



STARTUPLAND

创业， 从一个小目标开始

99%的创业者不知道的事

How Three Guys Risked Everything to Turn an Idea into a Global Business

【丹】米克尔·斯瓦内(Mikkel Svane) 著
【美】卡莉·阿德勒(Carlie Adler)

于超 译

三个创业青年从丹麦阁楼到美国加利福尼亚，
从一个小目标到市值近30亿美元的上市公司，
创业的成功是否有规律可循？

如何克服创业路上的艰辛、迷茫、困惑、贫困？如何把服务卖到全球？
如何做到在自己的领域只是被模仿从未被超越？

云服务鼻祖、创投界独角兽Zendesk创始人
首次公开创业细节，坦诚讲述创业全过程

中信出版集团

STARTUPLAND

创业，
从一个小目标开始

99%的创业者不知道的事

How Three Guys Risked Everything to Turn an Idea into a Global Business

[丹] 米克尔·斯瓦内(Mikkel Svane) 著

[美] 卡莉·阿德勒(Carlye Adler)

于超 译

图书在版编目 (CIP) 数据

创业, 从一个小目标开始 / (丹) 米克尔·斯瓦内,
(美) 卡莉·阿德勒著; 于超译. -- 北京: 中信出版社,
2016.11 (2017. 3 重印)

书名原文: Startupland: How Three Guys Risked
Everything to Turn an Idea into a Global Business
ISBN 978-7-5086-6708-9

I. ①创… II. ①米… ②卡… ③于… III. ①上市公
司-企业管理-经验-美国 IV. ① F279.712.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 220407 号

Startupland by Mikkell Svane and Carlye Adler, ISBN: 978-1-118-98081-1

Copyright © 2015 by Zendesk, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition,
Published by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the
original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

创业, 从一个小目标开始

著 者: [丹] 米克尔·斯瓦内 [美] 卡莉·阿德勒

译 者: 于 超

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)

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 6.5 字 数: 112 千字

版 次: 2016 年 11 月第 1 版

印 次: 2017 年 3 月第 2 次印刷

京权图字: 01-2015-8268

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-6708-9

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给所有创业者

对于今天的创业者来说，一切皆有可能：你可以用手机购买汽车、三明治，甚至是无人机。你甚至还可以按需订阅，保证你所看到的信息都是按你的需求定制的。

随着各行业的公司不断重视通过创新产生直接的经济收益，风险投资公司也在不断向那些试图解决各种大大小小的问题的创业公司砸钱。硅谷有时让人感觉像是一个完全不同的星球：创业之地。

虽然据估计有 90% 的创业公司都不会在这个创业之地取得成功，但我们还是在这个住房和办公楼价格都高得离谱的地方努力拼搏着，希望能跻身于那一小部分成功者的行列。我

们埋头敲着键盘时还会自言自语：“这只是一场泡沫，一旦它破灭的话。”

迈克尔·斯瓦内的这本书记述了他从第一次互联网泡沫到当前繁荣时期的创业之旅，它讲述了一个丹麦人绝无仅有的故事，而他的初衷只是想用方便易用和设计精良的云客服平台让企业软件走下神坛。

我第一次遇到迈克尔很可能是在一个创业公司的发布会上或者是在一次会议的鸡尾酒会上。但是，我对他有更多的了解还是在2012年的互联网峰会上，当时由我主持对他进行一次主题采访，而就在一年之前的这个时候，我还写了一篇文章称德国软件公司SAP以34亿美元收购SuccessFactors^①的行为是“无聊”的。

迈克尔给我留下的最深印象是，当被问及Salesforce^②对Assistly^③的收购时，他并不愿意表现出担忧，而在一个月的时间里该公司就在Assistly的基础上，将其转变为了Zendesk^④的竞争对手Desk.com^⑤。他在采访中指出，Zendesk曾经收到过一亿美元的收购报价，但是被他拒绝了。真大胆！迈克尔后来告诉我，当我称SAP收购SuccessFactors为“无聊”时，他认为我是“一代人的声音”。哈！

但在某种程度上，他这样说是道理的。迈克尔是调整企业软

① SuccessFactors，全球人力资源与绩效管理服务供应商。——编者注

② Salesforce，一家客户关系管理软件服务提供商。——编者注

③ Assistly，一家社交客户服务公司。——编者注

④ Zendesk，全球领先的基于云技术的客户管理服务商。——编者注

⑤ Desk.com，为小企业提供服务台功能，简化客服流程，促进企业快速增长。——编者注

件品牌策略的一大支持者，他主张直接将软件销售给消费者。而且，他知道我在那篇颇具争议的文章中要表达的意思：如果你不能吸引那些当前做出购买行为的人，那些正常的人，那么你就不能创建一家成功的下一代企业软件公司。从这一点来说，Zendesk 是一家先锋公司。

从丹麦的哥本哈根开始，米克尔曾先后创办过几家公司，从 3D 魔幻眼（3D Magic Eye）软件创业公司，到一家名为卡普特（Caput）的论坛公司，再到“感谢机”公司（Thank You Machine），最终创办了 Zendesk，并以 ZEN 为代码在纽约证券交易所上市。

米克尔及其共同创始人莫滕·普里梅达尔（Morten Primdahl）在德国大企业集团玛特纳（Materna）工作时形成了“你会喜欢的客服平台”这一构想。就像我对 SAP 收购 SuccessFactors 的描述一样，莫滕对在大公司工作的最初反应也是“无聊”。后来，当米克尔试图用他的 Zendesk 构想——基本上是玛特纳的产品的一个更精简的版本——说服亚历山大·阿加西波尔（Alexander Aghassipour）加入时，他得到了一个类似的答复：“最无聊的事情。”

米克尔认为这些反应恰恰说明了这是一个可行的创业构想，选择一个被忽视的行业，一个别人认为无聊的项目，然后全力以赴。结果，这个十分无聊的构想——Zendesk，现在的价值超过了 10 亿美元。

对于米克尔来说，如果你可以使那些看上去很难的东西变得简单，那么无聊的就是酷的。他和云存储服务提供商 Box 的阿龙·利维（Aaron Levie）是酷企业的联合队长。

米克尔在书中还给了公司创始人一些意想不到的创业忠告，一份创业者指南。他将教你如何通过观看关于大气湍流的 YouTube 视

频来克服飞行恐惧，还将解释在你的 IPO（首次公开募股）路演时为什么不应该举行疯狂的派对。（这是推特网首席执行官迪克·科斯特洛之前给他的一个忠告。）

而且，作为一位创业者的楷模，米克尔已经走过了创业会遇到的各种荆棘。对于刚刚开始走上创业之路的创业者来说，学习他的经验将会是明智的做法。

没有比创业之初更令人感觉谦卑的时刻了：没有积蓄，为了发工资只能取出 5 万美元的信用贷款，还要对你的家庭隐瞒不稳定的收入和创业状况，即使在成功的时候，这些也不是让人感觉好过的事情。

我们很难区分由媒体驱动的神话和现实：许多初创公司会不断地拿自己动荡的故事与经常在我们的科技博客网站 TechCrunch 上出现的成功案例进行对比。在创业之初，Zendesk 曾被 TechCrunch20 大会拒绝，甚至我之前的老板迈克尔·阿灵顿（Michael Arrington）曾亲自告诉过米克尔，永远不要再给我们发邮件。

该公司最终赢得了最酷企业市场创业公司大奖。长话短说，他们最终登上了 TechCrunch 的头条，虽然并不是以他们所希望的方式。这篇文章的标题为“Zendesk 提高价格，惹怒客户”。还有一句旁白：米克尔曾经在 TechCrunch 的八月资本派对上玩得很愉快，所以我们的关系并没有那么糟糕！

尽管你会在 TechCrunch 上看到一个企业家的经历充满动荡，令人伤心，有时带有喜剧色彩，当你遇到一个喜欢你的投资人时，随之而来的烦恼是钱越多，问题越多。这本书记录了这位创始人跌宕起伏的辛酸往事，其中不乏一些意想不到的建议，比如“除非你是

史蒂夫·乔布斯，否则首席执行官们都不应该提到娱乐性药物”。本书是你走进我们这个既愚蠢又严肃的创业微观世界的通行证。

祝你旅途愉快！

亚历克西娅·索希斯

TechCrunch 联合主编

“让我们成为恋人吧，把我们的财富合而为一。

在我的背包里有一些财产。”

我们买了一包香烟和瓦格纳夫人的馅饼，

我们一起去追寻美国梦。

“凯西，”当我们在匹兹堡坐上灰狗巴士时我说，

“密歇根现在对我来说就像是一个梦，

我花了四天时间搭车离开萨吉诺，

我已经在追寻美国梦了。”

我们在巴士上欢笑，

和陌生人玩着游戏，

她说穿华达呢西装的人是个间谍。

我说：“当心，他的领结其实是一个相机。”

“递给我一根香烟，我的雨衣里应该还有一根。”

“我们一个小时前就抽完了最后一根。”

于是我看着风景，她看着她的杂志，

月亮从旷野尽头升了起来。

“凯西，我迷失了，”我说，虽然我知道她已睡着，

“我很空虚和痛苦，却不知道为什么。”

看着新泽西高速公路上的过往车辆，

他们都是去追寻美国梦的啊，

都是去追寻美国梦，

都是去追寻美国梦。

STARTUPLAND

HOW THREE GUYS RISKED EVERYTHING TO
TURN AN IDEA INTO A GLOBAL BUSINESS

推荐序二

风险投资者通过投资新锐的创业公司来解决大问题。我在 2005 年加入纪源资本，我们相信在当下的科技世界中争胜的唯一途径，就是从第一天开始就具备国际化的视野，而我们所投资的公司也都带有同样的基因。

当纪源资本对 Zendesk 进行投资的时候，我们看到的不是客服软件“无聊”的一面，而是一个巨大、缺乏创新，却渴求突破的传统行业，这一点让我们很兴奋。在米克尔和他的共同创始人身上，我们看到了三个充满活力的人，在创造世界领先地位的 SaaS（Software-as-a-Service，软件即服务）产品的同时，改变着客户关系的世界。

关于创业的中美视角

虽然我们逐渐在中美两个市场之中看到越来越多的相似点，但它们还是差异巨大。

尽管美国一直在筹资方面处于领先地位，但筹集资金在哪儿都不是一件容易的事。2015 年，超过 270 亿美元投资于中国的创业公司。对于创业者来说，不同的资源会继续增加，但是竞争也随之变得更加激烈。

今天，B2B（企业对企业）软件正处于从未有过的风口之上，无论是金山软件这样的行业大佬，还是像 E 店宝和时趣这样快速发展的公司，都在积极争取成为领导者。

创业公司的媒体曝光度正在逐渐增加。对于创业者而言，了解中国科技世界的新闻变得越来越容易。米克尔经常提到 TechCrunch，它是美国科技报道中的领先者，通过和动点科技合作，将其触角延伸到中国。同时，我们也看到了像 36 氪这样土生土长，正在逐渐站稳脚跟的团队。

创业者们在思考如何拿下整个中国市场的同时，也不忘将目光投向全球，例如 UC 浏览器、亿航和妈妈咪呀（Musical.ly）都是其中的佼佼者。

而且，非常重要的一点是，中国正在一些领域中变为领先者。我们定义了像微支付和微直播（如 YY）这样的行业。在中国，越来越多的人使用手机来支付他们的账单，获取各种服务，观看视频并寻找约会速配，这一人群的数量高于世界其他任何一个地方。当刚开始创业时，阿里巴巴并不是最酷的公司，勿论 Zendesk 了。

但是在今天的中国前所未有的，是“无聊”等同于“酷”。

和创业者的关系

创业者和投资人之间的关系可以是非常复杂的。我们定义自己的职责是帮助创业者以他们的愿景去取得成功，并尽可能在这个过程中为他们消除障碍。

即使在最早期的阶段，Zendesk 创始人的眼界也已经超出了他们的家乡市场。对于米克尔而言，这意味着从哥本哈根前往旧金山。对于中国的创业者来说，这可能意味着从上海到硅谷，也可能意味着从武汉到北京——这两个城市的人口比丹麦的全部人口都多，而米克尔的家乡只有 560 万人。

当面临如何解决重大挑战的时候，米克尔让我想起了许多曾与我共事过的创始人。创始人的旅程从来不是一段轻松的经历。它要求无畏，要求坚忍。它动荡不安，令人心碎，有时更是荒诞可笑。创业充满挣扎，更有可能面对失败。在中国，我们并不习惯在挑战面前显示自己的无力感，这也是即便创业者身边前呼后拥，但工作时仍感到孤独的原因。米克尔的经历对于中国的创业者来说意义重大，因为你们需要知道自己在这条路上并不孤单，而且所做的牺牲有朝一日能够获得回报。米克尔用诚实而幽默的手法来分享他的经历，我认为这对于其他正遭受相似障碍的创业者而言也有激励的作用。

读者们也许会沉浸于米克尔分享的挣扎所带来的惺惺相惜之中，但我希望有朝一日，当你决定实践自己的梦想时，能对其描述的创业路途中实现自我价值的部分产生共鸣。

李宏伟

纪源资本管理合伙人

STARTUPLAND

HOW THREE GUYS RISKED EVERYTHING TO
TURN AN IDEA INTO A GLOBAL BUSINESS

前言

如果不改变，我们将平庸一生

不到 10 年前，我和我的朋友亚历山大·阿加西波尔和莫滕·普里梅达尔那时有着不错的收入，但并没有成就感。

虽然在哥本哈根的生活很好，在这个世界上最幸福的国家里，一切都有保障，但我们还是想做一些不同的事情。这也许是因为我们各自正经历着某种中年危机。我们都已步入了而立之年的末期，担心留给我们去做真正想做的事情的时间已经不多了。

我们认为，我们应该趁早做出改变。我们都知道，随着时间的推移，人们会变得更加规

避风险。当我们开始有了房子和贷款，再有了孩子和汽车，然后孩子们再上了学，我们会稳定下来。我们会在朋友和邻里关系方面投入大量的时间，这会使做出大的改变变得更加困难。我们会越来越不愿意让这一切付诸东流，然后再一切从头开始。

“如果我们现在不做出改变，那么我们将以‘普通顾问’（**butt-cheek consultants**）的身份终此一生。”莫滕说。他可能是世界上唯一使用这个词的人（在丹麦的一般家庭常挂着一种带有圆形花边的普通窗帘，这种窗帘被称为“**butt-cheek curtains**”）。莫滕不想成为普通人或平庸的人，他害怕自己永远在各个项目中当一名受雇者，而不是项目的创建者和掌握自己命运的人。“这不会是幸福的源泉。”他说。

他是对的。

因此，为了追求幸福，我们把一个被忽略的想法转化为一个机遇。在这个过程中，我们想尽办法去追逐并最终实现了美国梦。

对于我来说，举家搬到远隔重洋的美国，同时照料我建立起来的小家庭，这是很困难的。我担心，如果我们没有成功，那么再搬回来并从头开始会非常麻烦。但随着事情的进展，这种恐惧逐渐消退了。我看到了美国人如何甘愿承担风险并接受从头开始。美国比欧洲的人口流动性更大，这里对故乡和曾经拥有的东西也不是那么留恋。有时，这种看似无情的态度中却存在着近乎美好的一面，美国人愿意放下一切，然后重新开始。但是，这正是做大事和完成伟业所需要的行动方式。舍弃所爱，重整旗鼓，从头再来。

也许因为美国是一个年轻的国家，这里的大多数人都很好地融入了它的历史之中。他们崇尚独立精神、企业家精神和冒险精神。

这些精神是这个国家的基石。他们吸收了这种精神。他们知道，如果有事情要做，那么一定要由你自己去做，而不会是其他人。

有时，在思考我们在美国的经历和所得时，我会想到我在丹麦的学校里学到的一个关于克里斯托弗·哥伦布的小故事。

据说哥伦布在发现了美洲大陆回来之后，他有一次和一些朋友（或者他的对头）吃饭。其中有一个憎恨他的人试图诋毁他的成就，这个人说发现新大陆并不是多么了不起的事情，毕竟西班牙有很多“通晓宇宙学与文学的伟人”，随着时间的推移，任何人都可能在类似的冒险中完成他所做到的事。

哥伦布没有回击憎恨他的人对他的轻蔑，而是做了一个演示。他要了一个完整的鸡蛋，把它放在桌子上，然后发起了一项挑战：“各位，我敢打赌你们中间没有人能像我一样做到，在没有任何帮助的情况下让这个鸡蛋立起来。”

当然，所有的西班牙贵族都尝试并且失败了。哥伦布拿着鸡蛋在桌子上轻轻地磕了两下，鸡蛋稍微破了一点儿，然后立在了桌子上。于是他得出了他的观点：一旦你知道了或者你看到了如何做一件事，它就会显得很容易。最困难的部分是实现目标的过程。

我们并不是创建互联网公司的第一人，也不是发现加利福尼亚州是创业乐土的第一人，也不是发明客户支持平台的第一人，其他开拓者在我们之前已经做过这些，并为我们展示了路径。我们在 Zendesk 做的是，找到一种新的方式来做一些没有人考虑过或尝试过的事情。这些事情看起来简单，但却没有人做过。但是，我们不是因为这是一个好的想法就取得了成功，毕竟每个人都可以有一个好的想法。我们之所以能取得成功，是因为我们努力地工作，我们很

早就破解了一些问题，当天气条件变得恶劣时，当大海变得波涛汹涌以及所面临的挑战变得更加艰巨时，我们都没有放弃。我们没有等待别人向我们展示如何解决遇到的问题，我们在前进的过程中自己找到了解决办法。我们在做没有人想过的事情，我们在创造，我们能使困难的事情变得简单，我们能从做这些事情中感到喜悦。

对于我来说，在建立公司的过程中所发现的真正的禅（Zen），是我认识到几乎一切事情都是困难的。大多数事情都是复杂的。人是不完美的，并不总是理性行事。人与人的关系也是很难处理的。如果你想使事情变得看起来很容易，你就必须投入大量的精力。只有接受这样一个事实，即没有什么事情是容易的，最重要的事情更是难以想象的困难，只有在工作（生活）中保持正确的谦卑态度，才能使你走向成功。

回想起来，我知道，我们都很辛苦，但最重要的是我认识到，我们真的也很幸运。在最初几年里，我们竟然没有分崩离析。这更多的是运气使然。后来，就不只是运气了，还有我们的坚持。没有捷径可走，你必须不断地选择艰难路线。对于我们如何打造产品以及后来如何建立公司，我不能给出一个精确的公式。毕竟，从某种程度上来说，我仍然认为，我们的成功是运气在起作用。

本书写的是 Zendesk 创立之初的故事，包括我们所遇到的一些意想不到的困难、意外事件，以及一些争论和决定，而如今 Zendesk 已发展成为一家全球上市公司。这也是一个关于激励和乐观精神的故事，也是一个经验总结——特别是当你放弃自己希望做的事情并且要做出自己的选择时所收获的那些经验。

由于生活并工作在旧金山，所以我有机会遇到一些有志向的企