

HATCHING TWITTER

A TRUE
MONEY,
FRIENDSHIP AND BETRAYAL
STORY OF
POWER,



孵化 TWITTER
从蛮荒到IPO的狂野旅程



海量电子书免费下载

www.IGGHH.com



浙江人民出版社

ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

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。

HATCHING
TWITTER
引子

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 孵化 TWITTER

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 还原一个真实的 Twitter / 1

前 言 # 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。



HATCHING TWITTER 孵化 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2500万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, AND THE
FUTURE OF THE
FUTURE



海量电子书免费下载
www.IGGHH.com

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。



埃文“被”自愿下台

同一时间，楼下大厅，Twitter 的公关团队把将在上午 11:40 发布在公司网站上的新闻稿又检查了一遍，到那时，埃文将结束对公司员工的讲话，并把麦克风交到新任 CEO 的手中，如同在接力赛中交棒一样。

这一新闻一定会引起成千上万的媒体和推友关注。新闻稿会以异常轻松的口吻宣布，Twitter，这个有四年历史的社交网络，目前拥有 1.65 亿注册用户，每天发送的推文数量为惊人的 9 000 万条！新闻稿的最后将指出，现任 CEO 埃文·威廉姆斯是自愿卸任的。“我已经决定请我们的首席运营官（COO）迪克·科斯托罗（Dick Costolo）担任 Twitter 的 CEO。”传言说这篇新闻稿是埃文本人写的，但显然，这不是真的。

此时坐在办公室地板上的埃文，正抱着垃圾桶呕吐。因此，他绝对不愿意这么说。十年前，这位内布拉斯加州农民的儿子刚到旧金山时，身穿便宜、破旧的大衣，信用卡债务却高达数十万美元。Twitter 是他亲手创建的，埃文是绝对不会亲自将它拱手让人的。但他无法再留住了。尽管现在埃文身家超过数十亿美元，尽管他已经为 Twitter 倾注一生，但这些都不再重要。埃文别无选择：他已经被他亲自雇用的一些雇员和一些为公司提供资金的投资者所发动的、恶意的、血淋淋的董事会政变排挤出了公司，其中有些雇员还曾经是他最亲密的朋友。

听到萨拉进来，埃文抬起了头。他用毛衣袖子蹭了蹭下巴上深色的须茬。

“你感觉怎么样？”萨拉问。

“见鬼！”他回答说，不确定是自己神经有问题，还是生病了。或者两者皆有。

4 年历史，第 3 任 CEO

在楼下的大厅，穿过一扇扇通往 Twitter 办公室大堂的门，《纽约客》《经济学人》和《纽约时报》等各类出版物散开在等候区白色的方形咖啡桌上。每份出版物都刊有关于 Twitter 在中东战争中所起的作用的文章——通过 Twitter 和其他



HATCHING TWITTER 孵化 TWITTER

社交网络，人们将最终见证突尼斯、埃及、利比亚和也门独裁者们的垮台，以及在巴林、叙利亚和伊朗引发的大规模抗议活动。

在拐角处，另一位 Twitter 创始人比兹·斯通（Biz Stone）刚刚敲完了电子邮件的最后一个字。邮件告知员工们上午 11:30 在自助餐厅有个全体会议。会议要求所有员工必须出席；不允许无关人员参加。会上绝不会有无关紧要的事情，只会有重要消息。比兹点击了“发送”按钮，站起来，走向埃文的办公室，试图让自己这个近十年的朋友和老板高兴起来。

比兹走进埃文办公室的时候，杰森·古德曼（Jason Goldman）已经坐在沙发上了，比兹在他身边坐下。古德曼监管 Twitter 产品开发，也是公司七人董事会中埃文的少数几个盟友之一。埃文此刻正静静地坐着，小口地喝着一瓶水，神情沮丧地盯着远方，脑海中正回放着过去一周的混乱和疯狂。

“记得那时……”古德曼和比兹同时说，尽力想用发生在 Twitter 过去几年里的幽默故事来安慰埃文。

其实有许多故事可回忆。比如，当埃文第一次做客参加《奥普拉脱口秀》时，他在数百万观众面前显得局促不安。抑或当俄罗斯总统带着狙击手和特工出现在 Twitter 办公室并发送他的第一条推文时，现场所有人都在那一刻吓得停止了工作。抑或当比兹和埃文去阿尔·戈尔在圣瑞吉斯的公寓吃晚饭时，这位美国前副总统想说服他们将 Twitter 的一部分股份出售给他，而他们却喝得“烂醉如泥”。还有其他各种各样的古怪的收购企图，比如著名演员艾什顿·库彻（Ashton Kutcher）在他洛杉矶游泳池边所提出的收购企图，以及 Facebook 创始人马克·扎克伯格在他装修简陋的房子里召开的尴尬会议上所提出的收购企图。抑或饶舌歌手坎耶·韦斯特、“黑眼豆豆”主唱、Lady Gaga、阿诺德·施瓦辛格、约翰·麦凯恩等众多名人、政客突然造访办公室时的场景——他们一边说着、唱着，一边发推文（有些人甚至已喝醉，亢奋得过了头），试图弄懂如何使用这个正在改变社会的奇怪东西，以及如何成为 Twitter 的一分子。

埃文勉强地挤出一丝笑容，试图对朋友们微笑以尽力掩饰脸上的悲伤和挫败感，但无济于事。或许现在有一个能成功地让埃文微笑：那个秃头颌首，电话贴在耳边，正在隔壁房间踱来踱去的男人。迪克·科斯托罗，知名的即兴喜剧演



员，曾和史蒂夫·卡威尔（Steve Carell）、蒂娜·菲（Tina Fey）一道在舞台上大放异彩。而如今，埃文“决定邀请”来担任 Twitter 这个只有四年历史的公司的第 3 任 CEO 的，正是这位迪克·科斯托罗。

不过，迪克的心情也不好。此时，他正在与参与政变的董事会成员们交谈，以确保消息很快就会传到媒体那里，同时也在确认当从埃文手中接过麦克风时，他要对几百名 Twitter 员工讲些什么。

“我知道，我知道，”迪克一边踱步一边对着电话说，“我会请杰克回来，但是让我想个最佳的办法。”他提到的杰克就是曾经担任 Twitter CEO 的杰克·多西（Jack Dorsey），在 2008 年一场相似的权力斗争中被埃文从公司赶走的共同创始人。

这一幕发生时，杰克正在他刚刚创办的一家手机支付公司的办公室里踱来踱去。在这个特别的早晨，杰克·多西本应该得意洋洋地回到这个他曾一心一意创建的公司来，但回归一再被推迟。

Twitter，永恒的改变即将开启

杰克·多西早已在薄荷广场的公寓里醒来，装备上了他价值几千美元的限量版行头——花里胡哨的迪奥衬衫、深色的西服上衣和劳力士手表，与他两年前被 Twitter 解雇时相比，完全换了一个人——那时的他穿着邋遢的 T 恤衫，戴着两年来未曾换过的黑色无檐小边帽。

杰克·多西早已迫不及待地准备回归 Twitter，可他昔日的朋友埃文阻止了他的回归计划，因此他还是一如继往地讨厌埃文。虽然埃文的 CEO 职位被顺利地罢免了，但他却并没有按照杰克预先设想的那样被公司公开解雇，至少目前还没有。

在办公室里，埃文抬起头，看到时间已近 11:30，他知道自己该动身了。像多年来的习惯一样，比兹和杰森·古德曼跟着埃文走出房间，沿着大厅走出去。

埃文此时还不知道，在接下来的几个月之内，他会在 Twitter 完全失业，而



他身后的两位朋友也会在适当的时候被排挤出公司。

他们经过五颜六色的墙壁和白色雪橇摇椅，默默地走向公司的自助餐厅，一无所知的员工们一脸茫然，各自寻找着座位。没有一位 Twitter 员工知道他们敬爱的老板埃文·威廉姆斯将要讲些什么。他们不知道，他们为之工作的公司，一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……



HATCHBACK TWITTER

01

一个蛮荒时代的开始

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……

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



海量电子书免费下载
www.IGGHH.com

@ 埃文，点击按钮，向世界公开

房间里到处都是马克杯，棕色的咖啡渍弄脏了粗体的大写字母，那是 Blogger 的道德准则：点击按钮，向世界公开。这正是埃文想要坚守的座右铭。

埃文骑着自行车沿着土路滑行，穿过无数排黄绿色的葡萄藤架，车轮碾压在沙砾上嘎吱作响。加利福尼亚早晨和煦的阳光温暖了他的后背，亮橘色运动鞋正踩着踏板不断加速，每天上班必经的 6 公里无趣路途启程了。

当他骑到塞瓦斯托波尔的莫里斯大街时，一辆汽车呼啸而去，串串尾气蒸干了早晨通勤路上凝结在他眉毛上的细小汗珠。每当此时，埃文都会告诉自己，迟早有一天，他也要买一辆汽车开着去上班，而不是骑着从同事那儿借来的破旧自行车。

当然，他从来没有想过要在旧金山拥有一辆汽车，如同那年年初刚到加利福尼亚时的他以为自己很快就会搬走一样。那是 1997 年，正值当代淘金热的中期，也是科技热潮席卷的时候。埃文怀着那点对新科技不成熟又有点傻瓜似的热情，



和其他设计师与程序员一起，来到这个地方追寻新的梦想。这里流传着这样一句话：你可以通过销售 1 和 0 致富，而不是闪闪发光的金块。

当时的埃文已经 25 岁了，一贫如洗，满脑子装的都是理想主义，但是他只在一家名为奥莱利（O'Reilly）的媒体找到一份撰写营销材料的工作。工作地点在塞瓦斯托波尔，一个距离旧金山北部 55 公里的僻静小镇。

从铺在内布拉斯加州母亲餐桌上的地图上看，这里距离旧金山这座大城市其实挺近。埃文决定他无论如何也要保住这份工作。他没有大学文凭，也不知道怎样写代码，所以在其他地方找到工作的可能性几乎为零。可是奥莱利付给他的年薪高达 48 500 美元，足以偿还信用卡卡债以及学生贷款——尽管他只在大学学习了一年。他还想着，既然新老板出版了多本技术类书籍，这家公司应该是学习编程的理想地方。所以他决定在小镇的郊区定居下来，并花了 600 美元，租了一间在陌生人车库上的鞋盒般大小的公寓。

塞瓦斯托波尔的僻静出人意料的使埃文感到舒适，周围寂静无声的环境使他想起了位于内布拉斯加州克拉克的农场，那是他长大的地方。那一天，他启程来到加利福尼亚，克拉克的人口从 374 人减少到了 373 人。

在新的办公室内，埃文静静地坐在电脑前，穿着破旧的廉价牛仔裤和一件只能勉强塞下他身体的 T 恤，说不定哪天还会戴一顶奇怪的帽子。

如果您的父母是农民，那么穿衣风格就不会是每天早饭时谈论的话题了，更不用说科技创业和旧金山了。他的父亲并不理解为什么年轻的埃文要到加利福尼亚去从事计算机行业，而不好好地待在家里的农场。事实上，威廉姆斯家族从未真正理解过埃文。

从埃文能够走路开始，他就是位“思想家”。当他还是个小男孩时，他就喜欢坐在自家田野里的绿色拖拉机旁边凝视着前方发呆。他很腼腆，在社交方面显得笨拙，很难适应，相比之下，他更愿意花几个小时独自思考。埃文稍稍长大后，他就和父亲、兄弟们一同打猎。如同许多中西部的男孩一样，他也要学习使用来福枪、拉弓、掏鹿内脏以及捕捉内布拉斯加州湖里的欧洲鲈鱼或者鳟鱼。他理应热爱美式橄榄球。当然，除此之外，还必须能够驾驶小型卡车。这是美国梦的一部分。





Emmo's Kindle

Wi-Fi 12:52 PM

WWW.IGGHH.COM

免费电子书下载

立即访问获得

本书完整版

WWW.IGGHH.COM

kindle



更多个性服务，尽在湛庐微信
请扫二维码或查找cheerspublishing



海量电子书免费下载
www.IGGHH.com

上架指南：网络公司/企业管理

ISBN 978-7-213-05852-3



9 787213 058523 >

定价：49.90元