

對本書的讚譽

“*Michael Lopp* 是罕見的怪物：不拐彎抹角完全對您坦誠的經理人。你想知道如何在這個行業中獲得能蓬勃發展的職業生涯嗎？先聽聽 *Lopp* 怎麼說。”

John Gruber, Daring Fireball 部落格

“我見過許多技術高超的人，不過您不會想讓這些人從上鎖的房間裡走出來，因為您知道他們會被這個世界生吞活剝。晉身怪傑讓他們有機會調整自己真實生活中「混亂的部分」並能夠適應到公司上班的群體生活。”

Thomas “Duffbert” Duff

“晉身怪傑是眾怪傑們以及那些需要怪傑們幫忙達成不可能任務的人都需要閱讀的。”

Gina Bianchini, Ning.com 網站的創辦人

“怪傑終將主宰大地。*Michael Lopp* 揭示了樂於保有純真自我的族群之靈魂。”

Jim Coudal, Coudal Partners 網站

“*Michael Loop* 有一份世界各地的怪傑都需要傾聽的大膽主張：不可預測性是我們的朋友，不是我們的敵人。對那些想學習如何運用這種職涯中變幻莫測力量的人而言，他的書，晉身怪傑，是一項必備的資源。——所以我們可以更快地意識到失敗，獲得更多成長，再挑戰我們所設下的目標，最後成就史詩般的功績。”

—Jane McGonigal

未來學院遊戲研究與發展中心主任

前言

我是個怪傑（geek），也可能是個怪胎（nerd），但絕不是個笨蛋（dork）。

我已經在這些定義上打轉一段足夠長的時間了，我看到它們從帶有批判味道的殘酷名詞演變成榮譽的徽章和讚嘆的標籤。但即使有了大幅改善的公關和社會地位，我們仍然背負缺乏社交技巧、無法有效自我控制，以及對資訊貪得無厭的標籤。

…還有，對於我們給自己貼上的標籤，甚至連一個正面的定義也沒有。

這本書的部分內容最早是出現在 Rands in Repose 部落格中。許多年前我曾做了一個倉促的決定，到底要用 *Nerd*（怪胎）或 *geek*（怪傑）來形容這類的人。那時我正在寫一篇關於注意力缺陷障礙無關緊要的短文，我需要一個用首字母來表示的縮寫，因為再也沒有什麼可以比一個取得恰到好處的縮寫更能代表一個概念了。

我最後考慮的是怪胎注意力缺陷障礙（Nerd Attention Deficiency Disorder, N.A.D.D.）或是怪傑注意力缺陷障礙（Geek attention Deficiency Disorder, G.A.D.D.）這兩個詞兒。雖然兩者都沒有捲舌，但 N.A.D.D. 讓我覺得比較不那麼怪。這個倉促的決定一直持續地發揮影響，因為後來在我的文章中只用怪胎這個詞兒。

這是定義怪胎或怪傑的一大特色。我倉促選擇以怪胎來命名的情況一直讓我覺得非常困擾。怪胎（nerd）實際上的定義是什麼？怪傑（geek）呢？而笨蛋（dork）的定義又是什麼？

這個困擾在我與你手上這本書的編輯一起合作時，引發了一連串的不便。首先造成我們不便的是書名，她提出了優雅和精確的晉身怪傑（*Being Geek*）。很好，真該死。這詞很完美，問題是，我從來沒用過怪傑或怪傑這詞寫文章。我是個怪胎，噢！我是嗎？

探究這個名詞的起源並沒有什麼幫助。Geek 最初是指在馬戲團中表演活生生咬掉動物頭的表演者。Nerd 這詞的來頭則比較高貴一些，它最早出現在蘇斯博士 1950 年的書 *if I Ran the Zoo* 當中，書中一位人物聲稱他會蒐集“一位懶惰的人（Nerkle）、一隻像人的古怪小動物（Nerd），以及一匹麻棉織布（Seersucker）。”

自那時之後，這個字就被混用了。有一些滿高明的范恩圖表分別說明怪胎與怪傑各自的特點。有些人說怪傑比怪胎要執著一些，有些人則說怪胎是社交無能（social ineptitude）。不管你找到的定義是什麼，可能也都找得到與其矛盾的定義來。

所以，這完全是靠碰運氣的。

所幸怪胎與怪傑間缺乏明確界線的事並沒有影響我們處理笨蛋（dork）這個字。

笨蛋這字是帶有貶意的，這無庸置疑，但怪傑與怪胎的定義中的確有它可容身的位置。怪傑這詞可被用在許多領域中，在多數情況下與科技無關。電影怪傑、音樂怪傑——這類是描述對某些事物非常熱衷的人。我深信笨蛋這詞是怪傑們對其他領域怪傑的稱謂。比方說，我是一個電腦怪傑，不過那些很熱衷電影的怪傑們是笨蛋。

這合理嗎？

這完全是看你從哪一個角度看過來。其實，我們都是笨蛋（dorks）。

讓你習慣於這種模糊不清的情況是本書的目標之一。或許，一開始就讓你瞭解到怪傑與怪胎之間真的沒有明確界線是好的。雖然這本書叫作晉身怪傑，我偶爾還是會說成怪胎，以利類比。

在我們開始之前，還有幾個慣例需要你稍加留意：

为了方便起見，這本書中所指的怪傑是男性。當然在外頭有很多是女怪傑，對她們而言，本書的內容一體適用。

整本書的主述者是蘭斯（Rands）。這是我使用已超過十年的化名。蘭斯這個適當的化名可以讓我們與本書所涵蓋的主題保持一個專業的距離。同樣地，本書中所提到的名字與所敘述的情境都不是真的。它們經過刻意的營造以利故事的鋪陳。

故事自此展開。

致謝

在此我想表達對下列人士的謝意：

Angela、David、Gregor、Ryan 與 Tony。時間讓我瞭解您們是我所擁有過的最佳管理團隊。

Melle Baker。您對我排斥或接納“primal”這個字的諒解是您在我的作品中持續挹注的貢獻之一。

Mary Treseler。您設計了這本書的名稱，問了許多不容易回答的問題，讓這本書變得更好。

Rands in Repose 網站的讀者們。您的建議、參與和郵件的鼓勵，讓我可以持續地寫作。

42。您仍持有生命、宇宙與萬物的解答。

職涯手冊

在我考慮過的每一份新工作中，我都能記得做出決定要跨出去的那一刻。在這些決定背後深思熟慮的過程是很有故事性的。我會把優缺點列出表來，用試算表進行財務模型的分析，再與我信任的朋友進行無止盡的對談，這些朋友一開始都支持我並提出自己的看法，但幾週後，則大都以“已經談得夠多了。你什麼時候下決定呢？”來收場。

當你考慮或正面臨尋找下一個事業的時候，晉身怪傑的第一部將引導你完成這些無止盡的決定取捨表格，以及你需要做的一些事情。從發現當前工作透露給你的警訊，到如何逐漸靠近未來的雇主。在你考慮自己的職涯接下來該如何發展時，這些章節呈現了你可以採行的不同的劇本。

不過你還是要自己處理這些章節給你留下的最困難的部分——做出決定。

如何勝出

在你的職涯中有過一些決定性的時刻。

一些看似無關緊要小的決定整天都佈滿在你的辦公桌上與你的收件匣中。但這並不是無關緊要的決定，它很重要。而且一旦你做了這個決定，是絕對回不了頭的。正是在這些時刻點上，你會突然有個痛苦的發現——哇咧，原來我是個怪胎。

你沒有 MBA 學位。你知道在這大樓裡的某些地方有人資部門的人員，不過你不知道要如何跟他們打交道。你想要躲進令你感到舒服的程式碼架構中。不過你也知道在這時刻，此一決定會對你的事業有重大的影響…，天知道你該怎麼辦。

我可以在找到工作後要求更多的薪水嗎？嗯，那要怎麼做呢？萬一我老闆騙我，那該怎麼辦？我要怎麼辭職？專案經理是什麼？我應該找一個管理職嗎？他們拿的錢比做的事多，對吧？我可以不用跟任何人溝通就可以獲得升遷嗎？學校裡頭根本沒有教這些事。維基百科可以給你許多事物的定義，但它無法幫助一個習慣透過鍵盤來看世界而與社會脫節的人。

這是你以前處理事情的方式，現在讓我們往怪傑之路邁進吧！

系統思考者

我們是與眾不同的，瞭解這些差異是一個好的開始。就本質而言，我深信怪傑們都是系統思考者。有一個比較簡單的方法可以掌握大致的概念，那就是在怪傑心中的世界就像一部電腦一樣——可被識別，可被瞭解，也為有限。經過多年成功地使用電腦作為與世界互動的通道，我們已經習於遵從一份明確的信條：

我們尋求定義以瞭解

系統，如此我們就能識別出

規則，這樣我們就可以

知道下一步該做什麼，然後

我們就能獲勝。

定義、系統與規則，這一切都可以回溯到我們最喜歡的工具，電腦。我們以電腦所造就的成功讓我們以不同的角度來看世界。我們相信付出足夠的時間與努力就能完全理解這個系統。一具硬碟具有這些屬性，並且可以讓這類的操作運行得更快。更多的記憶體可以改善這類型的操作。當我的老闆說我既被動又偏激時，我應該…

等一下，什麼？被動又是什麼？

當事情不依規則發展時危機就會出現，與系統不搭又無法定義。當我們看到系統當中有一個缺陷時，就會進入高度的警戒狀態，因為系統是我們每天生活的一部分。不幸的是這種架構是一種令人感到舒服的幻覺，裡頭充滿缺陷，而我喜歡把這些缺陷稱為人。

人真是一團亂

人常會把事情給搞砸。他們是臭蟲（bugs）的來源。他們常問奇怪的問題而且邏輯亂七八糟。在我們怪傑腦袋中那個令人愉悅的流程圖裡，總是會有某個人讓我們沮喪地問“這些人是怎麼搞的？為何他們就是不遵守規則？他們看不到這個系統嗎？他們不想要贏嗎？”

是的，他們想要贏。

沒有人想要接受生活讓人琢磨不透的這個事實。我們與世界上隨機發生在自己所屬小角落中的各種奇怪的狀況互動，這就是我們過日子的方式。這種沒有秩序的情況特別會讓怪傑們感到不舒服。這就是為什麼我們會構建出世界的想像版，讓這些失序的情況變得比較可口與容易預測。

我是一個怪傑，雖然我跟窩在隔壁愛看漫畫的笨蛋一樣，對人生感到茫然，情緒也不穩定，不過我已經以怪傑的身份與高科技領域中的混亂部分周旋超過十年了。即使一直有人在我身邊阻撓並影響我們，我相信我可以提高我們獲勝的機會。

我的建議和這本書一樣是由一個矛盾延伸而來的：為不可預測的未來做好準備。

不可預測會以兩種形式出現在你家門口：單純的不可預測性，你可以立刻對它進行評估並採取行動，以及足以撼動你的處境並需要你認真面對的足以扭轉乾坤的不可預測性。在本書中，我首先希望你能讓你具備一套能隨機應變的系統，這可以讓你應付那些單純的不可預測性。接著，我鼓勵你為將來的事業發展出一套藍圖，當天塌下來的時候，你才能夠不慌不亂地照表操課。

隨機應變系統

在我的觀念中，一本手冊是一本放在伸手可及之處，有捲皺內頁與耐摔封面的工具書，裡頭可能還有一些重要的頁面被摺起來。它之所以變成現在這種狀態是因為它常在實務上被重複地使用。本書章節是以一個工作週期為基準而安排的。從最早的找工作、面試、待遇條件的商談、學習公司的業務、與同事的合作溝通，一直到決定開始找下一個工作為止。這樣子安排並不是突然靈光乍現的結果，章節之所以這樣子安排是為了讓你可以在遇到一些突發狀況時，可以馬上翻到第 34 章閱讀有關如何解讀你歷年的工作評語的內容，進而幫助你做出決定：我需不需要為這份寫得很差的工作評語而抓狂？

本書的各章都是獨立的，也就是說很少有議題的討論會從一章延續到下一章。部分的原因是某些章節原本是寫在我的部落格——Rands in Repose 中的，另外也是因為怪傑的注意力容量可能…有限。在需要做一些小決定的時候，我希望這些完整而容易消化的章節對你有幫助，它們可以幫你把握要做的決定拆解成小的部分。它們並不是硬性的規則，因為要做什麼樣的決定還是要靠你自己。我可以提供給你最好的東西，就是告訴你當我做這些決定時我是怎麼思考的，以及我如何繼續往前走下去的故事。

完成一項任務，做出一項決定，把一件事做好會令人感到滿足。你在日常生活中所進行的各種活動，會匯集成你一生中所下的重要決定，這些重要的決定通常也會在較特別的場合產生。做出決定然後觀察後續會有什麼結果構成了你經驗的大半，也讓你瞭解如何繼續無止境的尋找定義你系統的規則。你把它們掌握得愈好，希望是這樣，你就愈有成就，下次在需要做決定時，你就能更快做出正確的決定。

當然，還是會有一小部分的不可預測性，而你也需要知道當你面對大量的不可預測性時，你應該要如何應對。

職涯藍圖

你常從頭到尾地閱讀一本書。雖然本書的每一章都是可以分開閱讀的，不過它是以一個虛構的工作為中心，並且試著向你述說一段長的故事。閱讀本書時，我希望它能這樣，可以把你從日常的工作中抽離出來，而且時時提醒其實你正朝向更遠大的目標而工作著。你現在正在做的工作並不是你真正的工作，它應該是讓你為了達成願景而做好準備的磨鍊。

在你閱讀本書的時候，請你將三類問題放在心中：

- 我正在做什麼？
- 我要做些什麼？
- 什麼對我而言是重要的？而我又應該關心什麼？

你日常的工作會間接地讓你專注在第一個問題上。當你坐上車準備要開車回家時；當你坐在地鐵上通勤時；當你埋頭在許多煩雜的工作上時，試著看看你心裡在想什麼。

你並沒有在想著你的下一個工作，你也不曾有系統地思考你的事業；你正在從一天的戰鬥任務中恢復。這就是你正在做的事，但什麼是你要做的？

也許你是幸運的，你是軟體設計師；你是設計的主導者。你是比起地球上其他任何的事情來，更在乎資料庫的傢伙。你發現了一個比手邊正在做的事來得更大的題材，而那就是要做的。它就是你的事業，事業比一份工作要重要太多了。

也許你不知道。這是你的第一份工作，當寫程式愈來愈得心應手的時候，你週遭一定許多人都在討論關於職涯的發展。這應該是人力資源部的人要替我操心的，對吧？我的老闆也會替我安排的，對吧？

錯了。

作為一個長期觀察矽谷管理工作近二十年的觀察者，我可以有把握地說人資部門的善意和老闆部分的關注，並不會幫你製造工作機會。

不管你瞭不瞭解你要做什麼，花幾個鐘頭閱讀本書時，你要時時在心中問“什麼對我比較重要？我關心些什麼？”。這個管理工作會讓我一帆風順嗎？我適合當一位開發者嗎？每天搭地鐵回家是代表我的工作沒有未來？埋怨公司與無能的經理人也許是一種專業上的時尚，但開始抱怨你自己的事業時，那就是狗屎了。有週遭的人都須為我的事業負責的這種想法是不對的。當他是你的老闆時，他就只是你的老闆。你的事業永遠都只會是你自己的。

選擇你的事業，當不可確定性排山倒海而來時，這個選擇會讓你的生活輕鬆愉快。請試想一下：如果你已經確切瞭解自己要做什麼，下個重大的決定會容易多少？如果你知道一個新專案正對準著你職涯的目標，在爭取這個專案時會比較容易或比較困難？如果你完全確定你要跨入管理界，你與老闆間關於評鑑的對話過程會如何？

當你清楚你要去哪裡的時候，在面臨決擇時都會比較輕鬆。

決擇時刻的累積

你的事業是由一連串的決擇時刻所累積而成的。要 PC 還是 Mac ？要回應招聘的電子郵件嗎？要面對挑戰還是撤退？即使手上拿著這本書，你也可能會把許多正確決擇給搞砸。讓只想要贏的、尋找系統中的怪傑困擾著的正是這類想法，不過還是有一些規則可以解決。

經過一些時間與歷鍊，你就會瞭解這是一些人格特質在作祟。沒錯，每個人會有些許的差異，不過這些人的個性與動機都是可以理解的。每家公司的老闆與其動機會有不同，不過這些特性不出從“躲到我退休”到“我要征服世界所以我要把每個人搞瘋”這個範圍。你可以讓大部分的會議都有意義，你也可以將自己從無止盡的待辦事項中挖出來。你可以辭掉能與你合得來的人一起共事的工作，因為有很多人都想辭職。

本書是在矽谷大大小小的公司工作 15 年的經驗累積。我與你一樣，會感受到同樣的平靜與混亂。我一直在關注著所有的過程，因為在弄清楚之前，永遠會少一條法則，而這就是你如何不變的關鍵。

三項列表

3 這個數字已經神祕地在我的週遭巡行許多年了。曾經有一位行銷部的副主管對它很痴迷。“三角形，蘭斯。裡頭有神祕的力量。”她把三顆擦得精亮的黑曜石放在桌子上擺成三角形。接著上場的是當時的工程部主管。他會把所有的建議都安排在內容有三項、容易消化的單子上。這張單子很方便，以輕鬆清晰的方式表達出絕佳的想法。

為了要讓無止盡的處理過程簡單一些，這個 3 對我們的幫助很大。3 到處充斥著。是、不是與也許。社會主義、共產主義與資本主義。記憶、理解與意志。成人、由人、為人。我深深為它著迷。

這就是為什麼我會不加思索地將職涯發展與管理哲學都濃縮包裝成內有三個項目的清單：

1. 技術方向
2. 成長
3. 付出

很湊巧的，這張清單適用於管理人員或個人，不過先讓我們從個人職涯的角度來談起。把這張清單轉換成一些提問：

1. 你是否積極地為產品定義出技術方向？
2. 你瞭解為了成長需要做哪些事嗎？
3. 工作在期限內完成了嗎？你所承諾過的都做到了嗎？你是否正在做那些過去說的即將要做的事？

就這樣。就只這些。你可以在許多書架上找到滿坑滿谷的管理或生涯發展的書，裡頭詳盡地向你說明諸如好管理者的 27 個面向或效率開發者的 42 種好習慣等概念，我敢確定這些書裡頭一定有你要找的寶藏。深入探究、詳細解釋是專家的天性，何況老天也保佑著他們。不過我還有一大堆事要處理，所以讓我們簡單扼要一點。

技術方向

不管你是管理者還是單打獨鬥的工作者，在軟體開發業，你擁有自己的程式碼，這些程式碼會處在底下的——嗯…我看看——三種狀態之一：正在編寫中、正在調整中或正在維護中。當你第一次在寫這程式時，專注在技術方向上並不難，我正在建造什麼？我現在使用什麼工具？它可以執行嗎？我並不知道你正在建造什麼，我也不知道你為那一家公司工作，以及你的寫碼習慣如何，但我確定的是你為這些程式碼設定了技術方向，而不是你的經理。

一個經理人的工作是遺忘。那就是他們所做的事。他們被升遷後，就開始進入一段長時間的遺忘過程，他們會把當初讓他們之所以獲得升遷的每件事都忘掉。我不是在開玩笑。在你整個事業發展過程中，經理人失憶症會成為許多專業上夢魘的來源。

現在，為了替我親近的經理人辯護，我要說我們並沒有忘記所有的事情，而且在這遺忘的過程中，我們學到了許多有用的事情，像組織政治學（organization politics）、會議禮儀（meeting etiquette），以及空談十分鐘的藝術。我們記得的東西就是身為工程師的那些痛苦傷疤。

這些傷疤會突然靈機一動似地出現，讓它看起來就像我們時時刻刻都在注意它的樣子，但其實我們並沒有。我們不會這樣。這就是為什

麼我的管理策略是假設那些與問題密切相關的人能做出最好決定的原因。那就是我何以能持續擴展的原因。

有許多經理人都努力地讓自己不要忘記。他們相信如果把這些程式碼交在他們手上，經過一段時間的努力，他們仍可以達到從前的那種水準。這些被稱為事必躬親的管理者終將失敗，因為他們沒有學會如何遺忘。

不是只有事必躬親的管理者會用每週的工作報告把他們的團隊撞到牆上去，一對一的程式碼審核制度與完全無視管理結構的作法也會。他們應該要能體認到這些作法將會毀掉團隊成員間對彼此的信任。你聘用這些人來做什麼？是要完成更多工作。但他們並不是你的延伸；他們有自己的想法與做事的方法。一定要把這類的事處理好。再強調一次，最接近程式碼的人最有資格設定工作的技術方向。

蘭斯，他不是一個事必躬親的管理者。他自詡為一位有遠見的人。一談到 *Scala* 他就說個沒完，一個對 *Scala* 很頭痛的人如何能完成任務？

這就是我所列的三個項目的美妙之處。你的經理，不管他是不是事必躬親的傢伙，追求的目標都一樣。就跟你一樣，設定技術方向是他的工作，所以，耶，他得要研究一些較新式的技術，也要考慮是否徹底重新設計。希望他能勝任也有能力實行，不過這並不是你應該關心的技術方向。

你寶貴的一天可能無形當中就會被那些事必躬親的管理者或者夢想家的議程給擠滿。但你是這些程式碼的所有人，你有責任每天關心它們。不管是寫程式的樂趣、無聊的除錯或者是看似無止盡的維護工作，你都有權力決定這些程式碼未來的走向。我們是否花太多時間在維護上？將它丟了重新來過的時候到了嗎？沒錯，這些並不是你必須要做的決定，不過點出這些問題、提出意見且讓計畫往好的方向發展，這絕對是你的責任。

這程式太爛了，我們要重新來過。

成長

我早期在 Borland 任職時，對股票感到困惑。它是什麼？是誰設定的？什麼叫選擇權？我怎麼花？當時 Borland 正處於顛峰時期，正當我對股票感到困惑時，股價一直往上衝…漲了兩年。我當時的想法是“股票就是這樣，它們會成長”。然後我們的期待落空了。我們預期會賺進的大把鈔票不見了，股價一落千丈。

更多的困惑來了。

這幢建築物裡頭的事物看來都完全一樣。每個人都努力工作，不過我們的價值就會突然少掉 25%？認清現實就是我感受到的第一課。市場將成長視為領先指標，而會把缺乏成長與死亡劃上等號的股票市場就像陷入恐慌的暴民一樣。

而他們是對的。

我職涯哲學的第二項，成長，代表著你學習、做更多嘗試、升遷、排憂解難，以及肩負更重責任時所採用的策略。有一個你必須要特別注意的簡單規則是：“不進則退”

我們來看看你是不是正處於衰退，回答下列問題：

- 最近失敗過嗎？
- 周遭是否有人每天挑戰你？
- 你可以告訴我上週有學到什麼重要的教訓嗎？

答案中如果有“**No**”，它就是警訊。你正在走下坡。沒錯，一切看來很愜意，當平庸的你舒服地坐在那兒的時候，你離身處的業界就會愈來愈遠。它並不是針對你，它是那些不怕失敗、積極進取不斷接受挑戰，以及因為瞭解自己與周遭環境而成長茁壯的人所形成的一個函數。

蘭斯，我的經理不是該負責讓我成長嗎？

有兩個人應該為你的成長負責。你自己與你的經理。就現在而言，這並不正確，不過在你職涯的早期，很容易有你的經理應該比你更關心你的成長的這類幻想。他們的經驗比較豐富，比較能夠辨認並指定讓你可以成長的機會給你。她已經準備好要成為一名技術主管了。我可以感覺得到。

不幸的是，與你的經理本身的成長比起來，你的成長總是被排在第二位。我悲觀地認為，在考量你的利益之前，你的經理會先考量他自身的利益。這聽來似乎很曲折。總之，應用於你身上的規則也同樣適用在你經理的身上。不成長就會掛點。

你的經理負責安排你的工作或許是比較健康的想法，不過你才是你職涯的管理者。兩者工作的主要目標，都是在找出並實行公司裡可以让你挑戰、強迫你去學習，且不讓你太悠哉的機會。這些機會讓你感到困惑，因為那不是你熟悉的領域而且你也找不到任何指南…當然更抓不到重點。一個好的經理人會創造機會，你的責任就是要抓住機會。

無論如何，你的老闆不會為了你去發掘公司外頭的機會。他們似乎永遠都不會說“耶！我們搞砸了，你滾吧！”。沒有人比你更有資格，更應該為你光明的未來做出決定。

我已準備好接受更多挑戰了。

付出

不幸的是，我們這個行業一定會遇到些衰事。就我在矽谷裡頭幾家大公司闖蕩近二十年的經驗看來，我可以確認隨機性的災難一定會發生。

我們先假設你就是負責處理下一個麻煩事的人，而且這問題是肇因於深奧的技術特性，而你沒有辦法去處理這次的危機。你要找誰幫忙處理？

找得到人嗎？我猜你找得到。一定有個人可以處理所有的事情。在只有經理以上職位才有專屬辦公室的公司裡，他或許也有一間辦公室。

他可能會穿件怪異的潮 T，有奇怪的飲食習慣，不過這個傢伙之所之重要的原因是他的願意付出——活像生產機器一樣。你沒有辦法找到他無法馬上投入、無法解釋或不能與你討論的事。

我猜這傢伙的技術背景一定很深厚——也許是個建構師，也許是一個自由電子——不過先讓我們回到問題上來。為何你會找他幫忙處理這次的狀況？毫無疑問地，這是因為他願意付出。你連想都沒想過他使不上力的情況。既使他的經驗與你所需要的毫不相干，但你就是知道他幫得上忙。

這是一種技能，沒錯，但這不是每個人都會羨慕的技能，它是一種聲譽。它是當你向老闆報告“是的，我知道它很麻煩，不過我正請蘭斯在處理當中。”時，老闆臉上會出現的表情。嗯！好，這樣就搞定了。

如果技術方向是你的能力，成長會增強並調整這個能力，然後願意付出就會以你的能力為中心，為你建造出聲譽。規則很簡單：“做那些你曾說過將要做的事。”

我的文章中充斥著諷刺、引文、主張與機靈的名詞，不過不要讓這些看似單純的內容讓你覺得它們很容易做到。要做那些你曾說過將要做的事並不容易。我們來算一算。

- 今天你被要求做多少事？把這個數目叫作 X 。
- 這些要求你完成了多少或只是計劃好要如何滿足提出要求的人？把這個數目叫作 Y 。

如果 X 常大於 Y ，則你的聲譽現正持續下降當中。任何放在你桌子上的工作，不論大或小，如果你沒辦法搞定，這就都會有損你的聲譽。我跟你說為什麼：

它並不是什麼大不了的事，他們可能不會注意到。耶！他們確實沒注意到。也許他們並沒有持續追蹤，或許這真的是小事，不過有些時候當他們在內心估量你的時候：“沒有投入。沒有完成。毫不關心。”他們只會記得這些。

我沒辦法說不，這是我老闆要我做的。當你從老闆那兒接下一個任務時，不管你有沒有辦法完成，基本上你應該會去做才對。向簽發支票的人說不並不容易，不過，再強調一次，多為你的聲譽著想。你願意為了拒絕接受一件任務或因為沒有把任務完成而讓你的聲譽受到影響嗎？

不過我需要工作團隊。沒錯，好的團隊不會失敗。

桂格會有項信條說“向當權者說真話。”當老闆將失敗記在你頭上時，你應該據理力爭。你要把真實的狀況反應出來。嘿！我不知道要怎麼做才能把事情弄好。我很在意能不能把事情搞定，您應該也很在意。請幫助我。

關於你自身的聲譽，應該要極力維護。沒錯，一個任務的失敗並不是一個災難。錯誤總是會發生。X 有時會比 Y 來得大，不過某些錯誤所造成的效應會比你所預期的要大上許多。一個由副主管隨意交付給你的任務看來就不重要嗎？嗯，任務本身並不是什麼大不了的事，但因它而產生的三件工作就是重要的事了，當她對發生錯誤的來源進行逆向工程時，她就不會記得這件事是隨意交待給你的。她會這樣想，“沒錯，他不可靠。”

聲譽是眾人對你的看法，這你沒辦法控制。它需要好幾年的苦心經營，不過一個不小心就可能讓它毀於一旦。

化繁為簡

在這一章中，我用了很多次“規則”這個詞，不過我並不是一個守規則的傢伙——我是個有方向感的傢伙。如果你想要尋找如何有效管理你事業的 38 種終極方法，我想你一定可以找得到書讓你參考。“三項列表”試圖給你一個架構的表象與方向感。

對我而言，技術方向可以提醒我每天要關心自身的工作，成長是積極地審視我的事業並確保今天不是昨天無意義的重複。最後，付出是每天對我聲譽的投資。我將這張有三個項目的表牢牢地記在心中，這樣我就會保持好奇的心，更重要的是，它可以讓我成長。

對我而言，成長最基本的要素是知識。知識並不是實際上發生的事，知識也不是資料。它是你消化實際上所發生的事、資料、狀況與個性之後的發現。它是精神上的創新。這些知識不需要是新發現的，其獨特之處在於它是你為自己所建構出來的。

創造的過程可以讓知識為你所用。它不斷地提供新的經驗供你反思，讓你的心智有充足的彈藥，直到永遠。