

6.1 成為執行長

沒有任何事和擔任執行長相同，你也無從準備起。就算是擔任公司大型團隊或部門的領導者，安安穩穩坐在「長」字輩也是。在這些職位中，你上頭永遠都還會有人，直到執行長為止。而身為執行

你關注和在乎的事物，會成為公司的優先事項，最棒的執行長會驅策團隊努力追求卓越，接著會照顧他們，以確保他們可以達成目標。而最差勁的執行長則是

一般來說，執行長分為三種：

1. 保母型執行長：這類執行長是公司的管家，注重在守成及穩定上。他們通常會負責監督他們繼承下來的現有產品成長，不會做出冒險之舉，以免嚇到高階主管或股東。而這樣總是會導致
2. 家長型執行長：這類執行長會驅動公司成長和演化，他們會為了更大的回報承擔更高的風險。創新的創辦人，例如馬斯克和貝佐斯等人，總是屬於家長型執行長。但是即便你不是自己創辦公司
3. 無能型執行長：這類執行長通常要不是單純欠缺經驗，就是在公司成長到特定規模後，不再適合領導公司的創辦人。不管是當保母或是當家長，他

執行長這份工作就是他媽的去在乎跟重視所有事。

我記得某次到奧斯頓馬丁（Aston Martin）的工廠去跟他們的執行長開會。當時是早上九點，我們開過停車場時下著傾盆大雨，我們

執行長會為公司定調，每個團隊都會望向執行長及管理團隊，以便知道什麼是最重要的，還有他們必須重視什麼。所以安迪親自向他們示範。他走進大雨中，檢查引擎、內裝、儀表板、排氣管、所有一切。他拒絕接受沒有打磨至完美的車子。

如果領導者不再重視顧客 如果商業目標和股東要看的、充滿數字的報表已經超越了顧客目標而變成優先事項，那整個組織很容易就會忘記什麼才是最重要的。

所以安迪讓公司所有人知道，他們的優先事項應該要是什麼。他不在乎要花多少成

如果你想打造一間成功的公司，那你就應該期待公司方方面面全都非常卓越。所有團隊的產出都可能成就或摧毀使用者體驗，所以全都應該視為優先

公司產品的一切功能，都不能存在任何你可以說它是「次等」的部份 絕對沒有「因為它不重要所以隨便啦」的部份。

全部都很重要。

而且這不只是和你有關。

如果你的期待是所有人都拿出最好的成果，如果你使用與檢視工程或設計時同樣嚴格的眼光，去檢查張貼在你網站上的客服文章，那麼這些文章的寫手就會感受到壓力，就會開始耍婊跟抱怨，會壓力爆棚，但接著他們也會寫出一生中最讚的文章。

這並不是假設性的例子。我在Nest時真的會閱讀我們所有產品大多數重要的客服文章。這些文章是消費者遇到問題時，第一個會看見的東西。處於這個時刻的消費者，正感覺到受挫、憤怒，處在爆發邊緣，但如果我們有超讚的支援體驗，就能夠瞬間把

而我讀這些文章時，也會把客服和工程團隊一起找來。我希望所有人一起來檢討這些文章的內容，以確保我們的支援網站跟我們的行銷及銷售素材一樣乾脆俐落又易於理解。我透過我的行為，讓他們

當你真他媽的在乎，你就會去重視。在你滿意之前你不會得過且過，你會雞蛋裡挑骨頭，直到臻至完美為止。

大家會交給你他們不眠不休做了幾個禮拜的成果。他們已經透徹思考，而且引以為傲，90%完美的東西。然後你會告訴他們：回去再

但你會說，已經很棒還不夠棒。所以他們會回去重做一次，如果需要的話，就再繼續重做。他們有可能會覺得非常混亂，乾脆重新從零開始還

多數人如果達到90分就會覺得很開心了，多數領導者也會憐憫他們的團隊，就這麼放過他們。但是從90分來到95分，

所以你會開始逼。逼你自己，也逼團隊，逼大家去了解他們可以有多棒。你會一直逼他們，直到他們開始反擊。在這些時刻，永遠都要逼到太過份，然

這並不容易。但這一切的重視，一切的在乎與追

所以你的工作就是去在乎。

因為那就是你。你位在金字塔頂端，你的焦點和你的熱情都會往下傳播。如果你一點都不在乎行銷，那你就會得到超爛的行銷；如果你不在乎設計，那你就會得到同樣不在乎的設計師。

所以不要擔心挑選你的戰場，不要絞盡腦汁試圖決定你公司的哪些部分需要你的關注，哪些又不需要。所有部分都需要。你可以安排優先順序，但所有事情都要在關注名單上，不能掉出去。逃避或忽視你公司的任何一部分，那麼不管怎樣，被忽視的部份遲

在Nest時，我每隔兩周都會固定和產品團隊跟行銷團隊開會，客服團隊則是一個月一次，我每年也至少還會跟公司所有團隊一起開會兩次。就算你是在幫人資或營運團隊開發內部使用的軟體工具，最終他們還是會請你來告訴

就算這個團隊是在開發顧客永遠不會看到的內部工具也沒關係。公司依賴這些工具，而內

所以我會仔細傾聽，全神貫注（請不要看手機或看筆電），並協助他們度過路障。常常就只是需要這樣而已。

而如果你不懂內部軟體工具，不懂公關、分析、成長或任何今天需要你意見的事務，如果

不管你的領導風格是什麼，也不管你是怎麼樣的人，如果你想成為優秀的領導者，那你就必須遵循這條基本原則。

而成功領導者所需的其他共通特質，也同樣淺顯易懂：

- 他們會讓團隊（和自己）都負起責任，並驅策交出優質成果。
- 他們會親身動手去做實務，但只會到某種程度而已。他們知道什麼時候要退一步，把工作分派下去。
- 他們可以一邊注意長期願景，同時卻也能死死盯住細節。
- 如果他們搞砸了，他們會大方承認，負起責任。
- 他們不怕進行困難的決策，即便他們知道大家會因此而沮
- 他們大多數都了解自己，對自己的優勢和劣勢相當清楚。

- 他們可以分辨意見驅策型決定和數據驅策型決定之間的差異，並依此行動（可參見2.2 如何做決策：數據型決策VS意見型決策）。
- 他們會傾聽團隊、顧客、董事會、導師。他們會重視周

優秀的領導者能夠欣賞優質的構想，即便這些構想並非出自他們自身，也是如此。他們知道好點子四處都是，每個人都可能提出。

大家有時候會忘記這點。許多人堅信，如果不是他們所想到的事，那就不值得思考。這樣的自我中心也會延伸到個人層面以外——許多執行長都沉溺在自己的世界裡，甚至到了會對競爭對手嗤之以鼻的程度。他們覺得「如果不是我們這裡發明的，那一定很

正是這樣的思維，造成了公司的毀滅，讓Nokia崩潰，傾覆了柯達。當年史帝夫·賈伯斯拒絕和安迪·魯賓（Andy Rubin）見面時，腦裡想的很可能也是這樣。

安迪是Android的創辦人，我本來就認識他，因為

我直接跑去找賈伯斯，指出這是個很有能力的團隊，也是個很棒的科技。我們可以運用他們的科技讓開發iPhone的進度突飛猛進，而且靠著一次收購就能消滅可怕的未來潛在競爭對手。

賈伯斯這種反應有一部分明顯是因為想要保密，另一部分則是「不在這裡發明症候群」。

但我了解安迪，以及他的專案可能會對蘋果造成的威脅，所以我

很難想像如果賈伯斯當時真的和安迪見面開了一次會，不要說聊收購他的公司，就只是了解一下他的策略而已。那麼究竟會發生什麼事？世界會變成什麼樣子呢？蘋果又會變成什麼樣子呢？

認為好構想只能出於自己，而且你自己就可以把這些構

執行長必須要能夠辨識美妙的構想，不管來源為何。但是蘋果是賈伯斯所生的孩子，而世界上其他所有孩子總是都比自己的更醜、更蠢。

而有時你對孩子的愛，會使你看不見孩子的缺點，看不見其他更棒的做事方法與更棒的思維。

但另一方面，這種毫無保留的愛，也能協助你驅策公

身為家長，你永遠不可能不擔心孩子，你會持續為他們計劃，會持續驅策孩子表現得更好、變得更好。家長的工作並不是無時無刻都和小孩當朋友，而是協助他們成為獨立又體貼的人，準備好在家長有一天不在身旁時能夠面對世界，在這個世界

孩子常常會因為這樣討厭家長。在你要他們關掉電視、把作業寫好、去找工作時爆怒、甩門、哭得死去活來。但如果你擔心孩子對你生氣，那你就無法成為好家長。

有時候你的孩子不會喜歡你。

有時候你的員工也不會喜歡你，有時候他們會恨你入骨。

我記得我走進會議室時，大家都會翻白眼嘆氣，我可以從他們臉上清楚看見「幹你娘，又來了」。他們知道我會一直碎念那件大家都已經受夠、聽到不想再聽的事，那件已經達到90分、

這種感覺並不好受，有20個人都這樣看著你，好像你很荒唐，很不講理，好像你想要的事是不可能達成的。

史帝夫·賈伯斯在第一代iPhone推出前五個月

他發覺塑膠沒辦法達到預期。如果我們想要追求卓越，就必須用玻璃 即便我們完全不知道該怎麼做

但是賈伯斯是個家長型執行長，還是個很會逼人的家長，是個虎媽。他知道如果我們持續攜手努力，那一定可以搞定的，所有犧牲

而他是對的。那一次啦，但並不是每一次。賈伯斯承擔了大量風險，做出糟糕的決策，推出賣不動的產品，像是原始的Apple III電腦、Motorola ROKR iTunes手機、Power

這就是他怎麼掙得團隊的尊重的。即便產品方向大轉彎，每個人都必須肩負一大堆額外的工作，而且我們也知道賈伯斯絕對不會延後時程，連一微秒也不會。這把我們所有人都逼瘋了，但是團隊仍尊重他全心全意想把事情做好。

以執行長這份工作來說，「尊重」永遠都比「受人喜歡」重要。

你不可能取悅所有人。若你想取悅所有人，可能會毀滅一切。

執行長必須進行超級不受歡迎的決策 把人炒掉、裁撤專案、調整團隊。你常常必須果斷行動，必須傷害

延後困難的決策、指望問題會自行解決、讓人很好卻很無能的人留在你的團隊裡，這些可能會讓你心情好點，甚至會為你帶來「情況不錯」的幻覺。但這將一點一滴

這樣會讓你的角色變成保母。孩子一開始可能會喜歡保母 去公園晃晃、看電影、吃披薩都很棒啊，有一陣子會很有趣。但是孩子最終會想要做更多事，會得寸進尺。他們想去溜滑板，想去探險。所以他們會開

在過去那個你沒辦法上網Google所有人一切資訊的迷霧時代，大家就是這麼看待他們的領導者的，這也是領導者之所以能夠成功的原因。大家可以相信、信任、追隨一個理想化版本的林肯、

當你的團隊了解太多你的私事，而不只是你當執行長的那一面，他們就會開始研究你的私人生活，以便試著了解你的決定、你的動機、你的思考模式。這不僅是令人分心的浪費時間，也會危害公司產能。當你解釋你為什麼要做

所以保持距離才是睿智。不要讓工作上的任何人和你太過親近，就算你希望可以像以前一樣和團隊一起去喝一杯也不行。

「高處不勝寒」是句陳腔濫調，但也是實話。

多數人以為擔任執行長是個困難的工作，高壓又忙碌。但壓力是一回事，孤獨又是另一回事。你可以有個共同創辦人，但絕對不要有共同執行長，執行長是單人工作，你就是只能獨自站在高處。

而且不能只因為你負責發號施令，就以為你可以控

而且你永遠都不知道自己是不是做對了。在你擔任個別貢獻者的時候，你通常都能看見自己在當週達到的成果，然後感到很驕傲。當你擔任主管時，你也可以看著團隊達成的集體成就，並充滿成就感和驕傲。但是當你擔任執行長，你心裡希望的會是，或許

如果你放任不管，那這個工作可以把你榨乾。

但也可以是你這輩子最為自由自在的體驗之一。

我從小就會試著說服其他人追隨我瘋狂的想法。我投注了超多時間、精力、感情，拼命想說服他們去做點不一樣的事。想法越是瘋狂，越是反常，我就必須奮鬥更久也更努力。

而我得到的答案很常是不、不要、不是現在。早在蘋果加入戰局之前

但當你成為執行長時，就輪到你發號施令了。沒錯，你會受到經費

這樣的自由令人感到激動，會帶來權力，也會讓你徹徹底底地害怕。世界上沒有比「終於獲得

但自由仍然是一把利刃。你可以用這把劍砍爆屁話、猶豫、繁

你可以改變事物。

這就是你創辦公司的理由，也是你成為執行長的理由。