

4.5 為工作而死

工作和生活平衡分為兩種：

1. 真正的工作 生活平衡：一種魔幻、近乎神話般的狀態。你有時間做所有事：工作、家庭、興趣、交友、運動、渡假.....工作只是你人生中的一部分
2. 在工作，但達成個人平衡：你大多數時間都是在工作或想工作的事，但意識到要創造空間，好讓腦

你要有清楚的組織策略，才能面對缺乏真正的工作 生

我的建議是：不要學史帝夫．賈伯斯那樣休假。

賈伯斯通常會休假兩個禮拜，一年兩次。在蘋果的我們總是非常害怕這類假期：他一開始休假的兩天，通常會一片死寂。通常會杳無音信；之後就會是一連串

他在休假，不再困在會議裡擔心日常公司事務。所以他自由了，可以一天24小時自由夢想蘋果的未來，可以自由狂叩我們，聽聽我們對他突發奇想出的瘋狂構想有什麼想法：可以在影片版iPod上看電影的影片眼鏡怎麼樣？可以嗎？還

賈伯斯休假時，比在辦公室工作得更努力。

這實在有點瘋，停不下來的專注聽起來就像另一則蘋果傳奇，只有瘋狂的天才會做的那種事。但不是的，真的

賈伯斯是很極端沒錯，但有很多人也是永遠在想工作，像我。我也敢打賭大多數人也是這樣，特別是你有很多工作要做的時候。不只是執行長和主管，每個人都會遭遇危機時刻，出現太多要做的事，而且你也知道接下來還會有更多事，所以就算你

而有時候這樣其實可以的，真的。有時候這是你唯一的選擇。但是絞盡腦汁徹夜思考工作上的某個危機，和放鬆自己用一種無所謂而為的創意方式思考工作之間，這兩者可說是天壤之別。後者會為你的腦袋帶來自由，不

我有時候覺得，這就是賈伯斯去渡假的原因，不是為了要放鬆，不是為了要遠離蘋果，而是要給自己一段美妙又夠長的時光，在陪伴家人的同時能夠東

多數人都曾在壓力真正來襲的重要時刻，體會過這種工作和生

你必須找到一個維持理智的方式，管理那一大團不可避免、由工作和會議和計畫和

但是General Magic是一回事 我那時才剛展開職涯，結果被捲入不是我造成的爆炸中。蘋果則截然不同。很難形容我在蘋果頭幾年面臨的壓力：特別是在一開始，我邊經營我的新創公司Fuse，邊做蘋果的兼職工作，

一開始iPod只是個蘋果的次要專案而已，但在之後的幾個月和幾年間，iPod變得跟Mac一樣重要，有時候甚至還更重要。全公司都

2001年4月間，賈伯斯開綠燈之後，我走進公司，心知我們必須在7個月後的下個假期來臨之前，設計並打造出iPod。而且不是因為賈伯斯設下這個瘋狂的死線，是我設的，賈伯斯覺得這會花上12到16個月，大家都這麼覺得。

沒人相信我們可以及時趕上，在聖誕節前讓產品問世。但我才剛離開待了四年的飛利浦，那裡超過90%的專案都遭到取消和扼殺。如果你不夠快做出成績，或是你的專案遇到問題、進度緩慢，那飛利浦公司就會降臨在你身上，要從你的錯誤中「拯救全公

就像我不能冒著讓Sony在那年聖誕節推出音樂播放器搶走我們鋒頭的風險，也不能冒險讓我們捲入蘋果內部的政治鬥

所以我們必須證明自己。我們不眠不休地工作，我的工作就是打造產品和領導團隊，以從

在腦中記住一切根本是不可能的任務，總是會彈出新的危機跟新的擔憂，取代我前一秒在擔心的任何事。真的是有太多迷你零件了，太多必須啟動其他零件啟動其他零件的零件，有個半成

我必須冷靜。我必須找到空間，我必須決定先後順序。

所有人都覺得我瘋了 許多人現在也還這麼覺得。但我當時是這麼做的：我不管到哪隨身都帶著幾張紙，紙上寫著我們每個團隊（包括工程、人資、財務

我遭遇的每個關鍵問題都寫在那些紙上，這樣我在開會或跟某個人講話時，就可以快速瀏覽：我最優先的問題是哪些？我們的顧客又會有哪些問題

接著還有最棒的部分：各種想法。只要某個人一想到什麼我們必須討論的、可以改進產品或組織的超讚想法，我就會寫下來。這樣在當週的代辦事項和

而讓我能夠把這一切 這些優質想法、待辦事項、遭遇的障礙、大家承諾要交東西的期限、前方重要的內部及外部心跳節奏 全都不遺漏的唯一方法，就是在每場會議中都做筆記，而且是一個字一個字用手寫，不是打在電腦上（可參見

手寫對我來說很重要。我不會盯著螢幕，讓電子郵件使我分心。你的筆電或智慧型手機是個巨大的障礙，阻擋在你和團隊之間，使你無法專心，還會向會議中的所有人傳遞一個明顯的訊息：不管我在螢幕上看的是什麼，都比你

我連單純在電腦上做筆記也完全無法。有時候我在打字的時候，我就只是在……打字，不管我打了什麼，都沒辦法一路進到我腦裡，因為我有太多事情可以分心了，可能會害我沒聽清楚我團隊成員說的話。

拿筆寫字，稍後再重新打字並編輯的這個行為，能夠強迫我以不同方式消化資訊。

每個周日傍晚，我都會重新看過我的筆記，重新評估及排序我所有任務，快速思考過優質的想法，接著把那些紙張的內容更新到電腦上，並印出下周的新版本。不

我正是在這些傍晚，發覺我們為什麼會這麼忙：我們對太多事說「好」了。我們必須開始說「不」。接著便是困難的部份了：找出哪些

接著在周日晚上，我會把整份清單寄給我的管理團隊，所有事項後面都寫著某個人的名字，每個人只要看看清單最上方，就能知道我那週的重點是什麼、他們負責什麼、下個重要的里程碑又是什麼。

然後每周一，我們會針對這份清單開會。

大家都討厭死了。每當我拿出紙張開始看上面有哪些我已經追了好幾個禮拜的事情時，我真的看見有人會怕到整個人抖了一下。這件事還沒有從清單上刪掉，所以我還沒忘記。6月3號的時候你說月底會

這不是微觀管理，而是要大家負責。是我得同時在腦中記住所有事。這是在千千萬萬件我必須記得的事情當中，我的求生法則。

清單一開始只有一頁，最後變成了八頁，十頁。要花很多力氣，內

後來很多人自己也學會了這個習慣，幫他們工作的人也如法炮製。人人都很害怕清單、電郵、會議，直到他們自己腦子裡也堆滿太多事，直到他們需要一個管理的方法。

我不是在說這個方法會適用於所有人。才不是。每個人都必須找到自

接著你需要去休息一下。

真正的休息。去散步、看書、跟你的小孩玩、舉重、聽音樂、或只是躺在地上盯

工作就有可能像是這樣。就算你去渡假好了（話說如果你正在展開一項重要專案，你會有很長一段時間沒辦法去渡假），也會像是第一次把你的小孩留給保母帶。你很確定孩子們會沒事，但你也知道，

到頭來，你必須要信任保母才行。你必須知道你的團隊就算沒有你，也可以把事情處理好。

我很想說我跟史帝夫·賈伯斯不一樣，我想說我會專注在家人跟我自己的興趣上，會找時間放鬆，但事實上我並沒有。我也一樣把我所有的時間花在思考公司的未來上，不過是以一種和我每天在

我不會打給誰或寫電子郵件給任何人，我們只有在真的出現緊急狀況時才會通話。

每次我離開一陣子，我都會把控制權交給不同的人，由他們負責向我回報，現在是你的問題

而這也是段非常棒的時間，讓你可以試著睡點覺。對我來說，曾有很長很長的一段時間，幾乎不可能連續好幾天睡飽覺。

在1992年以前，我睡得很好，真的非常好那種。那時跨國電子郵件根本還沒發明，更不要說網際網路和推特了。但自從那之後，總是一直會有某個位在不同鬼時區的人想要在凌晨4點跟我通話。

除非你強迫自己去休息一段時間，不然永遠都

接著在你的行程中安排一些喘息空間。我們很容易一不小心就整天不斷開會開會開會，根本沒有機會去吃東西或

史帝夫·賈伯斯為什麼老是在會議之間，或是會議之中，站著走來走去，這是有原因的。因為這能幫助他思考、保持創意、東翻西找。但這也能強迫他花點時間就只是……走路，從一直坐著開會中

所以看著你的行程表，安排一下，設計一下。

在紙上勾勒出接下來3到6個月。

寫下日常的一天看起來會是怎麼樣。

以及日常的一週或兩週看起來會是怎麼樣。

繼續寫到下個月。

然後完成接下來六個月。

現在開始重新安排你每一天、每一週、每個月的行程。撥出一些能夠好好當個人的時間，可以是在吃完午餐後的10分鐘，讀一篇有趣的Medium文章；或是從現在起6個月後，你可以

所以你每隔幾天，或每隔一兩個禮拜，到底要去做什麼？

每隔8到12週呢？

每隔6到12個月呢？

長遠來看，你必須安排一些假期，短期來看，以下是我推薦的事：

- 一週2到3次：空出工作日的部分行程，這樣你才有時間可以思考和反省。你可以冥想。你可以讀點某些你不熟主題的新聞，怎樣都好，
- 一週4到6次：運動。起床，去騎腳踏車、跑步、舉重、交叉訓練，只是去散步也行。我
- 好好吃飯：你現在是個極限運動員，只是你的運動是工作，所以要幫自己補充能量。不要吃太多，不要太晚吃，減少攝取砂糖，少抽菸，少喝酒，反正試著不要讓你自己的身體感覺像個廢

而假如這一切看起來都很棒，實際上卻完全做不到，因為你根本連你的電子郵件都看不完，更不要說撥出時間去健身房或空出人生中整整一個月，那麼你可能需要你的代辦清單上加進另一件事：找個助理。

如果你職位頗高，來到董事或以上，並在一間頗大的公司管理一個頗大的團隊，那你就應該考慮請個助理。而如果你是擔任公司執行長，那你絕對必須要請個助理。

很多年輕的領導者對於請助理都感到不是很自在。我以前也是這樣，感覺就像是

但身為領導者，你也有工作要做，而要是你把這份工作大部分的時間花在安排會議和分類電子郵件上 或是更糟，連這種事都沒辦法處理好的話，那就有問題了。所有人都曾經遇過，或自己就曾經是這類領導者。這就是那個進度落後、兩個禮拜沒回電子

如果你擔心的是觀感，那就把助理變成共享的資源。一個能幹的助理可以支援三、四、甚至五個人；助理也可以成為整個團隊的資源，協助團隊安排出差、處理開銷報告、進行特定專案。助理可以協助所有人。

不過務必記得，世界上不存在完美的助理，可以立刻就知道你心裡在想什麼。你要尋找的，應該是某個不會講你或公司的八卦、並對團隊所有人都很友善的人；他反而該把值得你擔心的謠言傳回來給你知道。你想要的是某個學得很快、只需要教一次，而且

這名助理不只是員工，他們是合作夥伴，所以不要落入那種白癡的電影橋段，把他們當僕人使喚。我多才多藝、聰明又友善的超讚助理維琪，曾幫某人工作過，那個人有一天突然覺得自己馬上、現在、絕對需要來顆有機哈密

但有時候，就算有個超棒的助理也還是不夠。有時

有時候我會知道事情的發展非常不順利，這時我就會離開辦公室，重新安排我的會議，然後跟自己說：「今天就只是個不順的

總是有些時候，你就是沒辦法表現得像個人，更不要說當個領導者了。而在這種時刻發生時，你必須要有所覺察，而且要離開現場，不要因為你受挫又過勞就做出糟糕的決定。保持正常，明天再打起精神重

我講的這些都不是什麼革命性的想法，你很可能小學就會了：列一張清單，上面寫著你必須做的事；心情沮喪的話就深呼吸、靜一靜；多吃蔬菜、多運動、好好睡覺。但你總會忘記，我們都會忘記。所以拿起你的行程表，做個計畫吧。你會有段時

還有，睡前就把手機拿開。搞不好也可以試著做點瑜珈