

本書也是為他們而寫的。

這個世界已有嶄新的風貌。現在，任何人都可以投身商業界。過去可望而不可及的工具，現在都唾手可得。原本代價昂貴的技術，現在變便宜了，甚或可以免費使用。一個人可以同時做兩、三個人的事，有些甚至可以承擔整個部門的工作。幾年前幾乎不可能做到的事情，如今都變得很簡單。

你無須每個禮拜悲慘地工作60/80/100個小時才能成功，一個禮拜工作10到40小時就夠了。你不用耗盡畢生積蓄，也不用承擔巨大的風險，可以一邊繼續正職工作，一邊利用業餘時間創業，便足以賺取所需的現金流。你根本不需要辦公室，現在你可以在家工作，或是和身處數千英里之外、從未謀面的人一塊合作。

現在是重新定義工作的時候了。且讓我們開工吧。

CHAPTER 2

唱衰

IT'S
NO MORE

the REAL
WORLD

請忽略現實世界

「這在現實世界是絕對行不通的。」當你告訴人們一個新的想法，你總是會聽到這樣的回答。

這個現實世界聽起來像是個非常令人沮喪的住所，在這裡，任何新想法、新做法、和外來觀念總是會輸，唯有人們已經知道、和做過的事才會贏，即使這些事情有缺失而且沒有效率。

輕輕撥開表面，你就會發現這些「現實世界」的居民充滿了悲觀和絕望。他們預期新的概念會失敗，他們認為社會還未做好準備或有能力去改變。

更糟的是，他們想拉別人一起下水。如果你滿懷希望和野心勃勃，他們會試圖讓你相信自己的想法是不可行的，他們會說你在浪費時間。

別相信他們，也許對他們來說那樣的世界是真實的，但並不表示你得置身其中。

我們了解，因為我們的公司並不符合現實世界裡任何一種衡量的標準。在現實世界中，公司不可能讓十多個員工分布在兩大洲八個不同的城市裡。在現實世界中，你不可能不靠任何銷售人員或廣告，就吸引了數百萬的客戶。在現實世界中，你絕對不能跟外界透露自己

FAILURE
IS NOT
A RITE of PASSAGE

的成功方程式。但是，這些我們都做到了，而且發展得很成功。

所謂的現實世界，不是一個地方，而是個藉口，人們藉此合理化自己的不願嘗試，這與你無關。

從錯誤中學習根本言過其實

在商業世界中，失敗已成為預期中的必經之路。你會不時聽到有人說十家新公司就有九家失敗，還說你公司出頭的機會微乎其微，也有人說失敗形塑性格，甚至建議要「愈早失敗，愈常失敗」。

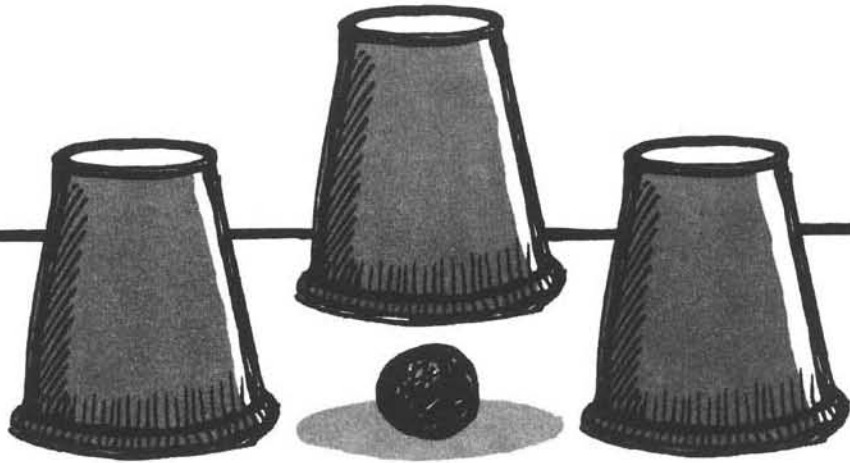
到處瀰漫著失敗的氛圍，讓你在不自覺之中吸入這樣的空氣。千萬不要受到影響，也不要讓這些統計數據所愚弄，別人的失敗僅僅是別人的失敗。

如果別人無法行銷他們的產品，這和你毫無關係；如果別人無法建立團隊，這和你毫無關係；如果別人無法替自己的服務適當定價，這也和你毫無關係；如果別人入不敷出……嗯，這你該懂了吧！

另一種常見的誤解：你必須從你的錯誤中學習。你從錯誤中真正學到什麼？你可能學到不要再重蹈覆轍，但這有什麼價值？你仍然不知道你下一步應該做什麼。

相對於從你的成功中學習，成功會賜給你真正的武

PLANNING IS GUESSING



器，當某件事成功了，你就會知道什麼是有效的。你可以再做一次，而下次你可能會做得更好。

失敗不是成功的先決條件，哈佛商學院（Harvard Business School）一項研究發現，已經成功的創業家，更有可能再次成功（其未來公司的成功機率是百分之三十四）；但第一次開公司就失敗的創業家，後續的成功機率和首次創業的人幾乎相同；只有百分之二十三。曾經失敗的人和從未嘗試的人一樣，成功次數相同。成功確實是重要的經驗。

這應該毫不令人意外，因為這正是大自然運作的方式。進化並不會在過往的失敗中停滯不前，它總是在成功的基礎上發展。所以，你也應該如此。

計畫是一種猜測

除非你是算命師，否則長期的商業計畫是一種幻想。只因為有太多你無法掌控的因素：市場條件、競爭對手、客戶、經濟情勢等等，寫下計畫讓你覺得可以掌握那些自身無法真正控制的事情。

我們何不把這些計畫正名為：猜測，將企畫案的名稱改為「商業猜測」，把財務計畫改名為「財務猜測」，策略計畫則改為「策略猜測」。現在，你再也不

用爲此如此煩心，它們不值得這樣的壓力。

當你將猜測轉變成計畫，你就進入了危險區域。計畫讓過去驅動未來，這令你變得盲目。「我們就是朝著這個目標前進，因爲，嗯……這是我們當初認定的目標。」這就是問題所在：計畫和即興之舉是無法一致的。

而你必須有能力即席表現，必須能夠抓住突然出現的機會，有時你必須說：「我們必須轉進新的方向，因爲今日這樣做才合理。」

做長期計畫的時機也不合理，當你正在進行某件事情的時候，可以參考的資訊是最多的，不是在你完成它之前。然而，你是在什麼時候寫下計畫的呢？通常，在你開始進行之前，那是制訂重大決策最壞的時機。

這並不是說你不應該思考未來，或是思索要如何迎戰即將到來的障礙。這是很好的練習，但不要覺得好像你必須將它記錄下來、或對它念念不忘。如果你寫下一個重大計畫，反正，你很有可能永遠不會去看，二十多頁的計畫只是淪爲你檔案櫃裡的化石罷了。

停止猜測的工作吧，決定這星期內你要做的事，而不是這一年，弄清楚下一個最重要的事情，然後就去做。在你要進行某事之前做出決策就好，不要過早。



即興而為是沒有關係的，就搭上飛機去吧！等你抵達目的地，再來挑好一點的襯衫、刮鬍膏和牙刷吧。

毫無計畫地做事可能看來可怕，但盲目遵循與現實脫節的計畫可就更恐怖了。

為什麼要成長？

人們會問：「你的公司有多大？」這是閒話家常，但他們要的不是無足輕重的答案。規模愈大，就愈加令人刮目相看，讓人覺得更專業、更有影響力。「哇！好棒！」如果你有一百多名員工，他們會這麼說。如果你的公司很小，你會得到「喔，那還不錯！」的回答。前者表示恭維，而後者只是一種禮貌。

為什麼會這樣？成長和業務有何關係呢？為什麼擴張永遠是目標呢？除了自我滿足外，大有什麼吸引力？（你需要一個比「經濟規模」更好的答案。）找到適當的規模並維持現狀，有什麼不妥嗎？

我們會不會望著哈佛或牛津說：「如果他們能擴展、建立分校，再多聘用數千名教授，邁向全球化，並向全世界開放校園……那麼它們會是很棒的學校。」當然不會，這不是我們評量這些學校價值的方式。既然如此，為什麼這是我們評估企業的方式？

適合你公司的規模也許是五個人，也許是四十人，也許是二百人，或許只要你和一部筆記型電腦。不要預設你的公司該有多大，慢慢成長，然後看看怎樣的感覺是對的——貿然雇用太多人讓不少公司走上末路。而且，也要避免急劇成長——這會導致你的公司直接跳過最適規模。

小規模不只是一個墊腳石而已，它本身就是很好的目標。

你是否曾注意到，當小公司希望它們的規模能大一些的同時，大公司夢想能更具靈活和彈性？其實，並沒有什麼方式是一定正確的，而且要切記，一旦你的規模變大，一旦要進行縮編，真的很難不裁員工、打擊士氣、和徹底改變你經營公司的方式。

擴大規模不必然是你的目標，而在此我們談的不只是員工人數，還有費用、租金、資訊科技基礎設施、家具等等。這些問題不會從天而降，你得決定要不要承擔，如果你真得要擴展公司，那你勢必要增加你的頭痛指數，為龐大的費用所困和強迫自己建立繁複的業務——公司經營會變得困難重重而且壓力很大。

不要因為以經營小公司為目標而覺得沒有安全感，任何能經營一個永續發展且有利潤公司的人，不管規模

大小，都應該覺得自豪。

工作狂

我們的文化頌揚工作狂，我們都聽過有人焚膏繼晷，他們通宵達旦地工作，睡在辦公室內。這是爲了工作而犧牲奉獻的榮耀表徵，工作永遠不嫌多。

這樣的工作狂熱不只沒有必要，而且是愚蠢的。做得愈多，並不表示你對工作愈在乎，也不表示你完成的工作愈多。這只是意味著你做得愈多而已。

工作狂最終的下場是，製造的問題比解決的問題還要多。首先，這樣子工作很難長期維繫下去，一旦精疲力竭——這是必然的——帶來的打擊會更大。

工作狂也是窮忙，試圖只靠花費大量時間來解決問題，不想動腦袋，只想以蠻力來彌補智力上的怠惰，因而產生粗糙的解決方案。

他們甚至製造危機。他們不去尋求更有效率的方式，因爲他們實際上喜歡超時工作。他們享受英雄般的快感，製造問題（通常是無意地）好讓自己更有得忙。

工作狂們讓那些不熬夜的人覺得，「僅僅」在合理的時間內工作是不適當的，這會使得罪惡感和低落的士氣四處瀰漫。另外，這會讓人感覺屁股好像黏在椅子

