

"IGNORE THIS BOOK AT YOUR OWN PERIL." —SETH GODIN

# REWORK



FROM THE FOUNDERS OF 37signals

# REWORK

# JASON FRIED

## CHAPTER INTRODUCTION

我们有一些新的理念是关于开创、运作、扩张（或者不扩张）一项生意。

这本书不是基于学术理论，而是基于我们的实践。我们已经做生意超过 10 年。在这一过程中，我们见证了两次经济衰退、一次泡沫经济的溃灭、商业模式的转换、暗淡前景预测的来来往往，而在这过程中，我们仍一直赚钱。

我们有意的保持较小的公司规模，简单方法解决事情。全球超过 300 万人用我们的产品。

我们由三人组成的网站设计公司始建于 1999 年。

2004 年，我们对其他产业所用的项目管理软件并不满意，所以创造了自己的：Basecamp。当我们把这款在线工具展现给客户和同事们时，他们都一致说：“我们的生意就需要这样的工具。” 5 年以后，Basecamp 每年产生数百万的利润。

我们现在也销售另一款在线工具。Highrise，我们的交际管理和简单的 CRM（客户关系管理）工具，用于几万小企业掌握领先，交易，及超过十万个联系。超过 50 万人已经注册了 Backpack，一款内网，知识共享工具。用户用 Campfire，一款实时商务聊天软件，发送了超过 100 万条信息。我们还创造并开源一款计算机编程结构软件，Ruby on Rails，它对 Web 2.0 时代影响很大。

一些人认为我们是一家互联网公司，但这让人生厌。为人所知的是，互联网公司雇佣强势，花费浪费，衰退壮观。那不是我们。我们是小公司（当这本书出版时，只有 16 人），节俭，盈利。

很多人说我们不能成功。他们说我们是侥幸。他们建议别人忽略我们的建议。还有人甚至说我们不负责，鲁莽，气短，不专业。

这些评论家们搞不清楚的是，一家公司拒绝扩张，会议，预算，董事会，广告，销售人员，而”真实世界“是仍然繁荣。那是他们的问题，不是我们。他们说你们应该已 500 强做生意。见鬼去吧。我们产品卖给 5,000,000 强。

他们不会想到你的员工散布在 8 个城市，横跨两个大洲，几乎彼此从未见过面。他们说如果不做财政规划和五年计划，你们不会成功。他们错了。

他们说你们应该需要一个 PR 公司联络好 Time, Business week, Inc., Fast Company, the New York Times, the Financial Times, the Chicago Tribune, the Atlantic, Entrepreneur, Wired。他们错了。他们说你们不能共享你们的秘诀，暴露你们的秘密，承受竞争。又错了。

他们说你们不可能在没有相当大的市场和广告预算的情况下和大公司竞争。他们说你们不会成功，你们只做产品，和竞争者相比，其他很少涉及。他们说按你的套路你不会成功。但是那确实是我们已经做到了的。

他们说了一大堆。我们说他们是错的。我们已经证明了。我们写这本书告诉你怎样证明他们是错的。

第一，我们开创了一项有勇气的事业。我们将记下要点和解释为什么抛弃传统观念来经营一项事业。然后我们会重建它。你将学到怎样开始，为什么你需要的比你想象的，什

么时候投入开始，怎样离开书本，雇佣谁，什么时候雇佣，还有怎样保持一切在掌控中。

现在，我们来继续。

## **CHAPTER**

### **FIRST**



### **The new reality**

这是一本不同的商业书籍，为这样一些不同的人而写：他们从未想过开始一项商业，对于那些已经有一家成功建立运作的公司。

这是创业者的核心，商业世界里的 A 型好手。人们觉得他们天生就能是开创、领导和征服。

同样适用于较少数极小型商业拥有者。有人也许不是 A 型人，但是他们的生活中心依然在打理自己的生意。

寻找优势的人能帮助他们更多行动、更聪明的去工作、更强大。

这本书适用于那些受困于日常工作却一直渴望做点自己的事儿的人。也许他们喜欢他们做的事，但不喜欢他们的老板。或者他们只是无聊了。他们想做一些自己喜欢而又能从中赚钱的事情。

最后，这本书也是为那些从未考虑过脱离现在拥有的而去创业的人。也许他们不想被排除掉也许他们不想花费时间、金钱、信念去折腾。也许他们只是害怕被推到第一线。或者他们认为做生意是肮脏的。不管什么原因，这本书就是给他们看的。

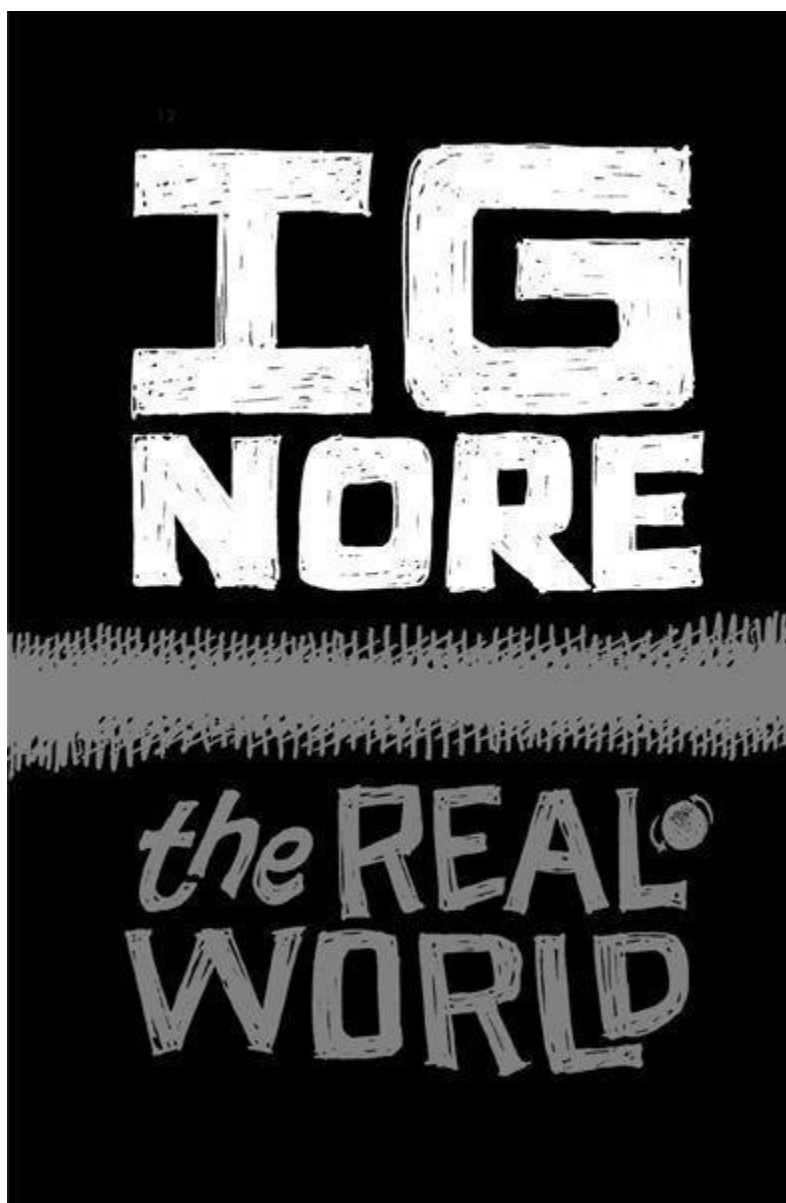
这是一个新的现实。任何人都可以做生意。以前遥不可及的，现在伸手可及(Tools are

used to be out of reach are now easily accessible)。花费巨大的科技现在只需要几块钱甚至免费。一个人能做两份工三份工，某些情况部下是整个部门。很多年前不可能的事情在今天都很简单。

你不用每周痛苦的工作 60 / 80 / 100 小时，10-40 个小时就足够。你没有必要耗尽你一生的积蓄或者承担风险。一边继续你的日常工作，一边开始创业，这样随时有现金满足你的需要。甚至你不需要办公室。今天你可以在家工作或者和从未见面而离你千里之外的人合作。

是时候重塑工作了。(It's time to rework work)我们开始吧！

## **CHAPTER TAKEDOWNS**



### **Ignore the real world**

“在真实世界里面行不通”这是你常常听到的，当你告诉别人一个新想法时。

真实世界听起来一个恶心压抑的地方。这个地方的新想法，不熟悉的方法，外来观念常常失败。只有人们已经知道或者做过的事情才会胜利，就算这些事情是有瑕疵或者无效的。

初步探讨一下，你将发现“真实世界”的居民充斥着悲观主义和失望。他们期望新鲜观念失败。他们设想社会没有准备足以变革。

更糟的是，他们想将别人拖进他们的坟墓。如果你是充满希望和野心的人，他们会试着说服你你的想法是不可能的。他们会说你在浪费时间。

别去信他们。那种世界也许对于他们来说是真实的，但并不表示你一定要生活其中。

我们知道因为我们的公司以各种方式的真实世界测试中失败。真实世界中，你不能拥有超过一打的雇员遍布在两个大洲，8个不同的城市。真实世界里，你不能在没有任何销售人员和广告的情况下吸引成千上万的客户。真实世界里，你不能向社会的其他人显露你成功的公式。但是我们已经做了那些事情并且成功了。

真实的世界不是一个地方，而是一个借口。是为什么也不尝试而辩护。这对你没有任何好处。



### **Learning from mistakes is overrated**（从错误里面学到东西被高估了）

在商业社会中，失败被期望为成功之母。你常听说十分之九的新事业失败。你听说你的商业机会极小。你还听说失败能塑造人的品质。人们劝告说 (Fail early and fail often) 失败得早也就常常失败。

这么多失败漂在天上，你没法，还是要将其吸入。别吸了！(Don't get fooled by the stats) 别因为这些定式傻掉了。别人的失败是别人的失败。

如果别人不能销售他们的产品，那与你无关。如果别人不能组建一个团队，跟你也没关系。如果他人不能为他们的服务定价，当然，与你无关。如果别人不能赚得比花费得多，那么，你来赚。

另一个普遍的误解是：你需要从你的过失中学到什么。你真的从中学到什么了吗？你也许学到了别再犯同样错误，但是真的值得吗？你仍然不知道接下来该做什么。

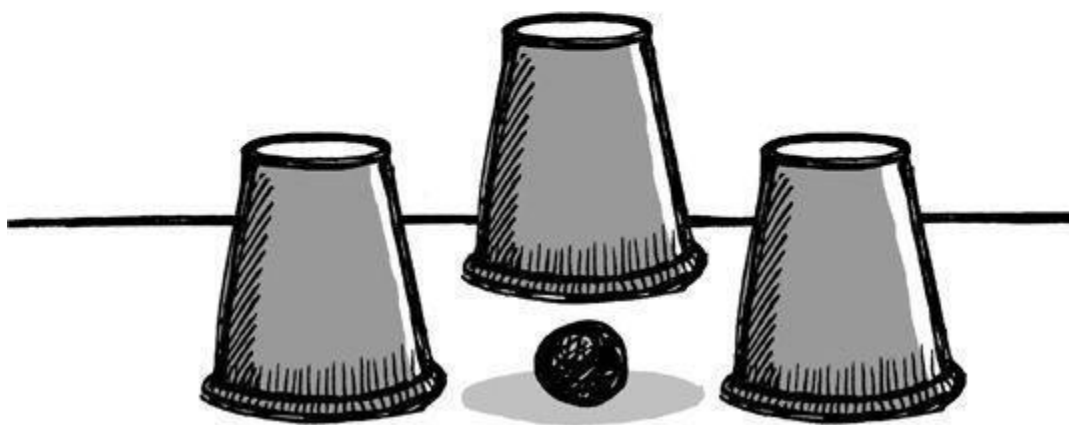
相反的应该从成功中学习。成功给予你真正的弹药。一旦成功，你就知道什么是做对

的，然后你再做一次。而下一次，你可能做得更好。

失败不是成功的先决条件。一项哈佛商学院的研究发现，已成功的企业家更容易再次成功。在他们未来的公司成功比例是 34%。但是第一次失败的创业者几乎跟同成功者的比例，正如人们第一次创业：仅 23%。失败的人在获得等量成功之前的数量和从来什么都不尝试的人一样多。成功是一种真正被计数的体验。(Success is the experience that actually counts)

不必惊讶：自然法则是确切的。进化不会逗留在过去的失败中，它总是基于已经成功的。你觉得呢？

# PLANNING IS GUESSING



## Planning is guessing

除非你是算命先生，长期的商业计划是种幻想。有太多的事实证明那是超出你的掌控的：市场环境、对手、顾客、经济等等。做计划让你觉得一切尽在掌握但实际上你没有。

为什么我们不把计划真正的命名为猜测呢？开始涉及你的商业计划则是开始了猜测，你的金融计划则是你的金融猜测，你的战略计划则是你的战略猜测。现在你可以不必为此那么紧张，它们不值得。

当你把计划变成猜测时，你正进入一个危险的境地。计划是让过去指引未来。它们会让你盲从。" 这就是我们接下来要做的，因为，我们曾说过我们要这样做。" 这就是问题所在：计划和即兴发挥相矛盾。

你不得不即兴发挥。你必须挑选好出现的机会。有时候你会说，我们将换新方向，因为今天这样做有意义。

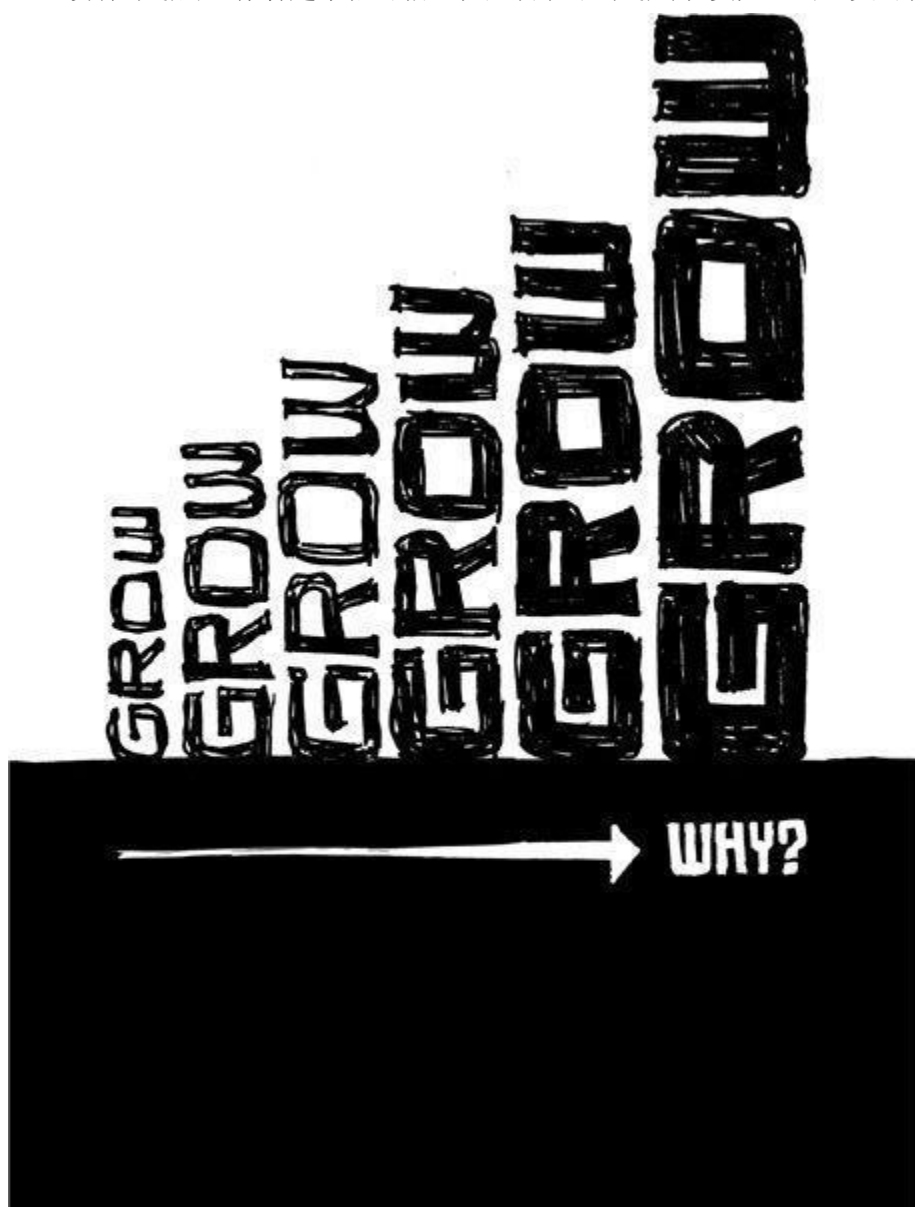
大范围计划也会搞砸。你获得最多的信息是你正在做某事时，而不是你已经做完之前。什么时候你还会做计划呢？通常在你已经开始之前。那是做重大决定最糟糕的时间。

现在并不是说你不必考虑未来，不必深思熟虑即将到来的阻碍。那是一种有价值的训练：不用把计划写下来或受此困扰。如果你写了一大大的计划，你几乎不会想再看它一眼。冗长的计划会烂在你的文件柜里面。

放弃这项猜测工作吧！决定你这个星期该做的，而不是今年。弄清下一件重要事情，去做。在你做某事之前找出正确的方向，而不要过去超前。



那就启程吧。上飞机。一旦抵达，选一件漂亮的衬衫，剃须泡、牙刷。  
没有计划的工作看起来很可怕。但是盲从于计划对现实无益而且更可怕。



### **Why grow?**

人们会问："你公司有多大？"这是个很小的问题，但他们并不期待简单的回答。规模越大你就得承受更大压力、需要更专业、拥有更强能力。如果你有一百多员工，他们会说"哇，好棒！"如果你是小公司，你会得到："哦.....不错嘛！"前一种声音出于称赞，后一种则是出于礼貌。

为什么会这样？扩大规模和商业和什么有关？为什么总把扩张作为目标？除了自负而外什么会具有这么大吸引力？（挑个比"规模经济"更好的回答）找个正确的规模大小和保持现状有问题吗？

我们来看看哈佛大学和牛津大学，"如果仅仅是想要扩大规模，聘用几千教授、走向全球，在全世界开分校，然后它们成为了伟大的学校。"当然不是这样。我们并不是用这个来衡量这些机构的价值的。那么为什么要这样去衡量生意呢？

也许你的公司规模只需要 5 个人。或者 40、或者 200。或者只有你和你的笔记本。

不要提前假设你的公司需要多大。慢慢发展，用心体会，过早增加员工数量是很多公司灭亡的原因。也要避免暴发式的扩张，它会让你跳过与你相称的公司规模。

规模小不是绊脚石，而是自身很好的归宿。

有没有注意到，当一个小公司希望自己变大时，大公司确想要变得灵活变通。记住，一旦你变大了就很难在不解雇人的情况下收缩规模、破坏士气、改变你的整个商业路线。

扩张并不非得成为你的目标。我们也不是仅在讨论你已有员工数。还有花费、租金、IT基础结构、设备等。这些事情不会碰巧发生。你来决定是否承受这些。如果你决定去承受，你也将遇到新的头痛问题。花费那么多，你强迫自己构建一个复杂的生意--一大堆困难而高压的事情要解决。

不要对着眼于小规模生意而没有把握。任何可持续、盈利的生意不管规模大小都是值得骄傲的。



### **Workaholism**

我们的文化颂扬工作狂思想。我们听说人们会午夜鏖战。他们开夜车而在办公室睡觉。这被认为是一种把全身投入一个项目的标志。工作的总量不等于过量的工作。

这样的工作狂不仅没必要，而且很傻。做得多并不意味着你足够用心或者完成得更多。仅仅意味着你做得多。

工作狂最后制造的麻烦比解决的麻烦多。首先，工作狂好似没有合理利用时间。当筋疲力尽时，会制造更多麻烦。工作狂也抓不住要点。他们想用砸大把大把的时间来解决事情。他们想用蛮干来弥补一些小技巧。结果就是粗野的解决。

他们甚至会制造危机。他们不会去找高效的方法因为他们确实喜欢加班。他们享受英雄般的感觉。他们制造出问题（通常是无意识地）以便多多工作。工作狂若是不留到很晚会觉得仅仅花合理的时间工作是不合理的。这会四处充满内疚感和低士气。并且，产生理所当然的想法——留守很晚是职责之外的事，就算他们不是真的富有成效。（Plus, it leads to an ass-in-seat mentality--people stay late out of obligation, even if they are not really being productive.）

如果你所做的都是工作，你不太可能得到很好的评价。你的价值和决定会以误解告终。你不能判断额外的努力是值得还是不值得。你只会彻底累垮。没有人能疲倦中做出明晰的

决定。

最后，工作狂并不比非工作狂达成更多目标。他们也许会宣称自己是完美主义者，但那只是意味着浪费时间在注意一些不重要的细节而不是着手于下一个任务。

工作狂不是英雄。他们不是在节约时间而是在浪费。真正的英雄已经回到家中，因为她找到更快的方法把工作做好。

# BE

a



# STARTER!

## **Enough with "entrepreneurs"不要“创业家”**

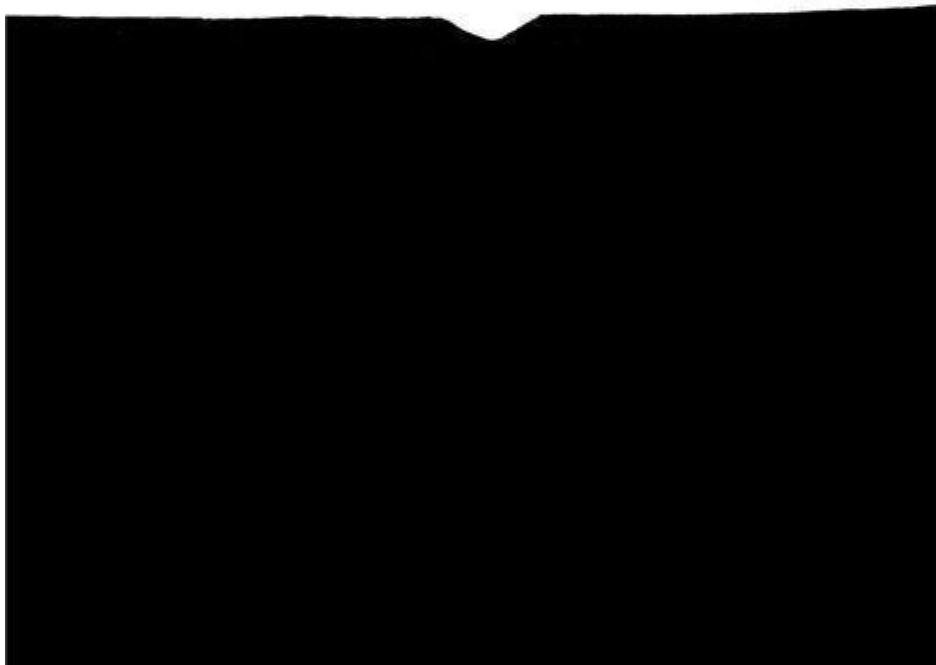
让创业家退居二线。这过时而负载沉重。感觉像是会员制俱乐部。每个人都应该被鼓励开创自己的事业，而不是一些自我认同为创业家的稀有品种。

有新的一批人正开创事业。他们获利却还没把自己当成创业家。他们很多人甚至没有想过自己是老板。他们只是做着自己喜欢的事情并从中盈利。

所有我们把这好听的词替换为有一点务实的词。换掉“创业家”，称之为“起步者”任何开创新事业的人都叫做“起步者”。你不用是 **MBA**，不用有证书，笔挺的套装，公文包，或者一般水平之上的承担风险的能力。你只需要一个创意，自信能力，创业的决心。

GO CHAPTER

# MAKE A DENT *IN THE Universe!*



## **Make a dent in the universe** 引起这个世界的注意

做一件很棒的事，你需要感到你与众不同。你正在引起这个世界的注意。你是某些重要事件的一部分。

这不表示你需找到治疗癌症的方法。只是让你的努力有价值。你想你的顾客说：“这让我的生活更美好。”你想如果你停止做你手头的事情，人们会注意到。

你应该会对此感到危机。但不会永远这样。这是你的一生的工作。你想造出另一个仿造品或是重组某些事吗？你所做的事情是你的遗产。别干坐着等着别人来做一些你想要的改变。也别想会有庞大的队伍来做这个改变。

看看 **Craigslist**，打破了传统广告模式。这个公司只有几十个员工却制造了数千万收益，拥有一个极受欢迎的网站，扰乱了整个报业生意。

由 **Matt Drudge** 经营的 **The Drudge Report**，仅是一个人做的简单网页。仍然给新闻产业带来巨大的冲击力，电视制作人，电台脱口秀主持人，新闻报纸记者都会例行浏览 **The**

Drudge Report 以发现新故事。

如果你打算做点什么，做那些要紧的。这些家伙们不知哪里冒出来的颠覆了存在几十年的老旧模式。你也可以在你的产业里做同样的事情。



SCRATCH  
YOUR OWN  
ITCH

## Scratch your own itch

最简单的说，创造一款伟大的产品或者服务的最直接方法是去做你想用的。这会让你设计出你了解的，并立即明白你做的东西是否靠谱。

在 37signals，我们做的产品是我们自己生意中就需要用到的。比如，我们想关注我们商谈过的某人的动向，我们说过什么，及什么时候我们再跟进。所有我们做了 Highrise，我们的交际管理软件。这不需去关注集团，市场研究，中间人。我们遇到了问题，所有自己解决。

当你开发某种产品或者服务，你每天都要解决几百个小决定。如果你在不断解决别人的问题，你每天都会在黑暗里刺痛。可当你解决自己问题时，光明来了。你明确知道什么是对的。

发明家 James Dyson 解决了自己遇到的问题。当他在家里用吸尘器时，他发现他的真空袋吸尘器的抽吸动力总是失灵，灰尘阻塞了袋子里的小孔，堵塞气流。这不是某人想出来的问题。这是他真实亲自经历的。所以他决定解决这个问题，于是世界上第一台气旋式吸尘器。

Vic Firth 在波士顿交响乐团演奏定音鼓时想到需要做一个更好的鼓槌。这种棒子作为商业用途不符合他的工作，于是他开始在家中的地下室制作和销售鼓槌。又一天他把一大把棒子掉在地上听到了不同的调子。他开始匹配这些棒子的水分含量，重量，密度，音调使之成为同样的一对。结果使他这个商品口号为“完美的一对”。今天，Vic Firth's 的工厂一天能生产超过 85,000 的鼓槌，占整个鼓槌市场的 62%。

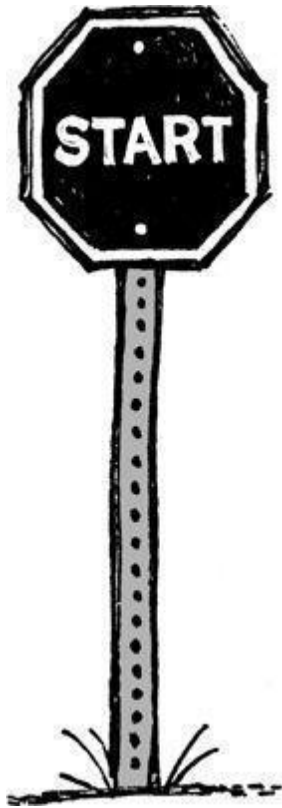
田径教练 Bill Bowerman 觉得他的队伍需要更好，更轻便的跑鞋。于是他去到车间，把橡胶倒入家庭用的华夫烤盘里。这就是 Nike 著名的华夫鞋底的诞生。

这些人解决自己的问题后在真正需要的人群中开拓了巨大的市场。这就是你该做的。

当你开发你所需要的东西时，你还应该快速直接的评估一下你产品的品质，而不是靠代理。

Mary Kay Wagner，玫琳凯的创始人，深知自己的护肤品很棒，因为她自己在用。她从一个当地美容师那里得到配方，美容师将自制的配方卖给病人，亲戚，朋友们。在这个美容师过世以后，Wagner 向其家族买下了配方。她就不需要关注集团，研究就知道产品很好。她只需要看看自己的皮肤就好。

最好的是，“解决你实际遇到的问题”会让你爱上你做的事情。你知道问题所在并且熟知解决它的价值。这是无法替代的。毕竟，你将充满希望的在接下来的日子里继续做。甚至会占据你余生所有时间。你所真正关心的就是更好的。



### **Start making something**

我们总会有这样的朋友：“我有一个关于 eBay 的想法。要是我真做到的话，我就称为亿万富翁了。”这种逻辑可悲又妄想。有一个关于 eBay 的想法和确实创造了一个 eBay 是两码事。重要的是你在做什么，而不是你的想法，说法或者计划。

考虑一下你的想法有价值吗？然后试试推销它，看从中获得什么。答案大概是”不多“。除非你真的动手做，你的聪明想法仅仅是一个想法。每个人都想得到。

Stanley Kubrick 给充满抱负的电影人这样的建议：“拿上摄影机和一些胶片就可以拍出任何电影了！”Kubric 明白假如你专注于某种新事物，你需要着手创作。最重要的事情就是开始动手。所以拿起摄影机，按下录制键，开始拍摄。

想法是廉价而充裕的。最初的想法只是生意的一部分，几乎微不足道。真正的问题在于你执行得多好。





### **No time is no excuse**

人们最常给的借口是：“时间不够用。”他们宣称很想开一家公司，学一件乐器，写一本书，随便什么吧，但时间不够用。

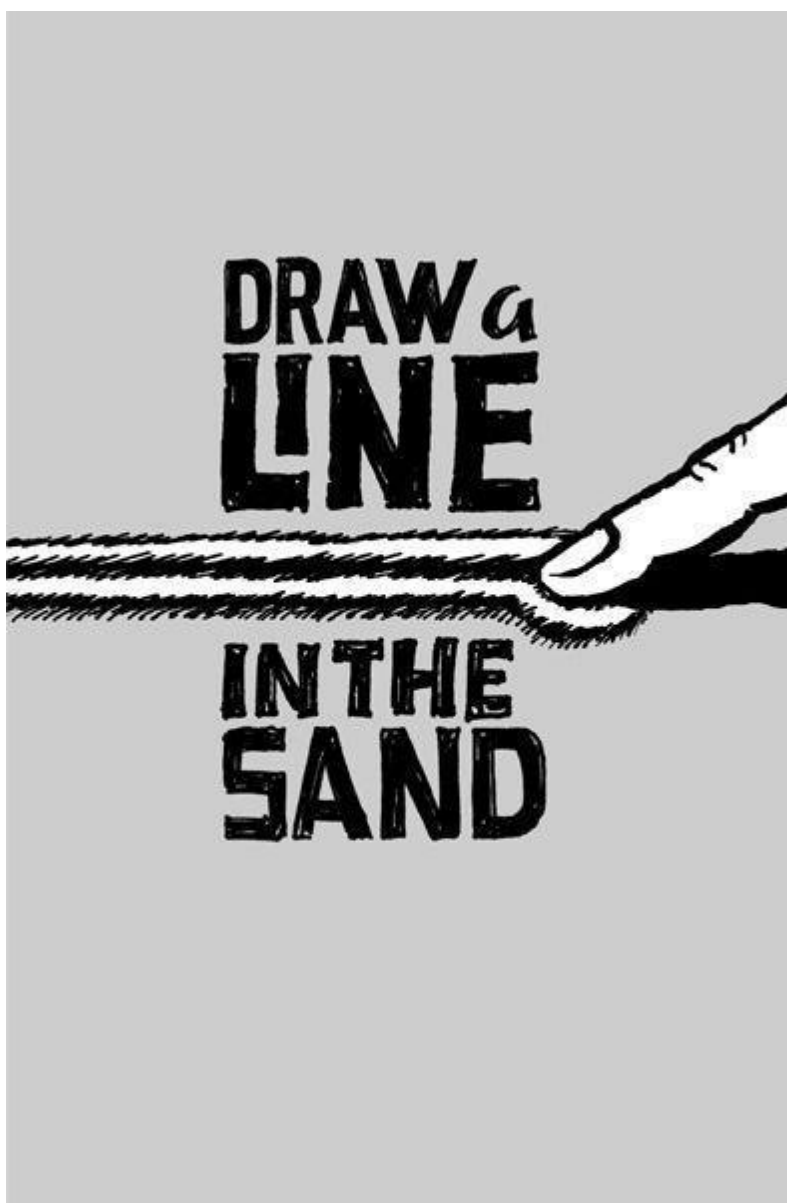
算了吧。如果你正确使用，时间总是足够的。也别想一定要放弃你的全日制工作。抓紧时间，晚上来做你的项目。

动手执行你的构想，而不是看电视，玩魔兽世界。11 点再睡觉，而不是 10 点就爬上床。我们不是在谈论通宵达旦或一天 16 小时都在工作，而是要你每星期挤出一些业余时间。这就足够做事了。

一旦开始做，就知道你是否真的兴奋而感兴趣或只是过度期。如果没有结果，你就像以前一样继续工作。除了花些时间，这不会有风险或损失，这没什么大不了。

当你实在渴望你的理想，腾出时间，别管你别的责任。而真相是大多数人没那么渴望。然后拿时间借口来掩盖自己的内心。别给自己理由开脱。你的全部职责就是实现梦想。

此外，完美的时机从未有。你总会太年轻，太忙，太穷等等。若你一直为遇到一个完美时机而发愁，那绝不会发生。



### **Draw a line in the sand**

前进的道路中，你要记得你做的事情，为什么要这样做。一宗大生意不仅关乎一种产品或者服务，还需要有树立自己的观点。你得抱有一种信念和毅力。你要明白你在为什么而战斗。接着向世界展现。

吸引超级粉丝是一种强有力的主张。他们关注你，维护你。他们比起广告更能更远，更宽，更热情的传播于世。

有力的主张也不是畅通无阻的。你会扫某些人的兴。他们指责你傲慢冷漠。这就是生活。有人爱你，有人恨你。如果你所说的没人厌烦，可能你不够努力，也可能是你很无聊。

很多人不喜欢我们因为我们的产品比对手公司做的要少。他们骂我们拒绝包含他们钟爱的功能。但是我们骄傲的就是我们不用做他们做的事。

我们设计得简单是因为大多数软件都太复杂：过多的功能，太多按键，太混乱。所有我们的软件恰巧相反。如果我们的产品不适合于每个人，那么关系。我们愿意流失一部分客户，若这表示其他人非常喜爱我们的产品。这就是我们的底线。(That's our line in the sand)

当你不清楚你的信念时，每件事都变成一次争论。所有的事都会有争议。但当你某事的代表时，决定就显而易见了。

比如，Whole Foods 天然食品公司以销售高品质的天然有机制品而著称。他们不会浪费时间在再决议卖什么。不会有人问：“我们要卖人工制品吗？”这是没有争议的。答案是明显的。所以你在这里买不到一罐可乐或者一条士力架。

这种信条意味着 Whole Foods 卖的食品更贵。一些怀恨在心的人甚至把 Whole Foods 叫做整份薪水，揶揄它的顾客。那又怎样！Whole Foods 就是做得很棒。

另一个例子是 Vinnie's Sub Shop, 就在我们芝加哥办公室那条街头。他们将自制的罗勒油涂在意大利 sub 上，太棒了。当问到它们怎么就关门了，柜台后面的女士会说：“我们的面包卖完，打烊。”

真的吗？“是阿，我们很早就从街的那头的面包店把面包取来，就在它们最新鲜的时候。”只要卖光面包（通常大概下午两三点时），我们就会打烊。我们可以待会儿再去取点面包，但没有早上新鲜出炉那样好了。面包不好了，没理由做更多的三明治。多卖点钱不值得骄傲。

难道你不想吃吃不同于一些连锁三明治店的东西吗？



**LIVE IT  
OR LEAVE IT!**



### **Mission statement impossible**

真的持续做事和你主张的某种宗旨是不同的。你知道“提供最好的服务”那样的标语贴在墙上。那些听起来虚伪而脱离现实。

想象一下你站在一间租车行里面。房间很冷。地毯很脏。没人在柜台。然后你看到公告板上用图钉贴有一些剪贴画和碎纸片。企业宗旨：

我们的宗旨是提供汽车和商用卡车租赁，销售汽车和顾客所需相关服务。超越顾客所期待的服务，质量，价值。

我们努力超越承诺以博得顾客长期支持，诚实，公平，“超越极限”的提供顾客期许的个性化服务，创造愉悦的商业体验。

我们用提供员工职业发展来激发他们更好的服务我们的顾客，为个人成长提供机会，公正奖励。

唠叨一堆。而你坐在那里看着这些废话，觉得奇怪，“他们以为我傻阿？”纸上的字和现实完全不搭。

就像你被搁在那里，一个录音机告诉你作为客户，公司多么重视你。真的？可能你雇

佣更多助手，这样我不用等待 30 分钟等人来。

或者什么都别说。也别用一个机械的声音来告诉我你多么在乎我。那是机器人。我分得清真实情感和程序的漂亮话。

主张某事不只是写出来。相信自己做的，并以此为生。



### **Outside money is Plan Z**

你可能首要问的是：“创业基金从哪里来？”人们常常回答从外部集资资金。如果你正创建一家工厂或是一间餐厅，也许你真的需要外来资金。可是很多公司并不需要昂贵的基础设施，尤其在当下。

我们现在处于服务经济中。服务业，如（软件公司、专业顾问、婚礼策划、图形设计，其他几百种。）要求不多即可运转。如果你正在做那样的事，避免外来资金。

事实上不论你开启哪种生意，尽可能少的接受外来资金。花别人的钱听起来不错，但有个连带问题。因为：

你会失去控制。当你有了外来资金，你也得听他们的。一开始还好，在大家都没异议时。但是接下来会发生什么呢？你开创自己的事却要听命于他人？筹钱将是你最后要做的。

“套现”会压过构建一个有质量的生意。投资者想要赚回本钱，而且要快（通常 3 到 5 年）。当他们想尽快套现时，生意的长久持续性则会失败。

花别人的钱是种瘾。没有什么比花别人的钱更容易的。但当你花光后又需要更多。每

次你再去要钱，他们会从你公司获得更多。

这通常是个糟糕的交易。你才刚开始就失去平衡。这是个糟糕的时间去进入任何金融业务中。

顾客走向图腾柱（customers move down the totem pole）结果你创造的是投资者想要的而不是顾客想要的。

筹资是极为心烦意乱的事，困难重重。花上几个月的时间拟订会议、法律策略、合同等等。那是一件巨心烦的事情正当你专注于做一件伟大的事时。

那样不值得。我们听过无数遍那些走过这条路的企业主们后悔那样做。他们通常给出一个投资宿醉故事的变奏：首先你得到快速投资的快感。（at first,you get that quick investment buzz.）但接着你开始和投资者或董事会开会，你会像这样，"我这是陷入什么境地了？"现在别人正在发号司令了。

在你自寻死路之前，寻找别的方法吧。

# — DO YOU — REALLY NEED?

## **You need less than you think**

你真的需要 10 个人或者两三个人来做事吗？

你真的需要 500,000 或 50,000(5,000) 美元来做事吗？

你真的需要 6 个月时间，能在两个月内就做好吗？

你真的需要一间大办公室，能不能共享一间或是在家里工作一段时间？

你真的需要一个仓库，能不能租一间小储藏室或是用你的车库，地下室，完全外包？

你真的需要买广告或是雇一家 PR 公司，还有别的办法引起关注吗？

你真的需要建一座工厂或能找别人来制造你的产品吗？

你真的需要一个会计，能用 Quicken 或自己当会计吗？

你真的需要 IT 部门，能外包吗？

你真的需要一个全职的助理，能自己解决咨询事宜吗？

你真的需要一家零售店，能在线销售你的商品吗？

你震得需要时髦的名片，头衔，宣传册，能忘了这些事儿吗？

你得抓住要点。最终你需要发展壮大，更贵的途径，但不是现在。

节俭没什么错。当我们发布第一个产品时，我们花费很少。我们没有自己的办公室，



而和其他公司公用。我们没有一堆服务器，而是只有一台。我们没有广告，而是靠在线分享我们的经历来宣传。我们没有雇人来回复顾客的信件，而是有创始人自己回复。所有事情都做得很好。

伟大的公司都是在车库里面成长起来的，你也可以。



### **Start a business, not a startup**

开创。这是一家获得很多关注的公司的一种特别类型（尤其是在科技领域）。

开创是个神奇的地方。在这里花销是别人的事情。在这里收入这样麻烦的事情从不是问题。在这里可以花费别人的钱直到找到靠自己的方法。在这里商业法规不适用。

问题是这样的神奇之地是个童话。事实上每种商业，新的或是旧的，都受到市场力量和经济原则的统治。收入，支出。盈利，失败。

开创想要忽视这些现实。他们想延迟这些必然现象来运作，换言之，当他们的事业必须成长的时候，盈利才是真，才能继续。

任何人抱有“未来怎么盈利”的态度都是荒谬的。就像造一架火箭但在发射时说：“假装地心引力不存在”。无法盈利的事业不是事业，是爱好。

别把开创思想当作支撑。相反的，开始一桩实在的买卖。实实在在的事业要去处理实在的事情，比如帐单，薪金。实实在在的事业不会掩盖问题说：没关系，我们才开始。”真的行动起来，你会更容易成功。

# *you need a* **COMMITMENT STRATEGY** → NOT ← **AN EXIT STRATEGY**

## **Building to flip is building to flop**

你还常常听到：“你的退出战略是什么？”你甚至在你刚开始时听到它。这些人不知道怎么开始就要想到怎么结束？急什么呢？如果全情投入之前就想怎么撤出，那你就分不清楚轻重缓急。

你正打算恋爱一场就计划着分手？你在第一次约会时就签订婚前协议？你会在婚礼早上先约见离婚律师？那也太荒谬了吧？

你需要的是承诺战略而不是退出战略。你要考虑的是你的项目怎样发展和成功，而不是怎样撤退。如果整个战略是基于撤退的，一开始你就不会有机会。

那么多抱负的商务人士背弃梦想，但达成需要的几率很小。只有一些求婚者才遇到一次小小的机会而成功。(there is only a slim chance that some big suitor will come along and make it worthwhile)也许千分之一或者万分之一。

另外，你开公司是为了满足别人的要求，那你的着重点错了。不去专注于让顾客爱你，而担心一下谁会买你的东西。那是错误的。

你忽略了这些建议 and do pull off a flip.你开创你的事业，贩卖它，得到一个美好的发薪日。然后呢？去到一个岛上 sip @</member/pia> coladas all day 你真的满足了？只用钱就能满足你？你确信这比起真正的运作你喜欢而且坚信的生意还让你喜欢？

所以你常常听说某个老板卖掉自家的公司，退休了六个月又回到游戏中来。他们想念他们所失去的东西。往往他们回头再做的就没以前做得好。

别做那样的人。假如你能把事情做好，请继续。好事不常有。别让你的事业就那样溜走。



## **Less mass**

接受轻装上阵的思想吧。现在，你将是有史以来最小、最灵活、最快的时候。从现在起，你将积累变大。一个物体越大块，它转向时就需要更多能量。在商业世界是这样，在物理世界也一样。

大块头的成长是因为：

长期合同

超量的事务

固定的决策

会议

缓慢的进程

库存清单（物理或者精神方面）

硬件、软件、技术锁定

长期路线图

办公室政治

无论何时避免这些事。那样的话，你要改变方向也容易。做改变时花费越多，得到就会越少。

庞大的组织花上数年来转型。他们光说不做。会见完了了事。但是你要是能轻装上阵就能轻易做出改变：你的整个商业模式、产品、功能设置、或者市场信息。犯了错可以及时改正。你可以改变你的优先级、产品结构、重点。最重要的是，可以改变你的思想。

## **CHAPTER PROGRESS**

**LESS  
IS A  
GOOD  
THING**

## Embrace constraints

“我没有足够的时间/金钱/人力/经验。”别发牢骚了。少是好事。约束便于伪装。受限的资源迫使你应付你所拥有的。没法儿浪费，这些会激发你的创意。

你曾见过武器囚犯制造肥皂或是汤匙吗？他们只应付得来已经拥有的。我们并不是说让你出门刺伤某人，但是变得富有创造性，你将为你所做的哪怕很小的事而感到吃惊。

作家常常用束缚来激发创造力。莎士比亚陶醉在十四行诗里（抑扬格五音步，一种特殊的押韵）。俳句和五行打油诗也有着严格的规则来造成富有创意的结果。作家们如 Ernest Hemingway 和 Raymond Carver 发现自己用简单明了的语言能传递最大限度的影响。

The Price Is Right（价格竞猜）历史上最长寿的游戏节目，也是在约束中出创造的好例子。这个节目包含超过百种游戏，每个游戏基于一个问题：“这个东西值多少钱？”这种简单公式吸引粉丝们超过 30 年。

美国西南航空不像其他航空公司飞行多种型号的飞机，它们只有波音 737。所以，每一个西南航空的飞行员，空中服务人员，地勤人员就能为每一个航班工作。此外，所有西南航空的部件都适合所有飞机。那就意味着花销更少，生意更好做。他们让自己过得更容易。

在我们做 Basecamp 时，有大量的局限。我们有一家设计公司来运作现成的客户活儿，一个七小时制不同于总部（a seven-hour time difference between principals）（David 正在丹麦做编程，其他人在美国），一个小团队，没有外部资金。这些约束迫使我们保持产品简约。

那段时间，我们有了更多资源和人，但是我们依然受限。我们确保每次只用一到两个人来做一个产品。我们一直让功能精简。像这样做让我们远离制造出臃肿的产品。

所以在你嚷着“不够”的布鲁斯之前，想想你能做多少你已有的。



### **Build half a product, not a half-assed product**

产品做到一半不是做一个半吊子产品

你能很快把一堆伟大的想法立刻动手变成一个蹩脚的产品。你不能做任何你想做的事情，且做得很好。你时间有限，资源有限，能力有限，着眼点有限。把一件事情做好都很难。尝试着同时做好十件事？算了吧！

所以为了更伟大的产品牺牲一下你的宝贝。把你的野心减半。砍掉尚可的开始胜于全盘尚可。

你大多数伟大的想法不见得那么伟大，一旦你发现一些远景。如果它们真的很棒，你大可稍后再做。

大多数事物变得更好在它们变得更简短时。导演剪掉好场景为了做一部很棒的电影。音乐家砍掉好的曲目是为了一盘很棒的专辑。作家减掉几页好字是为了整部书很棒。我们在这本书倒数第二稿和定稿之间减半。从 57,000 字减到了 27,000 字。相信我们，这样做更好。

所以做个中断吧。伟大的开始始于砍掉尚可的部分。



### **Start at the epicenter** 从核心开始

当你开始任何新事物时，方向很多。有你可以做的，你想做的，还有你必须做的。你要从你不得不去做的事开始。从核心开始。

例如，你开一家热狗摊，你要担心调味品，手推车，名字，装饰。但第一要务是热狗。热狗是核心。其他的都是次要的。

找到核心的方法是问你自己：“如果我这样做，我正在销售的东西还存在吗？”热狗摊没了热狗就不叫做热狗摊。你可以拿走洋葱，调味品，芥末等等。有人不喜欢你的简易热狗，但是你仍然拥有热狗摊。但是你就是不能让热狗摊没有热狗本身。

那么找出你的核心。在你的公式里面哪一部分是不能被移除的？如果你离开了这件事或者那件事还能继续的话，这些事情都不是核心。一旦你找到了，你就知道了。集中精力把它做到最好。其他所有事情都是基于此。



### **Ignore the details early on**（别过早的纠结细节）

建筑师不会在平面图完成之前去管哪些瓷砖进了浴室或者哪个牌子的洗碗机进了厨房。他们知道这些细节稍后决定。

你需要用同样的方法处理你的想法。细节决定不同。但是过早的纠结于细节会导致异议，会议还有延期。你迷失在不重要的事物中。你浪费时间在易变中。所以忽略细节一下。首先抓住基础的，然后才是特殊的。

当我们开始设计点什么时，拟定一个大想法，用 **Sharpie** 笔而不是圆珠笔。为什么？圆珠笔很好，辨别力强。它们让你去担心一些并不用担心的事情，就像去完善底纹或是虚线，短划线。你最后会去关注不该关注的。

**Sharpie** 不可能让你去深究细节。你只能画画形状，线条，盒子。那就很好了。大方向才是你一开始就该在意的。

**Walt Stanchfield**，著名的 **Walt Disney** 画师，过去常鼓励漫画家首先要“忘记细节”。原因是，细节在早期不能为你带来什么。

此外，在你开始做之前常常不能辨别出哪些细节最重要。当你刚发现什么才是需要注意的时候，你感到什么消失了，那就是你需要关注的时候了。

# DECISIONS



are



# PROGRESS

## **Making the call is making progress**

当你拖延决定时，它们会堆积起来。堆积了就会忽略，草率处理，或者弃掉。结果，那一堆问题没有一个得到解决。

无论何时，你都能”让我们想想“换成”让我们决定吧“。做决定。不要去等完美的解决方案。决定了就前进。

你要抓住做选择的节奏。当你做决定做顺了，你就建立了良好势头和增强气势。做决定是有进展的。每一个决定为你打好基础。你不能靠”我们待会儿再做决定“办成事，而是靠“已经做好了”。

当你推迟做决定以等待接下来会有一个完美的答案时，问题就来了。完美的答案不会来。今天的事情不能留到明天做。(You're as likely to make a great call today as you are tomorrow.)

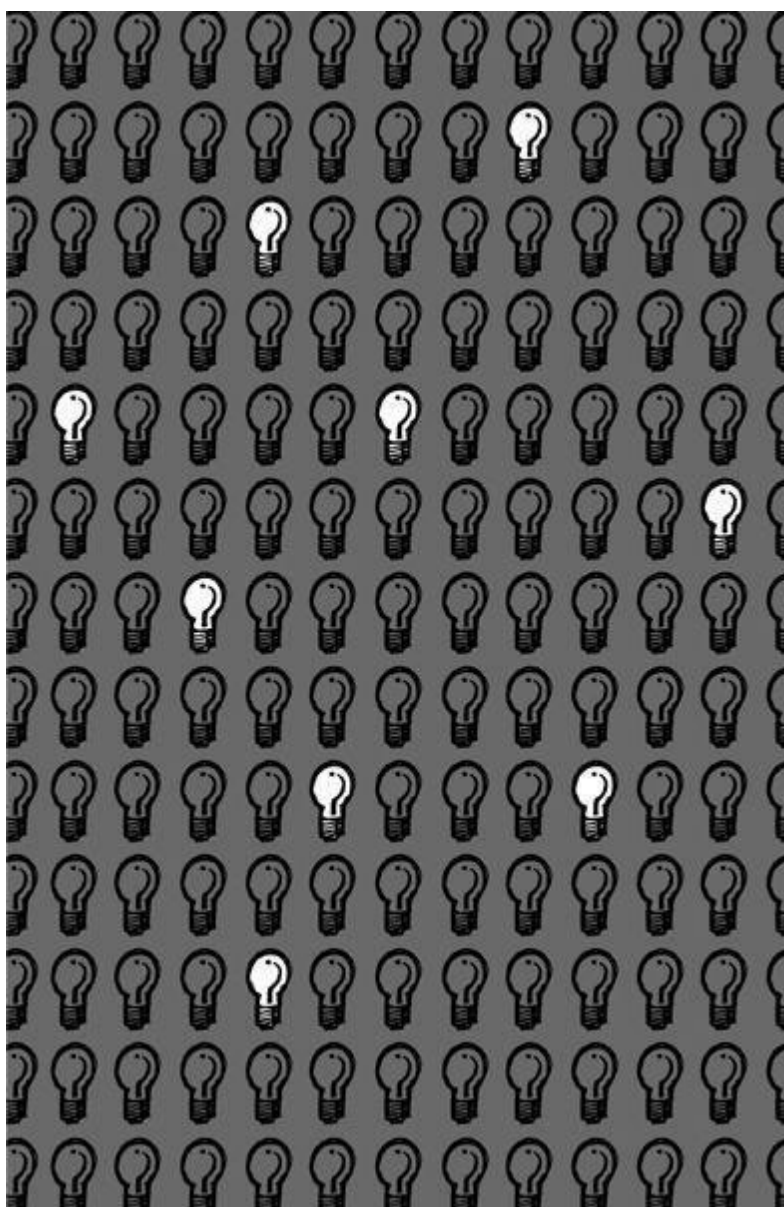
我们有这样一个例子：很长时间，我们避免为我们的产品做联盟计划是因为完美的解决方案很复杂：我们要有自动付款系统，电邮支票，为海外分支搞清楚国外税收政策等等。突破在于当我们问到：“我们能易于立即做到的事情？”答案是：支付联盟用信用点数而不

是现金。这就是我们所做的。

我们处在这样的情况有一阵最终用还是现金支付。很大部分是为这个：你不用永远都在做决定。如果你犯错了，可以稍后改正。

你计划了多少不重要，无论如何你都会犯错。别在你正在进行时因为过度分析和推迟把事情弄得更糟。

长远项目打击气势。开发越久，搞定得越少。早做决定，加快进程，现在就做点什么——你正充满动力和势头的去做。



## Be a curator

你不会去建造一座博物馆将全世界的艺术品全部塞在一间房子里。那是仓库。博物馆之所以伟大是因为馆长是用来做一些有意识的决定，什么东西该留下，什么东西不需要。

这是一个编辑过程。墙下的东西远远超过墙上的。最好的东西是各种可能性的子集。

你所省去的東西很要紧。所以常常要把事物去除，简化，变得有效。作为一个管理者。你要去粗取精。然后重复去做。如果你真的需要，可以稍候再添加进去。

Zingerman's, 美国最著名的熟食店之一。它的所有者把他们自己当做是馆长。他们不仅仅填满货架，而在管理它们。

Zingerman's 所卖的每种橄榄油都是因为他们相信它们每一瓶都很棒。通常他们认识供应商很多年。他们亲自前往选择橄榄油。这就是他们能保证每一瓶油可靠，醇厚。

例如，看看 Zingerman's 的老板们怎样在公司网站上描述 Pasolivo 牌橄榄油：

我很多年前第一次尝到这种橄榄油，是一次随机的推荐试用品。好多漂亮的瓶子装着橄榄油，隐藏着可爱动人的故事，毫无例外，但这不算什么。对比一番，经我品尝，Pasolivo 吸引了我的注意。它浓郁，丰富，带有果香。它的每一点我都喜欢，没有瑕疵。它是全美最好的橄榄油之一，就像 Tuscany 质朴的橄榄油。

Zingerman's 的老板确实尝试橄榄油，依照它们的味道出售。这无关包装，市场，价格。关乎的是品质。他试过了才出售。这也是你应该用的方法。



### **Throw less at the problem**

观看主厨 Gordon Ramsay 的真人秀 Kitchen Nightmares 你会发现一个模式。经营不善的餐馆常常菜单上罗列太多菜式。老板想晒出所有菜式以增加餐馆的吸引力。相反的弄些糟糕的菜，或是令人头痛的库存。

那就是为什么 Ramsay 会最先精简菜单，通常从三十多道菜减到十左右。想想看，改善菜单不是第一位的，精简菜单才是第一位。然后精炼剩下来的。

精简。你的项目不会承受你担心的那么多。事实上这是个好机会让结果更好。你必须做出艰难的决定，解决真正重要的。

如果你推迟你的截至时间，增加预算，那就会没完没了。



### **Focus on what won't change**

很多公司紧盯着新的宏大目标。他们追逐热门，新鲜。他们紧追最新潮流和技术。

那是种本办法。你关心潮流而忽略掉实质。你关心易变的东西而不是那些持续不变的东西。

你生意的核心是构建那些不易变的事物。人们今天想要，直到十年内都有需求的东西就是你应该投资的。

Amazon.com 着眼于快速（免费）商品交易，这是很好的选择，友好的退货政策，不贵的价格。这些使得亚马逊非常受欢迎。

日本的汽车制造商抱有不不变的核心原则：可靠性，支付能力，实用性。人们三十年前需要日本汽车，现在也是，未来三十年也是。

在 37signals，我们着眼于迅速，简明，容易操作，清楚。这些都是人们无限的渴望。人们不会十年后突然说：“我想要一款难用的软件。”他们不会说：“我想要这个应用再慢一点。”

记住，时尚会褪色。当你着眼于持久不衰的功能，你将和一些永远不过时的东西在一

起。



### **Tone is in your fingers**

吉他大师说：“调子出自你的指尖。”你能买到同样的吉他，效果器，Eddie Van Halen 用的功放。可是当你开始弹奏，一听就是你。

同样的，就算 Eddie 在典当行里用二流的 Strat/Pignose 牌吉他演奏，你也能辨认出那是 Eddie Van Halen ！好工具是有用，但关键在于你自己。

人们对工具的热情远大于依靠工具所做的事情本身。你也知道：设计师运用海量的有趣字体和华丽的 Photoshop 滤镜而什么都没表达出来。业余摄影师对传统胶片与数字技术无休止的争论而忽略怎样拍出好作品。

很多业余高尔夫爱好者想要昂贵的球杆。但是挥杆才重要，而不是球杆本身。给老虎伍兹一根廉价球杆，他依然能打败你。

人们用器具就像在用拐杖。他们不愿花点时间在练习场，只想找工具，找捷径。但是你一定需要世界上最好的工具来做好事情。你却是不需要它就可以开始动手做事。

在商业中，太多人受制于工具，软件诀窍，scaling issues，漂亮办公室，奢侈的设备，还有其他并不重要的东西。真正要紧是争取客户和赚钱。

你也见过有人想为他们的生意写 blog，发布 podcast，拍摄视频却迟疑在工具选择上。内容才是重点。你花大量精力在奢侈的设备上，但你没有说到什么的，那你就真的没有可说的了。

运用你已经有的或者不算贵的工具。工具不是重点。演奏你擅长的。调子出自你的指尖。



### **Sell your by-products**

当你做某事时常常也附带了别的。人不能仅仅做一件事，所有事物都有其副产品。具有洞察力和创造力的商业头脑能发现那些副产品和机会。

木材工业贩卖曾经被浪费掉的一 锯屑、碎片、碎木头，而获得可观利润。你会发现这些副产品用于合成壁炉原料、混凝土、冰区加强器、根篱、碎木板、燃料等等。

但是你可能不能制造任何东西。发现你的副产品很难。木材公司的人清楚他们的废料是什么。他们不会忽略锯屑。但你不清楚你自己。也许你都不知道你已经制造出副产品了。这真缺乏远见。

我们的上一本书，**Getting Real** 就是个副产品。我们写了它都没意识到。创建一家公司和开发软件的经验是真的动手过程衍生出来的。我们一开始把那些知识分享到博客，然后是系列研讨会，再做成 pdf 文档，最后制成书。这本副产品让 **37signals** 直接收入超过一百万，间接又赚了一百万。你现在正在读的这本书也是副产品。

摇滚乐队 **Wilco** 发现在他们的录音过程中的副产品很有价值。他们将录制过程拍摄下来然后以 **I Am Trying to Break Your Heart** 发行。它呈现了乐队毫无保留的，迷人的创作过程，还有内讧。乐队用这部电影赚到钱，还有以此手段拓展了新的粉丝。



Henry Ford 将碎木头导入模子成型为块状木炭。他创建了木炭车间和 Ford Charcoal 公司（之后更名为 Kingsford Charcoal）。如今金斯福德木炭依然是全美领先的木炭制造商。

软件公司不是常常要去思考著书。乐队通常不会去想着拍摄录制过程。汽车制造商不会去销售木炭。也许你可以去销售一些你没想到过的东西。



### **Launch now**

你的产品或者服务什么时候完成？什么时候将它们投放市场？什么时候让人们放心使用？时间不等人。一旦你的产品达到要求就尽早上线。

因为你已经有一堆事情要做并不代表做好了。别因为一点点剩余而阻碍全部。你可以稍后再处理。稍后做也许意味着做得更好。

想想这种情况：如果你必须在两周内上线，该怎么处理？这样有趣的问题迫使你专注。你立刻就明白好多事情是你不需要的。你所需是明显的。当划定一个截止时间，你的目的就明晰了。直觉是最好的方法告诉你，“我们不需要这些”。

放下所有不需要上线的东西。立即做些必须的事情，华丽的事情稍后再说。假如你真的思考一下会发现到那一天很多东西是不需要的。

当 Basecamp 上线时，我们甚至没有能力给顾客开账单，因为产品有一个月周期，我们有三十天间隙去弄清楚。所以我们用上线前的时间去解决更多到那一天真正要紧的紧急情况。有三十天时间可以修补。

Camper，一个鞋业品牌，在旧金山开了一家店。在店面修建好前就开卖，称之为 " Walk

in Progress " 理念。顾客可以随意在店里空墙上画画。Camper 鞋被摆放在廉价的合板上。墙上最受欢迎的顾客留言是：请保持店面的特色。

同样的，Crate and Barrel 家具的创始人没等到建好漂亮的陈列设备就开了第一家店。他们把货品堆放在装货品的柳条箱和木桶上。

别误以为这种方法会影响品质。你的目标仍然是做些伟大的事情。到达那样的最好方法是迭代。别去想象接下来做什么。找点靠谱的来做。

## **CHAPTER PRODUCTIVITY**



### **Illusions of agreement**

商业社会中散布着死气沉沉的文件，没用却浪费人们的时间。没人阅读的文件，没人去看的图表，从不符合成品的规则。这些东西一直存在但几秒钟就被人遗忘了。

如果你想解释点什么，写实一点。不要描述一事物像什么，应该画下来。不要描述一事物听起来怎样，应该哼出来。做每一件事情都少一点抽象描述。

抽象表达的问题（比如报告和文件）在于它们制造出一致的假象。很多人看到的是同样的文字，但在他们脑子里却想象着几百种不同的东西。

所以你想立刻做些实际的事情，真的理解。就像当我们读懂书里的一个角色，脑海里会描绘着不同的样子。但是当我们看见一个人就知道这个人确实长什么样子。

阿拉斯加航空的团队想要修建一个新机场，他们没有依靠设计图和草稿。他们用厚纸板制作了大型模型，有墩座，亭子，地带。他们在安克拉治（Anchorage 地名）修建了一座小型的机场原型作为乘客和雇员的测试系统。这样设计是因为这种模拟真实过程大大的缩减时间和增加生产要素。

广受推崇的家具设计师 Sam Maloof 觉得画出椅子和凳子的所有复杂和精致的细节。

他说：“很多时候我都不知道一个具体的区域怎么弄，直到我用凿子，锉刀或随便什么工具动手做具体的工作时。”

我们都应该按照这种方法做事。拿出凿子来开始实际动手。其他的事情只会分心。



### **Reasons to quit**

埋头做想要做的事情很简单。停下来问为什么是很难的事情。有很多重要的问题问问自己，看看你正在做的事情是否要紧：

你为什么要做这个？自己正在做某事却不知道为了什么？有人告诉你这样去做。这是很常有的事情。问问自己为什么做\_\_\_\_很重要。目的是什么？谁获益？背后的动机是什么？知道答案可以帮助你更好的理解所做的事情。

你在解决什么问题？是什么问题？顾客的疑虑？你疑虑吗？有什么不够清楚的？现在该搞定的事情还没有搞定？当你提出这些问题时，你会发现你正在解决想象中的问题。这时就该停下来重新评估一下这到底是在干什么。

它确实有用吗？你是在做有用的东西还是只是在工作？做没用的东西容易打击热情。有时玩一下，做些酷一点的事情也不错。但是最终你会停下来问你自己那些是否有用。酷的东西会过时，但有用的东西永远不会过时。

你是在增加价值吗？增加一些事情简单；增加价值是难的。你正在做的事情确实为你的产品增加更多价值和客户吗？比起还没做，能从中获得更多吗？有时你以为增值的东西事实上却减少了。过多的番茄酱会灭掉火。(Too much ketchup can ruin the fires)。平衡才有价

值。

这个会改变行为吗？你正在做的事情真的会改变一切吗？不要增加东西除非它真的影响到人们如何用你的产品。

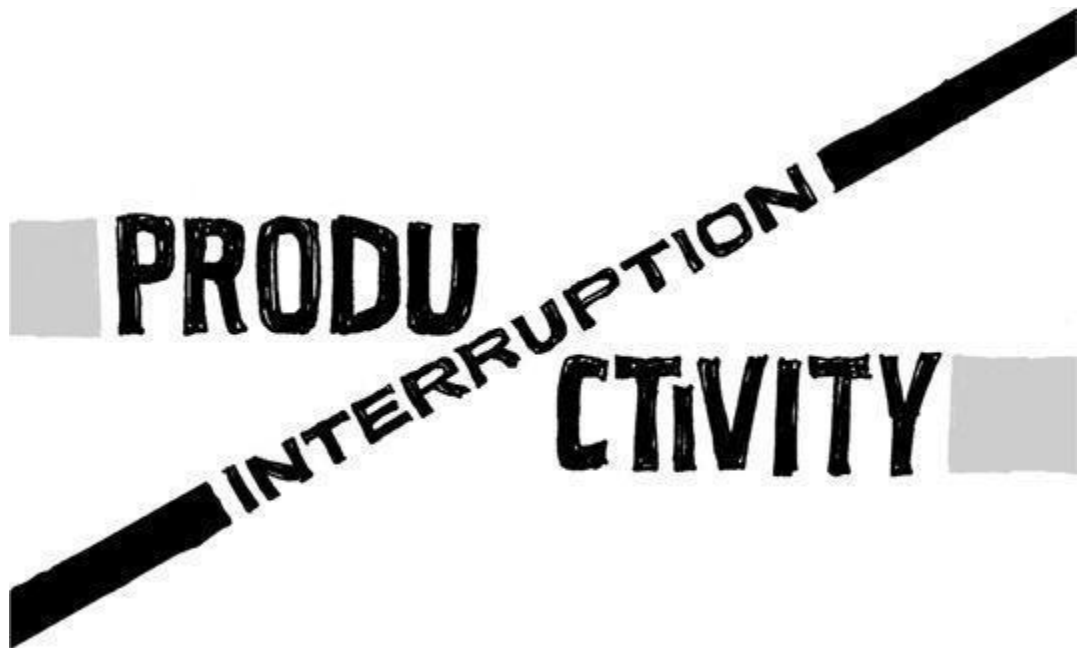
有更简单的方法吗？无论何时，你正在做某事，问到：“有没有更简单的方法？”你常常会发现这个简单的方法远比现在的要好。问题通常很简单。我们只是想象他们要求难的解决办法。

你做的事情可以用什么来代替？什么东西你不能做是因为你正在做的事情？这对于资源有限的小团队来说尤其重要。优化更重要。如果你在做事件 A，你能在 4 月之前同时做 B 和 C 吗？如果你长时间的卡在某事上，那意味着有其他事情你没有做好。

真的值得去做吗？你在做的事情值得吗？这个会议值得让 6 个人放下手上的工作一个小时吗？真的值得花整个晚上，能明天再完成吗？值得为对手放出的新闻而紧张吗？值得花钱在广告上吗？在你深入进行之前确定一下你将开展的事情是否值得。

常常问你自己或者他人以上的问题。不用将这些问题作为正式的工序执行，但是也不能忘掉。

也不要为你的结论感到害羞。有时放弃你正在做的事情是一种正确的进展，就算你已经投入大量的精力。别要浪费美好时光在糟糕的工作上。



## **Interruption is the enemy of productivity**

如果你持续的留到很晚、周末加班，不是因为有太多工作需要完成。而是因为你工作得不够。你被打断了。

想想看：什么时候你工作得最起劲？如果你像大多数人一样在深夜或清晨工作。不出意外，这些时间点，周围没人来打扰你。

下午两点，人们常常在开会、回邮件、和同事讨论。这些拍拍肩膀的事、小小的毫无准备的聚集看起来没有害，但确实会降低生产效率。打断不是来合作，它仅仅是在打岔。当你被打断的时候就无法投入工作。

中途打断你就把你的工作日分成一串工作时刻。四十五分钟时，你接个电话。五十分时，你要吃午餐。一个小时以后开个下午会议。在你缓过神来已经五点了。你只有一点点时间是没有被打断专心工作的。持续不断的开始、停顿、开始、停顿，这样你的工作没有获得有意义的成效。

相反的，你需要一个独立的地方。长段连延的时间才能使你的生产力最大。当你不需要换脑子在许多事务上时，你的工作就会有大的成效。甚至可以注意到自从你离线上飞机后做了多少工作，此时外面没有任何让你分心的东西。

找到一个地方花时间工作并要求不被打扰。就像 REM 睡眠（快速眼动睡眠）：你不是直接进入 REM 睡眠过程。你先入睡，然后用自己的方式进入这个过程。任何打断都会让你重来。如同 REM 能神奇的让真正的睡眠产生，一个独立的空间也能神奇的让你做的事情富有成效。

虽然你的独立空间不是要安排在凌晨。你可以为你的工作设立一个规矩，一天中的一半时间作为独立时间。规定早上 10 点到下午 2 点，大家互相不要交谈（除了午餐时间）。或者把一天中的前半半或者后半半划为独立时间。把星期三作为隔离日而不是散漫的星期五。确保这个时期不被破坏，避免生产力受到突然袭击。

做什么事情都要用这个方法。成功的独立时间意味着避免交流。在这期间，放弃短信、电话、邮件、会议。闭上嘴，工作。你会很惊讶你已经做好如此多的事情了。

当合作中，试着运用被动的交流工具，比如电子邮件，不需要马上回复。代替会打搅人的方式，比如电话、面对面的会议。那种方式会起效果，当其让人感到方便时，而不是强制立马去做一切。

你的日子被打断围困着。反抗在于你自己。





### **Meetings are toxic**

会议是最糟糕的打断方式。原因是：

通常会议只是文字和抽象的内容，没有实质。

通常会议每分钟只传达出极为少的信息。

人们在会议中容易跑题堪比暴风雪里的芝加哥出租车。

会议要求做充分的准备，但是大多数人没有时间做这个。

频繁的提出模糊的议程而没有人能真的清楚目标是什么。

常常会出现至少一个傻瓜不可避免的，毫无意义的浪费大家时间。

会议会繁殖。一次会议会导致另外一次，再生出下一次.....

不幸的是会议典型的时间表就像电视节目。

你腾出 30 分钟或一个小时因为那是软件怎样安排行程的（你决不会看见任何人安排 7 分钟时间和 Outlook 开会）。太糟了。如果只是花 7 分钟时间完成会议目标，那这就是你所要花的所有时间。别把 7 分钟拖到 30 分钟。

想想看，会议所花费的真实时间是惊人的。假如你准备安排一次会议持续一个小时，你请了 10 个人到场。那确实是 10 个小时的会议，不是一小时会议。你用 10 小时的生产力换来一个小时的会议时间。也有可能花超过 15 小时的时间，因为要停下你正在做的事情，需要精神转换，去哪里见什么人，然后再重新开始预先在做的事情。

花 10 小时生产力去换 1 个小时的会议可以吗？有时，也许可以。但这样真的划不来。就基于付出的来说，这种规模的会议很快就变成一种不利因素而不是有用的。想想你浪费的时间，值得吗？

如果你执意你要聚一下，试着坚持一下原则让你的会议有成效：

用计时器。当它想起，会议结束。句号。

尽量减少与会人员。  
保持清楚的议程。  
开篇点题。  
就地解决。指出实际问题，提出实质改变。  
作出结论，找个靠谱的人去执行。



### **Good enough is fine**

很多人很享受用复杂的方法解决事情。锻炼你的智力很过瘾。然后你开始寻找另一个可以让你冲刺的大挑战，也不管它是否是个好的想法。

更好的做法是：找到一个类似柔道的解决办法（judo solution），能事半功倍。这种迂回做法让你付出少，收获大。无论你遇到什么障碍，找个方法用巧力解决。

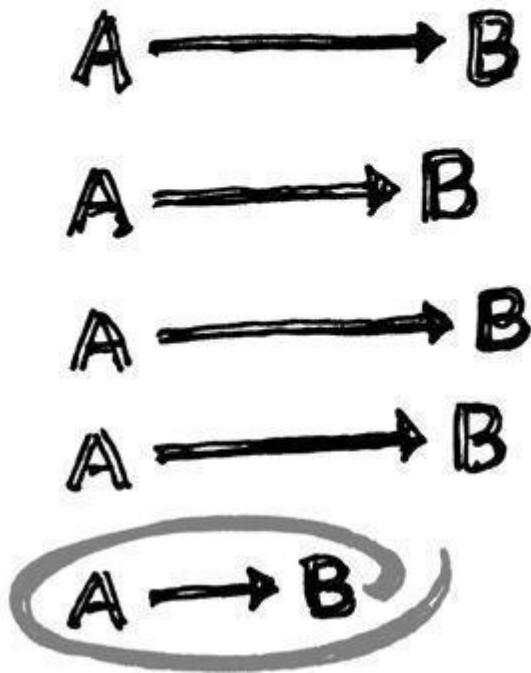
其中一个意思是说问题是可以商量的。比如你想挑战一下鸟瞰的感觉。一种方法是你爬上珠穆朗玛峰。那是很有野心的做法。但是也可以坐着电梯登上一座高楼。这就是柔道似的做法。

问题通常可以用简单，世俗的方解决。这意味着不需要什么独特的做法。你不需要秀出你惊奇的技巧。你只需要做好事情，让其有进展。这样的方法你不会赢得别人的惊叹，但是可以让你的事情继续下去。

看看政治竞选。一个大事件冒出来，第二天政治家就放出关于它的广告。广告不精良。他们用照片而不是现场直播。他们用静态的，纯文本的标题而不用漂亮的动画图形。唯一的声音来自于看不见的解说员的旁白。尽管这样，这种广告还是足够好了。如果他们拿几个星期来完善它，那就太迟了。这种情况下及时比润色，质量更重要。

如果做得足够好就能把事情做完，那就继续。这个方法比起浪费资源要好，或者更糟，什么都没做，因为你解决不了复杂的状况。记住，你可以稍后把做得足够好变成做得非常棒。

# QUICK WINS



## Quick wins

气势激发动力。它能让你前进。指引着你。没有它，你哪儿也去不了。如果你不能被你所做的事情所激发，那就不太好了。

保有气势的方法可以把事情搞定并且继续下一件事。没有人会喜欢困在无止境的项目里面，完成无望。在战壕里面等了 9 个月也没有听见一点杀戮声。（Being in the trenches for nine months and not having to show for it is a real buzzkill. 或意译为浪费了九个月时间还一事无成。）最后只会让你精疲力竭。保有气势，增加动力，用这种方法让你常常取得小胜利。哪怕小小的进步都能给你令你激动的惊喜。

一件事情耗的时间越久，你将完成的量就越少。

做点什么然后贩卖出去，这样使人兴奋。策划一年的菜谱是很无聊的。展示出新菜单，美食，获得反馈都令人兴奋。别耗得太久，否则只会遮住你的光彩。

如果你不得不做一个长期项目，试试拿出每星期一天（或者每两个星期一天）的时间来做些小成就的事情，这样可以激发你的热情。小胜利让你能庆祝一下，放出些好消息。你也想你的好消息能源源不断。如果有新东西每两个星期就发放一次，你就能让你的团队活跃起来，顾客也为之兴奋。

那么问问自己，“接下来两个星期我们能做些什么？”然后就去做。让你的产品上线，让人们用上，品尝它，玩它，随便怎样都行。越早将产品交到顾客手中，那你就能得到更好的结果。



### **Don't be a hero**

很多时候安静一点比逞英雄要好。

比如，有一个任务必须在两小时内完成。但是四小时过去了，只做了四分之一。直觉想到的是，“我不能放弃，已经花了四个小时在上面了。”

所以你是在逞英雄。你下决心做好它（有点尴尬的是还没做好）。这样你就封闭自己，脱离了这个世界。

有时候那种纯粹的努力是在超负荷工作。但它值得吗？可能不值得。在你打算花两小时做的工作，而不是 16 小时的时候，是值得的。在这 16 小时里面，你本可以做一大堆别的事情了。另外，你忽略的反馈可以帮你远离错误路线。就算是英雄有时也需要一双清晰的眼睛——有人会给他们现实的支票。

我们曾亲历过这个问题。所以我们决定如果有任何是花掉超过两周时间的，那我们会把它介绍给别人看看。他们或许不会为这个工作做任何事，但是至少会发表些建议。有时候一个很明显的解决方法放在你面前，可你就是看不见。

记住，放弃也许是很好的，显而易见的解决方法。人们会很因为失败而自动放弃，但是有时候那确实是你因该做的。如果你花了很多时间在一件事情上却不值得，那么请放弃。时间不会回来。浪费更多时间是最糟糕的事情。



### **Go to sleep**

不睡觉是个坏主意。当然，你此刻获得额外的几小时，但之后总是要还的：你的创意变得匮乏，气势低迷，脾气也变糟。

在你知道后果的情况下，偶尔可以熬夜。但是不能养成习惯。如果变成经常性的熬夜，损失会增大：

**顽固：**当你真的很累时，你更容易在错误路线中艰难行进而不去重新选择一条道路。终点线是一片海市蜃楼，而你陷入沙漠里面太久了。

**创意匮乏：**当你缺少睡眠时，创意是最早离开你的。那些出色的人才比平凡的人拥有十倍的影响力不是靠花十倍时间努力工作得来的。他们用自己的创造力解决事情只需要十分之一的努力就可以达成。不睡觉的话，你只能解决十分之一的东西。

**士气低迷：**当你的大脑不处于兴奋状态的时候，它就依赖于不费力的事情。比如去阅读一些轻松的文章。当你疲倦的时候就会缺少动力去解决重大的问题。

**易怒：**当你疲倦的时候，保持耐心和容忍的能力就会剧减。如果你遇到某人表现得像个傻瓜，很有可能是他正饱受困倦的痛苦。

这只是一部分因为缺乏睡眠而引起的问题。有的人仍然因为不睡觉而生成一种受虐荣

誉感来。他们甚至会到处吹嘘自己有多么累。其实这没啥好牛逼的，总有一天他们会为此吃到苦头的。



### **Your estimates suck**

我们都是很烂的评价者。我们以为能猜出某件事情需要花多长时间完成，其实什么都不知道。我们以为所有事情都在最好的局面下进行，不会延迟，会必然出现。而现实决不会是最好的局面。

评估延伸到数个星期，数个月，数年则是在做梦。事实上你不会知道遥远的将来会发生什么。

你觉得多长时间可以快速逛一次杂货店，只要几分钟还是一个小时？彻底打扫一次阁楼花掉你一整天时间而不是原先所想的几个小时？或者有时正好相反，你本打算用四个小时的时间来耙松院子，结果只花了四十五分钟。我们人类的预估能力相当差。

就算是在一些简单的工作上面，我们的预估也会因为一些因素而相差甚远。如果我们预测几个小时都不能精确，那么怎么精确的预测一个 6 个月时长的项目呢？

另外，当我们去猜测事情需要多长时间时，不仅仅会错一点，而会大错特错。那意味着你猜测花 6 个月时间也许也会大错特错：我们不是花 7 个月时间，更别说 6 个月，而是用一年时间。

所以波士顿的“Big Dig”隧道工程延期 5 年完工而且超出预算数百万美元。丹佛国际机场延期 16 个月开放，花费超过 20 亿美元。

结论：把大事化小。越小的事物越容易估计。你也许仍然会估计错误但是比起评估一件大项目要好得多。如果某件事花费你所期望的两倍时间，将它化为更小的项目，用几个星期完成好过耗费数个月时间。

把你的时间分解成小份。把一个耗费十二周的项目分解成十二个只花费一周的项目。把一个需要三十小时或者更多时间的任务分解成更实际的 6 到 8 小时一份。然后各个击破。



### Long lists don't get done

同样的，从理一个精简的代办事项开始。你上一次完成一个长长的清单是什么时候？可能一开始匆匆完成了一些，但可能最后你放弃了它（也许是忽略那些没有做完的事项）。

冗长的清单就像带有负罪感的旅程。清单上没有完成的事项越多你就越感到难受。在某个点上，你就不会去看它了，因为它让你感觉很糟。接着你整个人承受巨大的压力，所有的事情都会变成一团乱麻。

有一个更好的办法。把冗长的清单拆分为一堆更小的。比如，把一个包含 100 个小事项的清单分解成 10 个含有 10 个小事项的清单。这意味着当你完成一个清单上的一事项时，你就完成了十分之一，而不是一百分之一。

就是这样，你仍然还有同样多的事情要做。但是现在你面对的是小的局面，能找到满足感，动力，取得进步。这远比对宏大的局面而发怵，意志消沉要好。

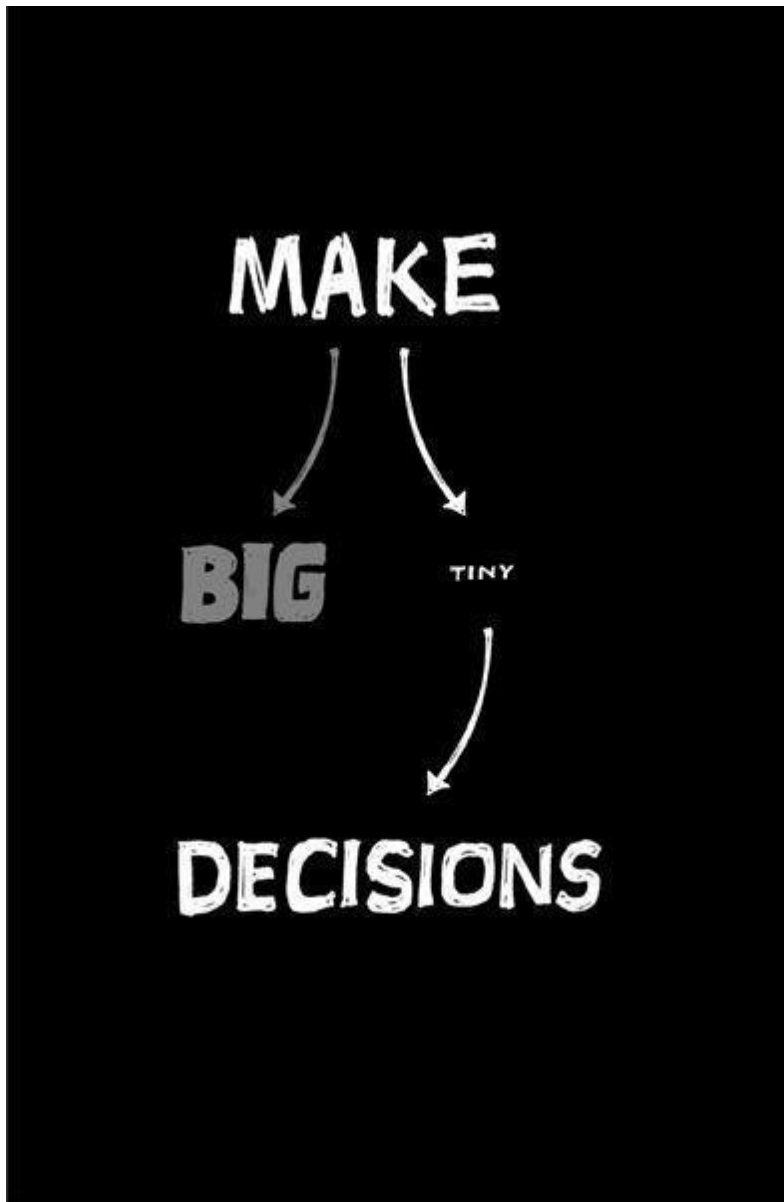
无论何时，把问题分解成更小的部分直到你能完全，快速的解决它们。这样简单的重新安排你的工作可以让你的生产力和动力产生神奇的效果。

给一个关于优先级的有用建议：不要按照数目或者标签来分优先次序。不要说：“这个高优先级，这个低优先级。”也别说：“这是 3，这是 2，这是 1，这是 3。”等等。这样做



的话你会总是完成那些高优先级的事项。这不是真正意义的划分优先级。

相反的，要直观的划分优先级。把最重要的事情放在最上面，当你做完这一项，下一项就变成下一个最重要的事情。这种方法让你同时只有一件最重要的事情要做。这就够了。



### **Make tiny decisions**

重大的决策难以做出也难以改变。一旦做出一个决策，你就会一直相信你做了正确的决定，哪怕它是错的。你会变得不客观。

一旦怀有自负和骄傲的心理，你就不能改变想法、面对错误。有欲求的人碍于面子会超越欲求做出正确决定。如同惯性：越往一个方向使力就越难改变路线。

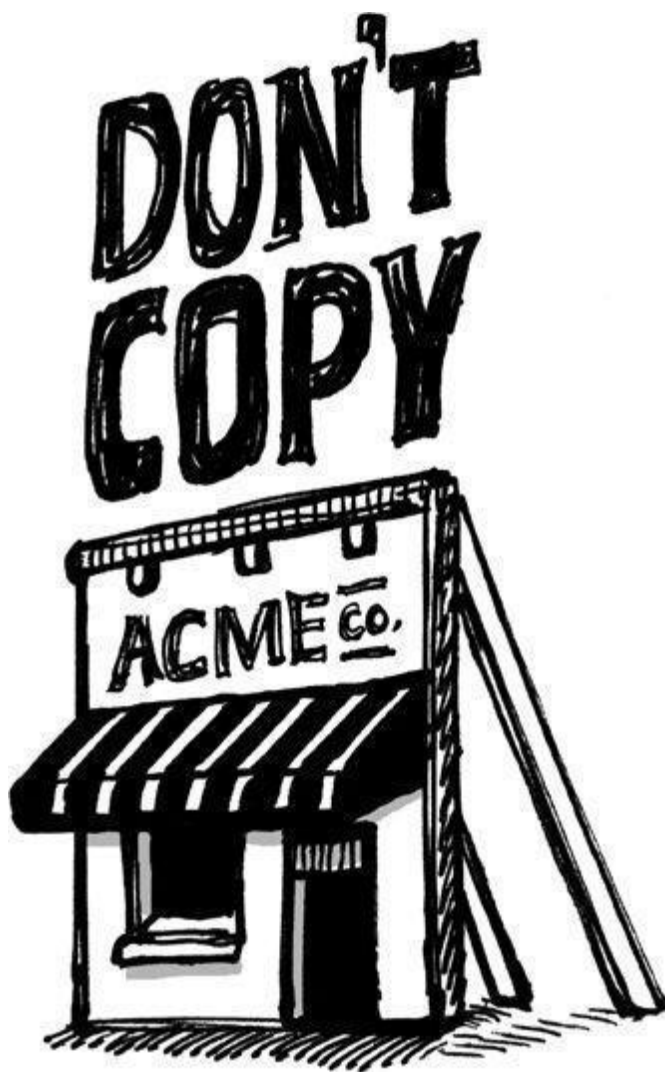
相反的，作出小的选择足以够用。你做小决定就不会犯大错。小决定是指你所能承担的决定。如果你搞砸了也不会有大的惩罚。修正就是了。

做小决定并不意味着不能设想大的计划或者大的理想。而是说最好的方法是你相信当你每次完成如此宏大工作只需要小小的决定。

北极探险家 Ben Saunders 说，他独自在北极征途（连续 31 天的长途跋涉，72 个日夜孤身一人）。"大决定"是绝对恐怖的，他每天的决定不会大过诸如"在我面前几码处取一点点冰"之类的。

追求的目标是可达成的，这样最好。它能让你确实完成和实现。你会说："我抓住它了！搞定！"然后就会进行下一项。这可比你从未见过的空头支票令人满意。

## **CHAPTER COMPETITORS**



### **Don't copy**

有时候模仿也是取得进步的一部分，就像你看到一个艺术生在博物馆里临摹一幅画或是一个鼓手在学着 Led Zeppelin 的 John Bonham 在 " Moby Dick " 里的独奏。当你还是学生时，通往你发现自我的道路上，这些模仿是有用的工具。

不幸的是，模仿在商务领域中常常是更恶毒的。也许通过复制黏贴我们能存活几天。你可以立马偷走某人的文字、图片、代码。做一个抄袭者去经营一项事业是诱人的。

尽管那是失败的法则。模仿的问题在于它略过了理解，理解你是怎么发展的。你得明白事情为什么成，或者为什么用这个方法。当你只是复制黏贴时就会错过这些。你只是停留在表面，没有深层理解。

原创者所作的很多工作是看不见的。深藏于表面之下。抄袭者不会知道东西为什么长这样，为什么是这感觉或者这样显示。模仿是虚假的完成。它缺乏实质、没有理解、不能立足于未来。

此外，如果，你是一个抄袭者，你永远不会赶上别人。你会总是处在一个被动的位置。你绝不会成领头羊。你总是跟在别人屁股后面。你做的东西是过时的，只是个仿制品，仍然比原作低一个档次。这样没法生存。

怎样才知道你是否在模仿他人？是不是别人在做很多事而你正在模仿？可以受别人影响，但不要去偷盗。



### **Decommoditize your product**

如果你是成功人士，人们都想模仿你。这是人生的一个事实。但是这里有一个很棒的方法让你免于做抄袭者。把你自己变为你的产品或者服务的一部分。把关于这种方法的一些独特东西放入到你的产品中。将你自己投入进去。做一些别人不能做的事。

比如 Zappos.com, 一个拥有十亿美元的在线鞋品零售店。他们卖的运动鞋和 Foot Locker 或者其他零售商所卖的是一样的。但是 Zappos 的 CEO Tony Hsieh 把他一些困扰投入到顾客服务当中。

在 Zappos, 客服不用底稿, 允许与顾客长时间交谈。呼叫中心和总部是在同一个地方, 而不是在大洋的另一头。所有的 Zappos 员工甚至那些不在客服或执行部门工作的人刚开始都是在一间仓库里面接了 4 个星期电话。这种对客户服务的贡献让 Zappos 和其他鞋业零售商比起来独具特色。

另一个例子是 Polyface, 在弗吉尼亚由 Joel Salatin 所有的环保农场。Salatin 有一套很强烈的信念并且按照它来经营他的事业。Polyface 用这个理念所做的事是更大的农业综合企业所不能做的。即使花费更多也不能, 他用草来喂养牛而不是玉米, 而且从不用抗生素。他从不运输食物。农场随时欢迎任何人任何时间到此参观任何地方 (试试肉食加工车间)。

**Polyface** 不只是销售鸡肉，它贩卖一种思考方式。顾客喜欢这样。有的人会定期和家人驾车 150 里来这里享用清新的肉品。

把你自己投射到你的产品中去，围绕着你的产品：你怎样销售它，怎样去支持它，怎样去解释它，怎样去发布它。竞争者绝对模仿不了在你自己的产品中的你。



### **Pick a fight**

如果你觉得一个对手很菜，确实如此。当这样想的时候，你要找到其他人同意你，站到你这一边。做一个反对某某者是区别他人，吸引别人注意的好方法。

比如，Dunkin' Donuts 把自己定位于反星巴克者。它用广告来嘲笑星巴克用"Fritalian"而不用“小杯”，“中杯”，“大杯”。Dunkin' 的另一战役是围绕着一场打败星巴克的品尝测试。甚至有一个网站叫做 <http://dunkinbeatstarbucks.com/>，来访者可以通过它发送邮件给别人发布诸如"Friends don't let friends drink starbucks"。

Audi 是另外一个例子。Audi 一直是汽车生产保守派。它的商标"old luxury"就像 Rolls-Royce 和 Mercedes 的"on notice"广告口号一样，Audi 则是新奢华的替代。Audi 借用 Lexus 的自动停车系统广告传递 Audi 的司机知道怎么停车。Audi 另一广告同时对比 BMW：BMW 的车主用后视镜来整理头发，而 Audi 的车主用后视镜来看看车后有什么。

Apple 通过广告中对比 Mac 和 PC 用户来揶揄 Microsoft，七喜也标榜自己非可乐。Under Armour 把自己定位成和 Nike 一样面对新一代年轻人。

所有这些例子为你展示的力量和方向让你能找到目标。谁是你的目标呢？

你甚至可以选择自己作为整个产业的对手。Dyson's Airblade 开始于干手机产业衰弱时，它们比起其他牌子的产品跟快速，更卫生。I Can't Believe It's Not Butter 正好把对手放入在

产品名字里面。

有对手也可以给你的顾客一个很棒的故事。持有立场往往脱颖而出。人们因为冲突而兴奋。他们会选择阵营。激情之火即被点燃。这是一个吸引注意的好方法。



## Underdo your competition

俗话说要想打败竞争者就要胜人一筹。如果人家有 4 个功能,你就得 5 个(或者 15 个, 25 个)。如果人家花了\$20,000,你就得花 \$30,000。如果人家有 50 个员工,你就得要 100 个。

这样的冷战只会进入死胡同。当你陷入一个拉锯战时,这个永远不会停止的战争会让你耗费大量的金钱、时间、干劲。它会让你不断的处于守势。处于守势的公司不会去前瞻;他们只会想到后头;他们不会当领头羊,只会追随他人。

那么你应该怎么做呢?比你的竞争者做得少来打败他们。把麻烦的、艰难的、讨厌的问题留给竞争者。不要去胜一筹、去超过别人,试试相反的做法。

自行车业界里面有一个很好的例子。很多年里,主流的自行车牌子都着眼于最新高科技器材:山地自行车运用悬架系统和超强磁制动器,或者轻量钛合金公路自行车运用碳纤维。自行车被设定为有多个齿轮:3 个、10 个、或者 21 个。

但是最近, **fixed-gear** 突然火起来了,尽管你需要的只是低科技的配件。这些自行车只有一个齿轮。优点是:它们更简单、更轻、更便宜、不需要太多维护。

另一个不去超过竞争者的成功例子是: **the Flip**——一个极简单,全自动袖珍摄像机,它在短时间里就占到市场很大的份额。看看 **the Flip** 所没有的功能:

没有大屏幕(也不能翻开来自拍)

没有照相功能

没有磁带或磁盘(你不得不把录象导入电脑)

没有菜单

没有设置

没有摄录灯

没有取景器

没有特效

没有耳机插口

没有镜头盖

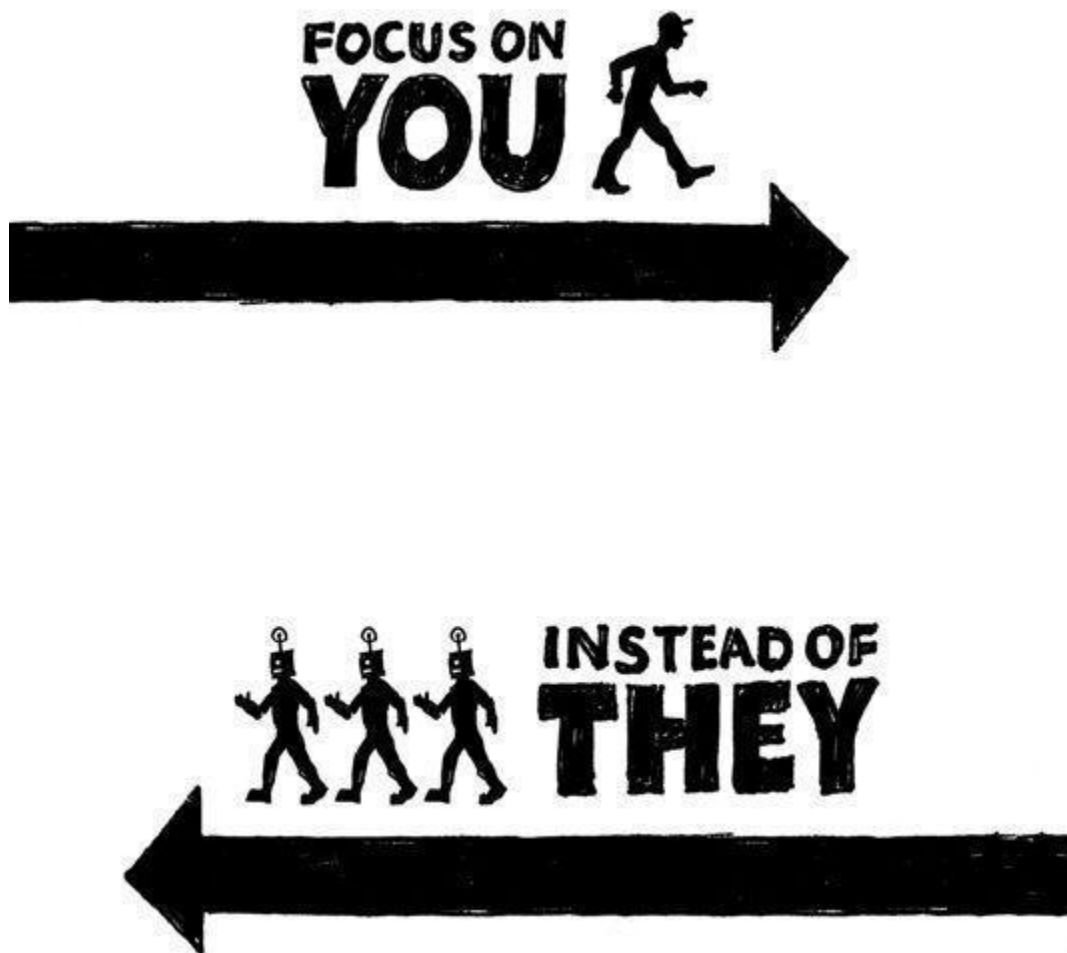
没有记忆卡

没有光学变焦

**The Flip** 赢得很多粉丝只是因为它的一些简单功能,并且把这些功能做好了。它用起来简单而有趣。它可以拍摄到大型摄像机没法拍的地方,并且从未用过这样专业摄像机的人也用得顺手。

别回避你的产品或者服务做得少的事实。把它做到醒目。对此感到骄傲。就像竞争者强有力的销售他们多功能的产品一样销售你的产品。





### **Who cares what they're doing?**

不管怎样，终究是不值得过于关注你的竞争者的。为什么？因为关注别人太多会让自己受到困扰。他们现在在做什么？他们下一步呢？我们该怎样作出回应？

每一个小小的动作都会被分析一下。那是一种可怕的心态。这会产生不可抗拒的压力和焦虑。这样的想法会滋长不好的东西。

这是没有意义的事情。竞争者的风景时时在变。你的竞争者明天一个样儿，今天一个样儿。完全在你控制之外。去担心你所不能控制的事情有意义吗？

换过来关注一下自己。管好眼前事更重要。当你花时间关心他人时，就没有时间提高自己了。

过于关注竞争者会混淆你的视野。当你一直吸收别人思想时，你的机会则会减少。你变得反动而不是充满想象力。你只不过是将你竞争者的产品换了个包装。

如果你打算做一个 “the iPod killer” ;或 “the next Pokemon”,你已经死了。你是在承认你的竞争者所设定的参数。你没有跳出 Apple 的套路。他们制定了这个游戏规则。你不可能打败制定规则的那个人。你必须重新制定一个规则，而不是稍微改建一点点。

不要问自己是否能打败 Apple（不管有哪个大人物在你的产业里面）。那是个错误的问题。这不是关乎赢或者输的争战。利益和花费都是他们的。你的则属于你自己。

如果你只是当个普通人，那为什么要做这些？如果你仅仅是在复制你的竞争者，那你就没有存在意义。就算你以失败告终也比一直模仿他人要好。

## **CHAPTER EVOLUTION**



### **Say no by default**

如果我听从了顾客的想法，那我该给他们一匹更快的马。

——HENRY FORD

说“好的”很容易。同意另一个功能、同意一个非常宽松的截止日期、同意一个平庸的设计。很快，一大堆你曾经说“yes”的事情变得难以置信，甚至变成你从未见过的东西，而你正在做。

现在开始养成说“不”的习惯——就算是对着你的很多好主意。运用说“不”的力量去获得利益。你很少会因为说“不”而后悔。但是你常常会因为说“好的”而后悔。

人们避免说“不”是因为对立让人感到不舒服。但是另一个选择更糟。你的拖延，让事情变得复杂，你所做的事情是你不相信的。

这就像谈恋爱：分手很难，但是心太软而不放手会让情况更糟。长痛不如短痛。

别相信“顾客永远是对的”这类的话。如果你是一个大厨，你的很多客人说你做的菜太咸或者太烫，你可以改。但是如果有一些挑剔的老主顾要求在宽面条里面加些香蕉，你不理会，没事儿。若是为了少数顾客的要求而毁了产品不值得。

ING Direct 是通过说“不”在美国发展最快的银行。当顾客申请信用卡时，答案是“不”。当顾客需要在线证券经纪时，答案是“不”。当顾客要求开一个一百万的帐户时，答案是“不”（银行有严格的存款上限）。ING 想保持简单。所以 ING 只接受小额存款帐户、存款证明、共同基金，就这些。

不过不要做一个只会说“不”的傻瓜。要真诚。如果你不打算屈从顾客的要求，请礼貌的解释为什么。当你花时间解释你的观点时，人们会出人意料的表示理解。有可能通过你的想法就能赢得他们。若是不能，推荐一个竞争者给顾客，如果你觉得这是更好的解决方法的话。让人们高兴的用别人的产品也比不满的用着你自己的产品要好。

你的目标是确保你的产品与你合拍。你是最信赖它的那个人。那样的话，你会说：“我想你会爱它的，因为我爱它。”



LET YOUR  
CUSTOMERS  
OUTGROW  
you

### **Let your customers outgrow you**

也许你曾经见过这样的场景：一个顾客让一家公司浪费了很多钱。这家公司想要尽可能的取悦那个顾客。因为一个顾客的一个要求而改变产品则会让产品远离初衷。

突然有一天大客户走了，公司则会背负一个包袱——这个产品是围绕着一个已经离开了的人设计的。而其他人没法用。

在你紧盯着现有的用户的任何困难时，你就会忽略新的客户。你的产品或者服务紧紧围绕着现有用户则不会吸引到新客户。那就是你公司慢慢走向死亡的原因。

在我们的第一个产品红了一段时间之后，我们开始收到一些老用户的强烈要求。他们说我们产品的功能开始不能满足他们的需求了。他们业务正在改变，希望我们改变我们的产品以适应他们新发现的复杂问题和要求。

我们说“不”。原因是：我们所希望的是顾客因为我们的产品而成长，绝不是我们优先去适应他们。为有些人增加一些高级用户需要的功能会威胁到还不是我们用户的人。吓跑新客户可比失去老客户要糟糕。

当用户的发展超过你时，你的产品是基础型的，那就很好了。小、简单、基础的需求是恒久的。对于真正需要它的用户来说，这既是无尽的补给。

不用你产品的人总是比你的用户要多。设法让这些人也成为你的用户。这就是你持续发展的可能性所在。

人和形式在变换。你不能满足所有人。公司需要满足的是一类用户，而不是为了一个特例而改变需求。



### **Don't confuse enthusiasm with priority**

一个好主意能让你很有冲劲。你开始想象其中的可能性和带来的利益。当然，你想马上开始动手。所以你停下所有正在做的事情致力于你的最新、最棒的想法。

真是糟糕的举措！你对新想法的热情并不能准确的反应出它的真实价值。那些目前看起来一定要达到目的事情常常在第二天早上就降格为锦上添花。而“锦上添花”的事情并不值得把所有的事情暂缓。

我们总是想到许多新功能。除此之外，从客户那里也得到很多有趣的主意。当然，立刻去处理这些想法，看看它们能得到什么是很好玩的事情。但是如果那样做了，我们最后就会继续枯燥的工作，什么事都做不成。

所以先将你最新想法放在旁边。当然，想出尽量多的好主意。对它们保持兴奋。不要光是一阵热。把它们写下来，放一段时间。然后，用冷静的头脑优先、实际的评估它们。



### **Be at-home good**

你知道那种感觉。你走进一家商店。对比一些不同的产品，你想买其中一个，这看起来是最好的决定。它拥有最多的功能、看起来最酷、包装最漂亮、盒子上印有引人哗然的文字。每一样看起来都很棒。

但是当你回家以后，它就让你失望了。它没你想的那样好用。有太多你不需要的功能。你觉得自己被迷惑了。你没有得到你真正想要的，花费却很多。

你买了一个在商店里看起来不错的产品。你在商店里面看到它时很兴奋，而当你真正用起来却不是那样。

聪明的公司正好相反：有的东西买回家后发现很好。当你把这个产品带回家时发现比在店里更喜欢它。你接受它，变得越来越喜欢它，并且也把它介绍给你的朋友。

当你创造出一个实用的好产品时，可能就要牺牲一些花哨的东西。一件产品做到实质优良可能不及竞争者表面闪光的产品来得性感。把几个功能做到极好不会让它远远的就看起来很浮华。没关系。你所追求的是长期关系而不是一夜情。

广告上和商店里的包装、陈列也是一样的。我们都看过电视广告播出一些小玩意儿宣称“革命性”，将会改变你的生活。但是，当这个东西真正寄到你家时就让你失望了。媒体上

表现不错的产品拿回家里来不一定好用。你不要因为一个好的广告和市场而得到一次不好的经历。



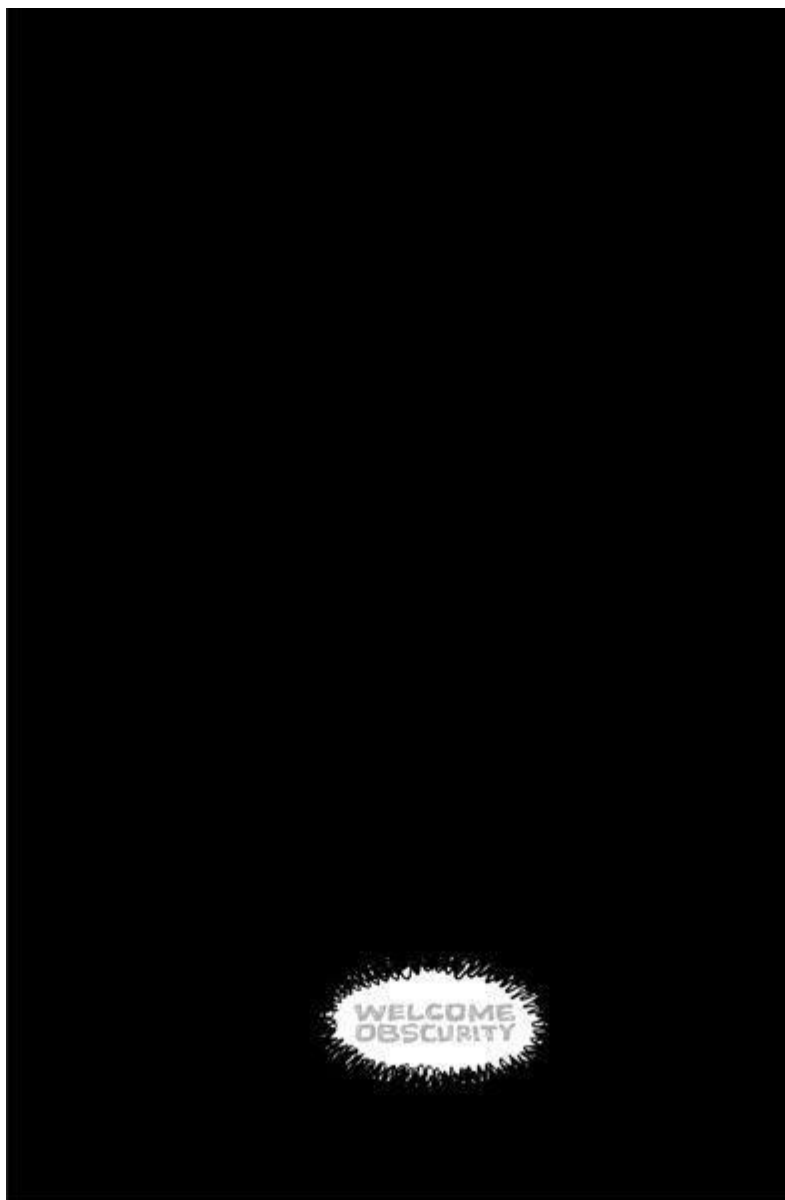
### **Don't write it down**

你怎样去了解顾客想要什么？不。听听看。但是过后就忘记他们说的了。真的。

没有必要用电子表格、数据库、归档系统。真正重要的需求你会不断的听到。过不久，你就不会忘记它们。你的顾客就是你存储器。他们会一直提醒你。他们会告诉你什么才是真正需要关注的。

如果有一个需求你总是忘记，这说明它不是太重要。真正重要的事情不会消失。

## CHAPTER PROMOTION



### **Welcome obscurity**

现在没有人知道你是谁。那也还好。默默无闻也不错。没人注意你的时候要保持开心。

这个时候犯些错误不至于满城皆知。不停的调整自己。解决相关问题。斟酌一下一些胡乱的想法。尝试新事物。在没有人认识你的情况下，搞砸了也没什么。默默无闻可以保护你的自尊和自信心。

零售商总是因为这个原因去进行市场试销。Dunkin' Donuts 考虑到销售披萨、热狗及其他热三明治时会挑选 10 个场所来进行市场试销。

百老汇首先在小舞台的演出测试也是一个很好的例子。他们在前往纽约之前会例行在一个较小的城市做测试。在小城市彻底的检验可以从现场观众那里获得名声然后再去经历大城市里更刺耳的批评和风尚家的评论。

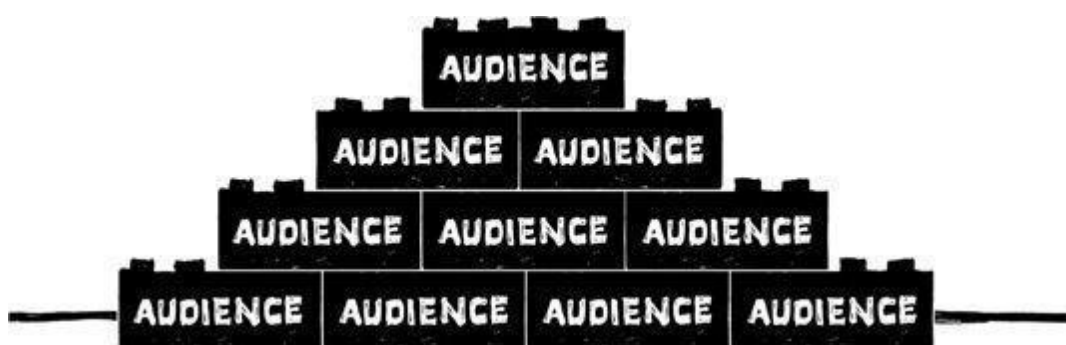
你愿意当你第一次做任何事情时全世界就在关注着你吗？如果你从来没有做过演讲，那你愿意第一次演讲就在一万人面前还是愿意只在十个人面前？你不会愿意你刚开始工作

就被人关注。如果你还没有准备好就告诉每个人来关注你，这是没有意义的。

记着，一旦你更加壮大、更加受人欢迎，必然承担的风险就更小。当你成为一个成功的人时，就会遇到来自保持可预测性和一致性的压力。你会更保守。很难遇到风险。当事情变得固化的时候就很难改变了。

如果成千上万的人在用你的产品，那每一次改动都会产生更大的影响。在此之前你可能已经让一百人心烦了。而现在你可能会惹怒数千人。你能给一百人解释，但是面对数千愤怒的顾客则需要防爆设备。

当你真的生活在显微镜下时，你会想念早期默默无闻的时光。现在你承担风险而不用去担心它会让自己陷入窘境。



### **Build an audience**

所有的公司都有顾客。运气好的公司拥有粉丝。而最幸运的公司则有拥护者。一个拥护者就能成为你的秘密武器。

大量的公司仍然在花费巨额去打动人。每次他们想说点什么就会提出预算，抽出大叠的钞票，放出一些广告。但是这些方法都很昂贵而且不现实。就像他们所说的，你花费了一半的广告预算却不知道是哪一半。

而今最明智的公司有更好的做法。与其出去找顾客不如让顾客送上门来。拥护者会前来找你，主动的，关心你说什么。这是你所遇到的最能接纳你的、潜在的用户。

在过去十年里，我们就为 **Signal vs. Noise** 博客培养了超过成百上千日常读者的拥护者。他们每天来看我们说些什么。一般说来，我们会谈论设计、生意、软件、心理学、性能或者我们业界。不论是什么，这些人都非常有兴趣来此得到更多东西。如果他们喜欢我们所谈论的东西，那他们很有可能会喜欢我们所销售的产品。

用老一套来吸引这些成百上千的人会花费我们多少钱？几百或者几千？几百万？那我们是怎么做的呢？投放广告？买电台广告？派送直接邮寄广告？

当你培养了拥护者时就不需要去购买人们的注意了，他们会送上来。这是一种巨大的有利条件。

所以要培养拥护者。演说、书写、博客、**tweet**、视频，随便什么都行。分享有价值的信息，慢慢的，肯定能培养出忠诚的拥护者。当你需要向世界展示的时候，那样的人已经在聆听了。





### **Out-teach your competition**

你能登广告。能雇些销售人员。能做特别赞助。但是你的竞争者也在做同样的事情。怎样做才能帮助你脱颖而出呢？

与其采用超支、比别人销售得多、比竞争者做更多赞助的方法，不如试一试让顾客从你这里学到东西。你的竞争者很可能不会想到这一点。大多数商业都专注销售和服务，但是几乎不会想到去教导用户。

The Hoefler Type Foundry 的网站 <http://www.typography.com/> 让设计师们学到一些关于字体的信息。Etsy, 一个在线手工店，支持创业作坊在网站上向人们传达“最好的实践”和促销理念。Gary Vaynerchuk, 拥有一家大型酒舍，用 Wine Library TV 在线教人们关于酒的一些知识，每天有成千上万的人收看。

教导别人让你获得在传统营销策略所不能获得的好处。通过杂志或者网络横幅广告来吸引用户是一方面。而通过教导他人的形式而赢得他们的忠诚又是另一种不同的关系。他们会更相信你。他们会更崇拜你。就算他们不用你的产品也能当你的粉丝。

教导别人是一些个人或者小公司能做的事情，而大一点的竞争者却做不到。大公司能承担 Super Bowl 的广告；你不能。但是你能教导别人则是大公司绝不会做的事，因为大公

司受限于商业秘密。所有的事情在大公司都要经过律师和繁文缛节。让人们从你这里学到东西是你用策略制胜的机会。



### **Emulate chefs**

你可能曾听说过 Emeril Lagasse, Mario Batali, Bobby Flay, Julia Child, Paula Deen, Rick Bayless 或者 Jacques Pépin。他们都是优秀的大厨，但是还有另外很多优秀的大厨不在此列。为什么你知道他们而不太知道别人呢？因为他们分享他们所知道的一切。他们把秘方公布在食谱上、在烹饪节目上展示他们的技巧。

作为一个企业家，你也应该分享你所知道的一切。这在大多数商业世界中是一种诅咒。商业通常是多疑而保密的。他们觉得这儿是所有权，那儿是竞争优势。也许很少的人会去分享，大多数不是这样。而且他们也不会改变立场。不要害怕与人分享。

食谱比一门生意更容易被模仿。可是这能吓到 Mario Batali 吗？为什么他能上电视秀出他是怎么烹饪的呢？为什么他把所有的秘方公布在食谱上而任何人都能买回去模仿呢？因为他知道在他的游戏里面不足以靠那些食谱和技法来打败他。没有人能够买一本他的食谱然后在隔壁开一家餐厅而打败他。这行不通的。这是在商业社会中很多人以为竞争者学到他们的东西从而发生的事情。别做梦了。

所以要效仿著名的大厨们。他们烹饪，所以他们写食谱。你在做什么？你的秘方是什么？你的食谱是什么？你能告诉这个世界你是怎样提供信息、富有教育意义、晋升的吗？这本书是我们的食谱。你的呢？



### **Go behind the scenes**

给人们一条后台通道，向他们展示你的生意是怎么运营的。想像一下有人想要为你的生意做一档真人秀。那么他们会怎样做呢？现在不要等着别人来做这个事情了，你自己去做吧！

以为没有人会关心吗？再想一想。只要描述得好，甚至表面上很无聊的工作也可以有吸引力。还有什么比捕鱼业和货运业更无聊的工作？然而 Discovery Channel 和 History Channel 把这些职业变为了受到高度评价的节目：Deadliest Catch 和 Ice Road Truckers。

也不需要去做一个危险的工作。人们喜欢在各种各样的事业里面发现小小的秘密，甚至是有人在早餐麦片里面放些棉花糖。所以 Food Network's Unwrapped 节目去挖掘午餐盒、汽水、movie candy 后面的秘密。

人们会很好奇很多事情是怎么做到的。这就是人们喜欢参观工厂和观看 DVD 里的幕后花絮的原因。他们想看看设置是怎么建成的、动画是怎么制作的、导演怎样拍电影。他们想知道别人是怎样、为什么做决定的。

让人们走进幕后可以改变你们之间的关系。他们会觉得和你有一种联系，看到你人性的一面而不是一个没有个性的公司。他们会看见你产品里所包含的汗水和努力。他们会深入

理解和欣赏你的产品。



### **Nobody likes plastic flowers**

商业社会里面充满了穿着制服和看上去很完美的“专业人士”。事实上，他们恰恰是表现得拘谨而无聊。没有人能和这样的人相处。

不要惧怕表露你的瑕疵。不完美是真实的，人们对真实的事情会有回应。所以我们喜欢会凋谢的真花而不喜欢一成不变的塑料假花。不要去担心你本应该是什么、本应该怎样做。想世界展示你真实的一面、缺点、所有事情。

有一种不完美的美。这是日本残缺之美(Wabi-sabi)的精髓。残缺之美重视的是个性和独特，不流于表面。它告诫事物的缝隙和裂痕是应该被接受的。也关乎纯朴。将事物退去包装，运用其留下来的。Leonard Koren, 著有关于 Wabi-sabi 的书，给了这个建议：精简到本质，但是不要削去它的神韵。保持纯洁和无碍，但是不能失去生命力。

用一种美妙的方式来表述：在你所作留有神韵。事物变得过于光泽就会失去灵魂。就像机械。

所以说话要靠谱。展现出别人不愿意讨论的事物。对你的缺点坦白。向人们展示你正在做的最新版本，就算你还没有完成。即使不完美也不错。可能你看起来不是一个专业人士，但是却非常真诚。



### **Press releases are spam**

你把普遍撒网，愿者上钩叫做什么？Spam。新闻稿也是这样：覆盖到成百你不认识的记者，希望有人会写你。

让我们来仔细研究一下新闻稿：新闻稿是你发出让人关注你的东西。你想要你的新闻稿能让人们认识到你的新公司、服务、通告，任何东西。你想让他们足够兴奋来为你写一个故事。

但是新闻稿是用来吸引别人的极为糟糕方式。它们老掉牙、俗套。没有什么好兴奋的。记者们一天中会遇到无数新闻稿。他们最后会淹没在夸张的标题和 CEO 们的假报价当中。所有的东西都被标记为轰动的、革命性的、创新的、令人惊叹的。这样一来都麻木了。

如果你想引起某人的注意，最傻的就是和别人做一样的事情。你必须脱颖而出。所以为什么要发行一些大家都在发的新闻稿呢？当记者们的邮箱已经填满了别人的 spam 时，为什么还要往里面继续发送呢？

再说了，新闻稿太普遍。你写出一篇就发给一堆记者，这些人你不认识，人家也不认识你。你的第一次亮相就如此模糊、随便的发给其他人？这是你想给人的印象吗？那样做真的会提及你的故事吗？

相反的，需要拜访某人，就约定一个正式照会。如果你阅读了一个关于同一个公司或者产品的故事，联系一下写它的记者。富有激情的、有趣的、人性化的向她推销。做些有意义的事情。做到出众、引人注目、令人难忘。这样你会得到最好的报道。



### **Forget about the *Wall Street Journal***

别去管 Time, Forbes, Newsweek, Business Week, the New York Times, 还有 the Wall Street Journal。想要吸引这些地方的记者几乎是不可能的。就算运气好找到一个家伙。即使你做点什么，他很可能一点儿不在意。你还不够格。

你最好把注意力投射到将自己的故事放在行业出版物或者利基博客。通过这些途径，门槛比较低。你可以发送电子邮件然后在同一天就得到回应（甚至可能是一个帖子）。这里没有编委会或者 PR 的限制。这里信息流通没有阻碍。

这里的人实在渴望新鲜事物。他们喜好引领风潮、寻找新事物、推动事情的进展。所以很多一流的记者现在都用小一点的网站来寻找新闻。边缘新闻可以迅速的转化为主流新闻。

我们曾经也被大的主流媒体写文章赞扬过，比如 Wired 和 Time，但是我们发现当 Daring Fireball、Mac nerds 或是 Lifehacker 来介绍我们时能引起更多关注。从这些地方链接过来的点击能够给我们带来明显的流量和销售上的峰值。大媒体上的文章固然很棒，但是却没有这样立竿见影。



# Emulate DRUG DEALERS

## **Drug dealers get it right**

毒贩是精明的生意人。他们知道自己的货很好，大可拿出一点免费试用。他们知道会有回头客来索要更多——但要付钱。

学学毒贩吧。让你的产品也做到如此好、如此让人上瘾、如此“不容错过”，给顾客一点点免费试用，他们回头再来的时候手里会握着钞票。

他们会迫使你为产品做一些试用装。你想要你的产品一开始就容易被理解，那就给人们试用一下，不用付钱或者不用投入大量时间。

**Bakeries**,一家餐馆、冰淇淋店用这种方法成功经营很多年。汽车经销商让你试驾后才购买。软件公司也用这样的方法发放免费测试版或者限制使用版。有多少其他行业能够从毒贩的生意模式中获益呢？

不要害怕让人免费试用——只要你还有其他东西可以卖。要对你的商品有信心。要知道回头客会需要更多东西。如果你对此没有信心，那说明你的产品就还不够强大。

# EVERY THING IS Marketing

## **Marketing is not a department**

你有市场部吗？如果没有，很好。如果你有市场部，不要认为这些人是唯一负责市场的人。会计是一个部门。市场不是。市场是你公司里面每一个人 24/7/365 都在做的事情。

如果你不能与人交流，你就做不了市场：

每次你接电话，这是市场；

每次你发一封信，这是市场；

每次有人用你的产品，这是市场；

在你的网站上写下的每一个词都是市场；

如果你做了一个软件，每一次的出错信息就是市场；

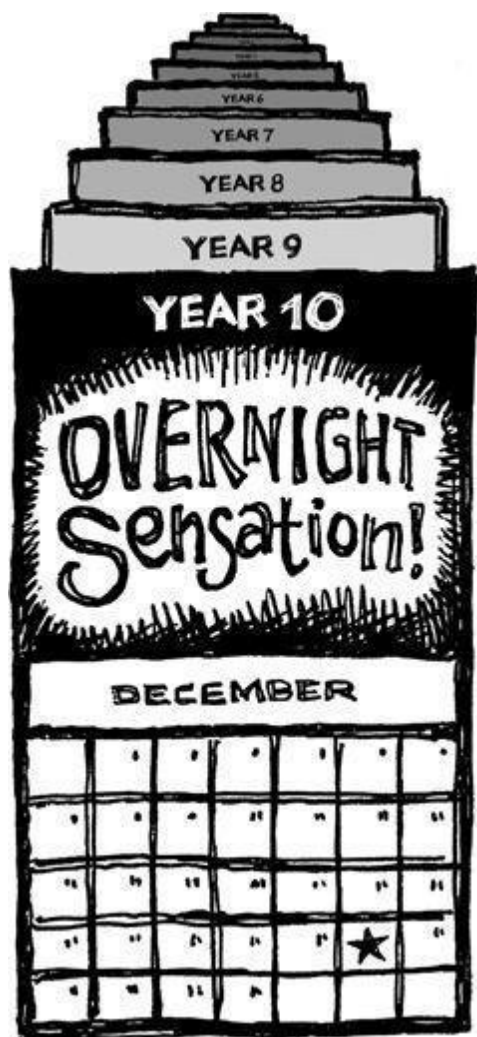
如果你做的是餐饮业，餐后薄荷就是市场。

如果你做的是零售业，收银台就是市场。

如果你做的是服务业，发票就是市场。

所有的这些小事情都比为一个 conference goodie bag 选择怎样的垂饰要重要。市场不仅仅是一些独立事件。市场是你所做的所有事情的集合。





### **The myth of the overnight sensation**

你不可能一下子倍受欢迎。你不会很快就变得富有。你不至于特别到立马吸引大家的注意力。没有人在意你。至少现在是这样。习惯这种状况吧。

你曾听过那些一夜成名的故事吗？那不是故事的全部。深入挖掘你就会发现这些人很多年都在努力才获得那样的高位。一蹴而就只是偶然，通常不能持久——没有基础、没有支持。

要想成功不能操之过急。这很难，但是你必须要有耐心。你要费点力气。在受到正确的人关注之前，你需要花很长时间。

可能觉得雇一个 PR 公司能够加快进程。别麻烦了。你还没有准备好。一方面，PR 公司很贵。一家好的 PR 公司可以花到一个月 \$10,000。目前来说这是在浪费钱。

另外，你的产品还没有打出名气，没有人听说过它。谁会为你写点什么呢？一旦有了用户和历史，你才有故事告诉大家。但是上线并不是什么好的故事。

记住，一个优秀的品牌上线时向来是不需要 PR 来运作的。Starbucks, Apple, Nike, Amazon, Google, Snapple 随着时间的推移成为伟大的品牌，而不是靠大的 PR 公司促成的。

现在开始培养你的拥护者。现在开始让人们对你说的话感兴趣。然后坚持。几年后，当人们谈论起你的一夜成名后，你也会 get to chuckie。

## **CHAPTER HIRING**



### **Do it yourself first**

在你试着自己单干之前不要雇佣任何人。那样的话，你会理解你的工作的性质。你会明白工作怎样做才算做得好。你会明白怎么写实际的职位描述、面试时该问什么问题。你会明白应该顾全职人员还是兼职的，外包还是由自己做（最后一种是更合适的，如果可能的话）。

你可能会成为一个不错的经理，因为你会让那个人吃一惊，而他正在做你以前做过的事。你会知道什么时候该批评，什么时候该鼓励。

在 37signals，我们没有雇佣系统管理员，直到我们当中的一员靠自己花了整个夏天架完一大堆服务器。在头三年，我们当中的一员做了所有的客户支持。然后我们才雇佣了一个专门的客户支持。我们自己尽力的完成工作直到可以移交的时候。那样的话，我们从一开始聘人的时候就知道要的是什么人。

也许有时你感到格格不入。甚至会感到自己很烂。那没关系。你可以忽略这种感受按照你的方式去雇人或者学着用自己的方式克服这样的感觉。先试着学学克服它。你在初始阶段所放弃的东西会加倍的报答你，让你获得智慧。

此外，你需要对你的事业有深入全面的了解。否则你会以失败告终，将自己命运完全交到别人手里。那是危险的！



### **Hire when it hurts**

不要在高兴的时候去雇人；雇人是为了解决事情。重复的问自己：如果我们不雇佣任何人又怎样？那些让我们烦恼的加班是否真的有必要？我们能用一部分软件或者改变一下业务来解决这个问题吗？如果我们不这样做又会怎样？

同样的，如果你解雇了某人，不要立刻找人来替代他的位置。看看你没有了那个人和那个职位可以撑多久。你会发现其实实际上不需要想象中那么多人。

雇人的正确时间是你顾及不过来的时候。你不能再做更多的事情，发现产品质量在下滑；当你苦恼的时候就可以雇人了，不能太早。



PASS  
ON GREAT  
PEOPLE

### **Pass on great people**

有的公司对雇人乐此不疲。有的公司在不需要雇人的时候都在招聘。他们听说某某很厉害，于是造出一个职位和头衔吸引人家入伙。结果人家来了，坐上一个不重要的位子，做些不重要的事情。

别管那些你不需要的人，就算你觉得那个人是个牛人。如果你引进一个做些无用事情的人才，那这样对你的公司来说是有害而无一利的。

问题出现在你有超过需求的人员。你开始弄出点工作好让这些人忙起来。人为的工作导致人为的项目。而人为的项目导致实际成本和错综复杂的状况。

不要担心“错过了那个人”。让一个人做些没有意义的事情会更糟。天底下有那么多人才。当你真正有需求的时候就会找到一个合适的人选。

牛没什么用。如果你不需要人，那你就不需要雇人。



### **Strangers at a cocktail party**

如果你去到一个全是陌生人的鸡尾酒会，那么谈话将是呆板而拘谨的。你会找些关于天气、运动、电视节目等等的话题。你会不好意思发表一些严肃和有争议的意见。

然而一次老朋友之间小型的、私人的宴会就是不同的了。这里充满了真诚有趣的谈话，还有激烈的争辩。夜晚结束时，你还会感到沉醉于此。

一下子招聘一大堆人结果只会像“陌生人的鸡尾酒会”一样。公司里面总是出现陌生的面孔，每个人总是很礼貌。每个人都试着避免矛盾和陷入麻烦。不会有人说：“这个主意真烂。”人们绥靖而不会去挑战。

而绥靖会让公司陷入窘境。在他们满口废话的时候，你得从中辨别。如果那没有发生，那你就要炮制些什么，既不会冒犯任何人也不会让任何人坠入爱河。

当事情变得艰难时，你需要一个每个人都感到足以安全则诚实相对的环境。你需要知道你 and 某人相处到什么程度。你需要知道人们的言下之意。

所以招聘要慢慢来。这是唯一解决“陌生人的鸡尾酒会”这一问题的途径。



### **Resumés are ridiculous**

我们都知道简历就是个玩笑。它们充满了行为动词而没有任何意义。简历上列举了职位名称，而职责相当模糊。上面大多数东西是不能核实的。这整个就是一个闹剧。

最糟糕的是，简历太容易做成了。任何人都可以制作一份相当体面的简历。这就是不注重细节的求职者如此喜欢简历的原因。他们能同时向那些潜在的雇主发送成百的简历。这是另一种形式的 spam。他们可不在意得到你的工作；他们在意任何工作。

如果某个人向三百家公司发送了简历，那这是一个大大的危险信号。这个求职者没办法了解你。他也没办法知道你的公司有什么不同。

如果你的招聘是建立在这些垃圾上，你则没有抓住招聘的要点。你需要的是一个明确的申请者，他明确的关心你的公司、你的产品、你的顾客、你的职位。

那么怎样才能找到这样的申请者呢？第一步：核查自我介绍。在自我介绍里面，你可以获得实际的交流，而不是一列技能、动词、不相干的年份。一个求职者不可能炮制出几百份个性化的自我介绍。所以自我介绍是比简历更好的检验方式。你听某人的真实的声音就能够觉察此人是否和你及你的公司合拍。

相信你的直觉。如果第一段就就很烂，那第二段则是在挣扎。如果前三段都不能吸引你，那此人可能不适合。另一方面，如果直觉告诉有机会能合拍，那就进入面试阶段。



### **Years of irrelevance**

我们都曾见过招聘广告写着：“需要 5 年工作经验。”那只是给了你一个数字，但是实际上什么都没告诉你。

当然，雇人的时候需要给定一个经验的基准值是不错的想法。可以搞清楚需要一个求职者有 6 个月经验或者是一年。它能使习语内化、知道事情是怎么运作的、理解一些相关的方法等等。

但是之后，曲线变平了。6 个月和 6 年之间的不同出奇的小。真正不同来自于个人贡献、个性、智力。

你到底怎样来衡量这件事？5 年经验意味着什么？如果你花上几个星期来做个几年前的实验，你能把它算作是一年经验吗？公司怎样来证实这些声明呢？这是在搅浑水。

人们有多长时间的工作经验这个事情被高估了。真正重要的是他们能把事情做到多好。

# GPA'S DON'T MATTER

## Forget about formal education

上学和受教育是两码事。

——MARK TWAIN

很多公司都有学历要求。他们只会雇佣有大学文凭（有的是在特殊领域）或者高级学历的人，或者限定某个 GPA、证明、某种特征或是其他一些要求。

拜托！那么多聪明人不一定是教室里面的好学生。不要死磕去寻找最好学校的学生。美国 500 强公司里面有 90% 的 CEO 并不是从长春藤联盟毕业的。事实上，更多人毕业于诸如 University of Wisconsin 而不是 Harvard（最著名的长春藤学校出了 9 个 CEO）。

过长时间的学术生涯对你着实有害。比如写作，当你走出学校大门，就忘却了他们教授你的写作方法。在学术上，有的课程是在误导你：

文件越长越重要。

僵硬、正规的口气比口语化要好。

大词让人印象深刻。

凑足字数才能阐明观点。

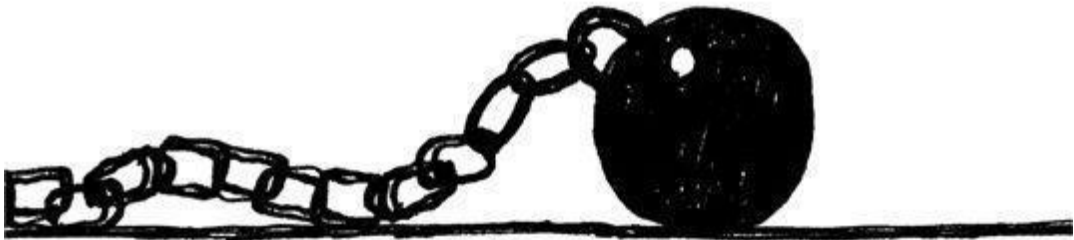
版式比内容更重要。

难怪那么多商务文书写得干瘪、冗长、一堆废话。人们总是甩不掉在学校里面养成的坏习惯。不仅仅是学术型的写作问题。大量的学术技巧在校外是行不通的。

总之：优秀的求职者要比那些只是以高 GPA 毕业的人多得多。考虑一下那些辍学者、低 GPA 的人、或者甚至是才上高中的人。



# DELEGATORS ARE DEAD WEIGHT



## **Everybody works**

在小的团队里，人员是来工作的，而不是来发号施令的。每个人都要做事，不能凌驾于工作之上。

那就是说你要避免雇到喜欢发号施令的人，这种人喜欢教别人怎么做事。这种人是团队里的累赘。他们会耽搁接下来的工作。当他们花完时间去分配任务后又会凑出更多——也不管是否需要完成。

喜欢发号施令的人喜欢开会。事实上，会议是他们最好的朋友。会议让他看起来很重要。其间，其他与会人员手头真正的工作就被打断了。



### **Hire managers of one**

一个自律的人有着自己的目标而能执行它们。他们不需要严厉的指导。他们不需要每日报到。他们做的是经理该做的事情——定调、分配任务、做决定等等，但是他们为自己也为他人做这些事。

这样的人不受你监督。他们有自己的方向。当他们自己呆着的时候会让你吃惊于他们已经完成多少工作了。他们不需要人管或是监督。

你怎样才能辨出这样的人呢？看看他们的经历。他们曾经做过的其他工作会反映这个人的风格。他们曾经自己做过什么事或者让什么项目上线。

你想要的人能从头到尾的完成一件事情。找到这样的人能使你团队剩下的人做更多事情、少让你费心。

# HIRE THE BETTER WRITER



## **Hire great writers**

如果你要从一堆人中决定出一个职位的合适人选，雇那个写作最厉害的人。这个人不在乎是不是营销人员、推销员、设计师、程序员，无论是谁；他们的写作技巧会对此有益。

因为一个好的写手不单是有根好的笔杆子。清晰的写作体现其清晰的思路。优秀的写手懂得沟通。他们让事情易于理解。他们会站在别人的立场想事情。他们知道什么该省略。那是你在任何求职者中都想看到的品质。

写作在现代社会正在东山再起。看看有多少人用 e-mail 和短信而不是用电话交谈。看看有多少交际是发生在即时信息和博客当中。如今，写作能让好主意传播。

# THE BEST ARE



# EVERYWHERE

## **The best are everywhere**

就因为最优秀的人才住得太远而放弃聘用，真是荒唐。尤其是现在，有那么多技术可以很容易的在网络上把人们联系起来。

我们的总部在芝加哥，而超过一半的团队成員生活在别处。我们的人遍布在西班牙、加拿大、爱达荷、俄克拉荷马以及其他地方。如果我们把人员仅仅限制在芝加哥，我们就会失去一半的优秀人才。

确保和远程的团队保持联系，至少每天有重叠的几小时的实时交流。因为跨时区而不能找到大家重叠的时间来交流是一个很艰难的问题。如果你们面临这种情况，有人就需要调整时间，要么早一点，要么晚一点，这样你们就能获得相同的时间了。不过也不用 8 小时都这样。（事实上，我们已经找到一个完美的方法不用完全重叠时间,那样你会获得单独的时间。）2 到 4 个小时的重叠时间就很足够。

偶尔也要见见人。至少每几个月要见见彼此。我们设法让团队的每个人每年聚几次。这是非常好的时间来回顾发展、讨论有什么地方做得对或者不对、计划未来、重新认识彼此。

地理限制已经不再要紧。聘请那些猛将，不要管他们在哪儿。



### **Test-drive employees**

面试的作用只有那么多。有的人听起来很专业，但是工作起来就不专业了。你要评估他们现在能做的工作，而不是看他们过去做过什么。

最好的方法就是实际看看他们怎样做事。让他们做些小项目，哪怕就 20 或 40 个小时。看看他们是怎么做决定的。看看他们怎样独处。你会知道他们会提出何种问题。你可以从他们的行动上得到一些判断而不是仅凭口头上的。

甚至可以编一个假的项目。在南卡罗来纳州的 BMW 工厂建了一条仿真装配线，求职者将有 90 分钟时间在此演示和工作有关的各种任务。

Cessna，一家飞机制造商，拥有一套角色扮演演练项目，未来的经理将在这里扮演一天的决策者。求职者通过备忘录，解决盛怒顾客的问题及其他问题。Cessna 已经用这套系统聘用了一百多人。

这些公司都已经认识到，当处在一个真实的工作环境时，真相就显现出来了。察看求职作品、阅读简历或者举行一场面试是一回事。另外还需真正的与其工作。

## **CHAPTER DAMAGE CONTROL**

# OWN YOUR BAD NEWS



## Own your bad news

当有不好的事情发生时，有人会公布这个消息。如果是你的话，最好远离它。否则，你会为谣言、传闻、假消息的传播制造机会。

当不好的事情发生时，告知你的用户（就算他们第一时间并没有关注到）。不要想着去欲盖弥彰。藏不住的。那几日，其他人会找上门来，就算你自己不说的话。他们会在网上到处发出消息，每个人都会知道。不会有什么秘密可言。

如果你在危机中坦率、诚实、公开，人们会更加尊重你。不要遮着掩着，不要把坏消息压下去。你要让用户尽可能的了解情况。

回到 1989 年，the Exxon Valdez 油轮满载 1 千 1 百万加仑的原油驶进阿拉斯加的威廉王子海峡。Exxon 犯下一个错误，花了很长时间才对原油泄露做出反应，才向阿拉斯加发出求救。Exxon 的主席在原油泄露后两个星期才到事发地。公司只在 Valdez 做了简要新闻，而在阿拉斯加的偏远城镇很难获得新闻信息。结果是导致一场公关灾难，公众认为该公司还有隐瞒，或是公司根本不关心所发生的事情。

相比 Exxon 事件，同一时期 Ashland Oil 储油罐泄露到在匹兹堡附近的河里。Ashland Oil 的主席 John Hall 前往事发地并接管那里。他承诺将所有污染清理干净。他去新闻局解

释了公司会做些什么并且回答了所有问题。在一天之内，他把一个“讨厌的石油公司在作恶”的故事转变为“有责任的石油公司会清污”的故事。

这里有一些提示能帮助你主导事情的发展：

信息应该来自于上层。最高级别的人能够用有力的方式获得掌控权。

将信息传播得深远和宽广。不管你是不是有扩音器。不能欲盖弥彰。

“不得评论”不是好选择。

真正的出面道歉并详细解释发生了什么。

真诚的关心你顾客的命运——然后证明它。



### **Speed changes everything**

“您的来电对于我们来说很重要。我们对您的耐心表示感谢。平均处理时长需要 16 分钟。”居然把我搁着了。

在客服工作中，快速回复顾客是最重要的事情。它能够缓和糟糕的局面，并将其转变为好。

你曾经有没有发一封邮件给一家公司却等了几天或者几个星期才得到回复？对此你是什么样的感觉？那几天是人们充满期待。人们习惯等候。人们习惯了诸如“关心”这样的陈词滥调，之后就没有下文了。

所有那么多支持查询一开口就是敌对的语气。有的人甚至会发出威胁或是咒骂。不要参与此。他们觉得这是让人得知反馈的唯一方法。他们只是想做一个吱吱响的齿轮等着给他们一点润滑油。

一旦你应答得及时，他们态度就会 180 度转变。他们会变得兴奋起来，变得相当有礼貌。他们还会对你非常感谢。



如果你提供一次个人应答会尤其如此。顾客过去常常被千篇一律的应答，你要区别于其他人，周到的回复，表现出你正在聆听。就算你没有完美的答案也要说点什么。“让我再研究一下之后给你答复”会产生奇妙的作用。



### How to say you're sorry

绝不会有真正好的道歉方式，但是有很多糟糕的方式。

最遭的道歉方式之一就是不含道歉的道歉，听起来像是在道歉，但实际上没有真正的承认过失。比如，"对不起，如果这样打扰你的话。"或者"对不起让你失望了。"等等。

好的道歉要承担责任。语句里面没有假设。让人觉得责任在于你。然后提及所发生的真实细节并避免再次发生。找到好方法把事情搞定。

还有另一个不好的例子："我们为对此可能带来的任何不便感到抱歉。"拜托！让我们分析一下它为什么不好：

"我们抱歉"如果你在地铁上把咖啡洒在别人身上，你会说："我抱歉"？不，你会说："我非常非常对不起！"那么，如果你的服务对于你的客户很重要的话，服务的中断相当于把咖啡洒在他们身上。所以要用适当的语气和语言表示你知道发生了什么事情。责任人应该承担个人责任。用"我"来道歉比用"我们"更有力。

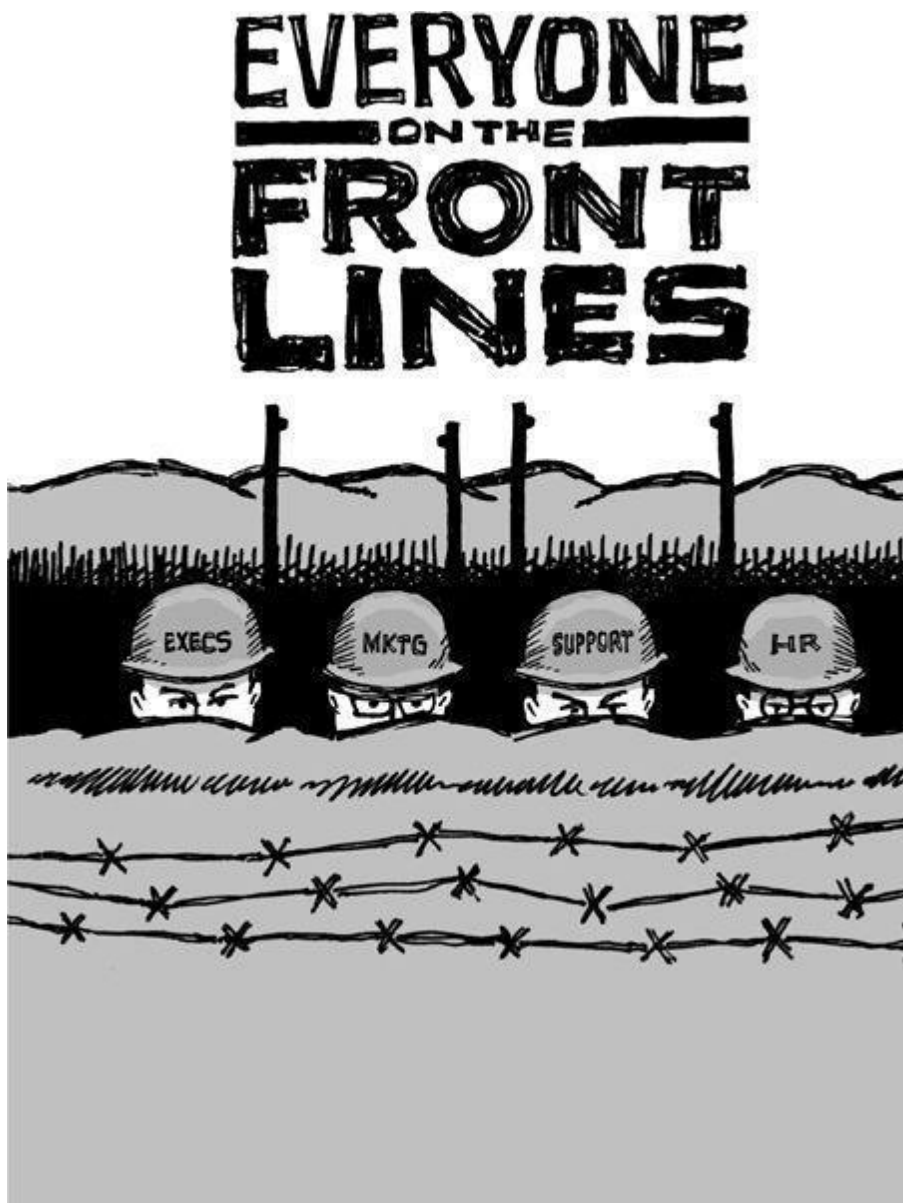
"任何不便"如果客户依赖于你的服务却没有得到服务的话就不仅仅是不便了。是危机。不便是一长列物品。这不是不便。

"可能带来"。"可能"是在暗示这里也许没有任何错误。这是典型的不含道歉的道歉。它忽略客户所遇到的真正问题。如果问题没有影响到他们，你不必说任何话。如果真影响到他们就没有必要说"可能"。不要犹豫。

那么完美的道歉方式是什么呢？没有神奇的方法。任何平常的回答都是普通而空洞的。你得从基本逐个击破。

记住，当你道歉时的首要原则是：当你处在相对的情况，你对这个道歉是什么感觉？如果某人对你说同样的话，你会相信吗？

记住，你不能理直气壮的去道歉。如果没有赢得人们的信任，就算最好的道歉也不会拯救你。在事情变糟之前的所作所为要比你事后用言语来道歉更重要。如果你已经和客户建立良好的关系，当你说对不起的时候，他们会原谅你的疏忽、会相信你。



### **Put everyone on the front lines**

在餐饮业中，厨房工作和面对顾客是不一样的。烹饪学校和高明的餐馆都深知这两者的相互理解和共鸣很重要。所以大厨常常会像服务生一样走向前台来工作。那样一来，厨房人员就能和顾客交流、真正了解前线工作。

很多公司都有类似前台 / 后台的分歧。在 " 厨房 " 里面制作产品的人员同时还要与客户打交道。不幸的是，产品老大绝不会直接倾听顾客的心声。真糟！倾听顾客的心声是调整产品优缺点的最好方法。

想想小孩们的传话游戏。十个孩子围成个圆圈。一个接一个的传悄悄话。转了一圈过后那句话完全被曲解了，变得十分滑稽。一开始有意义的句子到最后会变成 " Macaroni cantaloupe knows the future. " 围成圈的人越多，句子就会被曲解得更厉害。

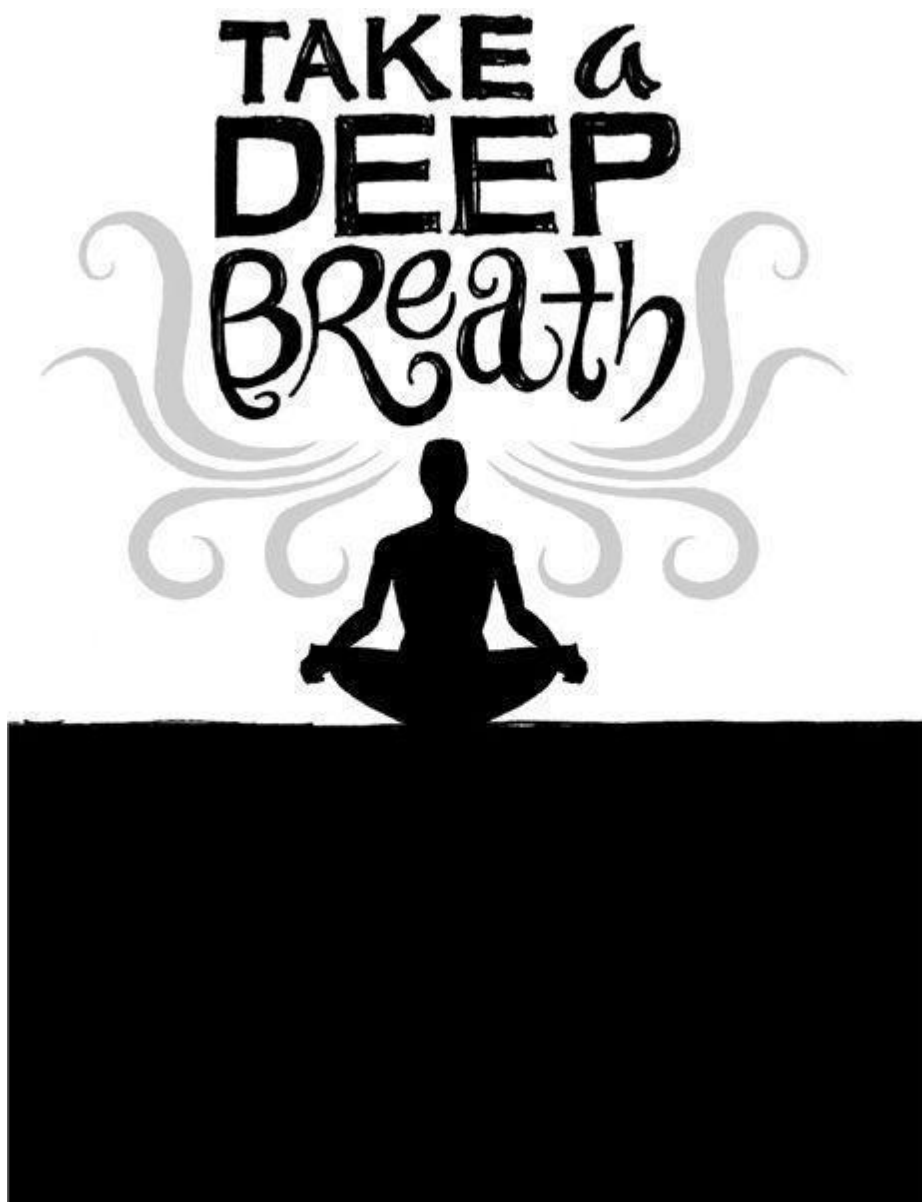
你的公司也存在同样的问题。客服和生产部门之间存在的人越多，那信息更有可能丢失或者被曲解。

团队里的每个人都应该和顾客有联系，也许不用每天联系，但是在一年当中至少有几小时时间。这是唯一的方法能让团队感受到顾客正经历的苦恼。感受到苦恼才能真正激励人

们去解决问题。另一方面：顾客高兴或者顾客的问题被解决了也相当能起到激励作用。

所以不要阻碍获得顾客反馈的工作。没有人能够抵挡直截了当的批评。

可能你会觉得没有时间和顾客打交道。那么挤出时间来。 **Craigslist** 的创始人 **Craig Newmark** 如今仍然在回复支持邮件（常常就几分钟时间）。他也会去删除网站评论版上有关种族歧视的评论，烦恼于 **New York City Realtors** 出租不存在的公寓的帖子。如果他能投身到关注顾客的服务当中，你也能。



### **Take a deep breath**

当你摇晃船的时候会产生涟漪。在你引入一个新功能、改变政策或者去掉些什么之后，下意识的反应会蜂拥而至。经受住恐慌的驱使或者以快速改变作答。激情的闪现只出现在一开始。这很正常。但是如果你在第一个艰难的星期安然渡过，事情通常也就稳定下来了。

人是习惯的产物。所以人会对改变作出消极的反应。他们习惯于用特定的方式来使用某物、任何改变都会打乱事物的自然顺序。所以他们会回到原处。他们会抱怨。他们会要求你将其恢复到事物本来面目。

但是这并不意味着你要这样做。有时候你需要为你所相信的东西提前下决定，就算它一开始并不受欢迎。

人们常常在给一次公平的机会改变之前就作出反应。有时最先出来的负面反应要比主要的回应多。所以你会听到诸如 " 这是我见过的最烂的东西 " 的话不，这不是。这只是一次小小的改变。得了吧！

同时，记住，负面反应几乎比正面反应更大声，更激烈。事实上，在大多数顾客都因为改变而高兴的时候，你却只能听见负面的声音。确保你不会愚蠢的收回必要却有争议的决

定。

所以当人们抱怨时，让它沸一阵子。让他们知道你在听。告诉他们你明白他们所说的话、明白他们的不满。但是要向他们解释你会任由事情发展一阵看看发生了什么。你可能会发现人们最终会适应。他们最后会喜欢这个改变胜过旧的方式，一旦他们习惯了。

## **CHAPTER**

## **CULTURE**



**CULTURE**  
IS THE BY-PRODUCT  
of CONSISTENT  
**BEHAVIOR**

### **You don't create a culture**

速食文化是人工文化。它们是由任务声明、宣言、规则制成的大变革。它们是乏味、丑陋、人造的。人工文化是油漆。真正的文化是铜绿。

你不能创造文化。它是自己生成的。所以新公司没有文化。文化是持续行为的副产品。如果你鼓励人们去分享，那么分享则构成你的文化。如果你抱有信任，那么信任则构成其中。如果你对待顾客很好，那么对待顾客好就成为你的文化。

文化不是桌上足球台或者信任降低，不是政策。它不是圣诞聚会或者公司的野餐。这些是物体和事件，不是文化。文化也不是口号。文化是行动，不是言语。

所以不要太担心它。不要强迫它。你不能安装文化。就像醇正的苏格兰威士忌，需要时间来酝酿。



### **Decisions are temporary**

“但是，如果.....？”“当.....时，发生了什么？”“我们不需要计划或者.....吗？”

别没事儿找些事儿来。真的问题出现之前就不是问题。大多数你担心的事情从未发生过。

另外，你今天做出的决定不需要永远延续下去。你现在决定要工作持续好几年所设想的好主意、有趣的方针、有价值的实验都会很容易被否定。不仅是这样，尤其是对小的事业来说，如果环境变了，你的决定就会变。决策是临时的。

眼下，担心你的想法被 5 个人或者 500 个人来评价是很愚蠢的(或者十万人到一亿人)。在没有制造出更多障碍的情况下让产品或者服务顺利进行也是相当难的。完善当下，未来的事以后再说。

改变路线的能力是小公司拥有的大优点。和大的竞争者相比，你能够快速反应、做出改变。大公司不能这么快。所以关注现在，事情发生了才去担心。否则你会浪费精力、时间、金钱去注视可能绝不会出现的问题。



# BUILD A ROCKSTAR ENVIRONMENT



## **Skip the rock stars**

很多公司贴出招聘信息寻求 " 摇滚明星 " 或者 " 忍者 " 。这样没有说服力。除非你的工作场所充满着乐迷和投掷明星，否则这些词对你的生意没有任何帮助。

与其思考怎么装满一屋子的摇滚明星不如想想换一个屋子。我们都有能力做一些差的、普通的、好的工作。相比人来说，环境更能造就良好的工作。

那不是说我们会制造平等，不是在非凡的环境里面人人都能显露出非凡的力量。但是这里有大量的未开发的可能性限制在无力的政策、错误的方向、沉闷的官僚制度下。不要废话了，你会发现人们都在等着做伟大的工作。他们只需要一次机会。

这不是关乎随便的星期五或者带着狗上班的日子。（如果有这么好的事情，那你为什么不一个星期里的每天都这样做呢？）

非凡的环境能够产生出信任、自主和责任。结果会给人们想要的隐私、工作间和工具。良好的环境是对做事的人以及他们做事方法的尊重。



### **They're not thirteen**

当你对人像对待小孩一样时，那你的工作就是在过家家。很多公司和经理确实这样对待他们的员工。员工做任何事情都要经过允许。每次小小的开支都需要批准。真吃惊，他们不用经过允许才去大便。

当所有事情都不断的需要批准的话，你则培养了一种不动脑子的文化。你制造了一种老板对抗员工的关系，那是在嚷着：“我不相信你。”

如果你禁止员工在工作时说话、访问交际网站或者观看 YouTube，你能得到什么？你什么也得不到。那个时间不会神奇的转变去工作。他们则会找到别的消遣。

瞧，你不可能让人 8 个小时都在工作。那是个神话。他们可以在办公室呆上 8 个小时，但是不会真的 8 个小时都在工作。人是需要消遣的。它可以打破单调的工作时间。一点点 YouTube 或 Facebook 不会伤害任何人。

那么所有的钱和时间都花在监管这些事情上。安装检测软件需要多少钱？IT 员工要花多少时间去监视其他员工而不是做一些真正有价值的工作。要花多少时间去写一本从来不读的规则？看看这些花费，你会很快意识到开始相信你的员工是极度昂贵的事情。



### **Send people home at 5**

很多公司理想中的员工是二十来岁，工作之余的生活尽可能的少——那个人可以 14 小时都在好好工作然后趴在桌子上睡觉。

但是满屋子都是这种开夜车的人并不是表面上那么好。它让你可以用糟糕的执行蒙混过去。它让如同“这是我们对抗大公司的唯一办法”之类的神话化为不朽。你不需要更多的时间，而是需要更好的时间。

当人们在家有事要做的时候，他们会展开工作。他们在办公室完成工作是因为他们有别处要去。他们找到更高效的方法是因为不得不这样。他们需要接孩子或者去唱诗班练习。所以他们能聪明的运用时间。

如俗语所说，“如果你想要做好什么，找那个最忙的人。”你想要繁忙的人。而人有工作之外的生活。人要忙的不止一件事。你不要期盼有人的全部生活都在工作——至少你要想长时间留住人的话。



### **Don't scar on the first cut**

第二个错误的是制定政策是一种自然趋势。“某人穿了短裤？我们需要一个着装规定！”不，你不需要。你只需要告诉 John 不要再穿短裤了。

政策是组织的创伤。它们的编纂是对不太可能再发生的情况过度反应。它们集合了对个人不当行为的惩罚。

这就是官僚制度怎么产生的原因。它们会悄悄的在公司产生。制定一项政策的同时就多一个创伤。

所以不要在第一刀就留疤。不要因为一个人做错一次就制定一个政策。政策只适用于情况一再出现的时候。



### **Sound like you**

商务人士用来宣扬自己很厉害的是什么？生硬的语言、正式的通告、虚假的亲切、法律措辞等等。你读的这个材料听起来就像机器人写。这样的公司是在瞎掰，不是你自己。

专业主义的伪装就是一个笑话。我们都知道。甚至小公司也在模仿。他们觉得听起来很厉害可以让他们显得更强大、更职业。但是事实上却让他们显得更荒谬。另外，你舍弃了小公司最好的资产之一：简单而直接进行交流的能力，不用每一个字都需要合法的、经过 PR 部门。

宣扬自己的规模没有什么错。诚实面对你是一个小企业。语言常常是你给人的第一印象——为什么要以谎言开始呢？不要害怕作你自己。

那样的语言你到处都在运用——邮件、包装、面试、博客、陈述等等。与顾客交谈像朋友一样。解释事情时就像你坐在他们旁边。避免行话或者任何形式的企业语言。普通词汇能够表达得很好的时候就不用流行语言。不说“货币化”或者“透明的”，说赚钱和诚实。四个字能表达时不要用七个字。

不要让你的员工在邮件最后附上：“这封邮件只针对唯一预定接受方，并可能含有机密及特权信息。”你的公司邮件签名应该像这样，“我们不相信你，我们会在法庭证明于此。”用这种方式交朋友，祝你好运。

写出来的东西要让人读懂，而不是仅仅写出来。不管你什么时候写东西都大声读出来。这听起来真是你和某人交谈时的方式吗？如果不是，能再口语化一点吗？

谁说写作必须正式？谁说书面上就要去除个性呢？别管规则了。只管去交流！

当你写作的时候，不要去想所有人都来读你的文字。想想一个人。就为一个人而写。为暴徒写作只会笼统、尴尬。如果你为一个特定的目标而写作，则更容易成功。



### Four-letter words

在商务中有一些 4 个字母组成的词是绝对不应该用的。不是 fuck 和 shit，是 need（需要）、must（必须）、can't（不能）、easy（容易）、just（恰好）、only（仅仅）、fast（迅速的）。这些词阻碍合理的交际。它们是产生敌意的危险信号、破坏良好的讨论、导致项目延迟。

当你用这些 4 个字母的词时会制造出一种黑白相对的情境。但是事实上鲜有黑与白。所以人们会心烦意乱，问题会接踵而来，产生没有必要的紧张和冲突。

这些词有问题在于：

**Need**（需要）。很少有事情确实需要完成。与其说 need（需要），最好说 maybe（可能），或者“你觉得这个怎样？”或“这个如何？”“你觉得我们能行吗？”

**Can't**（不能）。当你说 can't（不能）的时候，十有八九 can（能）。有时候甚至是不能的反面：“我们不能那样上线，因为不太对。”相比“我们不能再多花时间在这上面了，因为我们不得不上线。”这两者陈述都不是真的。或者等等，他们能吗？

**Easy**（容易）。容易这个词习惯于描述他人的工作。“那个对于你来说很容易，是吧？”但是注意到很少有人用容易来描述自己的工作。对于你来说，“让我观察一下。”对别人来

说则是“完成它吧！”

这些 4 个字母的词会在辩论中突然出现（也看看它们的同胞：**everyone**（每个人）、**no one**（没有人）、**always**（总是）、**never**（从不）。）一旦说出口，就很难找到解答。它们会让你左右为难。这时会出现用头顶人（激烈争执）。你得挤出些中间地带。

如果你把这些词连在一起的话会非常危险：“我们需要现在就增加这个功能。我们不能在没有这个功能的情况下就上线。每个人都想要。这仅仅是个小事，很容易做到。你应该能迅速把它弄来。”只有 36 个字，但有一百个假设。这是灾难的诀窍。



### **ASAP is poison**

别说尽快了。我们明白。它含有暗示。每个人都想尽快把事情做完。

在每个要求后面都加上“尽快”时，你则把所有的事情标为高优先级。当所有事情都处于高优先级时，就不再有这个说法了。（有趣的是直到你确实需要优先处理事务时，所有事情都是最优先级。）

“尽快”就是通货膨胀。不说尽快，任何要求都会贬值。在你明白之前，能让事情完成的唯一方法就是附加上“尽快”。

大多数情形不会担保那样的歇斯底里。如果工作不能马上完成，那也没有人会死。没有人会丢掉工作。它不会花费公司大量的钱。它只会制造一些人为的压力，让人筋疲力尽，让事情变得更糟。

所以保留好你的紧急用语，在紧急境况下再使用。这种情况是直接的，可预测的无作为的结果。而其他时候，放松点。

## **CHAPTER CONCLUSION**



### **Inspiration is perishable**

我们每个人都有想法。想法是不朽的。它们会永远存在。

不会永远存在的是灵感。灵感就像新鲜的水果或者牛奶：它有保质期。

如果你想做什么，现在就去做。你不能把它搁在架子上等两个月再抽时间去做。你不能说稍后再做。稍后你就没那么激动了。

如果你在星期五时灵感来了，就下决心在周末就投入这个项目。如果你灵感涌动，两个星期的工作你只要 24 小时就能完成。灵感此时成了时间机器。

灵感是神奇的东西，是生产力的倍增器，激励因素。但是它不会等你。灵感是现在的事。如果灵感找上你了，你也要抓住它，然后投入工作。

### **谢谢你阅读我们的书。**

我们希望它能启发你去完善你所做的事。如果是这样，可以通过 [rework@37signals.com](mailto:rework@37signals.com) 联系我们，让我们了解你的进展。我们期待你的来信。

## **CHAPTER RESOURCES**



## **关于 37signals**

### **37signals**

[www.37signals.com](http://www.37signals.com)

关于 37signals 及我们的产品

### **Rework 网址**

[www.37signals.com/rework](http://www.37signals.com/rework)

本书的官方网站

### **Signal vs. Noise**

[www.37signals.com/svn](http://www.37signals.com/svn)

我们关于商务、设计、文化等等的公司博客

### **37signals video**

[www.37signals.com/speaks](http://www.37signals.com/speaks)

37signal 的视频展示和说教

### **Subscribe to 37signals newsletters**

[www.37signals.com/subscribe](http://www.37signals.com/subscribe)

新产品、折扣等等的简报（大概一个月发送 2 次）

### **Stuff we like**

[www.37signals.com/stuffwelike](http://www.37signals.com/stuffwelike)

我们喜欢的书籍、网站及其他事物的清单

### **E-mail**

[rework@37signals.com](mailto:rework@37signals.com)

## **37signals 的产品**

### **Basecamp**

[www.basecamphq.com](http://www.basecamphq.com)

管理项目及与你的团队、客户的合作

### **Highrise**

[www.highrisehq.com](http://www.highrisehq.com)

跟踪管理你的联系人、线索、交易。总是事先准备好。

### **Backpack**

[www.backpackit.com](http://www.backpackit.com)

组织和分享你的商务信息

### **Campfire**

[www.campfirenow.com](http://www.campfirenow.com)

与远程团队的实时聊天、档案和代码共享工具

### **Ta-da list**

[www.tadalist.com](http://www.tadalist.com)

Ta-da List 能简单的创建和共享你的待办事项

### **Writeboard**

[www.writeboard.com](http://www.writeboard.com)

协作书写工具

## Getting Real

[gettingreal.37signals.com](http://gettingreal.37signals.com)

37signals 所著的书，帮助你发现更聪明、更快捷、更简单的方法创建一个成功的基于浏览器的应用

## Ruby on Rails

[www.rubyonrails.org](http://www.rubyonrails.org)

一款开源的 web 编程框架

# 致谢

非常特别的感谢 Matthew Linderman。Matt 是 37signals 自 1999 年来的第一个员工——他今天仍在公司。没有 Matt 这本书就不会与大家见面。除了撰写原创性内容而外，他还帮助整合合著者不同的写作风格以形成一部专注的、有凝聚力的书。他所做的事情看起来简单，事实上并不是简单的工作。谢谢你，Matt。

我们也要感谢我们的家人、用户、37signals 的每一个人。这里有一个清单列举了一些我们认识的以及不认识的人，他们以这种或者那种方式激励着我们：

Frank Lloyd Wright

Seth Godin

Warren Buffett

Jamie Larson

Clayton

Ralph Nader

Christensen

Jim Coudal

Benjamin Franklin

Ernest Kim

Jeff Bezos

Scott Heiferman

Antoni Gaudi

Carlos Segura

Larry David

Steve Jobs

Dean Kamen

Bill Maher

Thomas

Mies van der Rohe

Ricardo Semler

Christopher

James Dyson

Alexander

Kent Beck

Thomas Paine  
Gerald Weinberg  
Kathy Sierra  
Julia Child  
Marc Hedlund  
Nicholas Karavites  
Michael Jordan  
Richard Bird  
Jeffrey Zeldman  
Dieter Rams  
Judith Sheindlin  
Ron Paul  
Timothy Ferriss

翻译: Olivia < <http://o.olivida.com/> >  
排版: fanzeyi