

贾森·弗里德 (Jason Fried) —— 从网页设计师到“慢公司”哲学开创者

创业背景：从 16 岁的数据库到 23 年的独立坚守

少年时期的产品直觉贾森·弗里德的创业故事始于他的少年时代。13 岁时，他在杂货店打工，随后在鞋店、棒球店、高尔夫球店工作过。15 岁时，他获得了分销商执照，开始从批发商进货，以两倍价格卖出，这是他最早的商业实践。

真正改变他人生轨迹的是一次偶然的经历。当时他有一批音乐收藏——主要是磁带和一些 CD，经常借给朋友却收不回来，更糟糕的是他忘记借给了谁。那时家里刚有了 AOL 账号（拨号上网时代），他开始寻找能整理音乐收藏的软件，但没有找到满意的。于是他决定自己动手。

他学会了 FileMaker Pro，为自己做了一个音乐整理数据库。FileMaker Pro 的特别之处在于，用户可以在标准数据库元素周围设计自己的图形界面。这是他设计图形用户界面的起点。他把这个软件命名为“Audiofile”，上传到 AOL，并请喜欢的人支付 20 美元，留的是父母家的地址。那年夏天，他收到一封来自德国的航空信封，里面是一张崭新的 20 美元钞票和打印出来的订单表格。

“有人买了我为自己做的东西！”——这个经历奠定了贾森此后 20 年的创业哲学：为自己做产品，然后卖给和自己有同样需求的人。

从自由职业到 37signals 的创立贾森毕业于亚利桑那大学金融专业，但他一直热爱设计。1996 年毕业后，互联网还不被大众熟知，他开始自学 HTML。之后成为一名网页设计自由职业者，慢慢有能力雇佣另一个人。

1999 年，一个曾与他相谈甚欢的面试官联系他，厌倦了大公司生活，希望合伙做点事。贾森把自己的公司和对方合并，连同另一个朋友，成立了四个人的公司——也就是后来的 37signals。

他们很快获得了第一个客户，从那以后公司一直是盈利状态。贾森对此非常骄傲：“并不是为了炫耀，而是自己可以自给自足，看到有钱进门的感觉很好。”

项目定位：为“小我”而非“大我”而建的产品矩阵

贾森的产品哲学一以贯之：只为自己和团队的真实需求而建，绝不为了追逐市场热点而做产品。他经营的是“产品公司”而非“生意外壳”——他有一个比喻：生意是信封，产品是信。很多创业者花太多时间在“信封”上——融资、估值、Logo、公关，而里面却空无一物。他追求的是“极薄的生意”包裹着“厚实的产品”。

37signals 的产品矩阵包括：

- Basecamp：项目管理工具，也是公司的旗舰产品。最初是为了解决自己和客户的项目管理难题。
- HEY：重新构想的电子邮件服务，2022 年推出，挑战传统邮箱的设计理念。
- ONCE：一次性付费的软件购买模式，区别于主流的 SaaS 订阅制。
- Fizzy：最新的 Bug 和问题追踪工具，2025 年推出，采用创新的卡片式界面。
- Campfire：自托管的群组聊天工具，通过 [ONCE.com](https://once.com) 销售。

贾森的目标用户从来不是“所有人”。他说：“我不需要全世界都喜欢我，我只需要一个足够大的小圈子喜欢我就行。”

技术实现：软件的“物理学”与反复杂性

从服务到产品的技术转型 37signals 最初是一家网页设计公司。随着项目越来越多、越来越复杂，他们发现 Email 已不足以解决交流和协作上的困难。他们尝试过 Microsoft Project 等现有工具，但发现过于复杂，于是决定为自己构建一个简单的项目管理软件。

这是关键的技术决策：不追求功能的大而全，只追求解决核心问题的简洁性。贾森认为，“软件的物理学”就是对抗扩张的本能，让产品随时间变得更简单。

自建基础设施的成本革命 2022 年前后，37signals 做了一个震惊技术圈的决定：全面撤离 AWS（亚马逊云），转为自建服务器。这个决策源于对成本极致控制的追求。贾森认为，成本是唯一的竞争对手——只要赚的比花的多，就能留在牌桌上。撤离云端后，他们每年节省了上千万美元的开支。

AI 的应用哲学 贾森对 AI 的使用也很有特色。他主要用 ChatGPT 来润色和简化自己的写作，而不是直接生成内容。他欣赏 ChatGPT 在对话风格和帮助性建议之间的平衡，相比 Claude 或 Perplexity，他更喜欢 ChatGPT。有趣的是，他 10 岁的儿子是 AI 的狂热用户——用来查烘焙食谱、制作颜料，甚至在乘车时和家人一起与 AI 进行语音互动。这让贾森看到，AI 正在成为下一代的教育伙伴。

最新技术尝试：命令行式交互在最新的 Fizzy 产品中，37signals 正在实验一种新的 UI 范式——名为“do bar”（fizzydo）的命令行风格界面，支持快速键盘驱动命令和自然语言查询来与任务交互。这种交互方式未来也将扩展到 Basecamp 中。

产品功能：简洁到“冒犯”的设计

Basecamp：项目管理工具的原型 Basecamp 的核心功能围绕项目管理的基本需求：任务追踪、文件共享、信息沟通、里程碑规划。但它的设计哲学与众不同：

- 不追求实时：贾森认为，工作中很多事不需要即时响应，异步沟通更健康
- 有限的工具集：只提供几个核心工具，不堆砌功能
- 以项目为中心：每个项目有独立的空间，包含消息、待办、日程、文件等

2025 年，Basecamp 重新推出了免费版（1 个项目，可添加数十人）。这源于贾森的观察：“免费能促进销售。人们想要免费的东西，想要无负担地尝试。即使一个 App 只要 2 美元，我还是想免费试用。”免费版上线后，周注册用户数翻了一倍多。

HEY：重新发明电子邮件 HEY 不是又一个邮箱客户端，而是从零构建的全栈邮件服务。它的颠覆性设计包括：

- “屏幕”而非“文件夹”：邮件在进入收件箱前，需要你先“批准”发件人
- “阅读后归档”：读过的邮件默认归档，保持收件箱干净
- “回复稍后”：可以暂存邮件，稍后再提醒回复

- 无追踪、无广告：保护用户隐私

贾森说：“电子邮件是尚未被毁掉的世界奇迹，值得像对待情书一样对待它。”

Fizzy: Bug 追踪的重新想象 Fizzy 是 37signals 的最新作品，起源于一次公路旅行中，虫子撞在挡风玻璃上的灵感。最初团队设想用“溅点”（splat）代表屏幕上的 Bug，但 UI 限制让他们从“溅点”演化为“气泡”，最终成为两栏卡片式界面。

Fizzy 的创新功能包括：

- “考虑中”和“进行中”两栏：从 Basecamp 的卡片表简化而来
- “黄金票”系统：任何任务都可以标记为高优先级，在列表中视觉上浮动到顶部，带有金色光泽——抛弃了传统的高/中/低优先级标签
- 适用人群广泛：不仅是软件开发人员，任何需要追踪“问题”或“Bug”的人——房东、物业经理——都可以使用

商业模式：利润驱动、独立自主、多元变现

订阅制+SaaS Basecamp 采用订阅制收费，从早期的每月 20 美元到后来的统一 99 美元/月（不限项目），再到现在的分级定价和免费版。这种模式让 37signals 能够预测未来收入，拥有稳定的现金流。

一次性付费（ONCE）ONCE 是 37signals 对 SaaS 订阅制的反叛。用户一次性支付一笔费用（比如 Campfire 的 499 美元），就可以永久使用软件。贾森认为，很多软件只是工具，不需要持续付费，这种模式更适合某些类型的产品。

盈利能力和财务哲学 37signals 成立至今一直盈利。贾森极度痴迷于控制成本，认为这是保持独立的唯一途径。他提出了“商业脂肪”理论：公司需要丰厚的利润储备和安全边际，这样在面临风暴或犯错时，公司才有东西可以“燃烧”而不至于倒闭。

他说：“体脂率 6%听起来很酷，但在荒郊野外，没有脂肪储备你就死定了。”拒绝融资的独立之路尽管接触过很多投资人，37signals 唯一接受的投资是 2006 年杰夫·贝索斯（Jeff Bezos）的个人投资。贾森解释为什么拒绝大多数投资：“当时我们并不需要资金，我也不知道该拿这些钱做什么。如果我获得了这些钱，我也不会做出什么不同的决定。仅这一点，我就不会接受投资。”

贝索斯的投资至今未用于项目开发，而是存入银行让团队“心安一点”。贾森认为贝索斯是有远见的人，不需要从他们这里获得几百万美元的回报才能生存，对公司上市和出手也不感兴趣。

利润分享机制 37signals 实行独特的利润分享：奖金只看工龄，不看职位。这意味着公司茶水间的工作人员可能比高管拿得还多。这种机制体现了贾森对“公司是人组成的社区”这一理念的坚持。

运营细节：反主流的“慢公司”实践

无会议、无目标、无 KPI 37signals 的运营方式极为反传统：

- 不开会：认为会议是生产力最大的杀手
- 不设季度目标或 OKR：反对用数字框定创造力
- 不追踪代码行数或工单速度：衡量开发者只看“轨迹”——这个人是在成长、停滞还是退步？一年后问“我们还会再雇佣这个人吗？”

40 小时工作制与一个月假期贾森强烈反对加班文化。他每天工作约 40 小时，并鼓励团队同样如此。他说：“四十小时足够当你真正拥有四十小时用于工作，而不是每天出现 40、50、60+小时却只有 15 或 20 小时属于自己的时间。”

2012 年，他给公司全员放了一个月假，让大家构想自己想做的东西。结果一个月后，29 个新想法被提出来，其中就包括 Basecamp Personal 的创意。

创始人亲自回复客户邮件尽管是 CEO，贾森每天仍然亲自回复约 200 封客户邮件。他认为这是保持对产品真实感受的最好方式。这也体现了他对“真实”的追求——他批评很多创业者在扮演“企业家”的角色，而失去了真实的人性温度。

营销：博客即渠道 37signals 几乎没有市场营销预算，他们的营销方式是内容。从 2000 年开始，贾森就坚持写博客 Signal vs. Noise，话题涵盖互联网产业、网页设计、客户、科技、经营理念等。到 2004 年 Basecamp 发布时，博客已积累数千固定读者，这些人成了第一批付费用户。

这种“公开构建”的理念，比 Pieter Levels 早了近 20 年。

产品开发：为自己而建，不“验证”贾森拒绝在产品开发早期做“市场验证”：“如果你问‘你会为这个付 50 美元吗？’，你得到的是不可靠的信号。如果你发布产品并真正收 50 美元，你才会知道答案。”

他认为，很多团队做的“验证剧场”——调查问卷、假设性定价问题——只是浪费时间。真正的验证只有一个：人们为真实的产品、以真实的价格付钱。

六周开发周期 37signals 采用独特的六周开发周期。每个周期，小团队用六周时间完整交付一个功能或产品。这既保证了开发节奏，又避免了项目无限拖延。贾森形容这是“让产品随时间变得更简单”的方法论。

设计理念：加拉帕戈斯式设计贾森的设计灵感来自加拉帕戈斯群岛——与世隔绝、独立进化。他屏蔽行业噪音，从大自然和建筑中寻找灵感。他推崇像 1963 年的劳力士或 Concept 2 划船机那样永恒的设计。

他说：“最好的交互界面就是开关：开、关。这种设计像是被遗忘的失传艺术。”

从“一人公司”到 60 人的“慢公司”37signals 成立于 1999 年，至今 25 年，团队规模始终控制在 60 人左右。贾森坚持保持小团队的原因：“小团队才能保持敏锐。当你只有 60 人时，每个人都知道谁在真正贡献，谁在浑水摸鱼。”

2022 年，公司将名称从 Basecamp 重新改回 37signals，因为产品线已从单一扩展到多个。但公司理念始终如一：不追求爆发式增长，只追求“足够的利润和“够用”的规模。

成功的定义贾森对成功的定义很简单：“如果你明天还想再做一遍，那就是成功。”

总结：贾森·弗里德的一人公司启示录

维度 核心特点

创业背景 16 岁为整理音乐收藏开发数据库，20 岁自学 HTML，1999 年创立

37signals

项目定位 为自己和团队的真实需求而建：Basecamp、HEY、ONCE、Fizzy

技术实现 撤离云端自建服务器，年省千万美元；AI 用于写作润色而非生成

产品功能 简洁到“冒犯”的设计：HEY 的批准机制、Fizzy 的黄金票、Basecamp 的免费版

商业模式 盈利驱动+成本控制+拒绝融资+利润分享

运营细节 无会议、40 小时工作制、创始人亲自回复邮件、博客即渠道、六周开发周期

贾森·弗里德的创业史证明：在追求爆发式增长、融资和上市的硅谷主流叙事之外，存在另一条路——保持小规模、坚持盈利、按自己的节奏定义产品，同样可以构建出数百万用户热爱的工具。

正如他在播客中所说：“街角的干洗店比十亿美金的公司更有趣。”