

“没有晦涩术语，没有套话，有的是上百条简明的定律。”

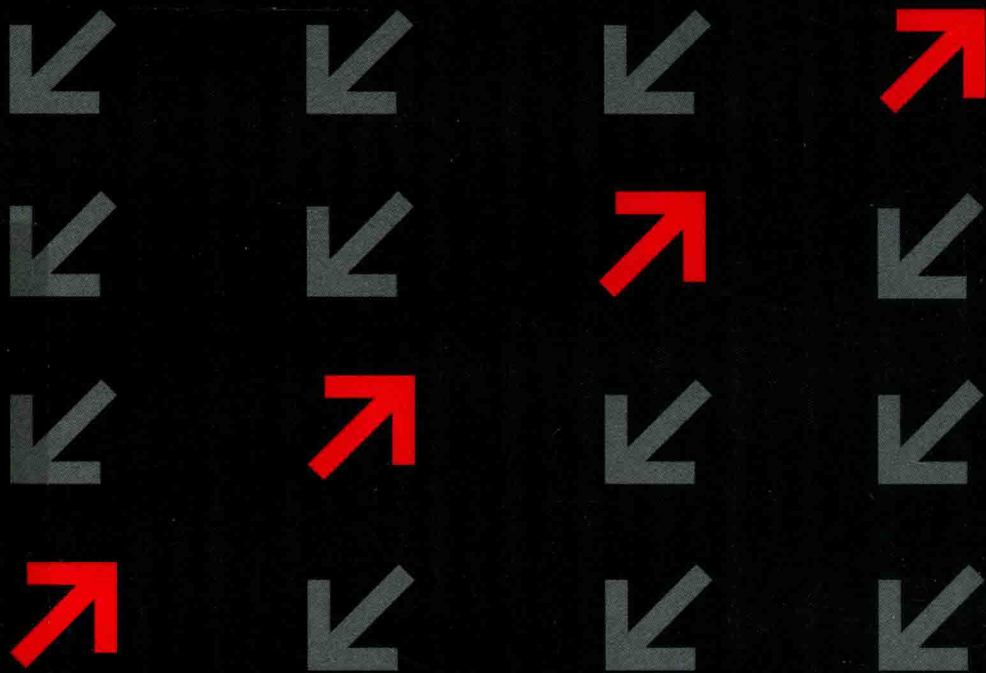
——克里斯·安德森（Chris Anderson），美国《连线》杂志前任主编，著有《长尾理论》《免费》

REWORK 重来

更为简单有效的商业思维

[美] 贾森·弗里德（Jason Fried） [丹] 戴维·海涅迈尔·汉森（David Heinemeier Hansson） / 著
李瑜偲 秦 昊 / 译

这是创业，也是人生



重来

更为简单有效的商业思维

REWORK

[美] 贾森·弗里德 (Jason Fried)

著

[丹] 戴维·海涅迈尔·汉森 (David Heinemeier Hansson)

李瑜偲 秦昊 / 译

图书在版编目 (CIP) 数据

重来：更为简单有效的商业思维 / (美) 贾森·弗里德，(丹) 戴维·海涅迈尔·汉森著；李瑜偲，秦昊译
-- 2 版. -- 北京：中信出版社，2018.6
书名原文：Rework
ISBN 978-7-5086-8768-1

I. ①重… II. ①贾…②戴…③李…④秦… III.
①商业经营 - 通俗读物 IV. ① F713-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 052247 号

Rework by Jason Fried and David Heinemeier Hansson
Copyright © 2010 by 37signals, LLC.
37Signals is a trademark of 37Signals LLC
Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation
Illustrations by Mike Rohde, rohdesign.com
Jacket design by Evan Gaffney
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

重来：更为简单有效的商业思维

著 者：[美] 贾森·弗里德 [丹] 戴维·海涅迈尔·汉森
译 者：李瑜偲 秦昊
出版发行：中信出版集团股份有限公司
(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
承 印 者：北京诚信伟业印刷有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32 印 张：8 字 数：150 千字
版 次：2018 年 6 月第 2 版 印 次：2018 年 6 月第 1 次印刷
京权图字：01-2010-3140 广告经营许可证：京朝工商广字第 8087 号
书 号：ISBN 978-7-5086-8768-1
定 价：58.00 元

版权所有·侵权必究
如有印刷、装订问题，本公司负责调换。
服务热线：400-600-8099
投稿邮箱：author@citicpub.com

本书是典型的 37signals 的风格，辛辣、简洁、机智、直接、靠谱……多读几次，能让你勇气倍增，起而行之，去干一番大事业。

——谢家华 (Tony Hsieh)，美国网上鞋店 Zappos.com^① 首席执行官

本书的精彩之处就在于它能让人反思过去习以为常的每一件事，包括战略、客户以及工作方式。

——威廉·C·泰勒 (William C. Taylor)，美国著名商业杂志《快公司》创刊编辑，《商业怪杰》的作者之一

对我来说，本书带来了一个新的挑战：我必须努力克制住把书中每一页都撕下来贴在墙上的强烈冲动……令人惊羨、震撼有力、灵感四射——这些形容词看起来像一个忠实粉丝在狂拍马屁，但《重来》真的很有用。读完这本书，迎接你的将是醍醐灌顶

^① Zappos.com，美国一家售鞋网站，1999 年创立，创始人谢家华是华人。

和动力十足的新鲜感受。

——凯西·西拉 (Kathy Sierra), “深入浅出”系列畅销书的创始人之一, javaranch.com^① 网站创始人

深受启发……我们一直要求用更少的资源去做更多的事情, 本书的作者则向我们展示了如何做更少的事情, 却创造更多的价值。

——斯科特·罗森伯格 (Scott Rosenberg), Salon.com 网站创始人之一, 《梦断代码》以及《无所不言》的作者

把神圣不可侵犯的教条都留在象牙塔里吧, 让 37signals 中那些不走寻常路的智慧火花和宝贵经验告诉你, 如何在 21 世纪取得商业成功。让 MBA 的行话和咨询演讲见鬼去吧, 我们要的是实用、可操作的建议, 那才是酷玩意儿!

——索尔·卡普兰 (Saul Kaplan), 商业创新工厂 (BIF) 主要推动者

阅读本书就像享受一次动人的私人约会, 仿佛是身临其境与作者共坐对饮, 本书不但睿智、精简, 还真正做到了脚踏实地, 绝对有别于那些不切实际的所谓“哲学思想”。这本书激起了我挑战现状的欲望。

——佩内洛普·特伦克 (Penélope Trunk), 《公然野心家: 成功新规则》的作者

^① javaranch.com, 新手用于学习 Java 技术的知名网站。——编者注

本书认为，一个组织就像软件中的一部分，可编辑、可扩展、可共享、可容错，对任何测试版都充满信心，可再造。许多作者都以“产品越简单、越傻瓜越好”作为写作信条，而《重来》则批判地继承了 this 信条，既做到了智慧的简练，又没有流于平凡。

——约翰·梅达 (John Meada), 《简单法则》的作者

本书就像它的作者一样，反应敏捷、打破常规、振奋人心。这本书不仅是创业者必读的一本书，更是所有的职场中人都应该学习的一本佳作。

——杰西卡·利文斯顿 (Jessica Livingston), 美国著名投资公司 Y Combinator 的合伙人, 《创业者》的作者

我们今天就要就企业的创建、运营、发展（或停滞）发表一些全新的观点。

本书的观点基于实战打拼的经验，而不是乏味的学术理论。在长达 10 年的时间里，我们的企业经历过两次经济衰退、一次经济泡沫破裂、数次商业模式转变，总有人反复预言我们前途不妙——可我们始终保持盈利。

我们刻意把自己做成一家小公司，只为小企业和小团队开发软件，帮助他们更轻松地完成工作。目前全球有超过 300 万人在使用我们的产品。

1999 年，我们从一个“三人组”的网络设计咨询公司起家。到 2004 年，由于对该行业使用的项目管理软件感到十分不爽，于是我们创造了自己的产品：Basecamp^①。当我们把在线工具秀给客户和同事们看时，他们众口一词：“我们的业务也要用这个！”5 年后，Basecamp 每年能为公司带来数百万美元的利润。

^① Basecamp, 37signals 公司旗下一款非常流行的基于云服务的项目管理软件，以简单易用和颠覆性创新而出名。——编者注

现在，我们公司还出售其他的在线工具。Highrise 就是我们开发的一款联系人管理软件以及简单的客户关系管理（CRM）系统。如今有数万家小企业用它来跟踪潜在客户、现有交易以及管理上千万份联系人名单。有超过 50 万人已经注册使用我们的 Backpack 软件，这是一款局域网兼知识共享工具。运用我们的企业即时聊天工具 Campfire，人们已经发送了上亿条信息。我们还研发了一个计算机编程框架——Ruby on Rails，让 Web 2.0 世界很大一部分变得更强大。

有些人认为我们是一家互联网公司，这样的说法让我们回避不及。互联网公司素来以疯狂招聘、大把烧钱、华丽落败而广为人知，我们却不这样。我们公司很小（本书出版时止，仅有 16 名员工）、开支甚少、盈利颇丰。

很多人说我们只是侥幸存活，根本没有能力完成我们在做的东西，并劝诫其他人不要搭理我们的建议。甚至有人说我们不负责、鲁莽行事以及——呼！——不专业。

这些批评家们无法理解一家公司怎么居然会在拒绝成长、唾弃会议、没有预算、踢开董事会、不用广告、远离销售人员和“现实世界”的情况下，依然红红火火。对他们来说，这是问题，对我们来说则不是。他们说你得跟财富 500 强企业做生意。拉倒吧！我们都把产品卖给财富 500 万强企业了。

他们觉得你不可能让员工分散在两个大洲的 8 座城市里老死不相往来地工作。他们宣称，没有财务规划和 5 年计划，企业就不可能成功。一派胡言。

他们断言你需要一个公关公司，在诸如《时代》、《商业周刊》、《快公司》、《纽约时报》、《金融时报》、《芝加哥论坛报》、《大西洋月报》、《企业家》以及《连线》这样的媒体上大力宣传。大错特错！他们说商业

秘诀不能共享，技术机密不能曝光，否则就经受不住市场竞争。一错再错！

他们说，你无法和拥有庞大的市场广告预算的大公司一较高下；他们说，产品线不如竞争对手丰富，就不可能取胜；他们说，你不能在经营过程中走一步看一步。但我们恰恰就是这么做的。

他们还说了很多，我们只能说他们是错的，我们的例子就是活生生的证据。我们写作此书的目的，就是为了证明他们是错的。

首先我们要把企业层层拆解，一直分析到骨子里，让大家明白为什么要趁现在赶紧扔掉那些传统的企业运营观念。然后我们会重建一个新的理论，人们可以从中了解到如何开始运作企业、为什么人们需要的资源比想象的要少、何时投放新产品、如何透露消息、什么时候该雇用什么人以及如何掌控全局。

现在，让我们开始吧。



引言 //XIII

开局篇 | **FIRST**

◎ 新的现实 //003

卸负篇 | **TAKEDOWNS**

- ◎ 忘了“现实世界” //007
- ◎ 哪来的从错误中学习 //009
- ◎ 计划即瞎猜 //012
- ◎ 何必壮大？ //015
- ◎ 工作狂 //018
- ◎ 受够了“企业家” //021

行动篇 | GO

- ◎ 在宇宙中留下你的足迹 //025
- ◎ 挠自己的痒处 //027
- ◎ 着手做什么 //031
- ◎ “没时间”不是借口 //033
- ◎ 画沙为界，立场明确 //035
- ◎ 不可能的宗旨 //038
- ◎ 万不得已不筹资 //041
- ◎ 你的需求没有想象的那么多 //044
- ◎ 要成就事业，不能只是创业 //047
- ◎ 破釜沉舟 //049
- ◎ 轻装上阵 //052

进阶篇 | PROGRESS

- ◎ 条件受限是好事 //055
- ◎ 与其做个半成品，不如做好半个产品 //058
- ◎ 从核心出发 //060
- ◎ 不要过早关注细节 //062
- ◎ 做出决定就是取得进展 //064
- ◎ 当好博物馆长 //067
- ◎ 在问题上少投入点精力 //070
- ◎ 关注不变因素 //072
- ◎ 音乐就在你的指尖流淌 //074
- ◎ 卖掉副产品 //077
- ◎ 立马就上线 //080

效率篇 | **PRODUCTIVITY**

- ◎ 认知错觉 //085
- ◎ 退出的理由 //088
- ◎ 打岔是效率的敌人 //091
- ◎ 会议有毒 //094
- ◎ 刚刚好就是真的好 //097
- ◎ 速战速决 //099
- ◎ 不要逞英雄 //101
- ◎ 该睡觉时就睡觉 //103
- ◎ 预估的都是垃圾 //105
- ◎ 罗列问题，不得解决 //108
- ◎ 决策宜小不宜大 //111

对手篇 | **COMPETITORS**

- ◎ 拒绝照搬 //115
- ◎ 将你的产品去商品化 //118
- ◎ 向对手挑战 //121
- ◎ 给竞争力做减法 //124
- ◎ 谁管他们在做什么？ //127

进化篇 | EVOLUTION

- ◎ 养成对客户说“不”的习惯 //131
- ◎ 让你的客户超越你 //134
- ◎ 头脑发热不等于当务之急 //137
- ◎ 家用便利就是好 //139
- ◎ 不必逐字记下客户需求 //141

推广篇 | PROMOTION

- ◎ 甘于低微 //145
- ◎ 培养自己的拥趸 //148
- ◎ 普及知识，赢得竞争 //150
- ◎ 效仿大厨 //152
- ◎ 转到幕后看看 //154
- ◎ 没人喜欢塑料花 //156
- ◎ 新闻通稿就是垃圾信息 //158
- ◎ 别惦记大牌媒体 //161
- ◎ 药贩子最精明 //163
- ◎ 市场营销不是一个部门的事 //165
- ◎ 一夜成名只是传说 //167

招聘篇 | **HIRING**

- ◎ 亲力亲为 //171
- ◎ 受不了时再招人 //173
- ◎ 放弃牛人 //175
- ◎ 鸡尾酒会上的陌生人 //177
- ◎ 可笑的求职简历 //179
- ◎ 多年的无关经验 //181
- ◎ 常规教育不值一提 //183
- ◎ 人人都得干活儿 //186
- ◎ 聘用独当一面的经理人 //188
- ◎ 招聘笔杆子 //190
- ◎ 高手遍布世界各地 //192
- ◎ 试用期必不可少 //194

救灾篇 | **DAMAGE CONTROL**

- ◎ 主动掌控负面新闻 //197
- ◎ 速度改变一切 //200
- ◎ 如何道歉 //202
- ◎ 让每个人都上前线 //205
- ◎ 深深深呼吸 //208

文化篇 | CULTURE

- ◎ 企业文化不是由谁创造的 //211
- ◎ 决策都是临时性的 //213
- ◎ 跳过摇滚明星 //215
- ◎ 员工不止 13 岁 //217
- ◎ 5 点准时放人 //219
- ◎ 不要矫枉过正 //221
- ◎ 发出你的心声 //223
- ◎ 需要避开的词汇 //226
- ◎ 越快越好是毒药 //229

总结篇 | CONCLUSION

- ◎ 灵感稍纵即逝 //233
- ◎ 谢谢阅读 //234

附录 //235

- ◎ 有关 37signals//235
- ◎ 37signals 的产品 //237

致谢 //239

REWORK 开局篇 **REWORK**

FIRST

WORK
WORK
WORK
REWORK
WORK
WORK
WORK

↑重来