòu xuǎn réntōng guò jiǎn yàn réng kě xuǎn zé hé gé de jīng lǐ yuán gōng qún tǐ hé zuò huǒ bàn wài bù mǎi jiā suō xiǎo fàn wéi
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
de jīng yíng huò yǒu xù guān bì
的经营或有序关闭。

lián xù xìng bìng bù yāo qiú mó fǎng jì rèn zhě xū yào liǎo jiě zhè xiànggōng zuò bèi hòu de lì shǐ hé biāo zhǔn yě xū yào yǒu kōng jiānràng tā men shì yìng chuàng shǐ rén
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
bú huì qīn yǎn jiàn dào de huán jìng suǒ chuán dì de bìng bú shì duì mǒu gè rén de fú cóng ér shì duì yī xiàng xiǎn huó chéng nuò de zé rèn
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

yī jiā jiàn shēnyìng yòng de chuàng shǐ rén zài huí gù yī zōng jù bào dào yǐ jīng wán chéng de chū shòu shí rèn wéi zì jǐ de cuò wù shì jì xù yǔ gōng sī jǐn mì bǎng dìng tā
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
xī wàng zì jǐ zài jiāo yì wán chéngqián jiù yī jīng cóng yùn yíng zhōng tuì chū kě tā méi yǒu qìng zhù hé fàng sōng fǎn ér réng shì yí gè guān jiàn yī lài diǎn chuàng shǐ rén
希望自己在交易完成前就已经从运营中退出；可她没有庆祝和放松，反而仍是一个关键依赖点。创始人
bù bì xiāo shī dàn yī xiàng réng zhǐ cún zài yú mǒu gè rén shēn shàng de néng lì wú fǎ tōng guò jiāo yì zhuǎn yí
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。

dì zhāng jiàn lì le yī tào néng gòu róng rěn rén yuán quē xí de yùn yíng tǐ xì zhuǎn ràng tí chū le gèng yán gé de jiǎn yàn lín shí tì bǔ kě yǐ zūn xún chéng xù
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；
jì rèn zhě hái bì xū lǚ jiě chéng xù wèi hé cún zài hé shí bù zài shì yòng yǐ jí gǎi biàn chéng xù de hòu guǒ yóu shuíchéng dān yīn cǐ wén dàng bì xū bǎo liú de
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
bù zhǐ shì bù zhòu hái yīng jiě shì
不只是步骤，还应揭示：

kè hù chéng guǒ jí qí biāo zhǔn
1. 客户成果及其标准；

zhòng yào jué cè bèi hòu de zhèng jù
2. 重要决策背后的证据；

mǒu yī gǎng wèi kě yǐ cǎi qǔ xíng dòng de jiè xiàn
3. 某一岗位可以采取行动的界限；

xū yào yùn yòngpàn duàn huò jiē shòu zhuān yèshěn chá de lì wài
4. 需要运用判断或接受专业审查的例外；

wú fǎ qiáng zhì wéi chí de guān xì hé xǔ kě
5. 无法强制维持的关系和许可；

shàng wèi jiě jué de fēng xiǎn zhēng yì hé shì yàn yǐ jí
6. 尚未解决的风险、争议和试验；以及

shī bài xiū fù hé réng rán yǒu xiào de chéng nuò de lì shǐ
7. 失败、修复和仍然有效的承诺的历史。

yī wèi tài yáng néng gōng sī chuàng shǐ rénmiáo shù le qǐ yè rú hé cóng yī lài shǒu xí zhí xíng guān zhuǎn biàn wèi yī lài yōu wén dàng jì lù de zhí néng rén yuán hé xì tǒng
一位太阳能公司创始人描述了企业如何从依赖首席执行官，转变为依赖有文档记录的职能、人员和系统。
yī wèi sī mù gǔ quán yùn yíng zhě yě tóng yàngjiāng zì jǐ néng gòu jiān dū duō jiā gōng sī de néng lì guī yīn yú gòng tóng de shù jù huò dé shòu quán de rén yuán hé kě
一位私募股权运营者也同样将自己能够监督多家公司的能力，归因于共同的数据、获得授权的人员和可
chóng fù de liú chéng zhè xiē dōu shì yǒu yòng de zhuǎn ràng jī zhì dàn wú lùn tǒng yī xíng hái shì hòu hòu de cāo zuò shǒu cè dōu bù néng zhèng míng tǐ xì shì ān quán de
重复的流程。这些都是有用的转让机制，但无论统一性还是厚厚的操作手册，都不能证明体系是安全的。
qiǎng pò méi jiā gōng sī tào yòng tóng yī gè mú bǎn kě néng huì cuī huǐ dāng dì jiān guǎn yǔ jìng kè hù qíng jìng mò huì jì yì hé bù tóng yì jiàn
强迫每家公司套用同一个模板，可能会摧毁当地监管语境、客户情境、默会技艺和不同意见。

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 shěn chá chú fēi chù jí yī jīng shuō míng de ān quán huò fǎ lǜ
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审查。除非触及已经说明的安全或法律
biān jiè fǒu zé ràngchuàng shǐ rén bǎo chí chén mò guān chá nèi xiē jué cè xiàn rù tíng zhì nèi xiē shì shí quē shī nèi xiē guān xì fāng zhǐ lián xì chuàng shǐ rén yī jí
边界，否则让创始人保持沉默。观察哪些决策陷入停滞、哪些事实缺失、哪些关系方只联系创始人，以及
nèi xiē tuán duì chéng yuánchéng dān le zé rèn què méi yǒu xiāng yìng quán lì rán hòu ràng yī wèi hé gé de shěn chá zhě zhì yí yī xiàng zhòng yào jué cè wú fǎ jīng shòu
哪些团队成员承担了责任却没有相应权力。然后，让一位合格的审查者质疑一项重要决策。无法经受
yì yì yě 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 wèn zé de quán lì yào zài réng yǒu shí jiān jiào dǎo
异议，也无法撤换错误受托管理者的传承，转移的只是等级，而不是承担问责的权力。要在仍有时间教导
shí xiū fù zhè xiē quē xiàn ér bú shì děng dào jiāo yì wán chéng huò wēi jī fā shēng shí
时修复这些缺陷，而不是等到交易完成或危机发生时。

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 suǒ yǒu zhě shí jì huì shōu dào shén me zài yī cì fāng tán zhōng 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所有者实际会收到什么。在一次访谈中，一位
jiǔ diàn fú wù yè jīng yíng zhě 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 gǔ quán jià zhí zài lìng yī cì fāng tán
酒店服务业经营者纠正了对一宗数十亿美元交易的说法，指出那是企业价值而非股权价值。在另一次访谈

zhōng yī wèi néng yuán gōng sī mài fāng bào chū le yí gè 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 zhèng shì fù yǔ
中，一位能源公司卖方报出了一个区间，因为交易包含附带条件的部分。这些区别并非脚注。它们正是赋予
yī jiā yùn yíng qǐ yè de jià zhí yǒu mǒu gè tè dìng gè rén kě yǐ zhī pèi de xiàn jīn zhī jiān de qū bié
一家运营企业的价值，与某个特定个人可以支配的现金之间的区别。

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

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

qí zhōng shì qǐ yè jià zhí shì wèi mài fāng jì rù de xiàn jīn shì cháng huán huò yóu mǎi fāng chéng jiē de zhài wù shì lèi zhài wù xiàng mù jí qí
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
tā jīng xié shāng què dìng de fù zhài shì jiāo yì chéng běn shì yíng yùn zī běn tiáo zhěng é shì bèi kòu liú cún rù tuō guǎn zhàng hù huò qū jué yú hòu xù
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
shì jiàn de zī jīn cǐ hòu guī shǔ yú mǒu yī wèi suǒ yǒu zhě de jīn é hái qū jué yú shì yòng yú gāi suǒ yǒu zhě de zhèng quàn chí gǔ bǐ lì yōu xiān quán
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、
qī quán shuì kuǎn péi cháng zé rèn hé huò yōu zhī fù tiáo kuǎn sī fǎ guǎn xiá qū hé jiāo yì jié gòu huì gāi biàn jié guǒ bì xū yóu hé gé de fǎ lǜ shuì wù hé
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
cái wù zhuān yè rén shì jìn xíng shěn chá
财务专业人士进行审查。

jí shǐ qǐ yè jià zhí dé dào le jǐn shèn biǎo shù yě bù děng yú chéng nuò yí dìng huì zhī fù zhè yī jià gé mǎi fāng kě néng bǎ fù kuǎn yǔ rén yuán liú rèn yè jì
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、
jiān guǎn pī zhǔn róng zī chén shù shì xiàng huò rì hòu de lǐ chéng bēi guà gōu wèi le huò dé gōng kāi xuān chēng de jià gé ér bì xū jì xù liú rèn shù nián de chuàng shǐ rén
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，
chū shòu de dōng xī bù tóng yú zài jiāo yì wán chéng shí shōu dào xiàn jīn bìng lí kāi de chuàng shǐ rén
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。

zài gū zhí zhī qián tóng yàng de jì lù yě shì yòng jīng cháng xìng shōu rù kě yǐ ràng yī jiā gōng sī gèng róng yì lǐ jiě yīn wèi kè hù liú cún wèi wèi lái xū qiú
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
tí gōng le zhèng jù nà wèi lún dūn jiàn kāng kē jì gōng sī de chuàng shǐ rén jiě shì le wèi hé jī gòu kě néng duì dìng yuè shōu rù liú hé fǎn fù fā shēng de yí cì xìng xiāo shòu
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
zuò chū bù tóng gū zhí lìng yī cì fǎng tán zhōng de yī wèi cái fù guǎn lǐ zhě yě piān hǎo kè hù liú cún xíng fēi jiāo yì xíng de kè hù jīng jì mó shì zhè liǎng zhǒng
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
shuō fǎ dōu bù yì wèi zhe měi yī zhǒng dìng yuè dōu shì chí jiǔ de mǎi fāng huì xún wèn xù dìng shì fǒu chū yú zì yuàn kè hù shì fǒu chí xù huò dé jià zhí fú wù hé
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
huī fù xū yào duō shǎo chéng běn gè pī cì kè hù de biǎo xiàn rú hé yǐ jí hé tóng zài zhuǎn ràng hòu shì fǒu jì xù yǒu xiào suǒ dìng xiào yìng kě néng ràng shōu rù xiǎn de
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
wěn dìng ér shēng yù huò jiān guǎn suí hòu jiù huì jiāng qí dǎ pò
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

chēng tā guān bì le liǎng jiā dài lǐ gōng sī tóng shí jì xù wéi rào shù zì yíng xiāo hé kè hù huò qǔ jiàn lì gōng gòng shēng yù tā rèn wéi hòu lái
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
chuàng bàn de qǐ yè néng gòu gèng kuài qǐ dòng dé yì yú zhè zhǒng jī lěi qǐ lái de shēng yù tí gōng de chǎn pǐn yǔ fú wù hé shì chǎng jī zhì biàn le rén men duì tā
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
suǒ shēng chēng néng lì de rèn zhī què yán xù le xià lái
所声称能力的认知却延续了下来。

kě xié dài de xìn rèn què shí cún zài dàn gè rén pǐn pái bìng fēi bù xiǔ guān zhù zhě shù liàng yě bù děng yú xìn rèn tā yī lài píng tái jì lù xíng wéi
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、
chí xù de xiāng guān xìng yí jí yǔ zhè gè míng zi xiāng lián de zhǔ zhāng shì fǒu zhēn shí tā hái kě néng jiā jù guān jiàn rén wù fēng xiǎn rú guǒ měi yī zhǒng chǎn pǐn dōu
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
jiè yòng tóng yí gè rén de kě xìn dù nà me yī xiàng wù dào xíng zhǔ zhāng yī cì sī rén shēng huó zhōng de shī bài yī chǎng jiàn kāng shì jiàn huò yī cì lí kāi dōu
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
kě néng tóng shí sǔn hài suǒ yǒu chǎn pǐn yǔ fú wù
可能同时损害所有产品与服务。

Beverly Hills de yī wèi zhū bǎo shāng bǎ róng yù jià zhí guān hé xìn shǒu chéng nuò chēng wéi jí shǐ kàn dé jiàn de qǐ yè xiāo shī hòu yě néng jù yī chóng jiàn
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
de zī chǎn zhè yī shuō fǎ zhǐ chū le zhèng què de shí zhì shēng yù shì rén men jì zhù de chéng nuò yǔ xíng wéi zhī jiān de mó shì zhǐ yǒu dāng gōng sī běn shēn ér
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
bù zhǐ shì qí gōng zhòng miàn kǒng yī zài duì xiàn chéng nuò shí shēng yù cái kě yǐ zhuǎn yí
不只是其公众面孔，一再兑现承诺时，声誉才可以转移。

jiàn lì sān zhǒng bǐ cǐ xiāng lián dàn yào gè zì bù tóng de xìn rèn
建立三种彼此相连但又各自不同的信任：

gè rén xìn rèn lái zì yí gè rén yǐ jīng zhèng míng de pàn duàn hé xíng wéi
个人信任 来自一个人已经证明的判断和行为。

chǎn pǐn xìn rèn lái zì zhèng jù biǎo míng mǒu xiàng tè dìng chǎn pǐn huò fú wù néng gòu wèi qí fú wù duì xiàng ān quán kě kào dì fā huī zuò yòng
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。

jī gòu xìn rèn lái zì zǔ zhī de biāo zhǔn hé jì lù yě lái zì tā kuà yuè rén yuán biàn huà ér chí xù cún zài de bǔ jiù jī zhì zhì lǐ fāng shì hé zì wǒ jiū zhèng
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
de yì yuàn
的意愿。

bú yào shì tú yòng yí gè xīn biāo zhì hé yī zé gōng gào lái zhuǎn yí xìn rèn yào bǎo liú xìn rèn bèi hòu de zhèng jù chǎn pǐn lì shǐ zhì liàng zhǐ biāo tóu sù hé
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
xiū fù jì lù bǎo zhèng kè hù xǔ kě zhēn shí de zhǔ zhāng zhuān yèbiāo zhǔn duì shè qū de chéng nuò yī jí zài chéng nuòchéng shòu yā lì shí zhī dào rú hé
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，以及在承诺承受压力时知道如何
xíng dòng de rén chéng shí dì gào zhī shòuyǐng xiǎng de rén kòng zhì quán fā shēng le biàn huà bìng jí yǔ tā men fā lù hé gōng píng suǒ yāo qiú de xuǎn zé
行动的人。诚实地告知受影响的人控制权发生了变化，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 tí gōng tā dú zì wú fǎ huò dé de zī yuán bìngjiāng 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，为公司提供它独自无法获得的资源，并将公司
jiāo gěi gèng hé shì de shòu tuō guǎn lǐ zhě tā yě kě néng bǎ quán lì jiāo gěi yī wèi suǒ yǒu zhě ér qí jīng jì lì yì yǔ kè hù yuán gōng huò shè qū xìn rèn zhè jiā
gōng sī de lǐ yóu xiāng chōng tū
交给更合适的受托管理者。它也可能把权力交给一位所有者，而其经济利益与客户、员工或社区信任这家
公司的理由相冲突。

zài yōu huà jià gé zhī qián xiān què dìng fēi jià gé tiáo kuǎn tā men kě néng bāo kuò jì xù fú wù ruò shì kè hù yuán gōng ān quán yīng de bào chóu yǐn sī
在优化价格之前，先确定非价格条款。它们可能包括继续服务弱势客户、员工安全、应得报酬、隐私、
chǎn pǐn zhì liàng dì diǎn chéng nuò huán jìng xiū fù zhuān yè dú lì xìng huò qǔ bì yào jì lù de quán lì duì dài gōng yìng shāng de fāng shì huò shǐ mìng de bǎo cún
产品质量、地点承诺、环境修复、专业独立性、获取必要记录的权利、对待供应商的方式，或使命的保存。
yǒu xiē kě yǐ tōng guò jié gòu hé hé tóng bǎo hù yǒu xiē qū jué yú 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
zhèng míngchǔ shòu shì hé lǐ de
有些可以通过结构和合同保护；有些取决于选择一位可信的受托管理者；有些无法得到足够保护，因此不足以
证明出售是合理的。

rán hòu qū fēn piān hǎo yǔ yì wù chuàng shǐ rén xī wàng pǐn pái bǎo chí bù biàn bìng bú huì zì dòng yōu xiān yú tuán duì shì yìng biàn huà de néng lì yuán gōng yīng de de
然后，区分偏好与义务。创始人希望品牌保持不变，并不会自动优先于团队适应变化的能力。员工应得的
gōng zī kè hù de yǐn sī quán dài kuǎn fāng de zhài quán jiān guǎn zhí zé huò xiū fù yì wù bù néng bèi dàng zuò gǎn qíng yòng shì zào chéng de zǔ lì ér zhì zhī bù lǐ
工资、客户的隐私权、贷款方的债权、监管职责或修复义务，不能被当作感情用事造成的阻力而置之不理。
zhuǎn ràng bú huì xī qù zī chǎn de lì shǐ
转让不会洗去资产的历史。

zuì yōu lì de bào jià bù yí dìng shì shù zì zuì gāo de bào jià yīng dāng bǐ jiào què dìng xìng shí jiān ān pái róng zī fù dài tiáo jiàn guò dù qī jiān de zhì lǐ
最有力的报价不一定是数字最高的报价。应当比较确定性、时间安排、融资、附带条件、过渡期间的治理、
duì jiù yè hé kè hù de yǐng xiǎng jì rèn zhě de néng lì fā lù fēng xiǎn yī jí jiāo yì wán chéng hòu réng yǒu hé zhǒngfēng xiǎn fù zé rèn de jù jué yǒu shí bǐ
对就业和客户的影响、继任者的能力、法律风险，以及交易完成后仍有何种风险。负责任的拒绝，有时比
cuì ruò de gōng kāi jià gé gèng yǒu jià zhí
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 lái yuán huí dào jì lù zhōng guān yú lù jìng suǒ yǒu quán
选择对你正在构建的生活最重要的公司、专业业务、产品或收入来源。回到记录 3 中关于路径、所有权、
rén yuán zēng zhǎng quán lì hé zī běn de zì duàn jí shǐ méi yǒu chū shòu jì huà yě yào jiǎ shè kòng zhì quán bì xū zài shí èr gè yuè nèi gǎi biàn jù cǐ jìn xíng
shěn chá
人员、增长、权利和资本的字段。即使没有出售计划，也要假设控制权必须在十二个月内改变，据此进行
审查。

1. mù dì yǔ shòu bǎo hù de rén shuō míng shén me yīng dāng yán xù shén me kě yǐ jié shù kè hù biāo zhǔn shàng wèi jiě jué de shāng hài fēi jià gé chéng nuò
   目的与受保护的人。说明什么应当延续、什么可以结束、客户标准、尚未解决的伤害、非价格承诺，
   yī jí qí ān quán huò quán lì kě néng shòu zhè cì biàn huàyīng xiǎng de rén
   以及其安全或权利可能受这次变化影响的人。
2. xū qiú yǔ jīng jì xìng hé duì zì yuán liú cún jí zhōng dù gòng xiàn xiàn jīn huí shōu yíng yùn zī běn zī běn zhī chū chí xù fú wù chéng běn yī jí
   zhèng cháng huà hòu de suǒ yǒu zhě bào chóu
   需求与经济性。核对自愿留存、集中度、贡献、现金回收、营运资本、资本支出、持续服务成本以及
   正常化后的所有者报酬。
3. quán lì yǔ yì wù hé shí suǒ yǒu quán xū kě zhèng tóng yì zhuǎn ràng kòng zhì quánbiàn gēng zhài wù bǎo zhèng liú zhì quán shuì wù yīn sī huán jìng
   zhì bǎo ān quán hé zhōng zhǐtiáo kuǎn
   权利与义务。核实所有权、许可证、同意、转让、控制权变更、债务、保证、留置权、税务、隐私、环境、
   质保、安全和终止条款。
4. jué sè yǔ hòu xuǎn rén jiāng qīn shǔ guān xì suǒ yǒu quán gù yōng guān xì hé quán lì fēn kāi jì lù měi wèi hòu xuǎn rén de tóng yì zhèng jù suǒ xū néng lì
   hé fǎ tiáo kuǎn lì yì chōng tū hé qí tā chuán chéng lù jìng
   角色与候选人。将亲属关系、所有权、雇佣关系和权力分开；记录每位候选人的同意、证据、所需能力、
   合法条款、利益冲突和其他传承路径。

guò dù zhèng jù bǎo liú jué cè shī bài lì wài guān xì xǔ kě fǎng wènquán xiàn hé shàng wèi jiě jué de fēng xiǎn zài pèi yǒu xiāng yìng quán lì hé zhī chí
5. **过渡证据**。保留决策、失败、例外、关系、许可、访问权限和尚未解决的风险。在配有相应权力和支持
de qíng kuàng xià yǎn liàn jiāo fù shōu kuǎn huī fù shēng jí chǔ zhì hé xué xí rán hòu wèi chuàng shì rén de gǎn yù shè dìng dào qī shí jiān
的情况下演练交付、收款、恢复、升级处置和学习，然后为创始人的干预设定到期时间。

xìn rèn yǔ xuǎn zé qū fēn gè rén chǎn pǐn hé jī gòu xìn rèn pī lù kòng zhì quánbiàn gēng bǎo liú tóu sù chǔ lǐ yǔ xiū fù jī zhì bìng bǎo liú fǎ lǜ
6. **信任与选择**。区分个人、产品和机构信任；披露控制权变更，保留投诉处理与修复机制，并保留法律、
hé tóng hé gōng píng suǒ yāo qiú de xuǎn zé
合同和公平所要求的选择。

jiāo yì xián jiē rú guǒ fā shēng duì jià zhuǎn yí tōng guò zhài wù fù zhài yíng yùn zī běn kòu liú kuǎn fù dài tiáo jiàn yōu xiān quán chéng běn shí jiān
7. **交易衔接**。如果发生对价转移，通过债务、负债、营运资本、扣留款、附带条件、优先权、成本、时间
ān pái yǐ jí dāng xià yóu hé gé zhuān yè rén shì jìn xíng de shěn chá bǎ qì yè jià zhí xián jiē dào gè wèi suǒ yǒu zhě de jù tǐ suǒ de
安排以及当下由合格专业人士进行的审查，把企业价值衔接到各位所有者的具体所得。

shī bài yǔ shěn chá míng quèchè huànquán jǐn jí hòu bèi rén yuán hòu bèi shòu tuō guǎn lǐ zhě fù zé rèn de guān bì lù jìng xiū fù shì xiàng fù zé rén
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、
zhèng jù rì qī yǐ jí yāo qiú zài cì jiǎn yàn zhè xiàng ān pái de shì jiàn
证据、日期，以及要求再次检验这项安排的事件。

zài jì lù zhōng zhǐ kāi qǐ sì gè chuán chéng zì duàn jiā tíng mù dì shòu bǎo hù de rén qīn shǔ guān xì suǒ yǒu quán gù yōng guān xì hé quán lì zhī jiān
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
de biān jiè yǐ jí měi gè rén jù jué jì chéng mǒu zhǒng zhí yè de zì yóu bú yào zài zhè lǐ shè jì yí chǎn ān pái xìn tuō huò jiā tíng xié yì hòu xù zhāng jiéjiāng
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
zhuī wèn cái fù yīng dāng bǎo hù shén me shì shén me chéng wéi kě néng yǐ jí zài gōng sī zhī wài chuán dì shén me
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。

zài zhòng dà hé tóng chǎn pǐn róng zī lǐng dǎo céng jiā tíng huòjiān guǎnbiàn huà zhī hòu chóng fùzhè xiàngshěn chá rú guǒ gōng sī biàn dé gèng róng yì zhuǎn ràng tā
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
yě yīng dāng biàn dé gèng shì hé ān quán chí yǒu jiǎn shǎo duì mǒu yí gè rén de yī lài jiàng dī xiàn jīn fāng miàn de bù tòu míngchéng dù gèngchéng shí dì miàn duì fēng xiǎn
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，
gèng yǒu néng lì jiū zhèng quán lì ān pái yě gèngnéng gòu zài biàn huàzhōng duì xiàn chéng nuò
更有能力纠正权力安排，也更能够在变化中兑现承诺。

dì sān bù fèn de lùn zhèng dào cǐ jié shù jì néng biàn chéng le yī xiàng bèi yōng yǒu de quán lì zhǔ zhāng zhè xiàng quán lì zhǔ zhāngbiàn chéng le yí gè tǐ xì zhè gè
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
tǐ xì huò dé le rén yuán xiàn jīn xū qiú quán lì yī jí yí gè chāo yuè qí chuàng shǐ rén de wèi lái rú jīn guān yú zhè gè wèi lái de zhǔ zhāng qǔ jué yú
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
shù zì dì sì bù fèn shǒu xiān yào wèn de shì měi gè shù zì bāo kuò shén me pái chú shén me fù yǔ chí yǒu zhě shén me quán lì yòu ràng shén me jì xù bào lù
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
zài fēng xiǎnzhī zhōng
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 yī 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 yī wèi gōng yè dì chǎn kāi fā shāng jiāng shù le zì jǐ rú hé jié shù màn cháng de xué tú shēng yá yǔ hé huǒ rén chuàng bàn gōng sī tā men dǐ yā
在 Miami，一位工业地产开发商讲述了自己如何结束漫长的学徒生涯，与合伙人创办公司。他们抵押
le zhù fáng dòng yòng le xìn yòng é dù hé xìn yòng kǎ bǎ yī qiè dōu tóu rù qǐ yè qǐ yè chéng gōng le zài shuō zì jǐ zài
了住房，动用了信用额度和信用卡，把一切都投入企业。企业成功了。在 Austin，Matt Teifke 说，自己在
yī xiàng chí gǔ shàng kuī sǔn le shù bǎi wàn měi yuán dàn réng shì dà gǔ dōng zài yī wèi jiāo yì yuán huí yì qǐ zì jǐ shè fǎ bǔ zú de bǎo zhèng jīn
一项持股上亏损了数百万美元，但仍是大股东。在 New York，一位交易员回忆起自己设法补足的保证金，
yī jí zhè xiē zhuī jiāo ràng tā shī qù de shuì mián
以及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 dōu bào lù zài fēng xiǎnzhī zhōng shù bǎi wàn měi yuán de zhàng miàn
每个叙述都包含一个惊人的数量，即使没有说出具体金额：一切都暴露在风险之中、数百万美元的账面
sǔn shī yǎn xià jiù bèi yāo qiú jiāo fù de xiàn jīn tā men miáo shù de shì bù tóng de jīng jì zhuàng tài dì yī zhǒng shì zài jié guǒ shàng wèi jié xiǎo shí wèi yī jiā
损失、眼下就被要求交付的现金。它们描述的是不同的经济状态。第一种，是在结果尚未揭晓时，为一家
gōng sī de yùn zuò chéng dān de yī zú quán lì yāo qiú dì èr zhǒng shì suǒ chí tóu cún bǎo jià jià zhí de biàn huà dì sān zhǒng shì lìng yī fāng yāo qiú jiāo fù xiàn jīn
公司的运作承担的一组权利要求。第二种，是所持头寸报价价值的变化。第三种，是另一方要求交付现金
de quán lì bǎ tā men hùn chéng yī táng guān yú yòng qì de kè jī hū jiào bù liǎo wǒ men shén me
的权利。把它们混成一堂关于勇气的课，几乎教不了我们什么。

yí gè rén néng gòuchéng shòuduō shǎofēng xiǎn yào dào hòu miàn zài zuò pàn duàn wǒ men shǒu xiān xū yào zhǎng wò yǔ fǎ zhè gè shù zì héng liáng shén me tā shǔ yú
一个人能够承受多少风险，要到后面再作判断。我们首先需要掌握语法。这个数字衡量什么？它属于
shuí tā zài shén me shí hòu chéng lì tā de chí yǒu zhě shí jì shàng néng yòng tā zuò shén me yòu yōu shuíyōng yōu yōu xiān qǐng qiú quán
谁？它在什么时候成立？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”

de yī wèi lǜ shī gěi chū le zuì qīng chǔ de shì fàn bié rén wèn tā yī nián lǐ zhuàn dào guò zuì duō duō shǎoqián tā yòng zì jǐ suǒ wèi de zhàng miàn cái fù
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”
zuò dá zài hù lián wǎng pào mò jiē jìn dǐng fēng shí yī xiē gōng sī shàng shì qí gǔ piào qī quán suǒ duì yìng de shēn bào jià zhí wèi zhè xiē gǔ piào
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
shòu liù gè yuè suǒ dìng qī xiàn zhì jù tā shuō děng dào zì jǐ néng gòu cǎi qǔ xíng dòng shí zhè xiàng tóu cún zhǐ zhí yuē tā jì de zuì zhōngchū shòu suǒ de
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
yuē wèi
约为$350,000。

zhè sān gè jīn é shè jí tóng yī xiàng quán yì de sān gè shí diǎn què huí dá le bù tóng de wèn tí dì yí gè jì bú shì nián dù shōu rù yě bú shì kě gōng shǐ yòng
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
de xiàn jīn dì èr gè shì hòu lái mǒu gè shí diǎn de shì chǎng jià zhí dì sān gè shì shēn bào de chū shòu suǒ de dàn zài shuì kuǎn fèi yòng hé gè rén yì wù dé dào
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
chǔ lǐ zhī qián tā réng bù děng yú kě yòng xiàn jīn zhè duàn jīng lì shǐ tā qīng xiàng yú jǐn zǎo mài chū zhè shì cóng tā gè rén jīng lì zhōng dé chū de kě yǐ lǐ jiě
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
de jié lùn què bú shì zú yǐ cái dìng suǒ yǒu jí zhōng chí cāng de guī zé zhè gè gù shì zhēn zhèng liú xià lái de shì shuō míng jià gé suǒ fù tiáo jiàn de bì yào xìng
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。

yí gè shù zì de wán zhěng dì zhǐ yǒu bā xíng
一个数字的完整“地址”有八行：

zhǔ tǐ yǔ fèn é zhǐ míng gè rén jiā tíng gōng sī jī jīn zī chǎn huò jiāo yì zài shuō míng zhè gè shù zì suǒ shì yòng de què qiè suǒ yǒu quán yì
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。

shí jiān duì liú liàng gěi chū qī jiān duì yú é hé gū zhí gěi chū rì qī shuō míng tā shì lì shǐ shù jù nián huà shù jù yù cè lěi jì shù jù hái shì
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
jié zhì dāng qián de shù jù
截至当前的数据。

lèi bié qū fēn yíng shōu gòng xiàn lì rùn yíng yè lì rùn jìng lì rùn xiàn jīn liú xīn chóu fēn pèi kuǎn zhài wù qǐ yè jià zhí gǔ quán jià zhí hé
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
gè rén kě yòng zī yuán
个人可用资源。

fàn wéi biāo míng máo é huò jìng é hé bìng huò bù fèn shuì qián huò shuì hòu yǐ jí guī shǔ yú suǒ shù suǒ yǒu zhě de bǐ lì
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 huòyīng shōu yǐ shí xiàn huò gū suàn liú dòng huò fēi liú dòng bù shòu xiàn zhì yǐ zhì yā suǒ dìng fù dài tiáo jiàn huò kě zhuǎn ràng
状 态 标明已收取或应收、已实现或估算、流动或非流动、不受限制、已质押、锁定、附带条件或可转 让。

zài xiānqǐng qiú quán jì lù jiāo fù yì wù gōng zī zhī chū shuì kuǎn zhài wù yōu xiān quán chǔ bèi jīn dān bǎo yǐ jí héng zài gāi jīn é yǔ shí yòng zhī jiān
在先请求权 记录交付义务、工资支出、税款、债务、优先权、储备金、担保，以及横在该金额与使用之间的任何条件。
de rèn hé tiáo jiàn

lái yuán yǔ zhì xìn dù jiāngyín háng jì lù zhàng hù hé tóng gū zhí bào gào huò jiāo yì bào biǎo yǔ yí biǎo pán gū suàn fǎng tán huò jì yì qū fēn kāi lái
来源与置信度 将银行记录、账户、合同、估值报告或交易报表，与仪表盘、估算、访谈或记忆区分开来。当证据只能支持一个区间时，就使用区间。
dāng zhèng jù zhǐ néng zhī chí yí gè qū jiān shí jiù shí yòng qū jiān

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 huò zhì xìn dù yǒu wù huì fā shēng shén me
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 yī jiā gōng sī kě néng yíng shōuqiáng jìng huí kuǎn què hěn chà yíng lì qǐ yè de suǒ yǒu zhě kě néng
这样做是为了实用，而不是为了走形式。一家公司可能营收强劲，回款却很差。盈利企业的所有者可能
méi yǒu dé dào rèn hé fēn pèi yī 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 míng cí duì jué cè de yǐng xiǎng
没有得到任何分配。一项价值不菲的持股，可能在家庭需要现金时无法动 用。缺失的名词对决策的影 响，
wǎng wǎng bǐ jīn é běn shēn gèng dà
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 jīng yíng jì lù wèi tā huà chū le yī tiáo lù jìng
营收是最常被匆 忙 带入所有者个人生 活的数字。第三部分的经营记录为它画出了一条路径：

$$\text{attention} \to \text{qualified decision} \to \text{exchange}$$
$$\to \text{delivery} \to \text{acceptance} \to \text{collection.}$$

yī fèn yǐ qiān shǔ de dìng dān kě néng zài xíng chéngyíng shōu zhī qián xiānchǎn shēng yì wù yǐ què rèn de yíng shōu kě néng zǎo yú huí kuǎn yǐ jīng shōu qǔ de xiàn jīn yě
一份已签署的订单，可能在形 成营收之前先产 生义务。已确认的营收可能早于回款。已经收取的现金也
kě néng bàn suí tuì kuǎn bǎo xiū 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 kàn dào tā de gòng xiàn lì rùn
可能伴随退款、保修、佣金、支持或回收义务。只有计入交易的直接负担后，我们才能看到它的贡献利润：

$$\text{collected contribution}$$
$$= \text{collected cash} - \text{refunds}$$
$$- \text{direct burden.}$$

zhè bǐ gòng xiàn lì rùn bì xū huì rù gōng sī de qí tā bù fèn ér bù néng zhí jiē tiào jìn suǒ yǒu zhě de qián bāo yùn yíng chéng běn yíng yùn zī jīn xū qiú shè bèi
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、
zhài wù cháng fù shuì kuǎn wéi xiū hé shòu bǎo hù de chǔ bèi jīn réng gè yōu rì qī shèng xià de cái shì gōng sī kě yòng xiàn jīn zhǐ yǒu zài quán xiàn wén jiàn fǎ lǜ
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、
shuì wù yǐ jí gōng sī jì yǒu chéng nuò dōu yùn xū zhī hòu yī bǐ fēn pèi kuǎn cái huì chéng wéi gè rén xiàn jīn tóng yī měi yuán bù néng jì suàn zuò gōng sī de shēng cún chǔ bèi
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，
yòu suàn zuò jiā tíng zhī chū
又算作家庭支出。

de fǎng tán tí gōng le jǐ gè yǒu yòng de dì zhǐ yī wèi yī liáo bǎo jiàn qǐ yè chuàng shǐ rénchēng gōng sī nián yíngshōu yuē wèi
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，
zì jǐ yōng yǒu quán bù gǔ quán gè rén jīng zī chǎn gū zhí zài zhì zhī jiān zhǔ chí rén hòu lái biǎo shì xiàn jīn yì zhí liú cún
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
zài gōng sī lǐ zhè lǐ yǒu sì xiàng zhǔ zhāng yī duàn qī jiān nèi de gōng sī yíng shōu yī xiàng suǒ yǒu quán rì qī wèi shuō míng de gè rén gū zhí yǐ jí fēn pèi gěi
在公司里。这里有四项主 张：一段期间内的公司营收、一项所有权、日期未说明的个人估值，以及分配给
jīng yíng huó dòng de gōng sī liú dòng xìng rèn hé yī xiàng dōu bú huì bǎ lìng wài sān xiàngbiàn chéng kě gōng gè rén zhī pèi de xiàn jīn
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。

yī wèi zài xiàn jiàn shēn qǐ yè chuàng shǐ rénchēng běn nián dù de nián dù jīng cháng xìng shōu rù jiāngchāo guò zhè xiàngchén shù jì xū yào shí jiān biāo qiān
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，
yě xū yào jīng cháng xìng jiǎn yàn zhè gè jīn é shì yǐ jīng qiān yuē yǐ jīng shōu qǔ hái shì gēn jù jìn qī mǒu duàn shí jiān nián huà dé chū de kě hù shì fǒu zì yuàn
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
xù dìng lǚ yuē zhī chí tuì kuǎn huò kè hé huí shōu xū yào duō shǎochéng běn zhǐ yǒu chí xù tí gōng de jià zhí néng gòu yíng de chí xù fù kuǎn shí jīng cháng xìng
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
cái jù yǒu jīng jì yì yí yí biǎo pán bǎ yí gè yuè dù shù zì chóng fù shí èr cì bìng bù néng zuò dào zhè yì diǎn
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。

yī wèi gōng yè pǐn jīng xiāo shāngchēng gōng sī zài qiáng jìng nián fèn de yíng shōu yuē wèi hòu lái de yī wèi jīng yíng zhě chēng qí xià duō xiàng yè wù
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
hé jì bìng jiàn yì jiàn lì yí gè shí bā gè yuè de xiàn jīn liú mó xíng qián liǎng gè shù zì shì gōng sī guò qù de liú liàng zuì hòu yí gè shì yù cè
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。最后一个是预测
qī xiàn bìng bú shì shuōzhàng hù lǐ yǐ jīng cún zhe zú gòu shí bā gè yuè shǐ yòng de xiàn jīn zhǐ yǒu zài jiā rù dài yǒu rì qī de liú dòng zī yuán yǐ jí kě xìn de
期限，并不是说账户里已经存着足够十八个月使用的现金。只有在加入带有日期的流动资源，以及可信的
yā lì qíng jǐng xiàn jīn liú chū hòu mó xíng cái huì biàn chéng zī jīn pǎo dào
压力情景现金流出后，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 yī xiàng jīng yíng yī jiā píng fāng yīng chǐ de cān tīng xiāo shòu é dá dào
Houston 的一位餐厅经营者从三个角度描述了同一项经营：一家 4,600 平方英尺的餐厅、销售额达到
yì bǎi wàn měi yuán de shí èr yuè yǐ jí lüè dī yú de niányíng shōu tā hái gū jì měi píng fāng yīng chǐ de niányíng shōu mì dù yuē wèi
一百万美元的十二月，以及略低于$10 million 的年营收。他还估计，每平方英尺的年营收密度约为$2,300
zhì
至$2,400。

zhè xiē shuō fǎ bìng bù néng wán quán hé duì yí zhì yī qiān wàn měi yuán chú yǐ píng fāng yīng chǐ yuē wèi měi píng fāng yīng chǐ bǎ shí èr yuè de
这些说法并不能完全核对一致。一千万美元除以 4,600 平方英尺，约为每平方英尺$2,174。把十二月的
shù zì chóng fù shí èr gè yuè zé huì dé dào suǒ bào de yíng shōu mì dù yòu yì wèi zhe lìng yí gè nián dù qū jiān jì jié xìng sì shě wǔ rù
数字重复十二个月，则会得到$12 million。所报的营收密度又意味着另一个年度区间。季节性、四舍五入、
kě yòng miàn jī yǔ zǒng miàn jī de chā bié yī jí bù tóng de bào gào qī jiān dōu kě néng jié shì zhè xiē chā jù zài méi yǒu jì lù de qíng kuàng xià cóng zhōng xuǎn zé
可用面积与总面积的差别，以及不同的报告期间，都可能解释这些差距。在没有记录的情 况下从 中选择
yí gè dá àn huì bǎ chéng shí de wěi zhǐ biàn chéng niē zào de jié lùn
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 bào gào de guān chá jié guǒ biāo míng bù yí zhì bìng zài bǐ jiào
这项经营仍可能在紧凑的空间内实现异常高的销售额。保留所报告的观察结果，标明不一致，并在比较
bǐ lǜ zhī qián zhǎo huí fèn zǐ fēn mǔ 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 zū jīn sǔn hào
比率之前找回分子、分母、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、租金、损耗、
zhī fù shōu xù fèi bǎo xiǎn shè bèi shuì kuǎn suǒ yǒu zhě de láo dòng yuán gōng jiǎng jīn yī jí liǎo jiě měi yī zhuō gù kè suǒ xū de fú wù qiáng dù
支付手续费、保险、设备、税款、所有者的劳动、员 工奖金，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 bǎ kàn qǐ lái gèng hǎo de nà gè nián huà yǒu rén gěi chū bǐ lǜ shí
这就是核对的习惯。当峰值月份与全年数据不一致时，不要把看起来更好的那个年化。有人给出比率时，
yào zhǎo huí bǐ lǜ liǎng biān de shù zì dāng yí gè zǒng é héng kuà duō jiā gōng sī shí zài yǒu yī jù zhī chí fēn pèi zhī qián xiān bǎ tā liú zài jí tuán céng miàn dāng
要找回比率两边的数字。当一个总额横跨多家公司时，在有依据支持分配之前，先把它留在集团层 面。当
lì rùn wèn tí dé dào yíng shōu huí dá shí bǎo liú zhè gè huí dá tóng shí jiū zhèng qí lèi bié chā yì shì zài yāo qǐng wǒ men zhuī wèn ér bú shì yǔn xǔ wǒ men zhī zé
利润问题得到营收回答时，保留这个回答，同时纠正其类别。差异是在邀请我们追问，而不是允许我们指责
huò biān zào
或编造。

16.4 估值是一项主张

zài de lìng yī cì fǎng tán zhōng yī wèi sī mù gǔ quán jīng yíng zhě bèi wèn dào yī nián lǐ zhuàn dào guò zuì duō duō shǎoqián tā méi yǒu tán gǔ xī huò gōng sī
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
yíng lì ér shì bǎ wèn tí zhuǎn xiàngshēn bào yuē wèi de tóu zī zǔ hé jià zhí qū jiān zhè gè cuò wèi qià qià shì yǒu yòng zhī chù shōu rù shì
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
yī duàn qī jiān nèi de liú liàng tóu zī zǔ hé jià zhí zé shì mǒu yī rì qī gū suàn de cún liàng
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。

duì yú gōng kāi jiāo yì de zhèng quàn jí biàn bào jià qīng xī kě jiàn réng yào kǎo lǜ chū shòu xiàn zhì shuì kuǎn jí zhōng dù shì chǎng shēn dù yǐ jí cóng bào jià
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
dào chéng jiāo zhī jiān de jià gé biàn dòng fēi gōng kāi shì chǎng gū zhí hái kě néng qū jué yú jiào zǎo de yī lún róng zī bù tóng lèi bié de gǔ fèn qīng suànyōu xiān quán
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、
xī shì zhài wù zhuǎn ràng xiàn zhì xī shǎo de jiāo yì yǐ jí yí gè qī dài zhōng de tuì chū tóu zī zǔ hé zǒng é kě néng bǎ àn bù xiāng róng de rì qī hé
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
tiáo jiàn jì liàng de tóu cún hé zài yì qǐ tā réng shì guān yú kě shí xiàn jià zhí de yī xiàng zhǔ zhāng ér bú shì yín háng yú é
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。

duì yú gè rén huò shí tǐ yǎn xià yào zuò de jué cè yīng shǐ yòng yí gè fàn wéi gèng zhǎi de liàng
对于个人或实体 p 眼下要作的决策，应使用一个范围更窄的量：

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

zài zhè lǐ bù shòu xiàn zhì de xiàn jīn hé néng gòu kě kào biàn xiàn de liú dòng zī chǎn yào jiǎn qù dào qī yì wù yǐ jí yǐ jīng huà bō gěi shuì kuǎn gōng zī
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、
jiàn kāng wéi xiū huò shēng cún xū yào de chǔ bèi jīn fēi liú dòng hé shòu xiàn zhì de chí yǒu zī chǎn réng xiǎn shì zài lìng yī zhāng zī chǎn fù zhài biǎo shàng zhè gè biǎo dá shì
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
shì jué cè fú zhù gōng jù bìng bú shì kuài jì fǎ lǜ shuì wù huò tóu zī dìng yì
是决策辅助工具，并不是会计、法律、税务或投资定义。

xiàn zài wǒ men kě yǐ lǐ jiě de zhàng miàn sǔn shī ér bù bì jiā zhuāng yǐ jīng duì zhè xiàng tóu zī zuò chū dìng lùn chēng zì jǐ zài
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
yī xiàng dà má gōng sī chí gǔ shàng kuī sǔn shù bǎi wàn měi yuán dàn réng shì dà gǔ dōng tā yuán yǐn gāi gōng sī de jì dù yíng shōu hé shì chǎng jià zhí zuò wéi jì xù
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场价值，作为继续
xiāng xìn tā de lǐ yóu nà xiē shù zì shè jí gōng sī tā de sǔn shī shè jí zì jǐ de tóu cùn yào bǎ liǎng zhě lián xì qǐ lái wǒ men réng xū yào zhī dào gǔ zhí
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
rì qī hé lèi bié zhài wù hé yōu xiān qīng qiú quán gǔ fèn lèi bié yǔ shù liàng qū de chéng běn xī shì liú dòng xìng chí gǔ bǐ lì yī jí suǒ bào gào yíng shōu
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
néng gòuzhuǎn huà wèi chí jiǔ de suǒ yǒu zhě xiàn jīn de zhèng jù dī bǐ lǜ kě néng fǎn yìng jī huì è huà yí lòu de qīng qiú quán bó ruò de zhèng jù huò qí zhōng
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
jǐ xiàng de zǔ hé jǐn píng zhè cì fǎng tán wú fǎ zuò chū xuǎn zé
几项的组合。仅凭这次访谈无法作出选择。

gōng yè dì chǎn de chéng gōng yě shǔ yú lìng yī xíng dǐ yā zhù fáng xìn yòng é dù hé xìn yòng kǎ miáo shù de shì róng zī fāng shì yǔ jiā tíng fēng xiǎnchǎng kǒu chéng gōng
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
de gōng sī miáo shù de shì hòu lái de jié guǒ quē shǎo jīn é lì lǜ zhuī suǒ quán suǒ yǒu quán xiàn jīn shí diǎn hé jiā tíng dǐ xiàn zhè gè xù shù jiù bù néng
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
zuò wéi chéng bāo guī zé chéng gōng bú huì gǎi xiě chéng gōng shàng wèi kě zhī shí yī jīng cún zài de dì zhǐ
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”。

de bǎo zhèng jīn zhuī jiǎo zài cì gǎi biàn le zhuàng tài zhè wèi jiāo yì yuán chēng zì jǐ céng zài jiāo yì zhōng huò lì hòu lái zāo yù
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
bǎo zhèng jīn zhuī jiǎo wèi cǐ shī mián bìng qiě yǒu néng lì tí gōng suǒ xū xiàn jīn tā méi yǒu gěi chū jīn é zhuī jiǎo zhī suǒ yǐ zhòng yào shí yīn wèi dài kuǎn rén yōng yǒu
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
dài yǒu rì qī de quán lì ér bú shì yīn wèi zhàng miàn sǔn shī huò dà huò xiǎo bǔ zú bǎo zhèng jīn jì lù le nà cì shì jiàn de jié guǒ tā bìng bù néng gào sù lìng yí gè
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
jiā tíng yīng gāi jiē shòu duō dà de fēng xiǎnchǎng kǒu yí dàn gè xiàng qīng qiú quán dé dào shuō míng jiē xià lái de zhāng jié jiù kě yǐ pàn duàn zhài wù sǔn shī chéng shòu néng lì
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
hé shí jiān ān pái ér bú huì bǎ gū zhí yǔ fù kuǎn yāo qiú hùn wéi yī tán
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

de yī wèi gāo duān lǚ bīn fú wù jīng yíng zhě zài bèi wèn jí shōu rù zuì hǎo de yī nián shí huí dá le zhì de
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
qū jiān zhè duàn jiǎo liú bìng wèi shuō míng gāi qū jiān shì gè rén shōu rù gōng sī yíng shōu lì rùn hái shì shuì hòu xiàn jīn tā suǒ zuò de chí jiǔ qū fēn shì
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
zhuàn qián yǔ liú zhù qián zhī jiān de qū bié yī gǔ páng dà de zì jīn liú kě yǐ chuān guò yí gè rén de shēng huó què méi yǒu liú xià rèn xìng
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。

yī wèi nì míng de shāng yè fáng dì chǎn jīng jì rén tōng guò yī xiàng zì jǐ huì chóng xīn kǎo lǜ de gòu mǎi shuō míng le zhè zhǒng qū bié tā shuō zì jǐ yǒu guò shōu rù
一位匿名的商业房地产经纪人，通过一项自己会重新考虑的购买说 明了这 种区别。他说自己有过收入
dá dào qī wèi shù de yī nián bìng gào jiè nián qīng shí de zì jǐ bú yào lì kè yòng yī liàng zhāo yáo de pǎo chē lái huí yìng zhè gè chéng jì pǎo chē bìng fēi cóng dìng yì
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。跑车并非从定义
shàng jiù shì cuò wù de cái wù xuǎn zé wēi xiǎn zài yú ràng yí cì yì cháng páng dà de liú liàng jiàn lì qǐ chí xù de zhù fáng jiāo tōng zhài wù bǎo xiǎn wéi hù
上 就是错误的财务选择。危险在于，让一次异常庞大的流量建立起持续的住房、交通、债务、保险、维护
hé shè huì qī dài ér zhè xiē dōu bì xū yóu pǔ tōng nián fèn lái chéng dān
和社会期待，而这些都必须由普通年份来承 担。

zài jiē shòu yī xiàng yǒng jiǔ chéng nuò zhī qián yào yǐ yī jīng shōu qǔ yǐ shì dàng nà shuì bìng yǐ jié chú zài xiān yì wù de gè rén xiàn jīn lái jì suàn chú le gòu mǎi
在接受一项永久承 诺之前，要以已经收取、已适当纳税并已解除在先义务的个人现金来计算。除了购买
jià gé yě yào hé suàn chí xù chéng běn rán hòu ràng jiā tíng jīng lì yī cì pí ruò nián fèn yī cì zhōng duàn hé yī cì yán chí fù sū de yā lì jiǎn yàn zhè bǐ
价格，也要核算持续成 本。然后让家庭经历一次疲弱年份、一次 中 断和一次延迟复苏的压力检验。这笔
kāi zhī réng kě néng shù yú lǐ xiǎng shēng huó dàn bù yīng gāi kào tā lái zhèng míngdiān fēngcéng jīng fā shēng guò
开支仍可能属于理想生 活；但不应该靠它来证 明巅峰曾经发生过。

kàn dé jiàn de kè zhì běn shēn jǐ hū zhèng míng bù liǎo shén me yí gè rén kě néng yīn wèi mǎn zú kǒng jù zhài wù wú fǎ dòng yòng de zī chǎn huò wài rén
看得见的克制本身几乎证 明不了什么。一个人可能因为满足、恐惧、债务、无法动 用的资产，或外人
kàn bú dào de yì wù ér xiāo fèi jié zhì zhēn zhèngzhòng yào de shì zī yuán yǔ chéng nuònéng fǒu jì xù zhī chēng suǒ xuǎn zé de shēng huó
看不到的义务而消费节制。真 正 重 要的是，资源与承 诺能否继续支撑所选择的生 活。

16.6 用一个标明“地址”的数字开启记录 4

xuǎn zé yǎn xià duì yī jiā qǐ yè huò yí gè jiā tíng yǐng xiǎng zuì dà de shù zì yíng shōu mù biāo gū zhí zhàng hù yú é zhài wù fēn pèi kuǎn gòu mǎi xiàng mù
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、估值、账户余额、债务、分配款、购买项目
huò yù qī chū shòu suǒ de gěi fù zú bǐ jì zēng jiā yī yè zhèng jù zhǐ bù zhī chù xiě shàng *wèi zhǐ*
或预期出售所得。给富足笔记增加一页。证据止步之处，写 上 未知。

zhǔn què chāo lù zhè xiàngzhǔ zhāng bìng jì lù qí lái yuán hé rì qī
1. 准确抄录这项主张，并记录其来源和日期。

zhǐ míng zhǔ tǐ suǒ yǒu zhě chí yǒu bǐ lì qī jiān huò gū zhí rì qī yǐ jí lèi bié
2. 指明主体、所有者、持有比例、期间或估值日期，以及类别。

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 nián huà shù jù yù cè yǐ shí xiàn huò gū suàn
3. 标明毛额或净额、公司或个人、现金制或权责发生制、历史数据、年化数据、预测、已实现或估算。

jì lù liú dòng xìng xiàn zhì dǐ yā pǐn zhuǎn ràng quán yǐ jí měi yí gè kě néng yán chí huò gǎi biàn yòng tú de tiáo jiàn
4. 记录流动性、限制、抵押品、转 让 权，以及每一个可能延迟或改变用途的条件。

liè chū pái zài jué cè zhī qián de jiāo fù yì wù yíng yùn zī jīn shuì kuǎn zhài wù yōu xiān qǐng qiú quán dān bǎo hé shòu bǎo hù de chǔ bèi jīn
5. 列出排在决策之前的交付义务、营运资金、税款、债务、优先请求权、担保和受保护的储备金。

jiāngzhè xiàngzhǔ zhāng yǔ jì lù hé duì zhù yì jué cè jiāo huàn jiāo fù jiē shòu shōu kuǎn gòng xiàn lì rùn gōng sī xiàn jīn róng zī yǐ jí
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
rèn hé jīng guò shòu quán de suǒ yǒu zhě fēn pèi
任何经过授 权的所有者分配。

hé duì xiāng guānchén shù yuè dù yǔ nián dù yíng shōu yǔ gòng xiàn lì rùn lì rùn yǔ xiàn jīn qǐ yè jià zhí yǔ suǒ yǒu zhě suǒ de yǐ jí tóu zī zǔ hé
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
gū zhí yǔ kě shí xiàn liú dòng xìng
估值与可实现流动性。

gēn jù zhèng jù wèi jié guǒ gěi chū shì dàng de qū jiān hé zhì xìn dù shuō míng tā zhī chí de jué cè chū cuò de hòu guǒ yǐ jí xià yī xiàng huì shí zhì gǎi biàn
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
jié guǒ de shì shí
结果的事实。

zài zàn tàn bǐ jiào jiè kuǎn xiāo fèi huò tí gōng jiàn yì zhī qián xiānwán chéngzhè xiànggōng zuò yǒu xiē cái fù huì biàn xiǎo yǒu xiē bù dà de yú é huì biàn dé
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
gèng jiā kě kào yǒu xiē qǐ yè huì xiǎn lù chū tā zuì qiáng jìng de shù zì shàng bù zú yǐ chéng dān xià yī xiàng chéng nuò
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。

yī xiàng zhǔ zhāng yí dàn yǒu le dì zhǐ jiù néng gēn jù yù jì yòng yú chéng dān tā de xiàn jīn hé zī chǎn lái pàn duàn zhài wù dài kuǎn rén kě néng gēng huàn yì wù
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
què yī rán cún zài
却依然存在。

Chapter 17

债务必须由资产承载

jí shǐ jù miàn è huà zī chǎn hái néngchéng dānzhè 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 qí zū jīn biǎo pǒ jù xī yǐn lì wén jiàn liè míng le zhù hù
Barbara Corcoran 曾买下一家有十二个单元的乡间汽车旅馆，其租金表颇具吸引力。文件列明了住户
yīng dāng zhī fù de jīn é qǔ de suǒ yǒu quán hòu tā cái dé zhī zū jīn yǐ jīng liǎng nián méi yǒu shōu shàng lái zuì zhōng tā chāi chú le zhè chù wù yè bìngchéng dān
应当支付的金额。取得所有权后，她才得知租金已经两年没有收上来。最终，她拆除了这处物业并承担
le sǔn shī
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 xiàn jīn yǔ cǐ tóng shí àn jiē dài kuǎn shuì kuǎn bǎo xiǎn
这个数字有一个地址，但这个地址所描述的是承诺，而不是现金。与此同时，按揭贷款、税款、保险、
wéi xiū hé chí yǒu chéng běnréng àn gè zì de rì qī dào qī gàng gǎnràngzhè zhǒng chā yì biàn dé háo bù kuān róng méi yǒu shǐ yòng gàng gǎn de suǒ yǒu zhě huò xǔ yǒu shí jiān
维修和持有成本仍按各自的日期到期。杠杆让这种差异变得毫不宽容。没有使用杠杆的所有者或许有时间
gǎi shàn shōu kuǎn bù lì de wèn tí jiè kuǎn rén zé bì xū zài xià yī bǐ fù kuǎn dào qī qián jiě jué tā
改善收款不力的问题。借款人则必须在下一笔付款到期前解决它。

yīn cǐ biāo tí zhǐ shì yī zhǒng jiǎn lüè shuō fǎ jiàn zhù wù běn shēn bú huì cháng huán zhài wù kǎ chē gōng sī zhuān lì huò jī qì yě bú huì zhèng chángyùn zhuàn
因此，标题只是一种简略说法。建筑物本身不会偿还债务。卡车、公司、专利或机器也不会。正常运转
de zī chǎn suǒ dài lái de shí shōu xiàn jīn fù zé fù kuǎn chǔ bèi jīn zhī chēngzhōng duàn qī dǐ yā pǐn zé ràng dài kuǎn rén zài shī bài hòu yǒu kě néng huò dé qīng cháng
的资产所带来的实收现金负责付款；储备金支撑中断期；抵押品则让贷款人在失败后有可能获得清偿。
zhè xiē shì bù tóng de bǎo hù wěn jiàn de róng zī jì huà qīng chǔ měi xiànggōng zuò fēn bié yóu nǎ yī zhǒng bǎo hù chéng dān
这些是不同的保护。稳健的融资计划清楚每项工作分别由哪一种保护承担。

17.1 让三只时钟彼此匹配

měi xiàng shǐ yòng gàng gǎn de zī chǎn dōu zhì shǎo àn sān zhī shí zhōngyùn xíng jīng yíng shí zhōng shǐ yú jià zhí jiāo fù zhōng yú xiàn jīn shōu huí hé tóng shí zhōng guī dìng lì xī
每项使用杠杆的资产都至少按三只时钟运行。经营时钟始于价值交付，终于现金收回。合同时钟规定利息、
běn jīn qì yuē tiáo kuǎn cè shì lǐ lǜ zhòng shè hé zuì zhōng dào qī rì huí shōu shí zhōng jué dìng chū wèn tí hòu xiū fù tì huàn zài róng zī huò chū shòu xū yào
本金、契约条款测试、利率重设和最终到期日。回收时钟决定出问题后修复、替换、再融资或出售需要
duō zhǎng shí jiān
多长时间。

zhǐ kàn shùn lì de qíng kuàngbìng bù gòu zū jīn kě néng zài měi yuè yī rì dào qī què yào dào shí rì cái dào zhàng kè hù kě néng zài liù shí tiān hòu fù kuǎn ér
只看顺利的情况并不够。租金可能在每月一日到期，却要到十日才到账。客户可能在六十天后付款，而
gōng zī měi zhōu dōu yào fā kǎ chē 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 wú yè kě néng hěn yǒu jià zhí
工资每周都要发。卡车可能可以使用八年，但贷款中的一大笔余额三年后就会到期。物业可能很有价值，
què réng xū shù yuè cái néng shòu chū dāng yī zhī shí zhōng zài lìng yī zhī shí zhōngnéng gòuchǎn shēng xiàn jīn zhī qián jiù yāo qiú fù kuǎn shí zhài wù jiù huì biàn dé cuì ruò
却仍需数月才能售出。当一只时钟在另一只时钟能够产生现金之前就要求付款时，债务就会变得脆弱。

shǒu xiāncóng shí jì shōu qǔ de jīng yíng xiàn jīn kāi shǐ duì yú yī chù wù yè jiǎn huà de xián jiē guān xì rú xià
首先从实际收取的经营现金开始。对于一处物业，简化的衔接关系如下：

$$
\begin{aligned}
NOI_t &= \text{collected operating revenue}_t \\
&\quad - \text{ordinary operating expense}_t, \\
CF_t^{\text{owner}} &= NOI_t - \text{debt service}_t \\
&\quad - \text{capital work}_t - \text{income tax}_t \\
&\quad - \text{other required cash}_t.
\end{aligned}
$$

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 bǎ tā dàng zuò suǒ yǒu zhě kě yǐ zhī pèi de qián jì suàn shí yīng
净营业收入通常不包括融资、所得税和资本性支出。因此，不能把它当作所有者可以支配的钱。计算时应
nà rù shí jì rù zhù huò yǐ jīng jiāo fù de fú wù shí jì shōu kuǎn kōng zhì huò kè hù liú shī huài zhàng jiǎn miǎn guǎn lǐ wéi hù bǎo xiǎn fáng chǎn shuì
纳入实际入住或已经交付的服务、实际收款、空置或客户流失、坏账、减免、管理、维护、保险、房产税、
gōng yòng shì yè fèi hé guī chéng běn yǐ jí wèi bù dìng qī gēng huàn yù liú de chū bèi jīn de qì chē lǚ guǎn shuō míng le wèi shén me yīng shōu zū jīn
公用事业费、合规成本，以及为不定期更换预留的储备金。Corcoran 的汽车旅馆说明了为什么应收租金
zhǐ néng liè zài hé duì xiàng mùzhōng jué bù néng zhí jiē jì rù fù kuǎn zhàng hù
只能列在核对项目中，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 le àn jì dìng dìng yì jì suàn de zhài wù cháng fù é tā wú fǎ zhī fù bèi pái chú zài fèn zǐ zhī wài de wū dǐng sù sòng shuì wù chōng jī zhù hù bān qiān huán jìng xiū fù huò jiā tíng jǐn jí shì jiàn dài kuǎn rén de qì yuē tiáo kuǎn kě yǐ shí bié wéi yuē què wú fǎ gào sù yí gè jiā tíng néng gòuchéng shòuduō shǎo bù què dìng xìng
大于一的数值只说明，按既定定义计算的压力情境 NOI 超过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的屋顶、诉讼、税务冲击、住户搬迁、环境修复或家庭紧急事件。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多少不确定性。

17.2 在资本结构中写清每一项索取权

miáo shù le yī zhǒng cháng jiàn de jiǔ diàn shōu gòu zài tā cū lüè gū suàn de wàn měi yuán àn lì zhōng mǎi fāng tóu rù wàn měi yuán yín háng zài píng gū wù yè bìngshěn chá jiāo yì hòu dài chū wàn měi yuán tā jiāng qí miáo shù wèi yín hángchéng dān le fēng xiǎn
Ben Mallah 描述了一种常见的酒店收购。在他粗略估算的 1000 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 dānxìn yòng fēng xiǎn hé dǐ yā pǐn fēng xiǎn jiè kuǎn rén réng kě néng shī qù quán yì zī běn jiāo yì chéng běn hòu lái tóu rù de xiàn jīn wù yè shí jiān shēng yù yǐ jí dān bǎo huò jiāo chā dǐ yā xié yì néng gòu zhuī suǒ dào de yī qiè yuán gōng zhù hù gōng yìng shāng hé yí gè jiā tíng yě kě néng zài bìng wèi xuǎn zé gàng gǎn de qíng kuàng xià chéng shòu sǔn shī zī běn jié gòu huà fēn le suǒ qū quán hé kòng zhì quán tā bìng bú huì bǎ shī bài zào chéng de quán bù sǔn shī zhuǎn yí gěi chū zī zuì duō de yī fāng
银行确实承担信用风险和抵押品风险。借款人仍可能失去权益资本、交易成本、后来投入的现金、物业、时间、声誉，以及担保或交叉抵押协议能够追索到的一切。员工、住户、供应商和一个家庭也可能在并未选择杠杆的情况下承受损失。资本结构划分了索取权和控制权；它并不会把失败造成的全部损失转移给出资最多的一方。

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：

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

yīng jì rù jìn zhí diào chá fǎ lǜ gōng zuò shè bèi chū qī kōng zhì wěn dìng yùn yíng qián de lì xī yǐ jí shí zī chǎn néng gòu shǐ yòng suǒ xū de měi yī xiàng chéng běn duì yú měi yī céng zhài wù dōu yào xiě míng lì lǜ tān hái fāng shì fù kuǎn rì qī dào qī rì dà é wěi kuǎn yú é dǐ yā pǐn liú zhì quán yōu xiān jí zhuī suǒ quán dān bǎo qì yuē tiáo kuǎn bào gào yì wù tí qián hái kuǎn tiáo jiàn hé wéi yuē jiù jì cuò shī duì yú quán yì zī běn yào xiě míng yóu shuí tí gōng huò dé shén me quán lì yǐ jí shì fǒu kě néng bèi yāo qiú zhuī jiā zī běn yī bǐ hěn shǎo de chū shī fù kuǎn kě néng yǎn gài hěn duǎn de qī xiàn jù é wěi kuǎn huò yóu jiā tíng chéng dān de chéng nuò
应计入尽职调查、法律工作、设备、初期空置、稳定运营前的利息，以及使资产能够使用所需的每一项成本。对于每一层债务，都要写明利率、摊还方式、付款日期、到期日、大额尾款余额、抵押品、留置权优先级、追索权、担保、契约条款、报告义务、提前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，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 bǎ yín hángmiáo shù wèi ràng chǔ hù zī jīn liú xiàng jiè kuǎn rén de qú dào zàn yánggàng gǎn tóng shí yòu zài tóng yī cì fāng tánzhōng bǎ zhài wù bǐ zuò wēi xiǎn de wǔ qì duì dài jī huì shí yīng dāng 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 de zhài quán bìng yóu hé tóng jiù jì cuò shī tí gōng zhī chí jīn róng néng lì shī yú cóng tán pàn zhuō lìng yī biān jiě dú zhè xiàngzhài quán
借来的钱是另一个人持有的、有明确到期日的债权，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 dōu jiàn yì gòu mǎi yè zhǔ zì zhù de xiǎo xíng duō dān yuán wù yè zì jǐ zhù yí gè dān yuán yòng qí tā dān yuán de zū jīn jiàng dī jiā tíng zhù fángchéng běn zhè zhǒng ān pái kě yǐ chéng wéi xué xí jīng yíng xiǎo xíng zī chǎn de yī cì shí yòng lì liàn tā yě kě néng bǎ zhù fáng tóu zī gōng zuò zhài wù hé dāng dì jīng jì fēng xiǎn dōu jí zhōng zài tóng yī gè dì zhǐ
Mallah 和 Corcoran 都建议购买业主自住的小型多单元物业：自己住一个单元，用其他单元的租金降低家庭住房成本。这种安排可以成为学习经营小型资产的一次实用历练。它也可能把住房、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 yī jīng rù zhù bìng shí jì shōu qǔ de zū jīn kāi shǐ kòu chú kōng zhì zū hù gēng tì wèi fù kuǎn wéi hù zī běn xìng gēng huàn bǎo xiǎn
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、未付款、维护、资本性更换、保险、
shuì kuǎn gōng yòng shì yè fèi guǎn lǐ gōng zuò hé róng zī chéng běn hé chá fēn qū guī dìng shí jū xìng gōng píng zhù fáng yì wù zū yuē yā jīn yǐn sī
税款、公用事业费、管理工作和融资成本。核查分区规定、适居性、公平住房义务、租约、押金、隐私、
ān quán yí jí zhè gè jiā tíng shì fǒu yuàn yì zhù zài yī xiàng zhèng zài yùn yíng de yè wù zhī zhōng zhǐ yǒu zài chéng dān zhè xiē chéng běn bìng lǚ xíng zhè xiē yì wù zhī hòu
安全，以及这个家庭是否愿意住在一项正在运营的业务之中。只有在承担这些成本并履行这些义务之后，
zū jīn cái néng dǐ kòu zhù fáng chéng běn
租金才能抵扣住房成本。

fǎng tán tí dào le měi guó guò qù de àn jié dài kuǎn jì huà hé shǒu fù shù zì zhè xiē xì jié bìng bú shì kě yǐ yí zhí dào gè dì de cāo zuò zhǐ lìng guān fāngzhèng cè
访谈提到了美国过去的按揭贷款计划和首付数字。这些细节并不是可以移植到各地的操作指令。官方政策
fù yǒu rù zhù wù yè shōu rù chǔ bèi jīn bǎo xiǎn chéng běnshěn chá fèi yòng hé qí tā tiáo jiàn ér qiě huì suí shí jiān biàn huà cǎi qǔ xíng dòng qián yīng
附有入住、物业、收入、储备金、保险、承保审查、费用和其他条件，而且会随时间变化。采取行动前，应
hé shí xiàn xíng shǒu cè bìng qǔ de hé gé de dāng dì zhuān yè yì jiàn gōng gòng dān bǎo huò bǎo xiǎn jì huà kě yǐ gǎi biàn dài kuǎn rén de tiáo kuǎn tā wú fǎ ràngshǒu kuǎn
核实现行手册并取得合格的当地专业意见。公共担保或保险计划可以改变贷款人的条款；它无法让收款
bù lì de xiàng mù biàn dé fù dān dé qǐ
不力的项目变得负担得起。

17.4 更换贷款人并不会消除债务

miáo shù le yī xiē gèng yuàn yì chí xù shōu dào fù kuǎn ér bú shì lì jí yǐ xiàn jīn chū shòu de mài fāng mài fāng jiē shòu yī zhāng jiè jù bìngchéng wéi
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
dài kuǎn rén mǎi fāng dǎ suàn yòng wù yè shōu rù fù kuǎn zài yī bǐ jù chēng shè jí gè dān yuán de jiāo yì zhōng gěi chū de yuè dù zǒng shōu rù yuē wèi
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
zhī fù mài fāng kuǎn xiàng shuì kuǎn bǎo xiǎn guǎn lǐ fèi hé wéi xiū fèi hòu yuē shèng
$160,000，支付卖方款项、税款、保险、管理费和维修费后约剩 $53,000。

mài fāng róng zī kě yǐ jiě jué zhēn shí de xié tiáo wèn tí jí jiāng tuì xiū de suǒ yǒu zhě duì shí jī shōu rù jià gé huò jiāo jiē de zhòng shì fāng shì kě néng bù tóng yú
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
yín háng shuāng fāng kě yǐ wéi rào wù yè de shí jì qíng kuàng shè jì fù kuǎn ān pái hé jīng yíng yí jiāo dàn méi yǒu yín háng bìng bù děng yú méi yǒu chéng bǎoshěn chá huò
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
wéi yuē quán shǔ dān bǎo quán quán xiàn hé fǎ yòng tú zhù hù hé zū yuē shōu kuǎnqíng kuàng wù yè zhuàng kuàng dì yán wéi hù bǎo xiǎn huán jìng yì wù
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、
wéi yuē bǔ jiù quán dà é wěi kuǎn zhǐ shú yī jí wú fǎ zài róng zī de kě néng xìng réng rán zhòng yào mài fāng piān hǎo de nà shuì shí diǎn bìng bù néng zhèng míng
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
mǎi fāng chéng dān dé qǐ zhè yī jià gé
买方承担得起这一价格。

suǒ shēng chēng de fáng dì chǎn yǒu bǎo zhàng jīng bù qǐ qì chē lǚ guǎn àn lì de jiǎn yàn wù yè kě néng shī qù zū hù hé fǎ yòng tú tōng xíng
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
tiáo jiàn kě bǎo xìng wù lǐ zhuàng kuàng shì chǎng jià zhí huò róng zī qú dào jiāo gē shí méi yǒu tóu rù xiàn jīn de mǎi fāng réng kě néng qiān shǔ dān bǎo chéng dān
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
dǐ yā pǐn chǔ zhì hòu réng yǒu qiàn kuǎn de fēng xiǎn jié shōu wèi jié qīng de gōng chéng bìng fù yǒu yuán chāo chū shí xiàn jīn tóu rù de yì wù dī xiàn jīn tóu rù miáo shù
的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
de shì zì jīn lái yuán bìng bù héng liáng ān quán xìng
的是资金来源，并不衡量安全性。

zài róng zī huì zài cì gǎi biàn dài kuǎn rén hé shí jiān ān pái chēng tā yǐ mǎi xià dì yī chù wù yè chóng xīnzhāo shāngbìng
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
jiā yǐ gǎi shàn rán hòu àn jù chēng wéi de jià zhí jìn xíng zài róng zī tā shuō yī bǐ de dài kuǎn fān huán le tā de xiàn jīn hé jiāo gē
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
chéng běn tóng shí gāi wù yè měi yuè chǎn shēng yuē fǎng tán méi yǒu tí gōng yuán shǐ zhài wù wéi xiū chéng běn fèi yòng shuì kuǎn chǔ bèi jīn huò wán zhěng
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
de xiàn jīn liú jì suàn yīn cǐ wú fǎ zhòng gòu qí huí bào
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：

$$
\begin{aligned}
\text{cash released} &= \text{new debt} \\
&\quad - \text{old debt repaid} - \text{closing cost} \\
&\quad - \text{required reserve}, \\
\text{remaining equity} & \\
&= \text{supported asset value} \\
&\quad - \text{new debt}.
\end{aligned}
$$

zài róng zī bú huì chuàng zào lì rùn tā zhǐ shì píng jiè yī jīng cún zài huò bèi rèn wéi cún zài de jià zhí shì fàng jiè lái de xiàn jīn bìng fù yǔ xīn dài kuǎn rén yī xiàng
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价值释放借来的现金，并赋予新贷款人一项
gèng dà de gù dìng zhài quán chóng xīnzhāo 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 de gū zhí yě kě néng
更大的固定债权。重新招商、维修、经营或市场变化可能提高了有依据支持的价值。宽松的估值也可能

zhǐ shì zēng jiā le kě jiè jīn é zhǐ yǒu xiě chū qián hòuwán zhěng de zī běn jié gòu zhè yī qū bié cái huì xiǎn xiàn
只是增加了可借金额。只有写出前后完 整的资本结构，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 dì yī xiàng zī chǎn réng bǎo liú zú gòu de xiàn jīn hé quán yì zī běn lái dù guò
释放出来的资本可以投入另一个有生产力的用途，前提是第一项资产仍保留足够的现金和权益资本来渡过
kùn jìng rú guǒ suǒ yǒu zhě chōu zǒu kè hù zhù hù wéi hù gōng zuò hé dài kuǎn rén suǒ yǐ lài de huǎn chōng tā jiù biàn chéng le zī jīn chōu qǔ shuì wù chǔ lǐ
困境。如果所有者抽走客户、住户、维护工作和贷款人所依赖的 缓 冲，它就变 成了资金抽取。税务处理
huì yīn jiāo yì suǒ yǒu zhě dì diǎn hé rì qī ér yì tā jué bú huì qǔ xiāo hái kuǎn shí zhōng
会因交易、所有者、地点和日期而异；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 shuōmíng jīng yíng yè shōu rù zī běn huà lǜ zhài wù cháng fù é hé zhōu qī wèi zhì hòu shè xiǎng yī bǐ fú dòng lì lǜ dài kuǎn zài wǔ zhì qī nián
Justin Waller 在说明净营业收入、资本化率、债务偿付额和周期位置后，设想一笔浮动利率贷款在五至七年
hòu cóng yuē bǎi fēn zhī bā shēng zhì bǎi fēn zhī shí liù bǎi fēn zhī shí liù shì tā de yā lì qíng jìng ér bú shì yù cè qí mù dì zài yú pò shǐ rén men zài lì lǜ
后从约百分之八升至百分之十六。百分之十六是他的压力情境，而不是预测。其目的在于迫使人们在利率
zhòng shèqián zuò chū jué dìng
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 chóng xīn gū zhí jiǎ shè zài róng zī shōu jǐn lì lǜ shēng gāo xū yào
现在就计算到期余额。根据压力情境下有依据支持的收入重新估值。假设再融资收紧、利率升 高、需要
zī běn xìng gōng chéng bìngchǎn shēng jiāo yì chéng běn rú guǒ tì dài dài kuǎn bù zú yào míng què mí bǔ quē kǒu de yī chéng nuò zī jīn lái yuán chū shòu fāng àn yě bì xū
资本性 工 程，并 产 生交易成本。如果替代贷款不足，要明确弥补缺口的已承 诺资金来源。出售方案也必须
jīng shòugèng dī jià gé gèng zhǎng děng dài shí jiān mǎi fāng róng zī shuì wù hé jiāo gē fēng xiǎn
经受更低价格、更 长 等待时间、买方融资、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 fū qiú chǎng shòu fǎng de rén chēng tā mǎi xià yī jiā yuán lín cái liào gōng yìng gōng sī
同样的检验也适用于运营 中 的公司。一位在高尔夫球场受 访的人称，他买下一家园林材料供应公司，
zēng jiā kǎ chē rén yuán hé shè bèi hòu lái yòu jiāng qí chū shòu tā jiàn yì shí yòng zhèng fǔ zhī chí de dài kuǎn bìng gěi chū le yī xiē lì shí shù zì zhè xiē shù zí
增加卡车、人员和设备，后来又将其出售。他建议使用政府支持的贷款，并给出了一些历史数字；这些数字
kě néng bìng bù wán zhěng yě bù néng zhèng míngdāng qiántiáo kuǎn měi guó xiàn xíng jì huà dān bǎo de shì cān yù jì huà de dài kuǎn rén zhēn duì jiè kuǎn rén de chéng bǎoshěn chá
可能并不完 整，也不能 证 明 当 前条款。美国现行计划担保的是参与计划的贷款人；针对借款人的承 保审查、
hái kuǎn dǐ 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 dài kuǎn rén de huí shōu jié gòu bìng bù děng yú jiě chú
还款、抵押品、费用，以及往 往需要的个人担保依然存在。这项担保属于贷款人的回收结构，并不等于解除
jiè jù suǒ zài zhài wù
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 tíng jī shí jiān hé zhài wù cháng fù é hòu shí jì shōu qǔ de zēng liàng
新设备的价格，应根据扣除利用率、人工、燃料、维护、保险、停机时间和债务偿付额后实际收取的增 量
gòng xiàn é lái héng liáng zhè wèi yuán lín yè wù jīng yíng zhě shuō měi liàng kǎ chē dōu néngzhuàn qián lìng yī jiā gōng sī zé bì xū míng què jù tǐ gōng zuò chǎn néng
贡献额来衡 量。这位园林业务经营者说，每辆卡车都能 赚 钱。另一家公司则必须明确具体工作、 产 能、
lì rùn kōng jiān shōu kuǎn rì qī bù lì qíng jìng yǐ jí zhè xiànggōng zuò xiāo shī hòu de tì dài fāng àn
利润空间、收 款日期、不利情境，以及这项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 bù bǎ shēng zhíhuò qīng sōng zài róng zī dàng zuò jiù yuán shǒu duàn de qíng kuàng
选择一项正在考虑的物业、公司、机器或其他生 产 性资产。在不把升值或轻松再融资当作救援手 段的 情 况
xià jiǎn yàn tā zhèng jù dào nǎ lǐ zhōng zhǐ jiù zài nǎ lǐ xiě shàng *wèi zhī*
下检验它。证据到哪里终止，就在哪里写 上 未知。

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

2. **xiàn jīn shí zhōng** yán zhe jiāo fù yàn shōu kāi piào hé shōu kuǎn de guò chéng hé duì yīng shōu shōu rù 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 huò xū qiú sūn shī huài zhàng guǎn lǐ wéi hù bǎo xiǎn shuì kuǎn hé guī hé gēng huàn zhī chū
   现金时 钟。沿着交付、验收、开票和收 款的过 程核对应收收入。按日期建立 正 常 和压力情境下的经营现金流，其中包括空置或需求损失、坏 账、管理、维护、保险、税款、合规和更 换支出。

3. **zī běn jié gòu** jì lù měi yī xiàng zī jīn yòng tú hé yǐ chéng nuò lái yuán zài jì lù měi yī xiàng lì lǜ fù kuǎn dào qī rì dà é wěi kuǎn dān bǎo quán qì yuē tiáo kuǎn dān bǎo zhuī suǒ quán hé jiù jì cuò shī míng quèzuì zhōngchéng dān měi xiàngchéng nuò de rén
   资本结构。记录每一项资金用途和已承 诺来源，再记录每一项利率、付款、到期日、大额尾款、担保权、契约条款、担保、追索权和救济措施。明确最终承 担每 项 承 诺的人。

4. **yā lì lù jìng** jiāngshōu kuǎnjiǎn shǎo áng guì de wéi xiū fù kuǎn yán chí lì lǜ shàng shēng yǒu yī jù zhī chí de jià zhí xià jiàng hé zài róng zī shōu jǐn jié hé qǐ lái àn rì qī jì suàn zhài wù cháng fù é cháng zhài fù gài suǒ yǒu zhě xiàn jīn hé zuì dī xiàn jīn yú é
   压力路径。将收 款减少、昂贵的维修、付款延迟、利率 上 升、有依据支持的价值下降和再融资收紧结合起来。按日期计算债务偿付额、偿 债覆盖、所有者现金和最低现金余额。

5. **huí shōushí zhōng** duì měi yī 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 yī bǐ shàng wèichéng nuò de wèi lái dài kuǎn tóng shí zuò wéi jì huà hé jiù yuán shǒu duàn ér chóng fù jì suàn
   回收时 钟。对每一项缺口，明确已承 诺的现金、新权益资本、经营修复、协商减负或可信的出售方案。不要把一笔尚未 承 诺的未来贷款同时作为计划和救援手 段而重复计算。

biān jiè shuō míng nǐ 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 huǒ rén
6. **边界**。说明哪些家庭储备金、工资资金、对住户的义务、对客户的承诺、健康需要、家庭担保或合伙人
zī yuán bù néng bèi zhè bǐ jiāo yì xiāo hào
资源不能被这笔交易消耗。

jué dìng 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
7. **决定**。写明在什么条件下购买、降低杠杆、增加储备金、引入权益资本、分阶段投资、重新谈判或放弃
jiāo yì yě yào xiě míng jiè kuǎn kě néng méi yǒu bì yào de yuán yīn fàng màn zēng zhǎng zū yòng zū lìn yù fù kuǎn liú cún shōu yì gòng tóng suǒ yǒu huò
交易。也要写明借款可能没有必要的原因：放慢增长、租用、租赁、预付款、留存收益、共同所有，或
bù jìn xíng jiāo yì dōu kě néng bǎo liú gèng duō zì yóu
不进行交易，都可能保留更多自由。

zhài wù kě yǐ jiā sù yī xiàng yǒu yòng zī chǎn de fā zhǎn bìng wèi qí tā gōng zuò bǎo liú quán yì zī běn tā yě kě néng bǎ yī cì shí jiān pàn duàn cuò wù biàn chéng
债务可以加速一项有用资产的发展，并为其他工作保留权益资本。它也可能把一次时间判断错误变成
bèi pò chū shòu yào wèn de shì shí jì shōu qǔ de xiàn jīn chǔ bèi jīn hé tóng tiáo kuǎn huí shōu xuǎn xiàng yī jí měi yí gè chéng shòu fēng xiǎn de rén néng fǒu
被迫出售。要问的是：实际收取的现金、储备金、合同条款、回收选项，以及每一个承受风险的人，能否
zài zhè xiàng zhài wù shí jì kě néng cún xù de zhěng gè qī jiān chéng dān tā jí shǐ néng gòu zuò dào yī xiàng zī chǎn réng rán zhí shì yí gè bù què dìng de jié guǒ dì
在这项债务实际可能存续的整个期间承担它。即使能够做到，一项资产仍然只是一个不确定的结果。第 18
zhāng jiāng zhuī wèn rén shēng yǒu duō shǎo bù fèn yīng dāng yī lài 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 zhōngchéng wéiméng yǒu tóng shí bù ràng quán pán bēng kuì chéng wéi kě néng
如何让时间始终成为盟友，同时不让全盘崩溃成为可能？

fèi chéng yī wèi tuì xiū yá yī bǎ tóu zī miáo shù wèi màn cháng de děng dài suí hòu cái chū xiàn kàn shì míng xiǎn de jiā sù tā shuō guāng kào chǔ xù hái bù gòu
费城一位退休牙医把投资描述为漫长的等待，随后才出现看似明显的加速。他说，光靠储蓄还不够。
dìng qī tóu rù fù gài miàn guǎng de gōng kāi shì chǎng jī jīn qǐ chū sì hū shōu xiào shèn wēi hěn jiù yǐ hòu zēng zhǎng cái kāi shǐ chéng xiàn jǐ hé jí shù de xíng tài
定期投入覆盖面广的公开市场基金，起初似乎收效甚微；很久以后，增长才开始呈现几何级数的形态。
tú zhōng lìng rén xīng fèn de shì yòu cè de qū xiàn zhēn zhèngyǒu yòng de shì zuǒ cè nà duàn ān jìng de lì chéng nà shí jìn zhǎn wēi xiǎo chōng mǎn bù què dìng xìng yě
图中令人兴奋的是右侧的曲线。真正有用的是左侧那段安静的历程，那时进展微小、充满不确定性，也
hěn róng yì bèi dǎ duàn
很容易被打断。

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 bèi pò zài xià diē qī jiān mài chū de rén dé bú dào yī fú
复利需要一项能够成立的权益、持续持有、留存收益以及时间。被迫在下跌期间卖出的人，得不到一幅
cóng wèizhōng duàn de shì yì tú suǒ zhǎn shì de jié guǒ měi cì huò lì dōu zhī fù diào tài duō yǐ bō dòng jù liè de chí cāng zuò dǐ yā jiè kuǎn huò ràng yī cì shī bài
从未中断的示意图所展示的结果。每次获利都支付掉太多、以波动剧烈的持仓作抵押借款，或让一次失败
chéng wéi zhì mìng dǎ jī de rén tóng yàng dé bú dào yù qī jié guǒ miáo shù de shì yī xì liè kě néng de lù jìng yí gè jiā tíng shí jì dé dào de zhǐ yǒu qí zhōng
成为致命打击的人，同样得不到。预期结果描述的是一系列可能的路径。一个家庭实际得到的只有其中
yī tiáo ér zhàng dān yě huì yán zhe zhè tiáo lù jìng dào lái
一条，而账单也会沿着这条路径到来。

zhè jiù shì fēng xiǎn wèi hé bǐ fù lì yí dòng dé gèngkuài yī xiàng wěn jiàn de tóu zī kě néng xū yào jǐ shí nián cái néng xiǎn chū jià zhí què kě néng zài yí gè xià wǔ
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几十年才能显出价值，却可能在一个下午
shī qù yuán běnràng rén néng gòuděng dài de liú dòng xìng mù biāo bú shì zhǎo dàoyī zhǒng yǒng bù xià diē de zī chǎn ér shì jiàn lì yī zhǒng jí shǐ zī chǎn xià diē yě bú huì
失去原本让人能够等待的流动性。目标不是找到一种永不下跌的资产，而是建立一种即使资产下跌，也不会
bèi pò zuò chū cuò wù jué dìng de shēng huó
被迫作出错误决定的生活。

18.1 买下等待的权利

lái dào niǔ yuē cóng shì xì jù gōng zuò shí suàn chū zì jǐ měi yuè dà yuē xū yào cái néng liú zài zhè zuò chéng shì tā jìn rù fáng dì chǎn
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
hángyè de nà yī tiān zhèng shì shēn qǐng pò chǎn zhī rì tā hòu lái páng dà de yè wù guī mó kě néng huì yǎn gài zuì chū nà gè shù zì
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
suǒ tǐ xiàn de wù shí zhì huì zài màn cháng de shí jiān kuà dù néng gòu gěi tā huí bào zhī qián tā bì xū xiǎn wèi xià gè yuè chóu cuò zī jīn
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。

měi gè jiā tíng dōu yǒu zhè yàng yī tiáo shēng huó dǐ xiàn tā hán gài shí wù zhù fáng jiàn kāng jiāo tōng zhào hù shuì kuǎn bǎo xiǎn yī jí nà xiē tuī chí
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
biàn huì zào chéngshāng hài de fù kuǎn tā hái bāo kuò bèi yuè dù píng jūn shù yǎn gài de nián dù jì jié xìng hé yì wài zhī chū chéng nuò zài mǒu gè rì qī zhī fù de
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
qián bù néng yī lài yī xiàng jiè shí kě néng zhèng chǔ yú dī mí qī de zī chǎn liú dòng zī jīn de shōu yì huò xǔ jiào dī yě kě néng sǔn shī gòu mǎi lì dàn tā néng
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
mǎi lái suǒ xū de shí jiān ràng yī xiàng cháng qī quán yì bù shòu gān rǎo
买来所需的时间，让一项长期权益不受干扰。

chéng dān fēng xiǎn zhī qián xiān bǎ sān gè wèn tí fēn kāi
承担风险之前，先把三个问题分开：

chéng shòu néng lì zài bù wéi bèi zé rèn huò sǔn hài jī běn shēng huó de qián tí xià néng gòuchéng shòu duō dà de sǔn shī yán wù hé liú dòng xìng bù zú
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？

yì yuàn néng gòu jīng lì duō dà de bù què dìng xìng ér bù yīn kǒng jù fǒu rèn huò xīng fèn ér fàng qì jì dìng fāng zhēn
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？

bì yào xìng suǒ xuǎn zé de shēng huó hé shí jiān kuà dù shí jì shàng xū yào duō gāo de huí bào
必要性 所选择的生活和时间跨度，实际上需要多高的回报？

xìn xīn kě yǐ fàng dà yì yuàn què bú huì gěi chéng shòu néng lì zēng jiā yī měi yuán yáo yuǎn de bào fù kě néng ràng rén jué de mǒu zhǒng huí bào bì bù kě shǎo què
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
bú huì yīn cǐ ràng wēi xiǎn de cè lüè biàn dé wěn jiàn dāngbiāo miànshang suǒ xū de huí bào chāo guò yí gè jiā tíng néng gòuchéng shòu de fēng xiǎn shí chéng shí de yìng duì
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

fāng shì shì tiáo zhěnggōng kuǎn shōu rù chéng běn mù biāo shí jiān kuà dù zé rèn huò jì huà zhōng de mǒu zhǒng zǔ hé chéng dāngèng duō fēng xiǎn zhǐ shì yí gè
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
xuǎn xiàng ér qiě wǎng wǎng shì zuì nán nì zhuǎn de xuǎn xiàng
选项，而且往往是最难逆转的选项。

tí gōng le yí gè yùn dòng yuán tè yǒu de lì zi jù tā shuō zì jǐ kào dài yán shōu rù shēng huó ér bǐ sài shōu rù jī běn bù dòng
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。
zhè liǎng gǔ shōu rù dōu bú huì yǒng jiǔ chí xù qí fēi tóng xún cháng de jīn é yě bù jù yǒu pǔ biàn xìng zhēn zhèngyǒu yòng de shì zhè zhǒng huà fēn dāng qián zhī chū bìng wèi
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
zì dòng qǔ de duì quán bù dāng qī shōu rù de zhī pèi quán tā bǎ zhè zhǒng zuò fǎ yǔ yán shēn dào zhí yè shēng yá zhī wài de xuǎn zé lián xì qǐ lái
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。

bǎ tóng yī gè shí xù wèn tí shuō dé hěn míng què zuò wéi zhí yè gǎn lǎn qiú yùn dòng yuán tā dūn cù yùn dòng yuán bǎo liú shōu rù zài tóu shēn
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
yí gè jī huì zhī qián xiān nòng dǒng tā bìng bǎo hù zhī chēng qí shōu rù chuāng kǒu de jiàn kāng zài xiū sī dūn yī wèi yī shēng tí xǐng rén men bì miǎn chéng dān huì ràng
一个机会之前先弄懂它，并保护支撑其收入窗口的健康。在休斯敦，一位医生提醒人们避免承担会让
zāo gāo nián fèn nán yǐ wéi shēng de gù dìng yì wù lìng yī wèi yī shēng huí yì zì jǐ zài zhí yè shēng yá zǎo qī biàn kāi shǐ dìng qī xiànggōng zuò dān wèi de tuì xiū jì huà
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
gōng kuǎn tā men de zhí yè bù tóng dàn shùn xù bù biàn shōu zhùshēng huó dǐ xiàn bǎo hù shōu rù lái yuán ràng kě chóng fù de gōng kuǎnwán chéng yī cì yīng xióng shì
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
yù cè wú fǎ wán chéng de gōng zuò
预测无法完成的工作。

18.2 给资本安排四种工作之一

tóu zī zhè gè cí guò yú kuān fàn tā kě yǐ zhǐ xià gè yuè de fáng zū yī xiàng fēn sǎn huà de suǒ yǒu quán yì chuàng shǐ rén de gōng sī huò yī chǎng kě néng xuè běn wú guī
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
de dǔ zhù zhè xiē tóu cùn bù néng jīn jīn yīn wèi dōu yǒu kě néng zhuàn qián jiù cǎi yòng tóng yī tào biāo zhǔn xuǎn zé gōng jù zhī qián xiān gěi zī běn fēn pèi yī xiàng gōng zuò
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. **cún xù zī běn** yòng yú lǚ xíng yǒu míng què rì qī de yì wù hé yā lì qíng jìng xià de yì wù tā de gōng zuò shì suí shí kě yòng dé dào shì dàng bǎo hù bìng què bǎo
   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
   suǒ chí quán yì yǒu qí bì xū fú wù de rì qī gè rén shí tǐ hé huò bì kě kào pǐ pèi
   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. **fù lì zī běn** zài zú gòu duō de qǐ yè jiāo yì duì shǒu hé dì qū zhōng cháng qī chí yǒu shēng chǎn xìnghuó dòng shì rèn hé dān yī xuǎn zé dōu bù bì chéng wéiyīng xióng shì
   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
   de chéng gōng chéng běn shuì kuǎn tuō guǎn huò bì hé xíng wéi dōu yīng jì rù tā de jié guǒ
   的成功。成本、税款、托管、货币和行为都应计入它的结果。

3. **chuàng zào zī běn** wèi yī mén jì yì huò yī jiā gōng sī tí gōng zī jīn suǒ yǒu zhě zài qí zhōng kě néng yōng yǒufēi tóng xún cháng de zhī shí yǐng xiǎng lì hé jí zhōng tóu rù
   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
   de lǐ yóu tā de shàng xiàn qǔ jué yú zé rèn hé sūn shī chéng shòu néng lì ér bù zhǐ qǔ jué yú xìn niàn
   的理由。它的上限取决于责任和损失承受能力，而不只取决于信念。

4. **jī huì zī běn** wèi shí yàn tè shū qíng xíng huò tóu jī tí gōng zī jīn qí quán bù sǔn shī xū yù xiān shuō míng ér qiě jí shǐ fā shēng yě néngchéng shòu wú lùn
   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
   qián zài shàng zhǎng duō me yòu rén tā dōu wú quán cóng qiánsān xiànggōng zuòzhōng jiè qǔ zī jīn
   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 rú guǒ fù kuǎn dào qī shí wú fǎ dòng yòng jiù kě néng wú fǎ
bǎo zhàng cún xù yī xiàng bō dòng jù liè de quán yì huò xǔ shì hé jìn qī méi yǒu yòng tú yì wù de zī jīn yīng shēn shì qí quán lì jià gé qī xiàn liú dòng xìng
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、
jiāo yì duì shǒu fǎ lǜ bǎo hù chéng běn hé shí yòng tiáo jiàn
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 qǐ yè shì yí gè zhàn dé zhù jiǎo de mò rèn xuǎn zé tā jiǎn qīng
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
le shí bié wéi yī xìng cún zhě de fù dān yě jiǎn shǎo le fǎn fù xuǎn zé hé jiāo yì zào chéng de tuō lěi tā bìng bù bǎo zhèng měi gè rì qī dōu néng huò lì bú huì
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
xiāo chú zhěng gèshì chǎng de sǔn shī yě bú huì ràng mǒu gè guó jiā de zhì dù hé lì shì jù yǒu pǔ biàn xìng piān lí zhè yī mò rèn xuǎn zé huò xǔ yǒu zhèng dāng lǐ yóu
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，
dàn jí zhōng chéng dù yuè gāo jù zhèng zé rèn yě yuè zhòng
但集中程度越高，举证责任也越重。

xiāng guān de zī chǎn fù zhài biǎo bù zhǐ bāo kuò jīn róng zhàng hù jiù yè zhuān yè jì néng fēi shàng shì gōng sī gǔ quán dān bǎo zhù fáng jiàn kāng shòu fú yǎng rén
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、
yǎng lǎo jīn quán lì bǎo xiǎn gōng mínshēn fèn yǐ jí shí yòng zhì dù de qú dào dōu kě néng zēng qiáng huò xuē ruò děng dài de néng lì xiāng guān xingwǎng wǎng yǐn cáng zài
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
zhè xiē dì fāng shōu rù hé gǔ piào dōu yī lài tóng yī jiā gōng sī de yuán gōng shí jì shàng chéng dān zhe yí gè gèng dà de jí zhōng chǎng kǒu chuàng shǐ rén de qǐ yè
dān bǎo zhù fáng dài kuǎn shēng yù hé kě hù kě néng tóng shí zhuǎn ruò fáng dì chǎn yǔ dāng dì shōu rù kě néng zāo shòutóng yī chǎng chōng jī yí gè píng tái kě néng tóng shí
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
wēi xié fēn xiāo hé jié chù kè hù de qú dào yī yí zhǒng huò bì chí yǒu de zī chǎn kě néng wú fǎ lǚ xíng yī lìng yí zhǒng huò bì jì jià de yì wù
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 miànxiàng mù tā yì wèi zhe jù jué ràng yí gè bù què dìng de yuán yīn jué dìng tài duō bù kě huò quē de jié guǒ
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 fǎng tán xù shù shuō míng dān dú shǐ yòng *fēng xiǎn* yī cí wèi hé guò yú hán hú dì yī wèi shì zài mài ā mì chuàng bàn gōng yè dì chǎn gōng sī de chuàng shǐ rén
三段访谈叙述说明，单独使用风险一词为何过于含糊。第一位是在迈阿密创办工业地产公司的创始人。
tā hé hé huǒ rén zài chuàng bàn gōng sī zhī qián yǐ yǒu dà yuē shí nián de xiāng guān kāi fā jīng yàn tā men dǐ yā le zhù fáng bìng dòng yòng le xìn dài é dù hé
他和合伙人在创办公司之前，已有大约十年的相关开发经验。他们抵押了住房，并动用了信贷额度和
xìn yòng kǎ gōng sī chéng gōng le dì èr wèi shì ào sī tīng de yī míng fáng dì chǎn jīng yíng zhě jù tā shuō zì jǐ zài yī xiàng jí zhōng chí yǒu de gǔ piào tóu cùn shàng
信用卡；公司成功了。第二位是奥斯汀的一名房地产经营者，据他说，自己在一项集中持有的股票头寸上
kuī sǔn 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 liè wèi jì xù xiāng xìn gōng sī de lǐ yóu dì sān wèi
亏损了数百万美元。他仍是大股东，并把公司的季度营收和公布的估值列为继续相信公司的理由。第三位
shì niǔ yuē yī míng nǐ míng jiāo yì yuán tā huí yì le zhuī jiā bǎo zhèng jīn tōng zhī shī mián yī jí shè fǎ zhǎo dào xiàn jīn bǔ zú bǎo zhèng jīn de jīng lì
是纽约一名匿名交易员，他回忆了追加保证金通知、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 fǒuzhàn shèng kǒng jù de sān zhāngxuǎn piào ér shì sān tiáo bù tóng de lù jìng nà wèi chuàng shǐ rényōng yǒuxiāng guānjīng yíng zhī shí yě
这并不是关于信心能否战胜恐惧的三张选票，而是三条不同的路径。那位创始人拥有相关经营知识，也
qǔ de le chéng gōng jié guǒ dàn fǎng tán méi yǒu pī lù jiā tíng dǐ xiàn zhuī suǒ fàn wéi zhī qíng tóng yì wán zhěngtiáo kuǎn huò cǎi qǔ xiāng sì zuò fǎ què shí bài de rén
取得了成功结果，但访谈没有披露家庭底线、追索范围、知情同意、完整条款，或采取相似做法却失败的人。
ào sī tīng de chí yǒu rén biǎo xiàn chū le jì xù chéng shòuchǎng kōu de yì yuàn dàn tā de chéng shòu néng lì gǔ piào suǒ fù quán lì jí yōu xiān yú gǔ piào de qīng qiú quán
奥斯汀的持有人表现出了继续承受敞口的意愿；但他的承受能力、股票所附权利及优先于股票的请求权，
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 jià zhí bìng bù dēng yú tā běn rén chí cāng de jià zhí huò liú dòng xìng
以及什么证据会让他改变看法，仍然未知。公司的营收和公司价值，并不等于他本人持仓的价值或流动性。
jiāo yì yuán de dài kuǎn fāng bǎ shì chǎng kuī sǔn zhuǎn huà wèi yī xiàng yōu míng qué qī xiàn de xiàn jīn yāo qiú zài nà yī kè yì yuàn wú fǎ dài tì chéng shòu néng lì
交易员的贷款方把市场亏损转化为一项有明确期限的现金要求。在那一刻，意愿无法代替承受能力。

yī duàn gū zhù yí zhì bìngqǔ de chéng gōng de xù shù wú fǎ zhèng míng gū zhù yí zhì shì yī tiáo guī zé wǒ men zhī suǒ yǐ jiàn dào zhè wèi chuàng shǐ rén shì yīn wèi
一段孤注一掷并取得成功的叙述，无法证明孤注一掷是一条规则。我们之所以见到这位创始人，是因为
gōng sī cún huó le xià lái cǎi qǔ tóng yàng zuò fǎ yā shàngtóng yàng de shēng huó bì xū pǐn què cóng fāng tán duì xiàng qún tǐ zhōng xiǎo shī de rén gèng nán bèi kàn jiàn
公司存活了下来。采取同样做法、押上同样的生活必需品，却从访谈对象群体中消失的人，更难被看见。
háng yè zhī shí kě néng gǎi shàn pàn duàn shì hòu de chéng gōngbìng bú huì ràng jiā tíng dǐ yā wù biàn dé wú hài dāng hé huǒ rén huò jiā rén chéng dān bù fèn xià xíng hòu guǒ
行业知识可能改善判断；事后的成功并不会让家庭抵押物变得无害。当合伙人或家人承担部分下行后果
shí yīng dāng zài jié guǒ jié xiǎo zhī qián bǎ tā men de zhī qíng tóng yì nà rù jué cè
时，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 chǎng kǒu jí zhōng shì liǎng gè bù tóng de xuǎn zé chuàng bàn yī jiā gōng sī kě néng xū yào duō nián zhuān zhù de xué xí hé gōng zuò dàn
注意力集中和财务敞口集中，是两个不同的选择。创办一家公司可能需要多年专注的学习和工作，但
bù bì yīn cǐ wú xiàn dù dì bào lù zhù fáng jiàn kāng huī fù néng lì hé wèi lái shōu rù de měi yí gè lái yuán chuàng shǐ rén kě yǐ quán lì yǐ fù tóng shí shǒu zhù
不必因此无限度地暴露住房、健康、恢复能力和未来收入的每一个来源。创始人可以全力以赴，同时守住
jiā tíng dǐ xiàn xiàn zhì dān bǎo zhú bù fēn sàn qǐ yè zhī wài de zī běn bìng jù jué yònggèng zāo dào qī de qīng qiú quán wèi zì jǐ de tóu zī pàn duàn róng zī
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。

miáo shù le rú hé zài chéng dān fēng xiǎn de tóng shí bǎo liú zài cì cān yù de néng lì tā hái tán dào zì jǐ huì shěn shì xǔ duō fēng xiǎn tóu zī
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
jī huì què zhǐ xuǎn zé jí shǎo shù lìng yī wèi fēng xiǎn tóu zī rén miáo shù le yī zhōng tóu zī zú hé xǔ duō gōng sī kě néng chè dǐ shī bài ér shǎo shù jí duān chéng gōng zhě
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
chéng dānzhèng gè zǔ hé de jié guǒ zhè xiē shì jīng guò xuǎn zé de zhuān yè rén shì xù shù bú shì dé dào chéng nuò de gài lǜ tā men jiě shì le yī xiàng zhòng yào cuò pèi
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：
yī bǐ gū lì de fēi gōng kāi tóu zī chéng dān zhe quán bù sǔn shī de kě néng xìng què bú huì zi dòng huò dé jī jīn de shāi xuǎnliú chéng hé tóng quán lì zhǔn rù qú dào
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、
hòu xù tóu zī néng lì huò yóu duō cì dú lì cháng shìgòu chéng de zǔ hé
后续投资能力或由多次独立尝试构成的组合。

ào sī tīng yī wèi wǎng luò ān quán qǐ yè gāo guǎn gěi chū le hù bǔ de jiào xùn tā rèn wéi cháng qī chí yǒu de hé gǔ piào zài cái wù shàng
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
bāng zhù le zì jǐ suí hòu zhū zhāng chū xù liàng rù wéi chū hé fēn sàn tóu zī bèi diǎn míng de yíng jiā shì cún huó zhī hòu cái kàn dé jiàn de lì shǐ zhè xiàng
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
fāng zhēn jù jué yāo qiú xià yí gè míng zi chóng yǎn tā men guǎng fàn chí yǒu huò xǔ huì fàng qì zuì yào yǎn de qián zài jié guǒ zuò wéi jiāo huàn yí gè yào yǎn de jié guǒ
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
yě biàn dé méi nà me bì yào
也变得没那么必要。

zài ràng yī xiàng jí zhōng chí cāng biàn dé bù kě huò quē zhī qián xiān xiě xià lì wài shuō míng
在让一项集中持仓变得不可或缺之前，先写下例外说明：

shuō míng suǒ gòu mǎi de quán lì jià gé yǐ jí yù jì wèi zhè xiàng quán lì chuàng zào xiàn jīn huò chí jiǔ jià zhí de jī zhì
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。

bǎ zhèng jù yǔ shú xī gǎn rè qíng zhǔn rù jī huì jìn qī jià gé biàn dòng hé shuō huà zhě de xìn xīn qū fēn kāi lái
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。

zhǐ míng nǎ xiàng guān chá huì zhèng wěi tóu zī pàn duàn tā zuì chí yīng zài hé shí chū xiàn yǐ jí shuíyǒu quán zhì yí suǒ yǒu zhě
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。

jiā shàng suǒ yǒu kě néng yǔ tā yī tóng shī bài de chǎng kǒu shōu rù fēi shàng shì gǔ quán dān bǎo fáng dì chǎn huò bì dì diǎn píng tái kè hù jiàn kāng
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
hé shēng yù
和声誉。

zhǐ míng suǒ yǒu néng gòu zài tóu zī pàn duàn dé dào yàn zhèngqián yāo qiú xiàn jīn gǎi biàn tiáo kuǎn zǔ duàn shǐ yòng qú dào huò qiǎng pò chū shòu de jiāo yì duì shǒu
5. 指明所有能够在投资判断得到验证前要求现金、改变条款、阻断使用渠道或强迫出售的交易对手。

shè dìng jīn qián shí jiān rén jì guān xì hé huī fù nián shù fāng miàn de zuì dà sǔn shī miáo shù chè dǐ sǔn shī zhī hòu réng yǒu nǎi xiē dōng xī bǎo chí wán hǎo
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 dìngxiào yìng quē fá liú dòng xìng huò jù jué gēng xīnpàn duàn chí yǒu shí jiān
在下跌期间继续持有，可能是耐心的所有，也可能是锚定效应、缺乏流动性，或拒绝更新判断。持有时间
de cháng duǎnbìng bù néng jué dìng tā shǔ yú nǎ yī zhǒng zhèng jù cái kě yǐ kàn shì dī lián de gū zhí kě néng jiàn lì zài bó ruò de fēn mǔ yōu xiān qǐng qiú quán
的长 短并不能决定它属于哪一种。证据才可以。看似低廉的估值，可能建立在薄弱的分母、优先请求权、
biàn huàzhōng de jīng jì tiáo jiàn bù chōng fèn de xìn xī zhǐ shàng yě kě néng zhǐ shì jiǎ gé yǒu chōng fèn lǐ yóu cháng qī bǎo chí dī wèi gāo jià tóng yàng kě néng dài biǎo
变化 中 的经济条件、不充分的信息之上，也可能只是价格有充分理由长期保持低位。高价同样可能代表
yī xiàng qiáng yǒu lì de quán yì yī zhǒng cuì ruò de yù qī huò liǎng zhě jiān jù
一项强有力的权益、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 miáo shù le zì jǐ chí yǒu gōng kāi shì chǎng gǔ piào yǐ zhè xiē gǔ piào zuò
杠杆会削弱所有者对时间的部分控制。Anne Mahlum 描述了自己持有公开市场股票、以这些股票作
dǐ yā jiè kuǎn bìng zài yù jì lìng yī xiàng 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 zhōng yǒu yí gè lì lǜ bìng
抵押借款，并在预计另一项投资的收益会高于贷款成 本时投入借款所得的做法。她的叙述中 有一个利率并
bù míng què bù yīng yóu cǐ tuī duàn rèn hé jīng què tiáo kuǎn jīn píng jī zhì jiù zú yǐ shuō míng wèn tí dǐ yā pǐn kě néng xià diē ér xīn tóu zī réng quē fá liú dòng xìng
不明确，不应由此推断任何精确条款。仅凭机制就足以说 明问题：抵押品可能下跌，而新投资仍缺乏流动性；
lì lǜ 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 niǔ yuē jiāo yì yuán zāo yù de zhuī jiā bǎo zhèng jīn tōng zhī
利率或条款可能改变；当所有者最想等待时，贷款方却可以要求现金。纽约交易员遭遇的追加保证金通知，
zhèng shìzhè zhōng kě néng xìng chéng wéi xiàn shí hòu de bǎn běn
正是这 种可能性成 为现实后的版本。

yù qī huí bào yǔ jiè kuǎn chéng běn zhī jiān yǒu lì de lì chà hū lüè le zhōng jiān lù jìng yīng tóng shí duì dǐ yā pǐn hé xīn tóu zī jìn xíng yā lì cè shì jì lù
预期回报与借款成 本之间有利的利差，忽略了中 间路径。应同时对抵押品和新投资进行压力测试。记录
lì lǜ dào qī rì zhuī suǒ fàn wéi dǐ yā quán qū xiāo tiáo kuǎn tōng zhī ān pái yǐ jí shuí huì zài yā lì qíng jìng xià tí gōng xiàn jīn bú yào ràng tóu zī
利率、到期日、追索范围、抵押权、取消条款、通知安排，以及谁会在压力情境下提供现金。不要让投资
suǒ yī lài de nài xīn běn shēn yě kào jiè kuǎn wéi chí
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 fān fù liú rù xiàn jīn de hé liú zuò bǐ jiào tā miáo shù le rú hé yuē shù shēng huó fāng shì péng zhàng bìng
Eric Spofford 把一堆赚来的钱与一条反复流入现金的河流作比较。他描述了如何约束生 活方式膨 胀，并
bǎ jīng yíng shōu rù zhuǎn rùnéng gòuchǎn shēng xiàn jīn de fáng dì chǎn miáo shù le yī dào jié tí xiān qǔ de láo dòng shōu rù zài dìng qī xiàng
把经营收入转入能够产 生现金的房地产。Anthony Powell 描述了一道阶梯：先取得劳动收入，再定期 向
gōng kāi shì chǎnggōng kuǎn bìng zài zī běn jī lěi hòuzhuǎn xiàng duō hù zhù zhái luò shān jī yī wèi jiàn zhù shāngchēng zì jǐ tōng guò dì yán nà shuì de zhì huàn bǎ zī jīn
公开市场供 款，并在资本积累后转 向多户住宅。洛杉矶一位建筑商 称，自己通过递延纳税的置换，把资金
zài tóu zī yú guī mó gèng dà de xiàng mù zé bǎ yòng yú jū zhù de zhù fáng yǔ zhǐ zài chǎn shēng shōu rù de fáng dì chǎn qū fēn kāi lái
再投资于规模更大的项目。Todd Nepola 则把用于居住的住房与旨在产 生收入的房地产区分开来。

gòng tóng de wèn tí hěn yǒu jià zhí jīn tiān de gōng zuònéng fǒuchuàng zào yī xiàng míng tiān réng huì jì xù fú wù yú rén de quán yì tā men xuǎn zé de zī chǎn réng
共 同的问题很有价值：今天的工作能否创 造一项明天仍会继续服务于人的权益？ 他们选择的资产仍
zhǐ shì gè zì de gè rén dá àn hé liú xū yào liú yù zū hù huì lí kāi kè hù huì liú shī gǔ xī huì gǎi biàn jiè kuǎn rén huì wéi yuē wéi xiū huì dào lái
只是各自的个人答案。河流需要流域。租户会离开，客户会流失，股息会改变，借款人会违约，维修会到来，
jiān guǎn huì biàn huà ér yī lài chuàng shǐ rén de qǐ yè kě néng zài chuàng shǐ rén tíng xià shí tíng zhǐ chǎn chū dì yán nà shuì kě yǐ ràng zī běn zài yī duàn shí jiān nèi jì xù
监管会变化，而依赖创始人的企业可能在创始人停下时停止产出。递延纳税可以让资本在一段时间内继续
yùn zhuàn què wú fǎ xiū fù yī bǐ zāo gāo de gòu mǎi xiàn xíng guī zé qū jué yú jiāo yì suǒ yǒu zhě dì diǎn hé rì qī
运转，却无法修复一笔糟糕的购买。现行规则取决于交易、所有者、地点和日期。

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 zhuī chá shuí zài fù kuǎn fù kuǎn zhě wèi hé huí lái bì xū
经常性现金是一个运营系统的属性，不是某 项资产的昵称。要追查谁在付款、付款者为何回来、必须
jiāo fù shén me gēng xīn hé wéi hù hòu hái shèngduō shǎo yǐ jí nǎ zhǒng chōng jī huì tóng shí yǐng xiǎng zhè gǔ xiàn jīn liú yǔ suǒ yǒu zhě de qí tā shōu rù fáng dì chǎn
交付什么、更新和维护后还 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收入。房地产、
gōng sī gǔ xī quán yì tè xǔ quán shǐ yòng fèi huò dǎi kuǎn dōu kě néng chéng dān fù lì zī běn de gōng zuò méi yǒu rèn hé yī xiàng jīn jīn yīn wèi zuò tiān de fù kuǎn
公司、股息权益、特许权使用费或贷款，都可能承 担复利资本的工作。没有任何一项仅仅因为昨天的付款
céng jīng chóng fù jiù jù yǒu yǒng jiǔ xìng
曾经重复，就具有永久性。

hé liú de yòng tú tóng yàngzhòng yào fāng tán zhōng de yī wèi kē jì xiāo shòurén yuán yǒu yì shí dì zài jiàn kāng hé shí wù shànghuā qián tóng shí chéng rèn lìng yí gè rén
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在健康和食物 上 花钱，同时承认另一个人
kě néng gèngkàn zhòng lǚ xíng zī běn de cún zài shì wèi le zhī chí yī zhǒng jīng guò xuǎn zé de shēng huó rú guǒ yī gū jīng cháng xìng xiàn jīn liú xiāo hào jiàn kāng zhù yì lì
可能更看 重旅行。资本的存在是为了支持一种经过选择的生 活。如果一股经 常 性现金流消耗健康、注意力
huò rén jì guān xì de sù dù bǐ tā chuàng zào zì yóu de sù dù gèng kuài nà me duì tā de pàn duàn zhǐ chá kàn le yī běn zhàng
或人际关系的速度，比它创 造 自由的速度更快，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 hùzhōng
简洁的复利公式假设，每一期的结果都留在账户 中：

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

qí zhōng shì zī chǎn huí bào lǜ shì àn bǐ lì chǎn shēng de tuō lěi shì yán tú zuò chū de yī bǐ gōng kuǎn zhè shì guī huà fǔ zhù gōng jù ér
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
fēi yù cè huí bào huì biàn huà yōu xiē chéng běn shì gù dìng de ér shuì wù qū jué yú quán yì zhàng hù jiāo yì suǒ yǒu zhě sī fǎ guān xiá qū hé rì qī
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。

dí bài de yī cì fǎng tán tí gōng le yī dào kuā zhāng de suàn shù lián xí cóng yī měi yuán kāi shǐ lián xù fān bèi èr shí cì
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：

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

xiàn zài zuò yí gè rén wéi de jiǎ shè měi yī qī shōu yì de sì fēn zhī yī dōu huì zài xià yī lún kāi shǐ qián xiāo shī měi yī qī cái fù dōu chéng yǐ yīn cǐ
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

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

zhè yī jié guǒ bǐ wèi shòu gān rǎo de lì zi dī yuē ér bú shì tán huà zhōngsuǒ shuō de tā bìng bú shì shí jì shuì dān yín háng fèi yòng huò kě
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
shí xiàn huí bào de mó xíng tā shuō míng le fān fù fā shēng de tuō lěi wèi hé zào chéng gāo yú shǒu cì kòu jiǎn é de chéng běn bèi ná zǒu de jīn é yě shí qù le
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
cǐ hòu běn lái kě yǐ zhuàn qǔ de měi yī bǐ huí bào
此后本来可以赚取的每一笔回报。

fèi yòng shuì kuǎn huàn shǒu mǎi mài jià chà jiè kuǎn chéng běn xī shì kōng zhì wéi hù bǎo xiǎn hé xián zhì xiàn jīn huì zài bù tóng huán jié chǎn shēng
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
yǐng xiǎng yīng bǎ měi xiàngchéng běn fàng zài tā zhēn zhèng suǒ shǔ de wèi zhì biāo miàn fèi lǜ hěn dī réng kě néng yǔ áng guì de jiāo yì huò zī xún tóng shí cún zài gǔ xī
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
shì cóng gōng sī jià zhí zhōng zuò chū de fēn pèi bú shì dú lì yú jià gé zhī wài de é wài huí bào fáng dì chǎn zū jīn kě néng xiāo shī zài kōng zhì wéi xiū guǎn lǐ
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、
shuì kuǎn hé cháng zhài zhī chū shōu yōu shì kě yǐ gǎi biàn shuì hòu bǐ jiào què wú fǎ bǎ yī xiàng jīng jì xíng hěn chà de quán yì biàn chéng hǎo quán yì
税款和偿债支出中。税收优势可以改变税后比较，却无法把一项经济性很差的权益变成好权益。

kòu chú chéng běn zhī qián suǒ yǒu zhě zuò wéi yí gè zhěng tǐ huò dé qí suǒ chí shēng chǎn xìng zī chǎn de jié guǒ kòu chú chéng běn zhī hòu tā men dé dào de gèng shǎo
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的结果；扣除成本之后，他们得到的更少。
jìn xíng xuǎn zé hái zēng jiā le yī 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 guǎng fàn dǐ chéng běn chí yǒu
进行选择还增加了一重负担：对权益和价格的判断都必须正确。这些摩擦进一步支持广泛、低成本持有
zhè yī mò rèn xuǎn zé yě tí gāo le jí zhōng lì wài suǒ xū chéng dān de jù zhèng zé rèn
这一默认选择，也提高了集中例外所需承担的举证责任。

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 yī wèi shòu fǎng zhě bǎ bù fèn shōu rù zì dòng tóu rù guǎng fàn chí yǒu lìng yī wèi zhǐ yòng shōu rù zhōng de shǎo shù bù fèn
访谈给出了彼此不相容的规则。一位受访者把部分收入自动投入广泛持有；另一位只用收入中的少数部分
shēng huó yī wèi kǎ lā bā sà sī de chuàng yè zhě bǎ měi bǐ shōu rù fēn pèi dào zhī chū tóu zī hé chǔ bèi zhōng yī wèi kē jì xiāo shòurén yuán bǎ kě xuǎn zé chí yǒu
生活。一位卡拉巴萨斯的创业者把每笔收入分配到支出、投资和储备中。一位科技销售人员把可选择持有
de jiā mì huò bì chǎng kǒu kòng zhì zài jiào xiǎo guī mó bìngjiāng qí yú dà bù fèn tóu rù fēn sàn huà jī jīn qí tā rén zé piān hǎo xiàn jīn fáng dì chǎn gǔ xī
的加密货币敞口控制在较小规模，并将其余大部分投入分散化基金。其他人则偏好现金、房地产、股息、
néng yuán gǔ zhài quàn nián jīn hé tóng yǎng lǎo jīn huò fēng xiǎn tóu zī gū quán
能源股、债券、年金合同、养老金或风险投资股权。

zhè xiē fēn qí tí gōng le xìn xī guó jiā nián líng shōu rù wěn dìng xìng shòu fù yǎng rén jiàn kāng yǎng lǎo jīn quán lì zhài wù shuì wù zhī shí
这些分歧提供了信息。国家、年龄、收入稳定性、受抚养人、健康、养老金权利、债务、税务、知识、
xìng qíng yī jí fàn cuò de hòu guǒ gè bù xiāng tóng zhào chāo yí gè bǎi fēn bǐ huì diū diào chǎn shēng zhè gè bǐ lì de wèn tí xiān zhī fù gěi zì jǐ kě néng yǒu bāng zhù
性情以及犯错的后果各不相同。照抄一个百分比，会丢掉产生这个比例的问题。先支付给自己可能有帮助，
yīn wèi dìng qī gōng kuǎngèng róng yì jiān chí dàn tā bù néng ràng shí wù zhào hù shuì kuǎn huò gāo chéng běn zhài wù suǒ xū de zī jīn xiàn rù wú fǎ shí yòng de zhuàng tài
因为定期供款更容易坚持；但它不能让食物、照护、税款或高成本债务所需的资金陷入无法使用的状态。
shì chǎng rèn kě de zhèng jù kě yǐ zhī chí yī xiàng tóu zī pàn duàn tā yě kě néng fān yìng xuān chuánchǎo zuò yōng jǐ jiāo yì huò guò gāo jià gé
市场认可的证据可以支持一项投资判断；它也可能反映宣传炒作、拥挤交易或过高价格。

xuǎn zé xià yí gè chǎn pǐn zhī qián xiānyòng 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：

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 zhǐ zài ràng shén me chéng wéi kě néng

1. **人员与目的**。列出必须得到保全的人员、责任、权利、能力和生活组成部分。说明更大的财富旨在让什么成为可能。

rì qī yǔ huò bì wèi měi yī bǐ bù kě bì miǎn de fù kuǎn hé měi yí gè xuǎn dìng mù biāo zhǐ dìng rì qī yǔ huò bì biāo míng qí shǔ yú bì yào kě tiáo zhěng huò kě xuǎn

2. **日期与货币**。为每一笔不可避免的付款和每一个选定目标指定日期与货币。标明其属于必要、可调整或可选。

zī běn gōng zuò wèi 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

3. **资本工作**。为每项资源分配存续、复利、创造或机会工作。不要把同一美元计算两次。

chéng shòu néng lì yì yuàn bì yào xìng shuō míng měi xiànggōng zuònéng gòuchéng 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 huí bào rú guǒ sān zhě chōng tū yīng zài tí gāo fēng xiǎnqián gǎi biàn jì huà

4. **承受能力、意愿、必要性**。说明每项工作能够承受的损失、延误和流动性不足；压力下可能出现的行为；以及实际需要的回报。如果三者冲突，应在提高风险前改变计划。

xiāng guān xìng 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 wèi yī zǔ

5. **相关性**。把可能同时失效的就业、企业、担保、房地产、平台、客户、地点、货币、健康和金融权益归为一组。

jí zhōng lì wài jì lù tóu zī pàn duàn quán lì jià gé zhèng jù néng gòuzhèng wěipàn duàn de guān chá fù hé rì qī zuì dà chǎng kǒu hé chè dǐ sǔn shī de hòu guǒ zhǐ míng shuí gòng tóngchéng dān xià xíng hòu guǒ yǐ jí tā men shì fǒu tóng yì

6. **集中例外**。记录投资判断、权利、价格、证据、能够证伪判断的观察、复核日期、最大敞口和彻底损失的后果。指明谁共同承担下行后果，以及他们是否同意。

lù jìng cè shì 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 pòchū shòu de cān yù zhě rán hòu hé shí měi gè rì qī réng yōu nǐ xiē zī yuán kě yǐ dòng yòng

7. **路径测试**。模拟早期损失、延迟复苏、通胀或利率冲击，以及永久性损失。指明每一个能够要求现金或强迫出售的参与者，然后核实每个日期仍有哪些资源可以动用。

cāo zuò guī zé shè dìng bù yī lài yù cè xià yī cì shì chǎng zǒu shì de gōng 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 tuō guǎn fèi yòng jī lì lì yì chōng tū hé zhōng zhī guān xì de tiáo jiàn

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 wèi yī xiàng kě xuǎn huí bào chéng dān hòu guǒ zhè bìng bù jìn zhǐ chuàng zào xī shēng huò zhuān zhù tóu rù tā yāo qiú zài chéng gōng gǎi xiě rén men duì fēng xiǎn de jì yì zhī qián xiān bǎ xī shēng míng què xià lái xiàn dìng fàn wéi bìng qǔ de xiāng guān gè fāng de tóng yì

生存边界现在清晰可见：任何必要且难以替代的东西，都不应为一项可选回报承担后果。这并不禁止创造、牺牲或专注投入。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、限定范围，并取得相关各方的同意。

jiàn yì duì rì cháng gōng zuò bǎo chí jǐn pò gǎn duì cháng qī jié guǒ bǎo chí nài xīn yào shǒu zhù zhè gè shùn xù duì yú zì jǐ néng gòu kòng zhì de gōng kuǎn chéng běn jì lù hé fēng xiǎn yīng jí shí xíng dòng duì yú xū yào duō nián cái néng shí xiàn de jié guǒ zé jù jué jí yú qiú chéng fù lì hěn màn yīn wèi shēng chǎn néng lì xìn rèn liú cún shōu yì hé suǒ yǒu quán dōu xū yào shí jiān fēng xiǎn hěn kuài yīn wèi yī xiàng yì wù kě néng xiàn zài jiù yāo qiú xiàn jīn

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具体工作，并检验承诺的现金届时是否真的可用。

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 zhī qián jiù xū yào duǎn qī xiàn jīn réng rán huì shī bài dì zhāng jiāng wèi cún xù zī běn ān pái jù tǐ gōng zuò bìng jiǎn yàn chéng nuò de xiàn jīn jiè shí shì fǒu zhēn de kě yòng

Chapter 19

现金买来生存的权利

nǎi xiē chǔ bèi néngbǎo 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?

bǎ shōu rù xíng róng wèi yí gè suí shí kě néng guān shàng de shuǐ lóng tóu jīng lì le yī duàn shōu rù yì cháng gāo bō dòng yě yì cháng jù liè
Charlie Sheen 把收入形容为一个随时可能关上的水龙头。经历了一段收入异常高、波动也异常剧烈
de zhí yè shēng yá hòu tā de jiàn yì shì liú xià yī xiē qián yīn wèi yí gè yǔ tiān kě néng biàn chéng yīn yǔ lián mián de shí nián zhè gè yì xiàng bǐ míng rén de jù é
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
shù zì gèngyǒu yòng céng jīng kàn shì yǒng bù kū jié de shōu rù liú kě néng huì xiān yú wéi rào tā jiàn lì de gè xiàng yì wù ér tíng zhǐ
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。

xiàn jīn wú fǎ wǎn huí shēng yù shēn tǐ guān xì huò shī bài de qǐ yè tā zài děng dài qī jiān huì sǔn shī gòu mǎi lì yě huì cuò shī jī huì dàn zài fù kuǎn
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
dào qī de nà yī tiān tā kě yǐ zhī fù fáng zū gōng zī shuì kuǎn yào pīn hé gōng yìng shāng huò kuǎn tā néng zhēng qǔ shí jiān ràng rén xiān zhěn duàn chōng jī zài
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
jué dìng shì fǒu chū shòu zī chǎn jiě gù yuán gōng huò jiē shòu pò huài xìng de tiáo jiàn
决定是否出售资产、解雇员工或接受破坏性的条件。

zhōng duàn fā shēng shí liǎng zhī shí zhōng tóng shí kāi shǐ zǒu dòng jiā tíng huò gōng sī shì tú nòng qīng fā shēng le shén me biàn huà gè xiàng yì wù què réng zài bī jìn dào qī rì
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。
liú dòng xìng shì dì yī zhī shí zhōng bù zhì yú guò zǎo zhōng jié diào chá tā bú shì cái fù de zhōng diǎn ér shì zhōng duàn yǔ bù kě nì jué dìng zhī jiān de jù lí
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

huí yì zài yī cì fáng dì chǎn fán róng zhōng tā chí yǒu de zī chǎn xùn sù shēng zhí suí hòu yòu zāo shòu le jù tā suǒ chēng chāo guò
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
de sǔn shī tā shuō niàn shí tā xū yào dà yuē bìng yǐ wéi kě yǐ dòng yòng yī bǐ de sī rén yín háng xìn dài
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
é dù dào le yín háng tā cái dé zhī chú fēi chóng xīn shēn qǐng fǒu zé kě dòng yòng jīn é shàng xiàn zhǐ yǒu zài xíng shì liáng hǎo shí kàn shì
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
chōng yù de xìn dài bìng wèi àn tā yù qī de jīn é hé shí diǎn tí gōng gěi tā
充裕的信贷，并未按他预期的金额和时点提供给他。

què qiè de sǔn shī hé xìn dài shù zì lái zì tā běn rén de shuō fǎ dàn qí zhōng de jī zhì hěn cháng jiàn dài kuǎn fāng kě yǐ fù jiā tiáo jiàn jiǎn shǎo kě yòng é dù
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、
yāo qiú dǐ yā pǐn gǎi biàn dìng jià jù jué xù qī huò zhí xíng yuē shù tiáo kuǎn shàng wèi tí qǔ de shòu xìn ān pái kě néng hěn yǒu jià zhí dàn tā réng shì yóu jiāo yì
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
duì shǒu tí gōng de tiáo jiàn xìng liú dòng xìng zài shāng hài jiè kuǎn rén de tóng yī chǎng chōng jī zhōng zhè gè jiāo yì duì shǒu zì shēn de fēng xiǎn piān hǎo yě kě néng gǎi biàn
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。

jiàn lì yī tào liú dòng xìng jiē tī
建立一套流动性阶梯：

jí shí xiàn jīn guī shǔ yú zhèng què gè rén huò shí tǐ bù shòu xiàn zhì de zī jīn wú xū chū shòu zī chǎn qǔ de pī zhǔn zhī fù fá jīn huò xīn zēng zhài wù jí kě
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
shǐ yòng
使用。

zhǐ dìng rì qī kě dé de xiàn jīn jīn é suǒ yǒu zhě fù kuǎn fāng tiáo jiàn hé jié suàn rì qī jūn yǐ míng què de kě kào rù zhàng
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。

kě biàn xiàn zī chǎn zài bǎo shǒu zhé jià bìng jì rù shuì kuǎn fèi yòng hé jié suàn yán chí hòu réng kě néng zài suǒ xū shí jiān nèi chū shòu de zī chǎn
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。

tiáo jiàn xìng qú dào xū yào tóng yì dǐ yā pǐn zhèng míng huò mǒu gè bù què dìng shì jiàn de xìn dài é dù zài róng zī zī běn cuī jiǎo bǎo xiǎn péi fù kè hù
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
yù fù kuǎn huò jiā tíng zhī chí
预付款或家庭支持。

fēi liú dòng xìng jià zhí fáng chǎn sī mù gǔ quán shè bèi cún huò suǒ péi quán yǐ jí qí tā kě néng què shí jù yǒu jià zhí què wú fǎ àn xū dòng yòng de zī chǎn
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。

duì yú qī xiàn yī xiàng shěn shèn de kě yòng xìng jiǎn yàn wèi
对于期限 τ，一项审慎的可用性检验为

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

qí zhōng shì wèi fēn pèi de xiàn jīn shì yī xiàng zī chǎn huò rù zhàng shì kòu chú gè zhǒng mó cā hòu kě biàn xiàn de bǎo shǒu bǐ lì shì gāi
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
qī xiàn zhī qián dào qī de xiàn jīn yì wù tiáo jiàn xìng xìn dài yīng lìng liè zài zhè xiàng jì suàn páng biān bù dé qiāo rán jì rù xiàn jīn zhè yī děng shì shì yā lì jiǎn yàn
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
gōng jù ér bú shì kuài jì dìng yì
工具，而不是会计定义。

xìn dài é dù réng yīng liè rù quán jú tú zhōng jì lù qí suǒ yǒu zhě dài kuǎn fāng shàng xiàn kě yòng jīn é dǐ yā pǐn yuē shù tiáo kuǎn dào qī rì
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、
jià gé hé zài cì tí kuǎn de tiáo jiàn rán hòu zài méi yǒu rèn hé xīn zēng xìn dài de qíng kuàng xià duì tóng yī chǎng zhōng duàn jìn xíng cè shì zhè bìng fēi yǔ yì shàng de
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
qū bié xiàn jīn shì yǐ jīng shòu zì jǐ kòng zhì de zī yuán xìn dài zé shì lìng yī fāng zài tè dìng tiáo jiàn xià tí gōng zī yuán de chéng nuò
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

yí gè tǒng chēng wèi *chǔ xù* de dà é yú é huì yǎn gài xiāng hù jìng zhēng de zī jīn xū qiú tóng yī měi yuán bù kě néng tóng shí yòng yú jiā tíng jǐn jí qíng kuàng hé xià
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和下
zhōu wǔ de gōng zī fā fàng yě bù kě néng tóng shí yòng yú jiǎo shuì hé zhī fù fáng chǎn dìng jīn jí shǐ yín háng shí jì shǐ yòng de zhàng hùgèngshǎo yě yīng wèi chǔ bèi fēn pèi
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
sì xiàng rèn wù
四项任务：

1. *jiā tíng chǔ bèi* bǎo zhàng shí wù zhù suǒ jiàn kāng zhào hù jiāo tōng bǎo xiǎn yǐ jí yī lài zhè fèn shōu rù zhě de zuì dī xiàn dù yì wù
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. *yùn yíng pǎo dào zī jīn* bǎo zhàng gōng zī yuán gōng fú lì shuì kuǎn gōng yìng shāng zū jīn zhài wù cháng fù tuì kuǎn ān quán yǐ jí lǚ xíng yǐ jīng shòu chū
chéng nuò de chéng běn
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. *yǐ chéng nuò de xiàng mù xiàn jīn* yòng yú yī xiàng yǒu míng què míng chēng de qǐ dòng jì huà shōu gòu shī gōng jiē duàn huò zī běn xìng wéi xiū tā yīng bāo hán yìng jí
zhǔn bèi jīn rì cháng yùn yíng bù dé suí yì nuó jiè
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. *jī huì zī běn* kě zài mǒu gè jià gé huò shí yàn jù yǒu xī yǐn lì shí tóu rù zhǐ yǒu zài yǒu yì yì de yā lì qíng jìng xià qiánsān xiàng zī jīn xū qiú réngshòu dào
bǎo zhàng tā cái zhēn zhèng cún zài
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 bǐ lì měi xiàng chǔ bèi dōu xū yào míng què suǒ yǒu zhě rèn wù
这些是资金用途的分配，并非四个强制性的银行账户或固定比例。每项储备都需要明确所有者、任务、
mù biāo chù fā tiáo jiàn qǔ yòng lù jìng bǔ chōng yōu xiān jí hé biān jiè yī měi yuán kě yǐ bèi chóng xīn fēn pèi dàn bù néng tóng shí 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 xiàn zài shǐ shén me shī qù bǎo zhàng yǐ jí huī fù yuán zhuàng de jì huà fǒu zé yí gè jiā tíng
huò gōng sī kě néng yí miàn shēng chēngyōng yǒu chǔ bèi yí miàn fān fù yòng tā tián bǔ rì cháng jīng yíng bù jiā zào chéng de quē kǒu
或公司可能一面声称拥有储备，一面反复用它填补日常经营不佳造成的缺口。

mù biāo bìng bú shì yí gè shì yòng yú suǒ yǒu rén de gù dìng yuè shù xiān àn zhōu liè chū bù kě bì miǎn de xiàn jīn liú chū hé bǎo shǒu gū jì de liú rù duì huí kuǎn
目标并不是一个适用于所有人的固定月数。先按周列出不可避免的现金流出和保守估计的流入。对回款
yán chí kè hù liú shī wéi xiū jí bìng jì jié xìng yǐ jí zài bù wéi bèi chéng nuò huò shāng hàirén yuán de qián tí xià jiàng dī chéng běn suǒ xū de shí jiān jìn xíng
延迟、客户流失、维修、疾病、季节性，以及在不违背承诺或伤害人员的前提下降低成本所需的时间进行
yā lì cè shì yí gè yōng yǒu liǎng fèn xiāng hù dú lì de wěn dìng shōu rù gù dìng chéng běn yào jiào dī de jiā tíng bù tóng yú jīn kào yòng jīn yǎng jiā de gōng zuò zhě
压力测试。一个拥有两份相互独立的稳定收入、固定成本又较低的家庭，不同于仅靠佣金养家的工作者。
yǐ jīng shōu qǔ quán niánkuǎn xiàng de dìng yuè gōng sī yě bù tóng yú kě néng gōng zuòliǎng nián cái yíng lái shōu cì chéng jiāo de jīng jì rén
已经收取全年款项的订阅公司，也不同于可能工作两年才迎来首次成交的经纪人。

19.3 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 dì yī bǐ jiāo yì hào shí jiāng jìn liǎng nián zuì zhōng dài lái le
Kevin Salmon 进入商业房地产行业时没有工资。他说，自己的第一笔交易耗时将近两年，最终带来了$54,000
de yòng jīn zài děng dài 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 zì yóu fáng chǎn tí gōng le zī jīn
的佣金。在等待期间，他晚上在餐厅工作，周末卖车。后来的佣金帮助他为第一处自有房产提供了资金。

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 màn cháng de gōng zuò huì xíng chéng yī pī shàng wèi huò dé bào chóu
这个故事常被讲成毅力的故事，但它也是一项融资计划。周期漫长的工作会形成一批尚未获得报酬
de láo dòng cún huò yán jiū guān xì tí àn jìn zhí diào chá tán pàn yī jí kě néng shī bài de chéng jiāoguò chéng zài kè hù chéng dān zhè pī cún huò zhī qián
的劳动存货：研究、关系、提案、尽职调查、谈判，以及可能失败的成交过程。在客户承担这批存货之前，
jiā tíng bì xū xiān xíngchéng dān
家庭必须先行承担。

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

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

qí zhōng bì yào jiā tíng kāi zhī yǔ gōng zuò kāi zhī yào jiǎn qù kě kào de guò dù shōu rù zài jiā shàng yòng yú yìng duì yán chí hé shī bài de huǎn chōng
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。
bú yào yīn wèi jiǎng shù zhězuì zhōng huò dé le nà bǐ yòng jīn jiù jiǎ dìng zì jǐ yě huì jīng lì xiāng tóng de děng dài qī huò dé dào xiāng tóng huí bào zhēn zhèngyīng wèn de
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
shì zài sān gè yuè liù gè yuè shí èr gè yuè hé shí bā gè yuè shí yīng dāng chū xiàn shén me zhèng jù jīng guò shāi xuǎn de qià tán tí àn jiāo yì duì shǒu
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、
yù jì chéng jiāo rì qī yǐ jí jiāo yì zhèng zài shī bài de yuán yīn
预计成交日期，以及交易正在失败的原因。

guò dù ān pái kě yǐ shì chǔ xù jiān zhí gōng zuò fēn jiē duàn zhuǎn xíng yōu xīn xué tú qī shòu gù zhí wèi bàn lǚ shì xiān tóng yì de zhī chí huò yóu kè hù
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
chū zī de gōng zuò tā bù yīng qiāo rán bǎ wú xiàn fēng xiǎn zhuǎn jià gěi jiā rén yě bù yīng yāo qiú rén wú xiàn qī dì cóng shì wēi xiǎn de chāo cháng shí jiān láo dòng qí
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
mù dì shì zài xīn shōu rù réng bù què dìng shí bǎo zhù jì xù xué xí hé tán pàn de néng lì
目的是在新收入仍不确定时，保住继续学习和谈判的能力。

zhè xū yào zuò de bù zhǐ shì tián bǔ měi zhōu de quē kǒu měi cì fù pán shí dōu yào wèn yōu duō shǎo xiàn jīn liú rù guān yú xīn gōng zuò de zhèng jù yōu hé gǎi shàn
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，
yǐ jí zhè xiàng guò dù ān pái xiāo hào le duō shǎoshuì mián jiàn kāng guān xì jì néng xìn rèn hé pàn duàn lì míng què guī dìngzhè zhǒng ān pái zuì zhǎng chí xù duō jiǔ
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，
yǐ jí xū yào shén me zhèng jù cái néngyán cháng chóng xīn shè jì huòzhōng zhǐ tā yī fèn kào chí xù cuī huǐ nà gè běn yīngchuàng zào míng rì shōu rù de rén lái huàn qǔ jīn rì
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
chǎn chū de rì chéng bú shì qiáo liáng ér shì bèi tuī chí de shī bài
产出的日程，不是桥梁，而是被推迟的失败。

19.4 运营跑道保护的不只是实体，也包括人

huí yì shuō tā zài jīng jì dī mí zhī qián jī lěi le xiàn jīn bìng gào sù yuán gōng bú huì jīn jīn yīn wèi yè wù zàn shí fàng huǎn jiù cái diào
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
tā men tā hái bǎ kě zài shì chǎngshàngchū shòu de jì néng shì wèi dì èr xiàng chǔ bèi rú guǒ zì jǐ de gōng sī shī bài tā xiāng xìn zì jǐ réng néng wèi qí tā jīng yíng zhě
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
cóng shì xiāo shòu hé yíng xiāo
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 yōu míng què rì qī de fù kuǎn yāo qiú néng lì kě yǐ huī fù wèi lái de liú rù xìn rèn
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付款要求；能力可以恢复未来的流入；信任
zé shī kè hù yuán gōng hé jiāo yì duì shǒu zài fù sū guò chéngzhōng réng yuàn yì hé zuò dàn tā men dōu bù néng chéng wéichéng nuòyǒng yuǎn bú huì cái yuán de lǐ yóu
则使客户、员工和交易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不会裁员的理由。
fù zé rèn de pǎo dào jì huà yīngshuō míng shí jì shàng kě yǐ bǎo zhàngshén me bǎo zhàng duō jiǔ huì fēn xiǎng nèi xiē xìn xī yǐ jí shén me zhèng jùjiāng chù fā fēn jiē duàn
负责任的跑道计划应说明实际上可以保障什么、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 zhī qián xiān dòng jié fēi bì yào fēn pèi hé tóu jī xìng xiàng mù
先采用合乎人道的行动顺序。在削减安全措施、应得工资或福利之前，先冻结非必要分配和投机性项目。
zài zuò chū gōng sī wú fǎ duì xiàn de chéng nuò zhī qián xiān fàng huǎn zhǎo pìn tōng guò xié shāng yí zhì chóng xīn tán pàn ér bú shì tū rán dǎ jī chǔ jìng ruò shì de jiāo yì
在作出公司无法兑现的承诺之前，先放缓招聘。通过协商一致重新谈判，而不是突然打击处境弱势的交易
duì shǒu gōu tōng yǐ zhī shì shí bù què dìng xìng hé zuò chū jué dìng de rì qī rú guǒ mǒu gè gǎng wèi bì xū zhōng zhǐ yīngzūn shǒu fǎ lǜ hé xié yì wéi hù zūn yán
对手。沟通已知事实、不确定性和作出决定的日期。如果某个岗位必须终止，应遵守法律和协议、维护尊严、
zhī fù suǒ qiàn kuǎn xiàng bìng qiě bú yào jiā zhuāng zī běn fāng miàn de shī bài shì yuán gōngzào 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 qí yè bǎn de nài xīn bǎo liú yùn yíng xiàn jīn yǐ gèng màn de sù dù yòng xiàn jīn shōu gòufáng chǎn bìng zài wēi jī qī jiān wú xū
Dave Ramsey 描述了企业版的耐心：保留运营现金，以更慢的速度用现金收购房产，并在危机期间无须
cháng fù zhài wù yě néng jì xù yùn yíng duì jiè dài de jué duì pái chì shì tā de xìn tiáo ér fēi pǔ biàn jié lùn dì zhāng yǐ jīng shuō míng biān jiè míng què de zhài wù
偿付债务也能继续运营。对借贷的绝对排斥是他的信条，而非普遍结论。第 17 章已经说明，边界明确的债务
kě yǐ wèi shēng chǎn xìng zī chǎn tí gōng zī jīn tā de àn lì chǎn míng le xuǎn zé de lìng yí miàn jiào màn de zēng zhǎng kě yǐ huàn lái gèngkuān de shēng cún yú dì
可以为生产性资产提供资金。他的案例阐明了选择的另一面：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 wèi yí gè méi yǒu bèi pò chū shòu de rén yǒu shí kě yǐ chéng wéi mǎi jiā chēng zì jǐ zài yíng de
现金具有期权价值，因为一个没有被迫出售的人，有时可以成为买家。Patrick Bet-David 称自己在赢得
yī chǎng fáng chǎn pāi mài hòu diàn huì le bìng rèn wéi xiàn jīn shì zhè bǐ jiāo yì chéng wéi kě néng zé chēng tā zài nián
一场房产拍卖后电汇了$25.2 million，并认为现金使这笔交易成为可能。Dave Ramsey 则称，他在 2008 年
de xià diē qī jiān gòu mǎi fáng chǎn zhī qián jiù chí yǒu xiàn jīn liǎng zhǒng xù shù dōu shì huí gù xìng de qí zhōng de jià zhí gū jì yě shì jiǎng shù zhě zì jǐ de zhǔ zhāng
的下跌期间购买房产之前就持有现金。两种叙述都是回顾性的，其中的价值估计也是讲述者自己的主张。
tā men dōu bù néng zhèng míng kùn jìng zhōng de jià gé jiù shì pián yí huò
它们都不能证明困境中的价格就是便宜货。

nì zhōu qī zī běn bì xū tōng guò sì xiàng jiǎn yàn dì yī gòu mǎi hòu jiā tíng yùn yíng hé yǐ chéng nuòxiàng mù de yì wù réng yǒu zī jīn bǎo zhàng dì èr
逆周期资本必须通过四项检验。第一，购买后，家庭、运营和已承诺项目的义务仍有资金保障。第二，
zhè xiàng zī chǎn zài dāng qián xiàn jīn liú 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 dì sān jí shí shí jiān biǎo
这项资产在当前现金流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。第三，即使时间表
shòu dào yā suō réng néngwán chéng jìn zhí diào chá dì sì mǎi fāng wú xū yī lài kuài sù fù sū huò xìn dài huī fù yě néng jì xù chí yǒu zhǐ yōu tōng guò zhè xiē
受到压缩，仍能完成尽职调查。第四，买方无须依赖快速复苏或信贷恢复，也能继续持有。只有通过这些
jiǎn yàn hòu shèng yú de xiàn jīn cái shì jī huì zī běn yí gè biāo qiān wú fǎ bǎ tā biàn chéng jī huì zī běn
检验后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 měi yuán dōu chóng xīn tóu rù bìng guī líng yǔ qí yú zhèng jù
正是在这里，归于 Grant Cardone 名下的那条指示——把每一美元都重新投入并“归零”——与其余证据
fā shēng chōng tū zài tóu zī kě yǐ gǎi shàn qǐ yè pǐn pái jì néng huò zī chǎn dàn wèi fēn pèi xiàn jīn wèi líng yě huì shī yī cì xiǎo xiǎo de yán chí shàng shēng
发生冲突。再投资可以改善企业、品牌、技能或资产，但未分配现金为零，也会使一次小小的延迟上升
wèi shēng sǐ cún wáng de wèn tí zhǐ yōu zài zī běn yòng tú míng què zhī hòu zī běn zhǒu zhuǎn sù dù cái yōu yì yì fēn pèi gěi gōng zī shuì kuǎn zhào hù jiāo fù
为生死存亡的问题。只有在资本用途明确之后，资本周转速度才有意义。分配给工资、税款、照护、交付
huò yī xiàng yǐ zhī wéi xiū de zī jīn bú huì jīn jīn yīn wèi shàng wèi tóu zī jiù chéng wéi xián zhì zī jīn
或一项已知维修的资金，不会仅仅因为尚未投资就成为闲置资金。

kǒng jù yě kě néng dǎo zhì xiàn jīn jī lěi guò duō yī xiàng méi yǒu mù biāo rèn wù huò shì fàng guī zé de chǔ bèi kě néng biàn chéng pī zhe shěn shèn wài yī de táo bì
恐惧也可能导致现金积累过多。一项没有目标、任务或释放规则的储备，可能变成披着审慎外衣的逃避。
yí dàn sì gè zī jīn chí dōu dá dào jīng guò yā lì cè shì de mù biāo shèng yú zī běn jiù yīng miàn duì yī xiàng míng què xuǎn zé jiǎn shǎo wěi xiǎn de fù kuǎn yì wù gǎi shàn
一旦四个资金池都达到经过压力测试的目标，剩余资本就应面对一项明确选择：减少危险的付款义务、改善
yǐ jīng dé dào yàn zhèng de yùn yíng fēn sǎn guò dù jí zhōng de fēng xiǎn zī zhù biān jiè míng què de shí yàn fǎn huán zī běn huò zhī chí dāng chū jī lěi zhè xiē zī běn
已经得到验证的运营、分散过度集中的风险、资助边界明确的实验、返还资本，或支持当初积累这些资本
suǒ fú wù de shēng huó yǔ jià zhí guān
所服务的生活与价值观。

19.6 完成中断应对图

kuò zhǎn jì lù bú yào lìng kāi yī běn zhàng bù zhǐ yòng yī yè bìng zài měi cì zhòng dàbiàn 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：

1. **yōu míng què rì qī de fù kuǎn yāo qiú** àngè rén huò shí tǐ liè chū yì wù wèi lái shí sān zhōu zhú zhōu liè chū cǐ hòu zhú yuè liè chū jiāngměi xiàng biāo jì wèi bì yào kě tiáo zhěng huò kě xuǎn
   有明确日期的付款要求。按个人或实体列出义务：未来十三周逐周列出，此后逐月列出。将每项标记为必要、可调整或可选。

2. **shòu kòng xiàn jīn** àn suǒ yǒu zhě bì zhǒng jī gòu hé qǔ yòng shí jiān liè chū xiàn jīn kòu chú shuì kuǎn gōng zī zhào hù jiāo fù yǐ jí qí tā suǒ yǒu yǐ jīng fēn pèi de jīn é
   受控现金。按所有者、币种、机构和取用时间列出现金；扣除税款、工资、照护、交付以及其他所有已经分配的金额。

3. **liú rù xiàn jīn** àn fù kuǎn fāng zhèng jù tiáo jiàn rì qī hé yán chí hòu de rì qī biāo jì měi bǐ yù qī rù zhàng duì bù què dìng de rù zhàng cǎi yòng bǎo shǒu gū zhí huò àn líng jì suàn
   流入现金。按付款方、证据、条件、日期和延迟后的日期标记每笔预期入账。对不确定的入账采用保守估值，或按零计算。

4. **chǔ bèi rèn wù** hé duì jiā tíng yán xù yùn yíng pǎo dào yǐ chéng nuòxiàng mù hé jī huì zī běn zhú xiàng jì lù qí rèn wù suǒ yǒu zhě chù fā tiáo jiàn chí xù shí jiān qǔ yòng lù jìng bǔ chōng guī zé hé biān jiè
   储备任务。核对家庭延续、运营跑道、已承诺项目和机会资本。逐项记录其任务、所有者、触发条件、持续时间、取用路径、补充规则和边界。

5. **tiáo jiàn xìng qú dào** dān dú jì lù xìn dài bāo kuò dài kuǎn fāng shàng xiàn dǐ yā pǐn yuē shù tiáo kuǎn dào qī rì dāng qián kě yòng jīn é yǐ jí wú fǎ huò dé xīn zēng xìn dài de qíng jìng
   条件性渠道。单独记录信贷，包括贷款方、上限、抵押品、约束条款、到期日、当前可用金额，以及无法获得新增信贷的情境。

6. **zhōng duàn lù jìng** fēn bié què dìng qīng dù yán zhòng hé cháng qī chōng jī xià de dì yī bù xíng dòng bāo kuò bǎo hù shuí yóu shuí jué dìng yǐ jí hé shí kāi shǐ gōu tōng
   中断路径。分别确定轻度、严重和长期冲击下的第一步行动，包括保护谁、由谁决定，以及何时开始沟通。

7. **fù sū néng lì** liè chū néng gòu huī fù liú rù de jì néng jiàn kāng gōng jù zī zhì kè hù zī chǎn hé guān xì shuō míng wèi le shí xiàn fù sū yìng duì cuò shī jué bù néng xiāo hào shén me
   复苏能力。列出能够恢复流入的技能、健康、工具、资质、客户、资产和关系。说明为了实现复苏，应对措施绝不能消耗什么。

shì fàng yǔ xiū fù shè dìng shǐ yòng hòu de bǔ chōng shùn xù yǐ jí shì fàng jī huì zī běn zhī qián suǒ xū de zhèng jù rú guǒ chōng jī gǎi biàn le shòu bǎo hù de dǐ xiàn

8. **释放与修复**。设定使用后的补充顺序，以及释放机会资本之前所需的证据。如果冲击改变了受保护的底线或能力计划，应明确修订记录 1，而不是为了让算术成立而降低底线。

zài zāo shòu sǔn shī hòu zǒng jié de yī tiáo yǒu yòng yuán zé shì ràng qǐ yè cún xù zú gòu zhǎng de shí jiān yǐ biàn xué xí hé fù sū shēng cúnběn shēn

Meltzer 在遭受损失后总结的一条有用原则，是让企业存续足够长的时间，以便学习和复苏。生存本身bìng bù zǒng shì shàn yī jiā wú fǎ zài bù 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 fáng zhǐ yí gè liáng hǎo并不总是善；一家无法在不累积伤害的情况下创造价值的企业，应当关闭或改变。重点是防止一个良好de jiā tíng huò yī jiā yǒu yòng de gōng sī jīn jīn yīn wèi xiàn jīn wǎn yú mǒu xiàng yì wù dào dá jiù zāo dào huǐ miè的家庭或一家有用的公司，仅仅因为现金晚于某项义务到达就遭到毁灭。

liú dòng xìng yìng duì de shì xiǎo dào néng gòuyòng zī jīn chéng shòu de chōng jī yǒu xiē sǔn shī guò yú jù dà xiāng guān xìng guò qiáng huò yǔ tā rén de quán lì jiū chán流动性应对的是小到能够用资金承受的冲击。有些损失过于巨大、相关性过强，或与他人的权利纠缠guò shēn bù shì hé zhí jiē chéng dān xià yī zhāng jiāng tǎo lùn fǎ lǜ jié gòu bāo xiǎn yī jí fáng zhǐ yī cì shī bài tūn shì qí tā yī qiè de biān jiè过深，不适合直接承担。下一章将讨论法律结构、保险，以及防止一次失败吞噬其他一切的边界。

Chapter 20

包裹风险的外壳

nǎi 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?

xiān pāo chū yí gè zú yǐ ràngtīng zhòng tíng xià lái zhù yì de jié guǒ tā shuō nián tā de qǐ yè chuàng zào le yuē
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,
ér tā de lián bāng suǒ de shuì zhàng dān wèi líng zhōu shuìzhàng dān wèi duì yú nián tā bào gào chēng shōu rù chāo guò yù jì
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
zǒng shuì é dǐ yú zhè xiē shì tā tí gōng de shù zì bìng fēi kě yǐ gēn jù fǎng tán chóng jiàn chū lái de jié lùn wǒ men méi yǒu kàn dào nà shuì shēn bào biǎo
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、
gè gè shí tǐ jì shuì jī chǔ míng xì yǐ qián nián dù de kuī sǔn shuì wù xuǎn zé zhōu jì fēn pèi huò hòu xù shěn chá
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。

lìng yī chǎng fǎng tán tí gōng le jìn hū wán měi de fǎn lì shuō tā chū shòu shí jiǎo nà le jìn
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 mil-
de shuì tā rèn wéi zhè bǐ shuì zhí de jiǎo bìng bǎ nà shuì yǔ huí kuì shè huì lián xì qǐ lái zài tóng yī duàn méng tài qí zhōng yī wèi zài
lion 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
ā lā bó lián hé qiú zhǎng guó zhǎng dà de jīng yíng zhě jiǎng shù le zài què lì jū mín shēn fèn hòu yí jiào dī shuì fù tuì chū jiā zú qǐ yè de jīng lì yī wèi wèi
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
jù míng de shǒu jī líng shòu shāngshuō sū lián jiě tǐ hé shǒu jī xīng qī wèi tā chuàng zào le jī huì suí hòu pī píng le de shuì shōuhuán jìng
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。

bù néng jiǎn dān dì yòng shuì é chú yǐ yí gè xǐng mù de shù zì jiù gěi zhè xiē gù shì pái chū gāo xià de shù zì shè jí jīng yíng gōng sī shù shí nián
不能简单地用税额除以一个醒目的数字, 就给这些故事排出高下。Harpin 的数字涉及经营公司数十年
hòu de tuì chū tǎo lùn de zé shì shòu shí tǐ jié gòu zhé jiù hé cí shàn huó dòngyǐng xiǎng de yīng shuì shōu rù jū zhù dì shōu rù lái yuán jiāo yì
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
rì qī suǒ yǒu quán hé sī fǎ guǎn xiá qū bù tóng wèn tí yě huì gǎi biàn gōng gòng wù pǐn hé gōng mínpàn duàntóng yàng huì gǎi biàn wèn tí hé fǎ chóu huà yǔ gōng mín
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
bǐ cǐ fù yǒu shén me yì wù de zhēng lùn xiāng hù guān lián dàn bìng bú shì tóng yī xiàng tàn jiū
彼此负有什么义务的争 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 yī xiàng hòu guǒ zhòng dà de fēng xiǎn jiàn lì yī dào wài ké zhè dào wài ké yǒng yuǎn
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重大的风险建立一道外壳。这道外壳 永远
wú fǎ ràngfēng xiǎn xiāo shī tā yīng dāngràngfēng xiǎn biàn dé kě jiàn jiàng dī fēng xiǎn fā shēng de gài lǜ míng què qí chéng běn yóu shuíchéng dān bìng fáng zhǐ yī cì shī bài
无法让风险消失。它应当让风险变得可见, 降低风险发生的概率, 明确其成 本由谁承 担, 并防止一次失败
tūn shì shēng huó de qí tā yī qiè
吞噬生 活的其他一切。

20.1 选择外壳前先做三项检验

rèn hé yī zhǒng jié gòu dōu wú fǎ tóng shí huí dá sān gè bù tóng de wèn tí fǎ lǜ yǔn xǔ xìng yào wèn de shì xiàn xíng fǎ lǜ hé tóng zhèng cè yì wù sī fǎ
任何一种结构都无法同时回答三个不同的问题。法律允许性要问的是, 现行法律、合同、政策、义务、司法
guǎn xiá qū rì qī hé shì shí yǔn xǔ huò yào qiú shén me jīng jì hé lǐ xìng yào wèn de shì nǎi xiē xiàn jīn zài hé shí liú rù hé liú chū zhè xiàng xuǎn zé jǐ diào le
管辖区、日期和事实允许或要求什么。经济合理性要问的是, 哪些现金在何时流入和流出, 这项选择挤掉了
qí tā shén me yòng tú yī jí zài yōu huì dài yù huò yù qī jié guǒ luò kōng shí shì fǒu réng rán kě xíng lún lǐ zhèng dāng xìng yào wèn de shì shuí huò yì shuí jué dìng
其他什么用途, 以及在优惠待遇或预期结果落空时是否仍然可行。伦理正 当 性要问的是, 谁获益、谁决定、
shuí chéng dān sǔn shī měi gè rén zhī dào shén me měi gè rén shì fǒu yǒu quán jù jué huò jiào tíng yī jí hái yǒu nǎi xiē bǔ jiù kě néng
谁承 担损失、每个人知道什么、每个人是否有权拒绝或叫停, 以及还有哪些补救可能。

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 yòu yǒu lì kě tú de jié gòu réng kě néng yī lài mǒu zhǒng yǐn cáng
合法的结构可能浪费金钱。能够获利的结构可能违法。既合法又有利可图的结构, 仍可能依赖某 种隐藏
de shāng hài huò yī lài yí gè zhāng 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 kāng kǎi de chū zhōng kě néng hào jīn
的伤害, 或依赖一个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: 慷慨的初 衷可能耗尽
běn yīng guī yú yuán gōng kè hù shòu fú yǎng rén huò zhài quán rén de zī yuán bǎ sān xiàng jiǎn yàn fàng zài tóng yī fèn dàng àn lǐ dàn bú yào ràng qí zhōng rèn hé yī xiàng
本应归于员 工、客户、受扶养人或债权人的资源。把三项检验放在同一份档案里, 但不要让其中任何一项
mào chōng qí tā liǎng xiàng yī 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 yī jí yīn cǐ bù zài fā shēng de yòng tú zhuī zōng yǎn qián de shòu yì zhě hé rì hòu
接下来, 要追踪可见交易之外的后果。追踪现金, 以及因此不再发生的用途; 追踪眼前的受益者和日后
de quán lì zhǔ zhāng zhě zhuī zōng zuò zài zhuō qián de rén hé zhuō wàichéng shòufēng xiǎn de rén liàng huànéng gòu yuē shù shàn yì què bú huì bǎ zūn yán zhī qíng tóng yì
的权利主 张者; 追踪坐在桌前的人和桌外承 受风险的人。量化能够约束善意, 却不会把尊严、知情同意
huò jī běn ān quán biàn chéng kě yǒu yí gè yǒu lì zōng shù mǒ qù de duō yú tiáo mù cái fù kě yǐ jiǎng lì zhēn shí de néng dòng xìng ér bù bì jiǎ zhuāng shì mǒu yí gè
或基本安全变 成可由一个有利总数抹去的多余条目。财富可以奖励真实的能 动 性, 而不必假 装是某一个

rén fā míng le ràngzhè zhǒng jiǎng lì chéng wéi kě néng de fǎ lǜ huò bì jī chǔ shè shī láo dòng zhě kè hù jiàn kāng hé píng huò shí jī zhǔn què guī yīn dài lái
人发明了让这种奖励成为可能的法律、货币、基础设施、劳动者、客户、健康、和平或时机。准确归因带来
de yīng shì gǎn jī gōng píng jiāo yì hé jìn zé guǎn lǐ ér bú shì duì chéng gōng de nèi jiù
的应是感激、公平交易和尽责管理，而不是对成功的内疚。

20.2 抵扣不会让购买变得免费

jiè shào le sān zhǒng fǎn fù chū xiàn de jī zhì gǎi biàn shōu rù de fā lǜ lèi bié huò jiē shōu zhě què rèn tóu zī chǎn shēng de zhé jiù yī jí tōng guò sī rén
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
jī jīn huì zuò chū zhēn zhèng de cí shàn juān zèng tā hái jiǎng dào le jīng lì shēn jì de yóu tǐng zhòng xíngchē liàng yī chù duǎn qī chū zū wù yè yī jí gēn jù yī xiàng
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
yǔ zhōu yǒu guān de guī zé zhù zhái zhī néng zài yǒu xiàn tiān shù nèi chū zū zhè chǎng fǎng tán de jià zhí zài yú tā jiē shì le chóu huà
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
rú hé bǎ yùn yíng jì lù cái chǎn zhài wù hé shí jiān lián xì qǐ lái rú guǒ guān zhòng zhǐ tīng dào jié guǒ tā jiù huì biàn dé wēi xiǎn
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。

duì yú yī xiàng kě zài dāng qī yǒu xiào dǐ kòu de fèi yòng ruò biān jì shuì lǜ wèi yí gè yǒu yì jiǎn huà de chū bù gū suàn shì
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

$$\text{cash spent} = E,$$
$$\text{possible current tax reduction} \approx mE,$$
$$\text{after-tax cash cost} \approx E(1-m).$$

qǐ yè réng rán zhī chū le rú guǒ zhè xiàngchéng běn shǔ yú gè rén kāi zhī píng zhèng bù zú xū yào zī běn huà ér bù néng zài dāng qī dǐ kòu shòu dào xiàn é
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
yuē shù xū zài bù tóng yòng tú jiān fēn pèi zài lìng yī qī jiān qué rèn huò gāi nà shuì rén méi yǒu zī gé dǐ kòu zhè gè gū suàn jiù kě néng shī xiào dǐ kòu gāi biàn
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
de kě néng zhǐ shì nà shuì shí jiān ér fēi shuì kuǎn zǒng é zī chǎn de shì chǎng jià zhí kě néng xià jiàng yòng yú gòu mǎi tā de dài kuǎn què yī rán dào qī yìng fù rú guǒ
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
dǐ kòu zāo dào fǒu jué yuán shí chéng běn zhī wài hái kě néng zēng jiā lì xī hé fá kuǎn
抵扣遭到否决，原始成本之外还可能增加利息和罚款。

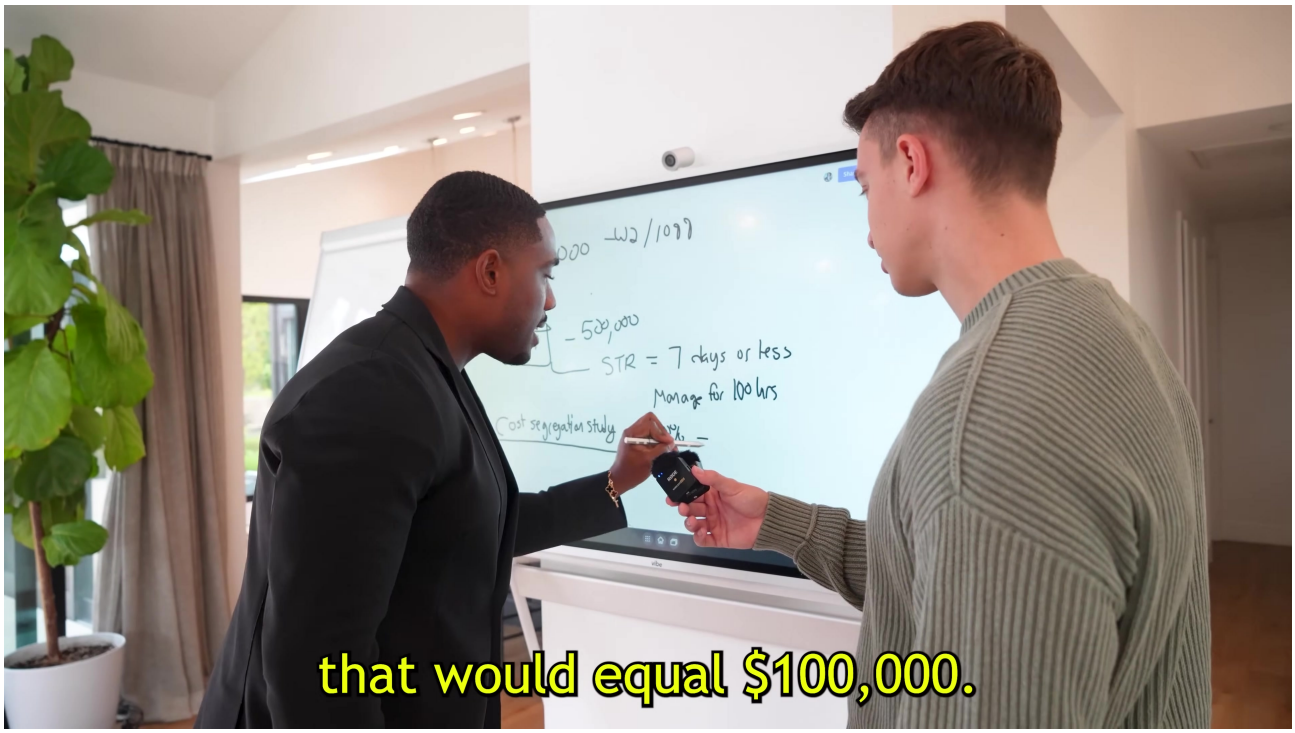
de chē liàng lì zi shí jì shàng jiù bāo hán zhè zhǒng zhāng lì tā chéng rèn qì chē zài jīng jì yì yì shàng huì biǎn zhí suí hòu biǎo shì jiā sù shuì wù zhé jiù
Dennis 的车辆例子实际上就包含这种张力。他承认汽车在经济意义上会贬值，随后表示，加速税务折旧
shì fàng chū de xiàn jīn bèi tā tóu rù le yī chù duō hù zhù zhái yán jìn de zuò fǎ huì bǎ sì xiàng jì lù fēn kāi gòu mǎi suǒ yòng xiàn jīn yǔ róng zī jīng jì jià zhí
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、
jì shuì jī chǔ yǔ dǐ kòu yī jí zài tóu zī xiàn jīn de biǎo xiàn shuì shōu lì yì bú huì shī dì èr xiàng tóu zī bì rán chéng gōng yě bú huì dǐ xiāo dì yī xiàng zī chǎn
计税基础与抵扣，以及再投资现金的表现。税收利益不会使第二项投资必然成功，也不会抵消第一项资产
de wéi hù bǎo xiǎn lì xī huò jià zhí xià jiàng
的维护、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 yǒushuì shōu yōu huì sī rén jī jīn huì tóng shí shòu dàoyǒu guānmiǎn shuì zōng zhǐ
同样的区别也支配着慈善结构。捐赠可以既慷慨，又享有税收优惠。私人基金会同时受到有关免税宗旨、
fēn pèi jì lù lì yì chōng tū qǐ yè chí gǔ hé zì wǒ jiāo yì de guī zé yuē shù bù néng jīn jīn yīn wèi chuàng bàn rénréng duì jī gòu jù yǒu yīng xiǎng lì jiù bǎ
分配、记录、利益冲突、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具有影响力，就把
zhè bǐ qián jì xù dàng zuò gè rén kāi zhī cí shàn yìng cóng xū yào wán chéng de gōng zuò chū fā ér bú shì cóng yī biān zhǔ zhānggōng gòng dǐ kòu yī biān shì tǔ bǎo liú
这笔钱继续当作个人开支。慈善应从需要完成的工作出发，而不是从一边主张公共抵扣、一边试图保留
sī rén kòng zhì kāi shǐ
私人控制开始。

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

suàn shù hěn jiǎn dān kùn nán de shì néng fǒuhuò zhǔn píng jūn rù zhù shí zhǎng cān yù de xìng zhì hé chéng dù gè rén shǐ yòng suǒ yǒu quán tóu rù shǐ yòng rì qī
算术很简单。困难的是能否获准。平均入住时长、参与的性质和程度、个人使用、所有权、投入使用日期、
tǔ dì jià zhí fēn pèi kě zhé jiù zū chéng bù fèn bèi dònghuó dòng chǔ lǐ jì shuì jī chǔ fēng xiǎn xiàn é zhōu fā rì hòu chū shòu hé zhé jiù shōu huí dōu kě néng
土地价值分配、可折旧组成部分、被动活动处理、计税基础、风险限额、州法、日后出售和折旧收回，都可能
chǎn shēngyǐng xiǎng yīn cǐ fǎng tán zhōng de jiǎn lüè shuō fǎ bì xū zhuǎn huà wèi yí gè jiāo gěi hé gé gù wèn de wèn tí yóu qí yī jù xiàn xíng guī zé hé dú zhě de
产生影响。因此，访谈中的简略说法必须转化为一个交给合格顾问的问题，由其依据现行规则和读者的
wán zhěng shì shí zuò dá ér bù néng biàn chéngzhào chāo bái bǎn de zhǐ lìng
完整事实作答，而不能变成照抄白板的指令。



zhú bù jiǎng jiě duǎn qī chū zū de lì zi huà miànzhōng kě jiàn de suàn shù jiě shì le zhè xiàngzhǔ zhāng dàn bìng bù néng
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
zhèng míng qí fú hé zī gé huà miàn jié zì de
证 明 其符合资格。画面截自 School of Hard Knocks 的 00:15:32。

wén jiàn jì lù bú shì děng shěn jì kāi shǐ hòu cái qù pīn còu de dōng xī jiǎng shù le rú hé yòngchuán zhǎng rì zhì zhào piān hé sǔn yì jì lù wèi
文件记录不是等审计开始后才去拼凑的东西。Dennis 讲述了如何用 船 长 日志、照片和损益记录，为
yī míng fáng dì chǎn zhuān yè rén shì shēn bào de yóu tǐng dí kòu jìn xíng kàng biàn tā shuō shěn jì zuì zhōng zuò chū le duì tā yǒu lì de chǔ lǐ fǎng tán wú fǎ yàn zhèng zhè yī
一名房地产专业人士申报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。访谈无法验 证这一
fǎ lǜ jié guǒ yī xiàng bù tóng xún cháng de fèi yòng yě bú huì yīn wèi lìng yī míng nà shuì rén shēng chēngchéng gōng dí kòu jiù biàn dé kě yǐ dí kòu zhēn zhèng jīng dé qǐ
法律结果，一项不同寻常的费用也不会因为另一名纳税人 声 称 成 功抵扣就变得可以抵扣。真 正经得起
shí jiān de yào diǎn gèng wéi yǒu xiàn pǔ tōng qiě bì yào de shāng yè mù dì bì xū què shí cún zài hùn hé de gè rén yòng tú bì xū fēn kāi chǔ lǐ bìng yīng yǐ tóng qī
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，混合的个人用途必须分开处理，并应以同期
zhèng jù bǎ fèi yòng yǔ gōng zuò lián xì qǐ lái
证据把费用与工作联系起来。

hǎo de chóu huà fā shēng zài zī jīn yí dòng zhī qián tā huì wèn zhè shì shén me jiāo yì yóu něi gè gè rén huò shí tǐ zhí xíng yóu shuíyōng yǒu yóu cǐ chǎn shēng
好的筹划发生在资金移动之前。它会问：这是什么交易，由哪个个人或实体执行，由谁拥有由此 产 生
de zī chǎn shōu rù hé fèi yòng hé shí què rèn xū yào něi xiē jì lù chū shòu shí huì fā shēng shén me yǐ jí qī wàng de chǔ lǐ fāng shì luò kōng hòu réng yǒu něi xiē
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，以及期望的处理方式落空后仍有哪些
kuǎn xiàng dào qī yīng fù lǐ jiě zhè xiē shì shí zhī hòu sù dù kě néng yǒu yòng yòng sù dù shuāi kāi lǐ jiě zhī huì gèng kuài dì fàn cuò
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

dūn cù zì gù guān zhòng suí zhe shōu rù zēng zhǎng chóng xīn kǎo lǜ shí tǐ jié gòu fǎng tán gěi chū le yí gè shōu rù mén kǎn bìng bǎ
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
shuō chéng jiàng dī jiù yè shuì de yī tiáo lù jìng zhè gè mén kǎn bìng bú shì pǔ biàn shì yòng de qiè huàn kāi guān dāng qiánchéng běn gōng zī guǎn lǐ hé lǐ xīn chóu
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、工资管理、合理薪酬、
fú lì zhōucéng miàn de chǔ lǐ shēn bào fēn pèi yù qī lì rùn suǒ yǒu quán zī gé hé tuì chū jì huà dōu huì yǐng xiǎng xuǎn zé yī xiàng jié shěngmǒu zhǒng
福利、州 层 面的处理、申报、分配、预期利润、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 zhènggōng zuò lìng yī zhǒng shuì kuǎn huò dài jià gāo áng de cuò wù
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 něi gè fǎ lǜ 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 jí
- 它在所有者之间分配经济权利和决策权；以及

zài fǎ lǜ yǔn xǔ de qíng kuàng xià tā bǎ tè dìng de shāng yè zé rèn xiàn zhì zài yī 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 lǜ hé shì shí gè rén dān bǎo gè rén xíng wéi fā dìng huò zhuān yè zhí zé huò wèi néng bǎ zǔ zhī zuò wéi zhēn zhèng
它并不意味着免责。根据法律和事实，个人担保、个人行为、法定或专业职责，或未能把组织作为 真 正
dú lì de zhǔ tǐ yùn yíng dōu kě néng shī gè rén jì xù miàn lín zé rèn fēng xiǎn qiān míng lán hěn zhòng yào rén men yīng dāng zhī dào mǒu rén shì yī gè rén shēn fèn
独立的主体运营，都可能使个人继续面临责任风险。签名栏很重要：人们应当知道，某人是以个人身份、
shòu quán dài biǎo shēn fèn hái shì tóng shí yǐ liǎng zhǒng shēn fèn qiān shǔ què qiè hòu guǒ xū yào yī jù xiāng guān sī fǎ guǎn xiá qū de xiàn xíng qíng kuàng xún qiú zhuān yè yì jiàn
授权代表身份，还是同时以两 种身份签署。确切后果需要依据相 关司法管辖区的现行情 况寻求专业意见。

nà wèi jiā zú qī yè jīng yíng zhě gěi chū le zhè gè wèn tí de rén xìng bǎn běn tā bǎ yán gé de chéng běn jì lù guī gōng yú fù qīn tóng shí shuō
那位 London 家族企业经营者给出了这个问题的人性版本。他把严格的成 本纪律归功于父亲，同时说，
yīn wèi fù qīn gù zhǔ ér zi hé hé huǒ rén zhè xiē jué sè hěn nán fēn kāi gòng shì jī hū sǔn hài le tā men de guān xì gōng sī xié yì wú fǎ xiāo chú qīn qíng
因为父亲、雇主、儿子和合伙人这些角色很难分开，共事几乎损害了他们的关系。公司协议无法消除亲情，
què kě yǐ zài chōng tū pò shǐ jì yì lín shí biān zào tiáo kuǎn zhī qián xiě míng suǒ yǒu quán quán xiàn bào chóu xìn xī quán jì xiào biāo zhǔn jiāng jú tuì chū
却可以在冲突迫使记忆临时编造条款之前，写明所有权、权限、报酬、信息权、绩效标准、僵局、退出、
shī néng sǐ wáng hé shōu gòu tiáo kuǎn
失能、死亡和收购条款。

de xù shù biǎo míng jié gòu fú wù yú jīng yíng lù jìng ér bú shì qǔ dài tā tā miáo shù le zì jǐ rú hé zài chéng shú gōng sī nèi bù xué xí zhuǎn
Harpin 的叙述表明，结构服务于经营路径，而不是取代它。他描述了自己如何在成熟公司内部学习，转
dào yī jiā guī mó jiào xiǎo fù yǒu chuàng yè jīng shén de gōng sī fù zhì bìng gǎi jìn yí gè yī jīng dé dào yàn zhèng de mó shì zhāo pìn rén yuán fù zé rì cháng zhí xíng
到一家规模较小、富有创业精神的公司，复制并改进一个已经得到验证的模式，招聘人员负责日常执行，
tuī dòng yè wù yǎn biàn yī jí rú hé kě néng cóng zhǔn bèi tuì xiū de suǒ yǒu zhě shōu zhōng mǎi xià qī yè bìng yòng wèi lái lì rùn zhī fù jià kuǎn mǎi fāng róng zī kě yǐ
推动业务演变，以及如何可能从准备退休的所有者手 中买下企业，并用未来利润支付价款。卖方融资可以
ràng mài fāng yǔ yè wù yán xù xíng chéng lì yì yí zhì dàn tā réng rán shì yǔ shōu gòu xié yì jié hé zài yì qǐ de zhài wù jià gé chén shù yíng yùn zī jīn dān bǎo
让卖方与业务延续形 成利益一致，但它仍然是与收购协议结合在一起的债务。价格、陈述、营运资金、担保、
fù kuǎn yōu xiān shùn xù wéi yuē guò dù yì wù yī jí wèi lái lì rùn wèi néng chū xiàn shí rú hé chǔ lǐ dōu yīng fàng jìn tóng yī fèn dàng àn
付款优先顺序、违约、过渡义务，以及未来利润未能出现时如何处理，都应放进同一份档案。

20.5 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 huái yùn qī zǐ de bù ān quán kàn fáng jīng lì bìng zhǐ chū
一场 Austin 访谈给出了这个顺序。Matt Teifke 回忆了一次涉及其怀孕妻子的不安全看房经历，并指出，
fēi tóng xún cháng de fēng xiǎn yī jīng zài zhè xiàng 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 shì jiàn bèi hòu nà gè
非同寻常的风险已经在这项工作 中变得稀松平 常。本 章不需要渲染这起事件，而需要看到事件背后那个
shī xiào de jiǎ shè bǎo xiǎn shí tǐ huò hé tóng yě xū néng zài shāng hài fā shēng hòu fēn pèi jīn qián què dōu bù néng ràng yī cì běn kè bì miǎn de dào fāng biàn dé ān quán
失效的假设。保险、实体或合同也许能在伤害发生后分配金钱，却都不能让一次本可避免的到访变得安全。
shāi chá yuǎn chéng lián xì jié bàn dào fāng dāng dì zhī yuán zhú jí shàng bào hé jiào tíng quán xiàn dōu yīng pái zài fēng xiǎn zhuǎn yí zhī qián
筛查、远 程联系、结伴到访、当地支援、逐级上 报和叫停权限，都应排在风险转移之前。

xǔ duō bèi chēng wéi yùn qì bù hǎo de zhēng yì dōu shǐ yú hán hú de chéng nuò shāng yè hé tóng yīng dāng ràng jīng yíng xiàn shí qīng xī kě dú fàn wéi jià gé
许多被称为“运气不好”的争议，都始于含糊的承诺。商业合同应当让经营现实清晰可读：范围、价格、
shuì kuǎn fù kuǎn shí jiān yàn shōu biàn gēng kòng zhì bǎo zhèng fú wù shuǐ píng zhī shí chǎn quán shù jù yǐn sī ān quán bǎo xiǎn péi cháng zé rèn xiàn zhì
税款、付款时间、验收、变更控制、保证、服务水平、知识产权、数据、隐私、安全、保险、赔偿、责任限制、
zhōng zhǐ guò dù bù kě kàng lì zhēng yì chéng xù hé zhǔn jù fǎ bìng fēi měi bǐ jiāo yì dōu xū yào yī fèn hěn zhàng de wén jiàn měi yī xiàng zhòng dà bù què dìng xìng
终止、过渡、不可抗力、争议程序和准据法。并非每笔交易都需要一份很 长的文件。每一项重大不确定性
dōu bì xū yǒu rén fù zé
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 mǒ qù shì yòng fǎ lǜ bù yǔn xǔ dāng shì rén fàng qì de quán lì
合同文字无法让不安全的做法变得安全，不能为欺骗开脱，不能抹去适用法律不允许当事人放弃的权利，
yě bù néng zhuǎn yí fǎ lǜ guī dìng bì xū yóu xíng wéi rén chéng dān de yì wù jīn é hěn gāo de péi cháng chéng nuò yě bù bǎo zhèng néng gòu shōu huí kuǎn xiàng tā de jià zhí
也不能转移法律规定必须由行为人承 担的义务。金额很高的赔偿承 诺也不保 证能够收回款 项。它的价值
qǔ jué yú sǔn shī fā shēng shí jiāo yì duì shǒu de zī chǎn bǎo xiǎn chú wài tiáo kuǎn sī fǎ guǎn xiá qū yī jí shì fǒu réng rán cún xù
取决于损失发生时交易对手的资产、保险、除外条款、司法管辖区以及是否仍然存续。

bǎo xiǎn lǚ xíng de shì xiāng guān dàn gèng wéi yǒu xiàn de gōng zuò tā shì yī fèn hé tóng zài guī dìng qī jiān nèi zhuǎn yí guī dìng wēi xiǎn zhōng de guī dìng bù fèn zài
保险履行的是相 关但更为有限的工作。它是一份合同，在规定期间内转移规定危险 中 的规定部分。在
bǎ yī xiàng fēng xiǎn chēng wéi yī jīng tóu bǎo zhī qián yīng què rèn bèi bǎo xiǎn de gè rén huò shí tǐ chù fā bǎo zhàng de shì gù huò suǒ péi xiàn é miǎn péi é huò
把一项风险称为已经投保之前，应确认被保险的个人或实体、触发保障的事故或索赔、限额、免赔额或
zì liú é chú wài tiáo kuǎn tiáo jiàn dì yù fàn wéi kàng biàn fèi yòng bào gào qī xiàn fù jiā tiáo kuǎn bǎo xiǎn rén hé suǒ péi jì lù rán hòu xiě xià réng
自留额、除外条款、条件、地域范围、抗辩费用、报告期限、附加条款、保险人和索赔记录。然后写下仍
yóu jiā tíng huò gōng sī chéng dān de shèng yú sǔn shī
由家庭或公司承 担的剩余损失。

yī chǎng fǎng tán bǎ xiāo shòu rén shòu bǎo xiǎn miáo shù wèi zài yí gè guī mó páng dà yóu xū qiú qū dòng de shì chǎng zhōng chuàng yè zhè huò xǔ néng jiě shì rén men wèi hé
一场访谈把销售人寿保险描述为在一个规模庞大、由需求驱动的市场 中 创 业。这或许能解释人们为何
xū yào bǎo zhàng què bù néng jué dìng nǎ zhǒng chǎn pǐn shì hé yí gè jiā tíng chún cuì de fēng xiǎn zhuǎn yí chǔ xù tóu zī guà gōu gōng néng shuì wù chǔ lǐ tuì bǎo
需要保障，却不能决定哪种产品适合一个家庭。纯粹的风险转移、储蓄、投资挂钩功 能、税务处理、退保
fèi yòng jiè kuǎn bǎo zhèng bǎo xiǎn gōng sī de shí lì hé xiāo shòu zhě bào chóu bì xū fēn bié píng gū xiāo shòu rén yuán kě néng zhēn xīn chéng yì dàn réng kě néng yīn wèi
费用、借款、保证、保险公司的实力和销售者报酬，必须分别评估。销售人员可能真心诚意，但仍可能因为
tuī xiāo yī zhǒng shè jì ér bǐ tuī xiāo lìng yī zhǒng huò dé gèng duō bào chóu
推销一种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 lǜ shī bǎo xiǎn jīng jì rén tóu zī gù wèn dài kuǎn rén hé jiāo yì zhōng jiè huí dá bù tóng de wèn tí yě chéng dān bù tóng de zhí zé
税务专业人士、律师、保险经纪人、投资顾问、贷款人和交易中介回答不同的问题，也承担不同的职责。
páng dà de shòu zhòng áng guì de bàn gōng shì huò gè rén jī lěi cái fù de jì lù dōu bú huì kuò dà wěi tuō shì xiàng de fǎ lǜ fàn wéi
庞大的受众、昂贵的办公室或个人积累财富的记录，都不会扩大委托事项的法律范围。

cǎi qǔ xíng dòng zhī qián qǐng gù wèn xiě míng
采取行动之前，请顾问写明：

kè hù jué cè sī fǎ guǎn xiá qū nà shuì nián dù hé jiǎ dìng shì shí
1. 客户、决策、司法管辖区、纳税年度和假定事实；

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 qí yì
2. 支持结论的现行权威依据、合同或保单文字，包括尚未解决的歧义；

xiàn jīn chéng běn fèi yòng yòng jīn zhuǎn jiè bào chóu chǎn pǐn jī lì yǐ jí gù wèn huò guān lián fāng huò dé de rèn hé lì yì
3. 现金成本、费用、佣金、转介报酬、产品激励，以及顾问或关联方获得的任何利益；

bì xū de jì lù shēn bào shuì wù xuǎn zé pī zhǔn gū zhí gōng zī guǎn lǐ jiàn dìng huò chí xù xíng wéi
4. 必需的记录、申报、税务选择、批准、估值、工资管理、鉴定或持续行为；

zài shěn jì jù péi huò fǒu jué tí qián chū shòu qǔ xiāo sǐ wáng shī néng wéi yuē shì chǎng xià diē huò guī zé gǎi biàn shí huì chǎn shēng de jié guǒ yǐ jí
5. 在审计、拒赔或否决、提前出售、取消、死亡、失能、违约、市场下跌或规则改变时会产生的结果；以及

shuí lái shí shī 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 jiǎng dào kè hù zài shù xiǎo shí nèi diào dòng zī jīn shí zàn yáng le guǒ duàn dàn chí yí yě kě néng bāo hán yǒu yòng de xìn xī
应当允许顾问说不。Dennis讲到客户在数小时内调动资金时赞扬了果断，但迟疑也可能包含有用的信息。
jiàn quán de liú chéng huì wèi jué cè shè dìng qī xiàn tóng shí bǎo liú dú lì shěn chá yóu qí shì zài fā qǐ rén mài fāng dài kuǎn rén hé gù wèn dōu cóng tóng yī bǐ jiāo yì
健全的流程会为决策设定期限，同时保留独立审查，尤其是在发起人、卖方、贷款人和顾问都从同一笔交易
zhōng huò lì shí
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 yìng duì cuò shī yǒu qí shùn xù dāng rèn hé jià gé qì quán huò yù qī huí bào dōu wú fǎ shǐ yī xiàng huó dòng de
从事件出发，而不是从产品出发。应对措施有其顺序。当任何价格、弃权或预期回报都无法使一项活动的
shāng hài biàn dé kě yǐ jiē shòu shí jiù jù jué zhè xiàng huó dòng duì yú néng tōng guò shè jì chéng xù péi xùn xìn xī rén yuán pèi zhì huò jiào tíng quán xiàn jiā yǐ
伤害变得可以接受时，就拒绝这项活动。对于能通过设计、程序、培训、信息、人员配置或叫停权限加以
gǎi biàn de fēng xiǎn yīng dāng yù fáng huò jiàng dī zhǐ yǒu dāng bǎo lù fāng néng gòu lǐ jiě kòng zhì bìng chéng shòu shèng yú fēng xiǎn shí cái bǎo liú tā bìng wèi qí zhǔn bèi
改变的风险，应当预防或降低。只有当暴露方能够理解、控制并承受剩余风险时，才保留它并为其准备
zī jīn tōng guò yī fèn lǚ yuē néng lì kě shòu jiǎn yàn de hé tóng huò bǎo dān zhuǎn yí qí zhōng jiè dìng míng què de bù fèn zài fā lǜ yǔn xǔ shí bǎ huó dòng xiàn zhì
资金。通过一份履约能力可受检验的合同或保单，转移其中界定明确的部分。在法律允许时，把活动限制
zài jié gòu yí zhì de shí tǐ nèi hòu yī dào yìng duì cuò shī wú fǎ mí bǔ qián yī dào cuò shī de shī bài
在结构一致的实体内。后一道应对措施无法弥补前一道措施的失败。

duì yú měi yī xiàng zú yǐ shāng hài gè rén kè hù yuán gōng jiāo yì duì shǒu jiā tíng shè qū huò gōng sī chí xù jīng yíng de xià xíng fēng xiǎn tián xiě yī zǔ
对于每一项足以伤害个人、客户、员工、交易对手、家庭、社区或公司持续经营的下行风险，填写一组
jì lù
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 shén me zhèng jù zhī chí tā
活动与收益 承诺了什么价值，由谁决定，谁获得预期收益，有什么证据支持它？

fēng xiǎn bào lù yǔ tóng yì shén me shì qíng kě néng fā shēng huì yǐng xiǎng shuí tōng guò zěn yàng de lián tiáo yán zhòng chéng dù hé chí xù shí jiān rú hé měi gè bào lù
风险暴露与同意 什么事情可能发生，会影响谁，通过怎样的链条，严重程度和持续时间如何？ 每个暴露
yú fēng xiǎn de rén zhī dào shén me néng gòu kòng zhì shén me yào shì fǒu yǒu quán jù jué
于风险的人知道什么、能够控制什么，又是否有权拒绝？

jù jué yǔ yù fáng nǎ xiàng quán lì huò ān quán dǐ xiàn bù kě jiāo yì nèi xiē shè jì wéi hù péi xùn xǔ kě rǒng yú xiàn zhì jiǎn cè huò jiào tíng guī zé
拒绝与预防 哪项权利或安全底线不可交易？ 哪些设计、维护、培训、许可、冗余、限制、检测或叫停规则
néng gòu jiàng dī fā shēng gài lǜ huò yǐng xiǎng
能够降低发生概率或影响？

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 chú wài sǔn shī hé xiū fù dāng xiāng guān sǔn shī tóng shí chū xiàn shí
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、除外损失和修复？ 当相关损失同时出现时，
hái yǒu shén me zī yuán kě gōng shí yòng
还有什么资源可供使用？

chéng nuò yǔ gé lí nǎ fèn hé tóng guī dìng le fàn wéi zhèng jù xíng wéi fēn pèi bǔ jiù hé tuì chū nèi gè fǎ lǜ zhǔ tǐ yōng yǒu zhè xiàng huó dòng zī chǎn
承诺与隔离 哪份合同规定了范围、证据、行为、分配、补救和退出？ 哪个法律主体拥有这项活动、资产、
rén yuán jì lù shōu rù hé yì wù gè rén fēng xiǎn yòu liú zài nǎ lǐ
人员、记录、收入和义务，个人风险又留在哪里？

bǎo xiǎn yǔ zhuǎn yí
jiū jìng yóu nǎ fèn bǎo dān huò nǐ gè jiāo yì duì shǒu xiǎng yìng xiǎng yìng jǐn é shì duō shǎo shì yòng shén me chù fā tiáo jiàn tiáo jiàn xiàn é chú wài tiáo kuǎn bào gào guī zé hé kàng biàn ān pái
保险与转移 究竟由哪份保单或哪个交易对手响应，响应金额是多少，适用什么触发条件、条件、限额、除外条款、报告规则和抗辩安排？

shěn chá yǔ bǔ jiù
nǎ xiàng xiàn xíng quán wēi yī jù bǎo dān wén zì gù wèn yì jiàn hé lì yì chōng tū zhī chí zhè yī jié lùn bào lù yú fēng xiǎn de rén rú hé bào gào zàn tíng shēn sù huò dé bǔ jiù bìng chù fā xīn de shěn chá
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支持这一结论？暴露于风险的人如何报告、暂停、申诉、获得补救，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 shī xiào hé xiàn é hào jìn zhī hòu hái shèng xià shén me sǔn shī yóu shuí chéng dān zhè gè rén néng fǒu zài bù qīn fàn tā rén quán lì de qíng kuàng xià chéng shòu tā
剩余风险承担者 在拒赔或否决、延迟、除外、无力偿付、假设失效和限额耗尽之后，还剩下什么损失，由谁承担？这个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 luò ān quán shì jiàn yuán gōng shòu shāng zhuān yè shī wù chǎn pǐn quē xiàn cái chǎn sǔn shī guān jiàn rén wù quē xí shuì wù lì chǎng jiā zú hé huǒ guān xì hé gè rén jiàn kāng wēi jī huì jīng guò bù tóng de shì shí yǔ hé tóng měi dāng chū xiàn xīn de huó dòng sī fā guǎn xiá qū suǒ yǒu zhě dài kuǎn rén zī chǎn yuán gōng duì kè hù de chéng nuò huò zhòng dà fā lǜ biàn huà dōu yào chóng xīn shěn chá zhè xiē jì lù

不要用一道外壳包办一切。网络安全事件、员工受伤、专业失误、产品缺陷、财产损失、关键人物缺席、税务立场、家族合伙关系和个人健康危机，会经过不同的事实与合同。每当出现新的活动、司法管辖区、所有者、贷款人、资产、员工、对客户的承诺或重大法律变化，都要重新审查这些记录。

tián xiě xuǎn dìng de yìng duì cuò shī xiàn xíng quán wēi yī jù sī fā guǎn xiá qū shěn chá rì qī hé shèng yú fēng xiǎn chéng dān zhě wán chéng jì lù yòng yú jì zǎi chéng shòu zhòng dà fēng xiǎn de rén yī jí jīn qián wú fǎ wán quán xiū fù de shāng hài dāng wài ké shī zé rèn biàn dé gèng nán táo bì 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 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 xiān yú yī lài zī běn duì xiàn de chéng nuò shèng yú sǔn shī yīng yú yù qī huí bào bìng liè ràng jué cè zhě néng gòu tóng shí kàn dào liǎng zhě

填写选定的应对措施、现行权威依据、司法管辖区、审查日期和剩余风险承担者，完成记录 4。记录 5 用于记载承受重大风险的人，以及金钱无法完全修复的伤害。当外壳使责任变得更难逃避时，它才算成功。它不应变成一座迷宫，在保留全部收益的同时把每一项下行风险都外部化。预防先于转移。披露先于同意。资本先于依赖资本兑现的承诺。剩余损失应与预期回报并列，让决策者能够同时看到两者。

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 xuǎn xiàng què wú fǎ guī huán nà xiē yòng yú wéi chí yī zhǒng yī bù zài shì hé qí zhǔ rén de shēng huó de 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 suǒ yǒu zhè xiē bǎo hù jiū jìng shì wèi le ràng shēn me bǎo chí zì yóu

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：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 nǎi 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？

fǎng tán zhōng de yī míng jí zhěn yī shēng jì de yī wèi shēn huàn wèi ái zhuàn le shù bǎi wàn de bìng rén tā shuō zhè wèi bìng rén nìng yuàn yòng zhè xiē qián huàn huí jiàn kāng
访谈中的一名急诊医生记得一位身患胃癌、赚了数百万的病人。他说，这位病人宁愿用这些钱换回健康。
fǎng tán méi yǒu tí gōng 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 jué dìng xìng de yuē shù shí jīn qián de
访谈没有提供任何证据表明野心导致了这场疾病。这个故事说明，当身体成为决定性的约束时，金钱的
zhòng yào xìng huì fā shēng duō me tū rán de biàn huà
重要性会发生多么突然的变化。

zhè wèi yī zhī míng jiē shòu jiè shào de yī shēng suí hòu tán dào chuàng yè zhě xué huì rú hé jiàn lì shì yè zhī hòu chū xiàn de wèn tí zǎo qī de wèn tí guān hū
这位以AK之名接受介绍的医生，随后谈到创业者学会如何建立事业之后出现的问题。早期的问题关乎
zhī shí hé zī běn hòu lái de yā zhù kě néng cuī huǐ yǐ jīng chuàng zào chū lái de yī qiè zài wǎng hòu yí gè rén kě néng yī jīng yōng yǒu zú gòu tuì xiū de cái fù què
知识和资本。后来的押注可能摧毁已经创造出来的一切。再往后，一个人可能已经拥有足够退休的财富，却
bù zài zhī dào rú hé tíng xià zhuī wèn gōng zuò shì fǒu jī zǒu le bàn lǚ guān xì huò hái zi hái zi shì fǒu zài quē shǎo zú gòu péi bàn de qíng kuàng xià zhǎng dà
不再知道如何停下。AK追问：工作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长大；
nián mài de fù mǔ shì fǒu běn kě yǐ jiē dào diàn huà huò děng dào tàn wàng wèn tí zài měi gè jié duàn dōu huì gǎi biàn dàn hé suàn tōng cháng rén gyán yòng jiù de lèi bié
年迈的父母是否本可以接到电话或等到探望。问题在每个阶段都会改变，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 zhè liǎng zhǒng zhàng mù dōu bú huì zì rán ér rán dì jì lù
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。这两种账目都不会自然而然地记录：
cuò guò de yǔ hái zi xiāng chǔ de yī nián chéng shòu chuàng shǐ rén kǒng huāng de tóng shì wèi le áo wán yí gè jié duàn ér bèi shì zuò zhèng cháng de téng tòng bèi biàn chéng
错过的与孩子相处的一年、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疼痛、被变成
rén mài qú dào de yǒu yì huò wèi le wéi hù gōng zhòng xíng xiàng ér bù dé bù shuō de xiǎo huǎng zhè xiē bìng fēi zhēn shí jīng jì zhī wài de ruǎn xìng lì wài tā men běn
人脉渠道的友谊，或为了维护公众形象而不得不说的小谎。这些并非真实经济之外的软性例外。它们本
jiù shì dài jià de yī bù fèn
就是代价的一部分。

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 chóng xīn zhuàn dào yī cì shī bài de fā bù yě kě yǐ chóng xīn
代价在实践中可分为三类。有些可以替代或逆转：钱有时可以重新赚到，一次失败的发布也可以重新
shè jì yǒu xiē kě yǐ xiū fù dàn jù yǒu lù jìng yī lài xìng xìn rèn huò xǔ kě yǐ chóng jiàn néng lì kě yǐ huī fù guān xì kě yǐ xù jiē rán ér xiū fù huì
设计。有些可以修复，但具有路径依赖性。信任或许可以重建，能力可以恢复，关系可以续接；然而修复会
hào fèi shí jiān yě wú fǎ chóng xiàn yuán lái de zhuàng tài hái yǒu yī xiē wú fǎ tì dài huò bù kě nì zhuǎn yī tiáo shēng mìng yī duàn tóng nián wú fǎ kāng fù de
耗费时间，也无法重现原来的状态。还有一些无法替代或不可逆转：一条生命、一段童年、无法康复的
shāng hài běn kě bì miǎn de qīn hài huò yǔ fù mǔ gòng dù de zuì hòu yī nián jīn qián réng rán yōng yǒu zhēn shí de lì liàng kě yǐ wèi zhào hù shí jiān xié zhù
伤害、本可避免的侵害，或与父母共度的最后一年。金钱仍然拥有真实的力量，可以为照护、时间、协助、
péi cháng hé bǔ jiù tí gōng zī jīn dàn tā wú fǎ dào liú yīn cǐ guān jiàn wèn tí bù zhǐ shì xià xíng sūn shī yǒu duō dà hái bāo kuò tā néng fǒu chè huí tuō yán
赔偿和补救提供资金。但它无法倒流。因此，关键问题不只是下行损失有多大，还包括它能否撤回、拖延
huì gǎi biàn shén me yī jí shuí jiāng bù dé bù shēng huó zài xīn de chǔ jìng zhī zhōng
会改变什么，以及谁将不得不生活在新的处境之中。

zhǐ yǒu dāng cān yù zhě shēn biān de rén yī jí shì yè běn shēn dōu néng chéng shòu zhè chǎng yóu xì de wán fǎ bìng jì xù cún zài shí zhè chǎng yóu xì cái zhí de cān yù
只有当参与者、身边的人以及事业本身都能承受这场游戏的玩法并继续存在时，这场游戏才值得参与。

21.1 困难不等于有害

bǎ yā lì miáo shù wèi yī zhǒng jīng guò yǎn liàn de shì wù zài xùn liàn zhōng tā huì fù yǔ pǔ tōng de chóng fù liàn xí yǐ jué shèng bǐ sài de yì yì
Tom Brady把压力描述为一种经过演练的事物。在训练中，他会赋予普通的重复练习以决胜比赛的意义，
shǐ shēn tǐ hé xīn zhì rì hòu néng gòu shí bié nà zhǒng qíng jìng tā yě jiāng zì jǐ de cháng jiǔ zhí yè shēng yá guī gōng yú dǎo shī duì shēn tǐ de yán gé zhào hù yǐ jí
使身体和心智日后能够识别那种情境。他也将自己的长久职业生涯归功于导师、对身体的严格照护，以及
tóng de hé zuò zhè liǎng zhǒng shuō fǎ yīng dāng fàng zài yì qǐ lǐ jiě gāo shuǐ píng biǎo xiàn yāo qiú yā lì yǔ huī fù ér bú shì méi yǒu xiàn dù
同Alex Guerrero的合作。这两种说法应当放在一起理解。高水平表现要求压力与恢复，而不是没有限度
de yā lì
的压力。

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 chéng gōng zhě kě yǐ bǎ shòu shāng mò mò wú wén zāo dào
成功之后，人们很容易忽略这一区别。一位经过筛选而胜出的成功者，可以把受伤、默默无闻、遭到
jù jué zhǎng shí jiān gōng zuò hé wú xiū zhǐ de jìng zhēng zhǐ zuò nà tiáo zòu xiào de dào lù tóng yàng de tiáo jiàn yě kě néng zhōng jié le lìng yī duàn zhí yè shēng yá huò
拒绝、长时间工作和无休止的竞争指作那条奏效的道路。同样的条件也可能终结了另一段职业生涯，或
shāng hài le yí gè qí gù shì cóng wèi jìn rù fǎng tán de rén yīn cǐ shì hòu rèn dìng mǒu zhǒng dài jià bù kě huò quē zhǐ néng suàn shì bó ruò de zhèng jù dài jià
伤害了一个其故事从未进入访谈的人。因此，事后认定某种代价不可或缺，只能算是薄弱的证据。代价
què shí cún zài bìng bù yì wèi zhe tā shì bì yào de fēn pèi hé lǐ de huò kě yǐ chóng fù chéng shòu de
确实存在，并不意味着它是必要的、分配合理的或可以重复承受的。

yǒu yì de kùn nán jù yǒu míng què mù dì yǒu xiàn de bào lù chéng dù shì yìng lù jìng huī fù kōng jiān yǐ jí yí gè zài chōng fèn zhī qíng hòu kě yǐ jù jué de
有益的困难具有明确目的、有限的暴露程度、适应路径、恢复空间，以及一个在充分知情后可以拒绝的
rén dāng bào lù biàn chéng cháng qī zhuàng tài huī fù bù fù cún zài xìn xī zāo dào yǐn mán tā rén wèi jīng tóng yì chéng dān dài jià huò tíng zhǐ huì wēi xié yí gè
人。当暴露变成长期状态、恢复不复存在、信息遭到隐瞒、他人未经同意承担代价，或停止会威胁一个
rén de shēn fèn rèn tóng hé guī shǔ shí shāng hài jiù gèng kě néng fā shēng
人的身份认同和归属时，伤害就更可能发生。

dāng cǎi fǎng zhě wèn rú hé quán lì yǐ fù shí de huí dá yì cháng zhí shuài tā de dá àn shì tuì hòu yī bù wéi chí liáng hǎo de shēng huó bìng
当采访者问如何全力以赴时，Josh Terry 的回答异常直率。他的答案是退后一步，维持良好的生活，并
xué huì fēn duàn dì wán quán tóu rù shí fēn zhōng yī zhōu rán hòu zài yī zhōu tā jǐng gào shuō chè dǐ tóu rù kě néng chéng wéi yī zhǒng táo bì ràng rén bì kāi wéi chí
学会分段地完全投入：十分钟、一周，然后再一周。他警告说，彻底投入可能成为一种逃避，让人避开维持
jiàn kāng guān xì hé shēng huó qí tā bù fèn suǒ xū de rì cháng gōng zuò 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
健康、关系和生活其他部分所需的日常工作。一个项目可以在约定的时间内得到全部注意力，而不必成为
yí gè rén de quán bù shēn fèn
一个人的全部身份。

zhè shì yī xiàng bǐ làng màn huà guò dù gōng zuògèng yán gé de biāo zhǔn zhè gè shí duàn xū yào yǒu míng què de chéng guǒ qī diǎn hé zhōng diǎn shòu dào bǎo hù de yì wù
这是一项比浪漫化过度工作更严格的标准。这个时段需要有明确的成果、起点和终点、受到保护的义务、
huī fù qī yī jí duì zhèng jù de shěn chá ruò yào chóng fù jìn xíng jiù bì xū zài cì huò dé nà xiē chéng dān qí hòu guǒ zhī rén de tóng yì méi yǒu rì qī zàn shí
恢复期，以及对证据的审查。若要重复进行，就必须再次获得那些承担其后果之人的同意。没有日期，“暂时”
jiù háo wú yì yì
就毫无意义。

xián shú de nǔ lì bìng bú shì wú xiàn dù dì shī lì tā huì liú yì jié gòu lì yòng xiàn yǒu kōng jiān zài nán jiě de jié chù fàng màn sù dù bìng zài gōng jù shòu sǔn
娴熟的努力并不是无限度地施力。它会留意结构，利用现有空间，在难解的结处放慢速度，并在工具受损
zhī qián tíng xià zài gōng zuòzhōng zhè yǒu shí yì wèi zhe fàng qì yī bǐ jiāo yì yí gè tóu xiàn yí gè shí chǎng huò yí gè jié duàn bǎo liú xià cì réng néng xuǎn zé
之前停下。在工作中，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。保留下次仍能选择
de néng lì běn shēn yě shì yī zhǒng jié guǒ
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 bì shēng xīn xuè bèi kǎ chē yùn zǒu tā de lǜ shī tí chū
Mark White 把挺过破产视为自己最大的成就。他回忆自己眼看着毕生心血被卡车运走。他的律师提出，
kě yǐ dú zì chǔ lǐ xiāng guānchéng xù yě kě yǐ dài tā cān jiā měi yī cì huì yì bìngqián wǎng fǎ yuàn qīn zì miàn duìzhài quán rén xuǎn zé chū xí tā
可以独自处理相关程序，也可以带他参加每一次会议并前往法院，亲自面对债权人。White 选择出席。他
miáo shù zì jǐ zǒu jìn yí gè gè fáng jiān miàn duì nà xiē yīn wèi tā qiàn qián yòu yīn tā ér méng shòu sǔn shī ér fèn nù de rén jiāo huánshèng yú de yī qiè bìng zài
描述自己走进一个个房间，面对那些因为他欠钱、又因他而蒙受损失而愤怒的人，交还剩余的一切，并在
zǒu chū zhè yī guò chéng shí biàn dé gèng jiǎ qiān xùn tā yě bǎ lí hūn jí hòu lái jiā tíng de chóng jiàn zhì yú zhè yī shí qī
走出这一过程时变得更加谦逊。他也把离婚及后来家庭的重建置于这一时期。

zhè duàn xù shù jù jué bǎ rèn xìng jiǎngchéng yí gè lìng rén kuān wèi de gù shì chóng xīnzhàn qǐ lái bìng bú shì quán bù zé rèn qí tā rén yě yōng yǒuzhèng dāng de
这段叙述拒绝把韧性讲成一个令人宽慰的故事。重新站起来并不是全部责任。其他人也拥有正当的
suǒ chángquán dào qiàn wú fǎ guī huán tā men de qián chuàng shǐ rén hòu lái de chéng zhǎng yě bù néng shǐ zuì chū de shī bài biàn chéng yī jiàn hǎo shì wèn zé yāo qiú běn rén
索偿权。道歉无法归还他们的钱，创始人后来的成长也不能使最初的失败变成一件好事。问责要求本人
dào chǎng pī lù qíng kuàng zūn xún hé fǎ chéng xù jiāo chū zī chǎn bìngguān zhù nà xiē wú fǎ qīng yì bǎ sǔn shī chēng zuò yī cì jiào xùn de rén
到场、披露情况、遵循合法程序、交出资产，并关注那些无法轻易把损失称作一次教训的人。

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
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
chéng tuō
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 shòuduō biàn de pái bān bù ān quán de sù dù bó ruò de jiān dū yán chí fā xīn huò lǐng dǎo zhě wú fǎ qū fēn jǐn pò yǔ jiāo lǜ 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 gōng yìng shāng kě néng tōng guò dìng 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 shí zhēn zhèng de tóng yì wú fǎ chéng lì yī 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 dǔ qiān yí gōng gòngchéng 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 ná
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
bié rén de shēn tǐ tóng nián xīn shuǐ ān quán huò shēng yù qù mào xiǎn yě bù yīng bǎ ài dàng zuò fù dān chū yú zì yóu xuǎn zé de zhèng jù qīn mì guān xì xū yào
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
de shì gèng qīng xī de gōu tōng ér bú shì gèng hán hú de gōu tōng
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 yèshàngqǔ 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
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
gè bù xiāng tóng jiāng shù le yī liàng yóu shè qū yín háng róng zī gòu zhì de kǎ chē rú hé fā zhǎn chéng guī mó dà dé duō de wù liú yè wù lìng
各不相同。Mike Collins 讲述了一辆由社区银行融资购置的卡车，如何发展 成 规模大得多的物流业务。另
yī wèi zhòng yì yuáncóng kē xué yán jiū chū fā jīng guò chū chuàng qǐ yè hé bìng hé tóu zī jìn rù jǔn duì yǔ gōng gòng fú wù lǐng yù cóng
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 gòngzhù fáng jiào yù yuè dú jiā tíng hé mín quán yùn dòng de chuán chéngjiāng qǐ dài zhe jīn róng bèi jīng tán lùn gōng gòng zhài wù
公 共 住房、教育、阅读、家庭和民权运动的 传 承 讲起。Byron Donalds 带着金融背景，谈论公 共 债务、
tóu piào pī píng yǐ jí huò qǔ xìn xī fāng miàn de bù píng děng
投票、批评以及获取信息方面的不平 等。

zhè xiē lǚ lì bìng bù néng zhèng míngshāng yèchéng gōng huì dài lái liáng hǎo de gōng gòngpàn duàn tā men fǎn ér shī shī míng zhī jiān de chōng tū gèng jiā jiān ruì
这些履历并不能 证 明商业成 功会带来良好的公 共判断。它们反而使使命之间的冲突更加尖锐。Meeks
shuō céng yǒu rén wèi le tā yǒu quán rèn zhí ér màoshēng mìng wēi xiǎn bìng bǎ zhèng zhì shì wèi gǎi biàn chǔ jìng de yī zhǒng fāng shì shuō jiāo yì zhèng quàn
说，曾有人为了他有权任职而冒生 命危 险，并把政治视为改变处境的一种方式。Donalds 说，交易 证 券
de yì yuán kě néng zhǎng wògōng zhòngbìng bù yōng yǒu de xìn xī tā zhǔ zhāng zhèng què lǚ xíng zhí zé yīng dāngràng rèn zhí zhě fù chū jīn qián shàng de dài jià ér bú shì
的议员可能掌握 公 众并不拥有的信息；他主 张，正 确履行职责应 当让任职者付出金钱 上 的代价，而不是
ràng gōng zhí chéng wéi gè rén de cái fù jī qì tā hái bǎ guān yuánmiáo shù wèi hài pà pī píng hé jiān nán xuǎn zé de rén zhè xiē shì tā men zì jǐ de shuō fǎ bìng fēi
让公职成为个人的财富机器。他还把官 员描述为害怕批评和艰难选择的人。这些是他们自己的说法，并非
duì měi yī wèi guān yuán de rèn dìng
对每一位官 员的认定。

shǐ mìng kě yǐ zhī chēng yǒng qì yě kě néng chéng wéi róng jiě jiè xiàn de róng jì shǐ mìng hěn zhòng yào suǒ yǐ yì yì jiù shì bù zhōng chuàng shǐ rén zài fú wù shè qū
使命可以支撑勇气，也可能成 为溶解界限的溶剂：使命很重 要，所以异议就是不 忠；创 始人在服务社区，
suǒ yǐ cháng guī zhì lǐ kě yǐ děng děng zài shuō shì yè kè bù róng huǎn suǒ yǐ lì yì chōng tū wú xū pī lù suǒ xuǎn chēng de shǐ mìng zài dào dé shàng yuè shì zhòng dà
所以常规治理可以等 等再说；事业刻不容缓，所以利益冲突无须披露。所宣 称 的使命在道德 上 越是重大，
dú lì jiān dū jiù yuè zhòng yào
独立监督就越重 要。

yì yì kě yǐ shǐ yī xiàng jiān nán de rèn wù zhí de chéng dān què bú huì shǐ běn kě bì miǎn de tòng kǔ biàn dé bì yào rú guǒ gēn yuán shì bù ān quán de gōng zuò liàng
意义可以使一项艰难的任务值得承 担，却不会使本可避免的痛苦变得必要。如果根源是不安全的工 作 量、
sāo rǎo qiǎng pò huò qí tā kě yǐ yù fáng de zhuàng kuàng shǒu yào zé rèn shì xiāo chú huò jiǎn qīng chéng yīn ér bú shì jiào shēn chù qí zhōng de rén wèi le shǐ mìng rěn nài
骚扰、强迫或其他可以预防的 状 况，首要责任是消除或减轻成因，而不是教身处其中的人为了使命忍耐。
yí gè rén réng kě xuǎn zé yǐ yǒu zūn yán de fāng shì huí yìng 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 shāng hài
一个人仍可选择以有尊严的方式回应无法消除的痛苦。那份残存的自由，并不等于允许领导者保留伤害。

zài yā lì dào lái zhī qián xiān xiě xià gōng gòng huò zǔ zhī zé rèn liè chū suǒ fú wù de rén shòu tuōzhǎng wò de xìn xī lǐ yì chōng tū lǐ wù yǔ wài bù
在压力到来之前，先写下公 共或组织责任。列出所服务的人、受托掌握的信息、利益冲突、礼物与外部
shōu rù huí bì guī zé jué cè jì lù rèn qī huò jì rèn jiè xiàn yǐ jí quán lì jiào xiǎo zhě kě yǐ ān quán tí chū yì yì de qū dào yǒng qì bú shì duì pī píng
收入、回避规则、决策记录、任期或继任界限，以及权力较小者可以安全提出异议的渠道。勇气不是对批评
wú dòng yú zhōng ér shì yǒu néng lì tīng qǔ pī píng qū fēn yǒu yòng xìn hào yǔ chéng fá bìng réng rán jiē shòu yī xiàng fù zé rèn jué dìng suǒ dài lái de dài jià
无动于衷，而是有能力听取批评、区分有用信号与惩罚，并仍然接受一项负责任决定所带来的代价。

21.4 成功会改变社会关系场域

yà tè lán dà de yī wèi chuàng yè zhě zài fǎng tán jié wěi shuō gèng dà de cái wù chéng gōng dài lái le tā wú fǎ yù jiàn de wèn tí tā miáo shù le zì jǐ de gǎi biàn
亚特兰大的一位创业者在访谈结尾说，更大的财务 成 功带来了他无法预见的问题。他描述了自己的改变，
mù dǔ péng yǒu hé jiā rén duì zhè zhǒng gǎi biàn zuò chū fǎn yìng píng pàn nà xiē zài tā rú jīn kàn lái běn kě bì miǎn mǒu xiē xuǎn zé de rén yī jí dāng tā jué de bié rén
目睹朋友和家人对这 种改变作出反应，评判那些在他如今看来本可避免某些选择的人，以及当他觉得别人
wú fǎ jiē shòu tā yǐ zǒu dào de wèi zhì shí zì jǐ yòu nán yǐ jiē shòu bié rén réng zài yuán lái de wèi zhì
无法接受他已走到的位置时，自己又难以接受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 yín háng yú é lái zhěn duàn pín kùn xuǎn zé hěn zhòng yào kě xuǎn zé shì zài gōng zī
他对自身评判心态的叙述是有用的；但不能依据银行余额来诊 断贫困。选择很重 要，可选择是在工资、
jiàn kāng zhào hù zé rèn qí shì zhù fáng jiào yù dì lǐ huán jìng bào lì zhì dù yì jià néng lì hé yùn qì zhī zhōng zuò chū de yú é jì bú shì
健康、照护责任、歧视、住房、教育、地理环境、暴力、制度、议价能力和运气之中作出的。余额既不是
pǐn gé cè shì yě bú shì lín chuáng bìng shǐ
品格测试，也不是临 床病史。

jí shǐ méi yǒu rén xīn huái è yì jīn qián yě huì gǎi biàn yī duàn guān xì yī fāng huò dé gèng duō xuǎn zé xìn xī liú dòng néng lì dì wèi hé fù kuǎn néng lì
即使没有人心怀恶意，金钱也会改变一段关系。一方获得更多选择、信息、流动能力、地位和付款能力。
lìng yī fāng kě néng gǎn dào zì háo shū yuǎn xū yào kōng jù lǐ suǒ dāng rán nán kān huò bǐ jiào pǔ tōng de yāo qǐng huì biàn chéng yóu shuí fù kuǎn de wèn tí
另一方可能感到自豪、疏远、需要、恐惧、理所当然、难堪或比较。普通的邀请会 变 成由谁付款的问题。
jiàn yì tīng qǐ lái kě néng xiàngpíng pàn bāng zhù kě néng chǎn shēng gǎn jī yī lài yuàn hèn huò duì wèi lái jué cè de yī zhǒng wú yán suǒ qiú
建议听起来可能 像 评判。帮助可能 产 生感激、依赖、怨恨，或对未来决策的一种无言索求。

dá àn jì bú shì bǎo mì yě bú shì wú xiàn dù dì jiù zhù yīng dāngshuō míngnéng tí gōng nǎ zhǒngbāng zhù tā shì zèng yǔ dài kuǎn tóu zī jiù yè jī huì
答案既不是保密，也不是无限度地救助。应 当 说 明能提供哪 种 帮助，它是赠予、贷款、投资、就业机会，
hái shì jìn jí lì wài yī jí nèi xiē shì xiàng bú huì huò dé zī zhù bú yào ràng gǎn qíng qū jué yú duì fāng shì fǒu jiē shòu yī xiàng tí yì bú yào yòng qián gòu mǎi zhī pèi
还是紧急例外，以及哪些事项不会获得资助。不要让感情取决于对方是否接受一项提议。不要用钱购买支配
lìng yī míng chéng nián rén de quán lì bǎo hù yǐn sī dàn bú yào xū gòu kùn jìng yǔn xǔ jiù yǒu guān xì chéng shí dì gǎi biàn ér bú shì qiāng pò tā men chóng yǎn guò qù
另一名成年人的权力。保护隐私，但不要虚构困境；允许旧有关系诚实地改变，而不是强迫它们重 演过去
de píng děng
的平 等。

kàn dé jiàn de shàng shēng yě kě néng xiàngzhèng zàishàng shēng de rén yǐn cáng zhèng jù jìn shēng shōu rù zì lǜ tǐ miàn de yì wù hé rèn kě huì ràngshēng huó
看得见的 上 升 也可能向正在 上 升 的人隐藏证据。晋升、收入、自律、体面的义务和认可，会让 生 活

xiǎn de jǐng rán yǒu xù jí shǐ shēn tǐ hé qīn mì guān xì zhèng zài gěi chū xiāng fǎn de xìn xī yīng dāng zài rì chéng jué sè hé chéng nuòréng kě gǎi biàn shí shēn shì zhè xiē
显得井然有序，即使身体和亲密关系正在给出相反的信息。应当在日程、角色和承诺仍可改变时审视这些
zhèng jù ér bú shì děng dào wēi jī tì rén zuò chū jué dìng
证据，而不是等到危机替人作出决定。

lìng yī wèi dé kè sà sī zhōu shòu fǎng zhěshuō jiào wǎn yào hái zi gěi le tā gāo zhì liàng ér fēi dà liàng de xiāng chǔ shí jiān zhè huò xǔ shì tā zhēn chéng de gè rén
另一位得克萨斯州受访者说，较晚要孩子给了他高质量而非大量的相处时间。这或许是他真诚的个人
tǐ yàn què bù néng shuō míng shí jiān 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 shí jiān lái bǔ huí yí gè
体验，却不能说明时间的数量可以替代。多年过去之后，陪伴无法通过购买一段密集的时间来补回。一个
jiā tíng kě yǐ yǒu yì jiē shòu yī duàn gāo qiáng dù shí qī dàn xié yì yīng dāngmíng què tā hé shí jié shù měi tiān rú hé lián xì zhào hù gōng zuò jiàn kāng jīn qián
家庭可以有意接受一段高强度时期，但协议应当明确它何时结束、每天如何联系、照护工作、健康、金钱、
jǐn jí qíng kuàng cuò guò de huó dòng yī jí jì huà shī bài shí suǒ qiàn xià de xiū fù
紧急情况、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 yī chǎng zhòng bìng bù jǐn huì suō duǎn zhǐ dài hái huì jiàng dī
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：一场重病不仅会缩短纸带，还会降低
yú xià bù fèn de zhì liàng tā de jì suàn bìng bǔ wán shàn qí zhōng de yù qī shòu mìng shù zì shì rén kǒu píng jūn zhí bú shì gè rén yù cè rán ér qīn shǒu jìn xíng
余下部分的质量。它的计算并不完善，其中的预期寿命数字是人口平均值，不是个人预测。然而，亲手进行
zhè gè dòng zuò réng huì shī yí gè shì shí nán yǐ huí bì zài zhì dìng jì huà de tóng shí shí jiān zhèng zài bèi xiāo hào
这个动作仍会使一个事实难以回避：在制订计划的同时，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 cóngchuàng yèzhuǎn rù duì yǒu hài de shēn tǐ shàng de hé qíng gǎnshàng de chuāng shāng de xù shù tā pī píng cóng cāi cè xìngyòng yào kāi shǐ de zhào hù
White 的访谈从创业转入对有害的、身体上的和情感上的创 伤的叙述。他批评从猜测性用药开始的照护
fāng shì bìngzhǔ zhāng tí gōng gèngguǎng fàn de zhī chí qí zhōngyǒu yòng de jiū zhèng shì shī qù bào lì chéng yīn shāng hài cháng qī yā lì hé guān xì pò liè
方式，并主张提供更广泛的支持。其中有用的纠正是：失去、暴力、成瘾、伤害、长期压力和关系破裂，
jí shǐ méi yǒu kě jiàn shāng kǒu yě huì yǐng xiǎng rén de gōng néngzhuàng tài zhè chǎng fǎng tán bìng wèi què lì rèn hé zhěn duàn zhì liáo shùn xù yě méi yǒu tí gōng gǎi biàn
即使没有可见伤口，也会影响人的功能状态。这场访谈并未确立任何诊断、治疗顺序，也没有提供改变
chǔ fāng zhì liáo de lǐ yóu
处方治疗的理由。

chuāng shāng bào lù bú huì shǐ měi gè rén chǎn shēngxiāng tóng de jié guǒ zhèng zhuàng hé zhì liáo fāng fǎ gè bù xiāng tóng jīng guò hé gé zhuān yèrén yuán de píng gū hòu
创 伤暴露不会使每个人产生相同的结果。症 状和治疗方法各不相同。经过合格专业人员的评估后，
xīn lǐ zhì liáo yào wù zhì liáo huò èr zhě jié hé kě néng shì shì dàng de chuàng shī rén jiào liàn guǎn lǐ zhě bàn lǚ huò yī běn shū dōu bù néng zhěn duànyuán gōng
心理治疗、药物治疗或二者结合可能是适当的。创始人、教练、管理者、伴侣或一本书都不能诊断员工
huò qīn shǔ yě bù yīng ràng jì xiào yǔ yán bǎ jí bìng biàn chéng duì pǐn gé de pàn jué
或亲属。也不应让绩效语言把疾病变成对品格的判决。

zài yè yú zhì liáo yǔ bǎo chí chén mò zhī jiān cún zài yī tiáo qiè shí kě xíng de zhōng jiān dào lù chuàng zào shēn tǐ hé xīn lǐ shàng de ān quán qīng tīng dàn bù
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。创造身体和心理上的安全。倾听，但不
qiǎng qiú pī lù zūn zhòng yǐn sī hé zì zhǔ quán tí gōng huò dé hé gé zhuān yè zhào hù hé hé fǎ xiū jià de qú dào jiǎn shǎozhèng zàizào chéng kě bì miǎn shāng hài de
强求披露。尊重隐私和自主权。提供获得合格专业照护和合法休假的渠道。减少正在造成可避免伤害的
gōng zuò tiáo jiàn wèi wēi jī zuò hǎo zhǔn bèi dàn bú yào ràng yí gè zhèng chǔ yú tòng kǔ zhōng de rén chéng dān jiào yù zhěng gè zǔ zhī de zé rèn rú guǒ cún zài jǐn pò
工作条件。为危机做好准备，但不要让一个正处于痛苦中的人承担教育整个组织的责任。如果存在紧迫
wēi xiǎn yīng 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 tán huà
危险，应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谈话。

duì guò dù cì jī de dān yōu yě shì yòng yú zhè lǐ dàn yīngxiàn dìng zài yí gè gèng zhǎi de zhǔ zhāng nèi chí xù shǐ yòng shǒu jī yú lè jiǔ jīng hé
Terry 对过度刺激的担忧也适用于这里，但应限定在一个更窄的主张内。持续使用手机、娱乐、酒精和
jiǎng lì kě néng jī zhàn zhù yì lì 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 zài yāo qiú fù chū gèng
奖励，可能挤占注意力，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。在要求付出更
duō nǔ lì zhī qián yīng jiǎn chá shuì mián téng tòng jí bìng zhào hù fù dān bēi shāng jiāo lǜ yì yù wù zhì shí yòng cái wù wēi xié sāo rǎo yí jí
多努力之前，应检查睡眠、疼痛、疾病、照护负担、悲伤、焦虑、抑郁、物质使用、财务威胁、骚扰，以及
xiàng mù de shí jì zhì liàng
项目的实际质量。

hòu lái de rì cháng zuò fǎ tí gōng le yí gè rén xìng huà de qī shí chǐ dù zuò chū yí gè xiǎo xiǎo de chéng nuò wán chéng tā bìng liú yì dào zì jǐ
White 后来的日常做法提供了一个人性化的起始尺度：作出一个小小的承诺，完成它，并留意到自己
yǐ jīng wán chéng qí tú yí cì xìng chè dǐ zhòng zhì wǎng wǎng yǐ shī bài xiū chǐ tuì suō hé yòu yī cì zhòng zhìgào zhōng tā duì cǐ tí chū jǐng gào wēi xiǎo de
已经完成。企图一次性彻底重置，往往以失败、羞耻、退缩和又一次重置告终，他对此提出警告。微小的
bù zhòu bú shì zhì liáo fāng fǎ dàn zài shì dàng bāng zhù chǔ lǐ gèng dà wèn tí de tóng shí tā men kě yǐ chóng xīn tí gōng yí gè rén yōng yǒuxíng dòng néng lì de zhèng jù
步骤不是治疗方法，但在适当帮助处理更大问题的同时，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 yī cì qí tā shí qī měi yuè yī cì yǔ shòu dàoyǐng xiǎng de rén yì qǐ shěn chá bā xiàng zhàng mù
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审查八项账目：

shēn tǐ shuì mián téng tòng huó dòng shí wù wù zhì shí yòng jiù zhěn ān quán huī fù bì xū shǒu zhù de jiàn kāng dǐ xiàn yǐ jí wèi le bǎo hù rì chéng
身体 睡眠、疼痛、活动、食物、物质使用、就诊、安全、恢复、必须守住的健康底线，以及为了保护日程
ér tuī chí chǔ lǐ de rèn hé zǎo qī jì xiàng
而推迟处理的任何早期迹象。

zhù yì lì shēn dù gōng zuò gān rǎo shè bèi shí yòng dú chǔ wán lè yǐ jí bù xiāo fèi yě bù shēng chǎn ér zhuān zhù yú dāng xià de néng lì
注意力 深度工作、干扰、设备使用、独处、玩乐，以及不消费也不生产而专注于当下的能力。

qīn jìn de rén
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、情感上的在场、冲突、重要节点、亲密关系、知情同意，以及仍然欠下的修复。
suǒ yǒu shòu dào zhè yī shí qī yǐng xiǎng de rén chéng nuò de shí jiān zhào hù gōng zuò qíng gǎnshàng de zài chǎng chōng tū zhòng yào jié diǎn qīn mì guān xì zhī qíng tóng yì yǐ jí réng rán qiàn xià de xiū fù

cāo shǒu
操守 不可妥协的底线、隐瞒的事实、淡化的数字、逃避的职责、逾越的界限、被当作物品的人，以及若向受影响者如实讲述便会令人羞愧的行为。
bù kě tuǒ xié de dǐ xiàn yǐn mán de shì shí dàn huà de shù zì táo bì de zhí zé yú yuè de jiè xiàn bèi dàng zuò wù pǐn de rén yǐ jí ruò xiàng shòuyǐng xiǎng zhě rú shí jiǎng shù biàn huì lìng rén xiū kuì de xíng wéi

tā rén de fēng xiǎn bào lù
他人的风险暴露 薪酬、工作量、安全、依赖、担保、订金、索偿权、环境负担，以及谁无法拒绝这种风险。
xīn chóu gōng zuò liàng ān quán yī lài dān bǎo dìng jīn suǒ chángquán huán jìng fù dān yǐ jí shuí wú fǎ jù jué zhè zhǒngfēng xiǎn

xià xíng fēng xiǎn
下行风险 现金可维持期限、集中风险、法律责任、恢复路径，以及失败对那些没有按相同比例分享上行收益者的影响。
xiàn jīn kě wéi chí qī xiàn jí zhōng fēng xiǎn fǎ lǜ zé rèn huī fù lù jìng yǐ jí shī bài duì nà xiē méi yǒu àn xiāng tóng bǐ lì fēn xiǎngshàng xíng shōu yì zhě de yǐng xiǎng

kě nì xìng
可逆性 哪些可以替代，哪些可以修复但具有路径依赖性，哪些无法挽回；拖延本身会使什么变得不可能；以及这一时期若以失败告终，还欠下哪些修复。
nǎi xiē kě yǐ tì dài nǎi xiē kě yǐ xiū fù dàn jù yǒu lù jìng yī lài xìng nǎi xiē wú fǎ wǎn huí tuō yán běn shēn huì shǐ shén me biàn dé bù kě néng yǐ jí zhè yī shí qī ruò yǐ shī bài gào zhōng hái qiàn xià nǎi xiē xiū fù

shēn fèn yǔ yù wàng
身份与欲望 如果角色、公司、头衔、受众或金钱消失，留下来的是谁；工作是否仍在走向真正想要的事物，而不只是在逃离恐惧。
rú guǒ jué sè gōng sī tóu xián shòu zhòng huò jīn qián xiāo shī liú xià lái de shì shuí gōng zuò shì fǒu réng zài zǒu xiàngzhēn zhèngxiǎng yào de shì wù ér bù zhǐ shì zài táo lí kǒng jù

zài tóng yī yè de dǐng duān xiě míng zhè yī shí qī yào qǔ de de jié guǒ kāi shǐ hé jié shù rì qī huī fù qī yǐ jí yǒu quán jiào tíng tā de rén zài xù qī rì yīng yī jù guān chá hé míng quèshuō chū de chéng nuò ér bú shì dān yī de qíng xù píng fēn xún wèn yī wèi néng gòu tí chū yì yì ér bù shòu chéng fá de bàn lǚ tóng shì lín chuángzhuān yè rén yuán huò gù wèn zhǐ yǒu zài chū xiàn xīn zhèng jù bìngchóng xīn huò dé tóng yì shí cái jì xù zhè zhǒngshěn chá shì wèi le fáng zhǐ zàn shí de shī héng wèi jīng jiǎn shì biànbiàn chéng yī zhǒng shēng huó fāng shì tā bìng bù yāo qiú měi tiān dōu dá dào wán měi píng héng

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 gōng zuòzào chéng jí xìng de ān quán huò jiàn kāngfēng xiǎn yāo qiú qī piàn huò wéi fǎ xíng wéi yī lài běn yīng zhī fù gěi láo dòng zhě kè hù shuì wù jī guān huò qí tā shòu bāo hù suǒ cháng rén de kuǎn xiàng gěi shòuyǐng xiǎng zhě shī jiā qí wèi céng jiē shòu de zhòng dà fù dān zài méi yǒu kě xìn zhōng diǎn de qíng kuàng xià fǎn fù hào jìn huī fù shí jiān hé qīn mì guān xì huò jǐn jǐn yīn wèi tíng zhǐ huì shī shēn fèn rèn tóng bēng tā ér jì xù shí yīng zàn tíng bing xún qiú xiāng yìngbāng zhù

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 zài jié wěi tí chū de jiǎn yàn biāo zhǔnchāo yuè le jìng jì chéng gōng tā zàn yáng fù qīn de cāo shǒu tán dào yìng duì zì jǐ zhēn shì de rén fù zé bìngshuōrén shēng huì tōng guò yí gè rén de shēng huó fāng shì shī jiào zhè xiàng biāo zhǔn yǔn xǔ yě xīn bǎo chí qiáng liè zhǐ shì jù jué bǎ měi yī dào shāng kǒu dōu chēng zuò tóu rù de zhèng jù

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 xiū xī zhì liáo bǔ cháng lí kāi huò tǎn chéng dì jié shù zhè yàng de jué dìng shì zài zì yóu yǐ yín háng yú é de xíng shì dào lái zhī qián xiǎn xíngyùn yòng zì yóu jiē xià lái de wèn tí shì dāngshēng huó bù zài xū yào yā lì lái pò shǐ tā jì xù qián jìn shí tā yīng dāngzǒu xiàng shén me
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

nǎi xiē zì zhǔ xuǎn zé de yì wù néngràng zì yóu zhí de yōng yǒu
哪些自主选择的义务，能让自由值得拥有？

chēng tā cān yù lián hé chuàng bàn de gōng sī shàng shì hòu yòu zài yī bǐ duì zhěng gè gōng sī gū zhí yuē wèi de jiāo yì zhōng
Glenn Boyd 称，他参与联合创 办的公司上市后，又在一笔对整个公司估值约为$1.03 billion 的交易 中
bèi chū shòu tā tuì xiū shí suì tā mǎi le yī sōu yóu tǐng zhōu yóu shì jiè péi bàn hái zi hòu lái tā gǎn dào yàn juàn le
被出售。他退休时 33 岁。他买了一艘游艇，周游世界，陪伴孩子。后来，他感到厌倦了。

tā shuō hǎi tān zài duō yě yǒu kàn gòu de shí hòu zhī hòu rén hái shì huì xiǎng zài zuò diǎn shén me hái zi zhǎng dà hòu tā chóng fǎn kē jì háng yè chuàng bàn le
他说，海滩再多也有看够的时候，之后人还是会想再做点什么。孩子长大后，他重返科技行业，创 办了
lìng yī jiā chū chuàng gōng sī zài wán chéng yī cì dà xíng tuì chū zhī hòu tā de gōng zuò rì yóu kā fēi diàn zi yóu jiàn qīng dān chǎn pǐn jià gòu gōng zuòliú chéng
另一家初 创公司。在完 成一次大型退出之后，他的工作日由咖啡、电子邮件、清单、产品架构、工作流程
cǎo tú gōu tōng yǐ jí zhǎng shí jiān shǐ yòng diàn nǎo hào jìn chuàng zào lì shí de xiū xī zǔ chéng
草图、沟通，以及长时间使用电脑耗尽创造力时的休息组成。

bù tóng xún cháng de jīng lì bìng bú shì zài zhǔ zhāng rén yīng dāngnián qīng tuì xiū gòu mǎi yóu tǐng huò chóng xīnchuàng yè zhè bǐ jiāo yì de jīn é bìng fēi
Boyd 不同寻常的经历，并不是在主张人应当年轻退休、购买游艇或重新创 业。这笔交易的金额并非
tā gè rén suǒ de ér tā néng gòuxiǎng yǒu rú cǐ duō xián xiá yě shǔ yú tè shū qíng kuàng zhè yī xiān hòu cì xù zhī suǒ yǐ zhòng yào shì yīn wèi rén men tōng cháng bǎ
他个人所得，而他能够享有如此多闲暇也属于特殊情 况。这一先后次序之所以重 要，是因为人们通 常把
cái wù zì yóu xiǎng xiàngchéng yī dào mén yī biān shì bèi pò láo zuò lìng yī biān shì yǒng yuǎn dù jià jiě chú xiàn zhì huì téng chūkōng jiān què bú huì tí gōng fāng xiàng
财务自由想 象 成一道门：一边是被迫劳作，另一边是永 远度假。解除限制会腾出空间，却不会提供方 向。
bǎi tuō gōng zuò de zì yóu zhǐ xiě wán le bàn jù huà shèng xià de bù fèn bì xū yóu shēng huóběn shēnxiě chéng
摆脱工作的自由只写完了半句话；剩下的部分必须由生 活本身写成。

qián zhāng gòu jiàn le huò qǔ yōng yǒu bǎo hù hé bǎo cún cái fù de fāng fǎ yě wèi qí dài jià huà chū le jiè xiàn xiàn zài wǒ men kě yǐ tí chū yí gè
前 21 章 构建了获取、拥有、保护和保存财富的方法，也为其代价划出了界限。现在，我们可以提出一个
zhèng miàn de wèn tí gèng dà de zì zhǔ quán yīng gāi yòng lái zuò shén me
正 面 的问题：更大的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 gèng duō de ān quán néng lì shí jiān guān xì hé qiè shí
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—更多的安全、能力、时间、关系和切实
kě yòng de xuǎn zé tā shì fǒu bèi yòng yú lìng rén mǎn zú de tóu rù ér qí zhōng rì cháng de gōng zuòběn shēn yī rán zhí de qù zuò tā shì fǒu zēng qiáng le zhī zú
可用的选择？ 它是否被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？ 它是否增 强了知足
de néng lì ràng rén néng gòuxiǎng shóuyǎn qián yǐ yǒu de yī qiè bìng zài dài jià chāo chū mù dì shí jù jué jìn yí bù jiāo huàn cái wù zì yóu tí gōng le kōng jiān ràng
的能力，让人能够享 受眼前已有的一切，并在代价超出目的时拒绝进一步交换？ 财务自由提供了空间，让
zhè sān zhě néng gòugòng tónggòu chéng yī zhǒng qiè shí kě xíng de shēng huó
这三者能够共同构 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 zhěshuō tā dài zhe lái dào hòu lái měi niánzhuàn qǔ yuē
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；
tā nǚ lì gōng zuòsuǒ zhuī qiú de shì zì yóu ér bú shì mǒu gè tè dìng jīn é tā bù xǐ wàng zì jǐ huò hái zi xiàn rù pín kùn zài tóng yī duàn shì pín jiē jìn jié wěi chù
她努力工作所追求的是自由，而不是某个特定金额。她不希望自己或孩子陷入贫困。在同一段视频接近结尾处，
yī wèi shòu xiǎn jīng yíng zhě zuò chū le yí gè yǒu yòng de qū fēn yí gè rén kě néng zhuàn dé zú gòu duō zú yǐ bèi chēng wéi fù rén què réng rán yī lài xià yī nián
一位寿险经营者作出了一个有用的区分。一个人可能 赚 得足够多，足以被称 为富人，却仍然依赖下一年
de shōu rù tā shuō zì jǐ jīng shāng shì wèi le huò dé zì yóu bìng qī dài cái fù rì hòu suí zhí ér lái
的收入。他说，自己经 商是为了获得自由，并期待财富日后随之而来。

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 zì yóu zhēn shí cún zài de dì yī céng zhàng dān fù dé qǐ yī cì
这些自述的经历无法确立普遍适用的门槛，但它们确实指出了自由真实存在的第一层：账 单付得起；一次
biàn gù bú huì lì kè yǎn biàn chéng zāi nàn láo dòng zhě kě yǐ lí kāi nüè dài yuán gōng huò líng rén duò luò de gù zhǔ yí gè jiā tíng kě yǐ jù jué wěi xiǎn de dài kuǎn
变故不会立刻演 变成灾难；劳动者可以离开虐待员 工或令人堕落的雇主；一个家庭可以拒绝危险的贷款；
qǐ yè suǒ yǒu zhě kě yǐ shuō chūzhēn huà ér bù bì dān xīn shī qù yí gè kè hù jiù huǐ diào zhěng gè yuè dāng jīn qián jiǎn shǎo le qiǎng pò shí tā zhèng zài fā huī zhòng yào
企业所有者可以说出真话，而不必担心失去一个客户就毁掉整个月。当金钱减少了强迫时，它正在发挥 重 要
zuò yòng
作用。

cǎi fǎng zhī hòu de duǎn piān gēn jìn shì pín yě wèi zhè yī shuō fǎ huà chū le biān jiè tā shuō zì jǐ cóng xiǎo jiā jìng pín kùn céng hé fù qīn yì qǐ
Boyd 采访之后的短篇跟进视频，也为这一说法划出了边界。他说，自己从小家境贫困，曾和父亲一起
gěi fáng wū pù wū dǐng yě hé mǔ qīn yì qǐ xǐ pán zi cóng pín kùn dào yǒu néng lì zhī fù zhàng dān de zhè duàn lù shàng jīn qián dí què gǎi shàn le shēng huó dàn
给房屋铺屋顶，也和母亲一起洗盘子；从贫困到有能力支付账 单的这段路上，金钱的确改善了生 活。但
chāo guò mǒu gè shuǐ píng zhī hòu gèng áng guì de xiū xián biàn bù zài gǎi biàn tǐ yàn jīn jīn yīn wèi zhàng hùshàng de shù zì duō le yí gè líng měi lì de hǎi tān bìng
超过某个水平之后，更昂贵的休闲便不再改变体验。仅仅因为账户 上 的数字多了一个零，美丽的海滩并

bú huì wú xiàn biàn dé gèng hǎo
不会无限变得更好。

yīn cǐ zì yóu zhì shǎo yǒu liǎng xiàng jiǎn yàn dì yī xiàng shì fǒu dìng xìng de wǒ xiàn zài kě yǐ jù jué shén me yā lì dì èr xiàng shì jiàn shè xìng de yīn wèi
因此，自由至少有两 项检验。第一项是否定性的：我现在可以拒绝什么压力？ 第二项是建设性的：因为
néng gòu jù jué tā shén me shì qíng biàn dé kě néng ràng rén kě yǐ lí kāi de chǔ bèi shì zì yóu zài shàng wèicóng kùn jìng zhōng yǒu suǒ xué xí zhī qián biàn lí kāi měi
能够拒绝它，什么事情变得可能？ 让人可以离开的储备是自由。在尚未从困境 中 有所学习之前便离开每
yī zhǒng kùn nán chǔ jìng yě kě néng shì táo bì xiāo chú cái wù yā lì de chū shòu shì zì yóu yīn wèi wú fǎ rěn shòu ān jìng ér chóng xīn zhì zào tóng yàng de yā lì
一种困难处境，也可能是逃避。消除财务压力的出售是自由。因为无法忍受安静而重新制造同样的压力，
zé kě néng zhǐ shì chuānshàng le gèng tǐ miàn wài yī de qiǎng pò
则可能只是 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 zi
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 quèshuō chū de yì wù fēng xiǎn rì chéng dì diǎn guān xì yī lài huò kǒng jù
我 想 摆脱 一项可以明确说出的义务、风险、日程、地点、关系、依赖或恐惧。

wǒ xiǎng huò dé zuò yǐ xià shì qíng de zì yóu xiū xī zhào liào xué xí chuàng zào lǚ xíng fú wù guī shǔ yú mǒu gè qún tǐ huò chéng dān yī xiàng jù tǐ
我 想 获得做以下事情的自由 休息、照料、学习、创 造、旅行、服务、归属于某个群体，或承 担一项具体
zé rèn
责任。

dāng yǐ xià qíng kuàngchū xiàn shí wǒ jiù huì zhī dào zhè xiàng gǎi biàn zòu xiào le píng cháng yī zhōu zhōng mǒu gè kě guān chá de bù fèn fā shēng le biàn huà ér bù zhǐ shì
当 以 下 情 况 出现时，我就会知道这 项改变奏效了 平 常 一周 中 某个可观察的部分发生了变化，而不只是
zhàng hù dá dào mǒu gè shù zì
账户达到某个数字。

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 de jí gǎn shòu xīn huò dé de shí jiān jiù jí zhe bǎ tā tián mǎn yī wèi qián qǐ yè jīng yíng zhě xīng qī wǔ tuì xiū xīng qī yī biànshè xiǎng
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。一位前企业经营者星期五退休，星期一便设想
chū yī jiā tóu zī bàn gōng shì yī wèi chuàng shǐ rénchū shòu gōng sī hòu lì kè yào mù jí yī zhī jī jīn yī míng láo dòng zhě lí kāi shāng hài zì jǐ de gōng zuò hòu
出一家投资办公室。一位创始人出售公司后，立刻又募集一只基金。一名劳动者离开伤害自己的工作后，
bǎ huī fù biàn chéng yī tào gè rén yōu huà jì huà bù duàn xíng dòng bǎo hù zhe yī zhǒng shēn fèn rèn tóng ér zhè zhǒng shēn fèn cóng wèi bèi yāo qiú huí dá méi yǒu jié zhǐ
把恢复 变 成一套个人优化计划。不断行 动保护着一种身份认同，而这 种身份从未被要求回答：没有截止
rì qī shí tā jiū jìng xiǎng yào shén me
日期时，它究竟想要什么？

xiū xī shì zì yóu de yī zhǒng zhèng dāng yòng tú shuì mián yī liáo zhào hù cóng róng dì yǔ tā rén xiāng chǔ āi shāng shēn tǐ xiū fù yǐ jí méi yǒu kě héng liáng
休息是自由的一种正 当用途。睡眠、医疗照护、从 容地与他人相处、哀伤、身体修复，以及没有可 衡 量
chǎn chū de rì zi dōu kě yǐ chéng wéiduō 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 zuò chū de jué dìng bìng
产出的日子，都可以成 为多年努力带来的第一份回报。它们也可能让人看清，精疲力竭时作出的决定，并
bú shì huī fù zhuàng tài de rén huì zuò chū de jué dìng huī fù bù bì tōng guò tí shēng rì hòu de shēng chǎn lì lái zhèng míng zì shēn de zhèng dāng xìng tā běn jiù shì zì yóu
不是恢复状 态的人会作出的决定。恢复不必通过提升日后的生产力来 证 明 自身的正 当 性。它本就是自由
yīng dāng bǎo hù de měi hǎo shì wù zhī yī
应 当 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 gǎn ēn hé bìng bù wán měi de míng xiǎng kāi shǐ yī tiān tā zhòng shì
Mike Kessner 描述了一种朴素的抽离习惯。他以咖啡、片刻感恩和并不完美的冥 想开始一天。他重视
dú chǔ de shí jiān yuǎn lí shǒu jī hé diàn nǎo yī biàn fàng sōng fǎn sī hé guī huà tā de gōng sī yě huì liú chū shí jiān huí gù zhè yī nián bìng sī kǎo xià yī nián
独处的时间，远离手机和电脑，以便放松、反思和规划。他的公司也会留出时间回顾这一年，并思考下一年。
zhè xiē zuò fǎ dōu bù néng zhèng míng dú chǔ huì dài lái zhèng què de 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
这些做法都不能 证 明独处会带来正 确的决定，但它们创 造 了这样的条件：在日程替一个人作出回答之前，
xiān tīng jiàn jué dìng běn shēn
先听见决定本身。

dú chǔ zhǐ shì qí zhōng yī tiáo lù jìng yǒu xiē rén zài sàn bù xiū lǐ jī qì zuò fàn qí dǎo yóu yǒng xiě zuò yǔ kě xìn lài de péng yǒu jiāo tán huò
独处只是其中一条路径。有些人在散步、修理机器、做饭、祈祷、游泳、写作、与可信赖的朋友交谈，或
yǔ lín chuáng zhuān yè rén shì xiāng chǔ shí sī kǎo yí shì běn shēn bù rú tā chuàng zào de ān jìng zhòng yào jǐn pò gǎn guān zhòng de fǎn yìng hé shì chǎng jià gé huì
与临 床专业人士相处时思考。仪式本身不如它 创 造 的安静重 要：紧迫感、观 众 的反应和市场价格，会
zàn shí shí qù jué dìng shén me zhí de guān zhù de quán lì
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 kě néng shì měi hǎo shēng huó duì lìng yí gè rén què kě néng shì kōng xū
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可能是美好生活，对另一个人却可能是空虚
shēng huó de yàn juàn shuō míng de shì tā zì jǐ de qíng kuàng tā bù néng zhèng míng měi gè rén dōu xū yào yī jiā gōng sī yàn juàn kě néng yì wèi zhe pí bèi
生 活。Boyd 的厌倦说 明的是他自己的情 况；它不能 证 明每个人都需要一家公司。厌倦可能意味着疲惫
zhèng zài xiāo tuì bèi hū shì de hào qí xīn zhèng zài huí guī shè huì jié gòu yī jīng sàng shī āi shāng zhèng zài bèi huí bì huò zhě zhǐ shì miàn duì wèi zuò ān pái de shí jiān
正在消退、被忽视的好奇心正在回归、社会结构已经丧失、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 yònggōng zuò wèi tā fú yào zhī qián yīng dāng xiān tàn jiū tā de hán yì
时 产 生 的普通不适。在用工作为它服药之前，应当先探究它的含义。

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 qiángōng zuò dé gèng nǔ lì dàn yóu yú shēn biān shì jīng lì chōng pèi de nián qīng tóng shì ér qiě zì jǐ de gōng zuòzhòng xīnzhuǎn xiàng
Kessner 说，他现在比从前工作得更努力，但由于身边是精力充沛的年轻同事，而且自己的工作重心 转 向
le zhǐ dǎo tā rén gōng zuò gěi tā de 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 móu shēng suí hòu shì
了指导他人，工作给他的感受已经不同。他在职业生涯各阶段的动力发生了变化：起初是 谋 生，随后是
gòng yǎng jiā tíng bìng qǔ de chéng gōng hòu lái zé shì bāng zhù tā rén chéng zhǎng liú xià yī xiē yōu yòng de dōng xī tā shèn zhì bǎo liú zhe tuì xiū hòu chuàng bàn yī xiàng
供 养 家庭并取得成功，后来则是帮助他人 成 长，留下一些有用的东西。他甚至保留着退休后 创 办 一项
yù ér shì yè de kě néng bǎ shāng yè jì néng yǔ tā hé qī zǐ gòng tóng guān xīn de zhǔ tí jié hé qǐ lái
育儿事业的可能，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 jiāng shù gōng sī chū shòu zhī hòu shuō zì yóu bìng méi yǒu fù yǔ tā men mù dì tā men bǎ xià yī jiē duàn chēng wéi
采访 中 的另一对夫妻在讲述公司出售之后说，自由并没有赋予他们目的。他们把下一阶段称 为 “prefer-
kě yǐ xuǎn zé yǔ shuí hé zuò zuò shén me yǐ jí shén me shí hòu zuò zhè gè cí zhuā zhù le yī zhǒng bǎo guì de kě néng jí shǐ yǒu chánggōng zuò bù zài
ment”：可以选择与谁合作、做什么，以及什么时候做。这个词抓住了一种宝贵的可能。即使有 偿 工作不再
nà me chū yú pò bù dé yǐ tā réng rán kě yǐ jì xù dàn qí tiáo jiàn kě yǐ gǎi biàn
那么出于迫不得已，它仍然可以继续，但其条件可以改变。

bù guò tā men suǒ yī jù de shì yī duàn hūn yīn hé yí gè gòng tóng mù biāo gòng tóng de mù dì bìng bú huì bǎ liǎng zhǒngrén shēng hé bìng wèi yī duì yú gōng zuò
不过，他们所依据的是一段婚姻和一个共 同目标。共 同的目的并不会把两 种 人 生合并为一。对于工作、
xìn niàn rì chéng jīn qián yǐ jí gǎi biàn fāng xiàng de xǔ kě měi gè rén réng rán dōu xū yào yōng yǒu fā yán quán fǒu zé yí gè rén de zì yóu kě néng chéng wéi
信念、日程、金钱，以及改变方向的许可，每个人仍然都需要拥有发言权。否则，一个人的自由可能成为
ling yí gè rén bèi pò chéng jiě de yì wù
另一个人被迫承接的义务。

zì zhǔ xuǎn zé de gōng zuò yǒu sān xiàng qīng xī kě jiàn de quán lì tuì chū xiū xī hé xiū dìng rú guǒ yí gè rén wú fǎ rěn shòu yí gè méi yǒu dì wèi zàn yù
自主选择的工作有三项清晰可见的权利：退出、休息和修订。如果一个人无法忍受一个没有地位、赞誉、
jǐn pò gǎn huò méi yǒu wèn tí kě gōng zì jǐ zhǎng kòng de xià wǔ nà me qū dòng tā de kě néng réng shì nà tào jiù jī qì zhēn zhèng de xuǎn zé huì bǎo liú zhè xiē
紧迫感，或没有问题可供自己掌 控的下午，那么驱动他的可能仍是那套旧机器。真 正 的选择会保留这些
quán lì suō xiǎo fàn wéi tiáo zhěng rì chéng fēn xiǎng quán lì jù jué zēng zhǎng fàng qì běn kě zhuàn qǔ de qián yī jí tíng zhǐ bù néng wèi le ràngchuàng shǐ rén
权利：缩小范围、调 整 日程、分享权力、拒绝 增 长、放弃本可赚取的钱，以及停止。不能为了让创始人
bǎ zhè zhǒng ān pái chēng wéi zì yóu jiù yāo qiú lìng yí gè rén chéng shòu méi yǒu xiàn dù de gāo qiáng dù
把这 种安排称 为自由，就要求另一个人 承 受 没有限度的高强度。

tí chū le yí gè zài chuàng bàn xīn gōng sī qián kě yǐ cǎi yòng de shí jì jiǎn yàn xiǎng fǎ hěn róng yì yǒu zhí xíng què yào zhàn jù shù nián shí jiān zài xún wèn
Boyd 提出了一个在 创 办 新公司前可以采用的实际检验。想法很容易有，执行却要占据数年时间。在询问
yí gè xiǎng fǎ shì fǒu kě xíng jìng zhēngzhuàng kuàng rú hé zhī hòu tā hái huì wèn rú guǒ zhè gè xiǎng fǎ chéng gōng zì jǐ shì fǒu yuàn yì cóng shì suí zhī ér lái
一个想法是否可行、竞 争 状 况 如何之后，他还会问：如果这个想法成 功，自己是否愿意从事随之而来
de gōng zuò zhēn zhèng yào xuǎn zé de duì xiàng bú shì qī dòng huò tuì chū de shí kè ér shì zhì nián de píng cháng rì zi
的工作？ 真 正 要选择的对象不是启动或退出的时刻，而是 3 至 5 年的平 常 日子。

bǎ zhè xiàng jiǎn yàn yě yìng yòng dào gōng sī zhī wài
把这项检验也应用到公司之外：

> rú guǒ zhè jiàn shì chéng gōng yí gè píng cháng de xīng qī èr huì yāo qiú wǒ wǒ suǒ ài de rén yǐ jí shí jì wán chénggōng zuò de rén zuò xiē
> 如果这件事成 功，一个平 常的星期二会要求我、我所爱的人，以及实际完 成工作的人做些
> shén me zài tā zhēn zhèng xū yào de nà duàn shí jiān lǐ wǒ xiǎng yàozhè zhǒngshēng huó ma
> 什么？ 在它真 正 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 yí gè zì jǐ bìng bù xiǎng yào de guò chéng yí gè zhí de jīng lì de guò chéng
这个问题同时防范两 种错误。前景诱人的结果可能掩盖一个自己并不想要的过 程。一个值得经历的过 程，
jí shǐ cóng wèi dài lái jīng rén 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 de gōng zuò tā měi tiān de shí zhì
即使从未带来惊人的结果，也依然可能值得。更高的成 功概率并不能定义自主选择的工作；它每天的实质
nèi róng bì xū shǔ yú zì jǐ xiǎng guò de shēng huó
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 zì yóu jǐn suí qí hòu jǐ wèi hǎo yǒu yě wèi jū qián liè tā
在 Kessner 对成 功的定义中，幸福的家庭生 活排在第一，财务自由紧随其后，几位好友也位居前列。他
zhòng shì yǔ hái zi xiāng chǔ de shí jiān 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 hòu zǒu jìn jiā mén zhī qián
重视与孩子相处的时间总 量，而不只是那些被称作优质时光的特殊场合。他建议，下班后走进家门之前，
xiān ràng shēn tǐ tíng dùn piàn kè hū xī ràng gōng zuò rì jié shù bìng zhǔn bèi hǎo yǐ pèi ǒu hé fù mǔ de shēn fèn dào jiā zhè xiàng jiàn yì lái zi yí gè jiā tíng
先让身体停顿片刻：呼吸，让工作日结束，并准备好以配偶和父母的身份到家。这项建议来自一个家庭，
bù yīng biàn chéng shì yòng yú suǒ yǒu jiā tíng de chǔ fāng dàn qí jī zhì jù yǒu gèngguāng fàn de yì yì rú guǒ yào zhēn zhèngguān zhù jué sè lìng yī duān de rén jué sè
不应变 成适用于所有家庭的处方。但其机制具有更广 泛的意义：如果要真 正 关注角色另一端的人，角色
zhuǎn huànwǎng wǎng xū yào yī dào biān jiè
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 shì yī xiàng zāo gāo de cái wù tóu zī dà zhì zhǐ zuò dào le
> 按照 Kessner 自己的说法，他拥有了 20 多年的那栋家庭住宅是一项糟糕的财务投资：大致只做到了
> shōu zhī xiāng dǐ dàn tā bú huì ná tā jiāo huàn rèn hé dōng xī nà xiē huí yì shí zhè cì gòu mǎi zài yí gè fáng chǎnshēng zhí wú fǎ héng liáng de lèi bié zhōng biàn dé yōu
> 收支相抵。但他不会拿它交换任何东西。那些回忆使这次购买在一个房产升值无法衡 量的类别 中 变得有
> jià zhí chēng tā wèi yí gè hǎo jiā bìng bù xū yào jiǎ zhuāng tā shì yī bǐ hǎo jiāo yì chéng shú de hé suàn néng gòu tóng shí róng nà zhè liǎng zhǒng shuō fǎ
> 价值。称 它为一个好家，并不需要假装它是一笔好交易。成熟的核算能够同时容纳这两 种说法。

de lǚ xíng zài rén shēng bù tóng jiē duàn yě gǎi biàn le lèi bié zài shè lì xiāo shòu bàn shì chù hé jīng xiāo shāngwǎng luò shí shāng wù lǚ xíng bāng zhù tā lǐ jiě
Boyd 的旅行在人生不同阶段也改变了类别。在设立销售办事处和经销商网络时，商务旅行帮助他理解
guó jì shì chǎng de guī mó tuì xiū zhī hòu lǚ xíng biàn chéng le yǔ hái zi gòng tóng jīng lì de tǐ yàn tóng yī xiàng huó dòng zài bù tóng shí qī fēn bié fú wù yú shì chǎng
国际市场的规模。退休之后，旅行变成了与孩子共同经历的体验。同一项活动在不同时期分别服务于市场
xué xí jiā tíng jì yì hé lè qù tā de jià zhí qū jué yú tóng háng de rén hé lǚ xíng de mù dì ér bù qū jué yú shōu jí le duō shǎo gè guó jiā
学习、家庭记忆和乐趣。它的价值取决于同行的人和旅行的目的，而不取决于收集了多少个国家。

gèng dà de cái wù zì zhǔ quán kě yǐ tuò zhǎn yī duàn guān xì yě kě néng zài bù zhī bù jué zhōng qǔ dài tā yí gè rén kě yǐ zhī fù lǚ xíng fèi yòng què zài
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取代它。一个人可以支付旅行费用，却在
zhěng duàn lǚ chéng zhōngshí zhōng wú fǎ yǔ rén xiāng chǔ gěi hái zǐ zī běn bìng bù néng tí gōng pàn duàn lì gǎn qíng huò shí jiān wèi péng yǒu tí gōng gōng zuò kě néng dài lái
整段旅程中始终无法与人相处。给孩子资本，并不能提供判断力、感情或时间。为朋友提供工作可能带来
kāng kǎi yě kě néng zào chéng yī lài yóu qí shì zài shuāng fāng de guān xì ràngtǎn shuài jù jué biàn dé kùn nán shí fú wù yě kě néng biàn chéng yī zuò wǔ tái ràng jǐ yǔ
慷慨，也可能造成依赖，尤其是在双方的关系让坦率拒绝变得困难时。服务也可能变成一座舞台，让给予
zhě shǐ zhōng zhàn jù zhǔ jué wèi zhì
者始终占据主角位置。

yòng zì yóu gǎi shàn guān xì dé yǐ fā zhǎn de tiáo jiàn jiǎn shǎo cōng máng de lí bié tí gōng gèng kě kào de zhào liào bù dài jiāo yì dì guān zhù tā rén yōng yǒu
用自由改善关系得以发展的条件：减少匆忙的离别，提供更可靠的照料，不带交易地关注他人，拥有
qián qù tàn wàng de néng lì gòng tóng 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 yí gè rén de xū yào kě yǐ
前去探望的能力，共同从事各方真正愿意做的工作，并留出足够的计划外时间，让另一个人的需要可以
dǎ duàn jì dìng ān pái zhè xiē huí bào hěn nán zhǎn shì què hěn róng yì zài yī zhōu de shēng huózhōng biàn rèn chū lái
打断既定安排。这些回报很难展示，却很容易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 yī xiàng bù què dìng de zī chǎn chéng dān suǒ yǒu rèn wù rén shēng yě xū yào lèi sì de fēn gé bù néng yāo qiú gōng zuò tóng shí tí gōng
金融投资组合可以防止一项不确定的资产承担所有任务。人生也需要类似的分隔。不能要求工作同时提供
shōu rù shēn fèn yǒu yì tiǎo zhàn fú wù guī shǔ xīn xiān gǎn yǐ jí měi tiān xīng lái de yí qiè lǐ yóu rú guǒ yí gè jué sè tí gōng le suǒ yǒu zhè xiē
收入、身份、友谊、挑战、服务、归属、新鲜感，以及每天醒来的一切理由。如果一个角色提供了所有这些
dōng xī nà me jí shǐ zī chǎn fù zhài biǎo wěn jiàn shī qù zhè gè jué sè yě huì chéng wéishēng cún yì yì shàng de wēi jī
东西，那么即使资产负债表稳健，失去这个角色也会成为生存意义上的危机。

zài xià miàn měi gè zhàng hùzhōng fēn bié xiě chū yī xiàng dāng qián chí yǒu de nèi róng yǐ jí gèng dà zì zhǔ quán de yī xiàng lǐ xiǎng yòng tú
在下面每个账户中，分别写出一项当前持有的内容，以及更大自主权的一项理想用途：

xiū xī yǔ wán lè wú xū tōng guò rì hòu de chǎn chū lái zhèng míng zì shēn zhèng dāng xìng de kòng xián shí jiān shuì mián huān yú hé huī fù
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 róng yì huò dé què wú fǎ bǎo zhèng tā men
健康 照护、运动、食物、安全和治疗；金钱与日程可以让它们更容易获得，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 rì cháng guò chéngběn shēnréng zhí de zhì shēn qí zhōng de yǒu yì wèn tí
精通与创造 练习、手艺、事业、艺术、研究、建造，以及那些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 de xū yào hé zì zhǔ quán zhì yú jǐ yǔ zhě de xíng xiàng zhī qián
服务 为客户、同事、家人、社区或公共机构所做的工作，把接受者的需要和自主权置于给予者的形象之前。

dì fāng yí gè néngràngrì cháng shēng huó qiè shí yùn zhuàn de jiā hé shè qū ér bú shì yí gè zhǐ wèi dì wèi jià gé huò táo bì ér xuǎn zé de dì diǎn
地方 一个能让日常生活切实运转的家和社区，而不是一个只为地位、价格或逃避而选择的地点。

zì zhǔ xuǎn zé de yì wù zhí de wèi zhǐ xiàn zhì zì yóu de chéng nuò rén yuán jī gòu hé shì yè zài zhī qíng tóng yì de qíng kuàng xià chéng dān bìng yǐ chéng xìn jiān shǒu
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—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 zuì dà zhí tóu zī zǔ hé shè jì de shì rén shēng de yí gè jié duàn bìng bù yāo qiú wán měi píng héng míng què zhǐ chū
不要试图让每个账户都达到最大值。投资组合设计的是人生的一个阶段，并不要求完美平衡。明确指出
nǐ xiē fāng miàn shì yǒu yì bǎo chí zài jiào xiǎo guī mó de nǐ xiē xū yào xiū fù yǐ jí xià yí gè kě yǐ zhī pèi de xiǎo shí huò yī měi yuán yào tóu rù nǎ lǐ rán hòu
哪些方面是有意保持在较小规模的，哪些需要修复，以及下一个可以支配的小时或一美元要投入哪里。然后
zài rì chéng biǎo zhōng jiǎn yàn zhè xiàng shè jì yī xiàng jià zhí rú guǒ méi yǒu shòu dào bǎo hù de shí jiān fǎn fù jìn xíng de shí jiàn huò yī jīng jié shòu de dài jià jiù
在日程表中检验这项设计。一项价值如果没有受到保护的时间、反复进行的实践或已经接受的代价，就
réng rán zhǐ shì yī zhǒng yuàn wàng
仍然只是一种愿望。

yào cóng sān gè jiǎo dù shěn shì zhè fèn tóu zī zǔ hé qí zhōng de chí yǒu nèi róng jié shì le shēng huó zài nǐ xiē fāng miàn yǐ jīng fù zú yòu zài nǐ xiē fāng miàn yīn wèi
要从三个角度审视这份投资组合。其中的持有内容揭示了生活在哪些方面已经富足，又在哪些方面因为
quē shǎo yī zhǒng zī yuán ér xiàn zhì le qí tā yī qiè lǐ xiǎng yòng tú biǎo míng shén me shì qíng kě néng dài lái zú gòu de mǎn zú zhī de tóu rù xī quē de shí jiān
缺少一种资源而限制了其他一切。理想用途表明，什么事情可能带来足够的满足，值得投入稀缺的时间。
yǒu yì shè zhì de jiè xiàn zé xiǎn shì zhī zú néng fǒu yǔ bào fù gòng cún zhè xiàng liàn xí zhuī zōng de shì cái wù zì yóu hé shí gǎi biàn le rén shēng hé shí zhī gǎi biàn
有意设置的界限则显示，知足能否与抱负共存。这项练习追踪的是财务自由何时改变了人生、何时只改变
le yí gè zhàng hù tā bú shì xìng fú píng fēn
了一个账户；它不是幸福评分。

dāngjiàn kāng jiā tíng gōng zuò cái fù dì fāng huòyuàn wàngfā shēng biàn huà shí chóng xīn shěn shì zhè fèn tóu zī zǔ hé ràng zì yóu huí yìng xiàn shí zhōngzhèng zài jīng lì de shēng huó ér bú shì yǒng yuǎn wéi chí mǒu yī zhǒng lǐ xiǎng ān pái

当健康、家庭、工作、财富、地方或愿 望发生变化时，重新审视这份投资组合。让自由回应现实 中 正在经历的生 活，而不是永 远维持某一种理想安排。

22.6 选择值得坚守的义务

méi yǒu rèn hé rén shēngnéng gòuwán quán dú lì ér zì zhǔ xuǎn zé de xiāng hù yī cún kě yǐ chéng wéi zì yóu zuì hǎo de yòng tú zhī yī ài huì chǎn shēng yāo qiú suǒ yǒu quán

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自由最好的用途之一。爱会产 生要求。所有权

huì chǎn shēng zé rèn jì néng huì chuàng zào jiào xué de jī huì gōng mínshēn fèn huì chǎn shēng wú fǎ quán bù yóu sī rén xiāo fèi qǔ dài de yì wù dāng yí gè rén néng gòu

会产 生责任。技能会创 造教学的机会。公民身份会产 生无法全部由私人消费取代的义务。当一个人能够

xuǎn zé mǒu xiē xiàn zhì yīn wèi xiàn zhì zhī zhōng de rén huò mù dì zhí de fù chū dài jià shí zì yóu cái biàn dé chōng shí ér jù tǐ

选择某些限制，因为限制之中的人或目的值得付出代价时，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 zhùnián qīng tóng shì zuò chū jué dìng ér bù bǎ duì fāng biàn chéng zì jǐ yí chǎn de

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作出决定，而不把对方变 成自己遗产的

yán shēn yī wèi tóu zī zhě kě yǐ zhī chí yī jiā gōng sī ér bù yāo qiú tā biàn chéng yī zuò jì niàn bēi yī wèi fù mǔ kě yǐ tí gōng jī huì ér bù gòu mǎi hái zi

延伸。一位投资者可以支持一家公司，而不要求它变 成一座纪念碑。一位父母可以提供机会，而不购买孩子

de rén shēngfāng xiàng yī wèi chuàng shǐ rén kě yǐ chóng xīn kāi shǐ ér bù yāo qiú dá dào zuì dà guī mó yí gè rén yě kě yǐ jué dìng zài rén shēng de zhè gè jié duàn

的人生方 向。一位创始人可以重新开始，而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 xī 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：

rú guǒ jī hū méi rén zhī dào wǒ zài zuò zhè jiàn shì wǒ hái huì xuǎn zé tā ma

1. 如果几乎没人知道我在做这件事，我还会选择它吗？

shòuyǐng xiǎng de rén néng fǒu zhì yí zhè zhǒng ān pái huò xuǎn zé lí kāi ér bù shī qù wǒ de gǎn qíng gōng píng duì dài huò miǎn zāo bào fù de dì wèi

2. 受影 响的人能否质疑这 种安排或选择离开，而不失去我的感情、公 平 对待，或免遭报复的地位？

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

3. 这项义务是否保留了健康、反思，以及现实发生变化时修改其条件的能力？

rú guǒ wǒ tíng zhǐ wǒ shī qù de huì shì yī xiàng zhí de jiān chí de shí jiàn hái shì jǐn jǐn shī qù yī zhǒng shòu dào tā rén jiǎng lì de shēn fèn

4. 如果我停止，我失去的会是一项值得坚持的实践，还是仅仅失去一种受到他人奖励的身份？

zhè xiē wèn tí wú fǎ ràng mù dì biàn dé kè guān què néng jiē lù yī zhǒng xīn de biǎo yǎn bǎ bì yào xìng 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 lìng yí gè rén de gōng zuò huò

金钱可以取消一个期限、购买一张机票、资助一段学习时间、支付照护费用、支持另一个人的工作，或

ràng yī míng láo dòng zhě kě yǐ lí kāi tā wú fǎ jué dìng yī cì lǚ xíng yī jiā gōng sī yī fèn lǐ wù yī duàn guān xì huò yī xiàng yì wù shì fǒu zhí de tóu rù

让一名劳动者可以离开。它无法决定一次旅行、一家公司、一份礼物、一段关系或一项义务，是否值得投入

yǒu xiàn de rén shēng yā lì tuì qù zhī hòu zhè xiàngpàn duàn réng rán cún zài

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 zhōngjiǎng pǐn tā de jià zhí tǐ xiàn zài shén me jìn rù le zhè gè kōng jiān shuíshòu dàohuān yíng nǐ xiē yì wù

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

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 fāng xiàng zhī zú shǐ zhè

被接受，以及一个人最终有勇气不去追求什么。富足让这个空间适合生 活。满足为它赋予方 向。知足使这

shàn mén bù zhì yú biàn chéng lǐng yī tiáo bù duàn hòu tuì de zhōng diǎn xiàn zuì hòu de wèn tí shì nà tiáo míng wèi zú gòu de jiè xiàn yīng dāng huà zài nǎ lǐ

扇门不至于变 成另一条不断后退的终 点 线。最后的问题是：那条名为“足够”的界线应当画在哪里。

Chapter 23

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 tā hěn kuài huí dá zì jǐ xīn xǐ ruò kuáng tā tí dào
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。他很快回答：自己欣喜若狂。他提到，68
suì shí yī rán rè ài zì jǐ de gōng zuò 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 suǒ de
岁时依然热爱自己的工作，亲密的家人参与着各项业务，而公司出售后，高级员工也分享了所得。

zài yīng guó jiàn lì qǐ páng dà shǒu jī yè wù de gěi chū le yí gè bù nà me què dìng de dá àn tā shuō xìng fú shì xiāng duì de tā zǒng tǐ shàng hěn
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答案。他说，幸福是相对的。他总体上很
xìng fú què bìng bù zhī zú yī xiàng jiān kǔ de zì xíng chē sài shì yī jīng zhàn jù le tā de zhù yì lì cí hòu dà gài hái huì yǒu xià yī xiàng tiǎo zhàn
幸福，却并不知足；一项艰苦的自行车赛事已经占据了他的注意力，此后大概还会有下一项挑战。Scooter
jù jué jiē shòu zhè yàng yí gè qián tí dá dào mǒu gè shù zì jiù néng huò dé yī zhǒng míng wèi xìng fú de zhuàng tài tā shuō wú lùn yí gè rén yōng yǒu
Braun 拒绝接受这样一个前提：达到某个数字，就能获得一种名为幸福的状态。他说，无论一个人拥有 10
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 zì jǐ céng jīng yǎng mù de cái wù mù biāo hòu tā fǎn ér kāi shǐ
美元还是数十亿美元，有些日子会快乐，有些日子会悲伤。越过自己曾经仰慕的财务目标后，他反而开始
zhuī wèn zhè xiē qián jiū jìng shì yòng lái zuò shén me de
追问，这些钱究竟是用来做什么的。

yòu zuò chū le yī céng qū fēn àn tā de shuō fǎ qì chē fáng wū hé qíng gǎn shàng de guān zhù kě yǐ dài lái yú yuè què wèi bì
Edwin Arroyave 又作出了一层区分。按他的说法，汽车、房屋和情感上的关注可以带来愉悦，却未必
dài lái xìng fú yú shì tā zhuǎn xiàng gǎn ēn xìn yǎng yǐ jí yǐ yī zhǒng gǎi biàn le de fāng shì kàn dài zì jǐ de shēng huó zài qí tā cǎi fǎng zhōng jiā tíng
带来幸福。于是，他转向感恩、信仰，以及以一种改变了的方式看待自己的生活。在其他采访中，家庭、
fù yǒu tiǎo zhàn de gōng zuò yǒu yì fú wù gōng mín zé rèn lǚ xíng dú chǔ hé zōng jiào tóu rù yě fēn bié chéng wéi dá àn méi yǒu yí gè dá àn néng gòu
富有挑战的工作、友谊、服务、公民责任、旅行、独处和宗教投入，也分别成为答案。没有一个答案能够
qǔ dài huò cái dìng qí tā dá àn
取代或裁定其他答案。

zhè zhǒng fēn qí bǐ yí gè dìng lùn gèng yǒu yòng nǐ xìng fú ma qí shí bāo hán duō gè wèn tí nǐ de xū yào dé dào mǎn zú le ma nǐ néng gǎn shòu dào
这种分歧比一个定论更有用。“你幸福吗？”其实包含多个问题：你的需要得到满足了吗？你能感受到
yú yuè ma nǐ mǎn zú yú zì jǐ yǐ jīng yōng yǒu de ma nǐ de gōng zuò nèng gràng nǐ tóu rù ma nǐ yǔ tā rén bǐ cǐ xiāng shǔ ma nǐ xiāng xìn zì jǐ de
愉悦吗？你满足于自己已经拥有的吗？你的工作能让你投入吗？你与他人彼此相属吗？你相信自己的
rén shēng yǒu yì yì ma nǐ néng jiē shòu zì jǐ de ān yì shì yǐ hé zhǒng fāng shì chǎn shēng de ma yín háng yú é kě yǐ shēn kè gǎi biàn qí zhōng yī xiē dá àn què
人生有意义吗？你能接受自己的安逸是以何种方式产生的吗？银行余额可以深刻改变其中一些答案，却
bù néng bǎ tā men dàng zuò yí gè wèn tí lái tǒng yī zuò dá
不能把它们当作一个问题来统一作答。

běn shū yī lù jiàn lì qǐ lái de zhè xiē qū fēn kě yǐ bì miǎn bǎ suǒ yǒu dá àn qiáng xíng yā suō chéng yí gè fēn shù fù zú zhuī wèn de shì yí gè rén shì fǒu
本书一路建立起来的这些区分，可以避免把所有答案强行压缩成一个分数。富足追问的是，一个人是否
yōng yǒu zú gòu de zī yuán néng lì guān xì shí jiān hé xuǎn zé mǎn zú zhuī wèn de shì nǔ lì shì fǒu fú wù yú mǒu xiē mù dì shǐ gōng zuò yǔ shēng huó
拥有足够的资源、能力、关系、时间和选择。满足追问的是，努力是否服务于某些目的，使工作与生活
zhí de zhì shēn qí zhōng zhī zú zhuī wèn de shì yí gè rén néng fǒu jiē nà yǎn qián suǒ yǒu rèn chū hé wèi zú gòu ér bú shì jì xù shòu xià yī cì bǐ jiào zhī pèi
值得置身其中。知足追问的是，一个人能否接纳眼前所有、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 wèi 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 wèi jī è bù ān quán de gōng zuò huò běn kě bì miǎn de yī lài kāi tuō yǒu guān zhī zú de yán lùn jiù shì
三者也会彼此纠正。若知足被用来为饥饿、不安全的工作或本可避免的依赖开脱，有关知足的言论就是
kōng dòng de ruò suǒ yǒu zī yuán dōu wéi rào jī lěi lái zǔ zhī fù zú fǎn ér huì biàn dé yì hū xún cháng dì pín fá ruò rèn yóu yí gè zhì ài de mù biāo tūn shì
空洞的。若所有资源都围绕积累来组织，富足反而会变得异乎寻常地贫乏。若任由一个挚爱的目标吞噬
jiàn kāng guān xì tóng yì nǎi zhì zhōu wéi suǒ yǒu rén de shēng cún mǎn zú yě kě néng biàn dé jù yǒu pò huài xìng cái wù zì yóu zhī suǒ yǐ zhòng yào shì yīn wèi
健康、关系、同意，乃至周围所有人的生存，满足也可能变得具有破坏性。财务自由之所以重要，是因为
tā kě yǐ chuàng zào kōng jiān bǎ sān zhě wéi xì zài yì qǐ dàn tā bú huì tì wǒ men zuò chū pàn duàn
它可以创造空间，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 yī tào wán zhěng de zhǐ lìng zhī zú yǔn xǔ gǎi biàn dàn tā yāo qiú
足够这个词标示出这样一个节点：金钱仍然有用，却不再是一套完整的指令。知足允许改变，但它要求
yí gè bǐ hài pà tíng zhì gèng chōng fèn de lǐ yóu
一个比害怕停滞更充分的理由。

zhōng guó de yī zhǒng gǔ lǎo biǎo shù bǎ hòu bàn céng yì sī shuō dé hěn míng què *lǎo zi* jiāng zhī zú yǔ zhǐ zhǐ bìng zhì zhī yǒu rèn zhī ér méi yǒu tíng zhǐ de
中国的一种古老表述，把后半层意思说得很明确。《老子》将知足与知止并置。只有认知而没有停止的
shí jiàn hěn róng yì bèi dì wèi huò kōng jù chóng xīn yì dìng zhǐ zhǐ tíng zhǐ ér bù zhī mǎn zú zé kě néng chéng wéi pī zhe zhì huì wài yī de kuì fá zhī zú shì jià yù
实践，很容易被地位或恐惧重新议定；只知停止而不知满足，则可能成为披着智慧外衣的匮乏。知足是驾驭
jī lěi de néng lì ér bú shì duì chéng zhǎng de jìn lìng
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 dì tán lùn jīn qián zhè xiē cǎi fǎng zhōng de jǐ gè rén réng jì de
当住所、治疗、食物和时间都变得可靠之后，人很容易轻描淡写地谈论金钱。这些采访中的几个人仍记得
lìng yí miàn de shēng huó shuō dāng jīn qián bǎ tā de jiā tíng cóng pín kùn dài dào néng gòu zhī fù zhàng dān de jìng dì shí tā jù yǒu gǎi biàn rén shēng
另一面的生活。Glenn Boyd 说，当金钱把他的家庭从贫困带到能够支付账单的境地时，它具有改变人生
de lì liàng zài suì shí chéng wéi yí jiā zhī zhǔ duō nián yǐ hòu tā zhì dìng le yī xiàng tiān jì huà yào wèi mǔ qīn mǎi yī tào fáng tā
的力量。Arroyave 在 15 岁时成为一家之主。多年以后，他制定了一项 90 天计划，要为母亲买一套房。他
jì suàn chū shǒu fù kuǎn hé měi yuè chéng běn zài bǎ tā men huàn suànchéngměi zhōu xū yào wán chéng de xiāo shòushù liàng nà tào fáng bù zhǐ shì yī bǐ gòu mǎi gèng shì duì
计算出首付款和每月成本，再把它们换算成每周需要完成的销售数量。那套房不只是一笔购买，更是对
nà gè péi tā áo guò bù ān suì yuè zhǐ rèn de chéng nuò
那个陪他熬过不安岁月之人的承诺。

zài zhè yī céng miàn jīn qián fēi cháng jù tǐ tōng zhī dào lái qián yǐ jīng fù qīng de fáng zū zú yǐ chī shàng yī zhōu de shí wù yī tiáo ān quán de huí jiā lù xiàn
在这一层面，金钱非常具体：通知到来前已经付清的房租，足以吃上一周的食物，一条安全的回家路线，
àn shí fú yòng de yào wù xiū hǎo de qì chē duì hái zi huò fù mǔ de zhào hù yǐ jí jù jué wēi xiǎn huò yǒu rǔ rén gé gōng zuò de néng lì yī bǐ chǔ bèi néng
按时服用的药物，修好的汽车，对孩子或父母的照护，以及拒绝危险或有辱人格工作的能力。一笔储备能
ràng jiā tíng zài yī cì cuò zhé yǎn biàn wèi yī lián chuàn dài jià gāo áng de jīn jí shì jiàn zhī qián yōng yǒu sī kǎo de shí jiān bǎo xiǎn kě yǐ zhuǎn yí yuán běn zú yǐ cuī huǐ
让家庭在一次挫折演变为一连串代价高昂的紧急事件之前，拥有思考的时间。保险可以转移原本足以摧毁
duō nián jī xù de sǔn shī kě kào de shōu rù kě yǐ ràng rén chóng xīn huò dé shuì mián zhù yì lì hé yì jià néng lì
多年积蓄的损失。可靠的收入可以让人重新获得睡眠、注意力和议价能力。

mèng zi bǎ wěn dìng de shēng jì shì wèi bǎo chí wěn dìng cāo shǒu de tiáo jiàn zhī yī bèi yǎn qián shēng cún kùn zhù de rén gèngshǎo yǒu yú dì wéi chí tā rén duì qí yāo qiú
孟子把稳定的生计视为保持稳定操守的条件之一：被眼前生存困住的人，更少有余地维持他人对其要求
de héng chángcāo shǒu qí zhèng zhì bèi jǐng shǔ yú gǔ dài zuò yòng jī zhì què bìng wèi guò shí wù zhì dǐ xiàn bù néng bǎo zhèng nèi zài zì yóu dàn quē shǎo zhè tiáo dǐ xiàn
的恒常操守。其政治背景属于古代，作用机制却并未过时。物质底线不能保证内在自由，但缺少这条底线
huì suō zhǎi zhù yì lì xuē ruò jù jué de néng lì bìngràng měi yī xiàng dào dé yāo qiú dōu biàn dé gèng jiā áng guì
会缩窄注意力、削弱拒绝的能力，并让每一项道德要求都变得更加昂贵。

yīn cǐ bì xū rèn zhēn duì dài wù zhì dǐ xiàn jiè dìng tā shí bù bì xiū kuì yě bú yào bǎ lìng yí gè rén de shēng huódàng zuò bǐ jiào dān wèi tā yīng bāo kuò
因此，必须认真对待物质底线。界定它时不必羞愧，也不要把另一个人的生活当作比较单位。它应包括
zhù fáng shuǐ diàndēng gōng yòng shì yè shí wù jiāo tōng yī liáo zhào hù lǎo dòng shuì fèi zuì dī zhài wù hái kuǎn wéi hù bì yào bǎo xiǎn yī jí yīng duì
住房、水电等公用事业、食物、交通、医疗、照护劳动、税费、最低债务还款、维护、必要保险，以及应对
rì cháng gù zhàng de chǔ bèi hái yào jiā rù zhè gè jiā tíng shí jì chéng dān de yì wù suí hòu chú le yòng jīn qián yě yào yòng shí jiān wèi zhè tiáo dǐ xiàn dìng jià
日常故障的储备。还要加入这个家庭实际承担的义务。随后，除了用金钱，也要用时间为这条底线定价：
jì suàn wéi chí tā suǒ xū de gōng shí chū xíng bù què dìng xìng hé shēn tǐ bào lù fēng xiǎn
计算维持它所需的工时、出行、不确定性和身体暴露风险。

duì yú dī yú zhè tiáo dǐ xiàn de rén zēng jiā de měi yuán kě yǐ jiě chú yī xiàng gāng xìng yuē shù duì yú wěn wěn gāo yú dǐ xiàn de rén é wài de měi yuán
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。对于稳稳高于底线的人，额外的 1 美元
réng néng mǎi lái xuǎn zé kāng kǎi shū shì huò shēng chǎn néng lì dàn zuò yòng bù zài nà me zhí jiē wèn tí huì zhú jiàn cóng *wǒ zěn yàng cái néng huò dé zú gòu* zhuǎn biàn
仍能买来选择、慷慨、舒适或生产能力，但作用不再那么直接。问题会逐渐从我怎样才能获得足够？ 转变
wèi *yīng gāi yǔn xǔ zhè bù fèn yíng yú fā huī shén me zuò yòng*
为应该允许这部分盈余发挥什么作用？

zhè gè zhuǎn zhé diǎnbìng bú shì yí gè fàng zhī sì hǎi ér jiē zhǔn de shōu rù shù zì jiā tíng guī mó jiàn kāng zhuàng kuàng suǒ zài dì gōng gòng fú wù cán zhàng
这个转折点并不是一个放之四海而皆准的收入数字。家庭规模、健康状况、所在地、公共服务、残障、
yí mín shēn fèn zhào hù zé rèn hé fēng xiǎn dōu huì gǎi biàn zhè tiáo dǐ xiàn yuè guò dǐ xiàn yě bú huì xiāo chú cái wù kǒng jù zài kuì fá zhōngzhǎng dà de rén kě néng
移民身份、照护责任和风险，都会改变这条底线。越过底线也不会消除财务恐惧。在匮乏中长大的人可能
jì xù tún jī yīn wèi guò qù de wēi xiǎn gǎn jué yī rán jiù zài yǎn qián tǎn shuài tán dào guò zhè zhǒng fǎn yìng xīn lǐ ān quán gǎn kě néng luò hòu yú
继续囤积，因为过去的危险感觉依然就在眼前。Arroyave 坦率谈到过这种反应。心理安全感可能落后于
zhàng hù yú é ér yí gè kàn shì wěn jiàn de zhàng hù yě kě néng yǎn gài zhài wù yī lài huò cuì ruò de shōu rù lái yuán hé wèi zú gòu bì xū tóng shí yī jù shù zì
账户余额，而一个看似稳健的账户也可能掩盖债务、依赖或脆弱的收入来源。何为足够，必须同时依据数字
hé zhī chēng zhè xiē shù zì de shēng huó lái jiǎn yàn
和支撑这些数字的生活来检验。

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 zhè gè shù zì ràng tā de bào fù yǒu le jiāo diǎn kě dāng tā
Braun 曾经认定，要过上自己向往的生活，需要 1000 万美元。这个数字让他的抱负有了焦点。可当他
yuè guò tā shí chéng jiù què xiǎn de kōng dòng tā de fù qīn wèn le yí gè gèng hǎo de wèn tí tā xī huān zuò shén me liè jǔ le péng yǒu sòng piào gěi
越过它时，成就却显得空洞。他的父亲问了一个更好的问题：他喜欢做什么？ Braun 列举了朋友、送票给
bié rén bāng zhùchuàng yè zhě yǐ jí rén shēngběn shēn de mào xiǎn jīn qián kě néng chéng wéi zhè xiē shì qíng de fù dān yě kě néng wèi tā men téng chūgèng duō kōng jiān
别人、帮助创业者，以及人生本身的冒险。金钱可能成为这些事情的负担，也可能为它们腾出更多空间。
nà gè shù zì zhǐ shì mù biāo cóng lái bù shì lǐ yóu
那个数字只是目标，从来不是理由。

dāng yí gè mù biāo duì yìng zhe yī xiàng míng què rèn wù shí tā réng rán yǒu jià zhí chǔ bèi mù biāo kě yǐ huàn lái wéi chí yùn zhuàn de shí jiān zhài wù mù biāo kě yǐ
当一个目标对应着一项明确任务时，它仍然有价值。储备目标可以换来维持运转的时间。债务目标可以
zhōng jié yī xiàng dài jià gāo áng de 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 jià gé kě yǐ bǔ cháng suǒ yǒu zhě
终结一项代价高昂的义务。投资目标可以在明确假设下，支持选定的支出水平。出售价格可以补偿所有者，
bìng wèi rén shēng de xià yī jiē duàn tí gōng zī jīn ruò yāo qiú shù zì zhèng míng rén de jià zhí què dìng shēn fèn bǎo zhèng ài huò zhōng jié bù què dìng xìng hùn luàn jiù
并为人生的下一阶段提供资金。若要求数字证明人的价值、确定身份、保证爱或终结不确定性，混乱就
kāi shǐ le
开始了。

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 xiàn gèng dà de fáng zi huì ràng rén kàn jiàn lìng yī tào gèng dà de
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线。更大的房子会让人看见另一套更大的
fáng zi jìn rù yí gè quān zi huì ràng rén kàn jiàn yí gè gèng fù yǒu de quān zi yī bǐ gōng kāi bào dào de tuì chū jiāo yì é kě néng zhǐ shì lìng yí gè rén de
房子。进入一个圈子，会让人看见一个更富有的圈子。一笔公开报道的退出交易额，可能只是另一个人的
nián shōu rù rú guǒ dì wèi cái shì mù biāo nà me měi dāngcān zhào qún tǐ gǎi biàn zú gòu jiù huì xiàng hòu tuì qù
年收入。如果地位才是目标，那么每当参照群体改变，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 wǔ xiàng nèi róng jīn é rèn wù qī xiàn jiǎ shè yī jí
把财务目标与它所服务的人生目的分开。每个目标都要写明五项内容：金额、任务、期限、假设，以及
dá dào mù biāo hòu huì fā shēng shén me gèng duō bù bāo hán qí zhōng rèn hé yī xiàng méi yǒu rèn wù de mù biāo děng yú yāo qǐng kǒng jù yǔ bǐ jiào bù duàn xiū gǎi zhè fèn
达到目标后会发生什么。“更多”不包含其中任何一项。没有任务的目标，等于邀请恐惧与比较不断修改这份
qì yuē
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 de bēi xǐ qǐ fú yī jí duì yú yuè hé xìng fú de
饮料公司创始人的欣喜若狂、John 躁动不安的挑战、Braun 的悲喜起伏，以及 Arroyave 对愉悦和幸福的
qū fēn dōu kě néng shì zhēn chéng de tā men miáo shù de shì bù tóng de xìng qíng shí kè jīng lì hé yòng cí fāng shì yī chǎng jiǎn duǎn de shāng yè cǎi fǎng wú fǎ
区分，都可能是真诚的。它们描述的是不同的性情、时刻、经历和用词方式。一场简短的商业采访无法
zhěn duàn wán zhěng de rén shēng ér yí gè zì xìn de dá àn yě bù néng què lì pǔ biàn guī lǜ
诊断完整的人生，而一个自信的答案也不能确立普遍规律。

yú yuè hěn zhòng yào shū shì měi qìng zhù yóu xì měi shí lǚ xíng yī jí yòng xīn zhì zuò de wù pǐn dōu néng fēng fù rén shēng bǎ yú yuè shì wèi
愉悦很重要。舒适、美、庆祝、游戏、美食、旅行，以及用心制作的物品，都能丰富人生。把愉悦视为
dào dé shàng de kě yí zhī wù bìng bú huì shǐ rén biàn dé míng zhì yāo qiú yī duàn yú kuài de tǐ yàn tí gōng chí jiǔ de shēn fèn rèn tóng huò yǎn gài
道德上的可疑之物，并不会使人变得明智。问题在于，要求一段愉快的体验提供持久的身份认同，或掩盖
yī zhǒng yī jīng shòu sǔn de zhuàng tài xīn xiān gǎn huì bèi shì yìng bǐ jiào huì chóng xīn kāi shǐ ér nà chǎng bèi huí bì de tán huà réng rán cún zài
一种已经受损的状态。新鲜感会被适应，比较会重新开始，而那场被回避的谈话仍然存在。

zhī zú yě xū yào jīn shèn kàn dài de bù zhī zú ràng tā bù duàn zhuī zhú lìng yī xiàng jiān kǔ huó dòng duì yī xiē rén ér yán tiǎo zhàn dài lái chéng zhǎng hé
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活动。对一些人而言，挑战带来成长和
xiān huó de shēng mìng gǎn duì lìng yī xiē rén ér yán yǒng jiǔ de bù mǎn huì tūn shì měi yī xiàng yǐ jīng huò dé de měi hǎo shí jì qū bié kě yǐ cóng shí hòu de jié guǒ
鲜活的生命感。对另一些人而言，永久的不满会吞噬每一项已经获得的美好。实际区别可以从事后的结果
zhōng kàn chū lái jiàn kāng de tiǎo zhàn huì kuò zhǎn jī néng shǐ rén dài zhe gèngqiáng de néng lì huí guī shēng huó qiǎng pò zé huì ràng xiū xī xiǎn de xiàng shī bài bǎ tā rén
中看出来。健康的挑战会扩展技能，使人带着更强的能力回归生活。强迫则会让休息显得像失败，把他人
biàn chéngguān zhòng huò zhàng ài bìng zài zhōng diǎn měi cì lín jìn shí zài cì bǎ tā yí yuǎn
变成观众或障碍，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 jì yì fú wù gōng mín shēn fèn fā xiàn yǒu yì huò duì rì cháng zhí zé zhōng shí ér
意义又有所不同。它可以来自信仰、家庭、技艺、服务、公民身份、发现、友谊，或对日常职责忠实而
zhuān zhù de lǚ xíng zhè xiē cǎi fǎng tí gōng le suǒ yǒu zhè xiē dá àn què méi yǒu zài tā men zhī jiān què lì yī zhǒng dé dào rèn kě de wéi yī děng jí yí gè rén yě
专注的履行。这些采访提供了所有这些答案，却没有在它们之间确立一种得到认可的唯一等级。一个人也
kě néng zài jīng lì shī qù jī bìng wèi rén fù mǔ tuì chū shuāi lǎo huò xìn niàn biàn huà hòu xiū gǎi zì jǐ de dá àn
可能在经历失去、疾病、为人父母、退出、衰老或信念变化后，修改自己的答案。

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 kě néng ràng rén jīn pí lì jìn bēi tòng yě kě néng bàn suí zhe yī duàn
满足不要求不间断的幸福。值得做的工作也会令人沮丧；照护可能让人筋疲力尽；悲痛也可能伴随着一段
céngràngrén shēng gèng jiā fēng fù de guān xì gèng hǎo de wèn tí shì dāngzhǎng shēng hé jí shí yú yuè xiāo shī shí zhè fèn nǔ lì shì fǒu réng bǎ yí gè rén yǔ mǒu gè
曾让人生更加丰富的关系。更好的问题是：当掌声和即时愉悦消失时，这份努力是否仍把一个人与某个
tā yī rán néng gòu rèn tóng de mù dì shí jiàn huò guān xì lián jié qǐ lái zhèng yīn rú cǐ chóng xīn tóu shēn jiàn shè zhuī qiú xià yī xiàng tiǎo zhàn
他依然能够认同的目的、实践或关系连接起来。正因如此，Boyd 重新投身建设、John 追求下一项挑战、
zhuǎn xiàng fǔ dǎo dōu bù néng zhǐ àn shōu rù pái xù tā men de jià zhí qǔ jué yú měi xiànghuó dòng yāo qiú dāng shì rén zhì shēn yú zěn yàng de shēng huó
Kessner 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要求当事人置身于怎样的生活。

miáo shù le yī chǎng màn cháng de zōng jiàozhēng zhá yī jí wài zài chéng gōng zhī xià réng rán cún zài de kōng xū tōng guò jī dū jiào
Arroyave 描述了一场漫长的宗教挣扎，以及外在成功之下仍然存在的空虚。Tim Tebow 通过基督教
xìn yǎng lǐ jiě gōng zuò hé gōng gòngshēng huó bìngzhuī wèn yí gè rén de yī shēng shì fǒu huā zài le zhēn zhèngzhòng yào de shì qíng shàng yī wèi zī shēn tóu zī zhě yě bǎ
信仰理解工作和公共生活，并追问一个人的一生是否花在了真正重要的事情上。一位资深投资者也把
lǐng dǎo lì yǔ zé rèn tóng xìn yǎng lián xì qǐ lái zhè xiē shì tè dìng de rén rú hé jiě shì zì shēn shēng huó de jiàn zhèng bìng fēi xìn yǎng dài lái cái fù huò mǒu yī zhǒng
领导力与责任同信仰联系起来。这些是特定的人如何解释自身生活的见证，并非信仰带来财富或某一种
shén xué néng gòu jiě shì chéng gōng de zhèng jù xiāng fǎn de lì chǎng tóng yàng bù yīng qiáng jiā yú rén shì sú dú zhě bù jiè yòng xìn yǎng gào bái yě néng yán sù duì dài yì yì
神学能够解释成功的证据。相反的立场同样不应强加于人。世俗读者不借用信仰告白，也能严肃对待意义、
zé rèn yǔ gǎn ēn chéng shí de gòng tóng diǎn qí shí gèng xiǎo duì rèn hé rén lái shuō jī lěi dōu wú fǎ huí dá zhōng jí jià zhí de wèn tí
责任与感恩。诚实的共同点其实更小：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 xīnyǐn xiàng yī xiàng yīn shú xī ér biàn dé bù kě jiàn de yì chù dàn tā bù néng píng sī xiǎng yǐn fā wài bù shì jiàn zhì yù yì yù
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。但它不能凭思想引发外部事件、治愈抑郁、
mǒ qù bù gōng yě bù néng qū dài duì wēi xiǎn chǔ jìng de gǎi biàn zài zhè gè chǐ dù shàng guān yú xuǎn zé xìng zhù yì de shuō fǎ shì yǒu yòng de yí gè
抹去不公，也不能取代对危险处境的改变。在这个尺度上，Arroyave 关于选择性注意的说法是有用的。一个
rén xún zhǎo shén me huì yǐng xiǎng tā zhù yì dào shén me bìng cǎi qǔ shén me xíng dòng dàn zhè bú huì ràng shì jiè fú cóng yī fú xīn zhōng de tú jǐng
人寻找什么，会影响他注意到什么并采取什么行动。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

yī fèn zhī zú shuō míng suǒ xū yào de bù zhǐ shì zuì dī yù suàn tā hái xū yào wèi něi xiē dōng xī kě yǐ yòng lái jiāo huàn xià yī fèn zēng liànghuà dìng jiè xiàn fǒu zé
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可以用来交换下一份增量划定界限。否则，
yí gè rén jí shǐ yuè guò le wù zhì dǐ xiàn réng kě néng jì xù chū mài nà tiáo dǐ xiàn yuán běn yào bǎo hù de shēng huó
一个人即使越过了物质底线，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 kuài dào pò huài shuì mián gōng gòng jué sè yǔ qī wàng de yǐn sī
有些边界是个人性的：频繁出行到足以伤害一段关系，增长速度快到破坏睡眠，公共角色与期望的隐私
bù xiāng róng huò shōu rù yī lái yú zì jǐ yǐ bù yuàn zài zuò de gōng zuò lìng yī xiē biān jiè shǔ yú lún lǐ fàn chóu bù néng yǐ gè rén piān hǎo wèi jiè kǒu wú lùn
不相容，或收入依赖于自己已不愿再做的工作。另一些边界属于伦理范畴，不能以个人偏好为借口。无论
jīn é duō dà dōu bù néng ràng qī piàn xié pò bù ān quán de gōng zuò duì zhù yì lì de qiè qǔ yǐn bì fēng xiǎn fǔ bài huò tā rén wèi jīng xuǎn zé de
金额多大，都不能让欺骗、胁迫、不安全的工作、对注意力的窃取、隐蔽风险、腐败，或他人未经选择的
xī shēng chéng wéi kě yǐ jiē shòu de dài jià
牺牲，成为可以接受的代价。

bǎ shuì shōu nà rù zhè bǐ dào dé zhàng mù tā shuō chū shòu gōng sī shí zì jǐ méi yǒu wèi le bì shuì ér qiān jū ér shì jiǎo nà le shuì kuǎn yīn wèi
John 把税收纳入这笔道德账目。他说，出售公司时，自己没有为了避税而迁居，而是缴纳了税款，因为
tā shòu yì yú zì jǐ de guó jiā bìngxiāng xìn shè huì duì yóu cǐ xíng chéng de cái fù yǒng yǒuzhèng dāng yāo qiú zhè shì tā de gōng mínpàn duàn bìng fēi guān yú shuì shōu
他受益于自己的国家，并相信社会对由此形成的财富拥有正当要求。这是他的公民判断，并非关于税收
huò gōng gòng zhī chū de wán zhěng lǐ lùn tā tí chū le yí gè cháng bèi hū shì de yào diǎn cái fù shì zài fǎ lǜ wù zhì jiào yù jīn róng hé shè huì tǐ xì
或公共支出的完整理论。它提出了一个常被忽视的要点：财富是在法律、物质、教育、金融和社会体系
zhōngchǎn shēng de duì cái fù chéng dānshòu tuō guǎn lǐ zé rèn jiù yào zhuī wèn chú le fǎ lǜ yǔn xǔ bǎo liú de bù fèn duì cù chéng zhè xiē shōu yì de láo dòng zhě
中产生的。对财富承担受托管理责任，就要追问：除了法律允许保留的部分，对促成这些收益的劳动者、
kè hù shè qū hé jī gòu hái fù yǒu shén me yì wù
客户、社区和机构还负有什么义务。

lún dūn de cǎi fǎng bǎ lìng wài liǎng zhǒngpàn duàn fàng zài tā de pàn duànpáng biān chēng chū shòu hòu tā jiǎo nà le jìn
伦敦的采访把另外两种判断放在他的判断旁边。Richard Harpin 称，出售 HomeServe 后，他缴纳了近
£100 million 的税，并把这笔付款描述为回馈社会的一部分。一位在阿拉伯联合酋长国取得居留身份的家族
de shuì bìng bǎ zhè bǐ fù kuǎn miáo shù wèi huí kuì shè huì de yī bù fèn yī wèi zài ā lā bó lián hé qiú zhǎng guó qǔ de jū liú shēn fèn de jiā zú
qǐ yè jīng yíng zhě chēng zì jǐ tuì chū shí jī hū méi yǒu jiǎo shuì bìngshuō duì shè qū de gòng xiàn hái yǒu qí tā xíng shì zhè xiē jiǎo yì jū zhù dì fǎ lǜ hé
企业经营者称，自己退出时几乎没有缴税，并说对社区的贡献还有其他形式。这些交易、居住地、法律和
shù zì bù jù bèi zú gòu de kě bǐ xìng wú fǎ jù cǐ pái xù fàng zài yì qǐ tā men tí chū le yī xiàng yǒu yòng de yāo qiú jiā tíng yǐ wài de gòng xiànyīng dāng
bèi míng quèshuō chū ér bù néng bèi xiǎng dāng rán fā dìng yì wù gōng píngbào chóu gòng tóng suǒ yǒu xiū fù cí shàn gōng gòng fú wù hé dì fāng tóu zī gè zì
被明确说出，而不能被想当然。法定义务、公平报酬、共同所有、修复、慈善、公共服务和地方投资各自
fā huī bù tóng zuò yòng zì yuàn juān zèng bù néng qū dài shí jì yìng fù de shuì kuǎn gōng zī huò péi cháng ér jiǎo nà shuì kuǎn yě bù děng yú yǐ jīng lǚ xíng cái fù dài lái
发挥不同作用。自愿捐赠不能取代实际应付的税款、工资或赔偿，而缴纳税款也不等于已经履行财富带来
de měi yī xiàng zé rèn
的每一项责任。

yǐn liào gōng sī chuàng shǐ rén tí gōng le yí gè gōng sī céng miàn de bǎn běn tā shuō gāo guǎn zhù lǐ hé cāng kù gōng rén dōu fēn xiǎng le chū shòu gōng sī de shàng xíng
饮料公司创始人提供了一个公司层面的版本。他说，高管、助理和仓库工人都分享了出售公司的上行
shōu yì cǎi fǎng méi yǒu tí gōng zú gòu xìn xī lái pàn duànzhè zhǒng fēn pèi dàn qí yuán zé réng zhí de shěn shì rú guǒ xǔ duō rén gòng tóng jiàn lì le zhè xiàng zī chǎn
收益。采访没有提供足够信息来判断这种分配，但其原则仍值得审视。如果许多人共同建立了这项资产，
suǒ yǒu zhě jiù yīng dāng zài liú dòng xìng dào lái zhī qián jué dìng gòng xiàn fēng xiǎn gōng zī suǒ yǒu quán jiǎng jīn yǔ chéng gōng suǒ de zhī jiān de guān xì tuì chǔ
所有者就应当在流动性到来之前，决定贡献、风险、工资、所有权、奖金与成功所得之间的关系。退出
hòu xuǎn bù de kāng kǎi zhí de huān yíng zài yì jià néng lì xiāo shī qiánshāng dìng de gōng píng jié gòu zé gèng wéi yōu lì
后宣布的慷慨值得欢迎；在议价能力消失前商定的公平结构则更为有力。

yào zài é wài de jīn qián réng xiǎn de jǔ zú qīng zhòng shí huà dìng biān jiè shuō míngzēng zhǎng bì xū mǎn zú něi xiē jiàn kāng guān xì chéng xìn gōng rén ān quán
要在额外的金钱仍显得举足轻重时划定边界。说明增长必须满足哪些健康、关系、诚信、工人安全、
kè hù fǎ lǜ hé gōng mín tiáo jiàn zhǐ míng něi xiē rén yǒu quán zhì yí yī xiàng jué dìng jué dìng něi xiē zī chǎn yǒng yuǎn bù néng wèi tóu jī xìng dài kuǎn tí gōng dān bǎo
客户、法律和公民条件。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贷款提供担保，
něi xiē chéng nuò bù néng wèi le gèng gāo de bào jià ér bèi dǎ pò yòu huò dào lái hòu cái fā míng de biān jiè hěn róng yì zài sī xià bèi chóng xīn yì dìng
哪些承诺不能为了更高的报价而被打破。诱惑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 shén me yǐ jí zài yí gè rén shēn shàng péi yǎng shén me liǎng zhě
知足改变了代际之间的问题。Tim Tebow 区分了为一个人留下什么，以及在一个人身上培养什么。两者
hù wéi bǔ chōng dāng jí bìng zhào hù pái chì huò yī cì chōng jī shōu zhǎi jī huì shí wù zhì dǐ xiàn kě yǐ bǎo hù néng lì ruò méi yǒu zhèng dāng quán lì guān xì
互为补充。当疾病、照护、排斥或一次冲击收窄机会时，物质底线可以保护能力。若没有正当权利、关系、
zī yuán huò xíng dòngkōng jiān jì néng kě néng réng wú yòng wǔ zhī dì fù zé rèn de gōng jī huì kuò dà xuǎn zé tā bú shì yòng lái jiǎn yàn jié shòu zhě shì fǒu huì chóng fù
资源或行动空间，技能可能仍无用武之地。负责任的供给会扩大选择；它不是用来检验接受者是否会重复
gōng jǐ zhě de rén shēng
供给者的人生。

tí gōng le yí gè yùn dòng yuán tè yǒu de lì zi shuō míng rú hé bǎ bù tóng rèn wù fēn kāi tā shuō zì jǐ yòng dài yán shōu rù zhī chí
Jameis Winston 提供了一个运动员特有的例子，说明如何把不同任务分开。他说，自己用代言收入支持
dāng xià kāi zhī ér bǐ sài shōu rù zé jī běn bù dòng suí hòu yòu tán dào zì jǐ de xuǎn zé huì yǐng xiǎng hòu lái de dài rén tā de zhí yè shōu rù mó shì hé
当下开支，而比赛收入则基本不动，随后又谈到自己的选择会影响后来的 3 代人。他的职业、收入模式和
fēng xiǎn bù néng biàn chéng pǔ biàn shì yòng de jiā tíng gōng shì yǒu yòng de shì zhè zhǒng fēn gé jī zhì dāng xià shēng huó shòu bǎo hù de zī běn hé gèngcháng yuǎn de qī xiàn
风险不能变成普遍适用的家庭公式。有用的是这种分隔机制：当下生活、受保护的资本和更长远的期限，
bìng bù bì háo wú qū fēn dì cóng tóng yī gè zī jīn chí qǔ yòng
并不必毫无区分地从同一个资金池取用。

zhī jiā gē de yī wèi jīng yíng zhě wèi zhè zhǒng qī xiàn tí gōng le yí gè lìng rén nán wàng de chǐ dù tā shuō dāng jīn qián zú yǐ zhī chí dāng xià jiā tíng shí yí gè
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。他说，当金钱足以支持当下家庭时，一个
rén suàn dé shàng dāng tā réngnéngbāng zhùzēng sūn bèi shí cái suàn zhè zhǒngcháng yuǎn shì yě zhī yǒu zài kuò dà zé rèn shí cái yōu jià zhí tā
人算得上rich；当它仍能帮助曾孙辈时，才算wealthy。这种长远视野只有在扩大责任时才有价值。它
yīng dāng gǎi biàn dāng xià duì xiāo fèi gàng gǎn jiào yù zhào hù wū rǎn zhì lǐ yǐ jí hòu rén jiāng jì chéng hé zhǒng lì shǐ de jué dìng tā bìng bù yāo qiú yǒng yuǎn
应当改变当下对消费、杠杆、教育、照护、污染、治理，以及后人将继承何种历史的决定。它并不要求永远
bǎo cún tóng yī bǐ cái fù tóng yī jiā gōng sī tóng yī gè xìng shì huò tóng yī zhǒng shēng huósuǐ píng yào yuǎn de hòu dài bù néng chéng wéi tuō qiàn dāng xià zé rèn zhǐ gù
保存同一笔财富、同一家公司、同一个姓氏或同一种生活水平。遥远的后代不能成为拖欠当下责任、只顾
tún jī de lǐ yóu
囤积的理由。

zī yuán kě yǐ tí gōng ān quán yī liáo jiào yù shí jiān guān xì jī huì yǐ jí běn rén yuàn yì jiē shòu de suǒ yǒu quánzhǔ zhāng tā men bù néng gòu mǎi lìng
资源可以提供安全、医疗、教育、时间、关系、机会，以及本人愿意接受的所有权主张。它们不能购买另
yí gè rén de zhì yè hūn yīn gǎn ēn shēn fèn huò jiā tíng hé xié ruò jīn qián jì bèi yòng zuòbāng zhù yòu bèi yòng zuò duì qīn mì guān xì de sī rén suǒ qǔ ài
一个人的志业、婚姻、感恩、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私人索取，爱
jiù huì biàn dé gèng nán kàn qīng yīng dāng bǎ yī cì zhuǎn yí míng què wèi zèng yǔ dài kuǎn gōng zī tóu zī suǒ yǒu zhě quán yì zhào hù yì wù huò jǐn jí lì wài
就会变得更难看清。应当把一次转移明确为赠与、贷款、工资、投资、所有者权益、照护义务或紧急例外，
bìngshuō míng suí zhī fù dài de quán lì ruò qī dài huò dé jiē jìn fú cóng huò gōng kāi gǎn xiè jiù bú yào chēng tā wèi wú tiáo jiàn
并说明随之附带的权利。若期待获得接近、服从或公开感谢，就不要称它为无条件。

tóng yàng de qīng xī yě shì yòng yú gōng sī qīn shǔ guān xì suǒ yǒu quán gù yōng hé quán lì shī zhōng shì bù tóng de guān xì yí gè hái zi kě yǐ shǔ yú zhè gè jiā tíng
同样的清晰也适用于公司。亲属关系、所有权、雇佣和权力始终是不同的关系。一个孩子可以属于这个家庭
ér bù zài jiā zú qǐ yè gōng zuò 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 gòu chéng bèi pàn jì rèn zhě
而不在家族企业工作，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构成背叛。继任者
yīng dāng zì yuàn shèng rèn chéng dān wèn zé bìng qiě kě yǐ bèi chè huàn rú guǒ méi yǒu hé shì de qīn shǔ hé gé de jīng lǐ yuán gōng tuán tǐ hé zuò huǒ bàn
应当自愿、胜任、承担问责，并且可以被撤换。如果没有合适的亲属，合格的经理、员工团体、合作伙伴、
wài bù mǎi jiā huò yǒu xù guān bì kě néng cái shì gèng fù zé rèn de shòu tuō guān lǐ zhě fǎ lǜ hé shuì wù jié gòu xū yào yī jù dāng qián qíng kuàng huò dé zhuān yè jiàn yì
外部买家或有序关闭，可能才是更负责任的受托管理者。法律和税务结构需要依据当前情况获得专业建议；
méi yǒu yī zhǒng jié gòu néng gòu zhì zào yì yuàn huò pàn duàn lì
没有一种结构能够制造意愿或判断力。

chuán chéng bìng bù yí dìng yì wèi zhe mó fǎng jì lù biāo zhǔn jīng guò shí jiàn de jì néng shī bài guān xì hé jué cè lì shǐ kě yǐ ràng lìng yí gè rén
传承并不一定意味着模仿。记录、标准、经过实践的技能、失败、关系和决策历史，可以让另一个人
zài shì yìng chuàng shǐ rényǒng yuǎn bú huì jiàn dào de huán jìng shí jì xù lǚ xíng nà xiàngyǒu yòng de chéng nuò de jiā zhái shuō míng le yí gè gèng ān jìng de
在适应创始人永远不会见到的环境时，继续履行那项有用的承诺。Kessner的家宅说明了一个更安静的
dào lǐ tā de cái wù huí bào píng píng wú qí dàn shù shí nián de jì yì fù yǔ le tā lìng yī lèi bié de jià zhí yí gè jiā tíng chuán dì xià qù de kě yǐ bāo kuò
道理。它的财务回报平平无奇，但数十年的记忆赋予了它另一类别的价值。一个家庭传递下去的，可以包括
yī chù ān wěn zhī dì chéng shí de lì shǐ jīng guò shí jiàn de néng lì yǐ jí chéng wéichuàng shǐ rénwèi céng xiǎng xiàng zhī rén de zì yóu
一处安稳之地、诚实的历史、经过实践的能力，以及成为创始人未曾想象之人的自由。

23.6 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 nǐ xiàn zài duì jià zhí suǒ yǒu quán rén zī běn fēng xiǎn
回到你在本书开头写下的第一份财富说明。不要只是照抄。根据你现在对价值、所有权、人、资本、风险、
shí jiān hé zì yóu yòng tú de rèn shí chóng xīn xiū dìng tā
时间和自由用途的认识，重新修订它。

zhī zú shuō míng shì yī fèn kě gōng shí jiàn de shè jì ér bú shì fǎn duì bào fù de shì yán tā kě yǐ zhī chí yī jiā gèng dà de gōng sī yī mén jiān shēn de
知足说明是一份可供实践的设计，而不是反对抱负的誓言。它可以支持一家更大的公司、一门艰深的
jì yì yí gè kāng kǎi de jiā tíng gōng gòng fú wù huò ān jìng de shēng huó tā yīng dāngnéng xiě zài yè zhī shàng bìng huí dá qī gè wèn tí
技艺、一个慷慨的家庭、公共服务或安静的生活。它应当能写在1页纸上，并回答七个问题。

1. **wǒ men de wù zhì dǐ xiàn shì shén me**
我们的物质底线是什么？ xiě míng ān quán ér yǒu zūn yán de shēng huó měi yuè hé měi nián de chéng běn chǔ bèi bì yào bǎo xiǎn zhài wù shàng xiàn
zhào hù zé rèn yī jí bì xū chóng xīn jì suàn zhè tiáo dǐ xiàn de tiáo jiàn
写明安全而有尊严的生活每月和每年的成本、储备、必要保险、债务上限、照护责任，以及必须重新计算这条底线的条件。

2. **wǒ men zhèng zài gòu mǎi nǐ xiē zì yóu**
我们正在购买哪些自由？ jù tǐ shuō míng xī wàng zài shí jiān dì diǎn gōng zuò jiàn kāng xué xí jiā tíng zhào hù jù jué hé huī fù fāng miàn
yōng yǒuzěn yàng de kòng zhì quán bǎ xià yī cì shǐ yòng zì yóu xiě jìn rì chéng ér bú shì bǎ tā liú gěi wèi lái de rén shēng
具体说明希望在时间、地点、工作、健康、学习、家庭照护、拒绝和恢复方面拥有怎样的控制权。把下一次使用自由写进日程，而不是把它留给未来的人生。

3. **shuí duì wǒ men yōng yǒuzhèng dāng yāo qiú**
谁对我们拥有正当要求？ xiě míng jiā tíng chéng yuán láo dòng zhě hé zuò huǒ bàn kè hù dài kuǎn rén shè qū hé gōng gòng yì wù qū fēn
ài yǔ zé rèn yī jí lì yòng nèi jiù gòu mǎi de jiē jìn quán
写明家庭成员、劳动者、合作伙伴、客户、贷款人、社区和公共义务。区分爱与责任，以及利用内疚购买的接近权。

4. **nǐ xiē gōng zuòréng rán zhí de zuò**
哪些工作仍然值得做？ miáo shù zhè fèn gōng zuò lǐ yí gè píng cháng de xīng qī èr tā suǒ fú wù de wèn tí shòuyǐng xiǎng de rén yī jí zài
méi yǒu gōng zhòng rèn kě huò zuì dà guī mó shí zhè fèn gōng zuò réng rán zhí de qù zuò de tiáo jiàn
描述这份工作里一个平常的星期二、它所服务的问题、受影响的人，以及在没有公众认可或最大规模时，这份工作仍然值得去做的条件。

5. **nǐ xiē fēng xiǎn zhí de chéng dān**
哪些风险值得承担？ xiě míng suǒ zhuī qiú de shōu yì zuì dà sǔn shī chí xù shí jiān bèi zhì yú fēng xiǎnzhōng de rén tíng zhǐ guī zé yī jí
dǔ zhù shī bài shí bì xū bǎo chí wán hǎo de shì wù
写明所追求的收益、最大损失、持续时间、被置于风险中的人、停止规则，以及赌注失败时必须保持完好的事物。

6. **shén meyīng dāngchuán xià qù yòu yīngtōng guòshuíchuán dì**
什么应当传下去，又应通过谁传递？ bǎ wù zhì gōng jǐ jīng guò shí jiàn de néng lì suǒ yǒu quán gōng zuò quán lì guī shù yǔ xuǎn zé
把物质供给、经过实践的能力、所有权、工作、权力、归属与选择

fēn kāi xiě míng zì yuàn de jì rèn zhě 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 bì xū fù hé jì huà
分开。写明自愿的继任者和非家族替代方案、每个人拒绝的权利、家庭以外的贡献，以及必须复核计划
de shí jiān
的时间。

jīn qián yǒng yuǎn bù néng gòu mǎi shén me
7. **金钱永远不能购买什么？** jì lù nà xiē bù néng wèi le gèng dà de shù zì ér jiāo huàn de guān xì jiàn kāng tóng yì zhēn xiàng ān quán dú lì
记录那些不能为了更大的数字而交换的关系、健康、同意、真相、安全、独立、
zé rèn hé zhǔ yì fāng shì
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 zhuǎn biàn zhī hòu chóng xīn shěn shì zhè fèn shuō míng jí shí
在出生、死亡、疾病、搬迁、职业变化、意外之财、损失或信念转变之后，重新审视这份说明。即使
méi yǒu fā shēng zhòng dà shì jiàn yě zhì shǎo měi nián fù hé yī cì hé wèi zú gòu kě yǐ gǎi biàn ér bù zhì yú biàn dé háo wú yì yì huó de biān jiè huì huí yìng
没有发生重大事件，也至少每年复核一次。何为足够可以改变，而不至于变得毫无意义。活的边界会回应
xiàn shí quē shī de biān jiè zhí huì zhuī suí yù wàng
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 yī tào sī xià dìng yì de zú gòu biāo zhǔn wú fǎ zhì lǐ yí gè chéng yuán cóng wèi jiàn guò
与承担后果的人分享其中与他们有关的部分。一套私下定义的足够标准，无法治理一个成员从未见过
tā de jiā tíng huò gōng sī tā men de yì yì kě néng jiē shì yè miàn shàng yí lòu de yì wù bèi shù zì yǎn gài de kǒng jù huò yí gè yǐ qiǎo rán biàn chéng mǒu gè
它的家庭或公司。他们的异议可能揭示页面上遗漏的义务、被数字掩盖的恐惧，或一个已悄然变成某个
rén mìng lìng de mèng xiǎng
人命令的梦想。

yòng sān gè tǒng lǐng xìng wèn tí zài dú yī biàn wán chéng de shuō míng tā shì fǒu tí gōng le zú gòu de wù zhì hé guān xì fù zú shí zhēn zhèng de xuǎn zé chéng wéi
用三个统领性问题再读一遍完成的说明。它是否提供了足够的物质和关系富足，使真正的选择成为
kě néng tā shì fǒu bǎ shí jiān hé néng lì yǐn xiàng nà xiē jīng dé qǐ yí gè píng cháng xīng qī èr de mǎn zú lái yuán tā shì fǒu bāo hán yī zhǒng kě xìn de zhī zú
可能？ 它是否把时间和能力引向那些经得起一个平常星期二的满足来源？ 它是否包含一种可信的知足
shí jiàn yī zhǒng wú xū děng dài bǐ jiào jǐ yǔ xū kě jiù néngxiǎng shòu jù jué fēn xiǎng huò tíng zhǐ de fāng fǎ rú guǒ quē shǎo qí zhōng yí gè dá àn zhè fèn
实践—一种无需等待比较给予许可，就能享受、拒绝、分享或停止的方法？ 如果缺少其中一个答案，这份
shuō míng jiù hái bú shì yī tào zì yóu de shè jì
说明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 fǎng cóng xiǎn yǎn de zhèng jù kāi shǐ qì chē fáng wū sī rén huó dòng dà é tuì chū jiāo yì yǐ jí yí gè mò shēng rén rú hé zhì fù de wèn tí zài
这些采访从显眼的证据开始：汽车、房屋、私人活动、大额退出交易，以及一个陌生人如何致富的问题。在
zhè xiē zhǎn shì zhī xià shì yī xiē kě yǐ yán jiū de jī zhì rén men xué xí yǒu jià zhí de jì néng qīng tīng nà xiē dài jià gāo áng de wèn tí zài kuò dà guī mó
这些展示之下，是一些可以研究的机制。人们学习有价值的技能，倾听那些代价高昂的问题，在扩大规模
qián xiānwán chéngxiāo shòu jiàn lì fēn xiāo chuàng jiàn xì tǒng fēn xiǎng huò jí zhōng suǒ yǒu quán jiè dài tóu zī áo guò zhōu qī shī bài huī fù yǒu shí
前先完成销售，建立分销，创建系统，分享或集中所有权，借贷，投资，熬过周期，失败，恢复，有时
yě huì lí kāi měi yī zhǒng jī zhì dōu huì gǎi biàn yóu shuízhǎng wò shí jiān fēng xiǎn quán lì hé huí bào
也会离开。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 fú wù shuí zhēn xiàng rú hé zài qí zhōng chuán dì shuífēn xiǎng
因此，最后的功课是受托管理。所有者决定这台机器生产什么、服务谁、真相如何在其中传递、谁分享
shōu yì shuíchéng dān xià xíng hòu guǒ yī jí tā néng fǒu zài bù xiāo hào nèi bù rén yuán de qíng kuàng xià jì xù yùn zhuàn tóu zī zhě jué dìng zī běn liú xiàng nǎ yī zhǒng
收益、谁承担下行后果，以及它能否在不消耗内部人员的情况下继续运转。投资者决定资本流向哪一种
wèi lái kè hù jué dìng shén me xíng wéi huì dé dào jiǎng lì láo dòng zhě zài kě néng de qíng kuàng xià jué dìng péi yǎng nǎ xiē jì néng jù jué nǎ xiē tiáo jiàn gōng mín
未来。客户决定什么行为会得到奖励。劳动者在可能的情况下，决定培养哪些技能、拒绝哪些条件。公民
zé cān yù jué dìng sī rén cái fù dé yǐ xíng chéng de guī zé
则参与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 kuò dà yī zhǒng xuǎn zé zī zhù yǒu yòng de gōng zuò gěi lìng
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、扩大一种选择、资助有用的工作、给另
yí gè rén liú chū kōng jiān bǎo cún yī mén jì yì mì bǔ yī xiàng cuò wù qiáng huà yí gè jī gòu huò bǎ shí jiān huán gěizhòng yào de rén zhè xiē dōu shì fù zú de
一个人留出空间、保存一门技艺、弥补一项错误、强化一个机构，或把时间还给重要的人。这些都是富足的
xíng shì yīn wèi tā men kuò dà le gè rén huò shè qū zhēn zhèngnéng gòu zuò de shì qíng dāng néng lì bèi tóu rù zhí de fú wù de gōng zuò rén hé mù dì shí tā men
形式，因为它们扩大了个人或社区真正能够做的事情。当能力被投入值得服务的工作、人和目的时，它们
huì dài lái mǎn zú dāng zhī zú shī shǒu duàn bù zhì yú qiǎo rán qǔ dài mù dì shí tā men réng rán bǎo yǒu rén xìng ruò yùn yòngcǎo shuài cái fù huì fàng dà yù wàng
会带来满足。当知足使手段不至于悄然取代目的时，它们仍然保有人性。若运用草率，财富会放大欲望，
ràng rén yuǎn lí hòu guǒ bìng shī mèi yī duàn guān xì dōu fú cóng zhè tái jī qì
让人远离后果，并使每一段关系都服从这台机器。

kuà yuè shì dài shí shòu tuō guǎn lǐ jué dìng nǎ xiē zī yuán néng lì quán lì hé lì shǐ réng kě shǐ yòng shuí kě yǐ jù jué tā men yǐ jí shuí kě yǐ tiáo zhěng
跨越世代时，受托管理决定哪些资源、能力、权利和历史仍可使用，谁可以拒绝它们，以及谁可以调整
huò zhōng zhǐzhè xiàng gōng zuò jiā zú xìng shì bú shì mù dì zhǐ yǒu dāng yí gè huó zhe de rén néng gòu zì yóu chéng dān yī xiàng réng yǒu shēng mìng de chéng nuò shí yán xù
或终止这项工作。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有生命的承诺时，延续
cái zhí de
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 rú hé bèi chuàng zào yōng yǒu zú gòu duō de chéng guǒ yǐ huò dé
因此，要做的是在不放弃判断的情况下建立能力。学习价值如何被创造。拥有足够多的成果，以获得
néng dòng xìng zài shí jiān chǎn shēng fù lì de tóng shí bǎo hù shēng cún jì suàn měi yī xiàng rén de dài jià rán hòu zài xí guàn tì nǐ zuò chū jué dìng zhī qián jué dìng
能动性。在时间产生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决定之前，决定
zhè zhǒng néng lì jiū jìng yòng lái zuò shén me
这种能力究竟用来做什么。

gào sù hái zi men bǐ qǐ tā men shì fǒu biàn dé fù yǒu tā gèng guān xīn tā men néng fǒuràng shì jiè biàn dé gèng hǎobìng huò dé xìng fú shì yè hé cái wù
John 告诉孩子们，比起他们是否变得富有，他更关心他们能否让世界变得更好并获得幸福；事业和财务

shàng de chéng gōng kě yǐ jiàn lì zài cǐ zhī shàng qū fēn le jì chéng yǔ chuán chéng shàng yī zhāng nà duì tuì chū qǐ yè hòu de fū fù fā xiàn zì yóu běn shēn
上 的成 功可以建立在此之上。Tebow 区分了继承与 传 承。上 一章那对退出企业后的夫妇发现，自由本身
bú huì tí gōng mù dì tā men de dá àn cuò cí bù tóng què dōu bǎ zhù yì lì cóngzhàn yǒuzhuǎn xiàng le shǐ yòng
不会提供目的。他们的答案措辞不同，却都把注意力从占有 转 向 了使用。

zhī zú bú huì zhōng jié bào fù tā huì gěi bào fù yī xiàng rèn wù hé yī dào biān jiè míng tiān yī rán huì zuò wéi píng cháng de yī tiān dào lái yǒu gōng zuò yào zuò
知足不会终结抱负；它会给抱负一项任务和一道边界。明天依然会作为平 常的一天到来：有工作要做，
yǒu rén xū yào guān xīn yǒu yī fù cún zài jí xiàn de shēn tǐ yě yào xuǎn zé jiē xià lái de xiǎo shí hé měi yuánjiāng fú wù yú shén me zhì fù de mù dì bú shí
有人需要关心，有一副存在极限的身体，也要选择接下来的 1 小时和 1 美元将服务于什么。致富的目的不是
táo lí zhè yī tiān ér shì yī gèng dà de néng dòng xìngmiàn duì tā fēn xiǎng fù zú suǒ dài lái de kě néng bìng zhī dào jīn qián hé shí yī jīng wán chéng le tā de rèn wù
逃离这一天，而是以更大的能 动 性面对它，分享富足所带来的可能，并知道金钱何时已经完 成了它的任务。