

business 1 创业时代

HATCHING TWITTER



A TRUE STORY OF
MONEY, POWER,
FRIENDSHIP AND BETRAYAL

孵化 Twitter
从蛮荒到IPO的狂野旅程

[美] 尼克·比尔顿 (Nick Bilton) 著 欧常智 张宇 单楠 译 做到! 网 审校



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



孵化TWITTER

从蛮荒到IPO的狂野旅程

[美] 尼克·比尔顿 (Nick Bilton) 著
欧常智 张宇 单旂 译
做到! 网 校



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

孵化 TWITTER: 从蛮荒到 IPO 的狂野旅程 / (美) 比尔顿著;
欧常智, 张宇, 单旂译. —杭州: 浙江人民出版社, 2014.1

ISBN 978-7-213-05852-3

I. ①孵… II. ①比… ②欧… ③张… ④单… III. ①网络公司—
企业管理—经验—美国 IV. ①F279.712.444

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 262267 号

上架指导: 网络公司 / 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字: 11-2013-230 号

孵化TWITTER: 从蛮荒到IPO的狂野旅程

作 者: [美] 尼克·比尔顿 著

译 者: 欧常智 张宇 单旂 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路 347 号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金 纪

责任校对: 叶 宇

印 刷: 蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本: 720 mm × 965 mm 1/16 印 张: 15.5

字 数: 23.5 万 插 页: 6

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 印 次: 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-05852-3

定 价: 49.90 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与市场部联系调换。



◇ 2005年10月，诺阿·格拉斯(中)带着大家驾船穿过旧金山湾。比兹·斯通自顾自地与爱人亲热。在他右边，带着太阳镜的埃文·威廉姆斯大笑着。埃文右边是拉贝尔。



◇ 2005年10月，蒂伯龙的萨姆咖啡馆，杰克·多西(中)，与诺阿和埃文(未出现在图片中)交谈。图右是 Odeo 公司投资人阿里尔·波勒。



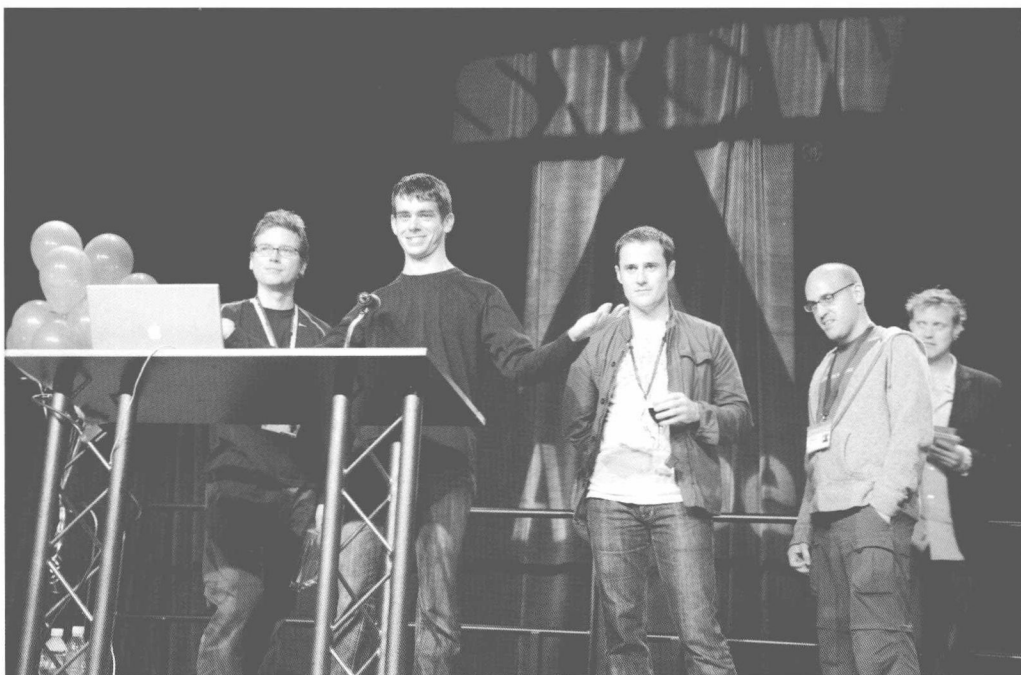
◇ 2006 年 1 月，诺阿（右）、比兹（沙发上）和埃文（地上）在录播客。



◇ 2006 年 5 月，Odeo 公司的员工聚在旧金山的 AMICI'S 比萨店，为一些被裁员的同事送行。
从左到右分别是：布莱恩·库克，亚当·鲁格尔，考特尼·布朗，杰克·多西，拉贝尔，雷·麦克卢尔，诺阿·格拉斯，萨拉·默里什基和埃文·威廉姆斯。



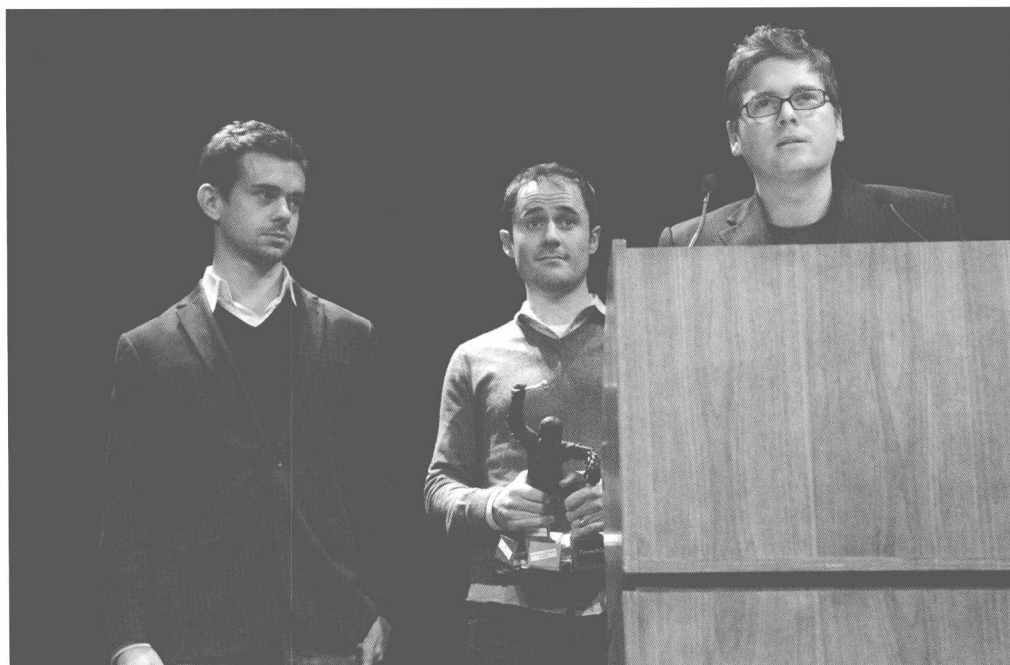
◇ 2006 年 9 月，Twitter 在旧金山的“爱之游行”活动中正式亮相。诺阿和杰克在现场拍了一张合照。当天晚些时候，杰克因受伤进了医院。



◇ 2007 年 3 月，杰克在西南偏南大会上发表获奖感言。从左到右分别是：比兹·斯通，杰克·多西，埃文·威廉姆斯，杰森·古德曼和泽·弗兰克。



◇ 2007 年 6 月，比兹和莉薇亚的婚礼。从左到右分别是杰克·多西，比兹·斯通，杰森·古德曼和埃文·威廉姆斯。



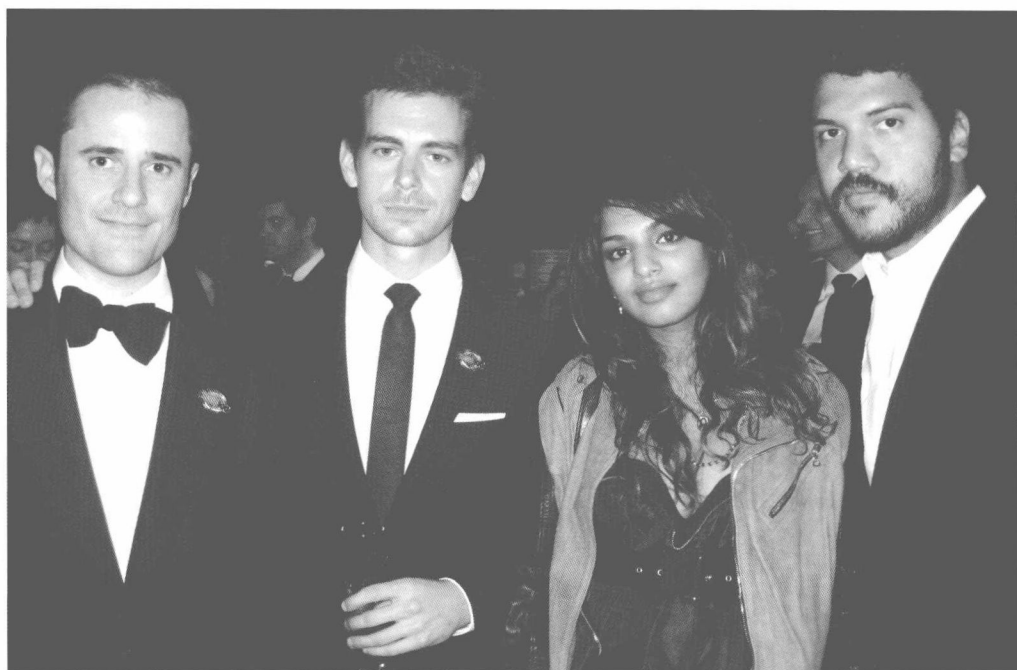
◇ 2009 年 1 月，在科技界奥斯卡奖 Crunchies Awards 上，Twitter 荣获“最佳公司创始人”大奖。



◇ 2009 年 4 月，Twitter 员工正在欣赏埃文在《奥普拉脱口秀》的表现。



◇ 2009 年 4 月，杰克在一架军用直升飞机上，前往伊拉克巴格达的绿色管制区。



◇ 2009 年 5 月，埃文和杰克参加“《时代周刊》最具影响力 100 人”活动，与著名说唱歌手 M.I.A. 及其丈夫合影。



◇ 2009 年 11 月，迪克·科斯托罗加入 Twitter，成为首席运营官。



◇ 2009 年 8 月，加州州长阿诺德·施瓦辛格参观 Twitter，与两位创始人埃文和比兹交谈。



◇ 2011 年 1 月，说唱歌手史努比·道格在 Twitter 总部演唱。



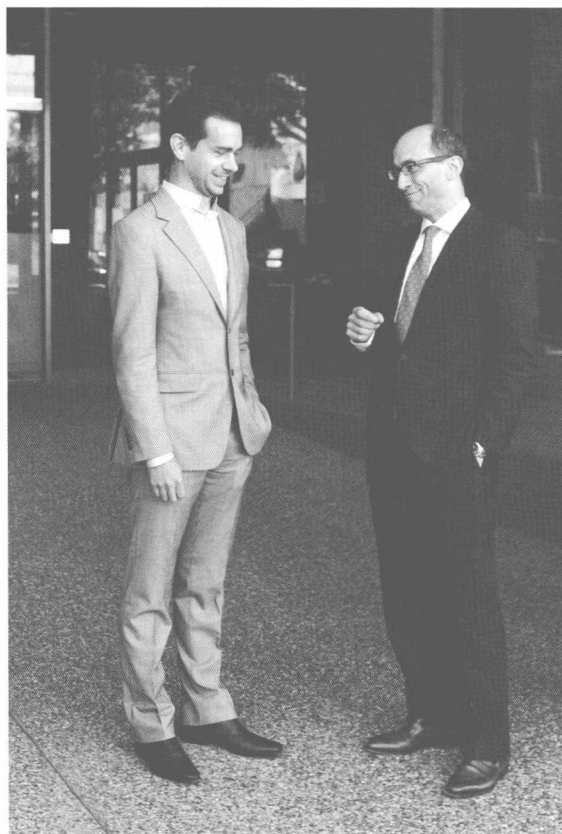
◇ 2010 年 6 月，俄罗斯总统德米特里·梅德韦杰夫参观 Twitter 总部。



◇ 2011 年 7 月，美国总统奥巴马参加杰克·多西主持的“Twitter 市政厅”直播活动。



◇ 2012 年 2 月，下午茶时间，迪克·科斯托罗在每周一次的全体会议上发表演讲。



◇ 2012 年 5 月，杰克穿着他的标志性西装，与新任 CEO 迪克·科斯托罗交谈。

还原一个真实的 Twitter

著名作家朱利安·巴恩斯 (Julian Barnes) 曾经说过：“不可靠的记忆与不充分的材料相遇所产生的确定性就是历史。”

你将要读到的这本书是在对 Twitter 和 Odeo 公司现任和前任的员工、政府官员、Twitter 高管们的朋友、其他重要人士、竞争公司同行们进行的几百个小时的采访，以及与书中提及的几乎所有人的讨论的基础上完成的。虽然 Twitter 公司拒绝正式授权我写作此书，但 Twitter 的现任和前任董事会成员及公司所有四位创始人集体同意接受采访，总时长超过 65 个小时。尽管为了保证准确性，我们对采访进行了录音，但是对话都是在被采访者明确知道所有材料都不会在本书中标注具体来源的情况下进行的。本书提到的人物中，只有少数几个人拒绝接受采访。

在采访中我明显体会到，人们的记忆会随着时间的流逝而改变。在少数情况下，虽然某两个人都记得召开了会议，但是他们对会议地点或时间安排的记忆迥然不同。我尽可能利用我所获得的文献资料和社会化媒体信息来准确给出重大事件的时间和地点安排。也许有一些事件我查不到资料，但是我尽可能准确估计这些事件发生的时间。对于一些参与者的描述完全不同的事件，我选择略过细节。同时，在本书的某些

HATCHING
TWITTER

引子

地方，我也会在重要事件发生的几个月前便提及它，以帮助读者理解它对于全局的重要性。

在写作本书的过程中，我还参阅了收集到的一千多份文件，包括员工电子邮件、董事会 PPT、投资文档、合同、员工日历、合伙文件、政府级别交流、即时通信、报纸文章、博客、高度机密的 Twitter 法律通告以及内部电子邮件等。在本书中，极为准确、细致描述的那些地点，我都亲自去过。对于事件中某一人物内心独白或者情感状态的描写都是基于对那个人的采访，并非臆测。

不过，即使有了几百个小时的采访和内部文献资料，我发现最准确的“记忆”其实散落在社交网站上——我和一位研究员一起研读了成千上万的微博、照片和视频。

显然，在本书的采访报道中，人们对我所提到的那些场合的记忆缺陷会在过去的十年中变得更加明显，但他们多年来保存的几十万份照片、视频和微博，为我确定时间、当事人的服饰、谈话内容和心境等信息提供了巨大帮助。Twitter 的创始人都没有意识到，正是因为他们一直在使用自己所创造的工具，所以我们才能够从中还原出那些真实的历史……

HATCHING TWITTER

目录

引子
前言

还原一个真实的 Twitter / I

Twitter, 永恒的变化 / 001

阿诺德·施瓦辛格、约翰·麦凯恩等无数名人和政客曾造访 Twitter 的办公室，一边说着、唱着，一边发推文。他们试图弄懂如何使用这个正在改变社会的奇怪东西。而现在，Twitter，这家已经以无数种方式改变世界的公司，自身将要发生永恒的变化……

01

一个蛮荒时代的开始 / 007

一个因打造和出售 Blogger 而出名的农家小子，一个渴望用编码改变世界的创业青年，一个害羞又满脑子奇怪想法的文身黑客，一个爱开玩笑逗朋友开心的外交家，在一个满是污垢的小公寓里，从一个在挣扎中求生存的播客平台 Odeo 开始……

02

诺阿

赋予 Twitter 名字，却被 Twitter 抛弃 / 035

起初，Odeo 公司凭借播客的概念和埃文的名气成功吸引到投资者，但随着苹果公司将播客变成 iTunes 软件的一种简单附加功能，Odeo 公司陷入困境。诺阿不顾一切地想要挽救公司，他从“状态”的概念中获得灵感，他将之命名为 Twitter。

03

杰克

第 1 任 CEO，将 Twitter 从构想带入现实 / 065

自从诺阿被赶出公司后，杰克一直负责领导 Twitter。他明确提出，Twitter 只有 4 项优先事项：性能、适用性、研发效率以及成本；他制订了让 Twitter 能够平稳运行的计划；他还将推文的长度设置在 140 个字。当埃文询问杰克是否想过掌管 Twitter 时，他说：“我想担任 CEO。”

04

埃文

第 2 任 CEO，让 Twitter 高速发展 / 123

杰克离开后，员工抱怨他担任 CEO 时从来不信任在他手下工作的人。当埃文接手负责公司后，他用了截然不同的方法：毫无保留地信任员工，给他们一种自豪感，这也换来了员工的忠诚。但随着公司营业额增长放缓，以及随之而来的一系列问题，第一批投资商开始不断质疑埃文是否能够带领 Twitter 进入新阶段。

05

迪克

第 3 任 CEO，Twitter 赚钱了 / 209

从 Twitter 成立第一天起，公司的营业收入就是零，这种尴尬的局面一直到迪克担任 Twitter 的首席运营官后，才得以改变。从迪克帮助公司从谷歌和 Bing 那里赚到 2 500 万美元的第一桶金开始，他真正将 Twitter 变成了一家能够赚钱的公司。

结 语 #Twitter 上市了 / 229

译者后记 / 231



HATCHING TWITTER

前言

Twitter，永恒的变化

阿诺德·施瓦辛格、约翰·麦凯恩等无数名人和政客曾造访 Twitter 的办公室，一边说着、唱着，一边发推文。他们试图弄懂如何使用这个正在改变社会的奇怪东西。而现在，Twitter，这家已经以无数种方式改变世界的公司，自身将要发生永恒的变化……

A TRUE STORY OF MONEY,
POWER, FRIENDSHIP, AND
BETRAYAL

2010年10月4日，上午10:43。

Twitter 办公室。

“快出去！”埃文·威廉姆斯（Evan Williams）对站在他办公室门口的女人说，“我要吐了。”女人惊慌地退了出去，把门带上，门锁的金属碰撞声回荡在房间里。埃文一把抓住办公室角落里的黑色纸篓，不停地颤抖，手心直冒冷汗。

当时的场景就是这样。

埃文，作为 Twitter 首席执行官（CEO）的最后一个动作，居然是对着垃圾桶呕吐。

他跪了片刻，靠在墙上，深色的牛仔裤紧贴在铺着地毯的粗糙地板上。窗外，福尔松（Folsom）大街两旁的树叶被十月的秋风刮得沙沙作响，此起彼伏的车辆噪音与办公室门口低沉的谈话声混杂在一起。

片刻之后，有人告诉他同在 Twitter 工作的妻子萨拉（Sara）说，“埃文不太好。”萨拉快步走到埃文位于角落的办公室，浓密的黑色卷发随着步伐微微地摆动。她看了看手表，发现再过45分钟，埃文就要对300名 Twitter 员工宣布一个重大消息。于是，她打开门走了进去。