

记录世界顶级科技创业者的心路历程
雷锋网和众多资深创投人士联袂推荐

科技创业 启示录

[葡] Pedro Gairifo Santos 著

庄楠 段炼 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

013043235

F279. 504. 44

01



科技创业 启示录

EUROPEAN FOUNDERS AT WORK

[葡] Pedro Gairifo Santos 著

庄楠 段炼 译



北航

C1650041

F-279.504.44

01

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

科技创业启示录 / (葡) 桑托斯著 ; 庄楠, 段炼译

— 北京 : 人民邮电出版社, 2013.6

ISBN 978-7-115-30813-9

I. ①科… II. ①桑… ②庄… ③段… III. ①高技术企业—企业管理—经验—欧洲 IV. ①F279.504.44

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第009993号

版 权 声 明

Original English language edition, entitled *European Founders at Work*, published by Apress 2855 Telegraph Avenue, #600, Berkeley, CA 94705 USA.

Copyright © 2012 by Apress L.P.

Simplified Chinese-language edition copyright(c) 2013 by POSTS & TELECOMMUNICATIONS PRESS. All rights reserved.

本书中文简体字版由 Apress L.P.授权人民邮电出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,侵权必究。

-
- ◆ 著 [葡] Pedro Gairifo Santos
 - 译 庄楠 段炼
 - 责任编辑 陈冀康
 - 责任印制 程彦红 焦志炜
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
 - 邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
 - 网址 <http://www.ptpress.com.cn>
 - 北京铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
 - 印张: 16.75
 - 字数: 216千字
 - 印数: 1—3500册
 - 2013年6月第1版
 - 2013年6月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2012-0703 号

定价: 49.00 元

读者服务热线: (010)67132692 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

内 容 提 要

在当今这个科技创造财富的时代，在硅谷和美国之外，欧洲大陆也孕育了不少成功的 IT 科技创业公司。走进欧洲的每一座城市，几乎都会发现独立的创业企业。

本书将带你领略欧洲杰出科创者的智慧，洞察创业过程中的高潮与低谷。本书选取了欧洲有代表性的 23 名杰出创业者，听他们细数走向成功道路上的得与失。通过访谈对话的形式，本书清晰直观地向读者展示了创业者的本国或全球视野，如何在世界竞争中立足，是否拥有或如何得到资金，以及其间所遇到的种种机遇与挑战。

本书适合踌躇满志的各类创业者阅读，不管是即将创业的人还是已经创业成功人士，或者是立志成为优秀企业带头人的各行人士，都会从本书中获得有益的启发和帮助。

献给娜斯佳（Nastia）与埃文（Evan）

我生命中的两颗星星

作者简介

佩德罗·盖伊迪夫·桑托斯（Pedro Gairifo Santos），是葡萄牙里斯本一个非政府组织 Beta-i 的联合创始人。该组织以一系列的激励策略支持创业者创业，包括种子阶段的加速器项目。他同时也是 i9 Conference 的管理者、Startup Weekend 的组织者与推进者。桑托斯拥有鹿特丹管理学院 MBA 学位及 10 年 IT 行业从业经验。

序

这本关于欧洲科技创业者的书堪称一座里程碑，亦是一件值得我们庆祝的大事。杰西卡·利文斯顿（Jessica Livingston）曾经写了美国版的《创业者》（Apress, 2006），而本书将带你领略欧洲杰出科技创业者的智慧，洞察创业过程中的高潮与低谷。如若能使下一代欧洲创业者在探索过程中引以为鉴，不犯旧错，本书的价值便无可估量。

通过阅读本书的故事，我们能很清晰地感受到在过去的 15 年里，欧洲取得了惊人的进步，更何况本书所涵盖的也仅是其冰山一角。在这期间，涌现了很多杰出的企业，都获得了十分优异的成绩。但在接下来的 15 年里，如果我们仍旧期待创业企业不断涌现，继续能够提供数以万计的工作岗位，创造高达 100 亿的经济收入和企业价值的话，那么我们需要做的远比认可、支持和奖励创新更多。在欧洲（包括以色列）范围内，我们需要学习如何为有规模的创业创造更好的条件。

目前，硅谷仍站在支持创新与规模化创业的前沿。它们没有什么宏伟规划，硅谷与政府之间 60 年的互动经验，成为其早期的催化剂；又有学术界和前辈公司前来充当其早期客户与人才来源；当然，那些愿意冒险又拥有长远目光的投资者们早已为创业者提供了优越的条件，帮助其成长为一个个实力雄厚的行业巨人，去征服世界。

这个生态系统中的每一个要素都要完美运作，才能创造出行业巨人，而当今的 Facebook、LinkedIn、Salesforce、Twitter、VMware 和 Zynga 正是这个生态系统的受益者。事实上，规模化创业能力几乎是每个硅谷人与生俱来的。作为一个创业新手，你拥有十英里半径范围内的资源，而不公平的是，在硅谷这个生机勃勃的生态系统中，到处都是人才与投资者，而他们的生意几乎渗透在每一个技术行业。

他们中的一些正是从创业成长为明星企业，像惠普（HP）、Intel、苹果（Apple）、思科（Cisco）、Oracle 和 Google 等等，如今像他们一样的企业还在不断涌现，而且发展速度、发展途径各不相同，但都创造了数以万

计的工作岗位，创造出超过 100 亿的年销售额以及 1000 多亿的企业价值。

诚然，在过去的 30 年时间里，在硅谷之外，同样有不少杰出的创业者及其杰出的企业创造了巨大的价值，包括那些行业巨头，例如亚马逊（Amazon）、戴尔（Dell）和微软（Microsoft）。在欧洲企业中，我们会想到 SAP。不同环境下的创业企业也能够成长为行业巨头，成功的机会在起步阶段虽小，却将会在一个极具凝聚力的生态系统的支持下迅速腾飞。

对欧洲来说，令人振奋的是杰出的创业者正如雨后春笋般不断涌现。其中有些团队决心冲出欧洲，实现征服世界的梦想。那些成功的行业前辈们，ARM、Autonomy、AVG、BusinessObjects、Checkpoint、Playfish、MySQL、LogMeIn、Skype、TomTom 和 Qlik-Tech 都给予创业者无尽的启发。

事实上，走进欧洲的每一座城市，几乎都会发现独立的创业企业，例如 Criteo、Fon、Gameforge、Klarna、Moleskine、Privalia、SoundCloud、Spotify、vente-privee、YOOX 和 Wix。他们中的每一家企业都具有国际领导力，都已创造了成千上万的新工作岗位，获得了 10 亿美元的崭新业绩以及数十亿的公司价值。仅在伦敦，现在就有 ASOS、Badoo、Betfair、Graze、Just-Eat、King.com、Mimecast、Mosh、Monsters、PhotoBox 和 Wonga 这么多创业公司。

这是一个重大的进步。但是当前面对的问题是：当我们毫无疑问地成为欧洲创新能手时，整个欧洲却不存在一个统一的生态系统或者说一种态度，来真正支持我们当代及下一代的创业者开创自己的事业。

前路漫漫，想要成功，只有创业者是远远不够的，创业者只是成功的基础。我们仍旧需要耐心、眼光和长远思维，在生态系统的方方面面不断努力成长为行业巨人，进而实现征服世界的梦想。对我个人来说，最大的问题是我们是否真正有能力让梦想成真。

索尔·克莱因（Saul Klein）

LOVEFiLM 与 The Accelerator Group 创始人

致 谢

首先，感谢我的爱妻，安纳斯塔西娅·沃尔霍夫（Anastasia Volkhovskaya），感谢她的爱、支持、耐心以及对此书的出版所做的贡献。

同样，感谢我的父母，教会我世上无难事，只怕有心人的道理。而现实确实如此。我爱你们；感谢你们给予我世上所有的机会。

感谢叶卡捷琳娜·西佐娃（Ekaterina Sizova）以及保罗·杰斯曼（Paul Jesemann）。没有他们的支持，这本书便不会出版。

感谢所有接受采访的创业者，愿意抽出宝贵的时间分享他们的故事与知识。我从中受益匪浅，和他们的谈话非常愉快。我很惊喜地发觉他们是那么的脚踏实地，待人友善。

感谢为此书作序的索尔·克莱因（Saul Klein），感谢彼得·科汗（Peter Cohan）与我分享出版书籍的宝贵经验。

感谢努诺·莫加迪尼奥（Nuno Morgadinho），安·爱丽斯（Ana Aires）以及詹姆斯·佩奇（James Page）伴我一起煞费苦心地选择最合适的采访对象。

感谢杰夫·奥尔森（Jeff Olson）和杰弗里·佩珀（Jeffrey Pepper），认同此书的价值，同意将其出版发行。同样衷心感谢 Apress 的所有帮助我出版此书的工作人员。特别感谢杰西卡·贝朗格（Jessica Belanger），能与我“携手并肩”一路领略出版的新世界。

感谢叶卡捷琳娜·兹丽娜（Ekaterina Zhilina）为此书采访做出的努力，尽管有些创业者很难联系上，但是她最终都做到了。

感谢为此书引言部分提供帮助的人们：克莱芒·卡扎洛（Clément Cazalot），西尔万·的维尼奥（Sylvain Theveniaud），卡洛斯·席尔瓦（Carlos Silva），佩德罗·韦奇立（Pedro Rocha Vieira），梅丽莎·达克尔（Melissa Darker），塞缪尔·门萨（Samuel Mensah）。

感谢 Beta-i 和 Startup Weekend 的全体同仁，感谢他们一直如此积极地，充满责任心地工作，为的是帮助世界上创业者实现梦想。没有他们，这本书便不会成为现实。在如此杰出的两个 NGO 工作，我时时充满感恩，吸取教训，不断进步。

前言

写此书的想法来源于当下大部分创业书籍都只关注北美公司这个事实。而当我读完那些书时，便想知道，如果换做欧洲的创业者及其公司又将是怎样一番不同的景象呢？其实，介绍欧洲北美之间差别的书已是屡见不鲜，特别是比较与美国的差别的书。但相比之下，在欧洲创业与在美国创业真的会有那么多不同吗？

本书是第一本向读者展示欧洲创业者创业故事的书籍；与介绍美国创业的《创业者》相比，我们会发现两地创业所具有的共同点与不同点：在创业者的思维方式上存在相同点，但是环境的不同，使得创业者在创立与发展公司时做出了截然不同的选择。

在编写此书过程中，作者发现不同故事所具有的相似模式。其中一个模式便是，由于本部市场的狭小，创业者在创业初期都希望在全球市场上为公司注入资金。有些公司决定利用贴牌策略扩展业务，其他公司则选择更换平台或募集更多资金，但所有公司都认为只有定位于全球，才能取得成功。例如在 iPhone 流行之前，Shazam 的崛起就是运用贴牌策略来帮助它在全球取得快速发展。

第二个模式就是许多创业企业的理念在发展过程中一直未曾改变，或者，有的企业虽保留最初的想法，但运作方式却有变化。例如 Fon 的创立与发展，企业目标一直都是一致的，但是却先从 NGO 转为硬件卖家，后又转为其主要竞争对手的合伙人。同样的例子还有 Yandex，它是继 Google 之后，在 NASDAQ 首次公开募股获得最大融资值的企业巨头，而它在起步时主要做 DOS 系统下的圣经搜索算法。

我在访谈中注意到了另一个模式，那就是创业者都将公司定位为国际公司，而不是法国、意大利或英国公司等等。此外，创业者都清醒地认识到在硅谷立足的种种优势；都要将目标集中在盈利上而不是扩展上；虽然在欧洲融资要比在美国花费两倍的时间，但是总会有足够的钱提供给适合的团队与企业。

很多读者会发现，仍有很多非常知名的欧洲成功创业故事没能收录到本书中。其中原因各异，但是在写书过程中的一个意外给我留下了深刻的印象，让我发现不同欧洲国家之间原来存在着那么多差异。卡巴斯基（Kaspersky）是一家非常优秀的俄罗斯公司，就在我联系他们商讨访谈事宜的时候，公司其中一位创始人的儿子竟遭遇绑架。当我得知此事时，内心十分不安。我的国家不曾听说有这种事情发生。这让我清晰地认识到即使我们同在欧洲，国与国之间仍是截然不同的。值得庆幸的是，一切都好，在警察的介入下孩子成功获救。但是这次意外让我真正意识到为什么有些创业者不愿意再抛头露面，吸引更多的目光。

欧洲有很多成功的创业企业，却并没有一个统一的创新基地，这点有利有弊。欧洲市场是分散的，客户、创业者和投资者都来自不同行业，说不同的语言，见面场合多样。但这种分散性也缔造了创业者在创业初期的国际眼光，即对收益的明确追求，因为本国缺乏现成的投资和组织紧密的创业团体来支撑。目前，因为有了像 Seedcamp 和 Startupbootcamp 这样的创业项目，以及像 LeWeb 这样的活动，创业者和投资人的关系日益紧密。

本书访问的很多创业者做成了一件件“不可能的事”。他们一路走来，令整个行业日新月异。同时值得注意的是所有人都是满怀热忱地解决一个特定的问题，而并不企图快速发家。在有些访谈中，你会发现多数人在成功之前也花费了很多时间，走了不少弯路。如果要总结出这些创业者所具有的独特品质，那便是即使事与愿违，他们仍无怨无悔，不断前进，将见解与热情付诸实践。毅力与适应力，是书中很多创业者所具备的共同特征。

我希望当你读完本书，能够明白在欧洲的任何地方都有可能创业成功。除此之外，我希望你能对在欧洲乃至世界范围创业有更多自己的理解。尽管本书中的创业者取得了傲人的成绩，但是就像其他人一样，他们也曾经疑虑和失败过。也许本书能给你些许启发，或者它会让你心头一震：“是的。创业，我也可以！”。

目 录

第 1 章	乔斯·怀特	1
第 2 章	克里斯·巴顿、菲利普·安格布瑞希、迪拉伊·慕克吉、 艾弗里·王	14
第 3 章	拉尔斯·欣里希斯	41
第 4 章	伯纳德·利奥托德	51
第 5 章	伊恩·多兹沃斯	61
第 6 章	贾科莫·佩尔蒂·吉列索尼	74
第 7 章	奥利弗·波伊特雷	94
第 8 章	理查德·莫罗斯	105
第 9 章	弗利克斯·哈斯	114
第 10 章	彼得·阿尔瓦伊	125
第 11 章	索尔·克莱因	139
第 12 章	鲍里斯·维尔德汉森·冯·让丹	155
第 13 章	乐施玛·索霍尼	166
第 14 章	伊利亚·塞加洛维奇	180
第 15 章	理查德·琼斯	193
第 16 章	亚里克斯·法赛特	206
第 17 章	马丁·法萨夫思奇	214
第 18 章	布伦特·霍伯曼	224
第 19 章	卢瓦克·勒默尔	230
第 20 章	埃里克·瓦赫福斯	247

第 1 章 Chapter 1

乔斯·怀特

Notion Capital 联合创始人

乔斯·怀特（Jos White）是 4 个企业的联合创始人，拥有伦敦大学的英国文学专业学士学位。目前在纽约和伦敦两地奔走，是 Notion Capital 的联合创始人。

1992 年，乔斯和他的兄弟本·怀特（Ben White）合伙创立了 RBR Networks，一家专做思科（Cisco）产品的 IT 分销商。截止到 1998 年底，RBR 已经成为 Cisco 欧洲最大的分销商，公司收入达 1.4 亿美元，后来被 Datatec 收购。

1995 年，乔斯和他兄弟一起创立了英国第一家 ISP，Star Internet。Star 现在是英国最大的 ISP 之一，并且已经发展成为一个大规模的云服务供应商。

2000 年，乔斯和本合伙创建了 MessageLabs。乔斯担任市场总监，后来又担任美国区总裁。MessageLabs 成为信息与网络安全服务的市场领导者，最后于 2008 年被赛门铁克（Symantec）以 7 亿美元的价格收购，成为 IT 安全产业历史上第二大的公司交易案。

2009 年乔斯再次与其兄弟本等 4 个人合伙创建了 Notion Capital。Notion Capital 为下一代云计算公司提供资金支持。

佩德罗·桑托斯：你能给我们讲讲 MessageLabs 的创建历程吗？

乔斯·怀特：MessageLabs 创建的时候，我和我的兄弟本·怀特已经创立过了 4 家公司了。最早在 1993 年我们和罗利·斯威特（Rory Sweet）

合伙创立了第一家公司，就是 RBR Networks。起初，我们只是买卖二手 IBM 设备，是只有极少利润的苦差事。运营这种生意非常繁琐，收入还绝对是对是像放牛的那么寒酸。所以，其实也不能算是一个真正的科技公司。但是这却帮助我们很早就开始接触思科的市场。1993 年，我们的客户英国电信（BT）向我们采购一个思科路由器，我们当时根本不知道路由器是什么东西。还把思科（Cisco）错叫做“Kisko”，但是最终还是找到了，然后交给了他们，一个星期过后，英国电信又向我们传真了一张写有思科设备的清单。当时办公室只有我们两个人，我后来在美国寻找那个设备，把它提供给英国电信。这次，我以一半的价格买下了单子上的设备，然后想着再将它用全价卖给英国电信，大概要 20 万英镑。他们听了价格后直接说，“好的，没问题。”他们根本就没有去关心价格。

那时候，我们突然意识到市场正在发生着翻天覆地的变化，正在从具备落后终端的大型 IBM 主机系统转变到以个人电脑为基础的广域网。随着互联网的出现，思科成为这场大约每十年一次的科技巨变的主导公司之一。那时候，我们就决定让公司转型，只做思科的分销商。

那时，思科还没有发展到英国，所以思科的早期买家就是像英国电信这样的电信公司，而且还不得不从美国的思科购买。这就出现了一个问题，即从订货到交货的过程需要 6 到 8 个星期的时间，因此他们需要一个当地的供应商，以便快速地获得所需要的东西。就这样，我们成为这类电信公司，比如西门子（Siemens）、Unisys、英国电信（BT）和德国电信（Deutsche Telecom）这些思科在欧洲的早期客户的二级供应商。所以，这个转变成为我们真正的巨大突破。

在之后的 6 个月内，我们每个月在思科设备上都有超过 100 万英镑的交易额。这变得越来越疯狂。后来，我们直接和那些为思科造内存的公司交易。思科只是把公司的商标印内存上，他们并不自己制造内存但是却能获得可观的利润，至少他们以前就是这么干的。我们也和一家为思科制造线缆和附件等类似产品的公司交易。那家公司迅速成长起来，从那时起我们就一边学习熟悉这种工作，一边试着处理如此巨大的增长。

那时，我们和思科的摩擦不断，因为在我们进入市场后不久，他们就建立了自己的分销模式，而我们不适应它的这种模式。因此，他们不

认可我们带来的收入，也看我们不太顺眼。因为在他们眼里，我们公司就是这个产业中的另类，还试着让我们倒闭。思科曾给我们的客户发律师函。但是如果说欧洲有什么与美国不同的地方，我觉得其中一个就是欧洲的客户并不喜欢听从美国公司的命令。他们不喜欢被告知应该向谁购买，不喜欢受这种控制。因此，当思科试着向我们的客户建议说他们不应该从我们公司进货时，反而让他们更加忠实于我们。欧洲人喜欢独立做自己的事。

但是我们毕竟和思科的关系不融洽，我们也认识到如果公司失去了他们的支持与保证就不可能再有价值可言。最终通过和思科的协商，他们在1997年同意我们成为一个授权分销商。这种分销商在英国只有4家，所以这也算是一个很了不起的事情。后来，我们一跃成为思科在欧洲最大的分销商。到了1998年我们将公司出售的时候，公司收入高达8500万到9000万英镑。

这是我们第一笔生意。但是同时我们创立了一家ISP公司，叫做Star，也是英国最早的几家ISP之一。Star是1995年创立的，我觉得我们只是喜欢这种有现金流的创业。思科设备的生意确实是大部分要每个月从头再来的。因为它真的是一个竞争力很强的销售行业。我们那时将思科的设备供应给ISP行业，所以我们早期便对ISP行业有了很好的了解，因为那时候很多ISP公司做的都不是很好，都把重点放在客户方面或者是大公司那边。这样，我们建立了Star来处理中间市场，也就是中小企业市场。我们不只是提供互联网连接，而且事实上也为帮助小企业上网提供真正的解决方法和手把手的帮助。

佩德罗·桑托斯：你们当时提供的是什么样的解决方案？

乔斯·怀特：我们发布了一个“一揽子”服务，可以将任何网络接入互联网。其中包括你需要的所有东西，比如说邮件服务器、防火墙或者是网关。那时候上网是很复杂的，所以我们提供“一揽子”服务。后来到了1998年，我们开始开发新服务，其中一个就是“云”杀毒服务。

1998年，附着在电子邮件里传播的第一个病毒Melissa出现了。它的出现使得病毒问题一下子严重起来。一旦病毒可以附在邮件上，传播速度

将会是惊人的，问题也会变得异常严重。传统的杀毒软件设计是在病毒进入互联网之前进行预防。你下载杀毒软件，每周或每月下载更新，就能保护你免受新的威胁。但实际上，这种传统杀毒软件本身属于被动反应型，而且见效慢。

因此，我们就觉得也许可以在互联网内建立一个杀毒系统，这样的话，无需更新就能辨认新病毒，并不需要精确匹配，只需要开发一个病毒技术与病毒行为的信息库。我们辨认病毒是通过检查发送者的信用记录、活动模式以及寻找邮件中的新病毒迹象（这些新病毒以之前遇到过的旧病毒为基础）。所有的病毒都是衍生物，所以我们能够通过以前遇到过的病毒来辨认新病毒，就这样不断扩大信息库。

由于是第一个做这种技术的，我们为基于模式识别的杀毒技术注册了很多专利。并且认识到，当一个邮件含有病毒，它通常会遵循一个具体的行为模式。这就意味着，无需更新，我们就能够立刻辨认出新型病毒：通过为每一封邮件打一个分数，当分数高于某个限值的时候就会截住邮件。因此，我们比任何人都更早地辨认并阻止这些新型邮件病毒，这种服务迅速普及开来。后来，我们意识到需要建立一个单独的公司以获得充分的发展。于是，在 2000 年建立了 MessageLabs 来融资，用以继续升级杀毒技术，然后真正地在全球范围内建立自己的业务。以上就是 MessageLabs 的由来。

接着我们意识到，我们可以像对付病毒一样解决垃圾邮件的问题，即可以有效地运用同样多层次的邮件扫描技术来识别垃圾邮件。这样一来，我们又多了一种服务，并成为第一家发布反垃圾邮件以及反病毒的“云”公司。这确实是解决问题的一个更好的办法，现在每个人都在用这种技术。

佩德罗·桑托斯：然后业务就开始迅速增长？

乔斯·怀特：是的，生意非常成功。我在 2002 年搬到纽约，在美国管理 MessageLabs 公司。那段日子对我来说是十分精彩的一段经历。我们不得经历一家欧洲公司到美国发展必经的极其曲折的学习道路，并学到了很多。后来，美国也成为我们用户最多的地区。

我们开始在全球扩展。截止到 2008 年，我们在 14 个国家都有分公司。

那时我们不止是扫描邮件，也同样扫描网页浏览流量和即时通信流量。我们意识到我们拥有世界范围的邮件数据中心来扫描邮件……战略上说，公司当时强大而有力。另外，我们还提供发送邮件的一些附属服务。比如说，为扩大产品范围，我们提供加密与存档服务，但是杀毒与反垃圾邮件一直都是核心业务。

截止到2008年，公司收入达1亿6千万美元，不仅实现了盈利，而且仍旧在以每年25%的速度增长。事实上，我们是世界上最大的电子邮件处理商，每天要处理大约30亿份邮件。那时，我们正在准备上市，并且在2008年邀请了银行经理来参加历次董事会，为我们奉上准备过程中的份份捷报。

但是，到了2008年5月份，银行经理在董事会上却说，“伙计们，由于经济上的一些困境，我们恐怕不能上市了。”他们的意思就是，经济低迷期要来了。但遗憾是，这个低迷期后来并没有发生。我们在那段时间利用准备上市的筹码来和一些潜在买家交涉。在科技领域，买家倾向于在公司上市前进行收购，就像Skype那样。

所以，我们当时有3个买家，分别是赛门铁克(Symantec)、思科(Cisco)和IBM。前两者出价都比我们预期的高很多，最终在2008年10月，我们同意赛门铁克以五倍于市值的价格，即大约7亿美元，收购了公司，这在当时成为欧洲市场最大的收购交易之一，也成为SaaS（软件即服务）行业第二大收购案，是具有非凡意义的收购案。

佩德罗·桑托斯：那么你将公司出售是在当时的计划之内，还是更倾向于上市呢？

乔斯·怀特：在某种程度上说，我还是希望我们的品牌能继续存在。因为我们当时的眼光足够远大，市场也足够广阔，日后定能将品牌做大做强。我更想发展为强大的企业品牌而不是被收购，但是，不幸的是，市场时机对我们不利，这也是上天的安排吧。

我在赛门铁克工作了几个月之后选择离开。之后有段时间并没有工作。直到我和本，还有其他3个朋友又建立了Notion Capital，一家风投公司。我们是只投资B2B、云服务的公司，其实这也是我们曾经闯荡过的市场。要成为见多识广，并能够帮助客户增值的投资人，最好的方法就是到