



Company of One:  
Why Staying Small is  
the Next Big Thing for Business

反增长黑客  
增长≠成功，更好才是  
每个人都应该成为一人企业



# 一个人也能赚钱的 商业新模式

[美] 保罗·贾维斯 (Paul Jarvis) 著  
高扬 译



《定位》作者  
艾·里斯和杰克·特劳特  
推崇的企业增长模式

中国工信出版集团

电子工业出版社  
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY  
<http://www.phei.com.cn>

## 作者简介

保罗·贾维斯（Paul Jarvis）从企业网页设计师起步，做过互联网咨询顾问，早年曾为顶级专业运动员沃伦·萨普、史蒂夫·纳什、沙奎尔·奥尼尔及雅虎、微软、梅赛德斯-奔驰和华纳音乐集团等大企业服务多年，其后与线上企业家玛丽·弗莱奥、丹妮尔·拉波特、克莉丝·卡尔合作，帮助他们建立在线品牌。

如今，保罗·贾维斯开创了一个超凡的小企业，把精力放在写作、制作软件、播客和在线授课上。他的文章见诸《连线》《快公司》《今日美国》。

献给露娜

世界上没有无休止的增长，尽管增长是传统商人所追求的。那么，增长对成就来说意味着什么呢？牛津大学成就非凡，为何没有在华盛顿建立分校呢？如果一场由120位音乐家演奏的交响乐能够取得成功，那么600人演奏的为什么不能呢？“扩张”根本不是有效的商业战略。

——里卡多·塞姆勒  
塞氏企业CEO

## 序言

2010年2月28日，在温哥华冬季奥运会的最后一天，我驾驶着一辆小货车载着妻子丽莎驶向一个轮渡码头。我们刚刚卖掉了我们的公寓——温哥华市中心屋顶上的一个小玻璃盒子，然后捐赠了我们几乎所有的财产。我们向一处不知详情的小镇进发，那是温哥华岛公路尽头的一个小镇。

我们的新家园——托菲诺被冠以“边际生活”的称号，原因是这里真的毫无边际。这座小岛是真人秀综艺节目《独自生活》的取景地，在这个节目中，演员们要努力适应在完全孤独的状态下生活和生存。节目的拍摄地点在距离小镇北部几小时车程的地方。托菲诺的居民人数不超过2000人——大多数是潜水爱好者、逃避兵役的人和各种仍然热衷于生活在20世纪的嬉皮士。

在搬家前后，甚至在搬迁的过程中，我一直在做着线上设计师和商业顾问的工作，为梅赛德斯-奔驰、微软、玛丽·弗里奥等企业和个人提供服务。我的工作和生活都依赖超连通，而如今我放弃了之前的一切，来到一个几乎无人从事技术行业的小镇。更糟的是，这里的互联网连接太差了。

简言之，对于一个像我一样的技术人员来说，走这一步真的是一个巨大的调整。

我坚决要离开文明世界的主要原因是我受够了“平淡无奇”的城市生活，以及周围人不断劝我将已经很成功的业务发展壮大的状态，我的妻子丽莎也厌倦了每天一成不变的职业生涯，我们都受够了持续的刺激和来自都市生活的压力——光污染、噪声、让人分心的事、不停歇的“杂音”。为了过上平和的生活，我们尽可能快地逃离了城市，而居住在温哥华岛似乎是完美的选择。

不久我们就发现在岛上的森林里生活是一件令人愉悦的事，因为它会迫使你思考得很深入。在这里，你能做的事并不多，尤其是在没有电视甚至是奈飞（Netflix，在线影片租赁服务商）的时候。首先，深挖自己的思维是最恐怖的事之一。弗吉尼亚大学的蒂莫西·威尔逊所做的一项研究发现，相比一个人独自思考，人们更愿意受电击。但如果你一个人独自思考，就会激发出很多可以改变思维模式的点子。

精简并不仅仅是摆脱物质拖累的计划，还是让头脑更清晰的计划。为了创造一个精致的个人生活，我的工作开始变得清晰，哪些是真正必要的，哪些不是，一目了然。通过简化我的思维（让头脑呈现一种“清空”的状态），我可以更清晰地处理每天的工作，因为让我分心的东西已经消失了。在那之前我从未这样清晰地说出我选择这种工作方式的原因。

这种清晰的感觉让我明确了近20年来我一直无意识地在做的一些事，那就是在对自主和愉悦的渴望的驱动下创建一个适应性强的企业。换句话说，通过精简生活的各个方面，我才意识到这种方式是我过去成功经营商业的一贯做法。一直以来，我都下意识地拒绝一般意义上的发展和商业扩张，因此获得了巨大的收益。你看，我都搬到岛上的森林里住了。现在，我第一次理解了我过去那么做的原因。

我一直以来都在建立“一人企业”。

## 介绍“一人企业”

一开始，我觉得像我一样认为多不一定总是好事的人不多，但在撰写这本书的时候，我发现跟我有同样想法的人不在少数，而且这些人的商业战略都是建立在不断调研的基础上的。事实上，很多非常成功的品牌企业和个人的本质都是“一人企业”。

在托菲诺生活让我有机会每天早上去冲浪一次。有一天，我和一位会计师朋友一起排队（在冲浪爱好者等待冲浪的地方），我们坐在那里，等待下一个比较适合冲浪的浪头过来。他扭头对我说：“我好激动，我刚刚准备好今年开始去攀岩。”当时是8月份。我听完他的话愣在那里，错过了很多个浪头。当他回到排队队伍的时候，我还在那里。他解释说他已经计算出要赚多少钱才能让他维持生计并留出一部分钱去投资，他知道让自己生活无忧需要多少资本，并认为达到这个数字后就不需要再积累更多的财富了。

在那之后，他就不需要赚更多的钱了，所以当他觉得赚得足够的時候就会停止工作，把余下的时间用来旅游。他并不想一直扩张自己的会计公司，雇佣更多员工，在每个城市开设分支机构。如果他这样做，他所谓的“足够”的数字就会增加，但这需要他管理更多员工，经营更大的企业；他就没有足够的时间去攀岩（或者冲浪）。在商业领域，他关注的是变得更好，而不是变得更大。我马上意识到我一直以来秉持的也是相同的经营理念：我知道我经营企业、维持生计需要多少钱，因此当我认为赚的“足够”了，我就会停下来。

人们普遍认为，艰苦努力和灵活的思维总会带来商业上的扩张，但事实总是相反的：并不是所有的扩张都是有益的，相反，很多增长还会降低你的适应力和自主性。当你学会了那些超越你的知识范围的自给自足的新技术，即便是“一人企业”你也可以经营得很好。事实上，要脱颖而出、持续发展必须这样做。

说实话，寻求发展壮大似乎是一条捷径，因为当出现问题的时候，增加投入是更简单的应对方法。想要更多顾客吗？雇更多员工就行啦。想要更多收益吗？支出更多就行啦。想应对更多的客户请求吗？建立一个更大的支持团队就行啦。但是对最基本的问题来说，扩张可能不是最好或者最明智的解决方案。作为赢得更多收益的一种手段，如果你通过提高效率来赢得更多客户，就无须雇佣更多员工，结果会怎样呢？如果你通过找到更好的方法来降低成本，从而提高收益，结果又会怎样呢？如果你找到更好的方法去教会消费者使用你的产品，解决他们的后顾之忧，以这种方式来解决客户请求增多的问题，结果会怎样呢？如果你提高效率，就无须花更多时间去完成一个项目，这样就可以有更多时间享受生活，结果又会怎样呢？

从一般的商业思维来看，盲目追求增长不一定是明智的战略。本书中的很多调研结果强有力地印证盲目增长只会带来更多问题，它会导致人才流失、成本不可控、每天的工作量增加，逼着你去裁员、低价出售你的企业，甚至彻底关门。

那么追求更精简、更智慧、更高效、更强适应力的经营理念会怎样呢？

保持小规模就无须成为任何事物的垫脚石，也不会承受商业失败的风险——相反，它可以成为你的终极目标或者明智的长期发展战略。成为“一人企业”的意义是变得更好，其发展方式不会导致增长所带来的那

些问题，你可以在拒绝盲目增加员工、成本和压力水平的同时增加收益、提升愉悦感、提升客户忠诚度、完善自主性和工作体验。这种方式可以为你的企业建立一个可以抵御市场变化的利益缓冲区，也可以帮助你在困境中繁荣发展的个人缓冲区。

“一人企业”的经营理念不只适用于“只有一个人的企业”——它是一种商业模式，让我们通过自己的实力来变得更自立，对自己的职业道路更负责任。尽管“一人企业”可以是小企业或者“只有一个人的企业”，它和大多数小企业还是有区别的。那些小企业的终极目标一般是不断扩张，不断增加收益；而“一人企业”拒绝盲目增长，坚持小规模发展。

“一人企业”也不是简单的自由职业者。虽然自由职业是成为“一人企业”的完美的第一步，但自由职业者不同，因为他们是用时间来交换金钱的。无论他们是按小时还是按产出来获得报酬，只要他们不工作，就不会有报酬。自由职业者的关系都是一对一的，这意味着每次接到工作任务，他们都需要去做些什么，花掉自己的时间来换取收入。

与之相反，“一人企业”更接近于传统意义上的企业家。如果你利用各种系统、自动化和流程来建立一个长期业务，就不是用时间来换金钱，而是在工作之外、在一对一的关系之外运营和获利。比如，无论你生产实物商品、销售软件还是在线授课，消费者和用户都可以购买和消费这些商品和服务，不需要你的“一人企业”为每次交易花费时间。虽然开发产品可能需要消耗时间和反复推敲，但是对“一人企业”来说，消费者的数量可以无限增加，这样就可以不断获益。当我们谈到“一人企业”时（接下来的几章会经常提到），增加消费者和增加收益不一定总是需要以指数形式增加员工或者成本。

“一人企业”是一种集体思维模式，无论是小企业主还是大企业领导，都可以用这种经营方式来获得所有权和承担应有责任，从而在精神实践和商业应用等方面在市场上占据有利地位。这是一个能够有效应对各种经济环境的精简灵活的企业蓝图，它最终指向更高的收益、更大的人生价值——不需要断网或者搬到小岛上的丛林里生活就可以实现这一点。

米歇尔·波伦的饮食观念可以总结为三个简单的规律，那就是“吃东西、不要吃太多、大部分是蔬菜”。与之相似，“一人企业”模式也可以简单地总结为“从小规模起步、确定发展模式、保持学习”。

# 第一部分 开创一人企业

## 第一章 初识“一人企业”

2010年秋天，为了实现专心画漫画的愿望，汤姆·菲什伯恩毅然辞去一家大型食品公司营销副总裁这一光鲜的职位。事实证明，无论是从情感上还是从收入上来说，这都是汤姆最成功的一次职业生涯转变。

他并非一时兴起，也没有变成反资本主义的嬉皮士。和其他人一样，他认真地规划并将他的决定付诸实践，努力确保自己不会失败。

汤姆从儿时起就非常喜欢画漫画。他的父亲是医生，小汤姆常常在父亲的处方笺背面画一些漫画人物。

在哈佛大学攻读MBA期间，他的朋友们鼓励他向校报*Harbus*投稿漫画，他在学校里一有空闲时间就干这个。毕业之后，他开始在商界打拼，因为这似乎是拿到商学学位之后的必然选择。汤姆成为SITCOM（单人收入、有两个孩子及有沉重房贷负担的家庭）人口统计项目的一员，因此他认为自己需要一份“稳定”的工作，画漫画只能作为业余爱好。那个时候，他会与同事分享他讥讽企业营销（也就是他所从事的行业）的漫画作品。

随着汤姆的朋友、朋友的朋友乃至商业领域之外的人不断分享他的漫画作品，汤姆开始引起人们的注意，他的知名度也超越了企业界。他开始利用晚上和周末的业余时间为企业绘画，这些企业都很认可他。等到他积累了一定数量的固定客户，也因此攒了一笔钱后，他开始考虑离职，开创自己的事业。

在离职后的7年里，汤姆的薪水涨到了之前做企业高管时的2到3倍，但他并没有开办事处，雇佣更多员工，或者在全球范围内开设代表处。他的企业Marketoon还是只有他和他妻子，以及一些自由职业者，他们分别负责不同的项目。汤姆和妻子在家里工作，那是加州马林县的一个充满阳光的工作室，他们的两个女儿常在下午坐在他们旁边画画。

一般来说，在商业领域，成功总会带来发展，但汤姆不太关心如何经营管理。他从世界上最顶尖的大学之一毕业，当然知道商业规则，也知道如何将这些理论用到大型企业的管理中，他只是对执行这些规则不感兴趣。

通常，一家企业如果经营得好就会雇佣更多员工，完善基础设施，不断提升水准。这里的一个假定条件是发展壮大总是好的，总是无限的，也是成功所必需的，其他事项都要为优先发展事项让路。如果汤姆把注意力放在不断壮大自己的企业上，那么即使客户排着队来请他，他也没有时间画漫画（因为他要忙于管理漫画家），更没有时间跟他的家人在工作室里共享天伦。对汤姆来说，这样的发展不明智也不合逻辑，这与他的生活观和职业观相悖。

消费文化所体现的也是同样的意思——越多越好。我们通过广告购买一些商品，但当新产品或更新的版本面世时，我们又会去购买更新、更好的商品。我们追求更大的房子、更快的车，我们的储物间、车库都被塞得满满的。然而，在这种促销模式下，我们对更多、更好的商品需求只是有关幸福和满足的空洞承诺，永远不会实现。有时候，我们需要的是“足够”甚至是“更少”，因为“更多”常常等同于在生活和商业领域面临更大压力、更多问题以及更多的责任。

我们可以以精简的方式去经营商业，尽管这对很多人来说是不正常的。汤姆无须担心人手不足、租用办公空间、付工资甚至管理员工这样的问题，他只在需要雇人的时候才会临时雇人，而他雇的人也有其他客户和工作，没有Marketoon的项目他们也完全可以养活自己。

汤姆成功创建了一个稳定的长期经营的企业，它虽然小，但足以应对任何经济环境；它足够灵活，不会过多依赖单一项目或任何一个客户；它足够自主，可以让汤姆做到工作生活两不误。他可以安心赚钱，而无须牵扯进与之相关的琐碎之中。他是个聪明的商人，他每天和家人在一起，和他的女儿们一起为跨国公司画漫画，并且他的薪酬比大多数插画师要高。

简言之，汤姆是“一人企业”的完美典范。

## 定义“一人企业”

“一人企业”是一个质疑发展问题的商业单位。

“一人企业”抵制或质疑某种形式的传统意义上的增长，原因并不是依据某种原则，而是增长不一定是最有利的或者从金融角度来说切实可行的举措。它可能是一个小企业或者几个创立者所形成的小团体，那些希望得到更多自由和希望更自立的员工、经理、董事会成员和企业领导也可以采用“一人企业”的经营理念。事实上，如果大企业在用人时希望留住最聪明的员工，他们应该采纳“一人企业”的一些经营理念。

当我遇到问题时，能够灵活地思考解决方案，而无须机械地按照传统企业解决问题的方式去做（雇佣更多人、花更多钱去解决问题，或者修建复杂的基础设施来为额外雇佣的员工提供保障），我就感受到了最大的成功。一般来说，我不愿意通过投入“更多”的方式来解决问题，投入“更多”意味着把问题变得更复杂、需要更多成本、承担更多责任、产生更多花销。“更多”往往是最简单的解决方案，但不是最明智的。我在没有投入“更多”的前提下想出解决方案的时候既获得了喜悦，又获得了经济上的收益。我和很多人都喜欢以现有的资源来解决问题，尽管这可能需要一点聪明才智，但通过这种方式解决问题可以保障一个企业的长久稳定，因为要让企业持续经营下去需要的资源并不多。

2016年10月，我发表了一篇博文，表示我对大体量地发展我创立的企业没有兴趣。我感觉自己就像绿色鱼群中的唯一的红鱼。但就在这时，有趣的事发生了：博文的回复帖开始像潮水一般涌入，在商业体系中做着各种令人兴奋的事的人给我回邮件，表示他们和我想的一样。他们有的销售焦糖，有的在最大的技术公司制作服装，不一而足。他们都拒绝传统意义上的增长并从中受益。当我提出保持小规模、拒绝增长这样的理念之后，我不断发现越来越多的研究、故事以及其他人的案例都支持这种理念。我发现有很多人默默地采取这种经营模式，不仅仅是缺乏资金和技术的初创企业或者那些勉强维持生计的人这样做，还包括月收入能达到6、7位数的个人和企业，他们的工作状态比大多数商业人士要好。那群红鱼也在发展壮大，这真是够讽刺的。

## “一人企业”的崛起

从技术角度来说，每个人都应该成为“一人企业”。

就算是在大公司里，你也是唯一一个关心你自己的最大利益和生计的人，再没有人像你一样关心你是否能保住自己的饭碗。哪怕是在大规模的雇佣关系中，也只有你有责任确定和实现你自己的成就。

在一个大企业中，成为“一人企业”虽然可能很难，但并不是不可能的。大型机构里的“一人企业”可以发展，甚至取得巨大成就。在过去的日子里，这样的人发明了便利贴，为索尼公司开发了家用电视游戏机，取得了很大成就。

“内部创业者”这个词指的是在较大的组织架构中的“一人企业”，他们是有自己的目标并付诸实践的企业领袖。他们不需要太多指导、微管理或者监督，因为他们实现了完全的自主工作。他们知道自己该干什么，知道企业的需求，也知道如何发挥他们的聪明才智，然后就去付诸实践。

内部创业者与“一人企业”的区别之处在于内部创业者一般负责创造新产品和营销——也就是用企业现有的资源打造新产品。一个组织中的“一人企业”不一定是管理者或者创造新产品的人——他们只需要寻找合适的方式，让工作变得更好、更高产，不需要更多资源，也不需要团队的其他成员协助。他们可以是管理者或者创造新产品的人，但这不是必须的。

身在更大的组织架构中的“一人企业”都曾帮助大企业实现突破或者在市场中占据主导地位。戈尔公司主要生产戈尔特斯面料，这家企业给了戴夫·迈尔斯一些“猎奇”时间去思考新点子，最终他想到了用企业当时正在生产的一种涂装材料来做吉他琴弦涂料，从而创造出了最畅销的吉他琴弦品牌——伊利克斯琴弦（我要用的也是这款琴弦，它是市场上的翘楚）。有时候，“一人企业”的出现纯属偶然。在3M公司供职的科学家斯宾塞·西尔沃博士曾试图创造一种适用于航空航天的粘合剂，在调制配方的过程中，他无意中创造出了一种无残留的轻质粘合剂。这种粘合剂不适用于飞机，但是对纸质产品来说效果绝佳，便利贴因此应运而生。

像谷歌这样的大企业会给员工“自主时间”来将常规工作范畴之外的点子付诸实践。脸书会发起持续数日的“编程马拉松”，让程序员们在相对较短的时间里共同完成一个大项目。也正是“编程马拉松”造就了脸书

的“推文”按钮，从而使脸书的生态系统与互联网中的其他内容连接起来。

达特茅斯学院的教授维贾伊·戈文达拉扬在最近的一次调研中发现，每5000个员工中就有至少250人是真正的创造者，其中25人将成为伟大的内部创业者（或者“一人企业”）。

很多大企业中都藏着“一人企业”。如果企业能够有效培养员工创新和自主工作的技术和热情，将使整个企业受益匪浅。但如果员工的创造性和自由思考的能力被扼杀，他们会迅速转向其他企业或其他企业家。能够激励这样的员工的往往不是金钱或工资待遇，他们更倾向于以一种最适合自己的方式重新打造自己的工作和角色定位。

如果你是这样的人，你的思维方式就是围绕你的生活来工作，而不是相反。对我来说，成为“一人企业”意味着无须受到无限增长的需求的困扰，因为那不是我的工作目标。相反，我只会专注于以一种适合我的方式最好地完成工作，很多时候这意味着我需要做得更少。我可以用一种适应我自己的精神状态，而不是尽可能增加成本的方式来工作。虽然我享受增加财富的过程，但我也意识到如果我不在乎自己和我的幸福的话，我会出现边际收益递减。

我们所生活的社会让我们对商业成功有了一个根深蒂固的刻板印象，那就是要尽可能地增加工作时间，你的企业只要开始出现运行良好的迹象，就要尽可能地扩张。这个战略一直被视为商业成功所必须的——通过投入“更多”来解决问题。在这种理念下，任何保持小规模的企业都是因为没有投入足够“多”来实现很好的运营。但是如果我们向这种商业理念发起挑战会怎样呢？一个企业如果找到无须投入“更多”就可以解决问题的方法，从而保持小规模经营又会怎样呢？

增长，尤其是盲目的增长并不是一个企业在面临问题时的最佳解决方案。更进一步说，盲目扩张可能是最有损于企业长期运营的决定。

因此“一人企业”并不是反增长，或者反盈利，也不是一个人的业务（虽然也可以这样）。“一人企业”也不是以技术为中心的或者依循创业的思维模式，虽然依靠技术、自动化和互联网的互联性会更容易成为“一人企业”。“一人企业”首先向增长发出质疑，如果能够找到更好、更智慧的发展道路就一定会拒绝增长。

接下来，我们来看一看“一人企业”的四个典型特征：适应力、自主性、速度和精简。

## 适应力

丹妮尔·拉波特，一位以其有意识地设立目标和创业精神的理念每个月对数百万人产生影响的畅销书作家和自主创业者，也是奥普拉（对，就是那个奥普拉）的100位超级灵魂领袖之一。但是刚开始的时候，她曾被自己数月前雇佣的首席执行官解雇。

她相信指数增长是发展商业所必须的（第二章会进一步介绍），她说服私人投资者为她投资40万美元，前提是她必须雇佣一位“神童CEO”来经营她的企业，因此她成立了新企业，雇佣了一位她所认为的超级巨星。

但是6个月后，投资者和这位CEO都想转换经营模式，这就意味着要降低丹妮尔的地位，每个月仅允许她发几篇博客，并大幅减少她的报酬。请注意：虽然企业是以丹妮尔的名字命名的，但是这家企业是一个以她的独特个性和风格为基础的个性导向的企业。

丹妮尔听到这个消息后受到了巨大打击。她流了很多眼泪，试图通过练瑜伽、找朋友倾诉来转移注意力。她慢慢恢复了精力，打造了一支新的精英队伍，在几周之内创建了一个新网站，以最快的方式打造了一个由她全权控制的新企业。她开始提供咨询服务，业务开展得很好，客户络绎不绝，于是她写了一本畅销书。

在她的网站运行得很成功的时候，她意识到客户是否为企业买账取决于他们对你的企业和你的生活的观点。在艰难的时候，她仍然能找到自己的方式实现成为“一人企业”。成为“一人企业”与适应力密切相关：比如遭遇不断变换的职场或者面临解雇时，面临企业的重心转移时，需要适应新的颠覆性科技甚至有被机器人取代的风险时（不，这本书不会变成科幻小说，只是暂时提到这些内容而已），你需要有迅速从困境中崛起的能力和勇气。

自适应学习系统的CEO迪安·比克从1997年就开始围绕着适应力这个理念做调研和开发项目。他的企业发现一个人能否在商业上取得成就，起决定作用的是其所表现出来的适应力，而不是教育、培训水平或者经历等。与人们的普遍想法不同的是，适应力并不是少数人与生俱来

的，而是可以后天习得的。适应力强的人有三个可以习得的特点。

第一个特点是具备接受现实的能力。适应力强的人无须一切按部就班，也不会有一厢情愿的想法。他们不会假设“如果这件事发生变化，我就会更好”，而是知道生活中所发生的事情大多数是完全超出我们的控制的，我们能做的最好的事就是尽量把好舵，不让自己偏航。比如，今天邻居用电锯锯东西产生的刺耳的声音扰乱了我的思路，但我不会因此停止写作，而是会关上窗户，放一些音乐，让自己恢复到工作状态。丹妮尔·拉波特被解雇后也并没有认输，相反，她迅速组建队伍卷土重来。

一般来说，用一点黑色幽默可以让我们更容易接受现实。我的妻子是一名消防员和现场急救员，她常常拿她所在的部门调侃，因为他们常常能看到普通人生活中最糟糕的样子——房子被烧毁、心脏病发作甚至是电锯事故。他们的幽默是领导所鼓励的一种处理事情的方式，不是轻视糟糕的情况，而是给糟糕的情况一点生机。他们的幽默跟他们救人和扑灭火灾的能力一样重要。对不知情的人来说，黑色幽默可能给人的感觉很愚蠢，但是却会帮助现场急救员和消防员接受他们所处的现实，使他们在工作的时候保持适应力。

具有适应力的人的第二个特点是拥有目的意识——受使命感驱动而不仅仅是金钱驱动。尽管目的和报酬并不矛盾，当你意识到自己即使处于糟糕的或者充满压力的状态中，也在为一个更伟大的目标而努力的时候，你的适应力就会更强。这种目的意识来自不可改变的、对个人和企业都至关重要的价值观。“一人企业”知道他们可以享受自己的工作，但不是享受工作的每个方面。因此，虽然工作有时是充满压力的，但是只要它关乎一个更宏大的终极目标，再艰难的工作也是值得的。比如，你发布新产品或者谈新客户的时候压力会很大，但是如果这个新产品或新客户与你的企业的目标相符，那么那种暂时的焦虑就是值得的，因为并不是每一天都压力很大。

“一人企业”中适应力强的人的最后一个特点是具备适应变化的能力，因为他们一贯这样做。根据瑞尔森大学对自动化行业发展情况的调查结果，在加拿大，42%的工作是充满风险的。根据美国白宫经济顾问委员会2016年的调查结果，未来10到20年内，美国62%的工作将面临危险。我们开玩笑称“欢迎我们的机器人霸主”（1977年根据赫伯特·乔治·威尔斯的短篇小说《蚂蚁帝国》改编的电影中的经典台词），但这种威胁是真实存在的。麦当劳有一种机器人可以在10秒钟内做完一个汉堡，

可能几年之内就可以取代所有员工；特斯拉等企业正在研发无人驾驶的大货车，从而不再需要长途货运的司机；高技术行业也面临很大风险，比如IBM公司的沃森能够基于医疗研究和数据提出针对特定疾病的有效治疗方法。

然而，很难实现自动化正是“一人企业”的卓越之处，“一人企业”具备以新颖和独特的方式创造性地解决问题，而不是靠增加“更多”来解决问题的能力。那些做体力活儿的工人可以被机器人或者其他工人取代，而具有创造性地解决问题的能力的人是不可被替代的。抛掉所谓的机器人霸主的崛起不谈，始终创造性地解决问题的能力才是“一人企业”的实力所在。

“一人企业”能从容应对不断出现的变化。比如，一个室内设计师可能不会在测量和定材料方面花太多时间，而是把更多心思放在按照客户的个性化需求创新设计理念上。一个财务顾问可能不会花太多时间分析客户的财务状况，而是在理解客户的特殊需求、指导客户以最优的方式管理财富上花更多心思。

这些行业干扰或者市场变化并不是灭顶之灾，而是重新定义你的工作、让你适应变化的机会。在我做全职网络设计工作的时候，每当出现经济泡沫破裂或者经济萧条，我都能接到更多工作项目，原因是我可以提供只有更大的机构才能提供的优质服务，而报酬却远远低于大机构。在经济形势不好的时候，我不仅能赚更多钱，还可以充分利用我的报酬，因为那个时候我的办公成本非常低，我只需要一台电脑，而且我还把我租的公寓的第二个卧室转租出去了。当经济形势转好，各种机构又开始大批招人时，我也同样可以去应聘。所以无论怎样，我都有办法拿到不错的报酬，这是那些大机构做不到的，除非它们大规模裁员。

当市场发生变化或者出现困难时，随机应变的工作方式会让你利用现有的资源来解决问题，而不是投入“更多”，比如招聘更多员工、增加更多成本或者增加更多基础设施。

这种适应力是可以习得的，而不一定是与生俱来的。事实上，如果你正在创造“一人企业”，那么这些特点必须先习得，然后再慢慢培养出来。

自主性和控制力

“一人企业”越来越受欢迎，原因是人们希望在生活中，尤其是工作中，有更大的自主性和控制力。这也是人们选择这条路的原因，那就是“一人企业”可以让你放手管理自己的人生和工作。

然而，作为“一人企业”，要实现自主性就必须成为你所掌握的核心技能的行家里手。能力和自主性是紧密相连的，因为其对立面——拥有完全的控制力但并不能全面掌握你的工作——是会酿成灾难的。举个例子，汤姆在哈佛大学MBA教育和接下来所从事的营销工作中学到了营销知识，此外，他从儿时起就喜欢绘画，在绘画方面有一定天赋，每周会拿出一些时间来画画。和汤姆一样，我们必须有一系列技能，这是必不可少的。当你拥有了一系列技能，你就能知道哪些领域能从发展中获益，而哪些领域没有发展的空间。

一般来说，我们必须先做到熟练掌握一系列技能，然后才能通过运用这些技能实现自主。

通常情况下，在一个职业生涯开始之初，我们按照更高一级的领导的意志开展工作，无法全面自主地掌控自己的工作，也不需要太多的适应力，这个时候，我们就无法精通各项技能。“一人企业”知道如何打破成规，营造更好的局面。但是这种做法又是很微妙的，因为必须首先弄懂那些既定的规则。在开始的时候，在成为“一人企业”之前，我们要像海绵一样，尽可能地吸收你所在职业、行业、你的客户的一切信息，然后我们需要掌握我们所需的必要技能。

善于为优秀员工提供自主性空间的企业会常常鼓励这些员工成为“一人企业”。一般这种员工工作效率更高、更灵活，能用更少资源实现更大收益。比如，谷歌公司给工程师“20%的时间”，这意味着员工可以用工作时间的20%来研究任何他们希望达成的项目。谷歌公司发布的产品和项目有半数以上都是在这20%的时间中完成的。

其他一些企业建立“只问结果的工作环境”（ROWE）。在这种环境中，员工没有既定的工作日程，所有的会议都是可以选择参加的。员工在工作时间里怎样工作完全取决于员工自己，他们可以选择在家办公，如果他们觉得合适，也可以从凌晨2点工作到清晨6点。他们可以自己方式工作，只要能拿出对企业整体有益的成果。凯丽·雷斯勒和朱迪·汤姆森用10多年的时间界定并研究了ROWE的执行情况，他们发现在这种自主工作的环境中，生产率有所增长，员工满意度提高，但效益下降了。

对那些企业家或私营企业主来说，实现自主可能更容易，但在这个过程中，他们可能会遭遇一些陷阱。一般来说，当我们开始自主经营时，微观管理的老板不见了，取而代之的是微观管理的客户。想要找到更好的客户和更好的项目，我们必须提升自己的技术，优化自己的工作经验，就像我在本节开头所讲的那样。当你开始着手一项工作，而你的技术还不是很精湛的时候，你就不能主导项目或者对你所从事的工作过于挑剔。随着你的技艺不断完善，人脉不断积累，你就可以找到更好的客户（那些会更加认真地听取你介绍如何开展相关工作的客户），你也会更加严格地筛选客户和项目。

数字战略家凯特琳·莫德目前是一位自由职业者。她花了5年时间在一家机构锻炼自己，在这段时间里，她学习她所在行业的知识，建立了足够的人脉并积极与这些人保持联系。就像漫画家汤姆一样，她是在积累了足够的项目，能够通过兼职拿到稳定的报酬之后才开始从事自由职业的。

凯特琳认为每个人所理解的自主性是不同的。她本人创造了一种工作生活模式，在这种模式中，她的工作效率高就会得到奖励。在传统企业里，无论工作效率多高，你每天都必须在企业里待足够长的时间。换句话说，无论效率多高都不会有奖励。凯特琳发现如果她聚精会神地从上午9点工作到下午1点，是完全能够完成工作量的，因此在这段时间里她不给自己安排任何会议，也不接任何电话。

根据Upwork公司的一份调查，目前自由职业者的数量占全美国从业人数的三分之一以上。和凯特琳一样，越来越多的人开始选择从事自由职业，这意味着他们并不是把自由职业当成失业的退路。将近一半的年轻人的工作是自由职业，年轻人选择自由职业是为了更好地掌控自己的职业生涯。在当前社会中，我们开始渐渐地摒弃将“工作”视为一种雇佣方式的想法，而是将其视为一系列任务或项目的集合。千禧一代尤其将传统的企业工作看作讽刺情景喜剧一样的东西，认为那不是自己奋斗的方向。凯特琳获得了足够的项目客户和人脉后，就离开了原来的企业，开始从事自由职业。开始自由职业生涯之初，她把精力重点放在提升自己的技能上，之后才开始提升自主性。开始自由职业之后，她拥有稳定的客户，有时还不得不推掉一些她所喜爱的项目。她与Beats By Dr. Dre（美国音响品牌）、塔可钟（世界上规模最大的提供墨西哥式食品的连锁餐饮品牌）、Adobe（世界领先的数字媒体和在线营销解决方案供应商）和TOMS（美国著名休闲女鞋品牌）之类的企业合作。她花时

间去打磨自己的工作，现在她可以很好地协调工作和生活，全身心地投入到她所喜欢的工作模式中，通过创造性的解决方案在线解决问题。总的来说，凯特琳就是互联网上的奥利维亚（美国电视剧《丑闻》中的角色），别人解决不了的问题她都能解决。她也正走在“一人企业”的路上。

加拿大人索尔·奥维尔拒绝了外界对他经营良好的企业Examine.com的风险投资，原因是他不认为将控制权让渡给风险投资者后他的企业会变得更好。他不需要钱，他的企业每年的利润是7位数。他并不想把企业卖掉，因为他非常喜欢自己的工作。作为多数股东，除了客户他无须向任何人解释什么。索尔对他的工作有绝对的控制权和自由，无须每天每时每刻都工作。对他来说，成功意味着生活得更精彩，他可以在午休的时候悠闲地遛狗，或者在周三下午去上一个小时的舞蹈课。

但你要知道的是，实现对“一人企业”的控制需要的不仅仅是你在所服务的企业里学到的核心技能，还需要熟练掌握销售、营销、项目管理、留住客户等能力。企业里的大多数普通员工可能只注重对一个技能的培养，而“一人企业”，尤其是大企业中的“一人企业”必须是多面手。

## 速度

“一人企业”在压力下表现最好，原因是压力能更好地激发创造力。像Basecamp这样的企业夏季每周只工作四天（周五不工作），这样的工作制度让员工能够很好地排出工作的优先级。对这家企业的员工来说，最关键的就是如何更智慧地工作，在有限的时间内完成既定任务，而不是用蛮力去工作。“一人企业”能有效改善企业的体系、流程和结构，从而在员工人数不变的前提下，用更短的时间取得更好的效益。

Basecamp公司在企业内部的互联网上设置了一个“周末登记”板块，员工可以在这里发布关于他们在每周休息的三天里所做的事的照片。因为Basecamp公司的员工遍及世界各地，所以企业通过这种方式拉近员工之间的距离。

速度不仅仅是指疯狂的快速工作，而是用最好的、新颖而高效的方式来完成一项任务，这也是ROWE方式的工作理念。员工不再需要每天工作固定的时间，而是当高效地完成一项工作时会得到嘉奖。当你以更智慧的方式更高效地完成工作时，你就可以有灵活的工作时间，更好地协调工作和生活之间的关系。

凯特琳之前在企业工作的时候需要花几天完成的工作现在只需几个小时就可以搞定，原因是现在她知道实现生产效率最大化需要什么。这让她在不是最繁忙的时候有足够的空间，可以去健身或者陪伴她初生的女儿。从事自由职业之后，她可以在4个小时之内完成之前在企业需要8个小时完成的工作，这样每天就有半天的自由时间。如今她仍然很努力地工作，有时截止日期临近，还会工作更长时间来赶工。但即使这样，她还是喜欢这种每天大部分时间都可以自由支配的状态。

有关“一人企业”的速度的另一个方面是当客户群或市场发生变化时迅速调整的能力。作为独立的员工或者小企业，“一人企业”会觉得这一点更容易做到，因为它体量小，好调整。

因此，对“一人企业”来说，速度是有益的，这不仅仅是因为他们可以在需要的时候快速做出调整，更是因为制约他们的东西更少。斯图尔特·巴特菲尔德是从开发在线游戏起家的，如“无尽游戏”和“Glitch”。这两款游戏没有打开局面，但每一次斯图尔特都可以很好地调整自己（当时）的小团队，提取每一款游戏的主要特点，将它们融入自己的产品中——图片分享网站Flickr和Slack（一款内部聊天系统，目前市值超过10亿美元）。在时间和金钱都即将用尽的情况下，斯图尔特的团队努力集中力量想出一个解决方案并将其打入市场。他没有盲目扩大企业规模，而是将精力放在研究哪些方法可行哪些方法不可行上，于是他迅速把注意力转移到了衍生品上，最终取得很好的收益。

当我问丹妮尔·拉波特是否会为一些新的商业想法去接受融资时，她回答说不会，她很清楚不接受外部融资会让她前进得更快。相反，她说她会迅速发布一个新产品的第一个版本，尽可能降低成本，以更快地获得收益。一个企业的员工越少，外部融资越少，就越能轻装上阵，迅速反应，无论是向前发展还是向全新的更有前景的方向迈进。

## 精简

能够体现精简的力量的最好实例来自两个互为竞争对手的社交书签服务提供商Pinboard和Delicious（美味书签）。美味书签发展得很快，增加了各种功能，它的创始人约书亚·沙赫特投资创建并将其发展成为拥有近530万用户的企业。企业以1500万到3000万美元的价格卖给了雅虎，雅虎没能让它增值，又转手卖给了互联网企业Avos Systems，后者取消了美味书签的用户所喜爱的支持论坛这一功能。几年后，Avos Systems将美味书签卖给了科学公司（Science, Inc.），导致美味书签的

用户进一步流失。

在美味书签不断转手的时候，网络开发商马切伊·瑟洛斯基开始创建Pinboard。他以每年3美元的价格向用户提供服务，后来这个数字涨到每年11美元。Pinboard从一开始就一直是“一人企业”，它没有太多花哨的功能，也没有接受任何融资。瑟洛斯基在最开始的几个月里将运营Pinboard作为一项副业来做，直到积累了一定资金之后才开始全职做。

2017年6月1日，Pinboard仅用35000美元收购了美味书签，并迅速向新用户关闭美味书签，引导现有用户将账号转移至Pinboard。

在经历了快速增长、增加功能和完善内部结构后，美味书签，这个投入了数百万美元的企业最终被一个“一人企业”以极低的价格收购。Pinboard坚持化繁就简，打持久战，最终获得了这场竞争的胜利。

一般来说，一个企业发展得很好或者面临困难时都会选择增加。这些增加的内容会淡化一个企业最初的重点，导致成本增加，时间和金钱投入增多。

对任何规模的“一人企业”来说，简单的规则、简单的流程和简单的解决方案常常会让自己胜出。复杂常常是好意为之的，尤其是在大企业中。大企业一般会在复杂的程序和流程中增加更复杂的程序，完成任何任务都需要做很多工作，而不是直截了当地完成任务。这就是滑坡效应：在一个流程中增加一小步不会让整个流程变得太复杂，但像这样在一个流程中不断增加不同的步骤，几年下来，曾经只需要几步就能完成的任务就可能需要六个部门的领导签字同意、一次法律审查和多次股东会议才能实现。

与之相反，“一人企业”的发展意味着简单的规则和流程，这样员工就可以有足够的时间来完成更多工作或者应对更多客户，因为他们的工作效率更高。在这个原则的指引下，“一人企业”会对他们做的任何事发出质疑。这个流程是否足够高效？我可以去掉哪些步骤，但还能得到同样的或者更好的结果呢？这条规则对我的工作有帮助还是会阻碍我的工作呢？

“一人企业”要想取得成功，简化战略不仅仅是正确的目标，还是必要的选择。如果一个企业有太多的产品或服务、太多的管理层级或者太多的规定和流程，它就会走向衰落。精简是必不可少的。

迈克·扎菲罗夫斯基成为北电网络的CEO之后，在整个企业上下实施了一个名为“简化商业”的行动。从降低成本到加快产品研发进程，再到让消费者更容易了解新科技，他将“精简”的理念植入到这个大企业的方方面面。

一般来说，在创立企业之初，人们往往会把事情做得很复杂。你会认为企业需要一些必要的因素，比如办公空间、网站、名片、电脑、传真机（只是开个玩笑）以及常规软件解决方案。事实上，开公司很简单，尤其是对自由职业者或者初创企业来说，只需要寻找一个客户并帮他/她解决问题就可以了。然后就是重复这件事，直到有真正需要的时候再增加新项目或新流程。

如果你想要开办一个需要大量金钱、时间或资源的企业，那很可能是你想得太宏大了。你完全可以从最基础的做起，那就是现在就做、以节约开支的方式做、快速地做，之后再逐步扩展。一开始的时候，不要去想自动化、基础设施或者经费的问题，而是应该从为一位客户解决问题开始，然后是下一位，这样，你就会把注意力放在以你现有的条件立即为客户提供服务上。当以让人惊奇和愉悦的方式去创新你与客户的沟通方式不再有意义时，你就要考虑销售漏斗系统和自动化体系了。

新技术、新软件和新设备让人着迷，大企业甚至是个体企业常常试图将这些融入现有的经营体系中，从而实现“与时俱进”。这里的问题是将“简单”和“容易”弄混了。我们总是努力去简化，而结果往往是让事情变得更复杂了。我们增加更多工具、更多软件、更多设备，希望这样会让事情变简单，而并没有去检验增加的这些东西在每天的使用中会让事情变得简单多少。

举例来说，哪怕是最新的、最卓越的人力资源软件也不可能需要数百块显示屏和下拉菜单。如果一个销售数千种产品的企业意识到其产品中只有不到5%能够盈利，它可能会取消其他大部分产品的生产。如果一个企业的13个发展计划中只有3个是有效的，那么它完全可以终止其余的计划。

一开始要尽量轻装上阵，在增加新的内容、让企业变得更复杂时要保持警觉。将自己打造成“一人企业”，最大限度发挥自己的能力去解决现有问题，适应不断出现的新问题。这样做的话，结果可能是你最终收购了被你的精简远远甩在身后的一个大规模经营的竞争对手。

现在开始思考：

- 增长是否真的对你的企业有益
- 你如何在不投入“更多”的情况下解决企业运营中出现的问题
- 你是真的需要融资或者风险投资，还是在一开始就想得太宏大了

## 第二章 将保持小规模作为终极目标

肖恩·德苏扎不想发展壮大他的企业。

他认为，每年50万美元的收益对他来说足够了，他的企业不需要进一步发展。这就是他的心理诊所（向其他企业介绍消费者购买心理咨询服务的顾问公司）通过其网站及面授培训所赚的报酬。

肖恩认为，作为一个企业的所有者，他的工作目标不是不断增加收益或者打败竞争对手，而是创造越来越好的产品和服务，让其消费者在生活和工作中受益。他发现执行力是留住客户、让他们继续购买自己的产品或服务的关键，也就是说如果消费者正在用他的企业的产品，他们看到了这些产品对自己的企业经营的帮助，那么他们就会购买更多。

肖恩只关注达到他的目标极限。这个目标听起来很反常，与我们所熟知的商业和成功理论相悖。一般来说，企业的经营目标都是不断增加收益。收益增加了，其他的一切也应该随之增加，要雇佣更多员工，增加投入，实现更大的增长。但是和很多人一样，肖恩认为成功是可以被主观判定的，对一个企业来说，收益和可持续发展确实很重要，但是不是企业成功的唯一驱动力、衡量指标或者要素。

肖恩为自己设定的实现目标利润但不超过这个利润的目标源自他对平衡工作和生活的愿望。他希望每年可以拿出三个月的时间与妻子一起去度假，每天可以有几个小时的时间散步、烹饪、教育他的两个小侄女。

肖恩每天凌晨4点起床，无须闹钟，然后在他家后院的一个小办公室里开始工作。由于每天开始工作的时间很早，他能在清晨整个世界还没有开始变得嘈杂的时候在他的播客里录制音频。这是一种美好的生活方式，每天他都有足够的时间散步、享受品味咖啡。他的日常工作大部分是在他的网站上的私信版块解答客户问题。

肖恩能很轻松地实现每年50万美元的利润目标，不是通过营销和促销手段，而是通过密切关注现有的客户群。他的客户缓慢而稳定地增长，原因是他的听众会与各自的客户和联系人分享肖恩的工作，他现有的客户很愿意成为他的（免费）促销员。

企业常常会忘记自己现有的客户，也就是那些正在倾听、购买、参与你的企业事务的人。我们最应该重视的是这些人，而不是那些我们曾经希望去吸引的人。不论你的客户是10个人，100个人，还是1000个人，如果你没有维护住他们，那么你为企业发展和营销所做的一切都是白费功夫。一定要倾听他们的心声，与他们沟通，为他们提供帮助。

肖恩见过很多在线教育领域的人把注意力都放在营销上，但是肖恩没有这样做，他把关注点放在依据现有客户的需要完善产品上，这样现有客户就会继续购买他的产品——已有的产品和新产品。他把自己的企业比喻成“加州旅馆”——人们可以随时办理入住，但永远不舍得离去。只不过他的手段不是梦幻而离奇的冰镇粉色香槟，他主打巧克力。

肖恩留住客户的策略包括向客户赠送一盒巧克力，里面放一张字条或者他手绘的小卡通图案。这个小礼物的成本大约是20美元，包括从新西兰（他目前居住的地方）邮寄的费用，但是这是被他的客户所津津乐道的。他们会花2000美元购买肖恩的培训课程来聊一聊巧克力。肖恩在活动中讲话，下面的人会谈论巧克力。他的客户喜欢这种小感动，还有肖恩的企业对他们的关注，因为他的“一人企业”把重点放在了服务现有客户上，而不是无限扩张。

当肖恩的一个朋友在某一年取得了很好的利润时，他们会开一瓶香槟（可能是冰镇玫瑰香槟），然后决定下一年要取得双倍的利润，但是肖恩确信他的终极目标是保持小规模。他质疑盲目扩张的思维，因为他不需要这样做。如果他想取得双倍利润，就像他的朋友一样，那么他要多做多少工作呢？而多做这些工作会给他的家庭或者他的生活带来什么样的影响呢？肖恩不想那么复杂，因为那样会增加压力和责任，他更希望过一种不被工作占满所有时间的生活。因此，对肖恩来说，成功就意味着维持小规模。

肖恩的心理诊所是“一人企业”寻求合理规模并维持经营的一个很好的案例。他将维持小规模作为长期发展战略，从而既实现了收益最大化，又平衡了工作与生活的关系。在现有的规模下，他可以更好地了解客户，帮助他们解决问题，而客户每年又会花数千美元购买他的培训课

程——只要他花20美元送客户巧克力。

和肖恩一样，塞氏企业的CEO里卡多·塞姆勒找到了对他的企业来说最合适的规模并进行投资。这个方法对他也奏效了，他把塞氏企业发展成了市值超过1.6亿美元的企业。他的方法就是否定增长总是好的和无限的，他认为企业必须关注如何变得更好，而不是如何变得更大。里卡多把重点放在确定让他所经营的每一个企业达到享有全球竞争优势所需要的规模上，一旦企业达到这个规模，他就不会再盲目扩大规模，而是把关注点从让企业变大转换到让企业变得更好。

目前的企业经营模式告诉我们，如果企业要赚大钱或者立于不败之地，就必须不断扩大规模，似乎规模越大就越不会失败，就会永远盈利（很明显不是这样）。事实上，按照这种想法，在我们假想的企业建立起来之前，我们唯一的目标就是增长和盈利。这种模式不是建立在事实的基础之上的，也经不起批判性调查。

基因组计划（Startup Genome Project）所进行的一项研究对3200多个高速发展的技术型初创企业进行了分析，发现其中74%的企业以失败告终。这不是因为它们的竞争力不足或者商业计划出现偏差，而是因为它们扩张得太快了。将增长作为企业的首要关注点不仅仅是糟糕的商业战略，还是完全有害的商业战略。这些快速扩张的初创企业因经营不善造成员工大量下岗，企业不得不关闭店铺或者低价卖出。将增长置于利润之上虽然是很受欢迎的战略，却也是这些企业走向衰落的原因。

考夫曼基金会和*Inc.*杂志对5000个增长最快的企业进行5到8年的跟踪研究后发现，其中三分之二的企业都已倒闭、大规模裁员或者以低于市价的价格卖出，这个结果再次印证了基因组计划的调查结果。这些企业没有持续经营下去的原因是它们在它们所认为的利润允许的范围内增长，或者说它们的增长是建立在注入的风险投资上的，而不是以实际利润为基础的。

风险投资快速向一个企业注入资金，帮助其取得成功，但是它不是必须的，而且会带来一些问题。考夫曼基金会的研究结果显示，能够在市场上站稳脚跟的企业中有将近86%的企业没有接受过风险投资。为什么呢？因为一个企业的目标和其投资者的目标并不能总是保持一致，更糟的是，投资者的想法不一定有利于一个企业的终端客户。资金注入会让一个企业失去控制力、适应力、速度和维持简单经营的能力，而这也正是“一人企业”所必需的特征。

Y Combinator（全球最大最著名的初创企业风投公司之一）的联合创始人保罗·格雷厄姆指出，风投公司不会为企业投资数百万美元，因为这个数字可能是这些企业真正需要的。它们只会投出根据自己的商业规划有益于自身增长的数额，因为没有哪个企业会真正给风投企业积极的回馈。格雷厄姆指出，突然的大额投资会让企业变成“严肃地坐在一起开会的员工军队”。

连续创业家萨利姆·伊斯梅尔指出，初创企业实质上非常脆弱。它们的目标是在极度不确定的条件下发展成大企业。它们投入资金和资源，希望能够获益，而大多数初创企业失败的原因是这种情况不常出现。

虽然这样的例子很多涉及被认为是初创企业的企业，但从传统意义上说，“一人企业”并不总是初创企业。很多初创企业关注增长、控股型收购、员工、摆满桌式足球桌的大办公室、开放的布局和不惜一切成本所能取得的巨大利润，而且它们依赖投资者投入的第一笔资金。相反，“一人企业”关注稳定、简单、独立、长期适应力、维持小规模、在可能的范围内盈利，而且它们不需要外部投资。“一人企业”关注当下可以实现的事，而不是在拿到外部投资后才能办到的事，它们可以在没有资本注入的情况下开始运营。

不是所有的初创企业都一样，有些初创企业就会对盲目扩张发出质疑。比如，Buffer（一款拥有300多万用户的社交媒体计划工具）只有72个员工，而且并不希望快速增加员工数量，除非它必须这样做。Buffer并不总是质疑增长——几年前，这家企业狂热地招聘员工，因为它希望大规模融资。当时企业对雇佣更多人，从而占据更多市场份额、实现更大收益、给投资者一个满意的答案这些事并没有明确的想法，但是Buffer雇佣的员工数量超出了它的供养能力范围。

之后发生了两种变化：首先，Buffer意识到它就算接受外部融资，仍然需要裁掉11%的员工。根据营业收入目标（而不是实际利润）招聘员工并付给他们工资的这种想法并不合理。其次，他们意识到其领导团队对成功的看法有意见上的分歧。Buffer的CEO希望制订一个利润驱动的、全局的、缓慢发展的计划，认为企业只有积累了足够的资金，才能雇佣更多员工。相反，Buffer的COO（首席运营官）和CTO（首席技术官）更倾向于追逐高风险和高增长，换句话说，也就是典型的初创企业所走的路线。最后，他们离开了企业。其他员工没有离职或被解雇，留下来的人都认同CEO的缓慢的、以利润为基础的增长计划。

当企业需要通过无止境的增长来盈利时，它就很难适应越来越高的发展目标。如果一个企业在当前的规模下能够取得不错的利润，那么增长可能是很好的选择，当增长有助于成功，而不是成功的必要条件时，企业可以选择增长。

对“一人企业”来说，要回答的问题永远是“我要怎样做才能让我的企业变得更好”，而不是“我要怎样做才能让我的企业变大”。

## 不把过度增长的负面影响作为终极目标

在寻求增长的过程中，企业或企业的创始人要与丹妮尔·拉波特笔下的“野兽”作斗争。一个关注增长的企业常常会采用一些复杂的体系来适应呈指数增长的体量和规模，这就需要管理更多资源（人力和财力），随之而来的是需要更复杂的系统来管理增加的资源，以此类推。

丹妮尔笔下的“野兽”是她创造的用来与她宏大的商业愿景相匹配的系统和结构（财力和技术）。她投资100万美元建立了一个网站，希望将她的企业带到更高水准。问题是100万美元的网站需要一个专家团队来全天候管理和运营，更新博客或产品都会产生巨大的成本。

这头“野兽”的胃口越来越大。为了让“野兽”满意，丹妮尔的重心偏离了创造和运营企业的初衷。随着她的关注点变得模糊，她开始疲于喂食这头“野兽”，而无暇处理核心业务。当丹妮尔意识到她的初衷不是让企业迅速扩张来不停地喂食这头“野兽”时，她决定终止这一切。

正如她所说的“自断手臂”那样，她开始大幅度地简化。她认为不再关注增长和规模是将“野兽”从她的“一人企业”赶走，将自己的工作重心转回到那些关心她的工作的人身上的最好方法。她不再试图通过付费渠道来接触更多的人，而是只关注那些对自己感兴趣的人，也就是那些很自然地或者有计划地通过口碑了解她的工作的人。事实上，她仍然有数十万热情的粉丝追随。

当然了，对“野兽”的渴求是很容易理解也是很符合人性的。哪怕是在企业里，我们也需要被爱、被需要，有些人的这种需求甚至更强烈。然而，如果我们不能真正去分析这种需求以及它与我们工作的关系，我们会因此而毁灭。佛家把这头“野兽”叫作“饿鬼”——一种不断受饥渴折磨的可怜的鬼魂。饿鬼永远吃不饱，总是想吃更多。在企业中，饿鬼就是对不断扩张、更多利润、更多追随者、受到更多人欢迎的追求。

就算是大型的知名企业也难以抗拒追寻无限高增长这头“野兽”的诱惑。星巴克、卡卡圈坊、爱宠乐园网等企业都在追求不断扩张，并以不同方式付出了高昂的代价。

星巴克在全球范围内开设了数百家店铺，并计划通过添加三明治、CD、美味饮料等商品来实现快速扩张。这种快速扩张以星巴克品牌被冲淡、快速收缩规模的结局收场，星巴克不得不关闭900家店，而后把重心放在做好一件事上，那就是做更好的咖啡。星巴克通过更新咖啡机、重新培训员工制作精致的意式浓缩咖啡、取消音乐和午餐供应等多余服务等方式回归精品咖啡店。通过这次艰难的调整，星巴克明白了更好不一定意味着更大。

卡卡圈坊新鲜出炉的卡卡圈很受欢迎（也很美味），因此，这家企业似乎永远立于不败之地。每天，卡卡圈坊“新鲜出炉”的标志一打出来，排队的人就挤满了几个街区。但是卡卡圈坊也因为向食品杂货店、加油站等经营模式扩张而冲淡了其所倚仗的那种稀缺性。不同的特许经营店相互对峙，导致公司利润缩水：2004—2006年销售额下降18%。卡卡圈坊的扩张也导致会计和报告上出现严重问题，需向美国证监会缴纳7500万美元的清算金。

而爱宠乐园网可以说是网络公司繁荣与萧条的典型，它一边无序扩张，一边以远低于成本的价格销售商品（很明显不能持续经营）。仅2000年第二季度，爱宠乐园网就拿出1700多万美元用于给袜子玩偶打广告，而这个时候企业的收入（不是利润）只有880万美元。爱宠乐园网基于其所希望看到的增长而支出，而不是按企业现有的发展水平来支出，这导致它损失了近3亿美元的投资额。

当然，在特定市场，对特定产品来说，规模经济有时是成功的必要条件，但一般情况下它不是必要条件，而且不是一个很有效的商业战略。因为这种模式会倒逼增长，而增长不一定是必要的。

当你觉得不得不开始与市场上最大的竞争对手竞争时，你就会追赶你的竞争对手的扩张步伐，而不是完善自己的产品。有时候寻找一个客户并为其服务，然后再一个一个增加新客户是一种非常实用也非常有效的起步方式，甚至可以成为我们的终极目标，也就是说我们可以把重心放在客户关系和现有的工作上。有时候，最好的计划就是重点关注现有的客户，而不是寻求在市场上占据领先地位和扩张。

不是只有扩张才能走向成功，这是雪球女王（Queen of Snow Globes）的创始人利亚·安德鲁斯偶然间发现的真理。她经营的企业规模非常大，生产精致而独特的雪球。企业创立之初，她应接不暇地处理关于这些艺术品的订单，询问的人包括一些名人，如导演昆汀·塔伦蒂诺和演员查宁·塔图姆，甚至还有美国流媒体巨头、世界最大的收费视频网站奈飞。她没有盲目扩大生产，而是不断提价，直到需求与她的生产能力恰好持平。她把重心放在创造一种优于竞品（批量生产的雪球）的令人惊艳的产品上，并且让自己的工作能够产生不俗的回报。由于她将工作重心放在生产最好的产品，而不是最适合规模生产的产品上，因此她在没有扩张生产规模的条件下实现了利润的大幅度增加。而如果她扩大生产规模则会导致经营更复杂、成本增加。

带领五支球队角逐过NBA冠军的著名篮球教练帕特·莱利提到过“增加的疾病”。他一次次地发现那些冠军队员就像很多初创企业一样，总是把重心放在更多而不是更好上。一旦他们赢得了比赛，他们的自我优越感就会超越帮助他们取得胜利的一切因素，比如练习和专注，使他们沉浸于更多的赞美、表扬和媒体关注中。最后，他们败于内部动力缺失，而不是竞争对手。

当你把重心放在不断完善做事方式，为客户提供更好的服务上，你的“一人企业”做同样的工作就可以获得更多利润，原因是你可以抬高价格，直到你的需求与你的处理能力持平。我在经营一家客户定制的设计企业时就是这样做的：我不断提高价格，直到订单数量略高于我的处理能力。通过这种方法，我无须雇佣更多员工来增加利润，只需要不断完善我的工作。我每天的工作时间没有变，但是收入大幅增加。保持小规模经营仍是我的终极目标，我与肖恩和里卡多的愿景一样，希望变得更好而不是无限扩张。

保持合理规模，而后把重心放在不断完善自我上没有什么错。小规模经营可以作为长期规划，而不仅仅是起步阶段的计划。

## 传统的经营理念破裂了吗？

传统的工作方式（有着严格规定和等级制度的企业）正向自由灵活、自主度更高的工作模式转变，商业世界正不断被新的工作模式和技术所颠覆。这是一件好事，改变工作方式让我们有机会用最小的投资、人力和时间成本来发展。

一般来说，人们普遍认为小规模是很好的起步状态，或者一个企业在发展机会有限时一般会选择小规模。而如今出现了一种新的经营模式，那就是小规模起步并保持小规模经营。其原因不是缺乏远大愿景或者战略，而是如今一个人（或者一个小团队）就可以做出很多成绩。技术的不断革新让我们可以像自动售货机、直运模式（无须仓库和员工）或者按需印刷（无须为购买机器和仓储而增加成本）一样更灵活地工作。

为互联网上26%的网站提供服务的WordPress软件关闭了旧金山办公室，原因不是企业缺乏资金（它的盈利情况很好），而是员工很少在办公室工作，他们都在家办公。将近1400平方米的办公室里可能每天只有5个人办公，平均每个人将近280平方米的办公空间实在是太浪费了。科技让我们可以随时随地开展工作，这样就节省了办公经费（如办公室和办公用品）。

荷兰籍程序员皮埃特·莱维斯是一位数字大神，他向商业经营的现状发起了挑战。他在世界上任何一个能联网的地方工作（目前在泰国的一个小村庄），带领20多人的团队创建了能与获得风投的硅谷公司相抗衡的软件。皮埃特经营着他的在线服务Nomad List——一个评估在世界各地的城市工作的难易程度和愉悦程度的网络社区清单。他不需要员工，甚至不需要办公室，每年可以赚40万美元。《纽约时报》《连线》（*Wired*，美国著名科技类杂志）以及CNN和《福布斯》都在Nomad List上榜上有名，所以皮埃特不需要任何公关或营销团队，只需要把重心放在不断改进服务上。由于企业只由皮埃特和他所需要的几个承包商组成，他可以自由地将自己的想法付诸实践并检验它们是否有发展空间。如果事实证明行不通，他就会迅速调整。作为“一人企业”，他已经超越了业界的大企业，成为行业领跑者，他甚至不需要传统意义上的邮箱地址。他通过现有的软件来自动运营，因此他甚至可以在离线几周的情况下仍然获得稳定收入。

布伦南·邓恩经营着一家邮件自动化和培训咨询公司，他通过严谨规划和稳步执行他的个性化销售漏斗（所谓的“销售漏斗”是一个形象的概念，是销售人员在销售时对客户进行分析的工具之一），甚至不用动手指就可以发布产品。布伦南不在家的时候甚至不用带电脑，但他仍然能够拿到销售记录，原因是他建立了一个系统，这个系统能够吸引目标客户进入他的网站，将其转化为订阅者，向其发送个性化邮件（根据不同客户在网站上的行为或行动来变更邮件内容），最后将他们变成买

家。这个系统能保证他无论在不在场都有收益，因为整个流程都是通过软件（像MailChimp或Drip这样的电子邮件服务供应商）完成的，每个月只需要花费几百美元就可以搞定。布伦南在创业之初也是按照传统的运营模式雇佣员工，准备一个办公室，不断增加员工数量、资本和资源投入，希望能取得成功。但如今他开始走精简路线：不用办公室，只用少数几个远程的承包商。他缩减了在工作上花费的时间，大大降低运营成本，通过使用现成的数字科技赚钱。

过去昂贵的或者未开发出来的软件，如今都变得很便宜、容易上手、方便使用了。比如，我每周花将近一小时的时间就可以运行一个30000人的邮件列表，获得不菲的收入。我可以使用谷歌的免费文件功能创建一个在全球范围内可编辑共享的文件，或者利用Dropbox这样的软件共享任何大小的任何文件。我可以用一个身在柏林的签约系统管理员每月为我工作1~2小时取代整个IT部门。我可以通过免费的分析软件了解我想知道的关于网站浏览者的一切信息来运营我的业务。科技让我们可以轻松完成过去需要花费数千美元或者雇佣一个团队才能完成的工作，这种新形势让我们更容易维持“一人企业”，并且不把无限扩张当作终极目标。

为自己工作：风险太大吗？

“冒险”不仅仅是一款著名的、刺激的、令人着迷的棋类游戏的名字，也是大多数人对自主创业的看法。当然，为自己工作一定会有风险，但是我们要向“经营‘一人企业’比在传统的企业工作风险更大”的观点发起挑战。

如同传统的商业模式正在发生改变一样，那种认为创业充满了风险的、过时的、充满恐惧的观念也要改一改了。在如今的世界，不是只有按部就班地上学、拿学位、找到一份稳定的工作做到退休这一条路，没有什么工作或者职业像几十年前那样稳定了。很明显，让50岁的人退休，给他们发放体面的养老金的年代已经一去不复返了。

乳木设计公司（MilkWood Designs）的创始人和负责人米兰达·希克森为旧金山湾区的小型初创企业做工作空间设计。她的工作是根据客户的独特内部风格和沟通风格（主要是一个企业的文化的外部展现）定制设计工作空间，包括出售或定制精美家具、整体空间设计以及随着公司规模扩张或精减调整办公空间。

出生于20世纪80年代的米兰达曾梦想穿上西装在企业里当白领（嘿，这两点都是那时候的时尚）。小时候，她的父亲史蒂夫·希克森从一家大型建筑企业下岗，开始自主创业。他之前的工作可以说是很稳定、很安全的，但是当行业或者经济形势发生变化时，大企业就会裁员，有时候大部分员工都跟着遭殃。

米兰达的父亲在他家位于旧金山郊区的车库创办了一家项目管理公司。那是一个连窗户都没有的房子，他们家的人叫它“盒子”。“爸爸去哪了？是不是在盒子里？”在这个简陋的家庭办公室里摆着他们家唯一一台电脑，电脑的显示器上贴着一张便签，上面写着“经费=死亡”，这也是她父亲的经营理念。他不会盲目求多求大，他只是与几个自由职业建筑师、工程师和评估师建立联系，而且只在需要的时候雇佣他们。因为企业只有他一个人，当市场出现变化或者当他喜欢的一些特定工作需要投入大量精力时，他就很容易调整。将“一人企业”维持在小规模（只有他一个人）让他有足够的自由时间，他可以在白天教小米兰达游泳和打篮球，晚上工作。

米兰达毕业后开始在硅谷的初创企业工作。她很享受这些工作带给她的友谊、出差机会和团结互助的氛围，但同时她也面临着职场上的不平等待遇。尽管那些富有的男性白人领导在企业内部宣扬包容和开放的价值观，她还是经常遭遇职业发展受限的情况。因此她选择离开企业，自己单干，这样她的自主性更高，能够更好地控制自己的职业发展方向。

她父亲的“经费=死亡”理论潜移默化地影响着她，她也采取和父亲一样的经营方式。她只有在需要的时候才会雇佣一些油漆工、搬运工、安装工和木匠，她会在过去的同事中选择一些信得过的人来为她工作，同时也会考虑别人直接介绍给她的人。她会付给这些人较高的薪水，从而激励他们做好更小规模的项目或者在周末工作。因为她所付的薪水较高，他们的工作质量也就很高，这样她就可以向客户收更高的费用。同时，通过维持小规模，她可以找到自己的市场定位，那就是以小型初创企业为客户；而大规模、高投入的室内设计公司一般不会选择这种客户，因为他们要追逐更高的收益。

米兰达童年时关于长大后穿西装当白领的愿望破灭了，原因不是垫肩不流行了，而是她意识到不断扩张往往会带来压力和焦虑。当你雇佣员工的时候，你要对他们负责，因为你是他们的收入来源。他们需要这份收入还贷款，养活家人，甚至供孩子上大学。这是很沉重的责任。

但是雇佣自由职业者就不一样了，你只需要在特定的项目上对他们负责，而且你知道你所获得的报酬里包含了你需要付给他们的薪水。

米兰达找到了一种能够根据自身条件承担责任，从而取得成功的方法。这种责任不会压得她喘不过气来，也不会让她需要花大量时间去管理别人。她有足够的时间在她建在内华达山脉山麓上的蒙古包里度假，生活也更轻松自如。

我已经自己工作了将近20年了，每年都能获得稳定且有所增长的收入。这与我的很多在大企业或初创企业工作的朋友的现状形成鲜明对比，因为当经济形势出现变化时，他们就会下岗或者面临被裁员。据美国人口普查局的数据，在美国，2015年年收入100万美元的非雇佣者（为自己打工并且不雇佣任何员工的人）的数量增长了近6%；38029家“一人企业”获得了7位数的年收入，这些企业的经营领域涵盖高科技、设备维修、洗衣服务等，不一而足。

美国人口普查局的数据显示，为自己打工同时很好地协调工作和生活之间的关系变得越来越容易，风险也越来越低。你可以将工作外包出去，或者雇佣自由职业者来完成在传统企业中由固定员工完成的工作。而且跟企业不同，你是老板，所以不会被裁员，也不会遭遇基于性别的不平等待遇。只要你很好地完成工作，为自己打工就没有什么限制，除非你自己设置一些比较高级的上限（接下来我们会详细介绍）。

## 上限

大多数企业都会设置目标愿景，但是很少有企业会考虑自身发展的上限。相反，他们常常会关心企业目标的下限——利润和收入的持续增长，他们会设计一个这样的目标，“这个季度我要赚100万美元”或者“我们的邮箱列表每天要增加2000人”。他们会设计他们所希望达到的最低门槛，同时假设如果能得到更多，那就更好了。

但是如果我们为设计一个目标上限呢？比如，“我希望这个季度赚至少100万美元，但不超过140万美元”或者“我们的邮箱列表每天要增加2000人，但不超过2200人”。

在商业领域，大多数情况下，可持续性存在一个神奇地带，这与本书一开始所提到的“足够”这个词相关。如果增长过快，就会出现问題，比如雇佣员工的速度赶不上企业增长的速度，或者企业的基础设施无法

满足不断扩大的规模的需要。如果你想得到足够的利润，下限很重要。但是如果你想要的不止这些呢？如果你希望得到的利润高于你所需要的，那么这有多大意义呢？如果你盲目追求增长，这对你、你的企业或者你的客户有多大好处呢？

詹姆斯·克莱尔是一位主攻习惯和生产率主题的成功博主，他讲述了美国西南航空公司在1996年面对的一个有趣的问题：这家企业策略性地从一个区域小运营商发展成为全国知名企业，在其他大多数航空公司都在走下坡路或者亏损的时候，100多个城市请求西南航空将业务扩展到自己的城市。然而，这还不是最有趣的部分。有趣的在于西南航空拒绝了95%的类似请求，只选择了4个城市开展新业务。它结束了快速增长，原因在于企业领导层设置了发展的上限。

西南航空的高管当然希望企业每年都有所发展，但是他们不希望企业发展得太快。和星巴克、卡卡圈坊、爱宠乐园网不同，西南航空希望保持自己的发展步调，一种从长远来看能够保持可持续发展的发展速度。通过这样做，西南航空保持了安全的发展限度，在其他航空公司衰落的时候继续繁荣发展。

西南航空的故事很有趣，因为企业高管努力让企业持续经营，而不是盲目求快求大。从进化的角度来说，希望得到更多是无可厚非的，我们希望得到更多食物、更多水，更好地保护自己免受捕猎者的侵袭，等等，因为我们不想死亡（很可能是被比我们更大的动物吃掉）。所以在过去，不为目标设上限让我们活得很好，让我们有足够的食物、充足的保护并繁衍下来。而如今，在现代社会，设立毫无限制的目标常常会带来问题。现在的我们基本上不用为食物和保护担心，但我们还是希望得到更多，欲壑难填，我们把这种思维模式带到了我们所创建和运营的企业中。

从文化的角度来说，增长能满足我们的欲望，让我们拥有体面的社会地位。一个人经营的企业规模越大，利润越高，雇佣的员工越多，他就会感觉越好。詹姆斯·克莱尔指出，他的博客有10000个粉丝就算是成功了。但当他很快有了10000个粉丝时，他的博客业务却没有发生什么变化。他又把目标变为10万个，但当他很快得到这些粉丝的时候，一切还是毫无改变。在设置目标时，虽然我们不希望或者不承认自己受外部因素和同行压力的影响，但这些影响在某种程度上确实存在。被一个群体接受和关注的感觉很好。如果我们的目标总是关注内在的，我们就不会那么关注增长。现在詹姆斯同时关注自己的工作 的上限和 下限，根据

自己工作具体情况设置目标（很小一部分取决于外部因素和同行因素）。

## 嫉妒：灵魂（商业发展）的肿瘤

苏格拉底说嫉妒是灵魂的肿瘤，意思是其他人的成功很容易给我们带来负面影响。当我们把自己和其他人作比较时，我们就会搞不清自己是谁，自己到底要什么。我们把史蒂夫·乔布斯、埃隆·马斯克和奥普拉这样的人当作偶像，认为他们的成功模式（创建商业帝国）是指引我们走向幸福和职业成就的金钥匙。

由于某种原因，当我们为自己打工，或者我们的企业没有得到发展的时候，我们就会有一种希望赶超别人或者更大的企业，从而让别人看到自己“做得很好”的社会压力。当一个人在被问到“你做什么工作”时回答他为自己打工，那么接下来的问题通常是“你的企业有多大”。如果你的企业只有你一个人而且你没有任何扩张的计划时，你可能会感觉很尴尬。事实上，经营多大规模的企业都不容易，能够让一个企业持续经营并盈利就是一件值得骄傲的事，无论这个企业是大是小。

外部压力甚至是自身希望增长的压力很大程度上来自这种嫉妒心，我们看到一家大企业，就会觉得它经营得很好。实际上再透明的企业一般也只会对外公布它的毛利润或MRR（月经常性收入），这只是它的整体运营情况的一小部分，并不能表现出其真实的利润或边际收益。一个每月盈利50万美元的企业核心员工可能因过度劳累而致病，企业的资金消耗可能是每月55万美元。因此，一旦风险投资撤出，它就可能面临不盈利或者不能持续经营下去的状况。

嫉妒心很难管控，因为这是一种在社交层面很难管控的情绪，尽管大多数人都有这种情绪。嫉妒心会让人偏离工作重心，背离客户意愿。如果我们不能很好地管理嫉妒情绪，那么我们所期望的最好情况可能只是次好的，因为我们把重心转向了复制他人的路，而不是坚持我们自己的路。

嫉妒心还建立在错误对比之上，就像把未煮熟的食材与美味的馅饼相比较。嫉妒别人的时候，我们看到的只是最终的结果或者产品，也就是那个美味的点心。但是当我们反观自身时，我们看到的是所有不那么美味的食材，以及把它们作为原料做出最后的产品的所有劳动过程。我们总是把自己糟糕的一面与其他人光鲜靓丽的一面相比较，然后觉得很

自卑。请记住，每个企业都有成功也有失败。

嫉妒心只在一种情况下是有用的，那就是帮助我们正确认识自己。比如，如果我嫉妒你赚得比我多，那么我会意识到可能赚更多钱对我来说更重要，我就会去思考这是不是对的。如果答案是肯定的，我就会思考怎样做才能赚更多钱。一旦我们弄清楚嫉妒心来自何处，我们就能重新思考或者督促自己前进。

在印度的一种古老语言——巴利语中有一个词叫“随喜”，听起来就像是嫉妒的反义词，因为“随喜”的意思是“为别人的好运或成功而喜悦”（很有趣的是，这个词在英语中没有与之对应的词）。除利他主义之外，“随喜”这个词在商业领域很有用：我们可以因马斯克、奥普拉这样的人存在并取得成功而喜悦，与此同时也不会因他们的商业帝国的存在而影响自己所做的事或者改变对自己的企业的看法。我们可以接受这样的观点，那就是接受其他人的企业取得成功，但他人的成功不是改变我们自己的运营模式的主要因素。

我们不需要为了过得更好或者实现巨大的影响力而秉持那种主导全球的态度，并把这种态度强加到我们的工作中。我们的企业可以维持小规模并且有意义——关注如何变得更好而不是更大。

现在开始思考：

- 你在关注现有客户还是潜在客户
- 你是否会让企业变得更好（无论你怎样定义更好）而不是更大
- 你的企业是否需要扩大规模才能取得成功
- 你的企业规模的上限，也就是利润和愉悦感边际递减的界限是什么
- 你该怎样把对别人的嫉妒转化为对他们的成功的认可并向他们学习

## 第三章

### 领导者需要具备的能力

目前为止，我们介绍了“一人企业”是什么，为什么要关注让生活质量变得更高而非盲目扩张。现在我们可以把注意力转向“一人企业”的领导者（无论是为自己打工、不想雇佣其他员工的创业者，还是大企业里的自主程度较高的项目负责人）是什么样的，需要具备哪些特质。

成为“一人企业”的领导者所需要的特质可能与你想象的有所不同，我们会谈到领导和权力所面临的令人担忧的负担，以及如何避免这些负担。

#### 不那么典型的领导者

商界和好莱坞对领导者所需要具备的特质有一个传统的观念：那就是领导者是有感召力、掌控力的A型人物（大多数情况下是男性），是在办公室里声音最大、最能吸引人注意的那一个。这种领导者存在，但不是唯一的领导类型（尤其是男性领导）。“一人企业”可以被一个安静的、善于思考的、善于内省的人领导，尤其是有一个团队需要被管理的时候。

“一人企业”的领导者也需要领导力。如果你为自己打工，你就必须有能力去成功地宣传自己的服务或产品并且维持好与客户的关系。如果你与承包商或自由职业者合作，你也需要有领导他们的能力。在企业中，如果你不能表现出具备领导力，你就不能获得实现自主性所需的控制权、适应力和速度，虽然企业可能会说“领导”不是你需要扮演的角色。

感召力——领导者必须具备的所谓的X因素——可以激发紧迫感、鼓励合作，这不是一种天生的能力。事实上，感召力是可以习得的，哪怕是不善言谈的人也可以掌握这种能力。洛桑大学的调查显示，培养管理者的一些特殊能力可以提升他们的感召力（就算他们天生没有这种能力）和整体素质。每个人都可以通过使用故事、比喻，提出高期望甚至

是通过面部表情来获得感召力，从而激发别人。

领导者所应具备的另一种能力是为自己和他人设定极高的目标。甘地在他著名的“退出印度”的演讲中激发了所有国民以非暴力的方式反抗英国的统治。夏普公司的前CEO町田胜彦在1999年夏普公司面临倒闭的时候激励他的员工，告诉他们一个难以想象的事实，那就是到2005年，为满足消费者的需要，所有的CRT电视机（过去的那种体积很大、很笨重的电视）将被更薄的LCD电视取代。但是只设定这些近乎疯狂的目标是不够的，他们还需要相信自己能实现这样的目标。甘地通过无数次和平抗议实现了他的目标；町田胜彦通过说服他的工程师团队，并且对他们表现出足够的信任，给予他们足够的资源放手去做实现了他设定的目标。

由于脸书的CEO马克·艾略特·扎克伯格是一位典型的内向型领导，因此他向首席运营官雪莉·桑德伯格寻求帮助，雪莉在社交和政治方面给了他一些指导。扎克伯格更倾向于小规模、真诚以及合作的氛围，所以他没有积极去雇佣更多员工、设立很多子公司。他很擅于劝说其他初创企业中那些非常具有企业家精神的创始人加入脸书，他的方式是花时间与这些人相处，真诚地倾听他们的想法。

哈佛商学院的一些教授所做的一项调查发现，内向型领导尤其是那些管理着技术高超、充满活力的团队的内向型领导非常容易成功，这是因为一个更安静、更冷静的领导更容易认真倾听、聚精会神，不畏惧、不间断地工作很长时间，他们也能够领导和他们一样的人。就像只有在熟练掌握一门技术之后自主工作才能带来收益一样（见第一章），如果小规模经营的“一人企业”想既能独立发挥作用，又能在自主工作的前提下作为一个整体发挥作用，那么团队的每个人都需要有实力。

亚当·格兰特、弗朗西斯卡·吉诺和大卫·霍夫曼共同完成的这项调查显示，内向的人更适合当老板，而外向的领导往往在说话之前不会深思熟虑，常常会失去下属的敬重，从而导致失败。然而，任何愿意耐心倾听团队成员意见，虚心接受那些智慧的、有用的建议的领导，无论是内向型的还是外向型的，都能够建立有益于合作的信任。

内向型领导需要战胜“外向型的人更适合当领导”的文化偏见。尽管人群中内向型的人和外向型的人可能各占一半，但96%以上的经理和高管都是外向型的人。在2006年开展的一项研究中，65%的公司高管认为内向是成为领导的障碍。但我们必须重新审视这种思维定式，因为它不

一定总是对的。瑞金大学发现拥有为别人服务的愿望并能够激励他人成长是成为领导并保持领导地位的重要因素。所谓的仆人式领导可以追溯到古典哲学和《道德经》，他们坚持只有帮助员工或客户实现自己的目标才能更好地实现一个企业的目标的信念。这种领导不会去吸引别人的注意，但真心愿意为别人增光添彩。仆人式领导需要谦逊，而且这种谦逊也是值得的。“一人企业”的领导者也应该意识到帮助别人提升才能让整个团队或企业提升。

“一人企业”常常是那些外表安静、内心有清晰的方向、能够不动声色地做出一些成绩的人。很多人认为他们没有能力开创并运营一个企业，激励他人与自己合作或购买自己的产品及服务。我本人是第一个承认自己有社交恐惧、不擅于在一群人面前讲话的人，去参加会议或者聚会总是让我觉得很头疼。我所做的是在我更擅长的领域开展业务，那就是在线教学和文字沟通。我把自己的内向转化成了积极的工具，而不是无所作为的借口。我找到了适合自己的个性和技能的领导方式：避免在人群中发言，更多地选择一对一交流。我的内向的天性是我选择在线教学而不是做演讲的主要原因，对我来说，在线教学是一种可以有效沟通并与客户建立联系的有效渠道。

因为我所欠缺的领导力很容易对我的“一人企业”造成影响，所以我只与那些自由职业者和承包商合作，因为我不需要管理他们，他们知道自己该干什么。我只需要为他们提供必要的参数，然后放手让他们去做就好了。我给我所雇佣的人足够的自主权，这样我就可以做我自己的事了，不需要整天开会、打卡或者管理。我让他们在有问题的時候知会我，如果他们没有任何消息，我就会认为他们沉默的意思是他们在完成自己的任务。我让诸如不擅于管理别人这类的弱点为我的工作服务，而不是成为工作的障碍。我的领导风格可能需要我在雇佣人的时候花更多的钱（A级球员的工資很高），但是他们的工作总是值得我这样做，并且能够为我的企业带来积极的回报。

## 自主性不是灵丹妙药

领导一个能够让员工自主工作的“一人企业”并不是简单地取消所有的规定和流程。这样做会导致混乱的结果，会严重影响收益和持续经营。

如今，世界财富1000强中79%的企业和81%的制造企业都有自主的、自我导向型的团队，这些团队都以某种方式被领导或被管理。你可

能觉得自我导向型团队需要指导这件事很奇怪，但在现实中他们确实需要某种方式的引导。

克里伯格是一位管理教练，他为乐高公司和声田公司服务，他认为假设一个组织可以拥有绝对的自主权或者完全的目标一致性（员工严格按照企业目标或领导的指示完成工作）会导致错误的对立。对创立企业和维持企业经营来说，这两点都是必不可少的。“一人企业”的领导需要做的是让员工有自主性，同时提供目标一致的流程，确保大家有共同目标。实现这种精致的平衡是很有挑战性的。

凯尔·墨菲是Hudl（一家运动训练软件公司）的设计部副总裁，他是这家企业的第一位员工。在过去的9年中，企业的员工增长到600人。这家企业刚刚创建的时候出现了“自主性超载”的现象：每个团队都按照自己的意愿工作，有时会重复工作，有时会做出一些无法与其他团队相适应的工作。这就引发了混乱。凯尔迅速意识到必须创建一个全球化的组织体系——既不限制员工的创造力和才能，又能制定共同的工作框架让员工遵循。

凯尔的设计团队努力雇佣足够的设计师来完成企业的设计任务，这让凯尔重新思考Hudl设计团队的这种平面化管理的运营方式。通过为软件内的相关视觉因素（按钮、颜色、字体等）设定统一风格，Hudl对设计师的需求减少了，原因是他们有了统一版式。他还简化了反馈和修订的工作方式，节省了这些流程的时间。事实上，雇佣更多员工不是很好的解决方案；相反，引入更多流程和结构有助于让更少的人完成更多工作，方法就是让每个员工在使用统一的工具栏的前提下，按自己的方式来完成工作。

自主性也可能被恶意曲解。问题在于没有太多员工愿意通过弹性工作时间或者远程工作等方式来完成工作，而领导认为他们无须过多地干涉员工的工作，领导的工作是提出清晰的方向，然后退出。即使是“一人企业”也需要方向和统一的流程，这也是促进创新发展和实现目标的共同限制。这需要精心谋划，它不是自主或不自主的决定那么简单，而是要在引导和信任之间建立一种平衡。如果领导给予团队太多的引导，那么团队就会产生依赖，这样领导力就会成为决策的一种瓶颈，如果引导过少，企业就会陷入混乱。平衡点是高效能团队发挥自己的能力，为企业带来最大的效益以及最具创造力和吸引力的结果。

就算是不雇佣任何员工的企业也需要限制。在服务提出特殊要求的

客户或者对产品要求很高的客户时，一个领导越注重流程、系统和可重复使用的要素（从编码到营销语言再到视觉效果），他的工作效率就越高，效果就越好，需要的工作时间就越短，需要雇佣的员工就越少，而他的收益、完成的工作和客户都会增多。

## 多样的技能

无论是在读书还是在工作的时候，我们常被教导专业化才是通往成功的关键。从年轻时起，我们就被要求选择一条通向特定专业的道路；在工作中，我们常常只用一种特定技能来完成分配给我们的工作。这对我们在某个领域积累专业技能是很有好处的，但是“一人企业”真的需要我们知道并理解各种专业和技能，从而掌控自己的工作。

作为一位优秀的多面手，你通常从一个专业做起，然后根据需要习得其他的辅助技能，最后完全理解整个工作所需要的所有或者大部分内容，而不仅仅是其中的特定工作所需要的技能。当你自己创业的时候情况更是这样：你必须理解你获得收益或者生产产品所需的技能，同时还必须了解一些关键的技能，如营销、会计记账和销售。

在商业领域，生存环境从来都不是完美的。事实上，它可能不那么理想，会存在诸如动荡的市场、变化的趋势、摇摆不定的客户需求等问题。企业中的多面手能够在动荡的环境中发展。比如1999年，随着Y2Y的兴起，COBOL语言的程序员变得很抢手，但这种需求在2000年1月1日就迅速消失了。相比之下，那些能用任何语言写程序的程序员从20世纪80年代计算机开始成为主流以来一直很抢手，他们掌握不同技能，因此他们一直有市场。

《进化》一书的作者卡特·菲普斯认为，多面手“什么都知道一点儿”，他们的价值会越来越高，将在商业领域继续施展拳脚。掌握的技能多少是你作为“一人企业”能否持续发展的重要因素。耶鲁大学的讲师维克拉姆·曼沙拉马尼指出，人们对掌握某一领域的专长过于重视了。确实有一些领域需要人们掌握特定的知识，如自然科学，但对大多数的专业知识来说，如果它不能广泛应用，那它就不适用于今天的商业领域（或者“一人企业”），原因是存在很多不确定和模糊的因素，同时衡量标准也不明确。我们现在需要的是接受全面的思维，尽可能多地了解每个领域。

“一人企业”的全才领导需要了解工作中所需的方方面面的知识，他

不仅要掌握核心技能，还需要了解商业运作的方法。“一人企业”的领导需要具备全面掌握各领域知识的领导素质或者培养自己这方面的素质。

## 心理学

了解他人的思维方式对“一人企业”至关重要。你需要了解人们如何对你的产品或服务做决定，以及他们为什么做这样的决定。他们购买你的产品的动机是什么？让他犹豫的原因是什么？他们认为自己生活中最重要的是什么？如果他们购买了你的产品，那么对他们来说，你的产品的吸引力在哪里？你的企业哪个环节出现了客户流失，原因是什么？弄清这些关键问题会让你成为更好的领导者、销售人员和营销人员。

## 沟通

虽然我们可能认为自己不是交流者或者作家，但我们中的大多数人每天都会花很长时间写东西。从写邮件到发推特再到打电话，这些都是沟通。我们越清楚如何清晰有效地交流，就越能当好领导，因为这样员工才能更明白我们发出的指令。

## 适应力

英国记者迈尔斯·金顿曾说过：“知识是知道西红柿是一种水果，而智慧是不把它放在水果沙拉中。”我们不能认为掌握足够多的知识就是拥有足够多的智慧，就算你拥有非常多的数据或经验，还是有很多因素会超出你的掌控范围。事实上，在商业领域中，很多生意都靠碰运气，这也是在遭受失败的打击时，快速恢复元气，并带领团队走出低迷的重要性，因为你需要这样做。

## 专注

“一人企业”的领导要学会巧妙地说“不”。你可以把拒绝作为一种可实现的战略，因为机会、任务、让你分心的事、计划、会议等会经常出现。拒绝那些对你的企业或团队毫无益处的事，你就可以有更多时间去为企业创造更好的机会。你必须学会如何快速评估每件事，然后找出那些必要的事和需要拒绝的事。

## 决定

做决定可能是一件很伤脑筋的事。在需要做决定的时候，很多人会做出坏决定，因为他们厌倦了做决定。我们可以把较大的、充满压力的决定转化成较小的、更容易操作的决定，这样就可以更快、更聪明地选择一个方向，压力也会小很多。

## “我每天都在拼命赚钱”

化繁为简和提高适应力、掌控力、速度对领导“一人企业”是至关重要的。如果你不能专注于工作，那么就会出现大问题。

谷歌上有50多万篇文章是讲创业中的匆忙状态的（其中没有一篇关于标题中所提到的里克·罗斯的rap歌曲）。出于某种原因，自己创业和每天把自己逼到极限是密不可分的，因为我们总是觉得干得越多成果就越多。像我们在第二章中介绍的那样，更多不一定意味着更好，更好才是真的更好。花时间和精力去掌握一项技能是有好处的，但是还是要讲究平衡。当匆忙工作、不眠不休变成一种荣耀，健康、家庭和朋友要给工作让位的时候，我们就需要时间休息一下了。

在苹果公司的电视节目《应用星球》中，一名参赛者承认：“我很少有时间去看孩子，这是我需要接受的弊端。”真的是这样吗？这种匆忙的、把工作置于一切之上的态度与经营“一人企业”的理念不符，因为“一人企业”追求的是更好地工作而不是更多的工作。不认同技术型企业或大企业要想取得成功就必须采取工作狂的态度的“一人企业”包括丹麦程序员戴维·海涅迈尔·汉森，他创建了著名的Ruby on Rails网络框架，同时是软件开发公司Basecamp的合伙人。汉森对这种只有拼命工作才能成功的看法很不以为然，他认为更多工作带来的压力不仅从领导层向下传递，还在传递的过程中被放大了。在他看来，企业应该停止这种繁忙的状态，鼓励员工发现工作之外的生活的美好，认识到睡觉和休养的重要性；同时员工在工作的时候应该更冷静。

1971年由心理学家韦恩·奥茨提出的术语“工作狂”是匆忙工作的写照。工作狂对工作的需要超出了自己的承受范围，因此影响了自身健康和与亲友的关系。很有趣的是，奥茨发现那些拼命工作的人的业绩并不比那些不那么拼命的人的业绩高。他们的繁忙带来的影响仅仅是工作压力增大了，工作和生活之间的矛盾加深了，同时健康也受到了影响。他的研究发现，工作狂和更多的收益或自我效能并没有多大关系。

克鲁（Crew）公司的业务是帮助自由设计师和开发者与那些有需要

的企业建立联系。这家企业认为不应该为员工设置固定工作时间，它不希望员工每天工作8小时，或者从9点工作到5点，而是让员工选择在自己最有活力、注意力最集中的时候工作，只要能完成工作，工作多长时间由员工自己定。克鲁公司更关注员工完成的工作，而不是完成工作所需要的时间。

我们真的需要催促员工或者我们自己去工作更长时间，以求得更好的成果吗？抑或我们只需要在相同或更少的工作上做得更好呢？

领导“一人企业”的价值在于灵活运作的的能力。这种优势需要保持小心谨慎，因为成功会带来机遇（大多数时候是发展壮大的机遇），但是要维持“一人企业”，坚持你自己对成功和领导力的理念，你就必须拒绝那些与企业发展理念不符的机遇。“一人企业”需要保持说“不”的态度，因为那些一开始看似对一个团队有利的计划、任务、会议、邮件，如果不能得到很好的管理，它们很快就会拖你的后腿。对不适合企业发展的事说“不”，你才能有足够的空间对那些适合企业发展的珍贵机会说“是”，那才是与企业的价值观和发展理念相符的机会。

## 走出不知疲倦的领导误区

历史学家亨利·亚当斯指出权力是扼杀同情心的毒瘤，这种评价很残酷也很偏激，但是无论心理学还是神经科学研究都支持这种看法。麦克斯特大学的神经科学家苏克文德·奥比提出了“权力悖论”这个概念，他是这样描述人们通过领导力获得权力之后发生的事的：我们首先会失去获得权力所需要的一些能力，如同情心、自我意识、清醒的头脑和感恩之心。加州大学伯克利分校的心理学教授达契尔·克特纳通过对过去20年间领导行为的研究得出了类似的结论，那就是那些帮助人们获得领导地位的品质会在人们获得领导地位之后消失。

作为任何规模的“一人企业”的领导，你可能会陷入一种误区，那就是你必须疯狂地工作。企业家精神颂扬工作狂和为工作及企业做出的任何牺牲，并且把整个企业的重担和责任都压在一个人的身上。

这听起来很糟糕不是吗？但是MOZ公司（一家分析SEO和营销数据的企业）曾经的CEO、如今的奇才兰德·费舍金还是充满希望。兰德把MOZ从一个博客发展成为针对产品业务的咨询公司，其收益从2006年的30万美元增长到了2014年的超过4800万美元，连续几年收益翻番。兰德依靠社交和商业手段取得了成功，但是任何外部的成功都不能避免精

神疾病的发生。当兰德患上抑郁症时，他必须离开MOZ公司CEO的岗位。但是在这个艰难的经历中，他明晰了企业领导所需要的东西，无论企业的规模是大是小。他所学到的东西大多基于科学研究，但即使这样，这些理论也是与传统的商业理念以及无懈可击的领导神话相悖的。让我们来看看同情心、自我意识、清醒的头脑和感恩之心对培养和保持健康的领导力的作用。

兰德认识到的第一点是自我意识是当领导所必需的。通过充分了解自己，比如你的忧郁，你可以消除或者减少所谓的权力毒瘤。你越了解自己、你的动力来源、让你远离外部激励措施的原因，你就越能获得健康的领导力。

当我们认识到我们都是人，是人就有缺点，我们就能消除领导必须是无懈可击的这个观点。作为领导，我们的工作自觉和自省。对兰德来说，这意味着每个周五与妻子杰拉尔丁共度半小时，开诚布公地说出他们这一周所面对的压力和担忧。对其他人来说，他们可以寻求外部力量或专业人员帮助。试想让任何一个人去承担作为领导所需要面对的所有压力和要求（有时甚至是让一个人承担整个公司的压力），而没有人可以倾诉或者帮助他解决问题都是很疯狂的想法。这也是培育用于建立和持续运营“一人企业”的适应力的方法，那就是在需要的时候将压力分出去。

就算是“一人企业”也无须试图去做所有事或者独立面对所有事。为自己打工不意味着只有你一个人工作，就像兰德所说的那样，“如果一种疗法对托尼·瑟普拉诺奏效，那么它对你也奏效”。

同情心是奥比的“权力悖论”（我们在第七章将详细介绍）的重要组成部分，在布琳·布朗博士看来，同情心就是对人的感觉。然而，在很多快速发展的企业中，领导者认为他们必须摆脱人际关系，专注于将人作为资源使用，以求得必要的增长。问题是不再去思考是什么在激励员工或者让员工消沉的领导就不再适合当领导了。

最后，领导要有感恩之心。宾夕法尼亚大学沃顿商学院的亚当·格兰特发现，当人们真心感谢承包商、员工和同事时，他们就会更投入、更高产。哪怕是再小的感谢之举都有用，比如发感谢邮件或者公开表示认可。比如，Hudl公司的凯尔会奖励对企业贡献最大的设计师。加州大学伯克利分校心理学教授彻尔·凯尔特纳研究发现在职业体育领域，那些用熊抱和碰拳等动作来表示感谢的运动员会激发队友更好的发挥，每

赛季多赢近2场比赛（有时这就是能否进入季后赛的区别）。

因此，通过保持自我意识，正视自己的成败，关爱我们的同僚，向他们表达感谢之情，我们就可以治愈领导力的“权力毒瘤”。崇尚疯狂工作的领导是导致大多数问题出现的主要原因，因为他们的失败和缺陷被忽略了，他们的问题没有得到改正更没有从中吸取教训。

这就是兰德对领导力充满信心的原因，所有的这些特点都会对企业和企业文化产生潜移默化的影响。像谷歌、脸书、通用磨坊、福特甚至高盛集团这样的企业，目前都开设了相关培训项目，帮助解决领导力可能面临的问题。路还很长，但目前人们对领导这个词的理解已经有了很大改观，领导不再被看作是现代文化中的神秘英雄，而是和我们一样也会犯错误的普通人。

现在开始思考：

- 怎样在自主性和引导中找到平衡
- 你能够在哪些领域学习到更多有助于你的企业发展、让你拥有更全面的能力的东西
- 你可以采取哪些措施来在繁忙工作和休整自己之间找到平衡

## 第四章 经营一个不会发展壮大的企业

如果过度 and 盲目的增长是企业衰败的主要原因，那么我们在创立一个企业之初应该如何避免这种情况呢？

增长总是充满诱惑、让人欣喜的。赚更多的钱、扩大客户群、吸引国家媒体的眼球，这些都无所谓错误或者不好，只是它们需要与有意义的长期发展战略相平衡。很多“增长黑客”（硅谷术语，是指技术人士所狂热追求的一种指数式增长）会用强硬的甚至阴险的招数来保持增长，全然不顾这种增长所带来的恶劣影响。

比如，你可以在你的网站的每一页上增加一条能够链接到一篇免费报告的弹出式消息，从而增加邮件列表订阅者数量，但是结果也可能是没有人打开你的邮件，甚至是更多人取消订阅你的邮件，使得你的净收益变小甚至出现亏损。“一人企业”的思维模式更倾向于提供包含对客户有用的信息的内部通信，它的整体订阅率可能偏低，但是打开率和客户保留率会更高。

凯特·奥尼尔是世界财富500强企业的顾问，也是一位成功的演说家，她了解“一人企业”所需要的有意义的增长模式。她向奈飞、东芝这样的企业介绍如何使用数据来改善用户体验，在这种战略的指引下，围绕用户愉悦感进行认真规划就能实现整体增长。

凯特的过人之处在于她能发现数据并将数据应用到改善用户体验上。她注意到增长黑客企业推进用户指数式增长的一种模式：他们会把注意力放在吸引用户上，而不是分析他们需要哪种用户或者获得用户之后要带给他们什么样的体验。她发现，如果找不到实现增长的真正理由或者提升用户体验的方法，那么增长作为衡量成功的单一维度是毫无用处的。大多数企业不需要通过这种过度增长来实现盈利，虽然像爱彼迎这样的企业在起步阶段就要积蓄足够的能量，它需要占据足够的市场空间才能在市场中崭露头角，但大多数的企业不需要在起步阶段就占据这么大的市场份额。

在Magazines.com公司工作时，凯特的工作是研究增加客户的整体战略。在这之前，企业的战略是通过不断增长来获得更多客户，其经营理念就是客户越多，收益越大。凯特在分析数据之后发现增加客户比维护原有客户消耗更多的成本，通过减少取消订阅的客户数量获得的收益比努力增加客户数量的收益更大。由于当时企业的整体商业模式都建立在吸引新客户上，因此它必须完全转换思维——从不断寻找新客户到确保现有客户满意企业的服务，下一年还会继续订阅。凯特告诉企业，与新增客户的数量相比，留住客户的数量对成功更重要（成本也更低）。为此，Magazines.com还把网站主页的信息换成了对现有客户更友好的内容，提供了更多激励现有客户续订的内容，并且完善了对付费客户的服务。

凯特越来越觉得牺牲现有客户的用户体验来换取更多客户这种战略无法持久，对初创企业来说也不是个明智的选择。

## 创立企业之初希望增长的四个原因

这听起来似乎很反常，但是以小规模创立一个企业并且保持小规模经营是需要创立企业之初就对增长有明确认识的。如果一个新的“一人企业”在创立之初就去研究大多数企业扩张的原因，那么它就可以判断自己是否适合这条路。大多数企业增长的原因有四点：通货膨胀、投资者意志、市场动荡和自我意识。我们可以通过分析这四点原因来做出决定，从而更好地避免因社会或商业上的压力而去做我们不愿意做或者对企业没有益处的事。

只要你开始经营企业，那么通货膨胀就在所难免，所有的一切都在涨价。你的祖父母在那个年代花5美分就可以买到一瓶苏打水，而你今天在自动售卖机上买苏打水可不是这个价了。我的父母在20世纪80年代花5万美元在多伦多郊外买了三居室，而如今这个价钱连一套小公寓都买不到了。所以通货膨胀一直都在，但是如果企业不能适应通胀，它的利润就会受损。一个简单的解决方案是每年抬高你的产品或服务的价格，拿出多余的利润投到那些利率高于通胀率的领域（换句话说，不要把你的大部分利润放到银行里，那样只赚0.001%的利息）。

就算投资者是企业的所有者，他们也是导致企业寻求增长的最主要原因。如果一个风投公司今天为你的企业注资100万美元，它会希望这笔本金在几年内至少翻三番（如果是刚起步的投资企业，会希望得到更多）。为实现这个目标，企业就必须追逐增长。就算你拿自己的钱投资

建立你自己的企业，你也会希望得到不错的回报，从而弥补你所面对的风险。然而，如果你能够以很小的规模起步，不接受任何投资，那么你就可以专注地经营企业，为客户提供更好的商品或服务，而不是着急获得回报。

就像前面简要介绍的那样，客户流失就是现有客户不再继续购买你的产品或服务了，因此我们要寻找新客户来弥补利润损失。如果你的客户流失量高于新增客户量，那么你就面临下行螺旋。大多数时候，企业会努力遏制客户流失，就像我们在凯特·奥尼尔的案例中看到的那样，企业把重心放在增加新客户上，而不是消除让现有客户流失的因素上。根据Econsultancy与Responsys共同发布的跨渠道营销报告，增加一个新客户的成本是留住一个老客户的5倍。因此，虽然说增加新客户比留住老客户更有助于增长，但它的成本也很高昂。同样的研究发现企业更愿意去挖掘新客户，而不愿意去留住老客户。

个人意识是大多数企业寻求增长的最后一个原因，也是最复杂的一个，因为这很难克服。在社会中，当一个人掌控一家大企业，我们会给他更多赞誉和尊重，因此不断扩张是企业领导的理想。我们中的大多数人都梦想着掌管一家大企业，却没有将眼光放远，思考一下这种增长对自己的生活或者我们喜欢的工作所造成的影响。增长会让局面变得复杂，带来压力导致关系紧张。不是每个人都有一个会在电脑屏幕上粘贴“经费=死亡”这样纸条的父亲。当我们开始思考我们为什么希望看到更多增长的时候，我们可能得出这样的结论，那就是因为这会让我们更受尊敬。我们只有在一开始的时候就明白我们是在为自己经营，才能克服个人意识。

保持小规模、不去寻求增长需要我们守住诚信和个性，用更适合自己的、更有利于客户的方式去经营一个企业或者一个团队。

就像《企业金丝雀》（*Corporate Canaries*）的作者加里·萨顿所说的那样，“不盈利的企业是没有出路的”，因此在你最不宽裕的时候创立一个一开始就注重收益的“一人企业”是必要的。但是你对成功的界定标准不能只有增长这一个维度，它可以是更有个性的、专门针对你的企业的一些要素，比如你所销售的产品品质、员工幸福感、客户幸福感和留住客户群的能力，以及一些更重要的东西。

## 在起步的时候

人们在创立企业之初常常会将重心放在错误的事上，如办公空间的大小、公司的规模、网站建设、名片、电脑等，你完全可以在盈利之后再考虑这些。但如果你实现关于这些的想法需要大量资金、时间或者资源，那么可能是你想得太宏大、太简单了。我们要先沉下心来做眼下能实现的事，然后再慢慢发展。

喜剧演员史蒂夫·马丁曾经也有同样的想法，他也曾把重心放在错误的事上。喜剧新秀曾一次次问马丁“我怎么找代理呢”“我到哪去照大头照呢”或者“我从哪个喜剧俱乐部做起呢”，而马丁认为他们需要问的唯一的问题就是“我怎样才能演好喜剧呢”。

要创立“一人企业”，你首先需要弄清楚你能实现的最小的规模是什么样的，并让它快速实现，然后你才能实现自主性。如果你希望扩大规模，可以以后再扩大，完善基础设施和流程也可以放到以后再做，你眼下要做的是在不需要投入太多资金和成本的基础上做你能做的事，然后去尝试让偶尔接触你的业务的人变成你的客户，哪怕最初只有很少的客户。你需要思考：他们为什么买你的东西？是什么激发他们这么做？怎样做才能让他们高兴？最重要的是：怎样帮助他们取得成功？

需要强调的最后一点是，客户真的不关心你是否盈利，但如果你卖给他们东西有助于他们获利，他们就不会离开你，他们会忠诚于你的企业并向其他人推荐。如果你仅仅把你与客户之间的关系视作交易关系，你就会整天想着怎么卖给他们更多东西、多久卖给他们一次。你越真心对待并维系你新建立的客户关系，你就会越关注你所做的事是如何帮助他们的，这样他们就越愿意留在你身边。客户的成功是“一人企业”盈利的基石。

在过去10年中，亚历山德拉·弗兰森写过很多书，同时也是《时代》《福布斯》《新闻周刊》这类杂志的撰稿人。在这之前，她有一份在广播公司的全职工作。在离职后的几天里，她没有急于租办公室或者制作名片，而是给她认识的每个人发邮件，包括她的父母、朋友、大学老师、前同事、网上的朋友等她能想到的每一个人。她写邮件告诉他们她离开了广播公司，目前是自由职业撰稿人，可以开始做新项目。

她还在邮件中提到了她要找的工作类型。直到那一周的周末，她给60个人发了邮件，几乎每个人都回复了她，他们要么向她介绍一些对她来说有用的人，要么提出要雇佣她做项目。她从3个小项目开始做起，做完这3个项目之后，这些首批客户又继续雇佣她或者把她介绍给其他

的有写作工作的人，这样她就又有3个项目可以做了。工作就这样滚雪球似地增加，现在她已经提前计划了未来一整年的工作。她没有从一开始就寻求增长和利润，或者设计好接下来的步骤，她一开始想的只是怎样立即给客户带来满意的效果。只有那时，她在获得利润的基础上增加了成本（只有一点点），进行了一些企业采购。

人们总是认为建立新企业后必须迅速做出点名堂。虽然默默无闻可能意味着接触潜在客户的机会很少，但以小规模起步、没有过多客户的状态是很好的，因为这种状态会让你积累经验，用自己的商业理念去经营，更不用说当你失败的时候没有多少人在关注你。以小规模起步的时候是你深刻了解自己的企业以及眼前这些客户的最佳时期，完全没必要以一种你无法掌控的速度去吸引别人的注意。

开创“一人企业”需要你依据现实开展工作，这也常常意味着你在起步阶段所做的事会与你的愿景有一定差距。记住，起步阶段是你规模最小、最脆弱的时候，你的客户很少或者完全没有客户，没有成型的商业流程，也没有知名度。保持小规模并且在有利润的基础上追求切合实际的增长会让你的企业更稳固。

我们常常认为只有万事俱备才能发布一个数字产品，包括所有的系统、所有的自主性程序和所有的流程都要准备妥当。我们希望在产品面世之前一切都是完美无缺的，但是大多数时候这是不可能的。事实上大多数时候，等待一切就绪只会影响或者拖延你的发布。

你不能等到你的每个想法都被证实是可行的之后再去创立企业。那样的话你什么也干不成。另外，你所谓的必须要做的事中的很多事都会在人们购买和使用你的产品之后发生变化，真正“必须”的是那些如果你不去做的话你的想法就会落空的事。比如，如果你的想法是建立一个医疗SEO（搜索引擎优化）咨询公司，那么首先你就必须全面了解什么是SEO，SEO对医疗网站的作用是什么；如果不这样做的话，你的想法对医院来说就毫无用处。但是，如果你在家工作或者租一个廉价的共同办公空间就足够的话，你还有必要去租一个像样的办公室吗？如果你的大多数业务联系都可以在网上建立，你还有必要去印华丽的名片吗？如果你可以通过网络发送合同和相关文件，你还有必要去买一台打印机吗？这都是关于未来你的企业步入正轨后可以拥有的一些“好东西”的例子。

我们在第三章介绍过的克鲁公司是从一个只有一页的网站做起的，当时企业手动为不同业务匹配设计师及程序员。时间久了，随着收入增

加，企业得以创建软件和自动化程序来增加匹配量。但是一开始的时候，克鲁公司就通过帮助一个企业找到合适的自由职业者来迅速推出并检验了匹配服务这个想法。对那种你可以立即实施的想法进行简化会让你把重心放在用你现有的条件去帮助别人上面，就像商界的马盖先（美剧《百战天龙》的男主角）一样。如果你的企业只有一个专长，以及一个胶棒、一个回形针和一团麻绳，那么你可以想一想：我用这些东西能帮助谁呢？

总而言之，以小规模起步，最大限度地简化你的想法，并找到实现它的方法。与其等待（有时需要几年）大利润，不如让小利润推动你前进，这是更聪明的做法。放弃“增长等于成功”这种想法，会让你更快地取得更大的收益。

如果大规模不是我的目标，那什么才是呢？

我们要重新审视自己与宏大的目标和成功之间的关系。向增长（或者至少不是扩大规模）发出质疑与保持不变不同，就算一个企业不想增长，它也需要不断学习、适应和改善，毕竟生活、劳动力、设备、材料和差旅等费用每年都在增加。“一人企业”并不是拒绝扩大规模，而是知道自己需要在哪个领域扩大规模，以及在什么时候扩大规模最合适。扩大规模有时候会提升效率，而产量增加会使边际利润增加，但如果企业不能时时自省，那么规模和产量就只是虚浮的数据，而不是对利润增长有益的准确数据。

把增长作为目标和把增长作为销售有价值的产品所带来的利润的直接结果之间有本质不同。把增长作为目标会让你的决策变得短视或者导致客户大规模流失。但如果你基于利润带来的增长做决定的话，你就会把重心放在如何更好地服务客户上，包括提供更好的产品、更好的用户体验、更好的客户支持，并帮助他们取得更大成功。这是基于正确做事的增长，而不是把增长作为优先事项，并寄希望于你做的每件事都是对的。

在证券交易所上市的企业中，股东愿意看到股价持续攀升，因为这样他们的投资就会取得积极的回报。对那些有投资者的私人企业来说情况也是一样的，他们希望获得收益，向投资者展示他们的投资是明智的选择。然而，大多数企业不需要通过追逐利润来取悦外部投资者，“一人企业”只需要为它的所有者付报酬。

佩尔迪·吉列佐尼于2008年创立了线框模型设计公司Balsamiq。在此之前，他在Adobe公司担任高级软件工程师。Balsamiq一直是私有企业，收益高、规模小，注重提供更好的服务而不是追求更大的规模。企业的目标是为客户提供有价值且方便使用的好软件，这个目标让它积累了更多客户，获得了更大收益。这种经营方式与其他软件公司不同，其他公司的理念是获得更多客户和更多利润，但这些都是建立在扩大规模的基础上的，甚至有时需要牺牲客户的满意度。佩尔迪每年会自己拿出100万美元（以备出现危机时使用），然后把剩余的钱付给企业的25人团队（团队每年只增加2~3人）。他面临着快速增长的压力，也有人提出要对他进行风险投资，但是他都一一拒绝了。对他来说，这样的投资对他的软件毫无益处，只会让他为了保证投资回报率而不得不盲目扩张。他希望自己没有商业负债，而唯一的回本期限是Balsamiq自己设定的。佩尔迪的企业得以发展的原因是他的想法很简单，就是做好软件。

佩尔迪通过关注客户的成就和幸福感，避免了“假大空”或者盲目追求利润、寄希望于一夜暴富的风险。就算是理查德·布兰森这样的商业大亨也是从小规模做起的：维珍品牌是从一个叫《学生》的小杂志起家的。谷歌最初只是斯坦福大学的一个研究项目。马克·艾略特·扎克伯格开创脸书之初，脸书的目标受众只是哈佛大学的本科生。

对佩尔迪和他在Balsamiq的团队来说，专注于更好而不是更大，让他们避免了在软件开发的过程中走捷径的压力。他会把时间花在与客户交流上，而不是开董事会或者进行融资推介。此外，佩尔迪说：“我是意大利人，意大利人衡量事物是以代际为跨度的，而不是几个季度。”

如果我们的目标不是扩大规模，我们就可以透过我们的业务或商业想法的表面去看到它们的本质，发现它们最大的优势，这是著名户外品牌巴塔哥尼亚的创始人伊冯·乔伊纳德的观点。巴塔哥尼亚将精简商业规模作为目标，制定了终生包退、包换的产品保障理念。这种理念也指引乔伊纳德创建了“捐1%给地球”的企业联盟，而不是试图无限扩大规模，不惜一切代价去增加销量。巴塔哥尼亚甚至曾在广告语中呼吁人们“不要去买这件夹克”，鼓励他们修补或回收再利用他们现有的衣服。

## 在现有的组织框架内增长

在很多大企业里，随着资历的增长，一个人可能不会再用自己的核心技能工作，而转向管理同样拥有这种核心技能的人。这些企业采取的是金字塔架构，随着企业的不断发展，它影响的人也越来越多。但这种

情况建立在企业不断增加员工数量的基础上，因为一些人升迁后，总要有被管理的人。

在“一人企业”中，这种情况不会出现。但是在一个不会增长或者增长缓慢的企业里我们该如何升迁呢？我们只能通过扩大影响范围、提升所有权层级来实现升迁，而在这两个领域的成功会让你专注于自己的技术。这也是我们在Buffer公司（见第二章）的朋友实现职业提升的方法，那就是通过金字塔型管理制度和合作制（完全扁平化管理，没有人受其他人管理）相结合的方法。

在现有的组织架构中（如企业里的一个小组）建立“一人企业”更简单。尽管我走的不是这条路，但是在大企业工作还是有好处的，比如不用担心保险、企业管理或者花销等。而且尽管做自由职业或自主创业有时候赚得更多，但是这样你付出的成本也比在大企业工作更高，包括租办公室和购买设备、保险的费用以及较长的销售周期（这样你收回成本的速度就很慢），等等。这也是为什么很多人选择在现有的企业中建立“一人企业”，因为这样更方便运作也更容易获得收益。我们将看到这么做有很多好处。

Buffer公司有72名员工，企业对这个员工规模很满意，短期内也没有大规模增加员工的计划。他们发现确定企业的影响范围意味着确定他们在特定领域所需的技术专长的多少。举个例子，如果企业的目标是为安卓设备做项目，那么你可以在一开始先把影响范围控制在一个很小的范围，比如用Java（安卓主要的开发语言）编程。而后这个范围会随着你能产生多大的影响而扩大，像涟漪一样。通过编程来完成任务可以产生一个较小的涟漪（如果你不会编程，安卓就不会雇你当开发人员），当你的能力变得更强时，这种涟漪会扩大，比如你有能力为你的团队在关于安卓的问题上做决定。你的影响范围可以扩大到整个行业（比如被邀请到安卓的活动上发言），这个时候你所激起的涟漪就会变成大波浪。

职业发展的第二个因素是所有权。在Buffer，所有权关系到Buffer如何给每个员工分配责任。企业会让刚入职的初级程序员只做任务，不会让他们负责任何项目。他们也无需对工作、学习负任何责任，无需受他人教导。随着他们事业的发展，他们会负责团队中的特定项目，对这些项目的结果负责。最后，随着他们职业生涯的进一步发展，企业会让他们负责整个业务板块以及相关的所有业绩成果。比如，首席技术官要负责企业里有关技术和编程的所有事务。

凯蒂·沃默斯利负责管理Buffer公司的工程师，以及编制企业的“影响范围”和“岗位责任”的框架文件，她就是Buffer所说的“人事经理”，因为她负责工程方面的人事决策。在这种模式中，凯蒂对整个团队都有一定的影响力并对其负责，她在与人有关的工程项目中做决策。但是在这种组织架构中，工程团队的成员可以在各自的能力和控制在范围内做决定，比如对安卓了解最多的团队成员就可以做相关决定。Buffer通过这种方法让不同的人负责不同的领域。因此可能存在这种情况：两个员工一起工作，其中一个人负责一种编程，另一个人受他管理，但是在人力资源的情境中，他们的角色是对调的。一般来说，每个具体的项目都由最称职、最适合那项工作的人负责。

Buffer通过这种方式管理企业的目的是向员工展示提升是没有上限的，不想上升的员工也不必上升。一个热爱做安卓编程工作的员工可以在与安卓相关的项目上获得越来越多的领导权和决策权，另外一些员工可能选择不断发展，进而管理安卓项目或者成为人事经理。Buffer的员工永远无需在原地踏步和领导其他人之间做选择，他们可以选择精进自己的专业技术或者在相关技术领域博得名声来扩大自己的专业领域（之后就会有所回报）。

这就是大型的“一人企业”的发展模式或者以“一人企业”模式经营的大企业的运作方式。

现在开始思考：

- 如何优先维护现有客户或者将他们转化为永久客户
- 在外部投资很少甚至没有的情况下，你现在能够实现的最小的商业想法是什么
- 作为一个企业或者作为一名对自己不想做的工作有抵触情绪的员工，你希望怎样发展

## 第二部分 定义一人企业

### 第五章 确定正确的观念

不管你的“一人企业”是大企业的一部分还是只有你一个人，你的自主性越高，责任就越大。你对工作的看法对你如何完成工作至关重要。

“一人企业”要想取得成功，就必须有明确的目标。你的“为什么”是不可见的，却无时无刻不对你的运营产生影响。你的目标不仅仅是挂在网站上的好看的标语，它关系到企业如何运作以及展现自己，是企业所关注的有时候会高于利润的东西。

随着越来越多的消费者选择购买与共同价值观（甚至超越了商品的价格）有关的产品或服务，企业也在通过将自己的目标愿景与它们在供应链上的每一步操作、销售产品或者挖掘潜在客户的方法以及对产品或服务的支持相协调一致来回应消费者的这种需求。“一人企业”意识到经济价值和共同目标不必相互排斥，它们可以在提高销量的同时确保可持续发展。

巴塔哥尼亚公司的创始人伊冯·乔伊纳德认为他能取得成功得益于他打造了一个“有责任感”的企业。围绕环境管理和可持续发展的共同价值观为企业提供了指引，从如何招聘员工、培训员工，到在企业创立之初就开展每日照顾，再到共同创立“捐1%给地球”企业联盟。这种做法可能与很多服装公司的经营方式不太一样，但是巴塔哥尼亚的目标是生产更少的服装，让企业的产品更耐穿，从而在社会和环保两个层面抵消产品的价格。由于这种理念与巴塔哥尼亚的客户的想法不谋而合，因此企业可以把自己的服装定价高一点。另外，“捐1%给地球”企业联盟的前5家企业在2008—2009年经济危机期间都有不俗的销售业绩，而这个

时候其他大多数企业在亏损。在繁荣的经济环境中，消费者更愿意购买与他们的价值观相匹配的产品，而在下行经济环境中，他们会更节俭，只购买那些他们信得过的企业的产品。所以，无论在哪种情况下，有一个明确的目标都是胜利的关键。

第七世代公司是另一个拥有明确目标的企业，甚至将目标融入了企业的名字中：他们希望自己的产品能够影响七代人。在这种目标的指引下，企业创造出了植物基的、无毒的清洁设备，成为一家B企业（B企业是符合有关社会和环保绩效、可靠性和可信性的一系列严格标准的企业）。这个目标在很多方面为第七世代公司带来了实惠：他们成功吸引了年轻一代的劳动力，可能没有人会去想，“嘿，我毕业后要去一家家居用品公司工作”；他们还通过口碑为一个大多数人不会谈论的市场创造了吸引力。他们的目标体现在企业的行动中，而不仅仅在营销活动中，他们会鼓励员工和消费者用绳子晾衣服，尽管这样对他们的烘干机的销量不利。第七世代公司的目标带来的结果不仅仅是消费者对他们的产品的满意，还带来了将近2.5亿美元的收入。2016年，联合利华收购了第七世代公司，希望联合利华能坚持这种企业目标。

你的目标是你审视一切决定的指引，从微不足道的决定到重大决定。我们谈论的是你与谁共事、你能提供什么、你把时间和精力都用在哪儿，以及你如何定义自己的客户。确定“一人企业”的目标不是一个简单或者快速的过程，它不是一个计算机表格，填进去一些数字就会自动得出结果。确定自己的商业目标需要认真思考你自己和你的客户的期望，毕竟经营企业就是以一种双赢的方式为别人服务：消费者给你钱，向你表达谢意和对你的企业的热忱；你通过你独特的技能和知识去解决他们的问题。

维珍集团的创始人理查德·布兰森对目标愿景有很好的解读，那就是“企业的成功不再只是赚钱或提升，成功的最重要的一个指标是越来越指向目标”。

如果你的企业完全按照设定的目标发展，你就会更有动力，哪怕在艰难的时候也会保持昂扬的斗志；你的员工流失得就少，因为员工的价值观与企业的价值观相一致；你的顾客也会更忠诚。你的目标也将成为你所有商业决策的试金石，它会帮助你及时做出明智的、更自信的选择。

如果你没有认真思考自己的目标就匆忙开办了企业会怎样呢？如果

你只关注收购和更高利润会怎样呢？这样做看起来可能获益更高，但是我们越忙于工作而不去思考我们为什么去做，我们就越容易意识到（常常太晚了）我们并没有享受努力工作所实现的一切。而如果你是“一人企业”的创立者，那么在企业停滞不前的时候，你就有责任去重新建立或者改变它。在企业创立之初就明确自己的目标更容易一些，哪怕你开始得很仓促，也要确定它的发展方向与你的目标一致。

约翰·科特和詹姆斯·赫斯克特在他们共同撰写的书籍《企业文化与经营业绩》中指出以目标为基础、以价值观为导向的企业的股价是他们的竞争对手的12倍。他们发现，如果企业没有目标，管理者就很难推动员工提高生产率，消费者也很难与企业建立联系。他们持续了10年的研究的结果显示，有目标的企业所取得的积极业绩比没有目标的企业要高很多。

无论你是一位财富500强企业的CEO还是一位自由职业者，你都需要一个明确的目标帮助你取得成功并为成功下一个定义。目标不在于你做什么，而在于你怎么做和为什么去做。你的目标是把你的价值观付诸实践。比如，尽管烟草曾经给医药行业带来数10亿美元的收入，但它与CVS公司帮助人们保持健康的理念不符，因此CVS公司停止销售烟草产品。

相较于商业计划或市场战略，确定目标与你的个人价值观和道德准则的关系更大。你不能在目标上作假，你的直觉和你的客户都不会让你这样做。而你又怎么会想这样做呢？如果你的企业按照自己的目标去运营，你会获得更大的喜悦和满足。如果你自己都没有与自己的目标建立深度联系，那么其他人又怎么会感知到这种目标呢？

经营“一人企业”需要目标，因为如果没有目标，你就会专注于短期收益，而不是长期可持续发展。如果你把季度利润增长作为成功的唯一要素，那么你就很难维护好客户群（就像上一章讲到的那样，风险需要你自已承担）。“不惜一切代价追求增长和扩张”是一个错误的、过时的、不可持续的发展模式，它忽略了研究中提到的关于增长和扩张的危害。

了解了巴塔哥尼亚公司、第七世代公司和很多其他类似企业的成功经验之后，我们就会明白，对那些不关注利润的企业来说，目标不仅仅是一个新典范。哈佛商学院教授迈克尔·波特和FSG公司的联合创始人马克·克雷默所做的一项研究显示，采用“共同价值观”的方式去实现目标

会带来积极的经济效果。企业可以重新思考如何生产和销售产品，并重新定义生产率对员工的意义（鼓励员工休息，提升员工幸福感，不鼓励员工加班），从而根据自身的价值观和客户的需求运作。

统一目标会让“一人企业”找到真正的方向、更好的决策、留住更多的员工并与消费者建立更好的联系。

## 当热情成为问题

目标和热情是两个相当不同的东西。

目标建立在一个企业或企业所有者的一系列价值观之上，能与客户产生共鸣；而热情只是基于我们自认为喜欢做的事的一种心血来潮。那些告诉我们要“跟随我们的热情走”的老生常谈，意味着我们可以做我们所喜欢做的事并获得报酬。

罗伯·维勒兰德于2003年对魁北克大学的学生进行的一项研究显示，学生们对体育、美术和音乐的热情要高于他们所学的任何学科，然而不幸的是，体育、美术和音乐领域的工作只占有所有工作的3%。仅仅依靠你的喜爱，比如你喜爱网球并不意味着你会成为下一个塞雷娜·威廉姆斯，无论你怎样努力。“跟随我们的热情走”是一个不负责任的建议。

芭芭拉·柯克兰是一位房地产投资商和著名电视节目《鲨鱼坦克》中的“鲨鱼”（投资人）。她说自己并没有跟随自己的热情，而是在努力工作的时候偶然找到了热情。她的热情是努力工作激发出来的，是努力工作的结果，而不是相反。芭芭拉因在节目中展露出的精明的实用主义而著称，她说把精力放在解决问题上比放在培养激情上更重要。她专注于解决问题，这让她能够更好地评估节目中向她展示的新商业机会。

当你把注意力放在解决问题或者做出一些改变上，热情可能就会随之而来，因为你已全身心地投入这份工作而不是幻想着你会对什么事有热情。畅销书《优秀到不能被忽视》的作者卡尔·纽波特说过，热情是精通的副产品。对纽波特来说，把跟着热情走作为职业战略是错误的，因为它不能解释大多数成功人士是怎样得到一份吸引人的工作的；而且当你面对的现实距离梦想太远的时候，你就可能频繁地换工作并陷入焦虑。纽波特认为我们都需要工匠精神，把注意力放在如何打磨自己的技艺、让它日臻完美上，从而为企业和消费者带来更大的价值。工匠精神

会让你一直关注你能为这个世界带来什么，而热情只会让你关注世界会给你带来什么。

很多人认为有意义的工作或想法是热情带来的结果。牛津大学的威廉·麦卡斯吉尔开展的一项研究显示，全神贯注地工作会让人产生热情，而不是相反。这样的工作会吸引你，让你集中注意力，给你一种流动意识（被工作所吸引、忘却了时间的状态）。全神贯注地工作有四个关键要素：清晰界定的任务、你所擅长的任务、绩效反馈和工作自主性。

说了这么多，还是会有无数的书籍、博主和企业领导人继续告诉你幸福的、有意义的生活的关键要素是找到跟随热情的勇气。这种呼吁很诱人，尤其是在其他人似乎都已经结束他们朝九晚五的无聊生活，一头扎进热情里，并且取得成功的时候。

但我看到的是，在大多数成功人士介绍他们是如何聪明地投入到拥有无限热情的工作中去的时候，有两个关键因素是他们没有提到的。第一个是在他们投入到这样的工作中之前，他们在所从事的工作中技艺高超，因此就算他们投入的新领域没落了，对他们来说影响也不大，更不用说他们所投入的新工作还是建立在他们现有的技艺的基础上的。在他们成功追逐热情的道路上，第二个被隐藏的关键因素是在他们攀登到最高的平台之前，他们有机会先迈出一小步试试水。大多数这种演说家未提及的事是他们不是胡乱地改行，而是先迈出一小步试试水（他们要确定新的工作是否真的那么需要他们），保证下水之后不会淹死。

看看我自己的职业生涯，我可以这样说，只有同时具备了这两个要素，我才能从做了20年的工作中成功转换。

我是在一家机构中成为不可或缺的设计师后才开始创立自己的网站设计公司的。我在上一家机构工作的时候不断精进技能，直到我的客户愿意跟着我走。如果我没有实现这些，我也不会选择自己干（离职后我的客户给我打电话，希望继续跟我合作）。事实上，我对网页设计没有那么大的热情，或者说对自己开公司也没有那么大的热情，只是因为有一些企业表示愿意继续跟我合作，所以才有勇气这么做。

在我开始在线授课之后，同样的要素出现了。我用过去几年做设计师所掌握的技术来做相关的课程。在我全面投入之前，我花了几年时间过渡，直到确保卖在线课程能为我带来足够的收益的时候才开始去做。

另一方面，在20世纪90年代，我在没有任何相关技能的情况下开始尝试做商业咨询，那时候我基本没有客户。我当时很年轻（也很幼稚），觉得我已经成功设计了一些网页，所以我明白所有企业是如何运作的。做咨询比设计网站有趣多了，所以我开始从事这项业务。但问题是我当时刚开始做设计师，还没有掌握为其他企业提供咨询服务所必需的技能。

简言之，在那个时候，我的技能是完全不被需要的，而且我只是花时间去完善我的网站、打磨我的技术，却没有去检验是否有人愿意花钱购买我的技术。我积累了足够的经验（通过为客户服务和执掌我自己的企业）之后才开始游刃有余地做商业咨询。

我在没有检验我是否会有市场的情况下转向我所热爱的事业时出现了同样的情况。几年前，我不只开了一家软件公司，而是开了两家。是的，我是这两家企业的设计师，我对设计已经很在行了，但是我在创立这两家企业之初并没有仔细思考能否盈利。我跟合作伙伴一起用了几个月的时间设计产品，但我们在开发产品之前没有去验证它们是否会有销路。最后，两家企业均以失败告终。

我不是因为热情才去做网页设计师、作家或者线上讲师的，我甚至没有勇气一头扎进这些工作，我都是在不断打磨自己的技术，确认有了市场之后才慢慢进入这些行业的。我只有在做了一段时间、技艺日臻成熟的时候才会对一个工作产生热情，然后，在证实（通常是跟自己证实）这些工作会带来效益之后我才会全职做这些工作。相反，在20岁出头想当咨询师的时候和试图开两家公司的时候，我彻底失败了，原因是我还没有打磨好自己的技术（这些技术肯定也不被需要），而且当时我也没有市场。

当然了，“勇气”和“热情”听起来比“技术”和“生存力测试”更好、更浪漫。如果你想去跳伞或者开发一项兴趣爱好，比如尤克里里，那么有勇气和热情是很好的。但是在关乎你的生计时，勇气和热情就要让位于不断完善你的技艺，从而赢得更大的收益。

这听起来似乎让人觉得很沮丧，但实际上不是这样的。好在你不需要花时间去研究你所热爱的事是什么或者希望有一天你能有勇气去全职做你热爱的事。热情和勇气几乎无法控制，而且会很容易让你自我感觉很差。相比之下，让自己擅长某个有市场的领域，探索如何把你的技艺用于其他领域，然后再去检验你能否获得回报更简单一点。

心理学家杰弗瑞·阿内特对大学生开展的另一项调查发现，大多数研究生希望他们的工作不仅仅是一份工作，还是一次冒险。问题是大多数受试者认为自己有资格从事有意义和充满挑战的工作，但没有义务投入时间和精力去掌握所需的技能。就像自主性可以通过掌握一些技艺和具备某种解决问题的能力来实现一样，热情也是如此。热情不是出现在精通技艺之前，而是在精通技艺之后。

有些员工、团队成员甚至企业领导认为那种必须在场的感觉像很难吞咽的苦药一样令人难受。琳达·海恩斯在一家大型跨国企业担任人力资源部长。她说那些从小就觉得自己是赢家的人，不管他们是否努力过，才能或技艺如何，会单凭自己每天都去办公室上班就觉得理应获得升职和进步。这种理所当然的感觉的不利之处在于它会引发与团队成员之间的矛盾或者与客户之间的问题，被视为是拒绝反馈、高估才能和绩效、不注重团队忠诚或者坚持目标、出现问题时倾向于指责他人甚至客户。这种喜欢给自己戴高帽的企业领导和员工很难适应充满挑战的环境，这是与“一人企业”所需要的适应力相悖的。

要全力以赴去工作，而不是总自我感觉良好，可以做的工作有很多，从捡垃圾到去咖啡厅当服务员，从给亿万富翁上课到成为一个大企业中的“一人企业”，不一而足。应该没有人不要去我们去坚持自己所热爱的事，但我们也不能简单地认为可以用热情去赚钱。如果你努力工作（为了它带来的独立性，为了你完成工作时的成就感，为了让世界变得更好），那么热情可能会随之而来。热情不是创造成功的催化剂，而常常是成功所带来的结果。

中心思想是，你可以追求你想要的任何热情，但是不能想当然地认为热情能帮你赚钱。工作中的热情首先来自掌握一个有用的技能然后掌控你的工作。这听起来是个好的消息，这意味着你不再需要因为没有找到真正的、隐藏的热情而灰心丧气了。相反，你只需要去努力工作就好了。

## 真正的机会成本

让你的思维与“一人企业”的观念相一致的最后一步是学着应对机会和责任带来的冲击。

就像我们要问一问收入增长和员工数量增加会让企业变得更好还是变得更大一样，我们也必须问一问更忙的生活是不是更好的生活。

机会只是戴着迷人面具的负担。抓住机会可能会带来积极的后果，但它们总是有一定成本的，比如时间、精力或资源。无论你多么努力，你都不能让自己的时间变多，既然你不能买到更多时间，你就需要更好地统筹安排时间。

令人好奇的是，直到20世纪50年代，“优先”（priority）这个词几乎总是以单数形式使用，后来出现了一个误导人的想法，那就是认为多任务和优先事项（priorities）是个好主意。现在我们错误地认为我们必须有许多优先事项和多个任务才能在商业上取得成功，即使以这种方式工作会极大影响（和伤害）我们的生产率。“一人企业”的一个重要特征就是事情发生和完成的速度快，因此必须保证生产率。微软的一项调查发现，试图同时处理一个以上的优先事项会使生产率降低40%，与熬夜带来的影响相当。惠普公司的一项研究发现，常常被电子邮件、电话或者消息打断工作的员工的智商会下降10点以上，这是抽大麻带来的影响的2倍。

畅销书《取消电子邮件订阅》的作者约瑟琳·葛蕾正在思考如何避免分心，做好更多有用的事。她现在给自己打工，在这之前她是99U网站的总编辑和负责人，因此她在领导自主化团队和自我领导方面经验十足。在产量方面，她认为最主要的不同在于动机和动力。在一个高效的团队工作，你需要与其他成员相互较量来完成你负责的部分，这会让你不断前进。如果你是“一人企业”，没有团队或者其他员工的帮助，那么你就必须自我激励，把工作完成。如何安排时间、管理职责和避免分心都由你自己决定。

“一人企业”需要熟悉“单任务模式”——全神贯注地坚持做一件事，这种能力会让你专注于更快、更轻松地去完成正确的事。加利福尼亚大学信息学系教授格洛丽亚·马克发现，人在工作中每被打断一次平均需要23分15秒才能完全将注意力转回到工作中，打断的次数越少效率越高。

很多大企业都已经改变了运营模式，方式是采用更扁平的管理体系、设置开放式工作空间、让每位团队成员负责多个项目甚至采用异步通信（如Slack聊天工具）。在这些工作空间中，员工不再只负责单一项目，他们必须自主承担很多职责和统筹安排时间。尽管这是在大机构中做“一人企业”所需要的特征，我们也需要对其进行剖析，从而确定如何做得更好。

为了在更大的团队中管理自己，你需要善于向其他人介绍你的工

作。可能有很多团队成员甚至很多经理会挤占你的时间，哪怕你是给自己打工，也会遇到有很多客户或消费者同时需要你回应的情况。如果你处理这些问题的能力很弱，那你的工作负担就会很重，你会感到筋疲力尽。要处理好这些问题需要保持警醒，还需具有向“不去花时间回应消费者，而是把时间用于推出新项目、开会和写报告会带来何种后果”的能力。

格蕾认为虽然这个问题没有标准答案，但是我们必须坚定地执行自己的工作计划和工作量。你必须完全掌控自己的日程计划，比如有人告诉你你的工作需要做什么，你就必须有解释清楚你目前需要做的工作有哪些，如果去做其他的事，那么就必须牺牲掉哪些工作或责任。你还需要掌控每天的繁忙工作，那些琐碎的工作花费的时间可能比你想象的要多。如果每天有数百封邮件和数千个Slack信息需要回复，需要向5个不同的经理汇报，那么你做核心业务的时间可能会很少。因此跟那些请你做工作的人说清楚你能做什么和不能做什么至关重要。如果你的日程已经满了，那么就不要再答应让你去开会的要求，如果你每天都要用8小时来回复在线聊天信息，那么你就没有时间去认真专注地工作。

由于我们中的大多数人甚至不知道每天的正常工作需要花费多少时间，格蕾建议每年或每2年做一次生产率审计：每1到2周记录一下你正在做的任务、完成这项任务的时间和过程中遇到的最大的干扰。有了这个记录，你就可以更合理地重新分配时间或者创建一个“不再去做的事项”清单，内容可以包括远离社交媒体、拒绝每日会议或者每天拿出1小时而不是8小时来回复在线聊天信息。

Basecamp软件公司的联合创始人、畅销书《重来》的作者贾森·弗里德指出，管理者有责任去保护一个团队的时间和注意力。很多企业的员工每周工作60到70小时，其原因是标准的40小时工作时间常常受到干扰。弗里德认为应该让每个员工在每天8小时的工作时间里能不受干扰地做自己的工作，企业和经理不要在这个时间里打扰员工，而且如果他们这样做了，也需要跟员工商量，不能期待立即得到回应，除非是非常紧急的事（比如企业软件服务器突然瘫痪）。

弗里德发现，通过最大限度地减少会议和干扰，他的员工更加热爱自己的工作，更愿意去思考，也更愿意花时间去解决对企业有意义的问题了。如此一来，员工流失少了，新员工需要的培训也少了（因为基本上不需要了）；同时企业每年的效益提高了，企业的水准也就随之提高了。

Basecamp不允许任何级别的员工共享日历。那些看到日历上什么都没有就认定别人有时间的人常常会滥用共享日历。事实上，每个人的日历上都需要有一定的空余时间，这样大家才能更好地专注于工作。

作为“一人企业”，如果你一天没有完成足够多的任务，在精神上就很容易被击垮。但是你多久会思考一次你每天都有一整天时间不受干扰地去做你的核心工作和管理企业的可能性？你可能还没有意识到你有多少时间被维护工作或沟通占据了。

为了解决这个问题，我每年会安排几个月不接受采访、不接电话、不参加任何会议，就在不受任何干扰的条件下去开发新产品或者写书。我在完全切断了沟通和别人带来的干扰的情况下进入深度工作状态的时候最高产。同样地，打包处理同样的工作任务会提高我的工作效率。比如，我在周一和周五不跟别人沟通——不去开会、不接电话、不接受采访、不使用社交媒体，这样我就可以安心写作（语句或代码）；我集中在周四打电话。这样即使周四一整天都在开会和接受采访我也不会觉得很糟糕，因为这是我在那一天的重点工作。我也很少在周末工作超过一个小时，这样我就可以给自己充电，去享受工作以外的生活。

塑造一个忙碌的形象可能是初创企业和企业文化的风尚，但是作为“一人企业”，我们越忙，用来思考和创造性地解决问题的空间就越少。共同撰写了《稀缺》这本书的哈佛经济学家塞德希尔·穆来纳森和普林斯顿大学心理学家埃尔德·沙菲尔在书中总结道，当时间紧张，我们忙得没时间思考、难以完成自己的职责的时候，我们会做出错误的决定。哪怕我们每周只花几个小时的自由时间，我们也可以为我们的业务的实际运作制定一个更宏观的工作重点或者战略。

工业革命之前，人们每天除了工作就是工作，每天只有睡觉、吃饭和工作三件事。汽车大亨亨利·福特于1914年在他的工厂创立了8小时工作制。作为一个早期提倡把每天的时间分成三份（工作、睡觉和家庭生活）的人，他这样做不是出于无节制的慷慨，而是因为他意识到（这样故事才有了开端）他的工人需要有自由时间出去走走、买一些消费品。随着越来越多企业推行8小时工作制，我们就有了一种思维定式，认为每周的工作时间就是40小时。有趣的是完成每一项任务都需要时间。因此，如果我们让自己每天工作8小时，那么我们的工作就需要8小时才能完成，而如果我们的任务不需要8小时就能完成，“剩下的”时间我们会用繁忙的工作来填满。如果我们重新思考如何支配自己的时间这个问题，我们就可以弄清每个任务实际需要多长时间了，可能我们每天工作

4小时就可以完成工作了。

作为一个能够掌控自己的工作日程、知道自己能工作多长时间的“一人企业”，为了保障你的企业正常运转，你可能会被大量的工作压得喘不过气来。斯坦福大学的研究员约翰·彭卡韦指出，如果你开始通过物理术语去定义你的效率，你就会看到在一周工作55个小时之后你的专注力会急剧下降。因此在你的日程表里增加任何工作都不会提高你的效率，总是让自己很忙碌除了能够增加可吹嘘的砝码之外别无益处。“一人企业”也不推崇这种理念，你需要夸耀的是如何更快、更高效地完成工作。

就像我们需要对盲目扩张发出质疑一样，我们也应审视自己繁忙的日程。有多少机会是我们真正需要抓住的呢？一般来说，增大工作量会影响我们的健康、人际关系甚至工作效率，也许我们需要确定对我们的工作日程来说多少是“足够”的，然后去坚定地执行它。

现在开始思考：

- 你的企业的真正目标是什么，你的行为（不仅仅是营销材料）是否符合这种目标
- 你所擅长的哪些技能已经很受欢迎了，这种技能还能用在什么地方
- 你可以从哪个角度入手去检验你要进行的工作转换能否成功
- 你如何按照单一任务模式去调整自己的工作日程

## 第六章 性格决定命运

上高中的时候，每个人都找我的茬，每天不是有人取笑我就是有人诱导我去打架。我发现自己的个性很弱，因此尽量去隐藏我的个性。

直到几年后，当我向1万多名消费者发放调查问卷，询问他们为何购买我的产品的时候，我才意识到我的个性是他们选择我而没有选择别人的最重要的原因。当他们希望购买我所销售的这种商品的时候，他们就会从我这里购买，哪怕别的地方也卖同样的商品或者价格更低他们也不会动心。

发生变化的是什么呢？我的个性并没有变，我还是一个不善与人相处、情绪化的家伙，和高中时没两样。变化的是我逐渐开始愿意与人分享我是谁，策略性地利用我的不同点与人相处。当我的特质成为我营销方式的一部分后，与我互动的人变多了。很多人开始注意到我的工作，成为我的顾客。他们觉得我是一个笨拙的人，因为我的个性，所以他们信任我，毕竟他们中的大多数人也是不善与人相处、情绪化的家伙。

个性——一个人的本真，也就是传统商业以“专业”为幌子教你压抑的部分，是“一人企业”最大的竞争优势。更重要的一点是技能和专长是可以复制的，但要复制一个人的个性和风格基本是不可能的。尤其是在“一人企业”中，当你不是你所从事的领域的佼佼者，你的产品也不是最廉价的时候，你可以发挥你独特的个性来赢得消费者的注意。

任何规模的“一人企业”都需要独特的个性，你的个性就是你的品牌说话和行为的方式。比如，哈雷戴维森这个品牌象征着反叛，而Snapchat（阅后即焚）代表着年轻和活力（尽管认为它代表“年轻和活力”可能意味着我既不年轻又没有活力）。如果你不去思考你的企业的个性，那么你的受众就会为它设定一个个性——因为人们总会与别人产生联系，而你的受众看到你的品牌时也希望能与它相关联。

作为“一人企业”，你的品牌必须能够展示你自己的某个方面，同时

还要考虑你的受众是谁。玛丽·弗莱奥是玛丽·弗莱奥国际公司的创始人，她掌管着一家市值8位数（美元）的商业培训公司，在企业的运营中，她把自己的独特个性作为重点。一开始的时候，她对在视频和文件中展露自己怪异的性格很担忧，因为那个时候这并不是商业世界的主流，甚至她希望建立联系的那些企业领导（比如奥普拉）也不理解这一套。但是很有趣的是，她独特的个性让受众产生了强烈共鸣。当来自193个国家的超过25万名用户订购了她的平台的时候，她不仅登上了奥普拉的节目（美国历史上收视率最高的脱口秀节目），奥普拉还任命她为下一代的领导人。

你希望自己的品牌有哪些特质呢？坚韧，精致，富有激情，真诚，奢侈，还是能力出众？

兰德·费舍金说刚成立的企业一般会先在内部运行上体现创始人的个性，而后再在外部表现上体现。因此，个性甚至会创造和影响一个企业的文化。

英国的一个小型制造企业埃克斯卡利伯·斯克鲁博思公司的创始人查理·比克福德发现，保持小规模经营会让员工和客户看到企业对品质和客户服务的承诺。查理在74岁的时候仍然坚持接听客户服务电话。通过小规模经营，查理保持了企业的完整性，并将自己的个性融入品牌中；而与此同时，他的竞争对手都在争相抢占市场份额。埃克斯卡利伯专注于建立基于个人联系和优质服务的品牌个性并因此而得以生存——哪怕是在整个行业都在剽窃它的螺栓固定技术的时候它仍屹立不倒。查理凭借这些关键因素成功地进行了小规模经营，并完成了一系列有影响力的项目，包括亚特兰大的奥林匹克体育场、瑞士的圣哥达隧道等。

品牌个性需要培育两方面的关系——不仅要关注你的企业如何为别人带来益处或者从别人那里学到什么，还要关注他人如何通过你的企业建立联系而获得益处。不要混淆品牌个性和“扮演角色”——相反，我们在与客户建立关系时要展示自己真实的一面，让他们对你产生好感。比如，查理一直专注于追求真正的品质，因此他的企业努力向客户展示这个特征。

## 注意力经济

纽约的公共关系专家史蒂夫·鲁贝尔指出，注意力是一个企业最重要的货币，它比收入和身家更有价值。在信息时代——我们可以用掌上

电脑搜索到世界上几乎所有的信息——需要学习、阅读、倾听或观看的巨大信息量导致了注意力的匮乏。任何地方的任何企业都需要这种注意力，无论是在线上还是线下。

这种新出现的“注意力即货币”的理论可能源自工业革命之后世界的变化，即销售商制定所有的规则。如今买方表达自己需要什么、如何需要以及什么时候需要，如果买方对一个卖方不满意，他们会上网表达不满。有时候这种负面评价会比卖方更有影响力。比如，博主安珀·卡恩斯推特发文指出城市服饰（Urban Outfitters）剽窃了一个独立视觉艺术家的设计，她的评论迅速被转发130万次，《赫芬顿邮报》也刊载了这篇文章，导致城市服饰在几小时内失去了17000个粉丝（毫无疑问，这会对这个品牌带来长期的负面影响）。我们在第十章还将看到，一旦信任崩塌，注意力会迅速丧失。

丹尼尔·吉尔伯特和马修·基林斯沃对来自83个国家的5000名不同年龄和社会经济背景的人进行的一项研究显示，人们无法总是专注于眼前的工作，46.9%的时间我们都在走神。如果我们自己都不能全神贯注地工作，那么一个企业怎么能希望得到持续关注，把每个人转化成自己的客户，或者保证有人关注自己的企业呢？

换句话说，“一人企业”如何根据“少即是好”这个理念运作，吸引人们的注意力从而盈利并繁荣发展呢？

用畅销书作家莎莉·霍格斯黑德的话说，答案就在于开发兴趣——对一个人或一个企业的强烈迷恋。她对这个主题的调研以14种语言发表，耗时10多年，参与者超过125000人。莎莉要研究的是企业和人们如何利用别人的注意力。她通过分析世界对每个人的影响来确定我们如何吸引目标客户。

莎莉认为吸引客户的关键在于摆脱乏味。也就是说，你需要学习如何激发受众对你的企业和你的品牌个性的强烈感情，因为人们虽然很容易忘记信息或者对信息失去兴趣，但是很难忘记强烈的感情。你可以通过让你的企业带有你个人的某种个性来实现这一点。对一个产品或服务的喜爱会建立一种情感联系，而情感联系会维持注意力。

莎莉根据研究结果编写了一个含有28个问题的个性测验，这个测验的目的不是分析你如何看待自己，而是世界如何看待你。我做这个测验的时候，测验结果显示我是一个“破坏分子”。这似乎没错，也是我展现

自己的品牌的方式：我不喜欢权威和原地踏步，而是喜欢不断尝试新的颠覆性的商业理念。这个个性体现在我的写作中、我的产品介绍中，甚至在我接受播客采访中。这样，我通过新点子吸引别人的注意，从而得到大家的喜爱。

在和玛丽·弗莱奥共同接受采访时，莎莉指出大企业往往倾向于做市场中的香草冰激凌——他们会展露出一一种大众化的、平淡无奇的个性。对“一人企业”来说，香草冰激凌并不会让你或你的工作脱颖而出。“一人企业”必须成为市场上的开心果冰激凌。不论好坏，人们要么绝对喜爱开心果，要么不能接受它的味道和奇怪的绿颜色。对它的死忠粉来说，开心果冰激凌更抓人眼球。就像埃克斯卡利伯·斯克鲁博思公司对它的产品所做的那样，就像玛丽在视频中用大量的椅子舞和有趣的故事来展露自己的独特个性、吸引客户一样，这些都是通过利用和彰显个性而不是回避个性来吸引注意的例子。

你觉得某件事物很有趣、很独特、很古怪、很特别并且愿意跟人去聊它，就说明你对它有好感。当你开始理解这个世界如何看待你的企业时，你就可以通过彰显你的个性来放大这种理解。当你战略性地拥有和利用你的个性时，它们就成为你在激烈竞争的市场上所拥有的竞争优势——就像人们情愿花25美元买手工开心果冰激凌一样（而不是买4美元的香草冰激凌）。

不要要求消费者去关注你的企业。相反，你要做独特的、不同寻常的事来吸引他们的注意，从而让你的企业脱颖而出。

## 保持中立是要付出代价的

划清界限很恐怖——尤其是关乎你的企业和生计的时候，这样做会让你疏远某些人或整个集体。但是表明立场很重要，因为这样你会成为你的下属、团队和客户的指路明灯。当你高调表明你的观点时，人们就能清晰地看见你，这就是号召力。表明态度会让潜在的（和当前的）客户了解到你不仅仅是在销售商品和提供服务，你提供的商品和服务都是有特定意义的。

最好的销售永远不仅仅是销售商品或提供服务，而是表明态度——向顾客展示为什么他们应该相信你，并愿意以任何价格购买你的东西，原因只能是他们认同你。产品不好可以改良或调整，但是号召力要与你的价值观和目标相匹配。这些明确的观点态度是不能被忽略的，也能说

明工作首先是要有明确目的的。

CDBaby公司（数字音乐分销公司）的前任CEO德雷克·西弗斯指出，我们应该骄傲地拒绝别人，因为我们无法取悦每个人。因此，当某人听到我们发出的专门针对他的信息之后，他就会被我们的信息吸引（然后会关注）。这就像是为开心果冰激凌爱好者打造专属信息，同时调侃无聊的香草冰激凌。

第一章提到过的汤姆·菲什伯恩说过两极分化有独特的力量。如果我们试图吸引每个人，就无法吸引任何人，因为这样我们发出的信息会含糊不清。在竞争激烈的市场中保持平淡或者做一个乏味的小企业对你做好“一人企业”没有帮助。

极化的“典型”是马麦酱，诞生于英国的经典发酵食物。马麦酱的广告语是“要么爱它要么恨它”，这个广告语成功宣传了20年。

著名营销专家和风险投资家盖伊·川崎也认为不应该惧怕两极化。大企业追逐适用于不同年龄段、社会经济背景和区域的人群的“圣杯”产品，但是这种“放之四海而皆准”的方式很难奏效，而且常常会让自己变得平庸（像香草冰激凌一样）。相反，川崎认为我们应该创造能够满足某一个特定群体需求的产品，而不是满足每一个人的需求。最糟糕的情况是满足不了任何人的需求——没有人关注你的产品，没有人谈论它，无论是从积极还是消极的角度。那种认为我们应该吸引更多人的注意，创造出适合每个人的产品的观点会让我们迅速失败——跟试图快速、无限地增加客户和员工数量的初创企业一样的失败。

独特和与众不同会对你的潜在客户产生两极分化的影响，但这不总是坏事。

汉普顿克里克公司的产品Just Mayo植物蛋黄酱非常受欢迎，虽然它只是（just）蛋黄酱。它通过法律诉讼、SEC调查、游说甚至CEO死亡威胁来吸引媒体注意，从而让自己更受粉丝和投资者的欢迎。

Just Mayo是不含鸡蛋的蛋黄酱。这也是食品巨头联合利华（海尔曼蛋黄酱的生产商）起诉汉普顿克里克公司做虚假广告的原因，因为这种蛋黄酱不含鸡蛋，而美国国家食品药品监督管理局（FDA）要求蛋黄酱的配料中必须含鸡蛋。（有一个政府部门专门负责规定调料中的成分这件事也很让人困惑。）联合利华起诉的原因是这个小而灵活的初创企业

大幅挤占了它的市场份额。各大零售商也都收到了声称Just Mayo蛋黄酱含沙门氏菌和李斯特菌的匿名欺诈信，作为回应，美国连锁零售商塔吉特下架了Just Mayo蛋黄酱。FDA为汉普顿克里克公司做了澄清，指出这些指控是毫无根据的。但是争论未止于诉讼和匿名信：美国禽蛋委员会和美国农业部开始密谋雇佣记者来诽谤Just Mayo蛋黄酱及其CEO乔希·蒂特里克。这个行动的高潮来自一封现已公开的电子邮件中的陈述：“我们能凑钱打他吗？”

汉普顿克里克公司通过极化其不含鸡蛋的蛋黄酱搅乱了整个蛋黄酱行业，而随之而来的争论和法律较量只会让它的品牌更受欢迎。最后，联合利华不仅撤诉而且态度360度大转弯，于几年后发布了自己的不含鸡蛋的蛋黄酱。

要成为一个极化的“一人企业”，你需要掌握三个战略。第一点是安抚，尝试改变那些不喜欢你的产品的人的想法。通用磨坊在2008年通过推出低碳水化合物和无麸质的蛋糕粉实现了这一点，化解了人们对肥胖和麸质敏感症的担忧。不出3年的时间，那些表达过不喜欢他们企业产品的人的数量大幅下降。第二点是激励，通过有目的地与不喜爱你的产品的人对立，你可以将那些认同你的立场的中立的消费者转化成你的支持者。第三点是放大，挑一个特点并对其进行渲染。已经表达了自己“非爱即恨”立场的马麦酱推出了马麦酱XO——马麦酱口味的加强版，企业邀请30位最佳顾客（通过社交媒体征集）来品尝马麦酱XO，并为该活动建立了脸书群。通过此次促销活动，企业的网页访问量超过50000，脸书网页浏览量超过300000，马麦酱XO上架之后立即被抢购一空。

加拿大著名航空公司西捷航空（WestJet）直接瞄准美国联合航空超额预订的问题，当一名美联航的乘客从飞机上被拽下来的视频像病毒一样传播开来的时候，这个问题备受关注。西捷航空最新的营销活动的主题是“我们不会超额预订”，并配有#OwnersCare的推文话题。（西捷航空吹嘘自己的乘客都是企业的技术所有者。）让人印象深刻的故事里总是有主角和反派的对手戏，让观众能自发地分出支持和反对的人，毕竟《星球大战》里没有达斯·维德就不能称其为《星球大战》了。在商业领域也是一样，因为我们的大脑会不自觉地联想并记住好故事和史诗级对决，所以不会讲好故事的企业就会成为乏味的、难以让人记住的香草冰激凌。

作为小企业或不希望迅速扩张的企业，你可以通过极化来与潜在客

户建立联系——不需要花大钱打广告或通过付费方式获取客户——方式是让人们谈论你的产品。在苹果公司成为科技行业的巨擘之前，它只是一个与强大的IBM竞争的小企业。在目前很流行的苹果公司的电视广告中——向乔治·奥威尔的经典书籍《1984》致敬——一个英雄与规则和“老大哥”（控制人们思想行为的虚伪领导者）作斗争。这个广告富有争议，与那个时代其他的广告都不同。广告一经播出，所有的有线新闻媒体立即免费反复转播，苹果公司新上市的麦金塔电脑的销售额也达到了350万美元。

在我自己的企业里，我对企业甚至社会事务的立场会把人拒之千里。我发的每一封每周通信邮件都会遭遇很多批评，从标准的网络抨击到像“我不会买你的东西，因为你信仰\_\_\_\_”这样的评价，不一而足。这实际上是件好事，因为我不想拥有非常生气或者轻易投诉的顾客，如果他们买了我的某个产品，我还要为他们提供技术或客户支持；他们不选择我、永远不买我的东西对我们来说是双赢的局面。如果我收到批评我的邮件，我会去弄清楚写邮件的人是否曾经买过我的东西，答案永远是否定的。我的底线是我很高兴我的顾客会自我审视，这样我就可以用更多时间和精力去专心为我现有的客户和能够自我审视的潜在客户服务了。

如今，人们一般是通过判断一个商品是否符合自己的价值观来决定是否购买的。“一人企业”不贪图扩张，也不认为越多越好，因此它可以让它的产品更好地满足小规模的特定制人群体的价值观，然后根据这些人的需求和想法进行营销。如果这个群体之外的其他人厌恶你所做的事或者你所代表的价值观，那也没关系——因为你从一开始就不会把他们当作客户来看待；相反，你会通过向你的客户展示自己对他们的价值观的理解和赞同来留住应该留住的客户。

技能、特长和知识这类东西只要付出足够的时间和精力就可以获得，而你的特质是不能复制的——你的风格、你的个性、你的积极性、你创造性地解决复杂问题的独特方式。因此，要在工作中多侧重这方面，要像推广商品一样推广你的思维方式。极化可以让销售流程变短，因为它会迫使消费者迅速地二选一，决定选还是不选。毕竟从模棱两可中是很难赚钱的。

为了建立和维护“一人企业”，你越快学会如何以积极的方式让自己的企业独树一帜，就会越快找到属于你的客户，维持企业长久发展。你需要更了解自己，然后才能战略性地突出自己个性中与生俱来的独特的

部分，确保企业能够吸引消费者的注意。

现在开始思考：

- 如何在产品和企业形象中彰显自己的独特个性
- 能够让你的企业或产品有独特个性，从而在市场中抓人眼球的东西是什么

## 第七章 唯一的客户

我常去吃饭的饭店的很多服务员都知道我叫什么名字、一般喜欢点什么菜。（他们甚至不用给我拿菜单。）我去这些饭店吃饭的时候，老板会出来跟我聊几句，不是问我是否还要点什么饮品或点心，而只是叙叙旧。有时候，菜单上添了新菜时，他们会让我免费品尝以收集反馈。如果我点的菜上错了，他们要么会多上菜要么少收一些钱——我不用说别的，只需要说菜上错了。

因为这些饭店能提供这样的服务，所以我常常光顾，有朋友来我也会带他们去这些饭店。当然了，那里的菜品也不错，但是我享受到的亲切的服务——就像他们最重要的主顾一样——是我频繁和长期光顾那里的主要原因。

当一个员工或一个企业领导能不厌其烦地为别人提供服务时，对方会有一种很好的感觉。一个人或者一个企业认真对待并耐心解决问题会给人留下深刻的印象。

本章的主要内容不是要做一个好企业，因为这是理所应当的事情。有大量的证据可以证明，把每一个顾客当作你唯一的顾客来认真对待会带来最大收益。

简言之，帮助你的客户取得成功、为他们提供优质服务对企业有益。哈里斯互动调查公司最近的一次调查显示，10个美国人中有9个愿意为能够提供优质服务的企业花更多钱。类似的调查显示79%的人是因为差劲的客户服务体验而放弃交易或者没有去买他们本想买东西。白宫消费者事务办公室的一份调查显示，忠诚的消费者企业的价值会在第一次购买之后增长10倍。不好的消费体验会给企业带来隐性成本——消费者幸福感专业的25岁学生鲁比·纽厄尔·莱格纳发现只有4%的消费者会向企业表达不满；而91%的消费者在感到不满时就会转身离开。随着在线评论和社交媒体的发展，人们对糟糕的客户体验的抱怨比对优质的客户体验的赞美多——人们往往会在网上集结成群，对服务差或者让客

户不满的企业口诛笔伐。

了解了这些统计数据后，我们就很困惑为什么那些寻求增长的企业更关心招徕新客户而不是留住现有客户或提升客户幸福感。就像凯特·奥尼尔在Magazines.com公司的体会一样（见第四章），吸引新客户的成本比维护现有客户的成本高多了（根据刚刚引用的白宫的研究，高6%到7%）。维护客户是企业增长的重要衡量指标，但除非客户足够忠诚，愿意被维护，否则这种情况不会发生。

一些企业对增长和收购的痴迷——追逐不断增长的用户数量——成为企业网页和投资者幻灯片中用于吹嘘的虚荣指标。但是迅速增加用户的成本是非常高的——如此之高，以至于通常导致整体利润减少。作为一个以利润为中心的“一人企业”（支出越少，收入就越多，利润就越多），你可以放弃快速增加客户的支出，而专注于维护现有客户、让客户满意和为客户解决问题。长期来看，这种方式成本更低，会给企业带来更大的帮助。

“一人企业”在客户服务方面有一个巨大的资本：它可以通过一种不扩大规模的方式来实现。饭店的老板能记住我的名字和我喜欢点的菜的原因是她亲力亲为，而且只有一个有固定员工的经营场所。就像埃克斯卡利伯·斯克鲁博思公司的CEO查理·比克福德坚持在他的小办公室里定期亲自接客户电话，Basecamp的创始人回复技术支持请求一样。当一个企业维持小规模经营时，它就可以与忠诚的客户建立关系，而私人关系又会让客户保持忠诚和感到满足。

作为“一人企业”，我们致力于为客户提供服务。倾听每位客户的想法，确保他们对我们的服务水平满意，然后在他们各自的生活中取得成功，这对我们来说是至关重要的。客户服务是客户选择哪个企业进行消费的一个重要的区别因素。如果你为客户服务得很好，他们就会成为你品牌的推广者：他们就像你的免费营销团队一样，让你不用雇佣更多员工就能很好地宣传自己的产品或服务。

CDBaby是一款允许独立音乐人在iTunes平台上售卖自己的音乐的服务产品，该产品所属企业有一个规定是，从早上7:00到晚上10:00，每个客户打来的电话在响两声之内都会有真人接听。这家企业没有语音邮箱或路由系统，从CEO到仓库工作人员在内的所有人都可能接电话。

（每个人都接受过为客户提供服务的培训。）该企业像对待朋友一样对待客户，而朋友打来电话不会希望听到“您的电话对我们很重要，请不

要挂机”这样的系统提示。同样，Basecamp的员工努力在15分钟之内接听每个客户服务电话——无论白天还是晚上。

优质客户服务不仅仅是礼貌待人。迅速反应、解答问题、尊重客户不应该受到嘉奖——因为这样的服务是必须的。“一人企业”要想发展和脱颖而出必须通过培养感情、实现互惠、像对待非常重要的客户一样对待消费者（提示：他们就是最重要的人）等方式来实现突破。

## 第二波

过去几年间客户服务经历了一次复兴。在过去，客户支持和客户服务被认为是浪费成本的做法，而企业要做的是尽可能地降低成本，从而提高收益。在这种老旧的思维模式下，企业倾向于采用自动化的模式，从复杂的电话树（“按8，然后按4，然后按6，然后按234，然后按#号键与客服人员对话”）到客户留言板和诸如在线知识库等自助自动化服务，不一而足。这种方式的问题在于它无论能为企业节省多少钱，都无形中在企业和客户之间制造了不必要的障碍，使得客户不得不自己去解决这些问题，这让他们很恼火。

今天的第二波客户服务——所有“一人企业”都应提供的客户服务——主要侧重情感和舒适感。麦肯锡公司的一项研究显示，70%的购买体验更多地取决于消费者的感受，而不是产品本身。消费者如果感觉被优待就会回购，因为第一次的消费体验和售后服务让他们心里很有底。

第二波客户服务的含义是为每个消费者带来的积极的情感体验有助于企业取得更大成绩和更多利润。如果你把每个客户当作你唯一的客户来对待，他们就会回报对你的品牌的热爱，不仅继续购买你的东西，还会在他们的朋友圈宣传你的东西。我们不要把客户服务当作不必要的花销，而应该把它当作维护客户的必要投资，因为这个过程就是通过企业员工的努力将客户转化为你的营销力量的过程。

如果让客户愉悦是客户服务的目标，那么你的客服中心就会成为获得客户转介绍的主要来源。转介绍是赢得新客户的重要方式——SmallBizTrends进行的研究显示，企业将近83%的新业务来自转介绍。让你的顾客把你的产品介绍给其他人的最好的方法就是为他们提供满意的服务，在他们需要的时候为他们提供帮助。

只是满足顾客对客户服务的正常预期还不足以让他们自发地为你做

宣传——人们不会单单因为一个企业为他们提供必要的服务而去跟别人介绍这个企业。要让顾客说你的好话，你必须做得更多。一个典型的例子就是科技领域的企业级云托管供应商Rackspace公司的客服电话的故事。客服中心的一位专员接到电话，听到电话里有人说自己很饿，想点东西吃。她冷静地让客户稍等，订了一份比萨送到档案中的相应地址，然后回来解决这位客户的问题。20分钟后，在她还在跟这位客户通话的时候，她在电话中听到敲门声，于是她让客户去开门并说“您的比萨到了”。这次愉快的出人意料的经历不仅让客户非常高兴，而且成了一个在网上被分享了几千次的典型案例。这是一种互惠的客户服务：你的客户得到了意想不到的东西，然后发自内心地为你宣传，不仅忠诚于你还会把你的企业介绍给其他人。

转介绍之所以有效，是因为它们通过代理建立信任。转介绍是可信的，因为是你信任的人告诉你他们信任某个企业或某个产品。因为你信任跟你介绍的这个人，所以你会信任他介绍的企业或产品。

知名自由作家约尔·克勒特克表示引导潜在客户的领先客户有80%~90%是通过口碑。他发现当人们把他推荐给其他人的时候，领先客户会对他的作品及其成本有积极的期待，认为他是专家（而不仅仅是有偿的技工）。约尔不必花时间或资源在这种转介绍上，因为这些人已经是他的忠诚客户了，他只需要确定这个项目是否合适。

在我自己的服务型企业中，我所有的客户积累也都源自口碑。早些时候，我认为不应该花时间和金钱在营销和宣传活动中，而应该把资源用于确保让每一个选择了我的客户对我的产品和服务足够满意上。客户满意后自然会为我宣传，他们会告诉他们认识的人选择我做设计准没错。10多年来（在我从服务转向做产品之前），这种口碑相传让我的订单排到了几个月之后。

就算是Trello这样的企业——一款在线协作软件即服务（software as a service）——也基本上通过口碑增加了自己的业务覆盖面和客户数量。Trello实现了超过1000万用户的全面有机增长（即无付费广告），原因是人们常在人群中谈论Trello的产品，比如在社交媒体或博客里。Trello还开发了游戏（与产品的相关性不大，比如“Taco Out”）来营造共享时光。由于其核心产品是免费的，Trello不需要多余的努力就能轻松地将发现这款软件的人转变为客户，再加上Trello软件方便好用，所以由广大消费者组成的营销团队（免费的）会向他们认识的每个人介绍这款软件。

## 倾听和理解：少也有大作用

佛罗斯特研究公司的凯特·莱格特发现，让消费者愉悦、帮助他们取得成功会降低客户流失率，增加客户再次消费的可能性，甚至赢得新商业机会。换句话说，你的消费者赢了，你就赢了。实际上，你的消费者不会关心你的企业是否盈利——但是如果你帮助他们盈利，那么他们就不会离开你。

为每一个客户提供帮助需要你在销售时表现出足够的耐心和同理心。你必须理解你的客户及其需要，才能为他们提供有效的服务。

伦敦的一家顾问公司Lody Geek开发出了“共情指数”（发表在《哈佛商业评论》上），这个指数将公开信息和专有数据相结合，以企业的共情程度来对全球企业进行排名——面向其消费者和员工。排名中盈利最多的5家企业共情指数也最高。比如，排在第3位的领英（共情指数是98.82）不怕打入用户所在的任何地方，哪怕是像排名24的推特（共情指数是86.47）这样的竞争平台。这说明领英将客户的需求、兴趣和选择置于企业目标之上，从而提升了领英的地位。

你越了解你的消费者——他们的需求、动机和期望——你就越能与他们感同身受，更好地为他们服务。这种客户服务不只是嘴上说一句“您对我们很重要”而已，而是要真正采取行动，认真倾听客户需要，用心理解客户。

人们普遍错误地认为，同理心是弱小的、非营利性的、嬉皮士风格的企业的专属，但事实上它是真正盈利的最重要的方法。这一点可以归结为几个简单的事实：你越理解你的客户，就越能为他们提供真正实用的产品，越能帮助他们解决问题，也就越能从他们身上学到东西，因为消费者比你更理解买家，毕竟他们就是买家。

与消费者产生共情的第一步是倾听他们的需求，有了这些信息，我们就可以推动创新或打造新产品。麻省理工学院的埃里克·冯·希普尔进行的大量研究显示，企业中大量的能盈利的创新都是客户带来的——超过60%。在这项研究的基础上，3M公司的医疗外科市场部在20世纪90年代根据“领先用户”提供的信息来打造新产品，从而推动企业的创新。5年内，企业取得了惊人成果：由客户引领的创新为该部门带来了1.46亿美元的平均收入，而内部创新只带来了1800万美元的平均收入。

理解消费者不仅需要处理客户请求，还要思考可能面临的各种类型的问题和请求。即使是“一人企业”，了解每个请求的大致内容并且以一种有助于未来发展的方式应对这些请求也是很重要的，这样就可以通过集中整理所有的反馈和建议来摸清客户请求的模式。比如，如果你发现客户请求主要是针对某个主题的，你就可以就这个主题为客户提供帮助；如果某个特定主题的请求不断出现，那么这个主题就可能成为下一个由客户引领的创新实践的基础。

百思买集团是不仅倾听消费者需求，而且花时间去理解消费者反馈并将其用于产品改进的典型例子。这家企业在网站上与销售公司共享客户评论，鼓励他们根据消费者的需求改进自己的产品。百思买集团还会通过打折等方式奖励提供反馈的消费者。

有时候大企业共情的表现方式是抵制官僚主义的繁文缛节，以影响其为客户提供服务。几年前，宾夕法尼亚州的一个老人在假期期间因大雪被困在他农村的家中，他外地的女儿发现后立即给父亲当地的百货商店打电话，询问是否可以给他送点食物，因为他已经没有足够的食物渡过这次灾难。她给几个商店打了电话，没有一家愿意提供这项服务，最后她打给了老乔的店（一家私营连锁超市）。那里的员工说他们没有送货上门的规定，也没有提供过这项服务，但是由于天气恶劣，他们愿意为这位老人送货。在她列出要送货的东西时，店员还为她推荐了一些满足她父亲低钠饮食需要的食品。在付款时，店员说不用担心——订货和送货都是免费的，并祝她假日愉快。30分钟后，她父亲收到了货，而且没有收任何费用。企业的共情有时候仅仅是做一个富有爱心的人而已。

和送比萨的故事一样，这个故事吸引我们的地方在于它提醒我们，有些企业更关注让客户满意以及发自内心地关心客户，而不仅仅是“照常营业”。尽管大多数企业说服务客户是他们的头等大事，但是能够付诸实践的太少了。然而，这种多为客户考虑的做法会让客户成为你忠诚的追随者。这样的故事被广泛地分享和讨论，只会对企业有利。

简言之，让客户满意是一种新的营销方式。如果你的客户感觉到了你的关怀，那么他们就会忠诚于你并且向别人介绍你的产品或服务。这就是“一人企业”与市场中的巨头抗衡的最恰当的方式——那就是提供更贴心的服务。“一人企业”无论在体量、价格还是物流方面都很难与大企业竞争，但是小企业可以在客户服务上多下工夫——多做一些，认真对待每一个消费者，而不是把他们看作冰冷的数字。这是“一人企业”的主要优势。

## 成功的客户造就成功的企业

由于经济成就（也就是利润）能带来长久发展，大多数企业的所有者都会花大量时间思考如何让企业更成功。但是大多数企业所有者乃至团队领导常忽略的一点是客户的成功，毕竟客户只有成功了才有足够的资金继续支持你的企业，从而增加你的收入。因此，客户的成功会带来企业的成功。

如果一个企业把客户看作毫无人情味的交易或订单，那么企业和客户的关系就会演变成一种企业专注于用最小的成本从客户身上获得最大的收益的关系。而如果一个企业认为客户代表一种双赢和长久的关系，那么客户成功的时候企业也会成功。

SalesForce Pardot（一家客户关系管理软件服务提供商）的客户成就部总监亚当·威德对帮助客户取得成功这件事非常认真。事实上，客户成就部——负责提供培训、执行协助、推荐最佳做法和提供持续支持——是企业最大的部门。这个做法使SalesForce Pardot成为《福布斯》杂志评选的最具创新力的企业。在客户成就部的帮助下，企业的销售额平均上涨34%。

UserIQ公司的客户成就部总监辛迪·卡森认为最成功的客户是那些一开始就选准方向，然后根据实际不断调整方向的客户。她的团队甚至会了解每个客户使用他们的软件的体验，从而全面了解UserIQ怎样能更好地为他们提供服务；然后他们会提供帮助每个客户取得成功的培训。

基于已实现的利润，以客户为中心会自然而然地带来增长，因为就算你完全专注于客户的成就，你的客户群也会随着客户不断转化成你的营销力量而扩大。

精品设计师服装品牌Ugmonk的经理杰夫·谢尔顿非常注重品质——这体现在他设计和销售的产品以及他提供的客户服务中。如果一件衬衫不太合身或者一个订单出现错误，他会立即为顾客寄一件新的，甚至不会要求顾客把原来那件寄回来。由于Ugmonk关怀顾客，因此顾客也愿意在社交网站发表自己穿Ugmonk服装的照片，从而为企业做宣传。谢尔顿获得了大量的来自很多行业领袖和杂志的关于Ugmonk和他对产品品质的痴迷的免费宣传。

注重客户成功是业务较全面的“一人企业”的一种理念和商业方式，

它在产品被创造之前就开始了。在这种理念的指引下，我们需要确保正确做好每件事，保证最好的品质。这种经营方式包括客户教育（我们将在第九章介绍），从而提升客户的技能，帮助他们取得成功。

有些企业将有些消费者看得微不足道，尤其是在成功方面。如果你有这种短视的想法，你就可能错误地认为你的客户的状况或者规模不会变化。毕竟，你的“一人企业”关注的是如何变得更好而不是变得更大，那么对于那些把你作为客户的企业来说，你的企业也可能是微不足道的。有了这种想法，你就会忽视你的客户的长期战略重要性和忠诚度。一个连续10年每个月花10美元购买你的服务的顾客比每个月花100美元购买你的服务但只坚持了几个月的顾客有价值得多。小一点的企业也可能产生巨大的影响力，因为它们可以在社交媒体和邮箱列表上吸引大量粉丝（这两种方式都可以扩大企业的影响力而无须扩大企业规模）。

最后，为了给客户最好的帮助，有时你的眼光要超越他们提出的问题。客户寻求帮助的原因一般不明显：有时候他们要得到明确的答案，而有时候他们只是单纯想要某种东西，尽管自己都不清楚自己到底要做什么。比如，我在做网页设计的时候，客户常让我设计一种用他们的话来说看起来很“高大上”的网页，后来我意识到这不是大多数客户选择我的主要原因：他们真正想要的是看起来很“高大上”又能为他们带来收益的网站。当我改变营销策略，开始宣传优秀的设计能帮助潜在客户实现更多盈利时，我拿到的项目数量增加了一倍。

倾听你的客户的真正需求是“一人企业”取胜的关键。

## 当问题出现（问题总会出现的）

我们要问的不是是否会出现问题，而是何时出现问题。每个企业都有很多变数，与顾客有很多互动，都会依赖至少几个供应商或合作伙伴，因此企业很难避免错误。不惜代价避免失误或者假装从没出现过失误不是可取的策略，更现实的做法是对何时可能出现错误有一个预期。

就像第三章讲过的，透明度对企业领导和员工都很重要一样，对客户保持透明也同样重要。这并不意味着企业要跟客户分享一切，而是不能向客户隐瞒企业的真实情况，因为这会影响客户关系。如果你的企业设身处地地为客户着想，当企业出现错误时他们会理解你——但前提是你立即处理或解决问题。

你必须承认错误——就算这些错误是别人造成的——在别人指责你之前你要勇于承担责任。第一步是像一个真实的、有感情的人一样去道歉，而不是像一个公关腔调的机器人。客户想要的不是完美的企业——他们只是希望企业能公平、真诚、快速地解决问题。

几年前，我使用的向客户收费的代理商的软件出现了问题，几十个客户被收了双份的钱，本来300美元的商品却收费600美元，他们都很不开心（至少是这样）。这似乎是最糟糕的情况了：我在未经客户同意的情况下向他们多收了钱。

尽管从技术上看这是代理商的错误，因为是他们的软件出了问题，但我承担了全部的责任——因为商店里卖的是我的企业的产品。我立即给受到影响的客户发邮件——包括那些还没有意识到自己付了双份钱的客户——告诉他们我正在采取措施避免再次出现这样的错误（花巨大的时间和资金成本去换一个代理商），以及我将尽快给他们退款。我在邮件末尾留了我的电话，方便他们联系。在这些受到影响的客户中，只有两个人要求全额退款（多收的300美元和产品原价的300美元）。

尽管有些客户非常愤怒——我不能责备他们——大多数人还是表示理解并承认软件有时候确实会出现问题。我通过自我调整和出资换代理商，让客户相信我正努力改进。我从这件事中学到的是当出现问题时，企业要设身处地地为客户着想。我既不能“逃避”（把头埋进沙子里，期望及时退款能让客户注意不到自己被多收了钱），也不能图省钱，继续用这款充满漏洞的代理商软件。留住对我的产品满意的忠实客户的这种长期战略将会弥补短期的经济损失。

有些企业不允许员工以任何方式道歉，因为它们担心承认错误带来的法律后果。不幸的是，这种处理方式会激怒消费者，尤其是在他们只是想要有人承认错误的时候。本书不提供任何法律建议，但是值得注意的是2015年《纽约时报》的报道称，能够认清错误并向患者道歉的医生因误诊而面临的起诉远远少于否认错误并为错误辩护的医生。在伊利诺伊大学采取这种公开透明的措施两年后，通过积极承认错误，其失误档案减少了一半。诺丁汉大学的一项类似调查显示，大多数情况下，道歉是没有任何成本的——那些为错误道歉并积极补救的企业比只是给予客户资金赔偿的企业运行得更好。

承认错误是很伟大的事，它表现出共情、愿意承担责任的态度以及解决问题的决心。就像这里引用的研究所发现的那样，积极道歉的成本

远远低于走司法程序或赔偿。但是如果你不是真心认错的话，道歉是没用的——大多数人都能辨别企业违心的“认错”。在做出回应之前，给自己一些时间去弄清状况，认真倾听客户的投诉。这通常包括了解客户的委屈、弄清事情的真相、清楚详细地说明如何解决问题并确保类似问题不再发生。

“一人企业”要把投诉转化为提升自我的机会，利用投诉与客户建立更紧密的关系。一个企业如果不能倾听和理解客户的投诉就会出现危险。比如，2011年奈飞无视消费者的请求，将DVD和流媒体业务分开，致使商品价格立即提升40%。这种严格节约成本的做法（而且不在乎消费者的想法）的结果是奈飞的股值跌到其先前价值的一半，失去了80万消费者，不久就被评为美国最不受欢迎的10家企业之一（根据华尔街职业分析机构24/7 Wall St.的调查结果）。

如今，大多数消费者都会使用社交媒体来抱怨企业的失误。纽约大学传播学教授利尔·莱博维茨所做的一项研究显示，88%的消费者不会购买一个不在社交媒体回应顾客要求的企业的东西；而在社交媒体上表达他们对所购买的商品的意见的消费者中，45%的消费者表示如果没有任何反馈他们会疯掉，27%的消费者表示他们不会再光顾这家企业。这说明企业必须在消费者消磨时间的地方关注他们——如脸书和推特。

## 你说的话就是合同

芝加哥大学商学院行为科学教授尼古拉斯·埃普利指出，企业与客户保持良好的业务关系不需要超人的努力。你只需要兑现你说的话，客户就会很感激。

尼古拉斯指出人们一般基于两个维度评价别人：我们看起来有多热情和我们看起来有多能干。也就是说，要得到别人的积极评价就要做出承诺然后去履行承诺。这个建议对服务型企业尤为重要，因为能够感受到你的热情、你对顾客的理解和你的能力的消费者会转化为忠实客户。

作为“一人企业”，你必须对你对客户甚至潜在客户所说的话十分小心，因为你的话就是你与他们建立的社会合同。夸大你的产品的有效性或发布虚假信息对你来说没有好处，甚至会无意中带来不良影响。如今，几乎所有信息都可以在网上查到，因此你必须清楚自己的企业所做的事以及如何去做。你的数据安全吗？你在国外的工厂安全吗？能否付给员工合理的工资？你的车是否通过了公路安全保险协会的碰撞测试？

你的社会责任交易所交易基金中的企业是否公开反对环保呢？

芝加哥大学的路易吉·津加莱斯所做的研究显示，能够兑现承诺的企业比那些出尔反尔或者口不对心的企业发展得好。他发现企业标榜的价值观如果不能以实际行动来兑现就是毫无意义的。

那么企业怎样才能兑现承诺呢？为什么会有那么多企业无法兑现承诺呢？就像玛丽亚姆·柯查基、伊丽莎白·朵蒂和弗朗西斯卡·吉诺所描述的那样，这种“承诺流失”是企业履行其对股东最重要的承诺的过程中的系统性故障。这些研究人员认为承诺流失源自与企业预期的短期收益有关的、以牺牲既定承诺为代价的一些因素。为了避免失信，企业从领导到客户服务代表需要实施一系列战略。

第一个战略就是给消费者一些少而好的承诺，那些认为应该“少许诺多做事”的企业有时甚至无法达到预期的效果。第二个战略是没有跟踪承诺履行进程的企业——比如通过支持系统软件或通过记录领导做出的承诺——会轻易忘记最初的承诺是什么。最后一个战略是企业还需要有履行承诺的具体步骤，只是假设这些承诺在未来某个时候能实现只能导致承诺无法兑现。企业可以通过这三个战略来学习如何更好地兑现承诺。

最好的方法就是把对消费者（甚至员工）的每个承诺都当成有法律效力的合同来对待，因为在社会层面上，情况就是这样。如果承诺在某个时间给某人某个东西，那么你就要做到，并且按时做到，无论它是一次报价、一次送货还是一次客户服务都没有关系。如果你不确定自己是否能交货，那么要么告诉对方你无法交货，要么请求延长时间确保自己能够交货。

每当你不能兑现承诺的时候，你不仅会让某个人或某家企业失望，还会失去与这个人或者这家企业建立联系的机会，因为你可以确信他们不会把生意交给你。或者更糟糕的是，他们会告诉其他人你不信守承诺。失信的后果很严重，就像宇宙大爆炸一样：你毁掉的不只是与一个潜在客户之间的关系或联系，而是与他所认识的每一个人合作的机会。

下次企业出现问题的时候你一定要记住这一点。如果你希望你的“一人企业”取得成功，那么在需要承认错误的时候就要做正确的事。

现在开始思考：

- 你会做什么来让你现有的客户高兴且满足
- 你可以从客户服务的哪些方面着手来超越客户预期
- 你应该如何为增进口碑和客户转介绍创造机会
- 你怎样承认并改正错误
- 你能做什么来让客户最终取得成功

## 第八章 可扩展系统

虽然“一人企业”要做的是抵制增长和扩大规模，但有时增长是必须的——当它与你的整体目标相符时。然而，当需要增加利润、客户或建立更多的联系时，“一人企业”可以通过简单而重复的系统来扩大规模，而无须更多的员工或资源。

需求/欲望（Need/Want）公司的联合创始人马歇尔·哈斯曾认为企业应根据它所创造的收入来扩大规模。按这种说法，市值一亿美元的企业应该有至少数百名员工和多个管理层级。而他在实践中却发现，在员工不到10人的情况下，他的企业可以缓慢发展并实现收入增长——目前已接近1000万美元。

大多数人认为只有技术初创企业或软件公司才能用高于增加员工或成本的速度增加收入，原因是它们的产品在网上展示。但是需求/欲望公司这个销售床上用品、笔记本电脑、苹果手机的外壳等实体产品的企业就是小团队打造大企业的实例。

需求/欲望公司通过可扩展系统和渠道来增加利润。他们利用预先打包好的软件Shopify来运营在线商城，这款软件可以让他们在任何地方处理从1个到超过100万个的订单。他们不在大商场销售，因此不需要专门的外部营销团队。他们不做贸易展览，所有的营销活动都由专门的三人团队通过在线渠道完成，如社交媒体、付费广告和内部通信（这些都可以在无须太多额外资源的情况下增加点击量）。

需求/欲望公司把生产外包给了与之有密切关系的一个工厂，无论是每天几个订单还是几万个订单，这家工厂都可以轻松完成；企业还把运输和配送外包给了一个可信的合作伙伴。换句话说，需求/欲望公司是运用可扩展系统的“一人企业”的典型。它的直接面向消费者的销售模式十分精简，能够让企业真正以最好方式寻找新客户并向其销售产品。

企业的创始人马歇尔·哈斯和乔恩·惠特利希望把他们在技术企业工

作时掌握的知识用于产品研发，因此开创了这家企业。在他们合作之前，马歇尔以销售非实体的产品（软件）赚钱，而乔恩在生产实体产品，但是没有什么盈利（以风投为基础的初创企业永远不会发展或者盈利）。

他们把自己的企业当作技术型初创企业，但是他们不卖软件，而是卖依托于技术、自动化和在线渠道的可扩展的实体产品。他们的团队尽管每年的收入接近1000万美元，但规模仍然很小：除了负责管理和营销的马歇尔和乔恩，还有一位负责运营的领导、四个员工（其中两个是兼职）、一位首席财务官和一个研发人员。当他们需要人帮忙时，他们会雇佣一些自由职业者和承包商或者把工作外包出去，等成本降下来再把工作拿到企业内部来做。也就是说，他们只有在自己做太难或者太浪费时间，或者雇佣外部员工所付的工资能很轻松地通过投资赚回来的时候才会雇佣外部员工。需求/欲望公司的模式是基于实际利润的增长，而不是基于潜在利润的增长（这是大多数初创企业或风投注资的企业所采用的模式）。他们在圣路易斯运营自己的企业，和典型的初创企业聚集地旧金山或纽约相比，在圣路易斯租办公空间和生活的成本更低。

由于需求/欲望公司极大地依赖社交媒体和内部通信来开展工作，而这些都是无限可扩展的系统，能够建立一对多的关系，因此这家企业不需要雇更多员工来与更多人建立联系。他们只需要越来越有效的信息传递和定位——他们一直在广告宣传和邮件中用A/B测试这样的方式来测试。A/B测试可以让企业测试一个列表的子集的一部分变量，看看哪个变量表现最好，然后把最优秀的变量发给列表中的其他部分。

詹姆斯·克莱尔——第二章中提到过的作家和摄影师——在他自己的企业中开发了可扩展的系统，并用这种系统开发和改良了数字产品。在拥有40多万名订阅者并且每周增加1000名订阅者的邮箱列表的帮助下，他可以找准客户群并向他们营销。他对付费产品的关注遵循两条帮他成为“一人企业”（只有一个助手）的简单规则，同时他既为受众服务又为购买他的产品的人服务。

詹姆斯的第一条规则是他的产品无须管理。他销售的数字课程没有实时在线研讨会和培训课程——消费者只需购买内容，然后自己安排时间观看视频即可。他的第二条规则是所有产品均一次性收费，他不接受预付费，也不提供持续的咨询服务。如果客户要求他做主题演讲，他会飞到客户所在的地方，做演讲并回答问题，然后在第二天早晨就离开。这两条规则帮助詹姆斯维持小规模经营，减少日常开支，最重要的

是让他有自由时间去做他想做的事：研究、写作和分享。通过以这种不需要任何实际的大规模扩张的灵活的方式创造产品和服务，他能够以一种最优化的方式盈利，同时过自己想要的生活。

当然，大多数人和企业不会像詹姆斯那样工作。人们一般会按照固定的商业模式开始经营，然后当每天充斥着各种他们不喜欢的工作时他们就会很不开心。比起思考“我能做什么产品”或者“我能提供什么服务”，詹姆斯认为我们更应该首先思考“我想要什么样的生活”以及“我想怎样过每一天”，然后你可以倒推进入一种能够帮你创建可扩展系统，从而为顾客提供产品的商业模式。

让我们再仔细研究一下，看看如何利用这些系统来帮助“一人企业”创造、连接、合作和提供支持。

## 可扩展系统的创建

企业把产品理念、营销和销售与产品生产分开并不奇怪。但是如果做得不好，这种做法就会产生从道德标准较低、工资不均到生产资源大幅浪费等各种问题。

在品牌与生产分离之初，大企业相信可以通过在生产中达到最低标准来获得巨大的财富。近几年，在全球化的推动下，这种信念更根深蒂固了。然而，作家和活动家娜奥米·克莱恩认为，全球化对工人产生了负面影响，包括工作环境差、工资低、不公平待遇，等等。克莱恩认为一个与“一人企业”的理念高度相符的新运动正在脱离那些道德上有问题、专注于利润最大化的全球品牌，而且这个运动将让企业向更慢、更小或按需的战略转变，让他们从任何一个角度来看都更“公平”。

比如，像亚瑟&亨利这样的引领潮流的企业提倡“慢时尚”，鼓励消费者更长久地分阶段地穿他们企业的衣服：衣服刚买回来时先在办公室穿，过一段时间可以把磨坏的袖子挽起来在周末穿；当出现污渍和小的破洞之后，就可以在花园干活的时候穿。理想情况下，这件穿坏的亚瑟&亨利牌衣服最后会被当作抹布在车库用。如果我们通过反复使用最大限度地利用了每一块布，那么我们就从农民、磨坊工人、裁缝和工厂工人的劳动中获得了最大的收益。亚瑟&亨利的成功标准是各种形式的可持续发展：赚取稳定的收入，做慈善，最大限度减少对环境的损害，让员工利益最大化。

品牌和工厂的有益分离给“一人企业”带来合乎道德和盈利的可扩展系统的另一个例子是埃利·丁和匡恩·丁共同创立的女朋友集团

（GirlFriend Collective）服装公司，这家企业售卖主要用废旧矿泉水瓶的可再生塑料生产的女士内衣和打底裤，生产基地在中国台湾。女朋友集团推崇慢时尚，反对大量生产粗制滥造的产品，尽管其生产时间有时可能很长，但顾客还是很愿意等。企业付给员工的工资比当地法定最低工资高125%，为他们提供免费午餐、健身运动、健康保险以及每半年一次的免费体检等福利待遇。此外，企业的环保措施也高于政府对生产、循环利用和污水管理的标准。

很多海外企业会生产大量的贴牌产品，这有助于他们保持忙碌的状态并控制低成本：如果一个合作伙伴发来较小的订单，工厂可能会不予理睬，而是转接另一个企业的大订单。海外工厂不局限于任何一个品牌，可以和任何合作伙伴公司合作。这种做法有时会让生产速度放缓，但也会塑造一种更加可持续、几乎是按需分配的系统。在这种系统中，生产量永远不会超过需求量。

## 可扩展系统的连接

“一人企业”可以不断减少一对一的客户关系，更多关注一对多的关系，从而在不扩大企业规模的前提下扩大客户群。当然，就像我们在第七章介绍的那样，一对一的客户关系是必不可少的，我们总需要与客户直接沟通，从而学习、共情、适应和完善——但大多数的连接可以从整体的角度来实现。

一个完美的例子是邮件营销。给一个人发邮件和给5万个人发邮件花费的精力差不多，这就是大多数“一人企业”非常依赖通信和自动邮件的原因：它们都是建立关系、赢得信任以及获利的重要工具。根据美国数据&营销协会的数据，邮件营销的平均投资回报率达到了3800%，因此这种营销方式是企业在不扩大规模的前提下实现发展的有效模式。

这种系统的使用方式不是简单地把它们打开，然后看着它们帮我们盈利。（这就像相信你能种出真的摇钱树一样。）我们需要在开始和迭代过程中做一些工作，让这些系统积极发挥作用。就像第六章讲到的那样，即使有了自动化的客户通信，我们还是需要一定的个性来让这些系统高效运转。可扩展的连接的关键是让现有客户和潜在客户感受到他们正在获得他们所需要的信息，而不是被无限循环的毫无用处且让人恼火的电脑自动回复敷衍。

在类似邮件这种连接渠道中充分发挥个性和细分的作用是很重要的。我们希望在正确的时间把正确的邮件发给正确的人，否则，你就可能发出一些毫无用处的信息——就像给一个已经购买了一种产品的消费者发送这种产品的宣传广告。像MailChimp这样的工具在筛选和定位目标受众方面功能很强大，可以让你只给那些还没有购买某种产品的人发送这种产品的宣传邮件，或者给居住在特定商场附近的人发送商场促销通知，或者只给那些已经购买了某种产品的人发送交叉销售广告。Campaign Monitor（活动监测公司）所做的一项研究显示，带有个性化标题的邮件被打开的概率增加了26%。艾司隆邮件研究机构发现，细化过的自动邮件被打开的概率增加了70.5%，点击率比普通邮件高152%。

为提高连接渠道的有效性和客户转化率，我们需要做一些测试。幸运的是，像邮件营销软件这样的系统可以做A/B测试。在企业网站上的营销信息也可以做类似的A/B测试，从而提高客户参与度，增加交易机会。

在我自己的企业中，邮件营销带来的收益占年收益的93%以上。我可以通过邮件与数千位选择接收教育信息甚至产品宣传广告的现有和潜在客户建立联系；我可以把一封邮件同时发给3万个人；我可以教1万个客户如何使用我的产品，但无须每天与他们沟通。

我们也可以通过自动简讯来大幅提高客户对产品的认知度和客户留存率。客户购买我们的产品之后就会立即收到自动邮件，教他们如何使用产品或者回答常见问题，这样就会大幅减少客户咨询的数量。自动更新和记录甚至每天签到都会增加客户继续使用该产品的可能性，增加他们向别人介绍我们的产品的可能性（比如，通过邮件中的社交媒体分享按钮）。

就算是那些主打客户服务的“一人企业”，如顾问公司或自由职业者都会使用自动化软件来减少互动过程中的一对一接触，无论是在吸引新客户还是项目结束后继续跟进的时候。

杰米·利·豪根道是我的“创意课堂”课程中的一位设计师和学生，她大幅减少自己与那些“不诚心购买的人”纠缠的时间。她通过自动邮件向客户介绍自己的服务及其价格，同时设计了一个日历系统，让人们选择与她沟通的日期和时间（根据她自己的时间安排），这让她把用于与客户沟通的时间从8~16个小时缩减到了1个小时。这种方法让她的潜在客户能够立刻收到有关她的服务的信息，而不必等待她回复他们的邮件，

从而使她获得订单的成功率增加了。杰米温暖而独具一格的个性也在她使用自动邮件中体现出来。

软件即服务（SaaS）正在变得越来越流行，同时流行起来的还有让我们花更少时间运营“一人企业”、把主要精力放在核心工作上的工具，这些都能帮助我们在不增加员工或成本的基础上扩大业务范围或增加收益。

## 可扩展系统的合作

为自己打工不一定意味着凡事要亲力亲为。即使你的“一人企业”只有你一个人，有时候你仍然需要跟别人合作——从承包商到合作伙伴再到客户。如果你的“一人企业”是一个小团队或者是一个企业中的一部分，那么你需要合作的方面可能更多。但是合作是一把双刃剑：科技让我们与他人能轻松地实时互联，但是这是以不能全神贯注深入工作为代价的。

在过去，内部沟通必须是面对面沟通、开会或者电话会议，但随着工作向远程、灵活的方向发展，这样沟通的效率越来越低了。而像Slack、局域网和低价或免费的VOIP电话这样的企业沟通工具的不断涌现，让分布在全球各地的员工能够同时工作并精诚合作。

即便有了这些合作工具，很多企业还是不自觉地让员工的时间被一些令人分心的事情占据，尤其是在要求员工必须“随时待命”、共享日历、每天都要回复群信息的时候。实时发消息可以转化为全天会议、每天都有的会议，而且会议还没有固定日程。

用户引导（User Onboarding）公司的创始人塞缪尔·赫利克认为像Slack这样的工具都是“异步的”：它们既不是真正实时的（有时候你要为一个回复等很长时间），也不是同步的（意思是不能期待立即得到回复）。虽然人们认为使用通信工具是合作中的一大进步，但它们常常会带来一整天的半交谈，就像滴漏式咖啡机一样。

当团队需要头脑风暴或共同解决一个问题时，实时合作是很有用的，但如果整天都有意识地等实时信息的话就会扰乱你的工作。这也是像Basecamp和Buffer这样的企业让员工在一天中的大部分时间都不要分心去合作的原因。在这种企业中没有人是必须立即回应别人的，除非发生紧急情况（这是很罕见的）。一般来说，这样的企业允许员工在几天

之内回应，而不是几分钟之内。

通过将合作从面对面的联系转化为发送到数字设备（甚至是我们在工作之余使用的移动设备，如手机和平板电脑）上的通知，我们已经使合作的规模超越了专注、高效工作的范围。

当一个项目必须集合团队成员共同完成时，集体合作是有必要的。一个完美的例子就是“编程马拉松”（hackathon）——由“hack”（探索式编程，而不是计算机犯罪）和“marathon”（马拉松）结合而成的词。在编程马拉松中，参与者们会分成几个由程序员、设计师和项目经理组成的小团队，每个团队精诚合作，在几个小时或几天内共同完成一个大项目。他们的工作有特定的目标——比如，设计出供企业销售的一款软件的新功能，或者像纽约市那样设计一个强化政府与私营部门关系的新网站。在编程马拉松的最后，每个团队会进行一系列演示来与其他团队分享自己的成果。

编程马拉松创造过极其成功的创新成果——比如脸书的“喜欢”按钮。编程马拉松之所以能成功是因为它是有目的的合作，而不是24/7“随时可以”的合作。这种合作很有趣、很有活力，效率很高，因为每个人都是基于共同的目标合作的。编程马拉松结束之后，每个人都会回到原来的工作岗位上。

在本章的其他部分，我曾建议扩大你的企业的某些部分，但是合作是“一人企业”应该精简的部分——从永远在线、滴漏式的分散注意力的消息传递，到明确规定时间安排，共同完成大任务。否则，你就会面临每天无时无刻不被打扰的风险。

现在开始思考：

- 你可以在哪些地方使用自动化和相关技术，从而在不扩大企业规模的前提下提升企业品质
- 你如何把需要大的企业规模的工作外包出去
- 你如何在一对多的沟通渠道中体现自己的个性和工作细分

## 第九章

### 教授别人你所知道的一切

布莱恩·克拉克于20世纪90年代中期开始在一家著名的律师事务所做实习律师。他面临的唯一问题是他想当作家——而且不是一般的作家，是那种能够全面把控自己要写的内容及其出版方式的作家。他希望通过因特网这种新媒体来实现这些。

因此他辞去了律师工作，开始写关于流行文化的书，希望通过在网上做广告和相关服务来赚钱。不幸的是，他入不敷出。因此布莱恩开始通过读营销大师赛斯·高汀撰写的书籍学习营销，书中提到了建立邮件列表受众以及售卖自己的产品而不是为其他人的产品做广告。

布莱恩的资金快花光了。好在他还有法律学位，因此他建立了一个网站，把他对写作的热爱与当律师的经验完美结合起来。在法律学校，他学到的是年轻律师要到知名企业找工作，因为在这种企业中高级律师更容易获得客户。布莱恩认为需要开发属于自己的客户，因此他决定通过向那些希望跟律师学法律知识的人传授知识来实现这个目标。他每周会免费向这些人分享一些法律知识，这很奏效：因为他当时在撰写教育类书籍，人们相信他的能力，所以希望雇佣布莱恩这样的不仅是律师还是可以向他们分享所需信息的人，因此布莱恩迅速建立起了愿意雇佣他来解决法律问题的客户群。

然而，布莱恩还是不喜欢律师这个行当，他决定选一个既赚钱又不需要那么高的互联网入门门槛的行业——房地产。他运用自己学到的关于互联网内容营销和分享信息的知识建立了两个不错的房地产经纪公司。一年之内，他赚到的钱远远高于他在律师事务所做合伙人时的报酬。

但问题是，为了取得这些巨大的成功，布莱恩筋疲力尽。尽管他擅于营销和在线教育，但他不擅于管理成长中的企业。他的两个房地产经纪公司需要大量的工作，原因是他没有记录管理企业所经历的各种流程，所以大部分工作都要他自己做。2005年，他在滑雪的时候遭遇了严

重事故，导致他几个月无法工作。他利用康复的时间把两个企业都卖了，但是由于接手的人不清楚企业管理的信息（因为布莱恩没有做好档案工作），两家企业不久就都倒闭了。

布莱恩建立复制博客（CopyBlogger）之初是把它当作副业来做。在他出事故之前，他并没有攒够资金，因此不能全职去做，只能接大量的咨询工作来支付日常开销。但是这个时候，互联网开始流行将内容、共享和教育结合起来作为任何企业进行营销活动的合理形式，因此复制博客这个教授客户如何进行内容营销的企业逐渐发展起来。

通过之前的互联网房地产企业时的经历，布莱恩了解到他的竞争优势是他分享竞争力的能力，他的复制博客也是这么做的——他向不断涌入的客户分享了关于内容营销的所有信息。布莱恩认为通过与邮件列表共享内容来建立客户群是一个良好的商业模式，这样你就可以弄清楚你的客户需要你做什么，然后去做。他从赛斯·高汀那里学到要与那些真正希望得到你的信息的人做生意，因为你一直在与他们互动，这比在网上打扰那些根本不知道你是谁的人要高效多了。每一年这个想法都被证实是正确的，因为复制博客发布的产品越来越成功，发布的新产品都是基于与客户互动、倾听客户的真实想法所直接产生的信息。这种“通过内容学习”的理念将客户的信任转化成了销量。

当然，销售的传统模式是操控：向潜在客户施压，直到他们妥协并购买，就像那些二手车销售人员一样。但是优秀的销售人员——从汽车销售商到房地产中介再到B2B销售商——知道只有你真实地评估别人需要什么，然后告诉他们你所销售的东西的价值，销量才会增加。（如果你的产品不能满足他们的需求，你也要如实告知。）分享内容和信息是开始销售流程的有效手段，因为它能帮助潜在客户弄清楚自己需要什么，为什么需要，以及你的产品如何帮助他们解决实际问题。

复制博客如今更名为造雨人数码（RainMaker Digital），这家企业以“共享一切”的理念立足：如今企业的年利润超过1200万美元，有20多万消费者购买其内容管理软件、在线课程以及WordPress（使用PHP语言开发的博客平台）主题。这家企业的成功不是来自对更高利润或更多销量的追求，而是来自专注于客户所需的知识并教授他们（通过免费文章和付费数字产品）。很明显，这家企业因正确的理念而受益。

作为“一人企业”，如果你想脱颖而出并建立自己的客户群，你必须学会共享，而不是盲目扩张。这种做法对企业有以下几点好处：

第一个好处是与客户建立一种教与学的关系会让客户认为你是某个领域的专家。如果你每周通过网上通信的形式教授客户法律知识，他们就会相信你的能力，然后，就像在布莱恩身上发生的那样，他们遇到法律问题时会第一个想到你。

第二个好处是你能获得向客户展示你所销售的产品优点的机会。比如，如果你卖的是插电式电动车，告诉客户这款电动车的优点——他们每年会因为不用买汽油节省多少钱，为什么它比燃气汽车安全以及它是怎样做到更安全的，这款电动车的节能环保特点，等等——向他们展示购买这款车的所有理由，但不要过分地向他们推销。你只是以一种真诚的、令人信服的、循循善诱的方式向他们提供他们所需要的信息，让他们自己决定这样的购买是否合算。

第三个好处是通过告诉客户如何更好地使用你的产品或服务，如何物尽其用并利用它们取得成功，你可以让他们成为长期客户，并且让他们把愉悦的购物经历告诉别人。

“一人企业”分享信息的最后一个好处是除了某些特定的信息——如未付诸实践的想法、商业策略或专利技术——大多数想法或流程都是可以公开的。将大多数信息公开，让你的企业更透明只会深化客户对你的信任。

## 只有想法是没用的

你听多少人说过这样的话：“在亚马逊、Zappos（美国一家卖鞋的B2C网站）、谷歌这样的企业出现之前，我就有过建立类似企业的想法——我一定会发家的！”想法不是有效货币，在商业领域，执行才是唯一的有效货币。

由于这个观点可能会让人产生误解，所以我要澄清一下，只有想法是没用的，因为想法与实践是分离的。举个例子，这么多年来我一直在网上通过通信和播客等渠道宣传要抵制增长这个想法，但是在有版权的书上宣传这个想法是另外一回事。版权的目的不是保护这种想法（如果有更多人写这个主题当然好，我也鼓励），而是保护这种想法的实施——通过几个月的调研和写作形成这本书的具体语句和内容。保护知识产权很重要，但是保护一般的想法并不重要，因为如果你有的只是一个想法，就说明你还没有将它付诸实践。

广泛分享你的想法不仅能帮助你做售后，而且能帮你围绕核心价值观行动，让你思考自己的产品有什么现实意义。关于抵制增长这个想法的更多书籍、调研和想法最终会对本书和其他类似书籍起到支持作用。

UFC——综合格斗组织的理念始于1993年，但是由于规则和政府的反对，那些试图把它变为现实的人几乎都破产了。换句话说，这是只有想法没有实施——这样是不会盈利的。直到两个赌场大亨参与进来，实施了符合政府标准的规则变更，UFC才变成了市值10亿美元的企业。只有想法不能让UFC繁荣发展，还需要合理地实施想法（以及实施这些想法的合适的人）。

很多大型的、盈利的全球性企业的核心都是以正确方式实施的老旧想法：脸书只是MySpace（我的空间）的升级版，它们都是重要的数字交流平台；出租车把人从A点运到B点，优步公司只是想出了让这种服务更便捷的方法。这些想法都不值10亿美元，但是对这些想法的实践值10亿美元。这也是“一人企业”不应该担心与别人分享自己的想法的原因，只要他们将想法付诸实践即可，更何况这些想法没有申请专利。

目前也很少有全新的想法出现了，大多数想法只是现有企业、计划、想法或者解决方案的翻版。如果我们把时间和精力用于保护想法，而不是分享想法，那么我们可能就无法获得有价值的反馈，因而不能完善这些想法。即使是与潜在客户分享你的想法也是有意义的，这样他们就可以在你投入大量时间或资源之前参与进来，帮助你完善想法，从而更好地实施它们。

## 共享没有弊端

杰西卡·亚伯是一位漫画家、作家和教师——宾夕法尼亚美术学院的在线和课堂教师，她还是这所学校的插画负责人。

教授别人她所知道的一切这一行为已经融入了她的为人。她在20世纪90年代建立的第一个网站的主题是打造你自己的漫画书，从那时起她一直给别人授课。目前她把注意力放在提出有创意的观点上，并与别人分享自己的全部专业知识。共享让她的企业获得了客户的信任，让他们相信遇到这个领域的问题找她准没错。

作为课堂教师，她深知她的第一次讲课肯定会一团糟——她要准备相关材料，还要向学生们介绍相关理论。但由于第一次教课时出现各种

问题和误解，她清楚地知道在自己的教学大纲中，哪些内容需要更改，哪些需要重新思考。因此，通过实际教学，她得到了让她的授课更完善的重要反馈。换句话说，在学生受益的同时她也受益了。没有第一次教学并从学生的反馈中学习的经历，她就不能给学生一个完美的课堂。

客户教育——向客户提供成为懂行的买家所需要的知识和技能——是销售循环中重要的一环。我们太了解我们的产品了，以至于我们觉得他人也很精通于此或者知道我们所知道的信息，但大多数情况不是这样的。消费者一般不知道他们不知道的某个信息对他们或他们的企业多有用，或者他们对这些信息不够了解以至于意识不到它们的用处。

过去的企业不愿意在客户教育方面投资，因为它们感觉不到客户教育能带来什么直接经济效益。一般人（但是是无知的）会认为如果你告诉客户你所知道的一切或者跟他们分享商业内部信息，他们就会不再继续购买你的商品——甚至更糟的是，他们知道了这些信息之后会转而购买你的竞争对手的商品。但是这种担忧只是无稽之谈。事实上，根据麻省理工学院斯隆商学院的安德列亚斯·艾森格里奇和西蒙·贝尔所做的调研，情况恰恰是相反的。

艾森格里奇和贝尔对一家投资公司的1200位客户进行了调研，发现他们越了解投资公司提供给他们金融产品的利弊，就会越信任这家企业，对它更忠诚，更感谢这家企业花时间为他们提供客户服务。

真实的情况是很多企业利用营销策略或者虚假广告来促使消费者做出冲动的决定。而如今，越来越多的消费者要求得到关于产品的真实信息，这样他们才能以自己的节奏做决定。通过向客户提供这样的重要信息，你的企业就能与消费者建立紧密联系，因为你在他们希望先了解信息再做决定的时候给了他们最大的帮助。

让我们举个例子来详细分析一下共享信息是如何起作用的。新型床垫企业卡斯珀专注于直销和互联网营销（跟需求/欲望公司类似），通过睡眠教育来间接销售产品。在过去，买床垫的人会去床垫商店试躺各种床垫，然后选一个最舒服的。由于卡斯珀的销售完全在网上进行，企业决定采取一种全新的、更具教育性的方式，一种打破了传统购买模式的方式。卡斯珀通过两个刊物——《范温克尔斯》和《枕头说》来告诉消费者良好的睡眠有多重要。这两个刊物不会大张旗鼓地卖床垫，也没有各种广告或购买链接；相反，刊物上面刊载的都是卡斯珀了解到的关于睡眠的知识，这让消费者更加信任这个品牌。再加上其优越的试用规

则——不满意100%退款，卡斯珀在没有打入零售商店或批发店的情况下赢得了市场份额。

“一人企业”应该积极地跟随这种向消费者提供信息的新趋势。向消费者分享产品或服务的重要信息能让新客户了解使用的方法并充分利用产品或服务，你甚至可以向客户展示他们想象不到的使用你的产品的方法。这种分享的缺失会导致消费者的沮丧或不信任，他们甚至会转而去别人那里消费，这一切都是因为他们不知如何正确使用你卖给他们的产品。

所以，你可以通过向客户分享有关你的产品的信息来帮助消费者或客户明白为什么你的企业是他们最好的选择——而且你做的这一切都是顺其自然的，没有强迫他们做出选择。

很明显，互联网是这一切的主要驱动力，它让客户教育变得更民主。企业要吸引人们的注意，而客户教育就是新的营销方式。这种教育体现出了人们出于功利的原由不情愿地购买的商品和真正能够为他们的生活增添色彩的、他们乐意去买的商品之间的真正区别。作为“一人企业”，你向客户传达的商品信息可以让你与众不同。比如，如果你卖的是邮件列表软件，那么一定要告诉客户邮件营销的重要性；如果你卖的是运动文胸，那么一定要告诉客户健身或者跑步的科学知识；如果你卖的是旅行箱，要向客户传授一些旅行的技巧。

## 教学能够建立权威

如果你是“一人企业”，那么在你所在的领域树立权威是至关重要的，因为没什么可隐瞒的，你要展示出你真实的样子。

消费者在面对各类销售和营销时，很容易选择大企业，因为大企业有更多的员工和基础设施，看起来“更安全”。权威就是解决这个问题的方法，你可以让你的顾客认为你就是你所在的领域的权威，从而消除他们的疑虑。这样他们就会相信只有找你才能解决问题，而那些竞争对手就算规模再大也无法解决他们的问题。

换句话说，我们谈论的是营造一种让客户信任并重视你的观点的环境，这一切都来自你对他们的教学。

通过建立权威，你可以在任何行业脱颖而出，因为你的同行和你的

客户都会信任你，跟你合作，不管你的企业规模有多大。一旦你有了口碑，谷歌就会重点推送你的信息，你就会收到演讲会的邀请，等等——这都是因为人们认同你的能力。但是怎样建立权威呢？这种权威又如何发挥作用呢？

看看你所在行业的领袖，你就会发现这些人都有权威的形象——比如平面设计领域的黛比·米尔曼，或者电动汽车行业的埃隆·马斯克。我们向他们寻求答案，向他们学习，而且如果我们是他们所教导的听众中的一员，我们可能也会成为他们的顾客。

在如今的商业领域，只告诉别人你是权威还不够——你需要通过分享你的知识来展示你的真实能力。建立权威不是靠炫耀，而是要通过向你的消费者和客户传授知识——这样他们才能真正学习、理解和成功。如果你能坚持这样做，你就能够建立正确的权威。

向别人传授知识是通过展示如何做某事来树立你的权威地位的。人们如果感觉到别人在对自己推销就会产生戒备心理，但是如果消费者感觉你在教他们一些有用的东西，他们就会变得积极主动。你教得越多，你的受众就越觉得你是专家，然后在需要买东西的时候，他们就会愿意为你的专业知识付更多的钱。埃默里大学的神经科学家格雷格·伯恩斯坦于2009年做的一项研究表明，当我们接受专家给出的必要建议时，我们大脑中负责决策的区域的运转就会放缓或关闭。消费者往往把专家当作最信任的发言人，其地位远超一般的CEO或名人。

Basecamp公司在转化率或客户增长方面没有内部目标或配额——其唯一的使命就是通过写书、演讲和在芝加哥的办公室组织研讨会来与每个人分享信息。这些被称为“Basecamp的工作方式”的活动分享了Basecamp为了成为一家成功的企业所做的从内部沟通到企业管理的一切事情，它们不隐瞒任何事。Basecamp通过展示自己所知道的一切信息以及成功运营企业的经过，成为不热衷于追求增长的技术企业的典范。

这种专家型企业脱颖而出的原因是它们会告诉人们它们所知道的一切。它们免费分享和传播它们的观点，不担心是否会有人窃取它们的创意来做自己的产品、服务或者撰写书籍——它们只是更快、更好地以自己的方式实施并分享自己的想法。正是这种方法为它们带来了成功。

向别人传授知识会给“一人企业”带来信任、能力提升。当有人接受了你所教授的东西，他们就会信任你所分享的信息。如果你能不断地给

你的受众有用的、必需的和及时的信息（通过邮件、演讲、网站，等等），他们就会开始信任你，并向你寻求更多信息（这样你就可以收费了）。教学也不会让你浪费太多时间、资源甚至金钱——它就像跟正在听的人分享你所知道的事一样简单。

总而言之，向别人传授你所知道的一切，不要害怕把你最好的想法讲出来。

现在开始思考：

- 你可以与客户或受众分享什么或者教他们什么
- 你怎样更好地执行你的想法而不是隐藏你的想法
- 你可以在作为营销渠道的客户教育上进行哪些投资
- 要让你自己或者你的企业成为某个领域的权威，你能通过分享什么来实现

## 第三部分 维持一人企业

### 第十章 正确利用信任和规模

格兰·厄本研究信任在网络中对消费者和企业的作用已有20年了。互联网的出现不仅让在线购物成为可能，还让消费者能够发表在线购物评论，极大提升了消费者的购物体验。

厄本的研究发现，信任与一个人思考、尝试或购买产品的倾向密切相关。这个结果在互联网出现之前就已被发现，并且可以追溯到家庭经营杂货店的时期，那个时候的买卖关系是一对一的。由于人们相信这些杂货铺能信守承诺，提供物美价廉的商品，因此购买成为建立在个人关系上的几代人的商业交易。互联网扩大了这种关系并通过社交媒体、软件、通信等工具让买卖关系变得更丰富。这时，信任、透明度和沟通仍然是十分必要的，但是你可以在不扩张企业规模的基础上丰富你与消费者之间的关系。

厄本发现亚马逊和eBay允许消费者发表经过验证的购买评论，当消费者想多了解一些他们想要买的东西的信息时，这种方式有助于让消费者建立起对卖家的信任。这种系统有时候也会“弄虚作假”，企业可以雇佣一些人来写一些虚假的评价，亚马逊和eBay正在不断努力避免这种事发生。

在某些行业，如航空和手机销售领域，要么没有信任可言要么信任已经被打破。成本压力和消费者追逐低价的喜好使得这些行业不得不无限压低成本，甚至影响了客户服务质量，这导致消费者信任的严重缺失。

互联网甚至改变了理财服务。由于人们在互联网上分享观点和信息，那些重佣金轻基金表现的高压销售模式受到了WealthSimple等新兴的智能投资顾问服务的挑战。传统银行会将费用的50%作为佣金付给销售人员，但是WealthSimple等智能投资顾问公司只基于客户反馈和满意度给销售人员佣金，它们把收费情况公布在网站上，让大家自由对比。

Ellevest理财公司开发出了以女性为中心的投资新方式（根据她们的风险偏好、性别工资差以及女性的长寿命），企业永远维护客户的最大利益、不把客户的资产用于盈利活动。只有从交易剔除销售理财产品只是为了拿佣金这种隐藏的动机，消费者信任才能上升，这也是像WealthSimple和Ellevest这样的企业的客户迅速增长的原因。

厄本发现信任是在开发产品之前就开始使用的战略。一个以信任为基础的“一人企业”是从创造一个真正解决问题的产品开始的；然后在向消费者介绍产品的优点和效果之前，企业会严格测试产品的性能。在这种战略中，留住客户比不断增加新客户重要得多。

汽车销售商因欺骗消费者而臭名昭著，他们从销售蹩脚货到改变里程表，无所不做。厄本通过分析互联网对汽车销售的影响发现，互联网通过让经销商共享汽车售价、安全评级、基于VIN的汽车报告甚至经销商评价等信息来避免经销商欺骗消费者。如今，当你走进一家汽车专营店，你能知道他们卖给你的是新车还是二手车，而且可能还不止这些。

当经销商发现人们在共享这个信息时，他们首先想到的是用任何必要的方式阻止它——但是互联网太强大了，他们做不到。现在，汽车经销商和销售人员大多已经接受这种透明化，努力为消费者寻找价位合理的车。如果他们不这么做，消费者就会知道（因为他们知道其他人买同样的车付了多少钱），而且他们会谈论这件事（方法是在网站上给差评）。这也是很多像马自达这样的汽车生产商如今采用固定定价取代议价的原因，因为如果消费者知道其他人花了多少钱，而他们花了更高的价钱，他们就会有被欺骗的感觉。每个人都花一样的钱，那么每个人都满意。

随着消费者的力量因信息共享和透明度提升而变得更强大，企业不得不去适应这种变化并营造一种双赢的环境，从而在自己获益的同时保证消费者也满意。但是企业如何平衡信任和成本呢？航空公司只有公开托运行李的收费信息，取消隐藏费用，永远不会因为超额预定而拒绝乘客订票，才能得到这种平衡并获得信任。

在研究如何在企业和消费者之间建立信任时，厄本发现信任包括三个方面：自信（“我相信你说的话”）、能力（“我相信你有兑现承诺的能力”）和仁慈（“我相信你是为我着想”）。他发现了无数个支持客户的企业案例。这是对诚信和透明度的长期投资，每个“一人企业”在创立之初都要做到。

## 推荐带来信任

为什么这一点对你和你的“一人企业”很重要呢？因为推荐的力量——也就是口碑的力量——在于它能创造信任。如果你的好朋友告诉你有一个产品很好、很值得购买，你就会相信，因为你相信你的朋友，这种信任也会传递到你的朋友推荐的产品上。这一点在网络营销中也适用：你所追随的人取得了你的信任，因此你也愿意相信他们的推荐。

根据尼尔森（全球著名的市场调研公司）的数据，相比于广告，92%的消费者更愿意信任家人或朋友推荐的产品。口碑营销协会发现，口碑带来的销量是付费在线媒体的5倍，在年度消费者支出中占6万亿美元。威瑞森公司（电信公司）和小企业趋势网站（**Small Business Trends**）发现，小企业主将转介绍和推荐作为最主要的获得新客户的方式，这种方式获得的新客户数量极大超越了通过搜索引擎、社交媒体或付费广告来赢得的新客户数量。

那么各种规模的企业为什么不那么依赖口碑营销或者推荐营销呢？这其中有很多原因。一个原因是有些企业希望口碑自然而然地出现，而不需要它们付出任何努力。另一个原因是评估推荐很难，它可能以任何形式出现，从咖啡店的闲谈到社交媒体上的私信（不可追踪的），因此很难把握。还有一个原因是口碑很难迅速积累，这对于目标是指数型增长的大企业来说可能不是件好事，但对“一人企业”来说就不同了，“一人企业”不需要通过过度增长来盈利。既然保持小规模也能盈利，那么你就可以在产品与客户关系上多投资，从而获得推荐。

口碑能给“一人企业”带来实惠，因为“一人企业”更容易建立这种人际关系，与客户保持更密切的联系。厄本发现小企业因熟人推荐而发展，因为它们可以把重点放在特定受众上，与他们建立关系（哪怕是通过网络）。小企业可以应对客户的投诉并积极解决。

那么，你该怎样把消费者转化为你的品牌的拥护者，鼓励他们与他们熟知的人分享你的企业呢？得克萨斯理工大学的一项研究发现，83%

的消费者愿意向他人推荐，而只有29%的人会真正去做。对大多数企业来说，这意味着它们将失去让满意的客户积极宣传自己的产品的机会。很明显，你首先要有好产品和好服务，否则，你就无法让客户去为你的产品做宣传。在我自己的企业里，我通过邮箱自动发信功能在客户购买产品一周后自动发一封电子邮件，询问他们是否满意，并促使他们与其他人分享他们的满意程度，从而让我的一个产品的分享量增加了一倍。

哈里斯民意调查针对大使软件进行的一项研究显示，88%的美国消费者在分享他们喜爱的产品方面需要一些激励，而在18~35岁的人中，这个数字增加到了95%。对消费者来说，激励是另一种福音，但是可能充满陷阱。有时提供现金奖励会降低信任，因为消费者可能会发现这种奖励的唯一目的是让他们帮助促销产品。消费者喜欢诸如打折、特价、特别服务等激励，也喜欢双向激励，也就是推荐人和购买者都获益的激励，比如如果我推荐你去买一个彩虹天气小挂件（一个界面独特而精美的天气小工具），那么我们下一次购买这个商品就都可以减30美元。双向激励的好处是增加了不是一次而是两次重复销售的可能。

奖励对你最忠诚的客户也是激励推荐的好方法。MailChimp因给忠实顾客赠送专有产品而闻名，比如设计精美的T恤（大多数甚至没有MailChimp标识）或者“弗雷迪”人偶（弗雷迪是标识上的黑猩猩的名字）。人们收到赠品后会在社交网站上发表他们穿着新T恤的照片或者把人偶放在桌面上拍的照片，并打上“MailChimp”的话题，给他们的朋友看。

我在第七章介绍过我在Ugmonk的朋友的故事。口碑给他们带来了大实惠——Ugmonk的T恤很时髦，人们愿意在社交网站上分享新T恤的图片以及Ugmonk的客户服务的人情味（如果因为企业的原因导致发货错误，客服人员会给顾客换一件衬衫，甚至不会要求他们把原来那件寄回来）。其创始人杰夫·谢尔顿发现了一个吸引眼球的产品内在的病毒式传播能力：上一次他在机场，三个人拦住他问他身上穿的设计很特别的Ugmonk衬衫是在哪儿买的。他坚持设计独特、精益求精、轻速度重质量的态度为他带来了客户推荐，从而实现了可持续发展。

客户推荐的作用不仅仅体现在产品营销上，服务型的和以服务为基础的“一人企业”（从咨询公司到自由职业者再到以客户为中心的机构）都极大受益于口碑。事实上，Drip（水滴，一家类似于MailChimp的服务供应商）发现服务型企业的50%的新客户都来源于口碑，这个调查结果值得我们铭记。

要让口碑真正发挥作用，服务型企业需要做的只是简单地跟进。在一个项目完成后的几周内与客户沟通有两大好处：第一是搜集基于客户体验的推荐材料或成功案例。如果你在项目一结束就询问客户，他们根本没时间帮你整理这些信息；而几周或几个月后跟踪（取决于搜集数据需要多长时间），你就可以得到更好的反馈。第二是你制作一个客户反馈日程，询问客户（假定项目进展顺利）是否可以介绍其他需要类似服务的企业——或者他们是否愿意跟你合作新的项目。通过不断跟进，你可以把推荐转化成真正的营销战略，而不是简单地刷新邮箱，寄希望于每天会有新订单。

口碑也可以通过细化的可扩展系统（我们在前几章讲过）来实现。比如，你可以在客户购买你的产品一周之后给他们发邮件，请他们对使用产品的满意度打分（1~10分）。之后，你可以给那些评分在7分以上的人发第二封邮件，向他们介绍激励项目，请他们在社交媒体或者通信上分享自己的使用评价。对“一人企业”来说，把重心放在现有的忠诚客户上——而不是试图招募那些希望通过为你打广告而大赚一笔的人——会让客户更信任你，因为那些愿意帮你宣传的人已经对你的产品有感情了，他们能够分享购买产品或服务所得到的益处。

## 细分信任

不幸的是，很多人，尤其是具有创意的人，对营销持否定态度。

其实他们不该这样。营销就是通过不断与特定人群沟通来建立信任和共情的方式。要让顾客购买你的产品，一定要让他们先信任你，这也是邮件广告和推销电话成功概率很小的原因——相反，这也是针对性强的交叉式营销邮件成功率很高的原因。你一定要让那些希望买你的商品的人感受到你理解他们的需求，能够帮他们解决问题。这不是通过针对所有人的营销来实现的，而是通过与少部分或特定人群的不断交流实现的。没有哪个企业或产品好到不需要营销，无论你的产品有多好，只要你找不到合适的受众，你就无法生存下去。

营销不再是大企业中的竖井作业功能——它存在于企业的每个角色和方面，从客户支持到产品设计，不一而足。它也不是一个简单的程序，比如为了发布产品，而是你的企业为了吸引潜在或现有客户所做的一切，包括邮件联系、闲谈、推特互动，等等。

“一人企业”要想实现更好的发展，而不是盲目扩张，就需要在营销

时把注意力放在特定领域而不是整个市场上。企业在小客户群中更容易建立信任，因为这样你作为专家更容易脱颖而出，或者获得相关领域其他专家的有影响力的推荐。

近年来，大企业关注有助于积累“虚荣指标”的营销和促销——如社交媒体粉丝数、邮件订阅量或者点击量，但是这些指标不一定与销量、利润或名声挂钩。也就是说，它们不关注客户的参与度或信任度，只能展示多少人接受了某种形式的营销诱饵。这些企业更关注“搜集”而不是“连接”消费者，因此局限于搜集页面的喜爱者和关注者，忘记了与每个已经在倾听、关注或者购买他们产品的消费者建立联系。有100个愿意购买你所发布的产品的粉丝比有10万个只是跟进你的动态，希望以此赢得什么东西（比如免费iPad）的粉丝要有用得多。

赚钱往往比赢得信任更容易，因为金钱可以在没有任何评判的前提下失而复得，而信任一旦失去就很难再得到了。你说的话和你的企业的承诺就是你跟客户之间的合同，这也是很多“一人企业”在竞争性行业中脱颖而出的方式：只需要言出必行，履行你对客户的承诺。就算亚马逊这样的大企业也要把服务建立在信任的基础上。亚马逊首先是承诺在7天内发货，然后把时间缩减到2天，如今在一些地方（不是丛林或岛屿），亚马逊可以做到当天到货。我们在亚马逊上买东西是因为我们相信它发货快，如果不满意退货也很方便。因此，企业首先要建立起信任，然后才会获得合作。

在信任营销中，一群人足够信任你，以至于他们会关注你、把邮箱地址告诉你或者买你的东西。这种营销要求你永远信守承诺，与客户保持互动。

把营销和建立信任的工作集中在一小部分特定人群上看起来似乎很荒谬，但实际上是有益的。你对你的产品或服务的受众定位越准，就越能赢得他们的信任。关注特定人群的奇怪的地方在于你对客户的定位越准，就越容易把东西卖给某个特定人群，也更容易收取额外费用。这样你就能更深刻地理解特定客户群，了解如何更好地为他们服务，在特定市场树立名声。

库尔特·埃尔斯特没有把精力放在建立普通商业咨询服务客户群上，而是专注于Shopify（加拿大电子商务软件开发商）的商店店主。（超过40万个企业将Shopify作为商业平台。）他通过在这个特定领域建立客户群并赢得客户信任，让自己的收入增加了8倍，并把自己打造成

为Shopify咨询领域的权威；他甚至还在Shopify的网站上出现过。他通过为Shopify店主提供服务所树立的威信让他拥有更大的优势，使他可以给自己的服务定高价，并且帮助他在世界各地举办演讲会。如果你有一家Shopify店，你会信任谁呢——一般的商业咨询公司还是库尔特这样专注Shopify的企业呢？

## 信任不需要很大的本钱

通过把客户满意度作为吸引新客户的重中之重，激励客户向他人介绍你的企业，你完全可以不用花那么多钱来营销，就能取得很好的收益。对可以在任何规模下盈利的“一人企业”来说，这种缓慢而可持续的增长是可行的。你可以先建立一个以信任为根本的企业，打造消费者喜爱的产品，向他们分享必要的信息，让他们满意，然后让他们通过系统的方式把这种成功消费的经验分享给别人。

这并不需要巨大的广告牌、花很多钱打广告或者有偿收购。如果你把信任作为企业运营的首要因素，那么你就能集结一批忠实粉丝，而不仅仅是购买你的产品之后就把你忘了的庞大客户群。

你不需要超级碗广告。相反，作为“一人企业”，你可以通过在网站和博客上撰写客座文章、设计一些针对现有客户的激励项目或者在播客里露脸来提升影响力。

爱彼迎（一家联系旅游人士和家有空房出租的房主的服务型网站）的前内容部门负责人亚历克斯·波尚表示她不希望自己所负责的任何内容“走红”，她不想这样。另外，走红一般是那些没有找准受众的企业希望吸引每一个人时发生的事。如果你希望你的企业的某一个内容有10亿访问量，那么你可能没有理解这个内容的作用或者它是为谁创造的。专注于你所在的特定领域对你来说更重要，成本也更低。

亚历克斯目前担任Edmonds.com（埃德蒙兹公司）的内容部负责人，她知道对内容来说，信任比走红更重要。作为一个客观的第三方汽车评估网站，Edmonds.com不能通过广告或者赞助内容表现出它对任何汽车品牌的偏爱，那样会立马毁掉客户对它的信任。因此，亚历克斯和她的团队基于每款车的优点做出了公正的评估，供特定受众或买家参考。她说最好的平台就是你已经拥有的平台——让那些已经关注你的人感到满足，你就可以吸引其他人。

就像上面提到的那样，客户教育是建立客户群的更好、更省钱的办法。当你向客户介绍如何使用你的产品或者你的产品将为他们的企业或生活带来哪些益处时，信任自然就建立起来了。BoatUS是一家为水上交通工具提供保险和牵引服务的企业，这家企业通过它的免费水上灾害预警和潮汐预报App来向客户和普通大众传授相关知识。如果你的企业给客户提供了足够多的信息，那么他们就可以通过全盘考虑做出正确的决定（哪怕他们决定不买你的东西）。企业官网上的免费信息页或者很小的免费手机App都是推销产品、积累客户信任的低成本方式和途径。

贾森·弗里德告诉我Basecamp公司最近通过支出100万美元在社交媒体发广告来为付费收购造势，但他们迅速停止了这一做法，因为他们发现这些广告还没有他们正在做的事（创建并共享教育内容）有效。比如，在没有任何收购或付费广告的情况下，仅一周就有超过4400人购买他们的软件。因此企业决定专注于打造优秀产品和服务，通过转介绍奖金来激励现有客户。贾森说他更愿意花钱奖励那些忠诚于他的客户，而不是从脸书或者谷歌这样的大企业那里买广告来赢得更多客户。发挥现有客户的作用能为他们节省大量成本。

把发挥现有客户的作用来吸引新客户与斥巨资做广告吸引新客户做对比是没有道理的；另外，这种活动对“一人企业”来说也很难，因为它们达不到那样的规模和成本要求。我给大家举个贴切的例子吧。

温哥华岛多芬诺小镇的波恩特餐厅是一家获奖的高端餐饮酒店（也是我最喜欢的用餐地点）。他们用一杯香槟迎接客人，然后服务生会在几个小时的时间里给你上5到7例精美的菜肴，通过这些菜肴了解你的喜好；大厨也会露面看看你的用餐情况；结账的时候，餐厅总管会询问你是否需要把你的车挪到前面。如果说餐厅的食物是餐厅品位一流的标志，那么餐厅工作人员的服务就是让餐厅成为人们喜闻乐道的奢侈品牌的关键。虽然提供服务可能不需要花费太多成本（比如雇佣一些努力熟识顾客的服务员），但让顾客感到惊艳和愉悦有助于建立信任，而且你可以通过提供这样的服务来收取更多费用。

建立消费者对企业的信任不是在内部喊口号或者做虚假营销，信任体现在方方面面，不只关乎你卖什么，还关乎怎么卖和如何提供售后服务。对“一人企业”来说，就算企业规模再小，维护住客户信任也会让你与众不同、脱颖而出。这样的企业更重视品质而不是效率，更注重共情而不是利益，更注重诚信而不是耍心机。作为消费者，我们都愿意到可信的企业那里买东西，那么作为企业，我们为什么要改变这一点呢？

现在开始思考：

- 你怎样把信任和诚信作为“一人企业”的营销战略
- 为了激励客户，让他们与别人分享关于你的企业的信息，你需要与他们建立什么样的关系
- 如何通过邮件、客服或社交媒体来证明你会永远信守对客户的承诺

## 第十一章 产品发布和反复调整

我知道我在本书前面几章多次提到Ugmonk公司，但是这确实是值得“一人企业”借鉴的企业，因此我在这里还是要用这个企业的例子。Ugmonk的创始人杰夫·谢尔顿于2008年大学毕业一个月后，与高中的女友结婚并搬到佛蒙特州的伯灵顿，在一家设计公司做全职工作。他对极简的设计和版式很着迷，但没有找到符合这种审美的服装。他只是实施了一个想法并设计出4款T恤。

杰夫没有规划创立一个工厂、仓库和供应链齐备的大型服装公司，而是向父亲借了2000美元，希望尽快盈利——他把生产外包给美国T恤印刷厂。（他从合作过的厂家里精心挑选在品质和价值观方面符合他的要求的工厂。）

他仅仅从4个设计和200件衬衫起步，因此他在还清贷款后立刻开始盈利。在第一波、第二波、第三波T恤都销售一空后，他开始增加成本，增加库存。他一步步盈利，但是没有盲目扩大规模，因此得到了意外收获：规模无论如何都扩大了。简言之，大规模生产减少了成本，这样利润就增加了。这样的发展虽然不是杰夫最初的计划，却带来了不错的效果，他先以很小的规模盈利，然后因为客户需求增加而迅速发展。

两年的时间里，杰夫设计了一些服装并通过Ugmonk这个品牌及其网站定期出售，同时他仍然在设计公司全职工作，利用晚上和周末的时间完善Ugmonk品牌、组织物流、包装发货。头两年他靠全职工作的工资生活并把Ugmonk所有的利润投资到他的“一人企业”中，直到这个品牌达到足够的实力和规模，能够养活他自己和为他工作的人。直到他的第一间小公寓装不下那么多货品的时候，他才搬到一个更大的仓库和配送中心。

尽管Ugmonk一开始就是盈利的，杰夫还是很小心，没有迅速扩张，他缓慢运营，逐渐增加产量。和第八章提到的需求/欲望公司一样，Ugmonk也采取直销的方式，因此不需要太多员工和资源。Ugmonk

由于始终专注于设计和产品的品质，因此经常得到来自设计出版物和博客的免费宣传。

## 最低可行利润

作为“一人企业”，你需要尽快盈利。由于你不能依赖投资者大量注入资金来生存，因此每一分每一秒都不能浪费。你要尽快发布你的产品或服务，无论是从资金还是从共享信息的角度来看这都是明智的选择，因为快速发布的过程也可以提供完美的学习体验。一个产品的第一个版本不需要太成熟——它只需要很好地解决一个问题，让消费者有很好的购物体验。

在确定最低可行利润时——你的企业在没有负债的情况下正常运行的界限（下称MVP<sub>r</sub>）——要记住这个数越小，你就能越快实现。所以你首先要将重心放在核心业务上，降低成本和开销，确保公司能小规模经营。

这里的前提是你的MVP<sub>r</sub>——而不是你的客户数，不是你的发展水平，甚至不是你的毛收入——是确保你的“一人企业”可持续发展的最重要因素。如果你一开始就盈利，那么你就可以厘清其他事；如果你的支出很少，那么盈利就更快。我们要基于已取得的利润做决定，而不是预期利润，这是注重增长的企业和“一人企业”的主要区别。“一人企业”就算要扩张，也要基于实际利润来衡量，而不是预期利润。

一开始，你的MVP<sub>r</sub>可能很低，因为“一人企业”一般只有一个人或者两到三个人的小团队，只有在真正需要更多人，而且利润可以支持的时候团队才会扩大。当企业赚的钱能够支付这些人的薪水时，企业才会盈利。这是MVP<sub>r</sub>的“最小”组成部分，“一人企业”只有在其盈利能支持至少一个人生活的时候才能全面运行。当MVP<sub>r</sub>能长期维持一个人的生活或者能随着时间不断增长的时候，企业才有生命力。你的企业生命力越强，就越容易盈利，这样你也可以增加自己的报酬，让自己在工作量减少的同时维持相同的报酬，增加投资或者根据收入的增加来发展。最后，做决定的是你自己。

快速盈利对“一人企业”至关重要，因为同时关注增长和盈利几乎是不可能的。对大企业来说，要实现传统的增长需要企业为未来投资，这通常意味着企业要在销售周期中增加支出，期待借此得到更高利润（在未来的某个时间）。关注增长可能需要企业在销售人员、付费收购上增

加支出，增加客户人员，甚至完善技术设施来取得预期的增长。这里的假设是支出越多，利润越大。

追逐利润不适合“一人企业”。“一人企业”以很小的规模起步（一个人、不需要办公空间），只有在利润允许时才会支出，增长速度要慢得多，因为它是从零开始递增的——利润少支出就少，这导致利润略有增加，然后支出又可以增加一些，以此类推。这是一个很缓慢的过程。

对“一人企业”来说，利润呈指数增长不是核心目标，因为只获得利润是不够的。在这个时候，你有很多选择——发展、保持不变、增加休息时间、扩大系统——也有更多的空间去做选择，因为你的目标不是利润呈指数增长，而只是利润高于支出。

### 简单制胜（更快）

根据企业家和作家丹·诺里斯的说法，不发布产品你就什么也学不到。

这听起来似乎是显而易见的，但是产品是用来解决特定的问题的。而丹指出，只有在人们花钱购买并使用你的产品之后，你才知道它解决问题的能力。无论你销售的是汽车、会计软件还是炸豆丸子，它们都是为了解决某个特定的问题而生的。开车比走路快得多，你可以很快抵达很远的距离。记录支出和销量对每个企业都很重要——用自动化软件就比动手算更好。那么炸豆丸子呢？它可以解决饥饿问题（或者满足罪恶的享乐欲望）。

作为“一人企业”，你在研发新产品上多花一分钟的时间，就晚一分钟看到它如何很好地解决问题，甚至更糟的是，你没有从中赚钱或者朝着你的MVP前进。这也是你要尽快发布你的产品的很重要的原因：你的企业需要开始启动现金流，得到客户反馈。安德鲁·梅森创立了美国团购网站Groupon，他把订单手动敲进电脑，创建PDF文件，然后用苹果邮箱发邮件。智能手表Pebble以一个宣传视频和Kickstarter众筹活动起家（当时甚至没有实际产品），后来赚到了2000万美元，然后又把这些利润用于企业发展；Pebble最后卖给了FitBit（一家致力于研发和推广健康乐活产品的移动电子医疗公司）。维珍航空在创立之初只有一架在英国盖特威克市和美国新泽西州纽瓦克市往返飞行的波音747客机。

等到这些企业发展壮大，它们就能够根据客户的反馈发展并做积极

的调整了。

同样的，“一人企业”也需要不断完善自己的产品，让它们有用、新鲜、符合市场要求。因此，你要快速建立企业，然后立即开始完善产品。当你发布产品的第一个版本时，你会想很多事——它在市场上有什么样的定位，它找到目标客户并吸引他们的注意有多容易或多难，人们的购买意愿有多大，心理价位是多少。但好处在于一旦你发布第一个版本，相关信息就会涌进来。销售情况怎么样？反馈怎么样？能不能留住客户？客户是否对产品很满意并愿意向别人推荐？你可以也必须用这些数据来进一步完善产品，让它更好地解决实际问题。

作为“一人企业”，找到一个简单的解决方案来应对一个很大、很复杂的问题是你最大的优势，这种能力会让你在任何市场都能占据有利地位。以小规模起步的优势在于你可以从少数几个客户入手，和他们直接对话——得到反馈和建议并改进。

“一人企业”发布产品的流程要简单。（如果你回到第一章，就会发现这是“一人企业”的主要特征。）发布产品的时候不能给出太复杂的选项，发布信息要使用简单的语言，简单到只针对一个受众。

哈佛大学教授乔治·怀特塞兹认为，简单的心理特征有三个要素：可预见性、可接近性以及继承性。可预见性是指简单的产品让人很容易理解。解决单一问题的产品是简单的，比如能让你睡个好觉的卡斯珀床垫。卡斯珀只研发了3种样式的床垫，而不是108种。可接近性是指要诚信。卡斯珀没有浮夸的广告，而是以实际研究和40多万消费者的积极反馈来支撑其品牌发展。

最后，继承性要以现有的可理解的理念为依托。卡斯珀并没有研发出软软的长方形泡沫床垫，而是基于现有的床垫做了改良，让它变得更好。大家都知道床垫是什么样子的，因此卡斯珀不需要解释这一点，他们只需要解释为什么他们的床垫更好。事实上，卡斯珀并不销售床垫，而是提供更好的睡眠，而他们的床垫只是实现更好的睡眠的一个手段，他们在所有的媒体（社交媒体、博客和任何形式的广告）中都宣传这种理念。他们的目标客户是准备换床垫又不愿意去商场跟销售人员纠缠的年轻人，这些消费者愿意在线下单，只要商家承诺不满意可以退货（收货后100天内）。

简化发布流程能让你避免产品面世时遇到的一些障碍。如果不这样

做，你可能需要花大量时间来研发产品，然后费力向人们介绍你的产品。简单能让你更快地实现MVP，真正开始了解你的产品在市场上能否站得住脚。

## 为你自己的产品投资

让我们说回Ugmonk的杰夫·谢尔顿，他希望生产并销售一款名为Gather的写字台文具盒。卖实物产品可能是一件很棘手的事，因为这需要大量的前期规划，签订涉及最低量订单的生产协议，然后把预付现金大量用于投资。这也是很多生产产品的企业追逐融资或银行贷款或者创立时需要大量资本的原因。

但Gather不同，杰夫决定通过创建一个众筹项目来验证自己的这个想法是否可行，他觉得这样就能看出他的客户有多需要Gather。如果他们需要，他们就会投入必要的资金，这样杰夫就不需要接受投资方的资金，让企业受控于投资方了。由于他已经在十年时间里赢得了忠诚于Ugmonk这个品牌的客户群，他的众筹募集了超过43万美元（超出其预期目标2394%），这样他就可以把Gather这个想法变为现实了。

杰夫现在可以为现有客户群增加产量。他从现有客户那里直接融资，而不是寄希望于那些不能完全理解他的愿景的外部投资者。就像之前提到的那样，如果没有众筹，最早的智能手表之一Pebble手表就不会出现——这个项目也很快成为融资最多的众筹项目（78471位支持者共筹集2000多万美元，但即使这样也没能让Pebble立于不败之地）。

众筹作为从投资者那里融资的一种替代方式，是目前商业领域的新趋势。它比风投更好操作，能让潜在消费者迅速了解你的想法——如果他们认同你的想法，就会投资；如果他们不认同，你也只是浪费时间做众筹项目而已，而不是浪费几个月或几年开发产品。

“风险投资=糟糕，众筹=好”这种关系不是一成不变的。风险投资有时能带来师徒关系甚至是建立商业关系所需的必要联系，资本会带来开发产品和管理企业所需的商业经历。找投资商不是那么容易的一件事，就像任何一位企业家告诉你的那样，那些有钱又能认同你、愿意为此投资的人太难找了。

风险投资者很关注他们在企业中的利益和所有权，而众筹似乎更适合“一人企业”——如果你的产品理念能够解决一个受众的问题，他就会

成为你的客户。这使得企业在创立之初就会迅速盈利，然后你就完全可以根据盈利情况决定企业如何发展。你的众筹如果做得很好，就会带来极大的收益，但是请记住众筹不一定永远奏效：一般来说，只有35%的众筹会获得成功。尽管如此，众筹仍然是一线生机，2016年有人就曾通过众筹募集60亿美元。耶鲁大学管理学教授奥拉夫·索伦森认为，最适合众筹的产品是面向消费者的产品，而不是面向企业的产品。

众筹比传统的融资方式更智慧。哈佛商学院的一项调查显示，投资者——主要是白种男人——喜欢跟他们同类的人（也就是其他白种男人）发起并管理的企业。相反，普华永道和众筹中心的研究显示，女性擅长运作众筹，女性发起众筹的成功率比男性高32%。

想想BetterBack（美国背背佳公司）CEO凯瑟琳·克鲁格的例子，她通过众筹募集了300多万美元，用于开发缓解办公时腰背部问题的设备。她没有任何外部投资的压力，因此可以全面把控企业的发展方向。凯瑟琳因推掉了鲨鱼坦克（美国ABC电视台的一系列发明真人秀节目）的邀请而出名，她认为众筹是女性企业家募集资金开发新产品的理想平台。她还发现众筹更适合“一人企业”，因为很多风投企业认为价值50万美元或100万美元的企业太小，不值得投资。BetterBack没有办公室，只有一个很小的团队，团队成员遍布世界各地。凯瑟琳本人经常在全球各地出差，每个季度都在不同的国家度过。她的企业以及她领导员工的方式都更关注个人发展，而不是利润呈指数增长。

## 不一定需要资金

有时候，如果你对企业或者产品的某个想法需要大量资金支持，那么你的想法可能太宏大或者太复杂了，有时只有在有人请你做某事并愿意为之付费的时候你才应该创业。

德雷克·西弗斯开创的CDBaby——一家在线音乐商店——于2008年以2200万美元被卖掉，当时企业每个月的净利润是25万美元左右。这家企业只是他在网上卖自己乐队的唱片时偶然发起的念头，后来有朋友问他是否可以帮忙在网上卖他们的唱片，由于问的人越来越多，他逐渐开创出了一个经营模式，因此创立了CDBaby。但是在一开始的时候，企业并不需要任何启动资金——只需要一个想法和把它付诸实践的时间。

CDBaby没有接受过任何投资，就算那些希望投资的人连续一周向

德雷克发出请求，他也不为所动。

德雷克不想让CDBaby迅速扩张，因为企业一开始就有盈利，而且企业把重心放在服务客户，而不是增加利润率上。除了客户和自己，他不需要取悦任何人。他认为他做的每个决定，如融资、扩大企业规模、做促销等，都要以客户为中心。德雷克用500美元开创了CDBaby，第一个月赚了300美元，第二个月赚了700美元，此后始终盈利。

消费者一般不会要求企业发展或者扩张。如果发展不是对他们最有利的事，那么你可能就需要重新思考。因为当你把重点放在你的客户以及他们是否满意上时，他们就会向每个人推荐你，就像我们在第七章讲到的那样。

在第三章中提到的克鲁公司在起家的时候只有一个一页的网站和一张收集信息以便手动匹配自由职业者与企业的表格。当需求太多，手动匹配做不完的时候，他们就投资制作用户软件。他们在发布另一款产品Unsplash（超高清无版权图片素材网站）时，也采用了同样的方式：花19美元购买汤博乐（全球最大的轻博客网站）的一个主题，然后上传一个当地的摄影师拍摄的10张超高清图片，只用了3个小时就发布了第一款低保真版本。一开始，他们都是手动操作，直到真正需要可扩展系统时才会去开发这种系统，然后把利润投入这种系统中。如今，几年过去了，Unsplash每个月承载的图片量超过了10亿张。（企业盈利很好，虽然目前靠风投支持。）

这听起来似乎顺理成章，但企业需要为客户解决问题。无论是让客户睡得更好的床垫还是存储图片，只有在消费者认为一个企业很有帮助的时候它才能成功。因此，作为“一人企业”，你的第一个目标应该是找到帮助一个特定客户解决问题的最好办法，然后迅速以一种低成本的方式去实践。

由于以小规模起步，“一人企业”可以把全部精力用于解决现有问题，而不是扩张企业以期某一天能帮某个人解决问题。这种方式也为企业奠定了很好的客户基础：通过去除大机构的复杂制度和摩擦，你可以直接与客户交流，倾听他们的想法，用心关爱他们。

比如，如果你想销售一种教授人们经营线上企业的线上课程，那么首先通过一对一的咨询服务提供建议的效果更好。这样你就不需要等到拍好视频、建好线上平台、找到合适的受众之后才开始盈利了，在第一

位客户接受你的个性化建议并为之付费的时候你就可以盈利了。

演化+成功（Evolve+Succeed）的创始人哈雷·格雷发现大多数自己创业的人误认为应该先开发产品。比起花时间（有时要花金钱）去开发一款产品，初创企业可以将向他人提出关于产品的想法作为一种服务而迅速起步。这是丹妮尔·拉波特在她的《燃烧潜能：工作生活实用指南》中所做的，她被自己所开创企业司解雇又东山再起后撰写了这本书。她通过先提供服务迅速获得第一桶金，她的一对一的以服务为基础的工作也验证了她的产品有市场。她通过这种方式了解自己的客户以及他们的需求，因此产品一发布就取得了很好的销量，她自此开创了市值数百万美元的企业。

## 快速发布——经常发布

我们常常认为发布某个产品或开创一个企业的机会只有一次，所以第一步至关重要；如果一开始不能盈利，那就注定失败。我们甚至会在第一次打开面向公众的大门时感受到某种魔力。

这种思维的问题在于，大多数产品的发布或企业的创立不会带来巨大成功。当然，它可能有些微的利润（如果一切正常的话），但是不会像我们期望的那样有立竿见影的效果，因为一开始的时候我们大多在试探。我们会猜我们的客户是什么样子，产品的定位是什么，消费者对我们销售的产品的认可度有多少。著名润滑油WD40的名字是根据其失败39次、成功1次的经历命名的，WD40最初是为航空行业设计的，但它是在人们将它用于其他用途进而走向零售之后才开始发展起来的。GM于1996年发布了一款电动车（EV-1），后来GM发现这个市场太小，因此放弃了这个项目。20年后，2017年，雪佛兰Bolt（也是一款电动车）成为弄潮儿。只有在发布产品之后，你才能开始搜集相关反馈和重要观点：哪些产品有用，哪些没有用，市场反应怎么样，怎样让它与众不同。

发布产品不是一蹴而就的，而是要不断发布、衡量、调整、重复。领英（全球职场社交平台）的联合创始人雷德·霍夫曼说过，如果你的产品的第一个版本没有让你感到沮丧，那就说明你发布得太晚了。如果每个企业都按照创始人的观念一成不变地发展，那是很荒唐的，尤其是那些特别成功的企业都是通过不断调整发展路线、全盘改变或者部分改变才取得成功的。

畅销书《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯用40年时间研究了1435家企业，他发现每个成功企业在创立之初都只是有一个比较好的、能够在市场上发布的产品而已。这些企业都只专注于一件事，他把这比喻成狐狸和刺猬：狐狸很狡猾，有很多捕食的小手段；而刺猬只有一招——蜷缩成一个刺球。无论狐狸用什么办法来抓刺猬，刺猬用这一招就足以御敌，因为这样狐狸就没法吃刺猬了。很多企业总想当狐狸，它们发布一些浮夸的产品，试图取悦每个人，但是那些经久不衰的成功企业只用心做好一件事。要做好“一人企业”，你需要掌握各种技能，但是专注客户服务的重心不能变。

如今，在科技的帮助下，这个任务更容易完成了。阿尼尔·达什说：“现在每个企业都是科技企业。”过去把科技企业和其他企业区分开来还是有意义的，但是现在每个企业甚至是“一人企业”都非常依赖科技。从使用电子邮件来推销软件到生产自动化，现在的每个企业都是科技企业。它们灵活运用科技，不仅仅是为了创造我们在第八章中提到的可扩展系统，而且为了进一步完善自己的重心。比如，企业不需要去开发一个新的在线支付系统，它可以使用Stripe、Square或者PayPal；企业不需要花时间和精力去为自己的网站建立内容管理系统，它可以使用WordPress。需要流视频吗？用YouTube就行了。在寻找供应链管理方案吗？现在有数百个软件解决方案。用现有技术手段来经营企业，你就可以更好地完成你的核心目标——核心解决方案——并且找到你的核心位置。

因为第一次发布产品一般不会带来令人惊艳的效果，所以“一人企业”一旦有产品要发布就应该尽快发布，然后企业的重心就会转向根据上一次发布的经验去改进产品。“一人企业”需要不断完善自己的产品，让它们性能更完善、更适应市场需求。所以发布要快，但是发布之后要立即开始改进你的产品。

改进产品是一个渐进的过程，只要你从市场、其他企业甚至企业内部收到了反馈（如客服人员或团队请求），就不能停止这一过程。你的策略不能是刻板的，要根据新信息不断进行调整，这样你的策略就不会偏离市场和消费者的需求。

美国家庭影视娱乐供应商百视达没能根据市场变化及时调整，而奈飞公司削减了利润。百视达CEO在接受莫特利·富尔投资网站的采访时曾表示：“Redbox（一家专门从事DVD零售以及蓝光光盘和视频游戏租赁服务的企业）和奈飞公司不是百视达的竞争对手。”百视达过时的零

售店经营惨淡，导致巨额开销和债务，最终使百视达走向破产。美国传统零售商Sears由于没有及时调整到每家每户发放产品目录的做法而败给了沃尔玛和亚马逊。2006年，摩托罗拉的CEO桑德尔这样评价苹果的iPod Nano：“Nano能做什么啊？谁会去听1000首歌？”1946年，20世纪福克斯电影公司的联合创始人达里尔·扎纳克说：“电视机在打入市场6个月后就会失去影响力，人们不久就会对每天晚上盯着胶合板盒子看感到厌倦。”如果不根据新数据和观点进行调整，企业就会停滞不前，走向没落。

但是如果你已经进行了一次或者多次产品发布，但没有产生足够的利润来维持至少一个人的开销，那你怎么知道何时要坚持前行呢——又怎么知道何时该结束呢（也就是何时开始实施一个全新的想法或经营一个全新的企业）？

这就是畅销书作家蒂姆·菲利斯在他的播客里向Behance（一家在线创意设计社区）的联合创始人斯科特·贝尔斯基提出的问题。斯科特认为我们是否能发现顽固地做不该做的事和灵活地维护我们应该维护的东西之间的界限取决于我们最初的想法。换句话说，在情况还不明朗的时候，如果你不确定要做什么，那么你会还会认为最初的想法是正确的吗？在这个时候你还会继续坚持你的项目吗？

如果答案是肯定的，你仍然认为你最初的想法可行、早晚会带来收益，值得继续做，那你就应该坚持。如果答案是否定的，你坚持的唯一原因只是因为已经投入了很多时间、精力和心血，那么你就没有必要继续坚持这个想法了。如果你因为这是你的计划而高估它（我们所熟知的“禀赋效应”），那你就应该退出。

胜利者永不放弃这样的想法既幼稚又完全错误，大多数成功的创始人都放弃过很多次。事实上，正是他们的放弃才让他们走向成功。拿破仑·希尔曾在他1937年出版的书籍《思考致富》中提到，“半途而废的人永远不会成功，而成功者永远不会半途而废”，但是事实并不是这样。索尼的创始人盛田昭夫最开始发明了一款把米饭烧焦了的电饭锅（很好的放弃理由）。伊万·威廉姆斯开创了一个名为Odeo（苹果公司不久之后发布了自己的播客平台，Odeo就被淘汰了）的播客平台，然后就放弃了，威廉姆斯后来又开创了推特和播客平台Medium。

如果你因为自己的错误想法或者已经投入的东西（时间、金钱、资源）而拒绝改变，那么你就会在错误的道路上越走越远。如果你最初的

愿景仍然可行，只是收益和发展来得比你的预期慢，那么你就要继续。

在Behance创立之初，斯科特·贝尔斯基和他的小团队的资金只能维持几个月的生计，他们常常感到力不从心，但他们的愿景从没有消减。所以，尽管他们享受不到成功的喜悦，也常常感到疲惫不堪，但他们从未放弃最初的想法。当情况很糟糕的时候，他们变得更加坚定——他们发现了打造可扩展系统和重新调整工作的方法，而不必花费资金雇佣新员工。他们最大限度地削减成本，以快速获得收益。就算是现在，在Behance已经很受欢迎（每月浏览量超过6000万）并被Adobe收购的情况下，其负责所有视觉创意和出版物99U（印刷、数码和一系列会议）的设计团队也只有三个人。

所以，通过用一个简单的解决方案尽快实现MVPr并在发布后不断地调整、完善它，你的“一人企业”就可以建立一个富有弹性的业务体系，其产品和功能可能会不断变化，但始终坚持为消费者服务的宗旨。

### 现在开始思考：

- 通过以最小规模实施你的想法，你能够建立什么样的新企业或者打造什么样的新产品
- 怎样确定你的MVPr，可以采取哪些步骤来尽快实现MVPr，以及可以通过削减哪些步骤来更快地实现MVPr
  - 哪种产品或服务能成为你的客户面临的问题的最简单的解决方案
  - 在没有资金的情况下能建立“一人企业”吗，那会是什么样的企业

## 第十二章 关系的潜在价值

《纽约时报》畅销书作者、所有者媒体集团（Owner Media Group）CEO克里斯·布洛根不喜欢仓促营销，相反，他更希望在共同利益的基础上与人建立长期关系。

克里斯认为小企业（和“一人企业”）的所有者有时不好意思搞推销，对推销十分厌恶，因为他们认为推销就意味着要强迫他人买自己的东西。他和其他一些人都发现向那些你已经建立了很好的关系的人推销更容易，因为他们知道你关心他们，希望他们过得更好。在这种关系中，推销不需要死缠烂打，而是完全建立在良好的关系之上的。

反过来说，如果你的企业总是强行推销，人们就会开始躲避你，不再回复你的邮件。但是如果你用自己的平台来向客户传播商品信息，让他们的生活或工作变得更好（就像第九章讲到的那样），对客户来说，你就是一个值得信赖的服务者，而不是鬼鬼祟祟、油腔滑调的销售人员。这就是克里斯与人们建立亲密关系的原因。他不断思考谁与这个人建立关系能受益，然后他就会促成这些联系，方式是一对一联系或者与整个受众群共享信息。随着时间的推移，他的这种独特的方法帮助他积累了好感，这使得克里斯销售某种商品时，人们会更容易接受。

克里斯认为这种关系可以帮助“一人企业”，因为无论合理与否，消费者更愿意相信小企业而不是大企业。克里斯说“你好吗，俄亥俄州的克利夫兰”和“你好吗，保罗·贾维斯”有很大不同。“一人企业”可以通过直呼客户的名字、与客户直接交谈等方式来实践这种个性化的方法。比如，如果你的邮箱列表有1000人，并且其中大多数人会回复你的邮件，那么你就可以阅读和回复每一封邮件，而大企业不会做这种工作。

小企业希望表现得像大企业一样，这让人很好奇，因为如今的很多大企业正努力表现得像小企业一样。克里斯注意到一个趋势，这个趋势在食品和饮料行业尤为明显：消费者对品质更好的食品的需求（更高价格）驱使大品牌要么收购小型手工企业，要么像小型手工企业一样运

作。比如，安海斯-布希公司拥有至少10个手工啤酒企业。办公用品企业史泰博发现人们越来越不愿意去实体店消费了，因此发起了一个名为“唤醒你的内在潜力”的活动，该活动旨在培养企业与企业的关系。当消费者表示希望某个品牌带给自己更多的个性体验时，他们真正需要的是与企业建立更个性的联系或关系，让企业更了解自己。

克里斯认为小企业应该有小企业的样子。“一人企业”可以为自己是“一人企业”而感到骄傲，可以利用自己的个性来脱颖而出，找准自己的定位。它们可以了解消费者的名字、需求和动机。培育与消费者的关系会降低他们转而投向其他企业的可能，让他们相信小企业可以做得更好。

克里斯指出，一些企业（无论多大规模）把关系理解错了，其表现就是它们常常会用“我们的客户”这样的词语来表现对客户的所有权。这看起来似乎微不足道，但实际上是很重要的，因为没有哪个消费者群体是一个企业的私有财产。你不能拥有客户，因为他们也会支持别的企业，买别的企业的东西，享受使用其他企业的产品带给他们的愉悦，他们不会每时每刻都关注你的企业。

集体所有暗含着一种企业的假设，即大可利用与客户的这种关系向他们出售更多商品，这种思维模式很容易让客户或集体与企业对立。这也是克里斯每周用他自己的邮箱发送一篇文章来与客户维系联系的原因，他很少会向他们推销自己的产品，大多数时候都是向客户群发送新闻、信息和有价值的内容。通过提供帮助来维系关系会让客户从这种关系中受益，而有了这种体验之后，你再向他们销售商品时他们就会感受到一种真正的互惠感。

## 建立客户关系的真相

如果你逼迫人们买你的东西，就无法与客户建立真正的关系。要想打造一个发自内心愿意购买你的商品、支持你的企业的客户群，首先要与他们建立真正的关系——一种包含信任、人道和共情的关系。

建立忠诚于你的企业、产品或品牌的客户群与增长黑客（一种用户增长的方式，通过某些手段和策略帮助企业快速成长）不同。事实上，本书始终反对增长黑客这种操作。

“一人企业”不走增长黑客的路线，因为增长黑客的本质是增长。对

增长黑客企业来说，增长是衡量成功与否的唯一标准。这类企业认为增长总是有益的（而在之前的章节中，我们已经知道事实不是这样的），不但对他们有帮助而且是完全必要的。对增长黑客企业来说，维系客户关系主要是为了防止客户流失，因为它们的目标是尽快建立客户群，然后尽可能多地向它们销售商品，直到它们放下防备，购买或者放弃并离开。这种思维方式可以让企业在短期内快速获得收益（或者至少是短期内客户数量快速增加），但这和建立关系没什么联系——大多与付费收购有关。这种方式不能建立或者培育人际关系，也不是建立在信任或共同利益基础上的，它只是一种以增长为目标的企业扩大规模、增加收益的一种方式。

Glide是一款视频聊天应用，因其邀请系统的便捷性而在苹果应用商城的社交媒体部分排名第一。在默认情况下，这款应用会搜索用户的通讯录，然后以短信形式邀请你通讯录里的每个人（在你不知情的情况下发出邀请）。在你使用Glide应用的时候会自动发生这种情况；如果你不想让这款应用给你的通讯录上的每个人发信息，你就必须想办法把它关闭。在经历了一系列负面压力和抵制之后，Glide表示已经改变了“发展战略”，不再向客户通讯录上的每个人发信息，但事实上，几年之后这种事又发生了，自此Glide在苹果应用商城社交网络部分的排名下降了数百名。

另一款专注于增长黑客的应用Circle采取邮件轰炸的方式，希望通过向客户的联系人列表发邮件来获得更快增长。在接连失利之后，CEO埃文·雷斯改变了对增长黑客的看法，他开始认为一个企业应该把重心放在改善客户体验上，而不应该仅仅为了增长而增长，全然不顾消费者的体验。互联网金融企业Wealthfront的产品部负责人安迪·约翰斯（曾在脸书、推特和Quora工作）发现，将重心放在增长上的初创企业会很快走向失败。

网站消息传递平台Intercom的创始人德·特雷诺表示，互联网的浮士德交易意味着你可以随时用信誉换取客户对你的关注。而这种“交易”可能会让客户对你的企业、品牌或产品的喜爱程度大幅提升，也可能带来错误的衡量标准（不会带来收益的标准），甚至更糟糕的是它会戏弄消费者——比如搜索他们的通讯录，向他们的朋友和同事发送垃圾信息。这种增长不论多快，都不会长久，甚至会适得其反。只关注增长的衡量标准不能总是很好地反映一个企业是否健康、可持续发展并盈利，而且从长远来看，它们也无法与那些从客户角度出发、致力于让客户满意的

企业相抗衡。

与短暂、空洞的以增长黑客的理念建立客户关系相反的是Kiva这样的企业，它是一家微借贷服务企业，其整个商业计划围绕着培育客户关系进行，不是在一夜之间拓展客户，而是在小额贷款者和小额贷款接受人之间建立联系。Kiva通过资助贫困国家的人开办企业来完善我们的金融体系中的人际关系。津巴布韦郊区的商店老板林迪威在Kiva的网站上讲述了自己的故事，并提供了关于她的一些信息：她来自哪儿以及希望用这笔贷款做什么。那些希望为林迪威这样的项目投资的人在读过他们的故事之后就会借给他们相应的钱。

一段时间之后，林迪威盈利了，她就会偿还贷款。目前Kiva的还款率是97%。160万贷款人和250万借款人共同构成一个关系网，这些人可能在现实生活中永远都不会见面，Kiva通过这种方式产生了超过10亿美元的贷款。Kiva的魅力在于它能通过展示那些需要小微贷款的人的故事帮助借方和贷方建立联系。Kiva主张经营关系，其成果就是小额贷款。他们关注的是借方和贷方之间的关系，而不是强迫客户购买。

“一人企业”通过完善自己而不是盲目扩张来找准自己的定位，其方式是与客户建立长期的关系。完善自己的其中一方面就是为消费者提供更好的服务，这样他们就会自然而然地转化为自己的客户，而后又从客户转变为忠实客户。主张经营关系的企业和只关注增长的企业不同之处在于前者知道真正的关系是以更有意义的方式逐渐建立起来的，而且在这个过程中不会产生巨大的利润。他们不会一开始就急于推销，而是在客户信任自己之后自然而然地做起生意。回报那些对你做出回应的客户，你就会促成交易（大多数情况下都是长期交易）。很好地衡量利润或者客户维系程度能维持企业的可持续发展，就像一句俗语说的那样，“能够测量的才能执行”。如果你关注发展，企业就会发展。如果你关注与客户建立长期的关系，那你就会与客户建立长期关系。

“一人企业”怎样建立真正的联系，从而向自己的目标迈进呢？不幸的是，只有一个希望让人信任我们的简单愿望是没用的，消费者都很聪明，能看出我们是否真正需要他们。

克里斯·布洛根认为，当企业通过自己的行动反复共享一个简单的信息时，它们就与客户建立了真正的联系。早在促销之前，这些企业就通过介绍它们的服务对象以及选择服务对象的原因来向外传递信息了。在我们的采访中，克里斯当场设计了一个故事，讲述了这个理念对企业

的意义：

假设你的企业出售一种刻有褒奖员工的语句的幸运饼干，你的理想客户就应该是那些希望对辛勤工作的员工进行奖励的人力资源部门的人员。你可以在你企业的网站上打出这样的话：“我们在这里看到你正在做一些对工作有益的事。”这就彰显了在工作场合夸奖别人的重要性，也认可了你所销售的产品（可以作为很好的奖励）。你可以用推送简短的文章作为营销手段，每周向客户展示一名优秀员工的风采。这可以体现出为什么夸奖很重要，它对那些认真夸奖员工的企业有什么好处，并且提供了一个很好的关于奖赏物的例子。

每周的文章并没有直接推销你的幸运饼干，因为没人想订阅一个每周一次的产品促销广告，它所做的是展示嘉奖员工的潜在益处，而你的产品正是实现它的一个特定方式。这个信息表明，作为一个企业，你应该把让客户发展和成功摆在首位，其次是告诉他们你有一款产品可以帮他们成功。通过不断与消费者交流，你可以与他们建立真正的个人联系，更多地了解他们的需求，因为这直接关系到你销售的产品。作为“一人企业”，在这个时候你的重点应该是展示企业怎样通过嘉奖员工获益——这会让幸运饼干大卖。

## 社会资本融资

即使那些不追求增长的“一人企业”也需要三种资本：第一种是金融资本，我们在第十一章学过，刚开始创立企业的时候，金融资本越少越好，因为这样才能快速获利——实现你的MVP。第二种是人力资本，也就是你（或者你的小团队）带给一个企业或集团的价值，这个价值体现为你掌握必要的技术——或者你愿意去学习这些技术——去开创一件事，然后自主运行它。第三种是社会资本。金融资本和人力资本都很重要，而社会资本是决定一个企业成败的关键，因为它决定了一个市场或客户群如何看待你所提供的价值。

“社会资本”这个词在20世纪初期就有人使用过，但直到20世纪90年代才被广泛使用。莱达·贾德森·汉尼芬在1916年创造了这个词；后来这个词再次兴起，作为一种将关系（尤其是在线关系）描述为货币形式的方式。当赚钱时，你可以通过社会资本获益（比如让人们购买你的产品或者分享你写的东西）。

社会资本的前提是我们的社交网络确实有价值，在这个社交网中的

人们互相帮助，比如购买彼此的东西、分享彼此的文章，等等。关系就是金钱，因此“一人企业”需要把社会资本看作银行账户，有投入才有产出。如果你总是要求别人买你的产品，或者除了在社交媒体上宣传你的企业和产品之外什么都不做，那么你就不会盈利甚至会很快透支。人们不想从那些总在推特、邮箱等社交媒体上向他们促销、骚扰他们的人那里买东西。无论你与他们互动得多频繁，你都做不成生意，任何转换策略或增长黑客都无法帮助你。

相反，你需要常常给你的社会资本账户存钱，在向潜在客户推销之前要实现收支平衡。要做到这一点，你需要帮助他人，为尽可能多的客户创造价值。最重要的是，你的社会资本取决于你能为客户提供什么有利于建立信任、价值和名气的东西。社会资本基于互利关系，而不是单方面的推销。

社交网络中的关系——可以是任何社交网络，不只是推特或领英——有无限价值。这就是很多“一人企业”用邮箱列表（他们所掌握的一种社交网络）来推动销售的原因，也是很多“一人企业”在社交媒体上与客户交流的原因。关系是建立商业所需的信任的基础。

我们在前几章提到过Buffer公司，这是一家帮助人们管理社交媒体账户的企业。他们每天都在微博发文，分享一些关于社交媒体的经过精心撰写和研究的优秀文章，这也是其用户感兴趣的内容。Buffer从创立之初就致力于免费提供价值，在两年内用户数量已经超过了120万，每个月有70多万人阅读他们的博客。

克里斯·吉尔博是畅销书作家和支配世界峰会（World Domination Summit）的创始人，他亲自给邮箱列表的前1万个人发邮件，感谢他们为他发起的项目签名。有时候做一件影响不大但很真实的事会帮助你与你的受众建立密切联系，克里斯因真诚和与客户的互动而卖出了30多万册书，每年的支配世界峰会的门票更是被抢购一空。

关于建立社会资本有几种不同的观点，但是HootSuite（互随，加拿大的著名社交媒体管理工具）的萨姆·米尔布雷提出了一个著名理论，即你可以把你与一个受众的大量的互动分成三部分。萨姆认为其中三分之一应该是关于你的企业或者你自己的内容，三分之一是别人分享给你的内容，三分之一是你与你的受众的个人互动。

佛罗里达州立大学市场营销学助理教授威利·博兰德博士和他的同

事——美国东北大学市场营销学助理教授辛西娅·萨托尼诺博士发现，营销活动中26.6%的变化是由社会资本带来的。因此，投资社会资本能直接带来高销量——有时会高出三分之一。就像前面几章讲过的那样，通过传播和分享，你可以为自己树立一个可信的专家的形象；而通过专业技术来帮助别人，你就能建立社会资本。

社会资本之所以有效是因为它能促进互惠关系。你分享的越多，提供的真实价值和帮助越多，与别人的联系越多，别人就越愿意帮助你。前面提到过的丹妮尔·拉波特并没有把商业关系和个人关系区分开来，对她来说，它们没有分别。她认为好的商业关系都建立在密切的个人友谊之上，双方都真心关心对方、愿意帮助对方，这种关系才能长久。

认真去倾听消费者在你的产品和服务之外，对你的“一人企业”还有什么要求——无论是需要知识、教育还是仅仅需要帮助——你才能走得更远。同理心是从“我能卖给你什么”到“我怎样才能真正帮助你”的一种关系，这就是投资社会资本的方式——建立一种长期互利的关系。

## 不要忘了那些买你东西的人

HighRise是一家CRM（客户关系管理）企业（也是我们在Basecamp的伙伴的一家分支机构），当一个人成为这家企业的消费者之后，它会做一件最不同寻常的事：他们的支持团队会为这个新客户拍一个个性化视频，记录他们的名字，问他们真正需要的服务是什么，并且安排专人跟进。

虽然提供这些视频不是可扩展系统，但这绝对是企业和它的客户之间的一种超棒的建立关系的方式。这些视频拍得并不专业——大多数是用有拍照功能的手机拍的，灯光也很昏暗——但是效果很好。事实上，它们如此受欢迎以至于客户常在社交媒体上分享这些视频，这为HighRise吸引了很多媒体。一个30秒的视频在帮助一个企业建立信誉、社会资本以及与客户的真正联系上功不可没。

麦吉尔大学强烈意识到企业与客户建立密切关系是很重要的，因此针对这个主题开设了很多相关课程。加州大学洛杉矶分校（UCLA）的社会认知神经科学教授马修·理伯曼甚至更进一步，他认为亚伯拉罕·马斯洛在他的需求金字塔中把生理需求和安全需求作为人类最基本的需求是大错特错的。相反，理伯曼认为，被马斯洛定义为心理需求的归属感和联系是我们最基本的需求，应该放在金字塔最底端，因为人类是需要

相互联系的。

然而，大企业把重心放在提高效率上，很少关注人与人之间的互动。很明显，可扩展系统很重要，但前提是要保持人与人之间的互动。企业常常把所有注意力放在把消费者转化为客户上，一旦做到了，它们就不会花太多时间与客户建立联系。对克里斯·布洛根和很多“一人企业”来说，关注点就是客户，要合理吸引客户，定期与客户沟通，确保客户从购买的商品或服务中获得价值。他不想一下子从某人身上赚100美元；他希望与客户建立长久联系，在几年的时间里从每个人身上赚几千美元。这就是每次交易之后，他把重心放在客户关系上的原因——为了确保客户足够满意，会再来买他的东西。

在增加客户数量的过程中，企业不能忘记现有的客户群。黛雅食品是加拿大的一家企业，主要生产无乳奶酪替代品，多年来一直受到核心客户群——素食主义者的欢迎。2017年夏天，当这家企业被制药巨头大冢制药收购时，它的客户愤怒了。大冢制药定期在动物身上测试产品，对黛雅的客户来说，它站在了素食主义者的对立面，因为素食主义者秉持的理念是不杀生、不伤害动物。愤怒的不仅仅是消费者，迅速抵制这个品牌的还有在产品中添加黛雅奶酪的企业——比如位于多伦多的素食比萨店Apiecalypse Now。Apiecalypse Now每周购买20箱黛雅奶酪，是除连锁超市外最大的单笔“奶酪”订单。

黛雅认为可以通过被跨国公司收购来扩大客户群，但是这种价值观的突然偏离导致了忠实客户的流失。为了追求增长，黛雅忘却了其成功的主要原因——那就是只为素食主义者服务。客户的抵制很快在网络上蔓延，数千名黛雅的前客户因黛雅的核心价值观的改变而感到被背叛，很多零售商如波兰的食物战争餐厅和布鲁克林的果园杂货店立即停止销售黛雅食品。几个小时之内，超过6000人签署请愿书来抵制黛雅这个品牌。

请记住黛雅事件不是个例。当苹果公司发布了充满漏洞的地图软件时，其CEO蒂姆·库克不得不公开道歉。当联合航空把一位乘客从飞机上拽下来时，网络舆论爆炸了，导致联合航空的股票市值暴跌10亿美元。妮维雅发布了一个思虑不周的“白就是纯净”的广告，很快受到白人至上主义者（不是他们的目标客户）的追捧，消费者认为这个广告是明显的种族歧视，因此大规模抵制该企业。

如果一开始不考虑核心客户和企业与核心客户的关系，你就有可能

让客户感到自己不受重视——或者更糟糕的是，让他们觉得你的企业根本不关心他们。这个时候，他们就会拿起数字武器，愤怒地到互联网上抵制你的企业。而消费者的愤怒不会止于在推特上发愤怒的推文——它还会带来严重的商业恶果。

麻省理工学院斯隆管理学院的讲师吉姆·多尔蒂发现了与客户建立关系，从而让客户对企业感兴趣并保持忠诚的几个关键点。

多尔蒂指出，第一点是让客户喜欢你的企业。这一点似乎很明显，但是没有这个前提条件，你就无法增进与客户的关系。当你尽心尽力的表现出亲近、友好、乐于助人的态度时，潜在客户才会更喜欢你。

第二点，你与客户之间必须存在尊重。客户需要尊重你的工作、你所提供的产品或服务以及你的企业行事的方式。你可以通过跟进客户的需求、细分客户市场（如不要向已经购买了你的产品的客户促销同类产品）并尽可能做到用最好的方式来建立尊重。

客户需要尊重你“这个人”——而不仅仅是你在努力向他们出售产品时的行为。你支持哪些慈善机构？你在工作之外怎么表现？如今，每个人都在社交媒体上分享一切，别人可以在谷歌上了解你的全部生活。CEO们会在网上分享他们的孩子出生的新闻（如马克·艾略特·扎克伯格或玛丽莎·梅耶尔）。蒂姆·库克，一个不可思议的男人，分享了一篇关于他成为同性恋以及反对反跨性别法运动的文章。消费者会尊重那些与他们的感觉和行为相近的企业，如果你能做到这一点就会赢得尊重，而一旦你赢得了尊重，消费者就会对你的成就感兴趣，而不是抱怨或嫉妒。

最后一点，长期维护客户关系是至关重要的，哪怕是那些还没有购买你的产品的消费者，持久是关键。多尔蒂发现这就是大多数企业在客户关系上处理得不好的地方——它们会中途退出，因为它们找不到企业收益即将消失的那个“时机”。然而，这个时机恰恰是企业与客户的关系最有价值的时候，在这个时候消费者会考虑是否再购买你的产品或者向他们的亲朋好友和他们自己的客户宣传你的产品。好的关系是企业成功的基石，对“一人企业”来说尤其是这样。

建立客户关系所得到的回报有很多种表现，比如客户忠诚于你的品牌，向别人推荐你的产品，甚至是客户流失率减少。IBM对60个国家、33个行业的1500多个企业领袖进行了研究，发现他们中的大部分人

（88%）都把发展客户关系作为企业最重要的工作内容。

与客户建立关系会让客户高兴：如果客户高兴，他们就会一直使用你的产品或接受你的服务，就会向别人介绍你的企业，就会对你的品牌保持忠诚。我们没必要过分考虑客户关系，重要的一点始终应该是：作为“一人企业”，你怎么让你的客户高兴？

## 不做孤狼

请记住，为自己打工并不意味着事必躬亲。就像与受众或客户建立联系很重要一样，与同行建立联系也很重要。

韦克菲尔德-布伦瑞克公司（Wakefield Brunswick）的CEO安德拉·德弗兰理解在商业领域不做孤狼的意义。她的企业能够做好自己的工作——为大型医院和医疗机构提供咨询服务，帮助它们为重大危机做计划并经受住重大危机的考验——方法是与相关领域的顶尖人士合作，从而为客户提供更全面的服務。这些合作伙伴不是韦克菲尔德-布伦瑞克公司的员工，但是当安德拉·德弗兰让他们去完成某个项目时，他们就代表她的企业。这些独立企业所有者密切联系、互相信任、精诚合作，作为一个品牌为客户服务。而相反，如果他们让她去做一个项目，她在这个项目中就代表他们的品牌。每个人都为团队服务，而这个团队是为某个特定的项目而组建的，项目结束团队就解散，再有项目的时候再重新组建团队。这不需要进行微观管理，因为这些企业所有者都精通于这个项目所需的服务，因此完全自主工作是可以实现的。

这种运营方式让安德拉得以在共享的办公室内开展工作（她建议小企业都这样做），而且只雇佣一个全职员工。这样她的企业管理起来就非常轻松，人力资源的工作最少，因此她能从更低的管理费用中获得更高的收益。

韦克菲尔德-布伦瑞克公司拥有信得过的合作伙伴的唯一原因是安德拉与其他相关企业的领导者建立了很好的关系。如果她在大街上随便雇佣一个人就不会有这么好的效果，因为这个人没有接受过大量培训，不会信任她的企业，因此不能很好地展示她的品牌，而培训是需要耗费时间的。

作为“一人企业”，韦克菲尔德-布伦瑞克公司在承接项目的规模和范围上都有局限，但是通过和其他的独立承包商建立联系，企业与它们

共享了专长和技能，因此可以承接更大的项目。请记住，韦克菲尔德-布伦瑞克公司只在项目需要时才与其他企业建立伙伴关系，在其他时候，它是完全自主工作的。一个企业的层次取决于我们认识谁和谁认识我们。

同样，幽灵蕨类公司（Ghostly Ferns）作为“设计师的家园”，致力于小规模的项目。企业结构松散，每个设计师都独立工作，他们提供不同的设计作品，从插图到品牌标识设计再到网页设计，不一而足。团队会根据项目需要而扩大或缩小，每个团队成员也会根据需要完成自己的项目。这种灵活性让他们可以同林肯汽车公司这样的大客户合作，与更大的客户竞争并赢得他们的投标，同时也让他们赢得了声望很高的奖项。梅格·刘易斯是幽灵蕨类的创始人，他认为把大家的技能集中起来，互相帮助，能够取得比单打独斗更好的效果。

詹姆斯·尼许斯手绘了240多个滑雪地图。你如果去过那些滑雪场，一定见过他的作品。尼许斯在40岁的时候失业了，但他对手绘风景画很感兴趣，因此他去见了比尔·布朗，希望与比尔·布朗合作，因为当时比尔·布朗在滑雪地图领域处于垄断地位。结果尼许斯成功了。在他们合作完成了几个项目并建立了深厚的关系之后，布朗把他的工作全交给了尼许斯——现在尼许斯已经绘制滑雪地图30年了。

如果你为自己打工，那么你可能会倾向于认为你的“一人企业”是单打独斗的，你的企业只需要你一个人，不需要与外界有任何互动或交流；你也会这样去做。但是通过与同类企业乃至与我们所在的行业和类似行业中的其他人建立联系，我们会获得新的想法和建立有价值的联系的方法，从而得到新客户——或者只是简单地交流。我们希望保持我们的自主性和独立性，但我们也需要经常与他人建立联系，因为团队是有力量的。

现在开始思考：

- 你怎样才能真正了解有特定需求的客户
- 你的企业宗旨是什么？你怎样去践行这些宗旨
- 你怎样通过提升自身价值和社会资本来建立客户关系
- 你怎样与现有的客户群实现共情

## 第十三章 开创“一人企业”——我的故事

到目前为止，本书用了大量故事、数据和研究来证明为什么经营“一人企业”（也包含你希望长期经营的所有企业）要对增长持质疑态度，现在我们来介绍最后一部分——怎样从零开始创立一家“一人企业”。

在本章中，我们要重点介绍自己创建企业时会出现什么情况，虽然我们已知“一人企业”可以在一个大机构中繁荣发展。我希望本书中的材料已经向你展示了这种不同寻常的工作方法可以让你在赚钱的同时享受工作，让你发现为自己打工很有意义。现在，让我们看看如何实践吧——怎样建立一个规模很小、能够屹立不倒的企业呢？我将从我自己的故事说起。

20世纪90年代中期，我在多伦多大学学习计算机科学和人工智能，这些学科在当时的形势下看起来很实用，但是我很不喜欢。我尽快完成了学业和学校给我的任务，这样我就可以专心做我喜欢的事——这件新鲜的事叫互联网，我开始用代码设计和构建网页。

我创建了一个俚语字典（在正经字典里不会出现的词）网页，开始受到一些关注。这些关注不仅来自那些发现互联网新鲜事的出版物，还来自那些认为自己的客户可以通过创建网站而获利的设计中介——而它们也可以通过有偿为客户设计网站获益。

于是我辍学了，开始在多伦多的一家企业做全职工作，我的工作设计和建设网站。那份工作一开始进行得很好，但后来我不认同企业的“爱他们就离开他们”的态度，因为它只关心工作的数量，而不关心与客户之间的关系的质量。我在那儿干了一年半，在发现这家企业不够关心客户之后，我认为这份工作不适合我，于是离职去寻找与我的价值观更匹配的企业。

在我离职的第二天，一件有趣的事发生了。在我正准备去图书馆研

究怎么写简历的时候（因为我还没写过简历，那时的互联网也不像现在这么发达），电话响了，是我上一家企业的客户打来的，他们听说我离职了。他们发现我希望为每个项目带来更多价值，因此希望和我继续合作，无论我去哪一家企业。

那时我的脑子里闪过了一个从未有过的念头——也许我可以自己创业，建立一个我想经营的那种类型的企业，让自己的工作与自己的价值观相匹配。我没有再去图书馆写简历，而是去图书馆研究怎样开公司。就这样，我开创了自己的企业，一干就是20年。

当时我没有把它称为“一人企业”，但实际上，我所做的就是“一人企业”。

一开始，我犯的错误远远多于取得的成就，所以我希望通过我的故事让大家少走弯路，避免我在一开始所经历过的资金损失。

## 但是首先，要给大家点警告

似乎互联网上关于为自己打工的文章都会赞扬摆脱全职工作的束缚、回归自由、在全球不同的海滩手握鸡尾酒、愉悦地为自己工作的快感。

人们总是告诉我们为自己打工是解决我们所有问题的唯一答案，也是取得成功的唯一可靠途径。事实上，尽管我自己创业的时间比很多人要长，我依旧不认为这条路是每个人的最佳选择。这不是因为有些人不够有天赋，而是因为这不适用于每个人，一切都取决于你想做什么、你想怎么做。

在你为自己打工的时候，没有人力资源部来处理工资、收益和培训等事宜；没有财务部来分清应收款项和应付款项，或者去追债；没有销售和营销团队为你招揽新的营销精英。除了会赚钱，你还要会做所有的事。有些人能做好这个工作，但其他人可能无法招架。我所认识的经营“一人企业”的人就会花大约一半或更少的时间去做他们的核心工作（写作、设计、编程等），而用另一半时间来经营——挖掘人才、著书、与客户沟通、营销等。

带着“为自己打工比做你目前的工作好”这样的信息，人们最终往往会迷恋上自己创业这个想法，却不了解为自己打工每天需要做的实际日

常工作是什么样的。就像奥斯汀·克莱恩机智地说的那样，“人人都想做个名词，但没有动词，怎么去做名词”。他们想要创业者或CEO这个头衔，或者是一张印着新头衔的名片和带有新标识的花哨的网站，但他们忘了或忽略了每一天自己创业的艰辛。只有一个好想法或者只有热情是不够的，想法和梦想很好，但如果你不采取行动去实现它们，那它们就是廉价的、毫无意义的。

更难的部分是让梦想每天都成真。有时候无边的会计表格会让你窒息，有时候客户会让你修改无数次，或者你可能会面对无理的客户。日复一日的艰苦工作是把那些希望成为创业者的人与真正实现创业理想的人区分开来的分水岭。

自己创业需要自我价值感和目标。我自己创业的原因是我发现我可以比我所工作过的企业更好地建立客户关系，这就是我的目标——不是成为最好的设计师（我甚至不确定这是否可能），而是经营一个以客户为中心的企业。因此这里面涉及了自我价值感，不是以一种不好的方式存在，而是以“我知道我能做得更好”的方式存在。如果你不认为自己能做得更好，或者你不在乎是否能做得更好，那么自己做就失去了意义。如果是这样的话，你还不不如为别人做事——这样的企业已经有知名度，那些你不喜欢的岗位也有人干了。

目标很重要，因为它会一直指引你。一夜暴富或扬名立万这样的期望不会激励你很久，因为不管你是谁，这两件事都不能很快实现。这个世界上有更容易的方法能让你赚钱或者出名，你为什么要选择创业呢？如果你遇到了困难，或者短期内没有起色该怎么办呢？当你陷入经营企业的日常琐事中时，你还会觉得这样有意义吗？

对我自己来说，我喜欢做选择。我喜欢我可以选择对我不喜欢的项目、客户说“不”，就算这样做我可能会赚得更少。我喜欢我能够连续休息3个月，和妻子一起穿越美国的沙漠进行露营旅行。我喜欢我可以选择下一步的工作，而不是不得不做别人给我的工作。我喜欢如果我愿意，我就可以在周六工作，在周三徒步。这种自由选择权就是我的准绳。当然，实现这种状态需要一定的时间，我在一开始的时候几乎没有自由时间。毕竟，我还有账单需要支付，而且有时候最好的客户不是最适合你的，但他是现在就出现在你面前的、愿意在这个月付费给你的人。当然了，在最糟糕的情况下，我的目标——我的自由选择权——也是推动我前进的动力。

我不想给大家负面的信息，只是让大家问问自己是否真的想自己创业，就像你质疑所有的增长都是有益的这个观点一样。如果你的答案是“是的，当然了”，那么太棒了——我希望本书对你建立“一人企业”有指引作用。但是如果现在（或者永远）对你没有帮助，那也没关系，也许你的选择是在一个大企业里做“一人企业”，并在那里建功立业。我永远会说通往成功和享受的道路只有一条。

## 建立企业的过程

如果我明天就要从头开创一个企业，没有客户也没有粉丝，我怎样建立客户群，怎样吸引新客户呢？

很多人创业的时候都会遇到这样的情况：他们对某一个方面（他们的手艺）很擅长，但是没有人愿意与他们合作。那要从何开始呢？

对我来说，我一开始会倾听那些希望雇佣网页设计师或者已经雇佣到网页设计师的人的想法，因为这是我所拥有的最有市场价值的技能。那些潜在客户是如何寻找设计师的呢？他们在哪儿寻找，在这个过程中有什么疑问呢？如果他们与某个网页设计师合作得不愉快，是哪里出了问题呢？在开始网页设计项目之前，他们希望了解什么呢？

在了解了这些之后，我会去帮助他们解决问题。有什么他们特别想知道的事吗？他们希望有另一套看问题的方法吗？他们希望用头脑风暴的方式来确定接下来做什么吗？他们需要第二种观点吗？他们希望了解这个行业吗？我只会为他们提供有益的建议，而不会提供专业服务或者跟他们收钱。更重要的是，我不会强迫他们——我只会去寻找有问题的人，然后回答他们的问题。

这种免费服务不会是需要一个月来完成的工作，也不会是对整个网页的重新设计，而只是邮件往来或者是通过面对面、打电话或Skype的闲谈。一般来说，我会为他们提供免费咨询或者项目规划。我通过这种方式来了解企业在聘请网页设计师时考虑的主要因素，分析他们为什么聘请某个人以及如何聘请。

和第四章提到的亚历克斯·弗兰森一样，我会从寻找一个人、为他提供专业服务开始，然后再寻找下一个人、再下一个人。我会尽可能地跟更多人交谈，直到我了解了人们的问题或不能理解的事的明确信息，然后我会在不推销、不夸大的前提下做好这件事，简单地给那些有需要

的人提供帮助或有益的建议。

通过这种方式与人交流有两点好处：首先，它让我有机会与我希望合作的人分享我的知识（不求任何回报）。其次，我能了解我未来的客户在寻找什么，他们在什么地方遇到了问题，以及我该如何与他们有效沟通，从而帮助他们解决问题。

在我开始向任何人卖任何东西之前，我会通过某种方式与我帮助过的人建立关系。我这样做的目的不是为了日后向他们推销，而是为了继续向他们学习。这是双赢的关系：他们能获得我的帮助，我可以从他们那了解我想要了解的信息。

最重要的是，我会在做其他事的同时进行这个搜集信息/微型咨询的工作，比如在全职工作时。我不会在一点积累也没有的情况下盲目创业，因为这个时候我还不知道这是不是一个我能做好，并以此来维持生活的好主意。

在这个时候我可能有很多方向。我可以通过博客公开发表我所了解到的信息，最终把我的帖子编成书——关于客户常见问题的观点以及解决方案集（就像我写上一本书那样）。或者我可以用我新掌握的信息来创建我自己的服务，因为我已经知道了潜在客户最需要什么帮助。我会双管齐下，因为我相信我帮助过的人会支持我，而不需要不断向他们推销。

这就是关键——我帮助过的人会帮助我，因为我帮助过他们（尽管我永远不会要求他们这样做）。在我自己的“一人企业”里，每个我提供过咨询或者规划服务的企业都希望聘请我来执行我帮他们制订的计划，就算我收的咨询费高，我也是客户的首选。事实证明，帮助别人是开发潜在客户的捷径。

我创立企业的基础是先帮助别人，而后我就会接到网页设计或设计咨询的合同。我这么做不是因为我不喜欢赚钱，只想坐在Skype视频电话前面大唱“到这里来吧”（非裔美国人的一首传统圣歌），而是因为我知道这是建立忠诚客户群的方法。

很多人把这种方法视为建立慈善机构或者以好朋友为客户的企业的途径——认为它不适用于目标是赚钱养家的企业，因为它不现实。但是这恰恰是我所建立的企业能够做到在十多年间订单排到4、5个月之后的

原因，也是我出版的书卖到数万本的原因，是我多年来的经营理念。我只是简单地用我的技术去帮助别人，因为我喜欢这么做。我免费提供帮助，尽管一开始是很小的帮助，但之后这些帮助能够带来成倍的收益。

这种理念与“一人企业”的理念不谋而合，那就是你可以立即开始运营，无须在各种资源、工具或者自动化软件上投入大量资金。你可以先提供服务，然后随着对这些服务的需求的增加提供产品，从而迅速实现你的MVP。你只需要一台连接了互联网的电脑就可以开始了。

让你的企业立即盈利而不是先支出等未来再盈利的好处是这样收益来得更快。你不需要投资商、自己追加投资或者接受风投，不需要任何硬件或软件，也不需要使用秘密技巧或战略，你需要的只是拥有一套有价值的技术，然后与那些愿意倾听的人分享。

在我决定不去其他机构工作之后，我就开始这样创业了。那个时候我还是个青年，和父母一起生活，在父母家的地下室里用一台我用便宜零件组装的电脑工作。我把注意力集中在我能马上做的工作上，以便在搬出去后能够挣到足够用来支付生活费用的钱（我很快就搬到西边去了），后来我不仅能养活自己，还有了积蓄。

创立企业的传统方法是拿到外部投资（来自银行、有钱的亲戚、风投公司），然后经过长时间的努力工作开发一款完美的产品。这种工作方法有很多缺陷，你必须全面掌握市场动向，了解你的定位、你的客户，而且在你发布产品之前，你要花掉很多钱并等待结果。

采取与之相反的方法，也就是“一人企业”的方法也可以达到同样的效果。你不需要任何投资就可以创立企业（除了需要你自己的一点时间），你也无须去分析市场、你的产品或者你的潜在客户，你只需要尽可能地缩减你的想法，然后迅速出击，这样就可以开创属于你的“一人企业”了。

比如，创意课堂（我的第一个在线课程）一开始只是一个30节课的想法，我需要花4~6个月的时间去设计它。我也曾想过开发课程软件来运行它（需要另外4~6个月的时间）。然而，我抑制住了花4~6个月的时间去写课程的冲动，而是用现有的软件只做了7节课就发布了；这样我只需一个月就可以发布，而不是一年。这样迅速地发布让我能够看清对实际的消费者来说，哪些是有用的，哪些是无用的，然后我就可以调整、迭代和改进。做完开始的7节课之后，我又根据从学生那里获得的

反馈增加了7节课。在第二轮课程中，我快速地发布课程，利用它赚钱，然后根据付费客户的反馈进行调整。等调整到第六个版本的时候，这些课程带来的收入就足以维持我的生活了。

## 设置

虽然“一人企业”就是以尽可能小的规模起步，然后缓慢发展或者根据需要发展，但还有几个因素需要我们考虑。

### 金钱

企业常常只关注收入。对“一人企业”来说，支出也很重要，因为你越快实现MVP越好。

让我们这样来看这个问题。如果你提供的服务收费1000美元，而你每个月的支出是2000美元，那么你每个月至少要为3位客户服务才能盈利。如果你需要4000美元来支付费用，那么你每个月至少需要为5位客户服务。让我们诚实地考虑两个问题：在开始的时候，你能减少你的支出，从而在减少工作量的前提下保证盈利吗？每个月的客户数量能达到你的盈利要求的可能性有多大呢？如果找到3位客户不难，但找到5位客户对你来说难度太大，那么你就需要降低成本或者抬高价格了。思考一下找到一位客户、取悦客户、与客户合作、完成客户的项目需要多长时间。一个月有足够的时间去完成5次这样的流程吗？或者是完成3次？

生产产品的企业也要思考同样的问题。如果你给你的产品定价50美元而你的成本是30美元，那么你想盈利2000美元，就不只需要卖出40个产品（ $2000\text{美元}/50\text{美元}=40\text{个}$ ），而是需要卖出100个（ $2000\text{美元}/20\text{美元}=100\text{个}$ ）。同样，如果你的支出费用是4000美元，那么你需要卖出200个产品，可能性有多大呢？

关于金钱的另一个因素是你如何花费你的时间。你在开发产品上花一天时间，这一天你就不能赚到钱，除非你已经完成了预售或者获得了众筹。你怎样才能让你的初始版本的产品快速上市，从而开始增加收入呢？

金钱这个因素是很多“一人企业”从副业开始做起的原因，因为他们通过实现MVP来支付创业费用需要一定的时间。我在创业之初，是通过在父母家住来抵消我的生活成本的（嘿，毕竟当时我只有19岁），然

后我用了几年时间慢慢地从提供服务转向产品开发——直到销售产品所得的利润高于我原来做服务时的收费。

## 法律

小企业可能会被利用、被敲诈或者被逼债——有时是被大企业，有时是被同样规模的小企业。这就是企业在创立之初就设立法律体系的重要意义。

首先，你要确保你的企业符合所在地和所在国家的相关要求。其次，你的企业要与你自己剥离开，换句话说，你的企业必须是一个法律实体——在大多数国家叫企业，在美国叫LLC（有限责任公司）。这样，一旦你的企业出现任何问题，是企业负责，而不是你负责。企业所获得的全部收入应直接进入企业账户，而不是进入你的账户，然后你会以工资或分红的形式获得报酬。基于你的需求、你提供给客户或消费者的东西、企业所在的地点，有很多不同的方式来构建一个企业，因此你可能需要一位律师（有时还需要一位会计）来帮助你建立一个合适的企业。

然后，当你把你的“一人企业”与你本身剥离开之后，你需要防止别人利用你的企业。对服务型企业来说，这意味着你的企业要和你的客户签订合同。在开始的时候，你可以在网上低价获得合同。但最终你有必要找一位既熟悉你的企业所在的行业、所在地区的法律，又能确保合同合理有效的律师。对产品型企业来说，这意味着要让用户在付费购买你的产品之前认同你的服务条款。

聘请一位律师——律师也要按合同做事，他不是企业的员工——的原因不是为了让你有能力起诉每个人，而是为了尽可能避免诉讼案件的发生。我每年会付给我的律师一些预付定金，这样我就可以经常问他一些问题。他不仅能尽可能地降低我的企业被别人起诉的可能性，同时能尽可能地降低我的企业起诉别人的可能性。起诉别人或者被别人起诉都会给我的“一人企业”的日常运营带来很大压力。

最适合“一人企业”的律师是了解你的企业并愿意与你这样规模的企业共事的人。总的来说，我发现对你聘请的专业服务人员来说，你的企业是他的最大客户或者最小客户都不好。

## 会计

我一直认为一位好会计应该帮你省下比他的薪水还多的钱。这个想法可能会让人产生误解——我没有什么可以支持它的研究成果或数据——但是不管怎样，我自己的会计就是这样做的。

为了找到最适合你的“一人企业”的会计，你需要寻找一个熟悉你的工作类型和企业规模的企业或个人。我自己的企业需要一个了解在线商业运作，以及如何处理在美国销售数码产品所得收入（美元）的会计公司，因为我的企业在加拿大（用的是加元）。

会计不仅仅是你在年底交税的时候才与其打交道的人，你可以把会计当作应对政府相关要求、了解最新的金融法律（这样你就不会不知不觉地违反）、合理规划自己的报酬和开支、调整企业的组织架构从而尽可能地降低税费等问题的顾问。

我每隔几个月都会跟我的会计交流——每当我考虑做一些改变、增加一个新产品或合作伙伴、计划增加新的巨额开支的时候——或者当我收到政府的信时（因为政府的信件一般很难懂）。我还会让我的会计来审计我的账簿，以确保没有任何错误或疏漏。我宁愿把精力放在赚钱上，也不愿绞尽脑汁去计算我要交多少税，因此我愉快地把这项工作交给了我的会计。和律师一样，我聘请会计师作为独立顾问，而不是雇员，因为“一人企业”不需要全职的会计。

## 工资

如同我在法律那一部分讲到的一样，你要确定你的企业是与你本人剥离开。为此，你首先要做的就是为你的企业另立一个银行账户，然后从这个账户里为自己支付分红或者工资。因为我的收入可能不是连续的，所以我把自己的基础工资设为过去12个月的平均利润（不是收入）减去25%到30%（用于交税）。如果我的利润增加了，那么在给我自己加薪之前，我会考虑我每个月维持生计所需的最低数额，还会综合考虑12个月的平均利润和我的最低生活成本，来给自己定一个合理的工资。很明显，如果你觉得你需要更少或更多的钱，那么你可以改变这种方法，但是记住你从企业中拿的钱越多，交的税就越多。

自己创业需要考虑的最大问题是就算你给自己的工资是过去12个月的平均利润，也不能保证你在未来能赚同样多的利润。这就是拥有“保障资金”的重要意义——你要给自己留点积蓄，这样即便有一两个月收益不好，你也可以应付你自己和企业的开销。因为我喜欢安全，所以我

给自己留了6个月的流动资产，只要我需要这笔钱，就可以方便快捷地取出来。我所认识的其他人都准备3个月的流动资产，所以这一点你可以自己决定。就我个人来说，如果没有这样一笔保障资金，我甚至不会开始全职自己创业。

另一个影响你给自己发多少工资的因素是你需要多少休息时间。如果你希望每年休假4周，那么你需要预留一个月的额外存款（除了你的缓冲流动资金之外）。除非你有经常性的收入来源（如每个月的软件许可带来的经常性收入），否则如果你不工作，你就没有收入。

在意外事件发生时，预留缓冲流动资金的意义就凸显出来了。一个家庭成员突然得病或者去世可能会需要你休假，这是计划之外的事。在这种艰难的时刻，经常性收入和缓冲资金能帮上大忙。

## 存款

除工资和缓冲资金之外，我真的认为“一人企业”应该尽可能地多投资指数基金这样的被动投资项目。如果通胀率每年大约是3%，那么如果你的资产每年的回报率不到3%，你就会亏损。这适用于你银行账户中的所有资金，因为支票和活期储蓄账户几乎没有利息。

因为我没有雇主向我的注册退休储蓄计划（加拿大政府为像我这样的加拿大人设立的项目）里存钱，因此我需要考虑如何最大限度地赚钱和存钱。就像我给自己开工资的操作一样，我设定了自动取款功能，每个月会自动从我的银行账户中转出一部分钱到我的投资账户——这笔钱足够长期使用，又不会影响我的流动资金。

这里的目标是分小步骤操作你的资金。第一，你要确保你的“一人企业”赚到了足以满足你的日常开销的利润。第二，要确保你拥有足够的缓冲资金来全职做“一人企业”，就算盈利很慢。第三，有了工资和缓冲资金后，你可以把资金再投资到企业中；如果事情进展得顺利，你的投资就可以获得超过3%的回报。或者，如果你不需要为你的企业投资更多——也许你已经能支付企业的开销，没有理由继续投资了——那么你可以投资其他的东西，比如指数型基金。

我把我的钱存在指数型基金里，请了一个管理费用很低的机器投资者帮我管理，不需要再花费任何维护费用。我每个季度会查看一下我的投资，如果有什么问题我会跟这个企业的人探讨。但是由于这些投资是

长期的，所以我并不担心每天或每个月的得失，我只想看到我的钱在几十年内增值。

## 医疗保险

根据你所在的国家不同，医疗保险可能是决定你是否要自己创业、开创一家“一人企业”的关键因素。

Cushion公司（一家为自由职业者提供日程安排软件的企业）的创始人琼尼·哈尔曼发现，美国人不愿意自主创业的最重要的原因是他们担心医疗保险的费用。如果你自己干，那么保险费用就会更高，所以在决定之前多了解了解情况。

幸运的是，在很多其他国家，比如加拿大，每个公民都可以享受基础医疗，加拿大人只需要为购买扩展医疗保险、重大伤害保险（以防他们受伤很长时间）和人寿保险而担忧。而在美国，医疗保险还是一个问题。作为“一人企业”，你会发现你有必要花时间去做一些外展服务，看看怎样能够获得医疗和人寿保险。

不管你的企业在哪儿，你通常可以加入一些团体来利用大额储蓄，如专业协会、商会和商业团体。

## 生活方式

介绍完了金钱和保险，我们就可以转到你希望你的“一人企业”给你带来什么样的生活方式这个问题上了。不管你做什么工作，你的工作方式总是与你的生活方式有关。“一人企业”的好处就在于你可以围绕它来确立你的生活方式，优化你的利润，提升幸福感。

第一步是每个月获得稳定、健康的月度收入来支付成本、预留缓冲资金和投资。一旦你考虑到这一点，你就会发现你有了很多选择。你可以选择赚更多钱，或者做同样的工作赚同样多的钱。如果你的选择是后者，那么你就可以开始进行优先级排序了。你希望花更多时间陪伴你的家人吗？你希望探索世界吗？你想花更多时间实践新的商业点子和机会吗？

当我们不再在任何时候、任何地点都考虑扩大规模时，我们就能更好地享受生活。在确定了多少对自己来说是“足够的”之后，你就有自由

来享受这种决定带来的益处。

如果我们的目标相似，我希望有一天在太平洋西北部远足时能看到你的身影。

现在开始思考：

- 你想创立“一人企业”的目的或者原因是什么，这个理由经得起时间的考验吗
- 你怎样用你现有的想法立即创立你的“一人企业”
- 你应该在法律和金融两个方面做些什么来正确而负责任地创立你的“一人企业”

## 后记：永不发展壮大

坐落在风景如画的日本山梨县的西山温泉庆云馆是世界上最古老的旅馆，它已经持续经营了1300多年（于公元705年开始营业），先后由同一个家族的52代人经营管理。

庆云馆经历了朝代更替、大战的肆虐、经济繁荣和衰落，屹立千年不倒。旅馆的35个房间和6个天然温泉全年无休地向旅客开放。温泉水是纯净的碱性水，未经人工加热或处理。旅馆提供简单的四时美味，食材皆取自周围的高山河流。除了温泉之外，附近别无它景，没有wifi也没有共享单车，但这个旅馆的受欢迎时间比我们（甚至我们的曾祖父母）的年纪还长，来过这里的游客有皇帝、政治家、武士和军事指挥官。

从一开始，这家旅馆的重点就是客户服务，而不是增长或扩张。它保持小规模，把让客户舒服满意作为首要任务。

西山温泉庆云馆是如何因没有选择大规模扩张而取胜的最佳注脚就是它的同行——世界上最古老的持续经营的企业金刚组。这是一家佛教寺庙建筑企业，其创立者金刚重光发现了一个千载难逢的机会：佛教迅速发展，因此需要修建寺庙。在其后的14个世纪里（创立者离世后），这家企业一直在繁忙地修建寺庙。就像西山温泉庆云馆一样，金刚组也把重心放在客户服务上，并在其所在的领域精益求精，因此得以长盛不衰。

1428年间，金刚组作为一家建筑企业兴盛发展，然而，情况突然发生了变化。在20世纪80年代日本市场的繁荣时期，由于巨大的金融泡沫和无限制的信贷增长，这家企业决定向房地产市场扩张。尽管金刚组在短期内利润大增，但是这种增长并不是可持续的。

到20世纪90年代初期，日本的金融泡沫完全破裂，那些以人为压低的利率大笔借贷的企业都债务压身。债务就像是一种流行的毒品——每个企业都有债务。

金刚组当时举债3.43亿美元，它被出售给一家更大的企业，最终在几年后被清算——一家历史悠久的企业走到了尽头。这家佛教寺庙建筑企业曾无数次战胜政治危机，经历了两次原子弹爆炸，甚至经历了日本政府将佛教完全驱逐出日本的时期，但讽刺的是，它却没有经受住迅速增长带来的成本。它的失败就在于让增长凌驾于稳定和盈利之上。

在日语中，“老铺”的意思是一个历史悠久的企业。有趣的是，全世界将近90%的百年企业是日本企业，这些企业的员工数量都不到300人，它们从不迅速或毫无原因地扩张。

事实上，西山温泉庆云馆从未扩张过，迄今为止，它一直保持着不到40个客房和6个温泉的规模。旅馆得以持续发展的原因就在于它意识到增长对长期发展不利。旅馆成功地让每位旅客都觉得自己是旅馆唯一尊贵的客人，因此获得了一代又一代人的欢迎（这是很多企业做不到的）。他们也做了一些改变，在20世纪90年代重新装修了房间，挖了一口新井，但这些变化都是微小的且经过深思熟虑的。

西山温泉庆云馆没有因为小而倒闭，反而恰恰是因为小才维持了下来。它没有发展成连锁酒店，没有投资房地产市场，也没有在经济繁荣的时候去分一杯羹。它没有接受外来投资也没有上市。

耶鲁大学管理学院的讲师理查德·福斯特综合考虑这些因素，发现标准普尔500指数中的企业的平均寿命只有15年。

然而，西山温泉庆云馆已经经营了1300多年。

## 规模太小以至于无法倒闭

本书引用的观点、研究和案例都指向一个更宽泛的企业成就理论，那就是企业成功不在于快速而大规模地发展，而在于建立一种从长期来看有意义的、适应力强的机制。这并不等同于说一个企业只有经营了千年才算是成功的，而是说成功就是找到一种能够维持企业持续经营的方法。正如我们一次又一次看到的，没有什么企业会因为规模大而不失败。规模越大，风险就越大，为了保持盈利要做的事也就越多。

相反，你可以建立一个小到没法倒闭的企业。你可以让一个“一人企业”度过经济衰退，不断适应客户的不同需求，通过保持小规模、保持专注力来规避竞争，以低成本来获得利润。

这样，你就无须用季度利润增长或客户增长来衡量成功，甚至无须用你制定退出战略的能力来衡量成功。相反，就像著名互联网会议“WebStock”的娜塔莎·兰帕德所说的那样，你可以专注于一个“已有的战略”——其基础是继续维持现状、持续盈利和尽力为客户提供最好的服务。你可以通过是否在小规模经营并与客户建立真正的关系的基础上迅速盈利来衡量自己是否成功——不是因为你是一个无私的嬉皮士，而是因为这样做你会随着时间的推移获得回报。长期、忠实的客户有时会持续几代，在资金上持续地支持你的企业。

需要解决的一个问题是——这是一个需要真正的创造力的问题——怎样避免通过增加投入来应对一切问题。通过简单地增加投入来解决企业的问题就像在伤口上贴一个邦迪——当然，它能止血，但是它无法帮助你弄清楚伤口是怎么出现的。增加投入是不去了解原因就盲目解决问题的方法。

如果你知道自己为什么需要增加更多，你就可以得到更好的结论，而这些结论会帮助你的企业和你的客户。也许你可以拒绝那些对你的企业不利的增长。也许你能创立并维持一个让你和你的员工都不会过度劳累的，不会忽视客户需求但仍能快速盈利的小企业。也许你可以维持原来的规模不变，而不是通过吸收投资来获得增长。

与其通过增加投入来解决问题，不如先可以判定目前哪些已经足够了。我在本书开头提到过的里卡多·塞姆勒认为过度追逐利润对企业发展来说不是必要的。他把不惜一切代价追逐利润类比成看到一个全是空牢房的监狱，就觉得抓来的犯人还不够。实际上，政府管理监狱的目的不是让犯罪率上升，从而惩治更多人，而是采取措施避免犯罪的发生，这样纳税人就会增加，政府的税收才会更多。

我总是会想起两项研究，它们表明增长是很多初创企业甚至很多知名企业失败的主要原因。事实上，能持续经营的初创企业不多，它们大多数只维持了几年，更不用说15年甚至1300年了。随着它们的发展壮大，很多企业都因为太庞大而无法成功。大企业更容易失败，因为它们的资金消耗率更高，为了维持盈利不得不频繁收购；企业内部人员庞杂，你希望这个庞大团队中的每个人都能发挥各自的作用，但谁知道是

不是这样呢？人太多了，就没法确定了。

足够的状态是因人而异的。足够是发展的对立面，是建立“一人企业”的精髓，也是与当前所推崇的企业家精神、增长黑客和创业文化相悖的。

正如我们从本书的各种研究和故事中所看到的那样，增长不是企业的不变定律，相反，发展壮大不一定会带来成功或盈利，对“一人企业”来说尤其如此。当你的规模小到都没有倒闭的空间的时候，你也因为足够小而能够自己选择你的工作。当你为你的目标设立了上限，知道多少对你来说是足够的之后，你就获得了真正的自由，你将有自由对做别人期待的事或者对你毫无用处的机会说“不”。

当你的企业达到让你满意的足够的那个点之后，你就会知道你无须再挖掘新的潜在的机会了。这种自由能够让你以自己的方式运营你的“一人企业”——一种让你享受生活、让你的每一天充满你想做的任务、给你带来你真正想服务的客户的方式。

## 这只是开始

本书通过对那些问过“如果.....会怎样”（例如：如果增长不重要会怎样？如果给目标设一个上限会怎样？如果一个企业或者资本主义本身被颠覆了会怎样？）这样问题的人的研究解释了“一人企业”的概念。

在我开始研究“一人企业”的时候，我觉得可能只有我一个人认为增长不一定是企业的最佳选择，但当我更深入地研究之后，我发现一场沉默的运动正在进行。全球的“一人企业”在不迅速增加员工数量或者接受风险投资的情况下取得了成功，开始大幅盈利。像Buffer和Basecamp这样的企业繁荣发展，像汤姆·菲什伯恩和丹妮尔·拉波特这样的人向现状发起了挑战，建立起规模小但成绩斐然的企业。

请记住，从技术上来讲，每个人都是“一人企业”——或者至少他们应该是“一人企业”。就算你在一个不属于你的企业里带领一个团队，或者你只是大企业的一个员工，没有人像你一样关心你自己的职业发展。事实上，为自己的利益着想，定义并取得属于你的成功都是你一个人的事。

我们中的大多数人都知道，做企业家比做普通员工风险更大这种观

点是一种误解，因为如今在大企业里，普通员工对企业的运营方式、企业对盈利（或者增长）的关注程度以及他们的工作是否有保障没有一点控制权。当然了，为自己做事一开始可能也会有一点风险，但是我发现大多数的企业家都是我所认识的人中最能规避风险的人。他们不断践行自己的想法，遇到风险就谨慎处理，遇到盈利的机会迅速抓住（因为他们需要靠利润生存）。

通过成为“一人企业”，或者只是通过掌握这种思维方式的关键因素，你可以培养在任何工作、任何企业或者你自己开创的任何项目和企业中积极发展的适应力。通过确保你的企业在尽可能小的规模下能够健康发展，你就可以确保它在发展壮大时也可以健康发展。

有一点很重要——这一点对每个人来说都是不同的——那就是你意识到拥有更多不会改变你的生活品质。当你觉得“足够了”，你就获得了自由。拥有9000万美元和9亿美元的不同在哪里呢？（诚实地说，我也不知道。）如果你不确定自己已经达到了这一点，那就问问自己为什么还想要更多，或者你所拥有的为什么还不够。

接受“一人企业”的理念不需要做非此即彼的决定，不要觉得你只能接受或离开。相反，我要让你思考这本书所教给你的一切会给你的工作方式或者你的企业的运营方式带来什么影响。也许你只能采纳其中的一部分观点，但只要你对某些概念提出质疑，并且确定了什么对你自己的企业和客户有益，我就很高兴了。

如今，大型企业比以往任何时候都更需要学习如何变得更灵活、更与众不同，更像“一人企业”。那些刚刚开始按自己的方式经营企业的人需要知道还有其他的路可以走。事实上，世上的路有千万条，你不去研究每一条路，就不会从中受益。

本书中的观点源自我的信念，即所有企业，无论大小，都应该成为“生活方式”企业，而不应该陷入企业运营的定式中。事实上，从理论上说，每个企业都是生活方式企业，因为每个企业都代表着经营者的生活方式。如果你希望在快节奏的企业中工作，你就必须接受没有太多休闲时间的生活。如果你选择了以增长为中心的风险投资模式，那么你就必须接受被两个人群控制：投资者和消费者（这两个群体的需要又有很大不同）。如果你在一个不过度追逐利润的企业工作，那么你的生活方式就不会那么压抑。

总而言之，所有的企业都是我们所选择的生活方式的外部体现。没有哪个选择优于其他选择；它们只是不同的选择，体现着我们自身最深层次的特征。本书只展示了一种选择，这可能不是你关于生活和经营企业所做的选择，但如果它是，我希望本书会对你有所启迪。

成为“一人企业”只有一个规则：对那些需要增长的机会保持关注，并在接受那些机会之前，对它们进行足够的质疑。这就是唯一的规则，其他的都完全取决于你。但是如果你不再质疑增长的必要性，增长的猛兽就会吞噬你和你的企业。

“一人企业”运动正在不断壮大（这是个糟糕的笑话，但我禁不住要说）。如果你想分享自己的“一人企业”的故事，我很乐意倾听（[paul@mightysmall.com](mailto:paul@mightysmall.com)）。我会读每一封邮件，并尽可能多地回复——我保证。

一个企业的产品越多、市场越大、盟友越多，它的盈利就越少。对一个企业来说，“全方位全速前进”似乎是很正常的事。企业何时才会明白，扩张最终将导致企业被市场遗忘。

——艾·里斯和杰克·特劳特  
《22条商规》

## 鸣谢

书籍是团队智慧的结晶，但往往只有一个人（作者）享受了所有的殊荣。因此，我要在这里感谢那些不会在书的封面出现的名字：

感谢我的妻子丽莎。她总是在我需要的时候给我鼓励，在我忘乎所以的时候适时地给我泼冷水。

感谢我出色的经纪人卢辛达·布鲁门菲尔德，同样优秀的编辑里克·沃尔夫，他的助手罗斯玛丽·麦吉尼斯，以及卢辛达文学和霍顿·米夫林·哈考特公司的每个人，是你们的努力让这本书的成就远远超出了我的想象以及我能力所及的水平。

感谢那些接受我为这本书所做的采访的人。我常常很不好意思地发出采访请求，但幸运的是，他们都很爽快地同意并接受了我的采访，他们是克里斯·布罗根、凯特·奥尼尔、凯蒂·沃姆瑟雷、马歇尔·哈斯、米兰达·希克森、汤姆·菲什伯恩、亚历克斯·波尚、安吉拉·德威林、布莱恩·克拉克、丹妮尔·拉波特、格雷·厄本、詹姆斯·克莱尔、贾森·弗里德、杰夫·谢尔顿、杰西卡·亚伯、肖恩·德索萨、约瑟琳·葛雷、凯尔·墨菲、凯特琳·莫德、兰德·费舍金、索尔·奥威尔、扎克·麦卡洛，以及我在撰写本书的过程中有过交流的所有人。

感谢我的“小白鼠”们，那些让我每周日早晨给他们发送邮件，讲一些我要在周报上分享的滑稽而怪异的想法的忠实读者。我要感谢你们阅读、分享我的作品，给我鼓励。没有你们，就没有我现在的成就。

感谢你阅读这本书，我的读者，我希望我所分享的内容能够给你带来启发或者给你的工作带来一丝变化。



《海盗思维：  
打造令人惊奇的客户体验》

[澳大利亚] 罗伯特·杜 (Robert Dew) 著  
赛勒斯·艾伦 (Cyrus Allen) 著  
禾摇 译



《商业达尔文主义：  
数字时代的适者生存法则》

[英] 汤姆·古德温 (Tom Goodwin) 著  
王玉 译



《逆势增长的商业模式》  
石泽杰 著

---

团购用书请联系：  
010-88254618

---

为目标设定下限，  
用你的生活方式经营你的事业，  
每个人就是一人企业！

一人企业是一种新颖的经营方法，专注于变得更好而不是更大，维持小规模进而带来自由。

一个企业的产品越多、市场越大、盟友越多，它的盈利就越少。对一个企业来说，“全方位全速前进”似乎是很正常的事。企业何时才会明白，扩张最终将导致企业被市场遗忘。

—— 艾·里斯和杰克·特劳特  
《22条商规》



责任编辑：张振宇



影响力官方微信

上架建议：市场营销/经营策略

ISBN 978-7-121-39837-7



9 787121 398377 >

定价：68.00元

# Table of Contents

[序言](#)

[第一部分 开创一人企业](#)

[第一章 初识“一人企业”](#)

[第二章 将保持小规模作为终极目标](#)

[第三章 领导者需要具备的能力](#)

[第四章 经营一个不会发展壮大的企业](#)

[第二部分 定义一人企业](#)

[第五章 确定正确的观念](#)

[第六章 性格决定命运](#)

[第七章 唯一的客户](#)

[第八章 可扩展系统](#)

[第九章 教授别人你所知道的一切](#)

[第三部分 维持一人企业](#)

[第十章 正确利用信任和规模](#)

[第十一章 产品发布和反复调整](#)

[第十二章 关系的潜在价值](#)

[第十三章 开创“一人企业”——我的故事](#)

[后记：永不发展壮大](#)

[鸣谢](#)