

三双鞋

作者：[美]谢家华

三双鞋

奉上幸福

奉上幸福

《三双鞋》6月初在美国公开发行后，佳评如潮，并立刻登上亚马逊《今日美国》、《纽约时报》等知名排行榜榜首，而且历久不衰，至今仍然保持前五名。更可喜的是，在短短两个月内，已经有包括中、日、韩、越以及欧洲、南美等十多种语言的译本也相继筹划出版。

家华在华裔家庭成长的背景使他从小就受到美国华人社区的关注。全美发行量最大的华语报纸《世界日报》更是很早就开始追踪报道他在音乐、电脑、慈善、创业等不同领域的出色表现。其中有一次，《世界日报》以《菩萨心肠天才脑》为题，誉家华为“中国金头脑”，并对他的成长过程做了一次全版的介绍。

在他把自己创办的链接交换公司卖给微软后不久，二十四岁的家华成为全美畅销书《华裔网路英雄传奇》的封面人物，并被定位为新一代企业家的代表。与此同时，家华在英文主流媒体的曝光也越来越频繁。

《三双鞋》英文版上市后，台湾的《商业周刊》专程到拉斯维加斯家华公司的总部采访他，并且赶在八月间，以《36岁鞋王传奇》为题，推出长达22页的封面故事报道，介绍家华及他一手提升并最终卖给亚马逊的美捷步（Zappos）公司。去年，该杂志就曾以《滑鼠百亿商圈》为题，阐述家华关于幸福和财富的理念。

现在，如果上谷歌网站搜索家华的英文名 Tony Hsieh，可以找到40多万条相关报道。以《三双鞋》的英文名 Delivering Happiness 为关键词，更是能找到170多万条。如果上百度网搜索谢家华的中文名，也能找到近9万条。

有趣的是，绝大部分的报道都聚焦在他事业的成功上，只有少数人意识到家华写这本书的初衷是希望他人能够汲取自己的经验，及早认清来到这个世界的使命，并且意识到只要能够时时与人分享快乐、奉上幸福，其他要（或者不要）追求的财富、名誉自然会出现。

我作为家华的父亲，有幸从一开始就接触到此书的初稿。当时就觉得此书不同于一般自传，也不像一本教条式的商业书。家华没有找人捉刀，他只是采用原始资料，扼要地写出一些经历与心路历程，希望能够透过这本书，帮助他人少走些弯路。

虽然《三双鞋》被归类为商业励志类作品，读者主要是年轻一代，但也有许多为父母者对家华的童年及青少年的成长过程特别感兴趣。随着中文版的面世，负责出版的编辑希望我能从一个父亲的角度与读者分享一些多年来与家华互动的细节及心得，并提供家华早期的照片。对于这个要求，我受宠若惊。不过想到能够借此抛砖引玉，引来更多的父母分享他们养育子女的宝贵经验，我就欣然接受了。

毋庸置疑，天时、地利、人和再加上他个人坚持不懈的努力，塑造了今日的家华。

家华在书中提到了一些他童年、青少年时期的回忆与感受。在我于中英文版本之间来回游走的几个月里，那些描述不断勾起我一些渐忘的往事。与妻谈起并翻阅旧资料后，更重拾了许多早已封存的记忆。

妻与我都是在台湾完成大学教育后，在美国先后取得博士学位的。表面上我们的求学历程相似，可学习的方式实际南辕北辙。妻是个乖乖女，从来不缺课，随堂笔记更是巨细靡遗。我则是热衷课外活动，经常跷课，是考前总“临时抱佛脚”的调皮生。回想起来，这些差异在养育下一代时，不但没有冲突，反而

达到了互补的效果。

其实妻与我一路走来，大都是摸着石头过河，并没有什么特别的计划。我们只是尽量给孩子们安排多元的活动，鼓励他们进行多方面尝试，并且也尊重并支持他们最终的选择。因为这些活动也是我们自己感兴趣的东西，所以我们都积极参与，与他们一起学习。除了出差在外、身不由己的时候，我们几乎亲身参与了他们每一次的练习或比赛，见证了他们成长的过程。

家华从小就展现了强烈的好奇心。小学一年级时，老师抱怨他总是干扰课堂秩序。于是一个周末，我们带他到市立图书馆。没想到他竟然安静地看了两个小时的书，离开时还与管理员商量，破例借走近百本书回家。那以后，上图书馆成了我们家周末的重要活动之一。多年来家华也继续保持着读书的习惯。

家华不仅自己喜欢读书，还喜欢把好书介绍给别人。本书中提到，后来他在公司里成立图书馆，里面摆满了他喜欢的书，任由员工及每日川流不息的访客免费带回家阅读。每年美国国庆日，家华总是在家里亲自烤肉招待邻居、员工及任何慕名而来的陌生人。家华来者不拒，唯一的要求是每一位客人必须带来一本书，放在他家的图书馆里与大家共享。

小学二年级时，正值个人电脑开始兴起，我们让他参加了家附近青年会举办的一个电脑营，他第一次离家在外住了一个星期。回家后，我们送了他一台个人电脑。几个星期后，他自己编程，设计了一个游戏，并邀请我们与他比赛。这以后，他与电脑就再也分不开了。初中时，他写了一个10000多条指令的电子布告栏系统（BBS）。高中时，他在学校教授电脑编程。大学时，包括家华在内的三人小组，在全球1000多个学校代表队的激烈竞争中，获得了电脑程式编写的世界冠军。

三年级开学后不久，老师要求与家长会谈。原来家华在教室里又坐不住了。只不过这次，老师已经请学校的心理辅导员对他作了一个简单的评估。结论一目了然，他们一致建议家华跳级。于是我们开了一个家庭会议，妻与我明确地告诉家华，他必须自己做出最后的决定。我们也告诉他，无论最后的决定是什么，我们都会全力地支持他。经过两个星期的考虑，他毅然接受了挑战。

因为他对逻辑思考的投入，我开始向他介绍自己一直喜爱的桥牌，并且不久后与他搭档参加家附近的一些公开赛。那段时间，我们经常在一起讨论牌局，很少谈学校的功课。后来更发展到一起学习国际象棋，每周去一次棋社。一般棋友下棋都是步步为营，搭建好防御工事后再策划出击。家华却发展出一套不按常理、不惜代价、出奇制胜的兵法。小学四年级的暑假，他报名参加了旧金山湾区的青少年国际象棋大赛。

多年后，家华又一头栽入了扑克的世界中。就像他对其他事物的态度一样，他深入研究了扑克的游戏规则后，发展了一套自己的作战方针，然后开始积极地出入加州及拉斯维加斯赌场的棋牌室，以实践验证理论。书中也提到后来他如何把棋牌室里的经验规则应用到创业上，并收到良好的效果。

魔术也曾深深地吸引过家华。练习桥牌之余，他开始运用纸牌上数字变化的规律与逻辑，自创一些戏法。后来更进一步搜集资料，学习一些其他技巧，并在朋友聚会时表演。在书里家华提到，大学时与另一位同学商谈魔术表演的往事，这位同学后来成为他创建第一个公司时的得力伙伴。

家华4岁时，妻就带他到青年会学习游泳。进小学后，他参加了社区的游泳队一直到毕业。后来又先后参加了足球队与少年棒球队。有一年，他对少年童子军产生了浓厚的兴趣，暑假时与队友到深山野营了一星期。回家时身上挂满了奖章，表彰他在各式考验体魄、互助、求生技能等活动中的杰出表现。高中时，他参加了越野队与击剑队。

冬天，我们全家常一起到太浩湖滑雪。家华喜欢从山顶上笔直快速下冲。有一次，他不慎倒栽进一个被降雪虚掩的小坑。幸亏他的雪具勾住了坑里的一颗小树，否则后果难以想象。没想到好不容易把他救出来，他竟然立刻回到山顶，全程滑完那条他一直想要征服的雪道。家华对达成目标的这份坚持，在书内描述他攀登非洲最高峰乞力马扎罗的章节中，将再度呈现出来。

在那个还没有手机的年代，家华曾沉迷于无线电通讯。在取得业余执照后不久，有一次我们登上一个滑

雪场的最高峰后，他竟不慌不忙地从背包里拿出了通讯器材，用摩尔斯电码向发烧友发出最新的讯息，令周围滑雪客不禁莞尔。

多年后，家华决定挑战马拉松，并且在赛前6个月就开始积极准备。百忙中，他每天清晨5点就在家附近的一个小山坡练跑。妻与我觉得这是一个亲子的机会，于是也都报名参加了。不同的是，家华从中领悟到跑马拉松与创业的关联，而我却彻底迷上了跑步，在两年内跑了包括波士顿、北京等地的10余个全程或半程马拉松。

妻出生于一个音乐世家，年轻时经常在各种场合独奏钢琴或为人伴奏。虽然从未想要孩子们成为音乐家，但我们深信音乐有助于陶冶孩子的性情。家华的两个弟弟后来先后成为高中里交响乐团的首席小提琴手。家华练习乐器的兴致并不高，可是他对音乐的领悟力与创造力却非常强。有一次我们几家好友聚会，他目睹了其他孩子们的乐器演奏后，竟然即兴在钢琴上弹了一首他自编的曲子。在书里，他也提到了锐舞派对上的音乐对他日后人生定向的冲击。

虽然孩子们都是在美国出生的，但妻与我对于保持中国文化一直非常坚持。在孩子们小时候，我们会周末送他们上中文学校。为了提升他们的学习兴趣，我也加入了义工的行列，并担任过一年的校长。虽说当时有点排斥，但他们上了大学后，都主动选修中文的课程。至今，我们与孩子们的口语沟通仍然全部是中文。早期，《世界日报》访问家华时，他也一律用中文回答。

有一次家华从美国东岸经芝加哥转机回旧金山时，见到一位英语不很灵光的中国人正在满头大汗地设法与美联航的职员沟通。家华用中文了解了情况后，向美联航的职员解释，并协助那位初抵美国的同胞及时转机。事后，美联航赠送给家华一张50美元的优惠券表示感谢。

也许受了学习中文的影响，家华高中时一口气选修了法文、西班牙文、日文、拉丁文以及一些电脑编程语言，同时还自修了摩尔斯电码。大学时，又选修了美国标准手语。事实上，自小学跳级以后，家华就慢慢变得比较内向了，与人的口语交谈并不多。可是开口时却常有让人折服的独到见解。

我在大学担任全校学生联合会主席时经常有机会上台演说。可能是这个原因，在家华高中时，我曾极力鼓吹他加入学校的辩论队。当时他并不喜欢，不久就退出了。可是谁又能预见，多年后他竟会接到世界各地不计其数的演讲邀约。也因此，他开始鞭策自己练习演说，并在书中分享了演讲的心路历程。

家华从小就有一颗慈悲的心。有一次在湖边看别人垂钓，目睹鱼儿上钩的一幕后就问，“那鱼儿疼吗？”妻在医疗界工作时，每年圣诞节前为病人组织一次筹款联欢活动，孩子们也顺理成章地上台献艺。有一年，我们意外地在报纸上看到记者对家华的专访。原来妈妈为病人的奉献引起了他的恻隐之心，于是他到邮局边摆了一个摊子，为路人制作徽章，然后把所得全数捐给医院的基金。至于他是怎么学会制作徽章的，在书里有交待。

大学时，有一次妻到学校探望家华。一起外出时，妻惊奇地发现路边的许多流浪汉都与他打招呼。细问之下才知道，家华经常在宿舍做些意大利糕饼之类的东西与他们分享。后来家华更进一步，加入了一个叫做“守护天使”的组织，深夜在马路上巡逻，保障行人与流浪汉的安全。在书中第一部分，家华也忆及此事。

家华刚刚上大学、妻送他到学校后，立即陪他买了一个大电视。开学后不久，他会打电话回家，问问葱油鸡怎么做之类的问题。然而随着时间的推移，家华开始向我们介绍最新的电影、值得一读的畅销书或者我们从未听过的网络浏览器等。他与我们的互动，慢慢地演变成朋友的关系。

家华大三时与室友在宿舍开了一个小吃店。先是卖汉堡，后来改卖利润较高的比萨。那年我到学校探望家华，还陪他一起到校外某超市进货。多年后家华创办公司时，妻与我更是帮他经营一个餐厅。这是后话，在书中有更详尽的描述。

目睹家华在学业上优异的表现，妻与我认为他攻读博士应该如探囊取物，易如反掌。但是家华有自己的想法。他高中、大学时已经很少正式在课堂上学习，因此认为上研究所是在浪费青春。虽然想法不同，

我们尊重并全力支持他的选择。我们有时打趣：家华与比尔·盖兹进了同一所大学，同一个科系。不同的是，比尔大二时就辍学创业，家华却在学校里“蹉跎”了四年的光阴。

家华大学毕业后，创办链接交换公司时，我正好外调，全家搬到了北京。那时中美之间的长途电话非常昂贵。于是家华把刚刚萌芽、他也才开始接触的万维网介绍给我们。在他帮忙设置后，我们很快就能在网上聊天。后来雅虎等网站相继出现，家华又把电子邮件介绍过来。此后，我们之间的联系就更通畅了。那时我突然意识到，家华已经不仅仅是妻与我的好友，慢慢地，他蜕变成我们的导师了。

妻与我从北京搬回美国后不久，家华就把链接交换公司卖给了微软。本以为他会像其他一些共同打拼的朋友一样，从此安逸终老。岂料几个月后他又一头栽进了另一个叫作创投孵化器的庞大项目。

家华当时的构思是鼓动一批志同道合的朋友搬进旧金山城中心的一栋大楼。他与另一位伙伴则在楼下成立一个大家共同创业的办公室及一个员工餐厅。因为大楼内已经有了电影院及现代化的健身房，所以理论上员工们可以不出大楼就把工作与生活融合在一起。书内对一些细节有更详细的描述。

这个构思很快得到许多朋友的回应并最终付诸实施。唯一的问题是，谁来策划并运作这个餐厅。由于没有找到合适的人选，家华征询了我们的意见。为了弥补上次他创业我们不在身边的遗憾，我辞掉了在跨国公司经营20多年得来的经理职位，进入了一个我从来没有接触过、完全没有经验的领域。不久之后，妻也搁置了她多年的心理专业，一同加入了。

当时有很多朋友认为我们昏了头，力劝我们深思。我岳母更是直言，她实在不懂为什么两个博士会放弃好不容易闯出来的一片天，去经营自己完全外行的餐厅。虽然那餐厅后来并没有为我们日进斗金，但多年后，妻与我谈起这些往事，仍然庆幸当初的选择。

那4年让我们与家华保持了近距离的接触。因为家华打造链接交换的那几年，我们虽然凭借当时最先进的科技保持联系，也不时回美国探望他的进展，却总有隔靴搔痒之感。这次却不同了。妻与我为了方便经营餐厅，也搬到了楼上的一间公寓，与家华比邻而居。因为餐厅是员工们聚会休闲的场所，于是我们近水楼台，与他们也都混得很熟。

后来因为书中详述的种种，家华结束了大楼内的所有业务，带领公司全体员工搬到拉斯维加斯，餐厅随之结束营业。此时，公司的迅速发展亟需专人打点与中国有关的业务，我便顺理成章地肩负起这方面的责任，开始穿梭于中美两地，直到现在。

公务上的繁忙并没有稍减家华与我们的亲情互动。除了平日电话联系、节日家庭聚会之外，妻与我经常参加公司的各种联欢。每隔两三个星期，我们也一定与他在公司附近的星巴克单独见面，闲聊家常。像过去一样，他仍然不时向我们介绍一些新的观念或产品，无不使我们获益良多。

因为与家华及公司里年轻人频繁的互动，我们在心态上感觉年轻许多，生活也变得更加多姿多彩，身体更是因此保持着较大的活动量，竟不知老之将至。这些都是我们始料不及的。

汲取链接交换惨痛的经验，家华在经营美捷步时非常注重公司文化。在书内他详细解说了美捷步文化的发展史与内涵，并且提出10大核心价值观。有趣的是，虽然我们在家里从来没有把类似的价值观写出来或者挂在嘴上，但妻与我反思，觉得家华本人就是在这样的价值观环境里长大的。也正因为如此，家华提出把生活与工作融为一体、创造双赢的理念，我也觉得是自然地水到渠成。

家华对公司文化的极端重视表现在许多方面。比方说，公司绝不考虑雇用专业技术水平高、但在文化上与大家格格不入的人。还有，每年对员工表现的评估，文化与专业的贡献各占一半。因为大家对公司文化的深入理解，所以近2000名员工就像一家人一样，不断分享在一起工作与生活的乐趣。

由于对十大价值观的执着，家华交友的对象非常广泛，而且从不因特定目的刻意选择交往的朋友。奇妙的是，许多他偶然相逢的朋友，多年后会在关键时刻出现，并协助他更上一层楼。也有些人像我们一样，经常在家华左右观察、欣赏、向他学习并因为他潜移默化的影响，过着更幸福的生活。

家华对幸福科学的钻研本来纯属个人兴趣。在博览群书后，他发现了追求幸福与经营事业间的一些关系。与此同时，也通过对分形体物理现象的观察，领悟到获得成功的一些规律。经过深思，他在这本书中不仅架构了一个高瞻远瞩的愿景，更指出了一条通往利润、激情与使命的道路。而且他进一步地挑战读者，积极地实践这个理念，争取去改变世界，让明天更美好。

家华的书对妻我两人都造成了极大的震撼。通过这本书，我们对他有更深刻的了解，对自己余生的使命也有了更明确的方向。更重要的是，这本书给了我们一个新的平台，让我们与家华的互动更为亲密。

由于读者对《三双鞋》的反响热烈，家华决定用另一种方式，更进一步地推广他关于幸福的理念。就在中文版面世前，家华的团队打造了一个幸福巴士，开始了一次历时3个月、全程超过10000公里的周游美国幸福之旅。沿途他们安排了一系列与读者互动的活动，也邀请有兴趣的读者，与他们一起搭乘巴士。

想要继续追踪家华吗？那就和近200万其他人一样，通过微博或Facebook与家华交个朋友吧。联系方式详见书的附录。妻与我就是用这个方法与家华保持密切联系的。

对于渴望子女幸福、成功的父母们，我诚挚地建议，在看完此书后，把它送给子女吧。如果在孩子读完后，能够找些时间与他们交换心得，也许还能增进亲情，为自己带来更多的幸福呢。

谢传刚

2010年8月

自序

知道和行动是两个不同的概念。

——墨菲斯，《黑客帝国》

我出生至今大部分时间都在创业。我想这是因为我一直喜欢创新和探索，然后把一路上学来的教训运用到新的事业和个人生活中。

1996年，我和朋友共同创办了“链接交换公司”（Link Exchange），然后于1998年以2.65亿美元的价格把公司卖给了微软。

1999年，我以顾问和投资者的身份参与了“美捷步”（Zappos）的工作，接着成了首席执行官。我们从1999年的销售额为0发展到年销售额超过10亿美元。

2009年，亚马逊以12亿美元的价格收购了美捷步。

从局外人的角度来看，这两家公司都是一夜间蜚声世界，其实一路走来，我犯了很多错误，也得到了很多教训，无数哲学和方法都因此在实践中得以磨炼出来。

我是个酷爱读书的人。在美捷步，我们鼓励员工阅读公司图书馆的书，来帮助他们提升自身和专业上的能力。不得不承认，有很多书影响了美捷步人的思维，让我们达到了今天的境界。

因此，我决定写这本书来帮助人们避免我所犯过的错误，我也希望它更可以鼓励那些想摒弃旧思想、开创新道路的创业者。

本书的结构

这本书分三个部分。

第一部分的标题是“利润”。大致是我成长的经历以及我最后踏入美捷步的故事。有些是我早期创业的历险故事，有些则是关于年轻时的反抗常规与特立独行。

第二部分“利润与激情”主要以商务为核心，包括很多我们美捷步信赖和遵循的重要哲学。我也分享了一些我们至今还在使用的珍贵电子邮件和内部文档。

第三部分的标题为“利润、激情和使命”。它概括了我们如何使美捷步公司在各方面更上一层楼，也希望这部分提供的方法能够激发你的智慧与行动，把自己的事业推向更高峰。

这本书的用意既不是来详述美捷步公司，或者任何我曾参与过的事业的历史，也不是一部完全的自传。因此，我并没有试图提及所有在我人生中有重大帮助或者重要影响的人（如果提到的话，读者们将会有太多名字要记）。这本书的重点旨在谈论我在事业和生活中寻找幸福的途径。

最后，如果你读的是英文原版，你可能会注意到一些不太符合英语语法的句子。除了将第三方对本书的贡献标示出来之外，我没有找任何人代笔完成写作。我不是一个专业的作家，有时候我会故意做些让我的高中英语老师哭笑不得的事情，比如说把一个介词放在句子的最后。我这样做，一方面是因为我想让大家知道我平常的讲话方式，另一方面是因为我想“惹恼”我所有的高中英语老师们（其实我很感激他们）。

虽然没有找人代笔，但我非常感激很多在幕后以反馈、建议和鼓励等种种方式来帮助我的人。这里没有足够的篇幅把他们一一列出，不过我要特别提到我的老朋友兼后盾林爱伦。她是这个项目的主任，负责组织整本书从开始到完成的过程，她收集并协助我编写了许多第三方的文献。有些文献在这本书里会提到，还有许多在网上www.deliveringhappinessbook.com可以找到。

推荐序

三双鞋 两个字 一颗心

毕胜

乐淘鞋城CEO

今年五月，乐淘完成第二轮融资的第二天，我的助理Eric从纽约给我快递来一本书，“Delivering Happiness”，作者是谢家华（Tony Hsieh），美捷步公司（Zappos）的CEO。书的扉页上，家华写了一句话给乐淘——Live in the wow。这本书把我的思绪扯回到2008年9月，乐淘正处在初次选型失误的艰难转型之中。

彼时，我正在和乐淘副总裁陈虎一起出差寻找方向的痛苦选择中，对“国际行情”基本一无所知的我们，想从中国特色的电子商务产业中杀出一条血路来。拉开电子商务前10大类目，多方选择之后，基于最简单的三个原因，定了鞋子作为乐淘后来的主营方向：库房摆放简单，因为鞋盒都是标准的；不用模特拍摄，因为我曾经为某服装品牌友情客串过模特，5个小时拍了2套服装，痛苦之极；最后也是最重要的，鞋子是每个人的必需品。

下决心开足马力狂奔的时候，红杉资本的投资人孙谦找到了我，说红杉在美国投资了一个叫作美捷步的公司，希望在中国也能投资一个网上卖鞋的公司。由于乐淘账面资金充裕，没有接受红杉资本的投资，但是因此与美捷步有了“一听之缘”。在获得了美捷步各个阶段的发展数字之后，我开始了为期2个月的对美捷步顶礼膜拜般的狂热研究，并试图探寻其精华。不是美国所有的商业模式照搬到中国就能成功，我们花了很长时间，要根据中国的具体商业环境，如物流体系、网上支付等，确定中国用户最需要的乐淘服务体系，感谢红杉资本的朋友带来了如此有价值的信息。

虽然仅凭表面研究并不能了解美捷步的服务真谛，但就像《九阳真经》一样，只言片语便足以开山立派。其中“买鞋不合适，退换免运费”的乐淘退换政策，便是原样引进，也成就了乐淘初期的口碑；而乐淘针对国内网上支付体系的现状，提供的“货到付款”支付模式，更是受到了新用户的高度赞赏。而原版的“美捷步服务真经”，还是在前不久美捷步的国际业务负责人谢传刚（Richard Hsieh）先生携夫人一起来乐淘访问，在我们面前揭开了面纱。谢先生的另外一个身份，是家华的父亲。知子莫若父，除了为家华的成就骄傲外，谢先生更加详细地为我们介绍了家华树立美捷步理念的初衷和美捷步文化的精髓。

美捷步，以其特有的服务成就了一种文化，三双鞋是美捷步服务的一个条款，它作为一个符号、一个服务体系的象征，为用户带去的是便利和愉悦。你买一双鞋，我送三双试，这是一种做大事的魄力和底气，更体现了为用户着想的周到与贴心。虽然成本因此而翻倍，但是换来的，是用户的极致的体验和真心的忠诚。谢先生说，作为译者，他本来建议这本书翻译为《奉上幸福》，问我对国内的书名《三双鞋》有何看法，我一眼就喜欢上了这个书名，就像力证某个人是慈善家，不如直接讲他一年捐了10个亿来得有说服力一样。数字，永远是力透纸背的表达。虽然英文的两个字“Delivering Happiness”意境深远，但是中文的《三双鞋》更引人入胜，《三双鞋》奉上的不仅仅是幸福，传递的不仅仅是快乐，更是手捧的一颗真心。仅仅这一条，便构筑了全球无数电子商务公司无法企及的标准。

先得其形，后得其神。在凭借服务创新领先鞋类B2C之后，乐淘开始深入追寻鞋这种商品，与文化类的书籍、音像制品以及功能类的3C产品的差别所在。消费者在购鞋时候的心态，不同品牌的鞋子蕴含的文化调性，消费者购鞋时脑海里对使用时快乐的预期，都让我们体会到，在消费者看到和得到这双鞋的过程中，应该给予他们更多的快乐体验。而这些，必须由一群同样觉得快乐的员工去完成。所以，我给乐淘董事会提出的准则是：员工第一。只有员工快乐服务，才能向消费者传递同样的信心与愉悦。

书中自有黄金屋，美捷步的文化在美国如何创立，并逐渐扩大它的影响，远非一纸浅薄的序言能够概述。相信创业者读之，能体会那份未经后期加工的酸甜苦辣，为自己的创业增一份胆气和决心；从事服务业者读之，会领悟到如何将服务变成一种为人津津乐道的文化，为自己的事业加多一份思考、一次定位；有成者读之，会生出如何在有生之年为别人创造价值的诸多感慨，为自己的人生目标调校准星。

一以蔽之，很多美捷步之谜将在《三双鞋》中一一解开，且听谢家华娓娓道来。

从五月份开始读本书英文版，囿于英文水平，理解难免不彻，但在头脑中，要将乐淘打造成中国的快乐网购终极体验站的想法却更加清晰了。希望美国出了美捷步，中国能出个乐淘，去成就一种具有别样风情和体验的网络购鞋文化。

据Richard讲，现在美捷步的总部已经成了拉斯维加斯的一个景观，全球做服务业的开明之士均前去探访，因为银行业，酒店业和旅游业，无不想从中获取为用户创造价值的更多灵感，并以此为基础来优化自身。美捷步俨然成了全球服务业者心目中的麦加。

非常荣幸，十天后，我和乐淘CTO李勇将应邀到访美捷步美国总部，怀着一颗崇敬之心，赴美国取经，期盼乐淘能为用户做的更多。更加期盼中文版《三双鞋》早日上市，为读者奉上一颗真心，传递多样快乐。

毕胜

2010年9月25日

引言

追逐梦想

WOW! 我自言自语。

大厅里挤满了人。我站在员工大会的主席台上，看着700多名美捷步员工站在那儿欢呼鼓掌，很多人流下了幸福的泪水。

48小时前，我们向全世界宣布，亚马逊决定收购我们。对其他人来说，这不过是一笔金钱交易。新闻头条写着这样的标题“亚马逊以近10亿美元的价格收购了美捷步”，“亚马逊有史以来最大的收购案”以及“在美捷步交易中，每人赚了多少钱”。

在1998年11月，我和朋友共同创建的“链接交换公司”在经营两年半后以2.65亿美元的价格卖给了微软。现在，2009年6月，在美捷步10周年庆典后不久，我以首席执行官的身份，宣布了亚马逊将收购美捷步（这个收购将在接下来的几个月内以股票和现金的方式完成，届时，成交总价值将达12亿美元）。这两个收购案看起来十分相似，它们每年都创造了1亿美元的价值。在外人看来，这只不过是历史以更大的规模重演了一次罢了。

事实远非如此。

对于在大厅里的所有人来说，我们知道，这不仅仅是一笔金钱交易。因为我们一起建立了一个包含利润、激情和使命的事业；我们也知道这甚至不仅仅是建立一个事业，而是给包括我们自己在内的每一个人，打造出一个称得上幸福的生活方式。

时间在我站在台上的那一刻停止。大厅里大家迸发的情感使我不禁回想起10年前我第一次参加的锐舞派对，数以千计的人在舞池里和谐地律动，感受彼此的活力。正是参加锐舞派对的那群人，基于和平（Peace）、爱（Love）、团结（Unity）和尊重（Respect），也就是PLUR这四条核心价值观，走到了一起。

在美捷步，我们一起创造出了属于自己的10条核心价值观。这些价值观把我们紧紧地连接在一起，是引导我们走上这条成功之路的重要组成部分。

环视众人，我意识到每个人都通过不同的道路来到这里，而这些道路现在却都在这里神奇地交会了。我意识到对于我来说，我的路远在美捷步，甚至远在“链接交换”之前就开始了。我想到了我参与过的不同事业，我人生中出现过的所有的人和我的所有冒险经历。我想起了我犯过的错误和受过的教训。我回想起大学，回想起高中、初中，还有小学。

大厅里所有的目光都聚焦到我身上，我努力回想，究竟是何时开始追逐自己的梦的呢？虽然我十分肯定自己并没有濒临生死边缘，但往事却在眼前一幕幕闪现。在大厅里的活力消散之前，在时间重新启动之前我极力回溯自己逐梦的道路，想搞清楚它究竟是从哪里开始的……

接着，就在回到现实的一刹那，我终于恍然：我的道路开始于一个蚯蚓养殖场。

第一章 寻求利润

首先，他们忽视你，然后他们嘲笑你，接着他们打击你，最后你赢了。

——甘地

蚓养殖场

我敢肯定，在我9岁的时候，甘地一定不知道我是谁。同样，那时我也一定不认识他。但是如果甘地知道我的抱负，懂得我童年的梦想就是大量繁殖和出售蚯蚓来赚取大笔财富的话，他可能会用同样的话鼓励我，争取成为世界上最大的蚯蚓经销商。

不幸的是，甘地并没有到我家来，给我明智的建议和智慧。相反，在我9岁生日那天，我告诉我的父母，希望他们开车载我到我家以北约1小时车程的苏诺玛县，去拜访那里的一个当时全国最大的蚯蚓经销商。他们并不知道，我正在暗谋成为他们最大的竞争对手。

我的父母花了33.45美元买了一盒保证装有100多条蚯蚓的烂泥。我记得在书上看到过，如果把一条蚯蚓截成两段，每段都会再重新长出一条新蚯蚓。这听起来真的很酷，但工作量似乎大了些，于是我想出了另外一个更好的办法：我在后院建造了一个“蚯蚓盒”，类似一个底部有很多铁丝网的沙盒，只是我没有填沙，而是放些泥巴在里面，然后上面撒上那100多条蚯蚓，让它们自由地爬来爬去，繁殖后代。

每天，我都会把几个生鸡蛋的蛋黄倒在我的蚯蚓养殖场上面，我深信这样可以使蚯蚓繁殖得更快，因为我听说有些职业运动员会喝生鸡蛋当早餐。虽然我的父母不相信销售蚯蚓会给我带来我梦想的财富，但他们还是允许我每天继续用蛋黄喂养我的蚯蚓。我想，他们允许我这样做的唯一原因是，蛋黄的胆固醇含量很高，如果蚯蚓吃了蛋黄，就意味着我和我的弟弟们只能吃低胆固醇的蛋清了。我妈妈总是要确保我们不吃那些会让我们体内胆固醇过高的食物，我想可能是因为她当地报纸上，看到了一些让她整夜不得安宁的有关胆固醇的报道。

为期30天的生蛋黄营养大餐之后，我决定看看我的蚯蚓们有何进展。于是我挖开蚯蚓养殖场，查看是否已经有新的蚯蚓幼虫出生。不幸的是，我非但没有找到任何蚯蚓幼虫，更糟糕的是，连那些原有的蚯蚓也找不到了。我花了一个小时仔细检查我的“蚯蚓盒”里面的每一寸泥土，直到不得不相信所有的蚯蚓都不见了。它们显然是通过盒子底部的铁丝网逃走了，或者是被生蛋黄招引过来的小鸟给吃掉了。

我指望能迅速成长的蚯蚓帝国就此夭折了。作为掩饰，我告诉我的父母，当一个蚯蚓养殖场的主人是一件很无聊的事，但实际上，我觉得失败带给我的感觉很糟糕。如果爱迪生仍然在世的话，也许他可以到我家来，用他对失败的看法鼓励我：

我在通往成功的道路上摔了一跤。

——爱迪生

可能他一直在忙着其他的事情吧，因为就像甘地一样，爱迪生也从来没有到访过我家，也许，他们两个正忙着交往，才导致无法分身吧。

成长

我的父母从中国台湾移民到美国，进入伊利诺伊大学的研究所。在那里他们相爱，结婚。尽管我出生在伊利诺伊州，但是我对那里唯一的记忆就是从12英尺的跳板上跳下来抓萤火虫。早期的记忆总是很模糊的，但是我相信从跳板上跳落和抓萤火虫，一定是两个完全不同的记忆的拼接，因为一个两岁的小孩在半空中去抓一只萤火虫简直就是天方夜谭。

当我5岁的时候，我父亲在加州找到了一份工作，所以我们全家迁到旧金山北边，金门大桥对面的马林县，住在卢卡斯山谷。我家距“太空漫游”牧场约有20分钟的车程。那里是因导演《星球大战》系列电影而闻名的乔治·卢卡斯居住并运作他电影事业的地方。

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《三双鞋》[美]谢家华 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/30.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

