



EVERYBODY'S  
LIBRARY CO., LTD.



听世界超级3名企创始人谈创业

梁娜/编译

# 创业的石头

中国商业出版社

PayP

Hotm

苹果电

Lotu

雅虎

Web

WA

互联网栏

Adob

37sign

Lycc  
PayP

Hotm

苹果电

Lotu

雅虎

Web

Adob

37sign

Lycc

中国商业出版社

# 创业的石头

听世界超级21名企创始人谈创业

梁娜／编译



## 图书在版编目 (CIP) 数据

创业的石头/梁娜编译. —北京:

中国商业出版社, 2010.5

ISBN 978-7-5044-6855-0

I. ①创… II. ①梁… III. ①信息技术—高技术产业—企业管理—经验—美国 IV. ①F49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第089194号

责任编辑 孙启泰

\*

中国商业出版社出版发行

010-63180647 [www.c-cbook.com](http://www.c-cbook.com)

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京明月印务有限责任公司印刷

\*

787×960毫米 16开 14印张 190千字

2010年6月第1版 2010年6月第1次印刷

定价: 28.00元

\* \* \* \*

(如有印装质量问题可更换)

版权所有 侵权必究



## 出版说明

21 世纪的中国是创业的时代，给了每个人选择新的生活方式的机会，通过创业来实现人生价值的可能。

世界 IT 业的成长道路更是这个创业时代最为辉煌的篇章。在我们的面前，有着一大批从创业之路上走来的世界 IT 名企和他们的创始人，如苹果电脑公司、Hotmail 公司创始人，PayPal 公司联合创始人，莲花发展公司、雅虎公司第一雇员等，这些国际知名创业巨子给我们提供了最为宝贵的创业经验，它山之石，可以攻玉，除去他们身上耀眼的光环，近距离学习他们创业时的点点滴滴对我们会有极大的裨益。因此，我们把本书命名为《创业的石头》。

在《创业的石头》中，世界著名 IT 企业创始人被人们讲述了创业历程中的点点滴滴。他们希望自己在创业之前了解哪些知识？他们有哪些最不可思议的经历？创业成功在多大程度上需要靠运气？他们在什么时候想过放弃却又最终坚持下来？他们又会给希望创业的人提出哪些建议？

几乎所有的技术人员都想过有一天创立一家公司，或者为一家创业公司效力。如果你也有这样的雄心壮志，那么，本书

将是助你成功的最佳之选，你将从中了解到最实用的创业经验。

其实，每一个希望了解经商之道的人都可以阅读这本书，因为创业归根结底就是经商。这些企业的创始人获得财富的重要原因在于，创业公司与大型企业一样都在创造价值，这也是整个经济链中最具核心意义的部分。创业公司给予我们的生产力方面的宝贵经验，是每一个人在其工作中能够为己所用的财富。



## 编者前言

许多奇迹就发生在创业的过程中，尤其是在公司成立的初期，而能够见证这些奇迹的只有公司的创立者。了解他们传奇经历的最好办法就是从他们的创业自述入手。

在本书中，你会听到这些创业者亲自为你讲述他们的创业故事。在阅读过程中，细心的读者不禁会想：在他们身上是否具有某种共同的特质能够让他们获得成功？

最令人感到吃惊的是，这些创业者根本没有意识到自己正在成就着一项伟大的事业。有些公司的成立甚至只是一个意外。人们都会认为这些创业者早已成竹在胸，但事实上，他们中的许多人在开始的时候并没有十足的勇气去创立一家公司。但他们坚信的是自己在做正确的事，或者希望弥补一些过失。

他们都坚定信心要做真正有意义的事情。“坚定的意志”正是一个创业者最为重要的品质。创业者必须具备这种坚定的毅力，因为在公司刚刚起步时，一切都没有定数，创业者每天都会感觉到焦虑不安、孤独无助，有时甚至是止步不前。更重要的是，一家创业公司的性质就是在做一件前所未有的事，而这种标新立异的结果往往就是会听到无数反对的声音。而且，创



业者在创业的初期会四处碰壁——投资者、新闻记者、其他公司等等，仿佛每一个人都冷眼相待。人们通常更容易接受抽象的创新理念，但是当你把一项特定的创新成果展现在他们面前，他们往往都会提出异议，因为这与他们已有的认知不相符。

从历史的角度看，创新是必然的，但这个创新的过程却是一场艰苦的斗争。想想很奇怪，现在那些看似平常的技术，当初却遭到了无数的非议，就像如今已必不可少的互联网、电子邮件，当时却被判决“前途无望”。正如霍华德·艾肯所说：“不用担心别人窃取你的想法，因为一个想法的好坏要经过了人们‘众口铄金’的考验之后方能知晓。”

除了坚定不移的精神，创业者还必须具备很强的适应能力。这不仅仅是因为你需要有灵活的头脑来洞察用户的需求，更重要的是你的计划可能随时改变。人们都会认为创业公司就像一粒种子成长为一棵参天大树一样，由最初一个明智的想法慢慢发展壮大，然而所有创业者都会在执行的过程中不断地改进他们的想法。PayPal 公司从编写加密软件起家，Excite 起初是一家数据库搜索公司，而 Flickr 从网络游戏公司成长起来。

创业本身就是一个不断摸索、屡败屡战的过程。在这个过程中，自始至终为创业者指引方向的是他们对客户需求的敏感度。他们始终明确，要提供人们需要的产品。

成功的创业者都会从这一过程中获得财富，但他们的目标绝不仅仅是金钱。他们为自己能够掌握一项技艺而感到自豪，他们希望改变世界，这也正是那些雄心勃勃的想法能够变成新技术的原因。当然，他们也很高兴能够自由支配金钱，但他们选择的支配方式却是进一步扩大自己的事业。

创业公司与成立多年的企业不同，尤其是在公司成立的初期。其实人们应该更多地关注这个十分重要却又经常被忽略的阶段，因为只有在这一阶段你才能看到生产力的原始状态。当生产力呈现出它最质朴的一面时，大多数人都会认为它荒诞而且“不登大雅”。但是，如果成立初期的创业公司真的“不

雅”，那么，那些所谓“雅”的企业就应该更加高效才对。

成功的创业只具备借鉴意义，谁都不能凭着这些成功的经验去复制别人的成功。在阅读他们的创业之路时，人们会发现，总有一些问题会始终困扰着他们。所有的创业者在创业之初都会感慨，如果有些知识他们在创业之前就有所了解该有多好。现在，希望创业的人就可以从他们的经历中吸取经验。

非常希望这本书能够激励那些想要创业的人。那些功成名就的企业家的命运似乎让人们觉得高不可攀，但是当人们看到了这些企业是如何起步的，或许很多人都会跃跃欲试地想要干一番自己的事业。希望很多人读完这些故事之后会想：

“嗨，原来这些人曾经都和我一样！也许有一天我也能做到。”

2010年4月 梁娜 于北京





# 目 录

## 第 1 章 史蒂夫·沃兹尼亚克

苹果电脑公司联合创始人 ..... 1

我一生都在憧憬能够拥有一台自己的电脑。上中学时,我就和父亲说:“有一天我一定要拥有一台自己的电脑。”他就说,有买电脑的钱可以买一个房子了,一台电脑的价值和房子的首付款差不多。我说:“那我可以去住公寓。”

## 第 2 章 蒂姆·布拉迪

雅虎公司第一位雇员 ..... 41

1994 年,杨致远和费罗开始考虑创立雅虎公司,他们请蒂姆·布拉迪为他们写了一份商业计划。那时候,布拉迪正在哈佛商学院读工商管理学硕士,他最初打算完成这个学期的课程,可是雅虎迅速发展,他们已经等不及布拉迪完成学业了。他把为雅虎公司写的商业计划作为需要通过的课程最后一份作业交了上去,之后他就坐上飞机一路奔向了西海岸,成为了雅虎公司的第一位员工。

## 第 3 章 麦克斯·拉夫琴

PayPal 公司联合创始人 ..... 59

我喜欢创业的过程,就像行走在路上,每天都会看到不同的东西,

每天都像在漫游,这种感觉让人很刺激,很兴奋,每天都有危机感的压力,不过我觉得,创业者可能犯的最大错误就是不够努力。

## 第 4 章 萨比尔·巴迪亚

Hotmail 联合创始人 ..... 83

我们会先试探他们,如果他们不会因为不正当的理由拒绝我们,而是说:“好吧,我们不介意你们很年轻,我们也不介意你们没有管理经验。”这样,我们才会说出我们关于 Hotmail 的这个想法,其实就是因为我们不信任他们。

## 第 5 章 米切尔·卡普尔

莲花发展公司联合创始人 ..... 99

1978 年,卡普尔四处张罗,用自己的立体声音响设备作抵押,终于买到了他的第一台计算机。买下计算机后没几天,这位口袋空空的无业游民邂逅了一位年轻人,他正向一位推销员询问新计算机的使用。卡普尔走上前去说:“我可以教你。”于是他就开始给他辅导计算机应用,报酬是每小时 5 美元。

## 第 6 章 史蒂夫·佩尔曼

WebTV 公司联合创始人 ..... 119

1995 年的一个周末,史蒂夫·佩尔曼试验了他的一个理论:用电视机屏幕显示 Web 内容可以达到与电脑显示器相同的效果。经过三天三夜地连续奋战,他终于构建出了一台可以在 Web 上浏览内容的电视机。他邀请自己的朋友布鲁斯·利克一起分享这一成果,这时他们意识到可以用这个创意创立一个公司。

## 第 7 章 布鲁斯特·卡尔

WAIS 公司、互联网档案馆和 Alexa 互联网公司创始人  
..... 145

“布鲁斯特出现的时候,我总觉得是个精灵翩然来临,而且还是个效率惊人的精灵。”“布鲁斯特聪明绝顶,因而总能想出很多最棒的、最疯狂的点子。布鲁斯特在商业应用上永远活在早我们一世纪的时空中。如果你有耐心,用心听布鲁斯特的话,你总会和他产生共鸣。”

## 第 8 章 查尔斯·格什克

Adobe 系统公司联合创始人 ..... 165

在施乐帕罗奥多研究中心的时候，查尔斯·格什克和约翰·沃诺克开发了一种称为“Interpress”的语言，它能够实现任意一台计算机与任意一台打印机之间的通信。当他们意识到施乐帕罗奥多研究中心似乎并不想把这项技术商业化时，他们创立了自己的公司——Adobe 系统公司。

## 第 9 章 大卫·海纳默尔·汉森

37 信号公司合伙人 ..... 187

2005 年 4 月之前，他是公司里惟一的程序员，有一年多的时间一直只有他一个人在做 Basecamp 的程序员和系统管理员。之后才有了第二个程序员。

## 第 10 章 鲍勃·戴维斯

Lycos 公司创始人 ..... 199

有一天，我的一个朋友丹·诺瓦闲来无事给我打了个电话，他说，他正在和卡内基梅隆大学合作开发一项技术，如果成功的话，他需要一个 CEO，那时候，他已开始初步考虑创业的事情了。我说：“你看我怎么样？”他就笑了，我又说：“我是认真的。”

## 第 1 章

# 史蒂夫·沃兹尼亚克 苹果电脑公司联合创始人

### 史蒂夫·沃兹尼亚克小传

斯蒂夫·沃兹尼亚克 ( Steve Wozniak ), 个人电脑先驱和硅谷先驱。一手设计了 I 型和 II 型苹果电脑, 带动了全球个人电脑普及应用浪潮, 改变了整个计算机业的面貌。史蒂夫·沃兹尼克是个当之无愧的奇才。

他是一位传奇性的人物, 发生在他身上的故事充满了戏剧性。沃兹尼亚克出生于美国加州的圣荷西市, 父亲是一名工程师, 任职于洛克希德公司导弹部门。沃兹从小接受父亲循序渐进的电子学启蒙训练, 因此比同龄学童更早显露出在数理逻辑方面的天赋, 他 13 岁就考取美国业余无线电执照, 自行组装海利克拉夫特斯无线电收发器, 成为全美最年轻的业余无线电爱好者之一。15 岁就成功组装出以二进制表示的加法减法器。从中学到大学, 沃兹在纸上设计过将近 50 种计算机。

在创立苹果电脑公司前, 沃兹尼亚克已经是一名黑客, 1975 年, 他在惠普上班并帮斯蒂夫·乔布斯设计了 Atari 电子游戏。1976 年, 21 岁的乔布斯

和 26 岁的沃兹尼亚克在乔布斯家的车库里成立了苹果电脑公司，他们的第一个产品是一种没有键盘、机箱、声音和图像的计算机电路版，他们称之为苹果 I，这个面貌丑陋的怪物却成了今天风靡全球的个人电脑的始祖。接下来又诞生了苹果 II，随之公司上市。

他喜欢搞恶作剧，20 世纪 70 年代的时候，他搞过不少恶作剧，比如说，他做了一台仪器，可以神不知鬼不觉地接到国际长途电话线上，打到教皇办公室里，冒充当时的美国国务卿基辛格。

就在事业达到顶峰之际，由于飞机失事，斯蒂夫·沃兹尼亚克失去了记忆。恢复记忆后，这位一手创办苹果电脑公司的人决定淡出苹果，重修大学学业。他用假名洛基·拉昆恩·克拉克（Rocky Raccoon Clark）向柏克莱大学申请复学，1981 沃兹尼亚克突发奇想，决定筹办一场前卫乡村音乐节。音乐节结束并且完成学业后，沃兹回到苹果电脑担任工程师，并且应邀到各处演讲以及参与慈善活动，1985 年获美国总统里根亲授国家技术奖章。

为了想多花点时间陪伴孩子，他又放弃事业，辞职专心当起了全职父亲。除了教自己的孩子，沃兹更进一步投身教育，因此他转型参与教育慈善工作，开始了长达十年的教书生涯。

2000 年 9 月，沃兹被正式列入美国国家发明家名人堂。2001 年，沃兹尼亚克兹合伙创立“宙斯之轮”公司，从事无线全球定位系统技术的研发。2002 年，沃兹加入 Ripcord 网络公司董事会，投入崭新的电信事业投资。同年沃兹还加入研发设计掌上电脑 Hiptop 的 Danger 公司董事会。

他的一生都被荣誉的光环笼罩着，但是他曾经说过：“我的一生中有两大愿望，一是当一名工程师，一是当一名五年级的教师。”现在看来，沃兹已实现了他所有的愿望。

## 苹果电脑公司简介

苹果电脑公司由乔布斯、沃兹尼亚克和罗恩·韦恩在1976年4月1日创立。总部位于美国加利福尼亚的库比提诺。最知名的产品是其出品的苹果 II、Macintosh 电脑、iPod 音乐播放器、iTunes 音乐商店、iPhone 手机和 iPad 平板电脑等，它在高科技企业中以创新而闻名。

1978 年，苹果准备股票上市，施乐公司预购了苹果 100 万美元的股票，并允许苹果工程师们研究早已被施乐视为垃圾的 PARC 操作系统的图形界面。但苹果的工程师化腐朽为神奇，并将图形界面带进了一个崭新的时空。

苹果 I 有着个人电脑历史上许多的第一：第一次有塑料外壳；第一次自带电源装置而无需风扇；第一次装有英特尔动态 RAM ( random access memory 的简称 )；第一次在主板上带有 48K 容量；第一次可玩彩色游戏；第一次设内置扬声器接口；第一次装上游戏控制键；第一次具有高分辨率图形功能；第一次实现 CPU 和主板共享 RAM……其后推出的苹果 I 及苹果 III 以及 Lisa 均难以重现苹果 II 的辉煌。1979 年，沃兹获得霍普奖。该奖是专门为有杰出贡献的青年计算机学科家而设的，以著名的女计算机学科家、世界上最早的程序员之一格蕾丝·M·霍普的名字命名，从 1971 年起一般每年仅奖励一人。

苹果电脑公司这样描述公司的业绩：苹果电脑公司通过苹果 II 在二十世纪七十年代引发了个人电脑革命，Macintosh 的推出在二十世纪八十年代又彻底改造了个人计算机。通过其创意性的硬件、软件和 Internet 技术及设备，苹果公司致力于将最佳的计算机使用体验带给全世界的学生、教育工作者、创意专家及普通消费者。



大概是上中学的时候，我就可以自己设计电脑，而且我用的芯片数量只有当时电脑公司所用数量的一半。我自学，并十分留心地去学习与此相关的各种技巧。人们总是会通过自己所擅长的去创造价值，而我最擅长的就是千方百计地通过各种技巧用最少的零件做最多的事——这这也是一个数学原理，所以我很看重零件少的产品。

这样有两个好处：第一，如果你是一个初创公司或者是你自己创立了一家公司，那你的资金一定不会很多，所以需要买的东西越少越好。第二，如果你设计的东西组件很少，那么所有的部分都是清晰有序的，你自己也更容易深入地理解，这样出现的缺陷也会更少，你也就不用为这个产品的每一个微小的细节费神操心了。

在创立苹果公司之前，我在惠普公司从事科学计算器的设计工作。这在当时是一个非常好的能够接触尖端产品的工作机会，而我自己设计电脑后来又创立公司都只是作为副业。每天下班回到家，我就参与研究其他人做的最早的家庭型弹球游戏和宾馆电影等。其实，最初的盒式磁带录像机（VCR）不是 Betamax 公司，而是比 Betamax 更早的叫做 Cartravision 的一家美国公司生产的。这种盒式磁带可以放到希尔斯公司（Sears）电视机里播放，我参与了其中的设计。我还见到了第一款街机游戏——“乒乓”（Pong），他们做的体积很大，于是我自己也设计了一款，后来雅达利公司（Atari）看中了我的设计，并希望把它做成第一个家庭型“乒乓”游戏。他们说，只做成一个芯片，一个定制的芯片，这样就会比原来那样庞大的体积好得多，这是史蒂夫·迈尔想到的主意。我那时和雅达利公司的人相处得很好，他们很欣赏我的设计才能，所以想要雇用我。

记得，史蒂夫·乔布斯在那里做兼职，他需要完成草谷公司（GrassValley）

设计游戏的收尾工作。有一次，他带我去雅达利，诺兰·布什内尔当即就邀请我去工作，我说：“不行，我永远都不会离开惠普公司，这是我一生的事业，对于工程师来说这是最好的公司。”惠普公司真的让我们感觉到我们就是一个集体，一个家庭，所有的人都互相关心。我们工程师是公司组织结构中的基础人员，我们的一个想法都有可能成为公司下一个热销产品，每一个人都可以自由地思考、讨论和创新，所以我觉得我永远都不会离开惠普，我会一辈子在那里做工程师。

后来我为雅达利公司设计了一个叫做“突围”（Breakout）的游戏，这款产品很不错，而且把我的名字和新兴的视频游戏领域的产品放在一起觉得特别荣耀。因为这个行业才刚刚起步，我还没有参与其中，我很希望我的设计能和这方面有一些关联。

在做这些项目的同时，我还参与了另外一个项目。当时的“阿帕网”（ARPANET）有十几台电脑连接成一个网络，你可以任意选择想要访问的计算机，可以以游客的身份进行特定的访问，如果有密码还可以访问更多内容。有一次，我看到一个人在电传打字机上给别人发送消息，说他在波士顿的时候用电脑下国际象棋的事，我就想：“我要做这个，我也要拥有一台电传打字机。”有许多创业者都是在看到了一些东西之后对自己说：“我也要拥有这个。”于是他们就开始为自己构建这个产品。

当时有很多需要的设备我都负担不起。买不起电传打字机，我就自己设计了一个终端设备，因为那时候实在没钱，惟一免费的就是家里的电视机，可以用来显示字符。我花60美元买了一个键盘，这在当时已经是非常廉价了，但却是我用来构建终端的最昂贵的一件东西。接下来就是设计逻辑的问题，要将一些点在电视屏幕上有序地排列，以组成26个字母，并且要能够拼写出来自另一台计算机的信息。为了用键盘键入需要发送到另一台计算机的数据，我还构建了一个调制解调器，这样我就有了一个电视终端。做这些的时候我还在惠普公司上班，这些只是在下班后回到库比蒂诺的住处自己做着玩儿的。





在上大学时，我就设计了一个很不错的装置，叫做“蓝盒子”，可以用它来免费打电话。史蒂夫·乔布斯看到了之后就说：“咱们把它卖了吧！”现在我又设计出了这个视频终端，他又说：“有一家本地的使用分时计算机的单位会愿意买这些很贵的终端设备，我们把这些卖给他们怎么样？”于是我们就把视频终端设备卖出去了一部分，后来这也成为了苹果 I 的组成部分。

我一生都在憧憬能够拥有一台自己的电脑。上中学时，我就和父亲说：“有一天我一定要拥有一台自己的电脑。”他就说，有买电脑的钱可以买一个房子了，一台电脑的价值和房子的首付款差不多。我说：“那我可以去住公寓。”但是无论如何有一天我一定要拥有自己的电脑。于是，我的伟大梦想就从这样的执着开始了。往往是一个人最早形成的许多动机和价值观决定了他一生的追求，我的这种追求在很早的时候——甚至是在上小学的时候就已经萌生了。我决心要成为一名教五年级的老师，我一直坚持这个目标，最后终于实现了。但是有些事情，你用一生去追求，迫切地希望得到，可是当你真正得到时，似乎你早已经成功了。

现在，我还是希望我构建的产品能越省钱越好。后来我发现，微处理器出现了。由于我一直在惠普公司致力于计算器的工作，所以似乎已经远离了电子设备和计算机的世界。突然间，我发现了这些微处理器。我还不了解它们是做什么用的，于是我把一张数据表拿回了家。

那时有一个俱乐部刚刚兴起，这是一群年轻人的俱乐部，它就是“家酿计算机俱乐部”。他们是一群喜欢在家里自己摆弄一些小装置，然后让它们发挥作用的人。那里的每一个人都有可能成为企业家，但最后他们之中却很少有人去做真正的工程师，可能是因为他们已经有了自己的工作，做技术员、布线、分析、重新测定错误的电压等等。他们是那种电子奇才，但大多数都不是设计师。

他们有很多人都是软件开发人员，没有硬件背景，而构建这些机器首先就要用到硬件。那时我感到有点尴尬，因为仿佛一个全新的世界出现在我面前，