

## 6.4 關於員工福利：馬殺雞去死吧

務必注意不要提供太多福利。照顧員工100%是你的責任，但讓他們分心以及寵壞他們並不是你該做的。新創公司和當代科技巨頭之間情勢不斷升高的福利冷戰，已造成許多公

請記住：保障和福利之間是有差別的：

保障：包括退休計畫、健保、牙醫保險、員工儲蓄計畫、產假及育嬰假等，是真正重要的事，會對員

福利：偶一為之的愉快驚喜，感覺特別、新穎、令人興奮。像是免費服裝、免費食物、派對、禮物等。福利可以是完全免費或是由公司補助。

對你的團隊成員和他們的家人來說，獲得保障非常重要。你希望可

福利則是非常不一樣的事。福利本身並不是什麼壞事，為你的團隊帶來驚喜和快樂可說頗為美妙，也常常是必要的。

而要是你吸引人才的主要方式是透過福利，那麼事情肯定是會出問題的。

某個朋友曾自豪地告訴我：「我每週都送花給老婆。」

我猜他是期待我讚美他，好浪漫哦！好慷慨哦！

但我回答：「啥鬼？！我永遠不會這麼做。」

我三不五時會送我老婆花，但永遠都是當成驚喜。

如果你一直送某個人花，幾個禮拜後就會一點也不特別了。幾個月後她根本就不會多想，每個禮拜她對花的興趣都會穩定消失。

直到你停止送花的那一刻。

你絕對應該要為員工做些很棒的事，也一定要因為他們努力工作獎勵他們。但

如果你想為員工提供福利，那麼務必記住以下兩件事：

1. 當大家為某個東西付錢時，他們就會珍惜。如果某個東西是免費的，那就完全失去價值了。所以如果想讓員工無時無刻
2. 如果某件事相當難得才會發生，那就是特別的；如果無時無刻都在發生，那就一點也不特別。所以如果某項福利只有偶爾才能享有，就可以是免費的。但你必須清楚讓員工知道：這不會成為慣例。

「無時無刻提供大家免費食物」、「偶爾提供免費食物」、「提供食物補助」這三者之間，可說是天壤之別。蘋果只提供餐費補助，而不是免費食物，背後是有理由的。如果你是蘋果員工，那麼你購買

以前，Google所有員工每年都可以免費得到一樣Google的產品當作假期禮物。手機、筆電、Chromecast、某個不錯的東西。結果每一年，大家都會瘋狂抱怨：這不是我想要的、這感覺很廉價、去年

免費每次都會搞死你。比起期待免費得到某個東西，享有非常好的折扣會創造出截然不同的思維。

補貼福利而非直接提供，對你事業的財務狀態來說比較好。凡是用氣泡紙幫員工包裝好各種免費福利的公司，通常較為短視近利，沒有長期的策略可以維持這些福利。要不然就是這些公司的核心事業本身其實是有問題的，福利只是為了遮掩。像是臉書就以

在辦公室提供員工想要或需要的所有一切，這股潮流一開始便是從Yahoo和Google

但是除非你有跟Google一樣多的淨利和收入成長，不然你就不該提供Google的福利。

甚至連Google自己都不應該提供這樣的福利。

他們已經花了好多年試著減少費用了，甚至在員工餐廳提供比較小的盤子，鼓勵大家少拿一點食物，以減少浪費。但你一旦開了先例，建立了大家的期望，那幾乎就不可能再走回頭路了。

Nest創辦初期，我們會在備膳室放點零食和飲料，大

在Alphabet的成本暴增之後，我們試著縮減員工餐廳的某些選擇。依舊提供各種好吃的食物，但取消了河粉吧台，也沒有迷你瑪芬蛋糕了。馬上就出現反對聲浪，大家都怒吼：「

這三小？你不能拿走我們的迷你瑪芬啊！」

後來我們禁止使用外帶餐食容器，結果一樣的慘。我們察覺到有一大堆人根本沒有留下來晚上加班，他們只是瞎混到晚餐時間，然後把晚餐裝到外帶容器裡面帶回去給家人。

回到提供晚餐的全部重點：其實是要獎勵那些特別努力工作的員工。可

在這之前的幾年，每個禮拜二供應的墨西哥捲餅都還是個不錯的福利，水果箱送來時大家也都超開心的。但現在已經有新的典範了。

還有一種全新的「應得」心態。

我有次親眼見證某個人在Google每周的全體會議TGIF會議上，真的是在好幾萬人參加的會議上，起身抱怨他們喜歡吃的品牌優格從迷你廚房裡消失了。迷你廚房是Google設立的零食中心，目的是

人太好，就會被佔便宜。公司的善意，也有可能會被濫用。有些人就是會一直拿一直拿一直拿，還覺得這是他們的權利。一段時間之後，公司的文化就會演變成也接受這點，甚至進而鼓勵

所以我才會說：「馬殺雞去死吧！」

Google收購Nest時，我不情不願同意了「全年無休」免費食物和通勤巴士。這就是在Google工作的一部分，我們的員工都已經期待有這些福利，而且對他們也真的很有幫助。我知道這將

Google在收購之後提供我們全新、豪華、高級的辦公空間。我謝過了賴瑞·佩吉，我說這很漂亮。接著我告訴他，還有我們的團隊，我們根本配不上。

感覺不對。我們還沒有自己爭取到。豪美辦公空間是要給那些已經證明了自己、已經開始賺錢的公司；是要給那些可以放輕鬆、可以花時間討論窗邊座位要給誰、可以取得最優景觀座位的人。但Nest並不是這樣的，我們專注在我們的使命上，我們加班

我想要所有人繼續專注在我們打造的事物，以及我們試圖達成的願景上。而不是專注在福利、假掰的東西、額外的好處。

我們需要這筆錢 去打造我們的事業，去賺到淨利，去開發更棒的產品，去確保我們的基礎夠紮實、夠穩固，這樣我們才能繼續聘雇這些人。我們也需要這筆錢 協助大家得到他們想要

但是隨著越來越多Googler加入我們，Nest員工也開始了解Google一般的福利是怎麼樣之後，我們內部也出現了巨大的爭論，討論大家可以獲得哪些福利，哪些又不行。Googler為什麼可享免費馬殺雞？為什麼他們的巴士班次比較

我跟他們說這是不可能發生的，我們需要所有人120%的時間。我們仍然在試圖開發我們的平台，並成為開始賺錢的事業。等我們完成這個目標後，我們再來談談員工領Nest的錢去做Google的專案、獲得免費馬殺雞、然後下午兩點半就可以下

但是我絕對不可能在還有這麼多事要做的情況下，讓這些福利鑽進我們的文化中。我並不打算只因為Google員工有，我們也要有。

擔任Google員工是反常的經驗，這不是現實

這也是超級有錢人面臨到的相同問題 逐漸往上漂移，遠離凡人的平凡煩惱。除非你可以接地氣 搭乘大眾運輸、自己去買菜、走在外面馬路上、自己設定IT系統、了解一塊美金的價值，以及這樣的金額在紐約、威斯康辛 \* 1，否則你就會開始遺忘你應該要為他們開發止痛藥的普羅大眾，每天是承受著什麼樣的痛苦（可參見4.1如何找到一個好想法：止痛藥與維他命，「最棒的想法是止痛藥，不是維他命」段落）。

隨著福利數量增加，不只是消費者開始受到忽視而已，員工從事這份工作的意義也可能會開始模糊。我曾看過有人熱愛他們的工作，在打造某件事物的過程中找到意義和快樂，努力工作卻從來不覺得他們是在浪費時間，直到他們進了Google、臉書或

而這全都是從他媽的馬殺雞開始的。

鄭重澄清，我完全支持馬殺雞，我也超愛馬殺雞，無時無刻都會跑去鬆一下，每

員工福利是糖霜，是高果糖糖漿，你加點糖絕對沒人會去靠北什麼，每個人三不五時都喜歡來點糖。但從早到晚瘋狂吃糖吃得滿臉都是，可不是什麼快樂食譜。正如同我們應該先吃晚餐再吃甜點，福利也絕對不能優先於你在公司要達成的使命。你的公司應

\* 1 可以到<https://www.gapminder.org/dollar-street>看看世界上有多少人一個月能賺多少錢，以及他們的生活是什麼樣子的。這個網站是絕佳的資訊來源，可以讓我們了解人的生活竟然可以如此天差地別，也能如此相似。