

Office Not Required

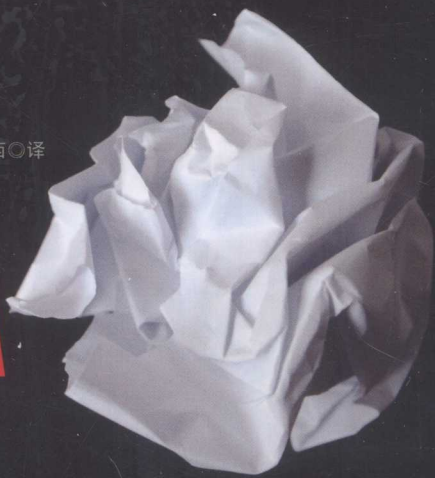
重来2

更为简单高效的远程工作方式

《重来》作者最新作品

[美] 贾森·弗里德 [丹] 戴维·海涅迈尔·汉森◎著 苏西◎译

REMOTE



“在不远的未来，人人都将远程工作。
为了迎接这个巨大变化，
你需要读一读这本很有远见的书。”

— 凯文·凯利 (Kevin Kelly)



中信出版社·CHINACITICPRESS

014034790

F270
2147
V2

REM  TE

Office Not
Required



重来2

更为简单高效的远程工作方式

[美] 贾森·弗里德 [丹] 戴维·海涅迈尔·汉森◎著 苏西◎译



北航

C1722632

中信出版社·CHINACITICPRESS·北京·

F270
2147
V2

014034780

图书在版编目 (CIP) 数据

重来 2: 更为简单高效的远程工作方式 / (美) 弗里德, (丹) 汉森著; 苏西译. —北京: 中信出版社, 2014.4

书名原文: Remote: Office Not Required

ISBN 978-7-5086-3203-2

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

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 003143 号

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

37Signals is a trademark of 37Signals LLC.

Simplified Chinese translation copyright © 2014 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

重来 2: 更为简单高效的远程工作方式

著者: [美] 贾森·弗里德 [丹] 戴维·海涅迈尔·汉森

译者: 苏西

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 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开本: 787mm × 1092mm 1/16

印张: 14.75

字数: 158 千字

版次: 2014 年 4 月第 1 版

印次: 2014 年 4 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2013-7269

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书号: ISBN 978-7-5086-3203-2 / F · 3106

定价: 39.00 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。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

好评如潮

在《重来2》这本书中，你将看到两个已经通过远程工作方式取得成功的人提出的深刻建议。本书犹如一篇宣言，摒弃了僵化的固定地点、固定时间的组织习惯，为这个虚拟和全球化的新世界提供了最棒的工作经验。

——戴维·艾伦 (David Allen)，国际畅销书作家，著有《搞定：无压工作的艺术》(*Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*)

远程工作正是我的工作和生活方式。现在我明白为什么了。如果你在办公室上班，那你需要看看这本精彩的作品，然后改变你的人生。

——理查德·佛罗里达 (Richard Florida)，畅销书作家，著有《创意阶层的崛起》(*The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*)

在不远的将来，人人都将远程工作，包括那些正坐在你对面的人。为了做好准备，迎接这个巨大变化，你需要读一读这本很有远见的书。

——凯文·凯利 (Kevin Kelly)，《连线》(*Wired*) 杂志创始主编，著有《科技想要什么》(*What Technology Wants*)

告别办公室，抛开损耗灵魂的通勤，远离窒闷的格子间，扔掉千篇一律的公司文化。《重来2》这本书充满智慧和说服力，令人信服，它让我们看到了一个领先于时代的、更高

产也更令人满意的无需办公室的未来，这个未来对每个人都有好处（嗯，商业地产商除外）。

——亚当·潘恩伯格 (Adam L. Penenberg)，著有《病毒循环》(*Viral Loop: From Facebook to Twitter, How Today's Smartest Businesses Grow Themselves*)

正如 20 世纪 70 年代的人们无法想象手机会比面包机更小一样，有些公司依然认为，除非员工来到办公室工作，否则就没法做出漂亮业绩。远程工作是未来的趋势，贾森和戴维出色地完成了任务，把最佳实践经验传授给了员工和雇主。

——帕梅拉·斯利姆 (Pamela Slim)，《逃离格子间的国度》(*Escape from Cubicle Nation: From Corporate Prisoner to Thriving Entrepreneur*) 作者

贾森和戴维令人信服地证明了远程工作的好处，而且兼顾了管理者和员工双方的视角……远程工作赋予你操控自己人生的力量，这本书就是行动指南。

——佩内洛普·特朗科 (Penelope Trunk)，著有《厚脸皮的野心家》(*Brazen Careerist: The New Rules for Success*)

工作场所的分散化不再是未来学家的专利，它已经变成了每天上演的现实生活。《重来 2》是一本充满真知灼见的书，让人们在未来十年及以后生活得更加精彩。

——托德·亨利 (Todd Henry)，《意外创新》(*The Accidental Creative: How to Be Brilliant at a Moment's Notice*) 一书作者

《重来 2》不仅仅是一本强大的工具书……书中还充满了各种关于协作、创新和人类心理的精妙见解。

——里奥·巴伯塔 (Leo Babauta)，著有《禅宗的习惯》(*Zen Habits: Handbook for Life*)

2013年，当我们刚开始写这本书的时候，远程工作的人数已经在默默增加。（从2005年到2011年，美国采用远程工作方式的人数增长了73%，共计300万人。^①）

然而，就在2013年2月底，正值我们写完这本书的时候，静谧被彻底打破了——雅虎宣布取消它的远程工作项目。突然之间，远程工作这件事从冷门的学术词汇变成了全球讨论的热点。不说上千吧，至少有上百篇新闻文章纷纷发表，人们对此展开了热烈的争论。

当然，要是雅虎CEO玛丽萨·迈耶（Marissa Mayer）能够再等上6个月，等到我们这本书上市的时候再宣布这个消息，那就更好了。也就是说，她的这个行动犹如搭建起了一个独一无二的背景，供人们检验这本书中的所有论断。结果是，你在“反对远程工作的理由”那一篇中看到的每一个借口，在雅虎掀起的这场风暴中全都一一登台露面。

不用说，我们认为雅虎做了个错误的决定，但我们感谢他们把聚光灯打

^① <http://www.globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics>.

在了远程工作本身。在这本书中，我们希望用一种更为深思熟虑的方式来分析它。不要摘要式的报道，没有哗众取宠，我们在这本书中呈现的全是第一手的经验，对远程工作利弊的分析都来自我们的亲身体会，这是一本通向远程工作的美好新世界的指南。开心地读吧！

“未来已经在那儿了，只不过若隐若现而已。”

——威廉·吉布森^①

上百万的员工和成千上万的企业已经发现了远程工作的乐趣和好处。无论企业规模大小，无论它们属于何种行业，远程工作每年都在稳步增长。然而，人们对它的态度却不像当年对传真机那样，立即就全面接受，远程工作还没有风行全球，也不像有些人想的那样成为平常的选择。

技术手段都已齐备。从来没有哪个时代能像今天一样，能够如此便捷地在任何时间、跟任何地方的人沟通、协作。可是，还有一个基本的、人类的问题没有解决：还没有升级换代的，是人们的思想。

这本书的目的就是帮你把想法升级换代。我们会向你展示远程工作的诸多好处，比如你可以找到最优秀的人才，从折磨身心的通勤路上解脱出来，在传统办公室之外的地方高效地工作。我们还会对坊间流传的托词和借口一一进行分析，比如，创新只能发生在面对面的谈话中，员工回到家就无法

^① 威廉·吉布森(William Gibson)，美国作家，科幻文学的创派宗师与代表人物，被称作“赛博朋克运动之父”。——译者注

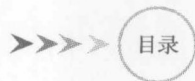
专心工作，远程之后企业文化会慢慢消亡等等。

总之，这本书将教你变身成为远程工作专家。在书中，你会看到能帮你充分发掘远程工作潜力的工具和科技手段，也会看到有哪些陷阱和不利因素可能会影响到你（任何事都有利有弊）。

书中的讨论都非常实用，因为我们的知识全部来自亲身经验，而不是空谈理论。过去 10 年中，我们从远程工作起步，创立了一家成功的软件公司 37signals。最初，我们的一位合伙人在哥本哈根，其余的在芝加哥。从那时起，我们的团队渐渐发展到了 36 人，他们居住在世界各地，为全球几乎每个国家的数百万名用户提供服务。

根据这些丰富的经验，我们将在本书中告诉你，远程工作犹如打开了一扇通往新时代的大门，那里有自由，有奢侈的特权。这个美好的新世界超越了工业时代对办公室的笃信。在这个新世界里，我们摒弃了一种覆满尘土的陈旧观念，即“外包是用最低成本来提升业绩的好办法”，继而提出了一种全新的理想做法：远程工作既能提升工作质量，也能提高工作满意度。

“不再需要办公室”，这不仅仅是未来才有的事——它已经发生了。现在，轮到你迈开脚步，跟上时代的步伐了。



作者的话 IX

前 言 XI

01

远程工作的时代已经来临

为何办公室里无法办公 003

别再把人生耗费在通勤路上 006

这是技术问题，笨蛋 009

逃离朝九晚五 011

何必都挤在大城市 014

新时代的奢侈 017

人才处处有 020

不是钱的事 023

但省钱总是好事 025

不必非此即彼 028

依然有得有失 031

你可能已经尝试过了 033

02 反对远程工作的理由

- 唯有同处一室，奇迹才会发生 037
- 要是不盯着，我怎么知道他们在干活？ 040
- 家里的干扰太多了 043
- 唯有办公室才安全 046
- 谁来接电话？ 049
- 大公司都不这么干，我们为什么要这么干？ 052
- 其他人会妒忌的 055
- 企业文化怎么办？ 057
- 我现在就要答案！ 060
- 可是，我会失去控制权 063
- 我们为这个办公室花了不少钱！ 066
- 这对我们的规模或行业不适用 068

03 远程工作中如何协作

- 规划出重叠时间 075
- 眼见为实 078
- 全部摊到桌面上 081
- 虚拟饮水机 084
- 把工作进展秀出来 087
- 工作成果是最根本的衡量标准 090
- 不一定非得远在天边 092
- 做好防灾准备 095
- 慎用 M&Ms 098

04 当心副作用

- 可别宅出病来 103

- 拿得起，放得下 106
- 把工作环境弄舒服点儿 109
- 当心你的腰围 112
- 孤独的前哨 115
- 与客户一起工作 118
- 税收，会计，法律条文，真麻烦！ 121

05 寻找并留住最优秀的人才

- 世界很大 125
- 生活总在继续 128
- 保持气氛融洽 131
- 温暖的人性 134
- 无须故意刁难 137
- 繁荣发展的代价 141
- 谁是好员工 144
- 笔头功夫要过硬 147
- 试做项目 150
- 亲自见见他们 152
- 承包商最懂怎么做培训 155

06 管理远程员工

- 什么时机最合适？ 159
- 别再盯着椅子 162
- 见面聚会与赶工冲刺 165
- 开源软件的启示 168
- 公平对待所有员工 171
- 一对一沟通 174

- 移除路障 176
- 要当心的是过劳，而不是偷懒 179
- 妥善运用稀缺资源 182

07 远程人的生活

- 找到自己的作息规律 187
- 上午远程，下午回办公室 190
- 工作电脑，休闲电脑 192
- 在人群中独自工作 195
- 保持强劲动力 197
- 流浪的自由 200
- 场景随心换 203
- 家庭时间 205
- 家里没地方办公怎么办 207
- 切勿让自己被忽略 210

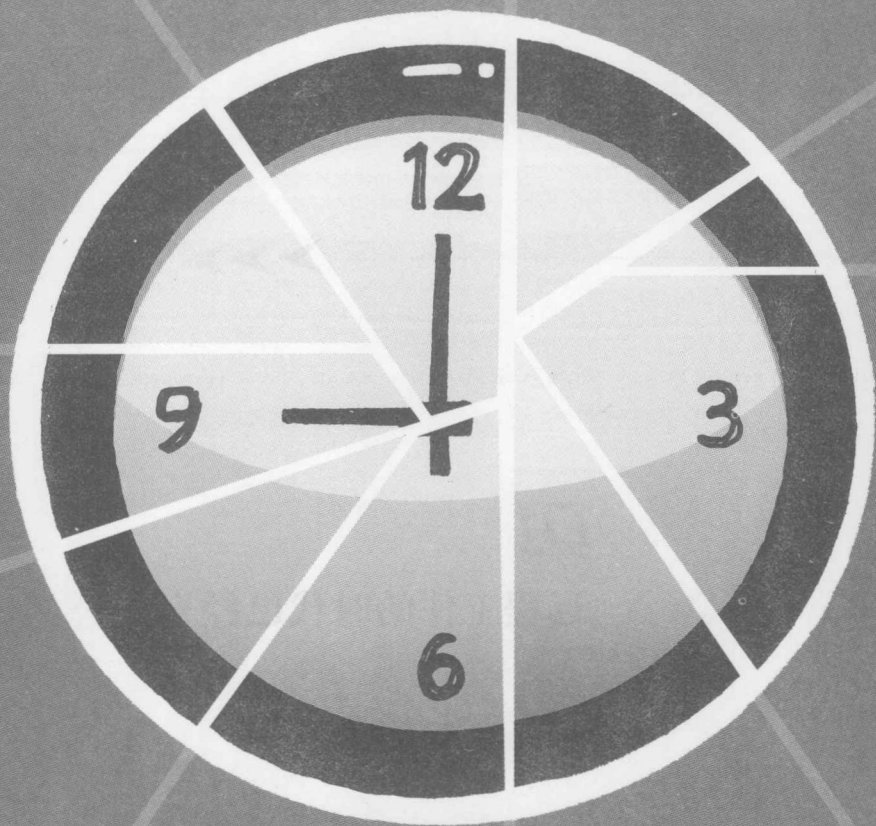
08 结语

- 办公室：过时的怪东西 213
- 附录 远程工作工具箱 215
- 致谢 219



01

➤➤ 远程工作的时代已经来临



为何办公室里无法办公

Why work doesn't happen at work

如果你问别人，必须把工作做完的时候会去哪儿，极少有人会说“办公室”。就算真有人这样说，他们也会补充一句，“我会一大早赶去，趁着人都没来的时候干活”，或是“等到大家都走了，我留下来工作到很晚”，“周末时偷偷溜进去”。

他们其实想说的是，在办公室里没法工作。当人们真心想把活儿做完的时候，工作时段里的办公室是他们最不愿去的地方。

这是因为办公室早已变成了“干扰工厂”。忙碌的办公室犹如食品料理机一把你的一天搅切成七零八碎的小块儿。这边耗上15分钟，那边耗上10分钟，这里20分钟，那里5分钟。填满这些零碎时段的是电话会议，开会，再开一个会，或是另外一些跟制度相关、实际上却毫无必要的干扰事项。

当你的工作日被切割成工作“片段”之后，想完成一项有意义的工作简直太难了。

有意义的工作，创意工作，需要人静心深思的工作，重要的工作……干这类活儿的时候，你得需要一段不受打扰的时间才能进入状态。可在如今的办公室里，这种整块儿的时间根本就找不到。相反，办公室里有的只是接连不断的干扰。

实际上，能安静地一个人待着，使自己的思绪不被打扰，这正是远程工作最大的好处之一。独自工作的时候，远离闹哄哄的办公室，你可以进入自己的高产状态。你真的能把活儿干完——正是那些在办公室里没法完成的活儿！

的确，在办公室之外工作也有它的短处。干扰会来自其他地方，事由也五花八门。如果你在家办公，或许电视会影响你。如果你去附近的咖啡店里工作，或许几张桌子之外有人大声讲话。但重点是：这些干扰是你能够控制的。它们是被动的，不会过来碍手碍脚，害得你什么都没法干。你可以找一个适合自己工作风格的地方。你可以戴上耳机，不必担心会有同事闲逛到你桌边，拍拍你的肩膀，也不用担心有人叫你去参加另一个毫无必要的会议。这里是你的地盘，你的地带，而且只属于你一个人。

不相信我们说的？那就问问周围的人，或是问问你自己：必须把工作做完的时候，你会去哪儿？答案肯定不是“下午的办公室”。