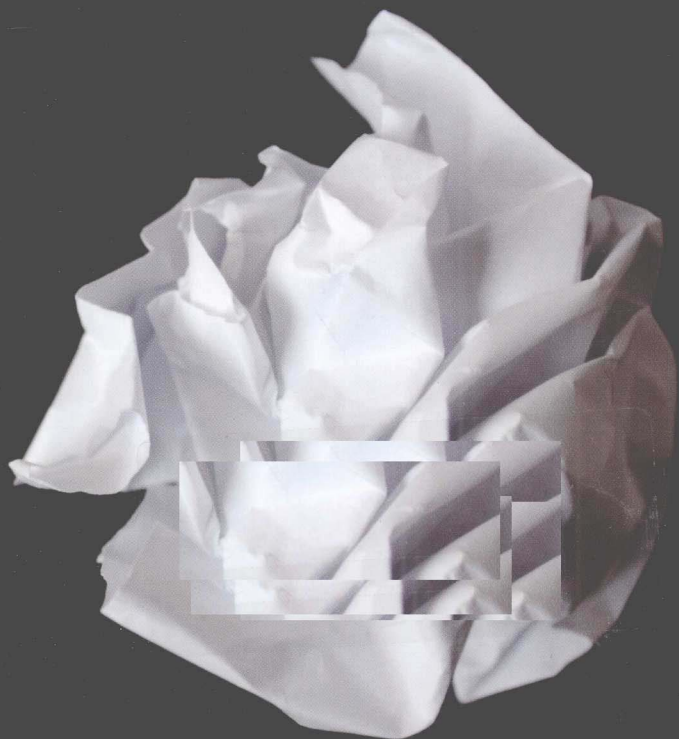


“置此书于不顾者，后果自负。”——赛斯·高汀

REWORK

更为简单有效的商业思维

重来



《纽约时报》、《华尔街日报》畅销书
Amazon书店排行榜第一名

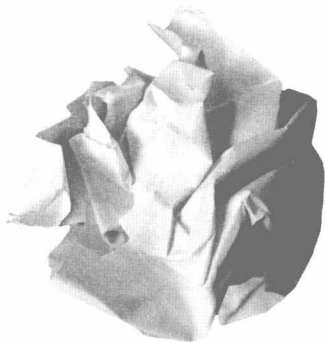
[美] 贾森·弗里德 (Jason Fried)

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

李瑜偲◎译



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS



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 译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

重来: 更为简单有效的商业思维 / (美) 弗里德, (丹) 汉森著; 李瑜偲译. —北京: 中信出版社, 2010. 11

书名原文: Rework

ISBN 978 - 7 - 5086 - 2361 - 0

I. 重… II. ①弗… ②汉… ③李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 190111 号

Copyright © 2010 by 37signals, LLC.

Simplified Chinese translation edition © 2010 by China CITIC Press

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of The Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

Illustrations by Mike Rohde, rohdesign.com

Jacket design by Evan Gaffney

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限于中国大陆地区发行销售

重来——更为简单有效的商业思维

CHONGLAI

著 者: [美] 贾森·弗里德 [丹] 戴维·海涅迈尔·汉森

译 者: 李瑜偲

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

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 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 15.5 字 数: 168 千字

版 次: 2010 年 11 月第 1 版

印 次: 2010 年 11 月第 1 次印刷

京权图字: 01 - 2010 - 3140

书 号: ISBN 978 - 7 - 5086 - 2361 - 0/F · 2109

定 价: 36.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

服务热线: 010 - 84849283

E-mail: sales@citicpub.com

服务传真: 010 - 84849000

author@citicpub.com

好评如潮

“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，美国网上鞋店 Zappos.com 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，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，本书带来了新的挑战：我必须努力克制住把每一页书都撕下来贴在墙上的强烈冲动……令人惊羡、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和动力十足的新鲜感受。”

——凯西·西拉，“深入浅出”系列畅销书的创始人之一，
javaranch.com 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，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，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，《公然野心家：成功新规则》的作者

“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》则批判地继承了这个信条，既做到了智慧的简练，又没有流于平凡。”

——约翰·梅达，《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，美国著名投资公司 Y Combinator
的合伙人，《创业者》的作者



引言篇 | INTRODUCTION

开局篇 | FIRST

新的现实 007

卸负篇 | TAKEDOWNS

忘了“现实世界” 011

哪来的从错误中学习 013

计划即瞎猜 016

何必壮大? 019

工作狂 022

受够了“企业家” 025

行动篇 | GO

在宇宙中留下你的足迹 029

挠自己的痒处 031

着手做点什么 034

“没时间”不是借口 036

画沙为界，立场明确 038

不可能的宗旨 041

万不得已不筹资 044

你的需求没有想象的那么多 047

要成就事业，不能只是创业 049

破釜沉舟 051

轻装上阵 054

进阶篇 | PROGRESS

- 条件受限是好事 057
- 与其做个半成品，不如做好半个产品 060
- 从核心出发 062
- 不要过早关注细节 064
- 作出决定就是取得进展 066
- 当好博物馆长 069
- 在问题上少投入点精力 072
- 关注不变因素 074
- 音乐就在你的指尖流淌 076
- 卖掉副产品 079
- 立马就上线 082

效率篇 | PRODUCTIVITY

- 赞同的错觉 087
- 退出的理由 090
- 打岔是效率的敌人 093
- 会议有毒 096
- 刚刚好就是真的好 098
- 速战速决 101
- 不要逞英雄 103
- 该睡觉时就睡觉 105
- 预估的都是垃圾 107
- 罗列问题，不得解决 110
- 决策宜小不宜大 113

对手篇 | COMPETITORS

- 拒绝照搬 117
- 将你的产品去商品化 119
- 向对手挑战 122
- 给竞争力做减法 125
- 谁管他们在做什么？ 128

进化篇 | EVOLUTION

- 养成对客户说“不”的习惯 131
- 不要攀客户的高枝 134
- 头脑发热不等于当务之急 136
- 家用便利就是好 138
- 不必逐字记下客户需求 140

推广篇 | PROMOTION

- 甘于低微 143
- 培养自己的拥趸 146
- 普及知识，赢得竞争 148
- 效仿大厨 150
- 转到幕后看看 152
- 没人喜欢塑料花 154
- 媒体发布就是垃圾邮件 156
- 别惦记大牌媒体 158
- 药贩子最精明 160
- 市场营销不是一个部门的事 162
- 一夜成名只是传说 164

招聘篇 | HIRING

- 亲力亲为 167
- 受不了时再招人 169
- 放弃牛人 171
- 鸡尾酒会上的陌生人 173
- 可笑的求职简历 175
- 多年的无关经验 177
- 常规教育不值一提 179
- 人人都得干活 182
- 聘用独当一面的经理人 184
- 招聘笔杆子 186
- 高手遍布世界各地 188
- 试用期必不可少 190

救灾篇 | DAMAGE CONTROL

主动掌控负面新闻 193

速度改变一切 196

如何道歉 198

让每个人都上前线 201

深深深呼吸 204

文化篇 | CULTURE

文化不是由谁创造的 207

决策都是临时性的 209

跳过摇滚明星 211

员工不止 13 岁 213

5 点准时放人 215

不要听风就是雨 217

发出你的心声 219

需要避开的词汇 222

越快越好是毒药 225

总结篇 | CONCLUSION

灵感稍纵即逝 229

谢谢阅读 230

附录 | RESOURCES

有关 37signals 232

37signals 的产品 233

致谢 | ACKNOWLEDGMENTS

REW RK

INTRODUCTION

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。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。

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。

REW  **RK**
FIRST

WORK

WORK

WORK

RE WORK

WORK

WORK

WORK

新的现实 The new reality

这是一本为与众不同的读者——从不曾抱有创业梦想的平凡之辈到已经成功创立和运营企业的佼佼者——所写的一本不落窠臼的商业书籍。

这本书属于中流砥柱的精英企业家们、商业世界一流的成熟老手们，属于那些认为自己是与生俱来的创业高手、天生领袖的征服者们。

这本书也属于那些不那么热血沸腾的小企业主们，这些人可能并非一流企业家，但仍然把事业作为生活的中心。他们上下求索，想找到一件能让他们做得更多、做得更明智、能一举成功的利器。

这本书甚至还属于那些成天兢兢业业上班，但一直想自己做些事情的人。也许他们热衷于现有的工作，但却对老板感到不爽。也许他们只是觉得厌倦了当前的工作，想做一些自己喜欢的事情并从中获得些回报。

最后，这本书还属于那些从未考虑过出去自己创业的人。也许他们觉得自己不是这块料；也许他们觉得自己没钱、没时间、没信心；也许他们就是害怕当出头鸟；也许他们认为“商业”是个肮脏的词汇。不管出于什么原因，这本书也是为他们而写就的。

让我们直面新的现实吧。今天，任何人都可以创业，过去无法企及的工具如今触手可得。过去要价好几千美元的技术如今只要几块钱甚至能免费使用。现在一个人能干过去两个人、三个人甚至整个部门的活儿。几年前那些一般人拿不到的材料如今看来也不过如此。

你不必每周花费 60、80 甚至 100 个小时去工作，10~40 个小时已经足够了。你无须耗费必生的积蓄，也不必担心冒船超载的风险。你完全可以

在依靠正职工作带来的现金流养活自己的同时，去创立自己的事业。你甚至不需要一间办公室就能创业，如今人们可以在家工作，或者和千里之外素未谋面的陌生人进行合作。

是时候从头来过了，让我们整装出发吧。