

回头客战略:交易额越高,流量成本越低的经营模式 (三度被哈佛大学列入教案! 风靡13国,《纽约时报》《福布斯》《华尔街日报》等一致好评! 杰夫·贝佐斯、周鸿祎倾力推荐!)

作者: (美)谢家华(Tony Hsieh)

图书在版编目(CIP)数据

回头客战略:交易额越高,流量成本越低的经营模式 / (美)谢家华著;谢传刚译. -- 上海:文汇出版社, 2017.4

ISBN 978-7-5496-2018-0

I. ①回... II. ①谢... ②谢... III. ①电子商务—经营方式—美国 IV. ①F737.124.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第039110号

Delivering Happiness: A Path to Profits, Passion, and Purpose

Copyright ©2010 by Tony Hsieh

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA.

All rights reserved.

版权登记号 图字: 09-2017-098

回头客战略:交易额越高,流量成本越低的经营模式

作者 / 【美】谢家华

译者 / 谢传刚

出品人 / 华楠

责任编辑 / 金蕴

特约编辑 / 读客王韵霏 读客姜一鸣

封面装帧 / 读客李子琪

出版发行 / 出版社

社址 / 上海市威海路755号

邮编 / (邮政编码200041)

经销 / 全国新华书店

印刷装订 / 三河市良远印务有限公司

版次 / 2017年5月第1版

印次 / 2017年5月第1次印刷

开本 / 710mm×1000mm 1/16

字数 / 206千字

印张 / 16.5+0.5彩插

ISBN 978-7-5496-2018-0

定价 / 49.00元

侵权必究

装订质量问题,请致电010-85866447(免费更换,邮寄到付)

目录

[推荐序 分享幸福](#)

[译者序 传递幸福](#)

[自序 寻找幸福](#)

[引言 追逐梦想](#)

[上篇 利润](#)

[1 寻求利润](#)

我总是幻想着我能赚很多钱，因为对我来说，金钱意味着以后我可以自由地去做任何我想做的事情。在未来的某一天创业并拥有属于自己公司的想法也意味着，我可以按自己的方式过创造性的生活。

[2 有得必有失](#)

我觉得我们都被社会和文化轻易地洗脑了，我们停止思考，错误地认为金钱代表着成功和幸福。其实，能够享受人生才是真正的幸福。

[3 多元化](#)

在商场上，对于一个创业者或者首席执行官来说，最重要的决策就是一开始决定涉足何种商业领域。如果进入了一个错误的行业，或者这个行业市场太小，那么无论把它发展得多么完美，都不能改变大局。

[中篇 利润与激情](#)

[4 集中火力](#)

我们在过去的4年里经历了很多，不过未来的路同样激动人心。随着我们的成长，要面临的变化还有很多，但是有一件事是恒定不变的，就是我们不断提升客户服务质量的那份坚持。

[5 成长的平台：品牌、文化、培训](#)

这些年来，促进美捷步发展的最大推动力是回头客和口碑。我们的经营哲学就是把本应投到广告上的资金运用到提高客户服务和顾客体验上，让顾客的口碑为我们做宣传。

[下篇 利润、激情和使命](#)

[6 更上一层楼](#)

我们每天不断地听到人们提到，美捷步激发他们用不同的方法去经营公司，不一定要成为美捷步，而是给他们展示了一个真实的例子，如何去经营一家以价值观为基础的公司，同时还关注每个人的幸福。这确实是可能的，人们看到这并不只是理论，而是一种结合利润、激情和使命的方法。

[7 最终使命](#)

我希望这本书不仅仅能给你带来幸福，也能让你带给他人更多幸福。如果幸福是每个人的终极使命，那么如果我们可以改变世界并让每一个人和每一个企业在追求幸福的情境和框架中思考不是更好吗？

[后记 追求幸福](#)

[译后记 奉上幸福](#)

[附录 在线资源](#)

谢家华给出你应该读此书的10大理由

- 1.如果你想近距离了解美捷步如何创造从0到10亿美元的销售神话；
- 2.如果你想了解我为什么会选择美捷步，以及在美捷步的发展道路上所经受的教训；
- 3.如果你想避免美捷步在过去十年所犯的错误；
- 4.如果你想在事业和生活中找到利润、激情和使命三者的平衡点；
- 5.如果你想打造一个长远而持久的事业与品牌；
- 6.如果你想建立更强大的公司文化，它会让员工与合作者更加快乐地工作，从而有更高的产出；
- 7.如果你想提供更好的客户服务，它让顾客感到快乐并产生对品牌的忠诚，从而增加利润；
- 8.如果你想做点儿与众不同的事；
- 9.如果你想在事业和生活中找到灵感与快乐；
- 10.如果你家中缺少柴火，最起码，本书能引火！

谨将此书献给艾娃，以及一切有抱负的创业者和明日的企业领导者。
祝你11岁生日快乐，艾娃！

推荐序 分享幸福

当家华（美捷步首席执行官）于2010年在美国正式出版Delivering Happiness一书时，很兴奋能借此机会分享对自身而言十分重要的故事：美捷步的成功并不是一蹴而就，而是经历了怎样的考验；有多少人把成功仅定义为利润和财富，但有意义的成功来源于使命感及真正的（可持续的）幸福感；幸福的科学不仅被运用在生活当中，还可以被运用到对待员工以及经营事业的方式里；公司文化及幸福的员工怎样才能成为取得利润及长期财政上成功的关键。

这本书出版后，发行了大约70万本，并被译成20种语言。我们见证了一次潮流的引爆。我们意识到在这世界上，人们对于幸福是有需求的。

我们看到，投资者和管理者意识到对于幸福的需求，不仅仅是“有也不错”，而是“必须要”。在组织变革时，把传递幸福实践为一种商业模式是一个非常具有竞争力的优势。这就是为何家华与我决定把“传递幸福”发展成一个独立公司的形式——在全世界的工作场所帮忙传播幸福，并同时协助它们发挥可计量及目标导向的潜力。

你即将在本书中读到美捷步如何把幸福及公司文化融合到一个可盈利的商业模式里。我们更希望你能够想想，如何把这些概念运用到你的事业（以及日常生活）中。

转眼这本书首版发行到现在已经6年了。我想请你在阅读本书时也考虑一些其他的事情。在这6年里，我们尝试将本书中的经验提升到更高层次的学习中，并运用到今日的职场里。与过去相比，在今日的职场中，我们必须以前所未有的速度去适应、建立和改变。

简单地说，我们归纳为：

更幸福的员工=更幸福的顾客=赚钱的企业+有意义的生活

不论你是公司正在萌芽的创业者还是跨国公司的CEO，有些东西永远都离不开你的脑海：成长、创新、员工敬业度、沟通、生产力、高管合作、可扩展性、可持续性，当然还有利润。如果你了解有关幸福科学的研究，就会知道，在一个组织里实践幸福，会对上述每一个因素都产生积极的影响。

自从我们首次出版这本书，最振奋人心的发展是在“传递幸福”（Delivering Happiness）这家公司里，我们已经创造出一幅通用的蓝图，以及一系列以科学为基础、已由我们成功运用的体系，并进一步证明幸福的概念和可持续的公司文化不仅仅存在于美捷步，也可以存在于全世界的各种组织中，并蓬勃发展。

我们有幸与超过30个国家的300多个组织一起工作，这些组织涉及各类行业、各种公司规模。最令人兴奋的是，我们曾经和迪拜政府新任的“幸福部长”直接共事。

作为一个读者、一个企业家、一个管理者、一个文化拥护者，或者更简单地说，作为一个生活在快速转变的世界里的人，你们拥有着去选择是否让每分钟变得更有意义和更有价值的决定权。我们曾经的事业及生活方式，给我们的组织带来更多幸福感、使命感以及利润。我们创立传递幸福公司，就是想让这家公司可以永久地改变和提升世界运转的方式。

在这本书的末尾，我们提出了一个简单的要求：以某种形式运用从这些经验里学习到的知识，并参与一个运动，体会追求幸福在我们工作、家庭和日常生活中的意义。

你完成了这个活动后，我会再给你提出一个类似的问题。现在“传递幸福”公司已经6岁了（希望也变得更睿智些），你可否在你的公司、社区以及国家做一些能够永久影响世界运转方式的事情？

我希望你可以享受这本书，期待听到你是否会改变“你”的世界。这样我们可以一起改变“这个”世界。

林爱伦（Jenn Lim）

传递幸福公司首席执行官、联合创始人

译者序 传递幸福

本书英文版于2010年在美国出版后，立即荣登《纽约时报》等图书排行榜榜首，并很快成为许多商学院教学与研究的重要参考资料，短期内就发行了约70万本。当年中文版译本率先出版后，也被相继译成20种语言出版发行。

现在，出版社决定再度出版本书，并且把书名定为《回头客战略：交易额越高流量成本越低的经营模式》，希望用这个书名呼应家华在文中所提出：“促进美捷步发展的最大推动力是回头客和口碑。我们的哲学就是把本应投到广告上的资金运用到提高客户服务和顾客体验上，让顾客的口碑为我们做宣传。”回头客虽然不是一个新词，它却是企业，尤其是电商的根本。用“回头客”作为主书名，可以强调回头客的重要性，而且可以从书名清晰地看出本书的定位。

除了更换书名之外，本书编辑邀请了作者合作多年的伙伴林爱伦女士写了一篇推荐序，总结了过去6年家华与她合作发展“传递幸福”公司的一些心得。除此之外，家华在过去6年间，把美捷步公司总部搬到了拉斯维加斯市中心，成立了一个配套的“拉斯维加斯市中心项目”（简称DTP），并彻底改变了美捷步的管理模式，而且这一切都还在急剧变化中。无奈家华事务繁忙，暂时无暇记录他的心路历程。由于我多年来于公于私与家华互动频繁，本书编辑邀请我借此中文版再版的机会简单介绍一下家华过去6年来的动态。这是一项不仅艰巨，更是不可能的任务。道理很简单，因为唯一真正了解家华的人就是家华！不过考虑到过去6年读者的厚爱，我决定再度尝试从作者父亲的角度，尽力描述一下自己的观察与感触，作为答谢。

本书原版与各种译本问世后，全球各地蜂拥而至的演讲邀约很快就让家华疲于奔命。家华在美捷步总部创办的“透视美捷步”培训班虽然一再扩充，依旧经常一位难求。有鉴于此，家华在与长期合作伙伴爱伦商议后，共同成立了“传递幸福”公司，把实践传递幸福定位为一种商业模式，用以帮助企业提升竞争力。

在这里要说明的是“传递幸福”其实是家华英文原著 *Delivering Happiness* 的直译。爱伦出任新公司的首席执行官后，开始在全世界马不停蹄地推广家华的这个理念。

传递幸福公司成立以后，与全球合作过或合作中的企业不胜枚举。几年来，先后协助过30个国家、超过300个不同的组织，其中包括埃及的一家大型房地产公司、美国的一家卫生保健机构，以及一家拥有约55000名员工的联营医院。传递幸福公司协助这个联营医院建立“使命—价值观—行为”的基础，并通过科学计量的方式，追求成为以最佳客户体验为导向的医院，并预计在2020年达成目标。

最令人振奋的是与迪拜政府最近新成立的“幸福部”的合作。2016年2月，迪拜总理宣布在他的内阁里设立“幸福部长”一职。由于传递幸福公司已经与迪拜总理办公室合作了一年半，以“幸福框架”创立了一个可持续发展的文化基础，刚刚任命的幸福部长立即选定传递幸福公司为官方正式合作伙伴，开始讨论如何把之前奠定的基础扩大运用到迪拜政府全部90个部门中。爱伦深信这个项目完成后，传递幸福公司可以把幸福带入世界上任何其他政府。

其实成立幸福部已经慢慢变成一个世界潮流了。2016年7月，《印度时报》称，印度政府计划在其中央邦成立该国首个“幸福部”，目的是“让每个印度人脸上都挂满微笑”。幸福部将用人均GDP、健康、互信、社会援助以及做决定的自由度作为衡量幸福的指数。这个世界有许多生活不幸福（或者觉得自己可以更幸福）的人。家华指出，科学家已经发现人们并不擅长预测什么能让自己幸福。如果关注自己的激情所在以及使命，人们就更能创造持续的幸福感。家华相信只要把幸福放在工作和生活的第一位，我们可以共同在这世界上创造出前所未有的改变。这个改变从我们的工作、社区和日常生活中开始。正如爱伦在本书推荐序中提到，传递幸福公司的长远目标是永久地改变和提升世界运转的方式。她期待这本书的读者能选择去改变自己的世界，进而与大家一起去改变“这个”世界。

2009年亚马逊与美捷步合并时，美捷步的总部位于拉斯维加斯郊区的亨德森市。当时双方同意家华继续担任美捷步的首席执行官，并继续独立推动它的管理模式和公司文化。

合并后美捷步业务继续蒸蒸日上。考虑到公司的长远发展，家华开始寻找一个更适合美捷步的公司总部。他访问了苹果、谷歌、耐克等知名公司的总部。虽然这些总部都建设得美轮美奂，园区内各种设施也非常齐全，家华却更倾向打造一个类似纽约大学（NYU）校区那样，与当地社区融为一体，给人开放式感觉的总部。没有人能准确地指出纽约大学校区从哪里开始，或者在何处结束。同样地，在家华的理念里，一家优秀的公司，不仅仅是为全体员工提供一个完善的工作环境，它也应该鼓励员工融入社区、回馈社区，成为社区不可分割的一部分。

因缘巧合，家华得知拉斯维加斯市政府不久前搬到了一个新的市政大楼。经过与市政府协商后，家华决定将美捷步搬到位于市中心的原市政大楼，并且同时重新打造市中心，让员工们能够融入社区，愿意在此度过上班前、上班时以及下班后的时间，把生活与工作合为一体。

大部分对拉斯维加斯不熟悉的人认为米高梅、威尼斯等大型赌场林立的那一小段拉斯维加斯大道代表了这座城市。事实上，真正的拉斯维加斯市中心却是在这些赌场北面7公里的地方。就像美国其他很多城市一样，这个市中心曾经有过辉煌，却在最近30年逐渐没落。家华决定把美捷步搬入市政府原址时，附近除了林立的政府大楼外，就只有一个叫弗里蒙特体验街的陈旧霓虹灯区域，以及几家小规模酒店和

赌场。

一般来说，城市的重建除了需要庞大的资金，还需要伴随着许多规章制度的改革。因此这主要是由市政府来推动的，而非民间。但是家华有不同的想法。为了实践融入社区的理念，家华想为经济萧条的拉斯维加斯市中心做更多的事情。

有鉴于此，家华做了一个不同寻常的决定。2012年年初，家华与其他志同道合的朋友决定私人投资3.5亿美元，推出“拉斯维加斯市中心项目”（DTP），积极开展一个振兴拉斯维加斯市中心的计划。其中，2亿美元用于发展住房和房地产、5000万美元用于技术投资、5000万美元用于艺术和教育投资，以及5000万美元用于小型企业。

家华的雄心不仅是要让美捷步的事业在拉斯维加斯市中心扎根，他也想见证一个城市的复兴。他的目标是通过长期可持续性的“3C”——碰撞（Collisions）、合作学习（Co-learning）和连通性

（Connectedness），来帮助拉斯维加斯打造成汇集灵感、企业精神、创造力与动力的地方。

经过大约两年的改造后，美捷步的1600名员工在2013年9月搬进了拉斯维加斯市政府的原址。在此同时，DTP也参与投资300多家企业或项目，创造了900多个新的就业机会。这其中比较特殊的是一个由货柜建成的集装箱公园。园内有30多家各式餐馆、酒吧与零售商店，一个老少皆宜的游乐场，以及一个用金属打造的约12米长的、触须会喷火的螳螂。

社区在如雨后春笋般的改造之后，使得原本在路上行走都令人感觉不安全的市中心，在两年内吸引了超过200万名游客。

其实，家华更希望人们能够在市中心定居。由于附近普通住房不多，DTP投资改建了约500套普通人能负担得起的住房，翻新了300多套房租低廉的公寓。

不可否认，要让一个老旧的市中心脱胎换骨是一个极大的挑战。家华采取的是一个与过去非常不同的方式。家华认为如果他的理念能够在拉斯维加斯实现，它就能成为世界上许多老旧市区改造的范本。

家华在24岁时，把他与室友共同创办的、只经营了两年半的“链接交换”网络公司以2.65亿美元卖给了微软公司。2009年，他以12亿美元促成了美捷步与亚马逊的合并。在他的引导下，美捷步要求所有员工遵循并实践10大核心价值观，其中一条“创造欢乐及一点点搞怪”，家华有他独特的做法。

2014年深秋，我们循例要找个地方全家团聚，共度感恩节。家华提到他不久前刚搬了家，于是邀请我们一起去他拉斯维加斯的新家团聚，我们都欣然同意了。令我们惊讶的是，他的新家竟然是一个约24平方米的房车！房车坐落在离美捷步不到一公里，并由DTP经营的一个房车公园内。家华介绍，房车公园内约有30个居民，有些是美捷步的员工，有些是DTP资助公司的员工，还有一些是来自其他地方的朋友。他们有些人住在与他一样的清风房车里，有些人住在小一点、类似风滚草形状的13平方米的小房子里。园内除了房车之外，有一个公共厨房、一个可以放电影或表演音乐的露天舞台，以及一个袖珍有机农场，农场了大家共同养了几只每天下蛋的母鸡。这里的居民养了各种不同的宠物，家华在一个围栏里养了两只他最喜爱的羊驼。羊驼天性较为温顺，家华会定期让它们在园区里随意走动，有时他还让它们进入他的房车。

家华解释，他这样做是因为他想把自己生活的意外性和随意性发挥到最大。搬进园区让他真正成为社区里的一分子。住在这里让他最喜欢的是，所有居民可以自在地交流，还经常会出现有趣的客人。

在本书里，家华描述了美捷步历史上多次让公司脱胎换骨的改革。在搬入拉斯维加斯市政中心原址后不久，家华开始推动另一个重大改革。为了能够让美捷步永续发展，家华决定摒弃由上而下的传统管理制度，把公司转换成让每位员工都能够最大限度地发挥自己的才能，并影响团队发展的自我管理体系。

自我管理并不是一个新的概念。英国一个非营利组织在65年前就发现自我管理体系大幅提升了某煤矿的生产效率。20世纪七八十年代，自我管理在世界各地演变成各种不同的形式。在欧洲，它成为参与管理和工业民主化的同义词；在日本，它演变成质量管理小组，致力于持续改进；在美国，它成为创新小组的组织框架。自我管理在制造业和服务业都取得了突破。这样的团队在90年代变得越来越普遍。

如果说传统的管理制度是一部遵循牛顿物理学的机器，能够精确地预测和控制每个单个粒子的路径，那么自我管理就像是一个能够快速扩散和演变的生物组织。

传统的管理模式是围绕专职——专注于一种职能专家，自我管理却要让员工成为多面手，在多个不同领域扮演不同的角色。这种方式的巨大优势是通过授权员工主导完成任务的过程，让他们有意识地在更有意义的工作上取得更多的成果。

自我管理有着悠久的历史，也有着显而易见的优势。但是，很多人却认为这种组织模式只适合初创或规模不大，以及服务业的公司。考虑到公司的永续发展，家华决定推动美捷步成为有史以来最大的实施自我管理的公司。

家华选定采用的自我管理体系称为合弄制（Holacracy）。在传统组织里，每位员工都有单一、广义上的角色，人们通常很难改变或转换工作内容。在合弄制的系统中，有许多不同，但又互相有关联的圈子。个别员工通常在不同的圈子里担当不同的角色。领导权则通过圈子分配给各个角色。

2014年，家华在公司里试点实施合弄制。达到预期效果后，正式把这个体系推向了美捷步整个公司。

2015年3月，在意识到并不是每一位员工都热情拥抱合弄制的概念后，家华毅然提出优厚的遣散费，鼓励那些理念不合，或者因为任何其他原因想要离职的员工尽早离职。结果18%的员工接受了遣散费，其中6%是因为无法接受合弄制。

在积极推动合弄制后，不到几个月，美捷步约150个部门演变成500多个圈子。每位员工平均拥有7个以上不同的角色，而每一角色又担当3-4种不同的职责，也就是说每位员工平均有超过25种职责。在这个

体系里，员工们可以设计或改变这些角色，也可以创造新的圈子与角色，以顺应不断变化的组织和个人需求。领导权也会跟着这些角色不断变化。

在合弄制的框架下，美捷步在2015年的营业利润同比增长了75%。更重要的是，公司文化再度经过洗礼后，全体员工的向心力更强了。但是这并不表示家华所推动的合弄制已经达到他追求的目标了。正如美捷步奉行的文化价值观第二条“拥抱并驱动变革”给我们的启示，家华是永远不会停止变革的。

在本书即将付梓时，适逢美国大选，并意外选出特朗普为总统。在竞选期间，他的大女儿伊万卡的贡献功不可没。家华与伊万卡是多年的朋友，以伊万卡为品牌名的高档鞋类与手提包产品也在美捷步网站上热销。更有趣的是，家华还在本书中提过伊万卡所写的《特朗普王牌：赢得工作和生活》（The Trump Card: Playing to Win in Work and Life）一书中所阐释的一些人生哲学。

家华并不是很喜欢商业聚会，但是他喜欢交朋友，纯粹是因为他们是普通人。他相信每个人都有其有趣之处。不要想着从他人身上谋取利润，只是纯粹地建立友谊，早晚也会有一些对自己生意或生活有帮助的事情发生。

美捷步历史上的主要转折点，好像大多数都是幸运的产物。这些看似不可预知的事情，其实正是源于两三年前建立的关系。家华的这个观点，我也很有同感。我在10年前创设美捷步中国办公室，并持续主持相关业务至今，其间很幸运地得到许多朋友的帮助与支持。回想起来，这些朋友并不是因为工作才结交的，但是在我需要帮助的时候，他们都无私地伸出了手。在家靠父母，出外靠朋友。此言不虚。

6年前，我受邀翻译此书，以作者父亲的角度写了一篇名为《奉上幸福》的序言。很多中国父母是为了看这篇序言买了这本书的，他们想了解更多家华与父母互动的故事。这次再版，这篇序言以译后记的形式收录在本书的末尾，以此希望给更多的人带来帮助。

谢传刚

自序 寻找幸福

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。但其实一路走来，我犯了很多错误，也得到了很多教训，无数经营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，很多书影响了美捷步人的思维，才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“利润”，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，有些则是关于我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，包括很多美捷步信赖和遵循的重要哲学。我分享了一些珍贵的电子邮件和内部文档，在文中用方框的形式展现了出来。

第三部分“利润、激情和使命”，概括了我们如何使美捷步在各方面更上一层楼。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本书的写作。我不是一个专业的作家，上学时我还会故意做些让我的高中英语老师哭笑不得的事情，比如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（Jenn Lim）。她是这个项目的负责人，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<http://deliveringhappiness.com/book/>网站上可以找到。

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，宣布亚马逊将收购美捷步

（这个收购将在后来的几个月内以股票和现金的方式完成，最后，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项事业，而是给包括我们自己在内的每一个人，打造出一种称得上幸福的生活方式。

时间在我站在台上的那一刻停止。大厅里大家的综合能量与情感使我不禁回想起10年前我第一次参加的锐舞派对（rave community），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，甚至远在链接交换公司之前就开始了。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。

上 篇 利 润

1 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

【蚯蚓养殖场】

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，让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美国最大的蚯蚓经销商。他们并不知道，我正在暗自谋划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，我深信这样可以让蚯蚓繁殖得更快，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，我想可能是因为她在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，也许他可以到我家里，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（约3.7米）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。

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

文档名称：《回头客战略_交易额越高,流量成本越低的经营模式》(美)谢家华(Tony Hsieh) 著.

请登录 <https://shgis.cn/post/911.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

