

梦想创业的你不可错过的必读之书

Adobe

Gmail Apple

Craigslist

Hot or Not

Bloglines

Lotus

Excite Paypal

Tivo

Yahoo!

Flickr

Blogger

Research in Motion

Hotmail



创业者

全世界最成功的技术公司初创的故事

Founders at work Stories of Startups' Early Days

(美) 杰西卡·利文斯顿 著
(Jessica Livingston)

夏吉敏 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Adobe
Gmail Apple
Craigslislist
Hot or Not Bloglines
Lotus Hotmail
Excite Paypal
Tivo
Yahoo!
Flickr Blogger
Research in Motion

创业者

全世界最成功的技术公司初创的故事
Founders at work Stories of Startups' Early Days

(美) 杰西卡·利文斯顿 著
(Jessica Livingston)

夏吉敏 等译



机械工业出版社
China Machine Press

Jessica Livingston. Founders at Work: Stories of Startups' Early Days.

Copyright © 2007 by Jessica Livingston.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Apress 授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2007-4945

图书在版编目(CIP)数据

创业者:全世界最成功的技术公司初创的故事/(美)利文斯顿(Livingston, J.)著;夏吉敏等译. —北京:机械工业出版社, 2008. 6

书名原文:Founders at Work: Stories of Startups' Early Days

ISBN 978-7-111-23590-3

I. 创… II. ①利… ②夏… III. ①信息技术-高技术产业-企业家-访谈录-世界
②信息技术-高技术产业-企业管理-经验-世界 IV. K815.38 F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第054020号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:程琨 刘斌 版式设计:刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2010年4月第1版第1次印刷

184mm×260mm·21.5印张

标准书号:ISBN 978-7-111-23590-3

定价:58.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

推荐序一

F o r e w o r d

别拿创业太当回事儿

看过这本《创业者》初稿，回忆的思绪和心中的感慨不免一下潮涌了出来。作为当年 IT 媒体最年轻的总编，我也算混迹 IT 近二十年，经历多少 IT 风云，览阅几多 IT 英豪。但这本书，仍让我生出些许莫名的感动。尤其是，这两年创立自己的中医事业以来，更是因经历过太多的艰辛与坎坷，而体会到这本书恰如其分地带给我的某种鼓励。

因此，我愿意推荐它，希望那些梦想创业的人、那些想探究成功的人都来看看吧。不为别的，只为它的朴实——虽然满篇都是 Gmail、Hotmail、苹果、雅虎、Adobe、Lotus、PayPal 等这些大名鼎鼎、耳熟能详的企业和人物，但没有华丽的经营理论的演绎，没有装模作样的商业模式的探讨，展现在你面前的，不过是些普通的人以及他们所经历过的看似平常却意义非凡的事。它不是仅仅让你高山仰止，而是真正地让你领悟到：“原来创业就是这样！”而这，正是这本书的重要价值，它很好地还原了成功的创业者们最初的状态，给现在的你一个真实的参考。

从书中我们发现，尽管有些创业者一开始就有明确的目标，但更多的人似乎并没有想到他们会取得如此大的成就，他们只是因为偶尔遇到个好点子，并且深深爱上了它，因而不懈地去追求，如此而已。很像一个初出茅庐的小伙子，某一天突然看见位姑娘令他一见倾心，因此使尽解数，穷追不舍，没想到终有一天抱得美人归时，发现她居然还是位富家女！因此，我想说的是，你如果梦想创业，先要问自己：“真的吗？这是真的吗？真的真的真的我想好了吗？”如果回答“是”，那就不要多想了，只要努力就是了，别拿创业太当回事儿！思想简单些、准备充足些，没有哪位创业者，不是靠着信念坚定而成功的。

当然，在回答“是”的同时，意味着你已经准备好了应对足够多的困难：资金不足、技术无法突破、没有客户认可、合作者的背叛、商业伙伴的欺骗、比你强大得多的竞争对手的恶意打压、无数次地被拒绝，等等，哪件事都够你一受。所以，坚强是必须的。一开始，要准备好把自己打造成无所不能的人，选好创业方向后，就是一系列琐碎的事，技术研发、市场推广、寻求投资……哪件事都需要亲历亲为，干中学、学中干在这个阶段体现得最为淋漓。

另外，灵活性也是必不可少的，很少有哪件事是一开始就全部规划好而一成不变的。书中我们也可以看到，很多的创业者都是随着外界环境的反应和变化而调整着自己的方向，甚至到最后成功了，回过头来看却和最初的设想全无关系。其实，这与信念坚定并不矛盾，创业者必须学会的另一项功课应该就是顺势而为，我有段时间的座右铭就是这句“顺势而为，问心无愧”。

这之后，恐怕一个成功的创业者还需要的，就是一点点好运气了。因为我们知道，这里看到的成功者背后，还有很多同样优秀，但尚未成功的人，他们只是运气不够好而已。所以，梦想创业的人，只要做到坚定不移，再顺势而为就可以了，是否真能成功，再说吧，别拿成功太当回事儿！

郭旭

原《软件世界》杂志总编、《中国计算机报》高级副总编

现北京坤鹤百草堂中医门诊部负责人

推荐序二

F o r e w o r d

给中国互联网创业者的几个忠告

在读《创业者》这本书的时候，你可能会发现，书里说的“全世界最成功的技术公司”大部分都被卖给了大公司，比如PayPal卖给了eBay，Hotmail卖给了微软。这不奇怪，中国互联网跟美国有一个很大的不同，那就是美国的互联网大公司比较喜欢收购、兼并一些创新的小企业，这对很多创业公司来说是一个比较好的出路。

中国的互联网大公司不太喜欢做投资和购并，更多的是建立一个团队另起炉灶，做同样的业务。我觉得这阻碍了互联网的创新。但我还是坚信，在中国，一个互联网公司要走向成功，还是要靠创新。然而，中国的创业公司必须要找到大公司看不上的，或者没有意识到的领域去发展，这样才有机会。只有做别人不做的事，你才有可能异军突起。如果按照大公司的方式去做事，那就意味着一点机会都没有了。

对于一个创业公司来说，资金、技术、产品、团队，都是非常重要的因素，但这些要素要构成凝聚力，关键还是在于创业者自己。在我的投资经历中，我发现一个初创公司能否成功，创业者的心态至关重要。对于创业者来说，他可能必须要跨越这样几个心理门槛：

第一，公司的创始人有没有一种开放的学习心态。一个人不管自己的能力有多强，他都必须不断成长，与时俱进才能把企业做好。如果一个人故步自封，就算今天他在某一方面有特殊的才华和技能，他也很难再往前进一步，很难实现与市场同步发展。这种没有开放心态和学习能力的创业者，是不能投的。如果创业者没有这种学习能力，没有这种开放的心态，包括从别人的错误中吸取教训，不断地去总结，我觉得这样的创业公司就很难进步。

互联网上一个永恒的定律就是不断地变化，不管你多牛，都需要不断地与时俱进。故步自封、刚愎自用的人我认为基本上不太可能成功。

第二，创业者要有开放的合作心态。一个人即使浑身是铁也打不出几根钉，今天一个创业者要想做的事比较大，一定要学会跟人合作。这个合作包括跟投资人合作、跟员工合作、跟公司的高管合作，甚至包括与商场上的竞争对手合作。如果一个人惟我独尊，有点本事就觉得天下老子第一，我认为这种人成功的机会很小。如果他很善于团结一些团队的人，善于跟很多人合作，他就能组成比较好的团队，也能跟很多投资人搞好关系。开放的合作心态，我觉得这是第二个要求。

第三，创业者要有创新能力。这种创新也不一定就是多么大的、了不起的点子，其实更重要的是能够在别人看不见的细节中找到一个点，能够在别人熟视无睹的市场上发现独特的问题。他必须要有很敏锐地发现问题的能力，也要有与众不同的解决问题的方法。很多大公司可以解决这些问题，但可能要花很多钱，用某种常规的方法来解决。这种解决问题的方式，一个小公司显然做不了。小公司一定是用大家都想不到的，用一种非常规的方法，用一种意想不到的方法去解决问题。我管这个东西就叫创新。

第四，创业者一定要有坚韧不拔的毅力。现在一提到创业，很多人都是雄心勃勃、热血沸腾，激情有点过多了。但要知道，创业不是那么容易成功的。其实，一个创业者需要的，更可能是一种屡败屡战的精神。创业者需要长时间地艰苦作战。所以，在这种情况下，创业者一定要有这种坚韧不拔的吃苦精神，经历很多挫折仍百折不挠，我觉得这是很重要的能力。

中美两国的创业环境不同，国情有差异，但每一个成功的创业者在心态方面都会具备一些共通的素质。在这方面，《创业者》这本书涉及的不多，我写的上述几段算是对它的一个补充，希望能给读者以参考、借鉴，并预祝读者开卷有益。

周鸿祎

奇虎 360 公司董事长

推荐序三

F o r e w o r d

平凡而伟大的创业者们

虽然中美两国的创业环境不同，但通过本书，我们可以从平视的角度，看到美国这些伟大的互联网公司的创业过程。尤其是如作者所说，在公司的初始阶段，很难想象创业者西装笔挺地在办公室内，对着白板或者投影仪高谈阔论。真实的创业过程，也许是尴尬或者是一次又一次的拒绝，也许是会议室中频繁的争论甚至不欢而散。但是，最后呈现在人们面前的，确实是另外的阶段和场景。而决定公司成败的关键，往往是核心人物，也就是那么一两个人的或许很偶然的决策。

创业的确是一个有意思的过程。对于渴望成功的中国年轻人来说，也许更多地看到了这些创业成功者之后的状态和豪言，而很难想象他们在创业过程中是如此的平凡、焦虑、渺小甚至尴尬。

虽然中美两国的创业环境不同，商业模式和领导人经历等都会有所不同。但是，从精神状态来说，创业者之间是相通的。

的确，正如中国的一位成功的创业者所说，伟大是熬出来的。煎熬的过程，只有创业者自知。而本书的作者，则希望将这一过程，用平视的角度，最大限度地还原出来。这同样是一件创新工作。

“他们是如此平凡，却又如此伟大。”这是我看完全书之后最大的感叹。

另外，作者用“创业者”，而不是“创业家”或者“创始人”这样的词，来描述这些现在看来伟大的公司的缔造者，无疑是想告诉人们，创业其实也是一件很平凡的事情。除了激动人心的成功，背后更多的是日常的平凡。他们，其实与我们并没有什么不同。

这也许是中国创业者们最应该学习和体悟到的地方。

郭开森

玄鸟传媒 CEO

推荐序四

F o r e w o r d

创 业 之 路

《创业者》这本书有很多让我感同身受的地方，其实每一个创业者都走在一条独特的道路上，而这条路是否能走得通，在创业的时候没有人能知道。在黑暗中摸索是很痛苦的一件事，但当终于走到明亮的蓝天下时，那种心情就是无与伦比的开朗！我想，也许只有自己真正创过业的人，才能理解创业家们经历过的这些艰难曲折吧？

每一个创业故事都有它的百转千回，对于正在创业和准备创业的人来说，《创业者》中的成功故事不能告诉你一个创业成功的秘方，但是你可以从他们的故事里体会出成功创业者们的“精、气、神”。正如《创业者》这本书里 Hotmail 的创始人所说：“如果你体验过这种成功的滋味，如果你体验过这种创业的过程，如果你听到用户们称赞你的网站，你就会知道公司的价值，就会坚持下去。”所以看到这本书展现出的千姿百态的“创业者”的故事，你可能会和我一样生出很多感悟，从而更加乐观、积极地坚持自己的事业，让我们以《创业者》共勉吧！

徐捷

海报时尚网创始人兼 CEO

推荐序五

F o r e w o r d

如何改变世界？

如果你在看这本书，很可能你正在创业改变世界的过程中，或者正在考虑去创业改变世界的路上。

创业听起来可能很光鲜，很诱人。但是对创业过程中的种种困难和不确定因素，我们虽耳熟能详，在实际经历前却每有低估。记得我刚离开微软开始自己创业的头几个月里，感觉就像坐着过山车——像书中 ONElist 创始人马克·弗莱彻所说的那样，无论是开心还是郁闷的时刻，“都比平时放大了 100 倍”。我惊奇地发现，无论我事先有多少的心理准备，对于初次创业的人来说，创业的真实世界和想象中的仍然是如此不同。

对于创业者或想创业的人来说，最有价值的莫过于来自曾经战斗在第一线，而又创业成功的人的亲身经历和谆谆告诫。而这正是一本世界顶尖 IT 创业者分享他们宝贵经验的著作。

这本书有两个方面的价值：

第一，它会带给你激励和力量。不管你是正在摩拳擦掌准备大干一番，还是正在创业的关键战役中奋力拼搏，听着这些成功的创业者娓娓道来当年的经历，你或许会在他们的故事里发现很多自己的影子。这些故事将使你心头温暖甚至激情澎湃。例如，当你看到 Flickr 的创始人告诉你，在经济拮据的时候，他们曾经相当长时间全公司只有一个人发工资，你是不是感觉对自己的公司更有信心了呢？

第二，它会给你很多宝贵的经验。他们会和你分享当年引入 VC 两个星期后，VC 就要求替换创始人 CEO 的经历；会告诉你为什么在早期使用虚拟服务器可能比自己买服务器更好；会告诉你为什么互联网产品迟迟不能发布不是技术问题，而是一个心理问题。这些经验，无疑对创业者有着重要的参考价值。

创业本身是一门学问，产品从无到有，客户由少到多，公司从小到大，都有它自己的规律。我们在学校和企业里面获得的经验，通常与创业所需要的相去甚远。而与成功创业者对话，学习他们对机遇的把握、对客户价值的孜孜热情、在困难面前的坚持，正是掌握这门学问的重要一课。

而这本书不能带给你的，是身体力行的实践，是面对挑战时的勇气和才智，以及克服困难的决心与一往无前。

谢晓

玩转四方联合创始人兼 CEO

序 言

Foreword

显然，在赛跑运动员离开起跑器到达他们的最高速度后，就开始慢慢地减速，而最终获胜的人就是那些减速程度最小的人。很多事情一开始也是这样，在最初的阶段往往是效率最高的阶段，这时人们往往会产生真正意义重大的想法。例如，苹果公司初创时只有史蒂夫·乔布斯和史蒂夫·沃兹尼亚克两名员工的情况就是这样。

公司初始阶段的显著特征就是它与一般人对商业的概念迥然不同。一般人眼中的商业活动应该是人们西装革履、面容严肃地坐在桌子前举行会议，一边演示着幻灯片，一边一个挨一个地拿着厚重的报告高谈阔论着。实际上，在一家公司的初始阶段，情况完全不是这样，而这个阶段可能是整个经济周期中效率最高的一个阶段。

为什么事情会与人们的想象有如此大的差别呢？我认为在工作中普遍存在着这样一条规律：在工作表现方面投入精力越少的人，越会通过做表面文章来弥补。更多的情况是，他们看似给人留下深刻印象的外表使得他们在真正的工作中表现不佳。几年前，我读了一篇刊登在汽车杂志上的文章，里面提到经过改装的汽车可以在400米内达到最高速度，你知道是如何办到的吗？其实就是将所有焊接在汽车上的、不利于汽车在行驶过程中开得更快的没用的东西全部拆除。

商业活动中的情况与发生在汽车上的事情有异曲同工之妙。那些使得商业活动看上去更有效率的努力不是完全没有意义，但的确会使整个组织的效率下降。西装就是一个例子，人们不会因为穿上西装而变得更聪明。我敢打赌，许多大公司的主管都有过这样的经历：在星期天的早晨一觉醒来，身着睡衣，冲上一杯咖啡，然后仔细思考，进而想到了一些好主意。想想又有哪家公司的员工可以在工作中进行如此有效的思考呢？人们只是在开始阶段和少数几个时间段才会进行如此有效的思考（在野炊的前半段你可

能饥饿地坐在篝火边，但在余下的时间中，你可能像那些星期天早上独坐的人一样进行沉思)。

其他大部分有关公司在开始阶段的情况和公司在其他过程中的情况，表现在生产力方面的不同也都与上面提到的内容有关。传统意义上的专家主义在我们每个人的思想中都留下了烙印，即便是在开始阶段中的那些创业者也难逃其害。在我们开始创业的阶段，一旦有外人到访，我们就尽最大的可能来使我们看上去是专业的，我们清扫办公室，衣着更加整齐，将所有人的工作时间控制在正常的工作时间范围内，而实际上，干净的办公室、衣着整齐、正常的工作时间与工作本身应该如何开展没有任何关系。许多工作是由那些衣着不整、深夜两点还在到处堆满垃圾的办公室中工作的人们完成的。但是，那些到访者不会知道，就连投资者在看到这一切之前也以为自己明白生产力的所在，甚至连我们自己也被这种传统的思想所影响，我们认为是因为我们看上去不够专业而导致了失败。这就好像我们制造了一辆 F1 方程式的赛车，却因为它的样子与自己想象的样子不同而感到羞愧。

在汽车世界中，至少还有一部分人知道，像 F1 方程式这样真正高速的赛车，不像私家车那样拥有华丽的镶边和没用的饰物。但是，为什么在商业活动中的情况就如此不同了昵？可能是因为公司在开始阶段的规模太小，真正的快速发展是在开始阶段只有三四个人的时候出现的，所以只有三四个人见证了这个过程；相反，成百上千的人看到的公司运营情况是诸如波音和飞利浦这样的商业巨头所展现出来的。

本书可以通过展现到目前为止只有少数人看到的情况来帮助你明确这个问题：在公司初始阶段的最初，到底发生了什么。这是真正生产力的关键所在，就好像是 F1 方程式的赛车，虽然看上去奇形怪状，但速度却很快。

当然，走上正轨的大公司不能像其在初始阶段时那样开展每一项工作。大公司中通常有更多的规则、更少的个人决策空间，但是请看一看在初始阶段，公司至少向其他组织表明了它们的目标所在。在初始阶段过后，有些公司将试图使其看上去与初始阶段更为相似，这未尝不是一件好事。

保罗·格雷厄姆 (Paul Graham)

前言

P r e f a c e

在开始阶段出现过许多不可思议的事情，特别是在事情最初的时候，但只有创业者目睹了这一切。那么最有效的了解方式，也正是我所采用的方式，就是去问他们。

在本书中，你将听到那些创业者用自己的语言来描述他们的创业经过。这里，我分享了我所关注的部分创业者的经历。当你采访一系列名声显赫的创业者时，你不禁会去思考，在他们的身上是否具备某种共同的特质。

首先使我惊奇的事情是，大部分成功的创业者似乎并不知道他们未来会取得如此大的成就。有些公司的创立纯属机缘巧合。一般人都认为这些创业者拥有超人的自信心，但实际上他们中的许多人在创办公司的时候都对公司的前途很不确定。他们在犹豫是应该将一些事情做得出色，还是应该将一些固有的条条框框打破。

创业者决定去做的事情都有了效果，实际上，我不得不承认决策力是所有创业者所拥有的唯一的、最重要的能力。如果说这些创业者有什么过人之处，那就是他们的坚定不移。在我的采访中，这一点得到了反复的证实。

坚定不移非常重要，因为在初始阶段，没有什么事情是按照计划进行的。创业者日复一日地生活在不确定、孤独和事情毫无进展的挫败感中。除此之外，创业者天生就喜欢做一些新鲜的事情，但一般的人则可能会出于天性对新生事物产生排斥。

其次使我惊奇的事情是，我认识到这些创业者在初始阶段会遭受如此众多的拒绝。这种拒绝来自投资商、记者、已经建立的公司甚至任何人。人们喜欢抽象、新奇的想法，但是当你将这些新奇的想法提供给他们时，也许会遭到拒绝，因为这些新奇的想法与他们现有的知识体系相悖。

创业者似乎不可避免地要去回顾，在他们创业的时候出现过很多竞争。有趣的是，我们今天认为是理所当然的技术，比如基于互联网的电子邮件，在一开始时被当做是没有前途的发明。

除了坚定不移之外，创业者们还需要有适应能力。不仅仅因为创业者要对用户的需求十分敏感，而且因为他们必须面对随时可能产生的变化。人们认为一些事业的兴起源自一个非常优秀的创意，正如植物从种子里萌发一样，但是我所采访的所有创业者都承认他们曾经调整过他们的发展计划。PayPal 公司起初从事的是编写密码的软件，Excite 公司一开始从事的是数据库研究，Flickr 公司开始从事的是网络游戏。

创业是一个不断试错的过程，引导创业者贯穿于创业过程始终的是他们对用户的关注，他们总是努力满足用户的任何需求。

成功的创业者都是通过满足用户来变得富有的，但他们的目的又不仅仅是为了金钱，他们还获得了许多引以为豪的技能，同时他们希望改变整个世界，这就是当他们开始一个新的项目时总是充满野心的原因。当然，他们希望获得更多财务上的自由，而他们选择的方法就是持续地创造更多的事物。

处于初始阶段的公司与已经建立的公司所存在的惊人不同就在于，创办一家新公司的时机十分重要。人们本应对此给予更多的关注，但是人们通常对这类商业世界的环境没有正确的认识。公司初始阶段的形式是如此的朴素，以至于人们都怀疑这群看上去根本不像是商业人士的人竟具有如此高的生产力。如果公司的初始阶段看上去不是那么正规，那么在之后发展的过程中，它可能会更有效率。

我进行这些采访的目的就是去建立一个类似于经验的基金，使得所有人都可以从中学有所收获。你将会发现一直困扰着人们的各种各样的问题。所有知道该何时创业的人们都拥有了他们所希望的东西，现在新的创业者正准备着去追求他们的目标。

我非常希望这本书可以给那些想要创业的人一些启发。这些名声显赫的创业者们看上去与常人如此不同。如果人们真正了解了这些公司是如何建立的，就会减少对于自己创建公司的担心。我希望读过这些故事的人会这样想——嘿，这帮人从前的样子和我现在没有什么两样，没准儿我也可以和他们一样。

目 录

C o n t e n t

推荐序一 别拿创业太当回事儿

(原《软件世界》杂志总编 郭旭)

推荐序二 给中国互联网创业者的几个忠告

(奇虎 360 公司董事长 周鸿祎)

推荐序三 平凡而伟大的创业者们

(玄鸟传媒 CEO 郭开森)

推荐序四 创业之路

(海报时尚网创始人兼 CEO 徐捷)

推荐序五 如何改变世界?

(玩转四方联合创始人兼 CEO 谢晓)

序 言

前 言

第 1 章 PayPal 公司

创始人马克斯·莱文奇恩 / 1

第 2 章 Hotmail 公司

创始人沙比尔·巴蒂亚 / 13

第 3 章 苹果电脑公司

创始人史蒂夫·沃兹尼亚克 / 23

第 4 章 Excite 公司

创始人乔·克劳斯 / 47

第 5 章 艺术软件公司

创始人丹·布瑞克林 / 56

- 第6章 莲花发展公司
创始人米切尔·卡普尔 / 69
- 第7章 Iris Associates 公司和 Groove 网络公司
创始人雷·奥奇 / 80
- 第8章 Pyra 实验室
创始人埃文·威廉姆斯 / 86
- 第9章 雅虎公司
第一位雇员蒂姆·布雷迪 / 97
- 第10章 RIM 公司
创始人迈克·拉扎瑞迪斯 / 110
- 第11章 马林巴公司
创始人阿瑟·冯·霍夫 / 119
- 第12章 Gmail
创始人 保罗·布克海特 / 126
- 第13章 电视网络系统
创始人史蒂夫·珀尔曼 / 136
- 第14章 TiVo
创始人迈克·拉姆齐 / 150
- 第15章 网通公司
创始人保罗·格雷厄姆 / 162
- 第16章 美味书签公司
创始人乔舒亚·沙克特 / 176
- 第17章 ONElist
创始人马克·弗莱彻 / 182
- 第18章 Craig Newmark 公司
创始人克雷格·纽马克 / 190
- 第19章 Flickr 网站
创始人凯特琳娜·费克 / 197